



Université Abderrahmane Mira de Bejaïa

Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion

Département des sciences de gestion

## Mémoire de fin de cycle

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

**Option : Management des Ressources Humaines**

Thème :

**L'impact du système de rémunération sur la  
motivation du personnel**

**Cas d'étude : Entreprise Cevital**

**Réalisé par :**

M<sup>elle</sup> Dris salima

M<sup>elle</sup> Kasmi zahia

**Encadré par :**

Dr Amghar Malika

**Président :**

M<sup>me</sup> Ghannem.Y

**Examineur :**

M<sup>r</sup> Azzi Rafik

**Promotion : 2022/2023**

## Remerciements

Nous remercions tout d'abord le bon Dieu de nous avoir donné la force et la volonté  
d'accomplir ce modeste travail.

Un grand merci à notre promotrice **Dr Amghar Malika** d'avoir accepté de nous guider tout au long de  
notre mémoire et pour ses précieux conseils, vivement les membres du jury qui ont  
consacré leur temps et leurs efforts pour évaluer notre travail.

Nous tenons à remercier chaleureusement l'ensemble du personnel de CEVITAL pour leur  
accueil chaleureux, à leur tête **Mm Kadem et Mr Kharouni**.

Enfin, nous souhaitons exprimer notre profonde reconnaissance envers Monsieur **Yahiaoui Fatah**, et  
le remercier sincèrement pour sa guidance précieuse et son rôle essentiel dans le  
démarrage de ce stage.

En conclusion, nous tenons à remercier sincèrement toutes les personnes qui ont contribué de  
près ou de loin à l'accomplissement de ce mémoire de fin de cycle.

## *Dédicaces*

A la fin de ce modeste travail qui vient couronner un long parcours qui m'avait marqué, je lève mes mains remerciant le dieu tout puissant pour tous les bienfaits dont il m'a comblé.

Je dédie ce modeste travail, à mes **chers parents** pour leur patience et sacrifices.

A mes chers frères, **Nassim, Hachemi, Mahmoud et Ahmed**.

Un énorme remerciement à toi **Hachemi** même si loin, tu es sur m'être proche.

A toi **Ziko**, pour tous le soutient, je te suis reconnaissante.

A mes **grands-parents, Tousse, Nouredine, Nissa, zahir et Malek**, pour tout l'amour pendant ce parcours.

A mes poussins, **Raouf et Rayane** que j'aime infiniment.

A ma copine du cœur **Lamia**, merci pour tous ces merveilleux moments.

A mes amies les plus chères, **Imène, Tina, cilina, Sabrina, Karima, Agnès, Kahina, Zahia**.

Mes remerciements les plus chaleureux à **ma famille** chacun pour son nom.

**Aux camarades** de la promo 2022/2023.

Et toute personne que je connais de loin ou de prêt qui a sur laisser en moi un bon souvenir.

**SALIMA**

## *Dédicaces*

Je tiens à dédier ce modeste travail

En premier lieu à mes **chers parents** pour leurs sacrifices, patience, soutiens tous au long de mes années d'études, je leur présente toute ma reconnaissance, un profond amour et respect.

**Maman**, tu es ma reine, pour ton rôle précieux dans ma vie, toujours présente à mes côtés pour me conseiller et me guider, **papa** je te suis infiniment reconnaissant pour la force que tu m'as transmise, que le bon dieu vous garde et vous protèges.

À mes deux frères, **Youcef** et tout particulièrement **Ahmed**, mon protecteur et mon pilier.

Je tiens également à exprimer ma profonde gratitude envers ma meilleure amie **Sonia**, qui a toujours été là pour moi, m'apportant un soutien indéfectible et une amitié précieuse.

Enfin, je dédie cette réalisation à toute ma famille **Kasmi**, et à tous ceux qui ont contribué à mon parcours, je vous remercie du fond du cœur. Votre présence et votre soutien ont été essentiels pour mon accomplissement.

**Zahia**

## Liste des abréviations

Abréviations	L'intitulé
GRH	Gestion des <b>R</b> essources <b>H</b> umaines
RH	<b>R</b> essources <b>H</b> umaines
DRH	<b>D</b> irection des <b>R</b> essources <b>H</b> umaines
DG	<b>D</b> irection <b>G</b> énérale

## Liste des tableaux

N°	Tableau	Page
01	Répartition des travailleurs questionnés, selon le sexe	<b>53</b>
02	La répartition de l'échantillon selon l'âge	54
03	Répartition des travailleurs questionnés selon le niveau d'instruction	54
04	Présentation des catégories socioprofessionnelles	55
05	Statut matrimonial	55
06	Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté	56
07	Répartition de l'effectif selon la Catégorie salariale	56
08	répartition de l'effectif selon le système de rémunération au sein de CEVITAL	57
09	La satisfaction de la rémunération au sein de votre entreprise	58
10	l'échelle de rémunération au sien de l'entreprise	58
11	Répartition des enquêtés selon leur degré de satisfaction vis-à-vis de leurs salaires.	59
12	Répartition selon le choix	59
13	Répartition les éléments selon la motivation dans l'entreprise	60
14	Evaluation de la l'impact la motivation par rémunération	61

15	La partie la plus importante de votre salaire	61
16	Les autres avantages d'ordre pécuniaire vous motivent	62
17	La rémunération contribue à améliorer le rendement des salariés	62
18	Répartition des enquêtés selon leurs avis sur le bénéfice et la récompense.	63
19	L'avis des enquêtés sur la relation entre les salariés et supérieur hiérarchique	63
20	L'avis des enquêtées sur l'idée de demander la démission	64
21	La répartition selon le contexte d'accepter des salaires à la baisse	65
22	La répartition selon la recherche d'un travail ailleurs	65
23	Répartition selon revenu complémentaires	66

## Liste de figures

N°	Figure	Page
01	La pyramide de la rémunération	10
02	La pyramide des besoins de Maslow	26
03	Explication des besoins de la théorie d'Alderfer par rapport aux besoins de la pyramide de Maslow et d'Herzberg	28
04	Représentation de la formule de motivation selon la théorie de Vroom	33
05	Les théories de motivation	35
06	L'organigramme général de CEVITAL	44
07	Organigramme de la direction des ressources humaines	46

# Sommaire

**Remerciements**

**Dédicaces**

**Liste des abréviations**

**Liste des tableaux**

**Liste des figures**

**Introduction**

**Chapitre 01 : le système de rémunération**

Section 1 : les fondements de la rémunération

Section 2 : la politique de la rémunération

**Chapitre 02 : la motivation, une notion et des théories**

Section 1 : les mécanismes de motivation

Section 2 : les théories de motivation

Section 3 : L'influence de système de rémunération sur la motivation

**Chapitre 03 : la rémunération et la motivation au sein de l'entreprise CEVITAL**

Section 1 : présentation de l'organisme d'accueil

Section 2 : méthodologie de recherche et interprétation des résultats

**Conclusion**

**Références bibliographiques**

**Annexes**

**Table de matières**

# **Introduction générale**

Dans le monde d'aujourd'hui, le management de ressources humaines occupe une place importante dans le volet gestionnaire des entreprises. Celui-ci à son tour s'intéresse de plus en plus à la question de motivation des employés, qui sous-entend l'exercice d'une influence positive dans le but de pousser l'employé à donner un meilleur rendement de ce fait le manager en ressource humaine se trouve face à la réalité de chercher les clés pertinentes qui permettent de gagner plus en terme de motivation de l'employé au sein de l'entreprise.

En effet, inciter un employé dans le but d'augmenter sa motivation pour le travail peut se faire à travers plusieurs facteurs à l'exemple de l'autonomie, la reconnaissance, le bien être, les évolutions de carrière, ainsi que d'autres éléments, cependant la rémunération ou autrement dit la récompense financière que reçoit l'employé en vigueur des tâches qu'il offre, reste un facteur très intéressant, qui nécessite par contre une réflexion approfondie afin de parvenir à son utilisation rationnelle et optimale garantissant les défis de motivation des employés. Dans ce sens le cinéaste Alfred Hitchcock dit : *'Lorsqu'un acteur vient à moi et veut discuter de son personnage, je dis : "C'est dans le scénario". S'il dit : "Mais quelle est ma motivation ?", Je dis : "Votre salaire"*, donc chaque employé cherche naturellement un salaire lui permettant de gagner une meilleure vie, par conséquent le système de rémunération proposé par l'employeur, constitue évidemment un centre d'intérêt pour l'employé, qui détermine sa motivation pour le poste.

Le système de rémunération mis en œuvre par le gérant responsable ainsi que le manager en ressources humaines de l'entreprise, est un moyen déterminant car il contribue au développement des performances, conditionne l'équilibre social interne, maintient les salariés dans l'entreprise et attire les compétences. Elle est un outil important pour atteindre les objectifs organisationnels ce qui implique logiquement une motivation de l'effectif employé, ce constat affirme l'existence d'une relation directe entre la rémunération et le degré de motivation chez l'employé.

Dans notre étude, il s'agit de rechercher à prouver ce rapport mais aussi essayer de cerner l'ampleur et l'impact du système de rémunération, faisant partie intégrante des politiques de gestion de ressources humaines sur la motivation des salariés au sein de l'entreprise, en pratique de l'entreprise CEVITAL, une société par actions, du secteur d'activité agro-alimentaire à Bejaia, aussi nous avons eu recours dans l'élaboration de notre travail, à la recherche bibliographique plus la documentation interne de l'entreprise CEVITAL.

En principe, notre étude s'est portée sur ce thème, vu l'importance cruciale que revête le système de rémunération dans la stimulation de la motivation des employés. Ensuite, nous sommes curieux d'explorer les pratiques de stimulation des salariés dans les entreprises algériennes. De plus, en approfondissant nos connaissances dans le domaine de la gestion des ressources humaines, qui est le domaine de nos études, nous aspirons à poursuivre une carrière dans ce domaine et à développer une expertise solide dans la rémunération et la motivation. Notre objectif est de nous démarquer professionnellement en contribuant activement à l'amélioration des pratiques de rémunération au sein des organisations.

Donc notre problématique s'articule autour de la question principale suivante :

- Quel est l'impact du système de rémunération sur la motivation du personnel ?

De cette question centrale découle un ensemble de questions secondaires :

- Quels sont les éléments qui composent la rémunération autant que système de motivation du personnel ? quelle est politique de la rémunération ?
- Quel est le lien entre la rémunération et la motivation ?
- Comment motiver les salariés au sein de l'entreprise privée CEVITAL ?

Nous formulons les hypothèses suivantes qui feront la vérification sur le terrain :

- La rémunération est conçue comme un moyen de motivation au sein de l'entreprise de CEVITAL.
- La satisfaction des salariés vis-à-vis du système de rémunération suivie détermine leurs motivations au travail au sein de l'entreprise CEVITAL.

Afin de venir en réponse et aboutir le but de notre recherche, nous avons opté pour un plan de travail impliquant deux parties et trois chapitres, les deux premiers étant théoriques cherchant à vulgariser les concepts clés constituant les détails de notre problématique et le dernier chapitre est empirique, qui se situe dans l'optique de mettre l'accent sur le sujet dans un contexte réel.

Chaque chapitre de notre travail, contient deux sections.

- Premier chapitre : intitulé « Le système de rémunération », scindé en deux sections la première les fondements de rémunération, la seconde la politique de la rémunération.
- Deuxième chapitre : « La rémunération comme facteur de motivation du personnel » composé de deux sections la première les mécanismes de motivation, la seconde les théories de motivation.

- Troisième chapitre : se focalise sur « La rémunération et la motivation au sein de l'entreprise CEVITAL », ce dernier contient deux sections l'une sur la présentation de l'organisme d'accueil, l'autre sur l'analyse et l'interprétation des résultats.

# **Chapitre I : Système de rémunération**

### **Introduction**

La rémunération est l'ensemble des paiements effectués à des personnes physiques ou morales en contrepartie de services ou de travail rendus. Cette fonction essentielle de la GRH a connu de nombreuses évolutions récentes. Son objectif est d'attirer des candidats talentueux, de retenir les employés les plus performants, de les motiver, de gérer les salaires et de faciliter la réalisation des objectifs de l'entreprise.

La politique de rémunération actuelle est considérée comme un élément clé de la stratégie de l'entreprise et un vecteur de création de valeur. En tant que partie intégrante de la politique du personnel, elle est essentielle pour le succès de l'entreprise. Ce chapitre présente les fondements de la rémunération et examine les politiques de rémunération en détail.

### **Section 1 : les fondements de la rémunération**

Dans cette section nous allons définir le concept de rémunération et ses éléments, ainsi que les caractéristiques du système de rémunération.

#### **1-Définition de la rémunération**

##### **1.1-Selon Jean Pierre Citeau**

« La rémunération ou salaire est l'un des éléments clés de travail : elle est la contrepartie monétaire du service rendu ». <sup>1</sup>

L. Cadin, et all parlent plus couramment de « salaire ouvrier » et de « rémunération cadre », ils utilisèrent alternativement les deux termes, car ils considèrent qu'ils sont synonymes. Ils pensent que le terme « rémunération » offre une définition plus large que celui de salaire, mais cette distinction ne leur semble pas probante au point de l'ériger en règle. En effet, la notion de rémunération peut, chez certains auteurs ou dans le sens commun, englober davantage que la stricte contrepartie du travail (le salaire) et désigner la totalité de ce que le salarié perçoit de la part de son employeur, quelle qu'en soit la forme. <sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> J.P.CITEAU, « gestion des RH », 3ème édition syrey, 2008, p50.

<sup>2</sup> L.Cadin, F.Guérin, et all, « pratique et éléments de théorie GRH », Ed DUNOD, 4ème ED, Paris, 2012, p240

D'après ces définitions, la rémunération est l'un des thèmes les plus sensibles de la gestion du personnel car elle constitue une relation liant l'entreprise, l'employeur et ses salariés mais aussi elle touche directement les collaborateurs dans leur vie pratique.

### **1.2-Selon le dictionnaire de gestion**

« La rémunération est la contrepartie d'un travail dont le montant dépend de l'accord entre les parties (salariés, entreprise), sous réserves des dispositions légales et éventuellement conventionnelles (conventions collectives, accords d'entreprise) ». <sup>3</sup>

### **1.3-Selon THEVENET**

« La rémunération représente le salaire ou le traitement ordinaire de base et tous les autres avantages et accessoires payés, directement ou indirectement, en espèce ou en nature par l'employeur au travailleur en raison de l'emploi de ce dernier ». <sup>4</sup>

### **1.4-Selon Patrice ROUSSEL**

« La rémunération est l'ensemble des rétributions acquises par le salarié en contrepartie du travail effectué pour l'organisation qui l'emploie ». <sup>5</sup>

## **2-Les éléments de la rémunération**

La rémunération totale comprend diverses parties de différents services versés aux salariés : directement sous forme de salaires, versés indirectement par le biais de versements de primes ou de cotisations à des régimes de soutien du revenu, ou rendus aux salariés.

### **2.1- La rémunération directe**

Elle se compose généralement d'une partie fixe correspondante aux qualifications, d'une partie variable correspondante aux performances, et de diverses primes fixes ou variables (ancienneté, fonction, panier, etc.).

#### **2.1.1- Le salaire de qualification (salaire de base)**

Il comprend la rétribution prévue par le contrat de travail dont le montant et le versement sont garantis et les sources complémentaires (accord d'entreprise, convention collective, etc.). Il est la contrepartie directe de travail 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

---

<sup>3</sup> Henri Mahé de BIOSLANDELLE, Dictionnaire de gestion, éd ECONOMICA, Paris, 1999, P. 378.

<sup>4</sup> B.Thévenet, C.Dejoux, E.Marbot, A.Bender, « Fonction RH » ED, PEARSON EDUCATION, Paris, P.258.

<sup>5</sup> Patrice ROUSSEL, Rémunération, motivation et satisfaction au travail, éd ECONOMICA, Paris, 1996, P.81.

(primes de danger, d'insalubrité c'est-à-dire nuisible à la santé ...) et des primes aux résultats directement dépendantes du travail de salarié (primes de rendement individuel ou de l'équipe de travail).

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

- La prime des heures supplémentaires : Il s'agit des heures effectuées au-delà de la durée légale de travail. Elles sont soumises à une majoration, dont les taux doivent être au moins de 25% du salaire pour les premières heures supplémentaires, et 50% pour les heures supplémentaires suivantes.

- La prime d'ancienneté : Elle est destinée à mentionner l'expérience et récompenser la fidélité professionnelle. Le travailleur après un certain nombre d'années d'ancienneté, arrive à acquérir une maîtrise dans le poste du travail, et un perfectionnement qu'il faut récompenser.

- La prime de panier : C'est une prime versée par l'employeur aux salariés qui sont contraints de se restaurer sur leur lieu de travail sans qu'il fournisse la possibilité de manger sur place, grâce à une cantine par exemple.

- La prime de nuisance : Elle est octroyée au travailleur occupant un poste de travail dont les tâches, et les conditions de travail présentent des inconvénients de pénibilité, de salissure ou de danger. La liste des postes de travail ouvrant droit à l'indemnité de nuisance est établie par l'organisme employeur auprès de la commission d'hygiène et sécurité et du délégué compétent dans la matière.

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

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

La rémunération basée sur la performance permet de tenir compte de la façon dont une personne travaille. Elle peut être mesurée par la réalisation d'objectifs préalablement fixés, les résultats de l'équipe ou la contribution à l'entreprise dans son ensemble. Sa particularité s'agit du fait qu'elle se concentre sur un facteur qui peut changer. De nombreuses entreprises ont tendance à augmenter la part variable de leur rémunération totale, bien qu'il existe des variations liées principalement aux conditions économiques. La raison de cette tendance est souvent basée sur

l'incertitude économique, entraînant des fluctuations de l'évolution des salaires et des résultats liés à la performance des entreprises. Il s'agit d'un moyen facile de limiter les coûts et d'ajouter de la flexibilité pour payer en fonction des résultats. La réversibilité de la rémunération variable est conçue pour être à l'opposé de la réversibilité des résultats. Elle n'est pas garantie d'une année sur l'autre. La rémunération au rendement est utilisée par les entreprises pour motiver leurs employés. Certains tiennent compte des résultats individuels, d'autres tiennent compte des résultats des groupes de travail.

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

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

### **2.2- La rémunération indirecte**

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

#### **2.2.1- Les périphériques sélectifs**

Aussi appelés avantages en nature, ils sont attribués de manière sélective. Ces avantages peuvent être administrés par les employeurs, les comités d'entreprise, des entreprises extérieures, offrant des biens et des services à des prix réduits, ou peuvent être utilisés par les employés sans le consentement explicite de l'employeur. Ceux-ci incluent, entre autres ;

- Les biens et services fournis à prix réduit :

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

- Les biens et services offerts :

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

### **2.2.2- Les périphériques statutaires**

Ils concernent les avantages sociaux acquis par les salariés de l'entreprise. Ils sont très variables dans leur ensemble et d'une entreprise à l'autre, et jouent un rôle dans l'attraction et la rétention des salariés et doivent être considérés comme une véritable composante de la rémunération.

Par exemple : Comité d'entreprise travail social, comptes épargne temps, régimes privés de retraite, mutuelles de santé, assurance-vie, fonds de prévoyance, équipements de loisirs, conseils juridiques et financiers, adhésion à des clubs (sport, culture).

### **2.2.3- Les périphériques légaux :**

Ils sont distribués monétairement et sont pour la plupart de nature collective. Ceux-ci bénéficient d'une fiscalité spéciale, pas de salaires. Les exemples incluent les appareils suivants:

- **L'intéressement** : est une rémunération collective présentant un caractère aléatoire et basé sur les résultats et performances de l'entreprise. Les modalités de son calcul et de son partage sont prévues, en général, dans les conventions collectives, et établies selon une formule définie par l'accord d'intéressement (par exemple le résultat, le chiffre d'affaires, une enquête de satisfaction, un taux de renouvellement de la clientèle, un taux de réclamation des clients.
- **La participation** : Elle est obligatoire pour les entreprises de plus de 50 salariés selon la loi Française, c'est une prime versée par l'entreprise, lorsque celle-ci fait des bénéfices. Elle permet d'associer les salariés aux résultats de leur entreprise. La partie des bénéfices revenant aux salariés constitue une réserve spéciale de participation dont le montant minimal est fixé par la loi et à l'issue d'une période d'indisponibilité où les sommes sont bloquées pendant au moins cinq ans sauf en cas de raisons exceptionnelles.
- **Le plan d'épargne salarial** : Toutes les entreprises peuvent mettre en place un plan d'épargne. Celui-ci peut recevoir la participation, l'intéressement et des versements volontaires des salariés qui sont en général augmentés par un versement de l'entreprise. Il ne peut excéder le triple de la contribution des salariés. Tous ces versements sont bloqués pendant au moins cinq ans sauf

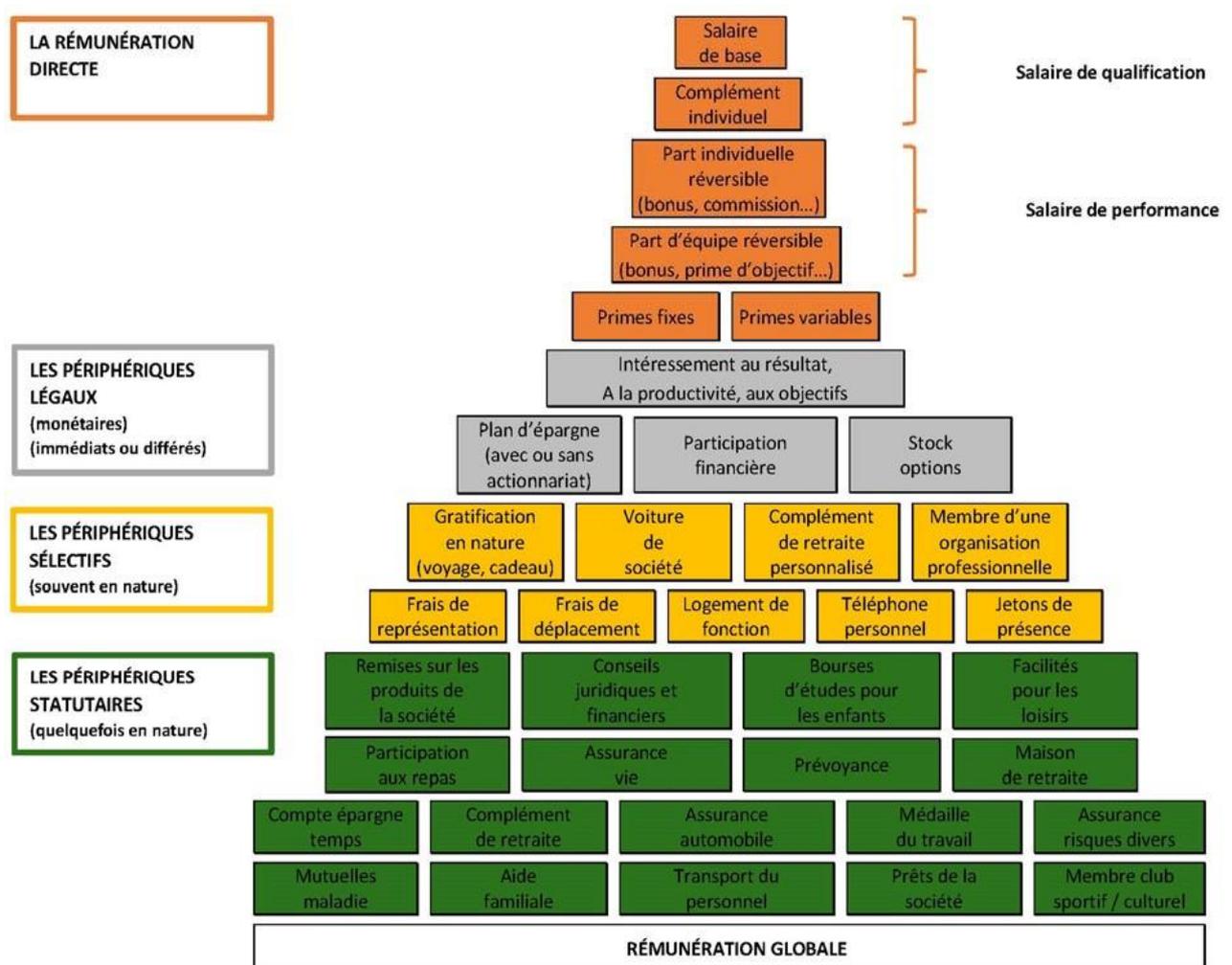
survenance d'événements exceptionnels (les mêmes que pour la participation), et sont gérés par des fonds communs de placement d'entreprise.

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

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

Le schéma ci-dessous apportera une représentation visuelle explicative à la rémunération :

Figure n°01 : La pyramide de la rémunération



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

Source : [www.stgcf.fr](http://www.stgcf.fr), d'après Donnadiou, Edition d'organisations.

### **3-Les caractéristiques d'un bon système de rémunération**

Un bon système de récompense bien conçu est basé sur des attributs. Ces caractéristiques doivent être examinées par les RH et la haute direction.<sup>6</sup>

#### **3.1-Un système de rémunération lié à la stratégie**

La rémunération est un outil d'aide à la stratégie d'entreprise. En tant que tel, elle doit être constamment adaptable à un environnement changeant et doit faciliter l'atteinte des objectifs de l'entreprise, sans agir comme un frein. Elle doit également s'inscrire dans les valeurs et la culture de l'entreprise.

#### **3.2-Un système de rémunération compétitif**

Pour l'entreprise, cela signifie fixer des salaires moyens pour chaque niveau d'emploi en fonction des marchés externes afin d'attirer, de motiver et de retenir les compétences nécessaires. Pour effectuer cette recherche, les RH peuvent utiliser les résultats d'enquêtes salariales régulièrement menées par diverses organisations.

Se comparer au marché ne signifie pas nécessairement récompenser les employés au niveau du marché externe. L'entreprise peut être inférieure ou supérieure au marché dans certaines transactions. Cette détermination fait partie de notre politique de rémunération. Ces enquêtes reflètent généralement les fourchettes salariales observées pour des professions précises dans le domaine d'activité.

La difficulté de positionnement tient à la nature de ces investigations. Comparer les emplois n'est pas toujours facile. Les enquêtes se limitent souvent aux seuls salaires mensuels et ne tiennent pas compte de considérations supplémentaires telles que la participation aux bénéfices, les primes d'assurance et les primes. Les conditions locales ou régionales susceptibles de modifier considérablement le marché du travail dans un lieu particulier ne sont généralement pas prises en compte.

#### **3.3-Un système de rémunération motivant**

Ce système doit inciter chacun à participer aux objectifs, au développement des compétences et à la performance de l'entreprise. Pour que cet engagement soit récompensé, les RH s'assurent

---

<sup>6</sup> Annick COHEN, Toute la fonction R.H, éd DUNOD, Paris, 2006, PP.300-308.

que les critères d'augmentation individuelle des salaires, la fixation des objectifs individuels et collectifs et les types de bonus sont pleinement alignés sur la stratégie de l'entreprise.

La rémunération variable est considérée comme un outil de motivation pour reconnaître et développer la performance individuelle et collective au sein d'une entreprise ou d'un groupe.

L'individualisation partielle ou complète nécessite un certain degré de sélectivité dans l'attribution des mesures individuelles. Cela peut être appliqué à l'aide d'outils tels que des matrices d'aide à la décision qui combinent positionnement sur le marché et niveaux de performance.

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

- Son niveau de performance et de compétences.
- Son positionnement dans sa plage salariale.

### **3.4-Un système de rémunération flexible**

Les politiques de rémunération peuvent inclure le développement d'une composante de rémunération variable pour assurer la flexibilité de la masse salariale. Primes variables, accords d'intéressement, etc.

La flexibilité permet de tenir compte des fluctuations de la situation de l'entreprise, permettant ainsi d'adapter dans une certaine mesure les charges sociales à la situation économique. Rappelez-vous maintenant l'effet des récompenses variables. Elle provoque :

Motivation individuelle, progrès individuel et collectif, dynamique d'équipe, atteinte des objectifs, implication dans l'opérationnel, flexibilité et adaptabilité.

### **3.5-Un système de rémunération transparent**

La plupart des entreprises n'offrent pas une transparence totale des salaires. Néanmoins, nous pouvons nous mettre d'accord sur la grille salariale et les règles d'augmentation et de gestion des situations individuelles.

Les politiques de rémunération doivent être comprises par la hiérarchie pour faciliter la conformité et être clairement expliquées aux employés. Cela devrait aussi s'inscrire dans une certaine continuité.

### **3.6-Un système de rémunération partagé**

La fonction Ressources Humaines est chargée de définir le cadre du système de rémunération, de développer les outils de gestion et de fournir aux managers les informations nécessaires à la prise de décision.

Il semble donner aux managers un rôle décisionnel en matière de rémunération des salariés.

### **Section 2 : la politique de la rémunération**

Cette section définit le concept de politique de rémunération, ses principes et ses objectifs, ainsi que l'évolution et les enjeux de la politique de rémunération.

La rémunération a toujours été une question importante dans la politique du personnel de l'entreprise, les politiques de rémunération sont déterminées par la direction de l'entreprise en fonction du système de gestion. S'il est intégré à la politique du personnel et à la stratégie de l'entreprise, il contribuera à la valeur ajoutée.

#### **1-Définition de la politique de rémunération**

Une politique de rémunération est celle qui permet à une entreprise de mettre en avant certaines valeurs ou une stratégie particulière, elle se définit par la DRH un lien avec les directives de la direction de l'entreprise, en fonction des objectifs visés, soit sur le potentiel, sur la performance ou sur la compétence. Elle peut avoir un réel impact sur la performance, la motivation et la productivité des salariés.

Dans un marché d'emploi concurrentiel, la politique de rémunération se veut attractive afin de d'attirer des candidats de qualités à l'embauche et peut varier en fonction du marché du travail.

#### **1.1-Les principes de la politique de rémunération**

- **Politique de rémunération et environnement:** dans un marché de l'emploi très concurrentiel, une entreprise doit offrir un niveau de rémunération adapté au marché dans lequel elle évolue, pour construire une politique de rémunération attrayante, il est donc nécessaire d'étudier son secteur d'activité, son marché et ses concurrents sur les sujets de la rémunération.

- **La transparence de la politique de rémunération :** consiste à divulguer les salaires et les avantages sociaux accordés aux employés, ce qui peut renforcer la confiance et l'égalité des chances au sein de l'entreprise.

• **Le principe d'équité dans la rémunération** : une politique de rémunération se doit d'être claire et précise, compréhensible et connue par tous les collaborateurs.

**1.2-Les objectifs de la politique de rémunération** : Les objectifs d'une politique de rémunération est plus large que la détermination des niveaux de salaire. L'entreprise peut viser au moins deux autres objectifs : attirer la main d'œuvre qualifiée et fidéliser le personnel présent dans l'entreprise, assurer aussi l'équité entre ses salariés, et une certaine flexibilité de ses coûts salariaux.

## **2-L'élaboration d'un système de rémunération**

La politique de rémunération s'inscrit dans une démarche qui vise à prendre en considération des impératifs ou des réalités économiques et sociales, d'une part économique le salaire est la contrepartie d'un travail, ce qui renvoie à des notions de marché (compétitivité) et de rareté, de l'autre part sociale, un salaire est aussi une récompense. En cela, la question de la rémunération fait appel à des notions telles que le mérite et la justice.

## **3-Les enjeux de la politique de rémunération**

La politique de rémunération affronte des enjeux multiples et complexe, ces derniers peuvent être classés principalement en enjeux et économique :

### **3.1 Les enjeux sociaux de la rémunération**

D'un point de vue social, les récompenses doivent tenir compte des facteurs suivants :

Un système de récompense doit donner à chaque employé le sentiment d'être traité équitablement. Il doit y avoir des classifications d'emplois et des échelles salariales pour récompenser uniquement le mérite et ne pas provoquer de conflits avec d'autres travailleurs. "Salaire égal à compétence égale".

Évaluation du personnel : Il s'agit de la participation masculine. C'est-à-dire existence d'un système de récompense de la performance collective ou individuelle (primes d'équipe, primes, croissance individuelle), participation aux négociations annuelles, intéressement, mesure de la capacité et analyse du potentiel (gestion de carrière), à travailler.

### **3.2-Les enjeux économiques de la rémunération :**

D'un point de vue économique, les récompenses doivent tenir compte de la détermination des niveaux de récompense et de l'augmentation des récompenses.

Dans cette dimension de distribution, le concept de justice interne doit être directement lié au concept de justice organisationnelle. Selon Adams et Peretti J.M, les perceptions à ce niveau, il faut noter que l'entreprise évolue dans un système concurrentiel, la fidélisation des salariés prend donc une place importante. Même des entreprises comme CAMRAIL, qui opèrent sous un monopole complet, doivent tenir compte de cette question de rémunération. Dans certains cas, les récompenses ne sont pas une source de motivation, et dans d'autres cas, elles apparaissent comme un aspect démotivant lorsque les récompenses s'avèrent insuffisantes. Par conséquent, il est important que les entreprises mènent des enquêtes sur les salaires pour garantir l'équité externe. Par conséquent, le montant de la rémunération doit être suffisant par rapport au marché du travail pour générer la satisfaction des salariés. Des garanties salariales doivent être fournies pour couvrir adéquatement les besoins financiers des employés. Cependant, les décisions de rémunération doivent être raisonnablement factuelles et bien pensées afin de ne pas peser sur l'entreprise plus tard. Une répartition inégale modifie la quantité et la qualité du travail effectué par les travailleurs.

### **Conclusion :**

Pour conclure, rémunérer les salariés d'une entreprise constitue un acte incontournable de la gestion de ressources humaines, son impact est significatif sur la performance de l'entreprise et la motivation des employés, de ce fait cette dernière doit répondre efficacement en termes d'équité et de transparence dans une optique d'attirer de nouveaux talents et d'améliorer la productivité dans l'ensemble de l'organisation. Relativement, lorsque la conception de la politique de rémunération d'une entreprise n'est pas de qualité, cela agit négativement sur la motivation au travail des employés, par conséquent c'est la performance et la productivité globale de l'entreprise qui sont affectées, pour ce l'entreprise doit accentuer la question de développement de sa politique de rémunération, cette dernière doit être réfléchie par rapport à l'environnement interne de l'entreprise conformément à la stratégie globale mais aussi vis-à-vis des enjeux externes, à savoir les enjeux d'ordre socio-économique qu'implique l'environnement immédiat par toutes ses évolutions afin répondre aux besoins des salariés et d'assurer la pérennité et la performance à long terme de l'entreprise.

# **Chapitre II : la motivation, une notion et des théories**

## **Introduction**

La motivation est un phénomène d'ordre psychologique complexe, motiver le personnel constitue un enjeu à gagner lors de conception des stratégies du développement du travail pour les chargés des ressources humaines. Ce qui dicte une nécessité de comprendre cette notion de motivation dans sa dimension la plus profonde, afin d'agir efficacement. Dans cette optique, nous allons décortiquer dans ce chapitre la notion de motivation ainsi que les différentes théories de motivation.

## **Section 1 : les mécanismes de motivation**

La motivation des employés est un sujet clé dans le domaine des RH. En effet, les entreprises cherchent constamment à encourager leurs employés à être plus productifs, à s'engager davantage dans leur travail et à atteindre les objectifs de l'organisation. Les professionnels des ressources humaines doivent donc comprendre les différentes sources de motivation, afin de mettre en place des stratégies efficaces pour stimuler l'engagement des employés.

### **1- la définition de la motivation**

Pour comprendre tout phénomène scientifique, il est judicieux de commencer par une lecture de plusieurs auteurs qui enrichissent le sujet, à travers leurs différentes approches et visions, cela nous permet de décortiquer mieux les notions en relation avec le sujet ainsi de tenter d'apporter un essai de définition personnelle.

#### **1.1-Selon Bernard Martory et Jacques Martin**

"La motivation est un processus psychologique qui détermine l'orientation, l'intensité et la persistance d'un comportement dans un but donné. Elle correspond à l'énergie que l'individu mobilise pour atteindre ses objectifs professionnels, elle permet donc de comprendre les raisons pour lesquelles une personne adopte un comportement particulier plutôt qu'un autre et de quelle manière elle le maintient dans le temps."<sup>7</sup>

#### **1.2- Selon Dimitri WEISS**

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

---

<sup>7</sup> Martory B,& Martin J. Le management. Preason Education France. 2014. P144

On peut la définir aussi comme l'ensemble des forces, qui déterminent l'action et le comportement d'un individu pour atteindre un objectif ou réaliser une activité." <sup>8</sup>

### **1.3-Selon patrice ROUSSEL**

"La motivation au travail est un processus qui implique la volonté de faire des efforts, d'orienter et de soutenir durablement l'énergie vers la réalisation des objectifs et de la charge de travail, et de concrétiser cette intension en comportement effectifs au mieux des capacités personnelles."<sup>9</sup>

### **1.4-Selon Claude LEVY-LEBOYER**

Auteur de nombreux ouvrages sur la motivation des individus au travail, nous propose la définition suivante : "La motivation peut être décomposée en 3 étapes, qui se définissent dans le cadre des actions visant la poursuite d'un résultat donné, donc d'une performance :

- a) -Le choix de l'objectif ou encore l'acceptation par l'individu d'un objectif qui lui est assigné.
- b) -La décision, souvent implicite, qui concerne l'intensité de l'effort que cet individu va consacrer à atteindre cet objectif.
- c)-La persévérance dans l'effort au fur et à mesure qu'il se déroule et en fonction des retours d'information sur ses résultats par rapport à l'objectif à atteindre.

En d'autres termes, "être motivé, c'est essentiellement avoir un objectif, décider de faire un effort pour l'atteindre et persévérer dans cet effort jusqu'à ce que le but soit atteint".<sup>10</sup>

## **2- Les types de motivation :**

### **2.1-La motivation finale**

Également connue sous le nom de motivation extrinsèque, elle se réfère à la force motrice qu'un individu tire du résultat ou de l'objectif final qu'il souhaite atteindre, en raison des avantages ou des récompenses associées à cette finalité. C'est le résultat lui-même qui est considéré comme intrinsèquement intéressant et gratifiant. Ce type de motivation reflète par exemple, les entreprises qui visent à devenir le leader sur un marché sont animées par une

---

<sup>8</sup> D.WEISS, «Ressource Humaines», ED D'organisation, 2eme édition, 1999, Paris, P.349

<sup>9</sup> Patrice ROUSSEL. Opcit. P 74.75

<sup>10</sup> Claude LEVY-LEBOYER, la motivation dans les entreprises, Edition d'organisation, 1998.

motivation finale. L'entreprise se concentre intensément sur l'objectif de devenir le leader, en mettant en place des stratégies, en mobilisant ses ressources et en prenant des mesures concrètes pour y parvenir. Cette motivation finale peut générer des résultats positifs de manière rapide et efficace, car toute l'attention est focalisée sur l'objectif ultime. L'individu se concentre exclusivement sur le but à atteindre. Cependant, un individu motivé 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 "des comportements immoraux ou éthiquement discutables" ; et sur le plan juridique "des actions illégales"; que humain "du stress, de l'épuisement et nuire les relations interpersonnelles", tout cela dans la poursuite des objectifs fixés.

Il est donc important de prendre en compte ces risques et de trouver un équilibre entre la motivation du résultat final et d'autres formes de motivation pour éviter de telles conséquences.

### **2.2-La motivation instrumentale**

La motivation instrumentale se focalise principalement sur le savoir-faire et accorde une grande importance à l'art et à la manière de faire les choses. L'accent est mis sur la perfection technique, et le résultat final est considéré comme l'expression de cette excellence. Ce type de motivation favorise le développement de solutions techniques originales, l'invention de nouvelles méthodes ou de procédés novateurs. Cependant, étant donné que la motivation instrumentale accorde peu d'importance au résultat lui-même, cela peut parfois entraîner une lenteur du travail, voire une improductivité, ce qui peut être préjudiciable au sein d'une structure organisationnelle.

Il est donc important de noter que bien que la motivation instrumentale encourage la recherche de la perfection technique, il est également nécessaire de trouver un équilibre pour garantir l'efficacité et la productivité. Combiner la motivation instrumentale avec d'autres formes de motivation, peut aider à maintenir une performance optimale tout en maintenant l'engagement et la créativité.

### **2.3-La motivation de survie**

La motivation de survie est la plus visible dans le monde animal, car il s'agit avant toute chose de survivre ; mais cette source de motivation est également présente chez les hommes. Lorsque l'on adopte une motivation de survie on agit par nécessité. Celle-ci est utile car elle est très vive et oblige l'individu à une grande efficacité. 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.

Dans le contexte d'une organisation, la motivation de survie fait référence à la motivation des employés qui est influencée par le besoin de préserver leur emploi et leur sécurité économique au sein de l'entreprise. Elle se caractérise par une préoccupation centrale pour la sécurité de l'emploi, le maintien des revenus et la satisfaction des besoins fondamentaux.

### **2.4-La motivation obsessionnelle**

La motivation obsessionnelle peut être définie comme une forme extrême de motivation, où l'objectif devient une obsession quotidienne pour l'individu concerné. Cette motivation va au-delà de la simple détermination et se caractérise par un engagement total et sans relâche envers la réalisation de cet objectif. L'individu motivé de manière obsessionnelle est prêt à faire tous les sacrifices nécessaires pour atteindre son but. Il est prêt à investir une grande quantité de temps, d'énergie et de ressources dans la poursuite de cet objectif, sans se décourager face aux difficultés ou aux obstacles rencontrés en cours de route.

Cependant, la motivation obsessionnelle peut avoir des effets néfastes, tant pour l'individu lui-même que pour son entourage. Lorsque la motivation devient une obsession, cela peut entraîner une focalisation excessive sur un seul aspect de la vie, au détriment d'autres domaines importants tels que la santé, les relations personnelles ou le bien-être émotionnel. Il est donc essentiel d'avoir une approche équilibrée de la motivation, en veillant à maintenir un équilibre entre la poursuite de ses objectifs et les autres aspects de sa vie.

En utilisant une combinaison de ces différentes méthodes de motivation, de manière équilibrée et adaptée à la situation, les entreprises peuvent encourager une culture de travail positive et productive, où les employés sont motivés et engagés dans leur travail.

### **3- Concepts pour une stratégie de motivation performante**

Dans le domaine des ressources humaines, la mise en place d'une stratégie de motivation performante, passe par la vérification de certains concepts, détaillés ci-dessous :

#### **3.1-Équité et justice**

La perception de l'équité salariale est cruciale pour la motivation des employés. Lorsque les individus estiment que leur rémunération est juste par rapport à celle des autres dans l'organisation ou par rapport aux normes du marché, cela renforce leur motivation. Les pratiques de rémunération doivent être transparentes et équitables pour éviter tout sentiment d'injustice et de démotivation.

#### **3.2-Une communication interne claire et transparente**

Elle est essentielle pour motiver l'ensemble du personnel dans une organisation. Les managers ont un rôle crucial à jouer dans la communication des objectifs et des enjeux à leurs collaborateurs. Lorsque tous les membres de l'équipe comprennent clairement les buts et les enjeux de leur travail, ils sont plus enclins à travailler ensemble vers un objectif commun.

#### **3.3-Reconnaissance et valorisation**

Ce sont des éléments très importants pour motiver les employés. Les récompenses non financières, telles que les éloges, les opportunités de développement, les promotions, les titres honorifiques, peuvent avoir un impact significatif, car plus un employé se sent reconnu dans l'entreprise plus il va être motivé ainsi l'entreprise va pouvoir atteindre un niveau de performance élevé.

#### **3.4-La qualité du climat social**

Il joue un rôle important dans la motivation des salariés au sein d'une entreprise. Le climat social est influencé à la fois par des facteurs externes à l'entreprise, tels que les conditions économiques et sociales, et par des facteurs internes liés à l'organisation elle-même, tels que la satisfaction des employés, le stress, le malaise et les conflits.

Un bon climat social favorise la motivation des salariés, car ils se sentent bien, en confiance et en harmonie avec les autres membres de l'organisation. Ils ont envie de s'investir davantage dans leur travail et sont plus enclins à fournir des efforts supplémentaires. En revanche, un

climat social négatif caractérisé par des conflits, des tensions et un manque de confiance peut avoir un impact démotivant sur les salariés, réduisant ainsi leur engagement et leur productivité.

### **3.5-Besoins individuels**

Les besoins et les motivations des employés peuvent varier considérablement d'une personne à l'autre. Certaines personnes peuvent être fortement motivées par la rémunération financière, tandis que d'autres peuvent accorder plus d'importance à d'autres facteurs, tels que l'équilibre travail-vie personnelle, le développement professionnel ou l'accomplissement d'un travail significatif.

En résumé, dans le domaine des RH, la rémunération joue un rôle important dans la motivation des employés. Cependant, il est essentiel de prendre en considération d'autres facteurs tels que l'équité et la justice, la reconnaissance et la valorisation, les incitatifs à la performance et les besoins individuels, pour concevoir des politiques de rémunération efficaces. Plus une communication interne claire et transparente, et la qualité du climat social pour créer un environnement de travail motivant, où les employés sont engagés, épanouis professionnellement à maximiser le niveau de la productivité et la créativité de l'entreprise.

### **Section 2 : les théories de motivation**

De nombreuses théories ont permis d'appréhender le concept de motivation et d'identifier les antécédents à cette attitude, ainsi les facteurs qui influencent le comportement, et le processus de la motivation. Dans cette section nous explorerons quelques-unes de ces principales théories de motivation, parmi ces théories on peut citer les théories de la relation humaine, qui prend en considération les individus et leurs environnements sociaux. Elles sont regroupées en deux principales théories : les théories du contenu et les théories du processus. On va exposer également les théories de l'école scientifique du travail, qui mettent l'accent sur l'efficacité et la productivité.

## **1-Les théories de l'école scientifique du travail**

### **1.1-L'OST de Taylor**

Frederick Winslow Taylor né le 20 mars 1856 et est décédé le 21 mars 1915, un ingénieur américain et un des pionniers du management scientifique au début du 20e siècle. Taylor est connu pour ses contributions dans les domaines de l'organisation du travail et de l'efficacité des opérations industrielles.

Taylor a développé l'idée que les processus de production et de gestion pouvaient être optimisés en analysant scientifiquement les tâches effectuées par les travailleurs, son idée va porter sur trois axes principaux<sup>11</sup> :

#### **a) -La division horizontale du travail**

Implique une fragmentation des tâches, une spécialisation des responsabilités et une analyse des temps d'exécution afin de déterminer la méthode optimale, la manière la plus efficace de réaliser une tâche donnée.

#### **b) -La division verticale du travail**

Consiste à séparer clairement les exécutants des concepteurs de travail. Cette approche a entraîné une distinction entre les travailleurs manuels et les travailleurs intellectuels, communément appelés les "cols bleus" et les "cols blancs". Selon ce principe, l'objectif est de placer la bonne personne au bon poste, " the right man on the right place" en veillant à ce que chaque individu soit affecté à un rôle qui correspond à ses compétences et capacités.

#### **c)-Un système de salaire au rendement**

Chaque tâche correspond un temps d'exécution alors le chronomètre détermine la rémunération de l'ouvrier. Le salaire au rendement permet donc la lutte contre les temps morts découlant d'une mauvaise organisation.

---

<sup>11</sup> Jean François SOUTERAIN, Organisation et gestion de l'entreprise, éd Foucher, Paris, 2006, P.P.11.12

**d)- Un système de contrôle de travail** : A partir de ce principe d'action, chaque geste de l'ouvrier exécutant est surveillé. Cela a conduit à mettre en place dans les usines des contremaîtres chargés de réaliser cette activité de contrôle.

### **1.2- La théorie Z mise en avant par W. OUCHI :**

La théorie Z, développée par William Ouchi, Selon cette théorie 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 et l'entreprise, et met l'accent sur la stabilité organisationnelle et la loyauté mutuelle.

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

- a) -Le mécanisme de marché avec la formation d'un contrat reposant sur le prix.
- b) -Le mécanisme bureaucratique vise à établir une structure hiérarchique à travers des contrats formels, ce qui facilite le contrôle et la coordination des activités.
- c)-Le mécanisme de clan a pour objectif d'assurer la convergence des intérêts individuels et collectifs au sein de l'entreprise en favorisant une culture commune. <sup>12</sup>

Nous allons maintenant nous intéresser plus particulièrement aux théories développées par l'Ecole des Relations Humaines.

---

<sup>12</sup> William Ouchi, «Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge», 1981

## **2-Les théories de l'Ecole des Relations Humaines :**

### **2.1-Les théories du contenu**

Déterminent la nature des besoins ainsi que leurs rôles dans le déclenchement de la motivation.

#### **a) -La théorie de Maslow :**

La théorie d'Abraham Maslow, connue sous le nom de la hiérarchie des besoins ou de la pyramide de Maslow, est une théorie psychologique de la motivation et du développement personnel, postule qu'il existe une hiérarchie de besoins humains, organisés en niveaux de priorité. Selon Maslow les individus sont motivés par différents types de besoins qui doivent être satisfaits de manière séquentielle, en commençant par les besoins les plus basiques et en progressant vers des besoins plus élevés<sup>13</sup>.

La pyramide de Maslow comprend cinq niveaux de besoins :

- Les besoins physiologiques : il s'agit des besoins fondamentaux, ils sont classés dans le premier niveau le plus basique, et sont directement liés à la survie de l'individu ou de l'espèce, tels que les besoins de se nourrir, de boire, de dormir, de respirer...
- Le besoin de sécurité : ce sont les besoins liés à la sécurité physique vivre sans peur, de se protéger contre certains dangers. Il s'agit donc de la protection de soi au niveau physique mais également moral, la sécurité financière et d'emploi, des régimes d'assurances et de retraite adéquats, un environnement de travail confortable, un traitement équitable et une juste rémunération...
- Le besoin d'appartenance sociale: Ce besoin révèle la dimension sociale de l'individu qui a besoin de se sentir accepté par les groupes dans lesquels il vit, Cette catégorie regroupe les besoins d'amour, d'amitié et d'affiliation, être reconnu et le désir de travailler en équipe, et faire partie d'association...
- Le besoin d'estime : il s'agit des besoins liés à l'estime de soi, à la reconnaissance, au respect, à la confiance en soi...
- Les besoins d'accomplissement personnel ou d'auto-actualisation : ce sont les besoins les plus élevés et le sommet des aspirations humaines, l'homme a besoin de s'épanouir,

---

<sup>13</sup> Michael Aguilar, «L'art de Motiver», ED DUNOD, Paris, 2009, P51.

de s'accomplir personnellement et de rechercher le meilleur de soi, se perfectionner pour la réalisation de son potentiel et l'exploiter, afin de réaliser ses projets.

On vous explique cette théorie sous forme d'un schéma ci-dessous :

**Figure n° 02** : Pyramide des besoins de Maslow



**Source** : <http://www.scribbr.fr/méthodologie/pyramide-de-MASLOW>

### b) -La théorie bifactorielle d'Herzberg

La théorie bi-factorielle d'Herzberg, également connue sous le nom de théorie des deux facteurs, est une théorie de la motivation au travail développée par Frederick Herzberg, un psychologue et théoricien de la gestion, il distingue deux types de facteurs <sup>14</sup> :

- **Les facteurs d'hygiène** : Des facteurs d'insatisfaction, ce sont des facteurs liés à l'environnement du travail direct et aux conditions du travail, ils comprennent la rémunération, les relations hiérarchiques, les avantages sociaux, les politiques organisationnelles, la sécurité de l'emploi, la supervision...
- **Les facteurs de motivation** : Des facteurs de satisfaction sont rattachés à la nature, au contenu du travail lui-même, Ils incluent la reconnaissance des accomplissements, la croissance professionnelle, l'intérêt du travail, la responsabilité, l'autonomie, promotion...

### c)- La théorie ESC d'Alderfer:

Alderfer en 1969 propose sa théorie ESC, une approche alternative à la hiérarchie des besoins de Maslow mais qui stipule également que c'est la sensation des besoins qui motive l'individu au travail, cette théorie regroupe les besoins en trois catégories principales<sup>15</sup> :

- **Le besoin d'existence** : Il s'agit des besoins fondamentaux, incluent les besoins matériels de base tels que la nourriture, l'eau, le logement, ainsi que les besoins de sécurité personnelle et financière.
- **Le besoin de sociabilité** : ces besoins sont satisfaits lorsque l'individu établit des relations significatives, ils correspondent aux besoins sociaux tels que les besoins d'appartenance à un groupe et de reconnaissance, le besoin d'affiliation qui poussent les individus à créer des liens avec son entourage et à rechercher la reconnaissance et l'estime d'autrui.
- **Le besoin de croissance** : il correspond au besoin de développement personnel et englobe le besoin d'appartenance, d'accomplir de nouvelles tâches, de créer ou de réaliser des projets tout en ayant le sentiment d'utiliser son plein potentiel.

---

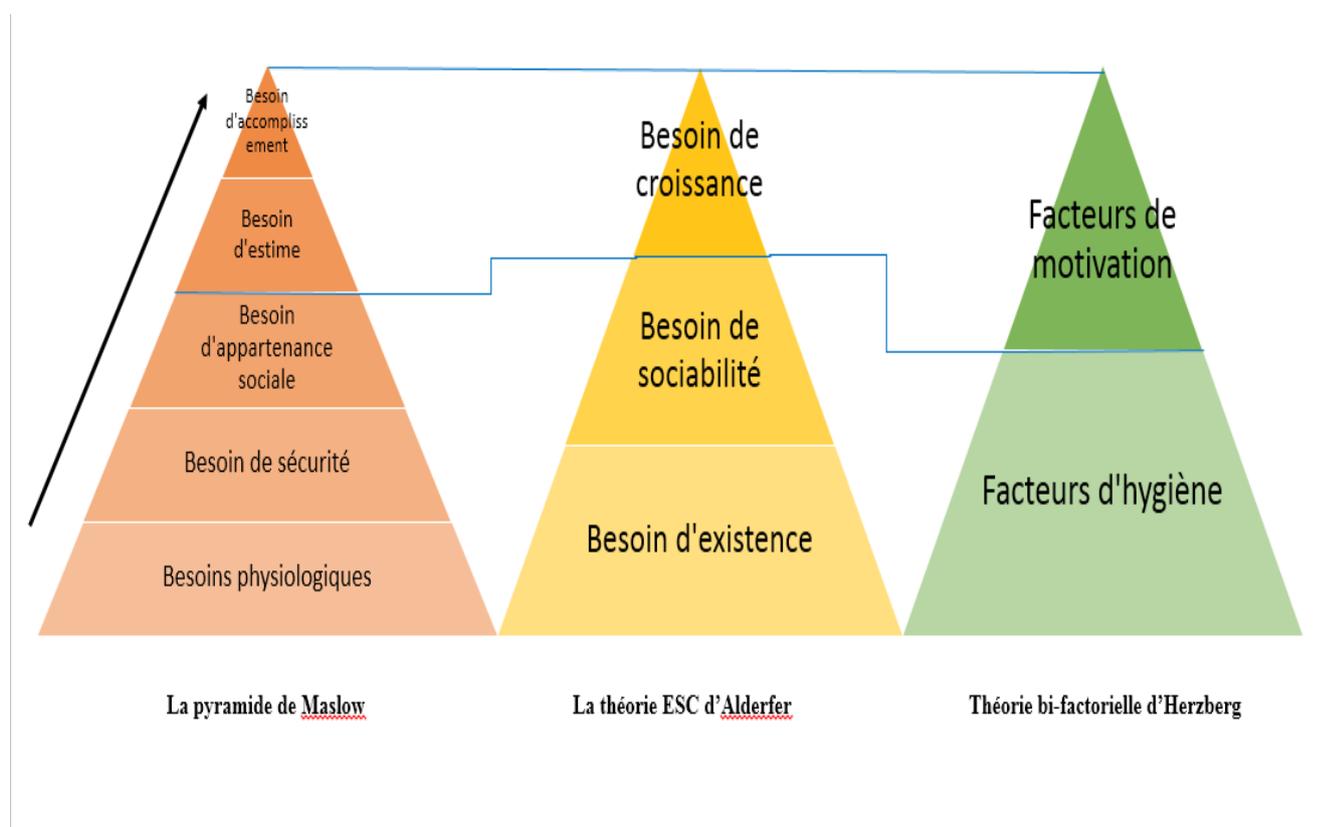
<sup>14</sup> Jean- François SOUTERAIN, op, cit, P.56.

<sup>15</sup> SHIMAN L. Dolan.P.82.83

Une comparaison entre les besoins de la théorie d'Alderfer et la pyramide de Maslow et théorie de Herzberg :

Les besoins d'existence et de la sociabilité d'Alderfer reviennent aux facteurs d'hygiène de Herzberg et aux besoins physiologiques, de sécurité et d'appartenance de Maslow. Ainsi, le besoin de croissance d'Alderfer se compare aux besoins de motivation de Herzberg et aux besoins d'actualisation et d'estime de Maslow. Pour illustrer de manière appropriée, nous avons élaboré le schéma suivant :

**Figure n° 03** : Explication des besoins de la théorie d'Alderfer par rapport aux besoins de la pyramide de Maslow et d'Herzberg



**Source** : établie par nos soins.

Contrairement à la hiérarchie rigide des besoins proposée par Maslow, la théorie d'Alderfer soutient que les besoins ne suivent pas une hiérarchie stricte si une personne ne parvient pas à satisfaire ses besoins de croissance, elle peut canaliser ses énergies vers la satisfaction de ses besoins de sociabilité. Cela signifie que les besoins des différentes catégories (existence,

sociabilité, croissance) peuvent être activés simultanément et satisfaits de manière non hiérarchique. Alderfer a proposé cette vision plus flexible des besoins humains, où les individus peuvent ajuster leur attention et leurs efforts en fonction des besoins qui sont les plus pressants ou accessibles à un moment donné, plutôt que de suivre une progression linéaire et hiérarchique

### **d)-La théorie des besoins de David Mc Clelland**

David McClelland en 1971 propose sa théorie des besoins, également connue sous le nom de théorie des besoins acquis, est une théorie de la motivation qui se concentre sur les besoins psychologiques fondamentaux des individus, Il n'établit pas de hiérarchie formelle des besoins. Selon McClelland les individus sont motivés par trois besoins principaux<sup>16</sup> :

- **Le besoin d'affiliation** : Les individus ayant un fort besoin d'affiliation sont motivés par le désir d'appartenir à un groupe, de se sentir acceptés et d'établir des relations étroites avec les autres. Ils accordent une grande importance aux relations interpersonnelles et à la coopération.
- **Le besoin d'accomplissement (de réalisation)** : les individus ayant un fort besoin de réalisation cherchent à atteindre des objectifs personnels significatifs et à réussir dans des tâches difficiles. Ils sont motivés par des défis et des projets qui leur permettent de démontrer leurs compétences et d'obtenir des résultats concrets.
- **Le besoin de puissance (pouvoir)** : c'est le besoin d'avoir de l'influence sur ces pairs, être capable de les motiver vers un objectif précis. Ces personnes recherchent souvent des postes de leadership, aiment maîtriser les situations et stimuler les gens.

### **e) - La théorie de l'homme social selon Elton Mayo:**

Elton Mayo est un sociologue et psychologue Australien. Il est d'ailleurs considéré comme l'un des fondateurs de la sociologie du travail, il a étudié l'impact de la réunion de certains avantages pour les employés dans le cadre Taylorien (salaire corrects, environnement du travail, horaires, sentiment de sécurité sur son lieu de travail...), de ses expériences la plus connue est sans doute l'expérience de Hawthorne démarrée en 1924, dans l'usine Western Electric près de Chicago. La théorie d'Elton Mayo appelée théorie des relations humaines, met l'accent sur l'importance des facteurs humains dans le milieu de travail, elle affirme que les relations

---

<sup>16</sup> SHIMAN L. Dolan,op,cit.,P.86.

sociales et psychologiques influencent la performance des employés. Mayo a constaté que les besoins sociaux et la satisfaction des employés améliorent la productivité. La théorie préconise une approche démocratique de la gestion et met en avant la communication et la participation des employés.

La théorie des relations humaines d'Elton Mayo peut être considérée comme une réponse à la théorie de Taylor, mettant l'accent sur l'importance des aspects humains et sociaux du travail, contrairement à l'approche principalement mécaniste et scientifique de Taylor<sup>17</sup>.

## **2.2-Les théories du processus**

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

### **a) -La théorie de l'équité d'Adam**

La théorie de l'équité d'Adam, développée par J.S. Adams en 1963, joue un rôle crucial dans le processus de motivation. Selon cette théorie, un individu est motivé lorsqu'il perçoit que la récompense pour son travail est équitable par rapport à sa contribution. Les individus ont généralement une préférence pour l'équité, c'est-à-dire le sentiment d'être traités de manière juste et impartiale par rapport aux autres.

La contribution d'un individu ne se limite pas seulement au travail fourni, mais inclut également d'autres aspects tels que la compétence et la confiance envers les supérieurs. La perception de l'équité découle également de la comparaison que fait l'individu entre ses inputs (contributions), tels que ses compétences, sa loyauté et sa performance, et ses outputs (rétributions), tels que le salaire, la formation, la reconnaissance et l'avancement de carrière.

L'individu établit un rapport entre ses inputs et outputs et ceux de ses collègues de travail. Lorsque le rapport entre les contributions et les rétributions de l'individu A correspond à celui de l'individu B, un état d'équité est perçu. Cependant, lorsque les rapports ne sont pas égaux, un état d'iniquité se manifeste, et l'individu peut croire qu'il est sous-payé (iniquité négative) ou surpayé (iniquité positive), par exemple<sup>18</sup>.

---

<sup>17</sup> Jean François SOUTERAIN, Organisation et gestion de l'entreprise, éd Foucher, Paris, 2006, P.19.

<sup>18</sup> Jean- François SOUTERAIN, op, cit

En fin de compte, la théorie de l'équité met en évidence le fait qu'une récompense acquiert toute sa valeur aux yeux d'un individu lorsqu'il la considère comme un gain équivalent à sa contribution et comparable aux gains et aux contributions de son entourage.

### **b) - La théorie des attentes de vroom**

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

Elle nous renseigne que l'individu est motivé par ce qu'il attend un résultat, il a l'espoir d'un futur meilleur. Ainsi, selon cette théorie, les individus choisissent rationnellement les comportements qu'ils estiment les plus appropriés pour atteindre leurs objectifs plutôt que d'adopter automatiquement des comportements déclenchés seulement pour satisfaire un besoin. Elle se résume essentiellement comme la perception qu'a l'individu de la relation qui existe entre, d'une part, son effort au travail et son rendement et, d'autre part, les récompenses susceptibles d'être obtenues qui motive le comportement<sup>19</sup>.

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

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

---

<sup>19</sup> Jean- François SOUTERAIN, op, cit, P.64.

Ainsi l'instrumentalité est une attente entre deux résultats celui de premier niveau et celui du second niveau.

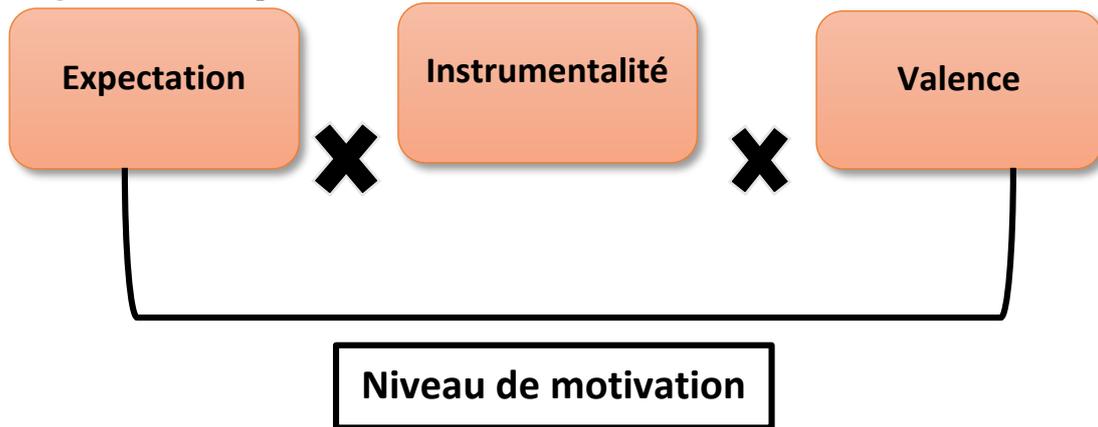
Autrement dit, c'est la perception qui a l'individu de ces chances de recevoir telle ou telle récompense en fonction de la performance qu'il pourrait réaliser. Plus simplement, il s'agit pour l'individu d'évaluer ses chances d'obtenir une récompense (par exemple, une promotion, une augmentation de salaire)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

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

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

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

**Figure n° 04 :** Représentation de la formule de motivation selon la théorie de Vroom.



**Source :** établie par nos soins à partir de la revue littéraire.

### c)-La théorie de fixation des objectifs

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

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

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

- Être clair et précis, spécifique (cela facilite son atteinte).
- Être difficile mais réaliste (il constitue alors un défi motivant), c'est-à-dire plus les objectifs sont difficiles à atteindre, plus le rendement est élevé.
- Être accepté, qu'il est primordial que l'individu souscrive aux objectifs fixés. En effet, seuls les objectifs acceptés et réalistes motiveront l'individu à fournir un rendement élevé. Le rejet de l'objectif se traduira par une baisse de motivation et l'individu n'atteindra pas un niveau de rendement élevé.

Pour Locke, la difficulté de l'objectif renforce le niveau d'effort fourni et la persistance de celui-ci. En outre, si l'objectif est spécifique, il permet de concentrer l'attention et les efforts de l'individu, ce qui lui permet de développer des stratégies afin d'optimiser son travail. L'individu guidé par un objectif est ainsi plus performant qu'un individu livré à lui-même<sup>20</sup>.

### **d)- La théorie Béhavioriste**

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

Le Béhaviorisme porte peu d'attention aux raisons, motifs ou aux besoins internes dans l'explication des comportements. L'accent est mis sur les motifs extrinsèques qui expliquent comment, et non pourquoi, un comportement est adopté et répété. Les béhavioristes accordent peu d'importance aux motifs intrinsèques, parce qu'ils estiment que ceux-ci sont subjectifs et difficilement observables, alors que les comportements et leurs conséquences, eux, sont objectifs et quantifiables. Cette théorie s'intéresse à ce qui est observable : le comportement comme une réaction à tel événement<sup>21</sup>.

Au contraire des théories du contenu selon lesquelles les besoins internes sont à l'origine des comportements, le modèle béhavioriste pose que ce sont les conséquences externes qui déterminent le comportement. Les auteurs concluent au fait que ce n'est pas important de prendre en considération des besoins exprimés par les individus, puisqu'on peut influencer sur leurs comportements.

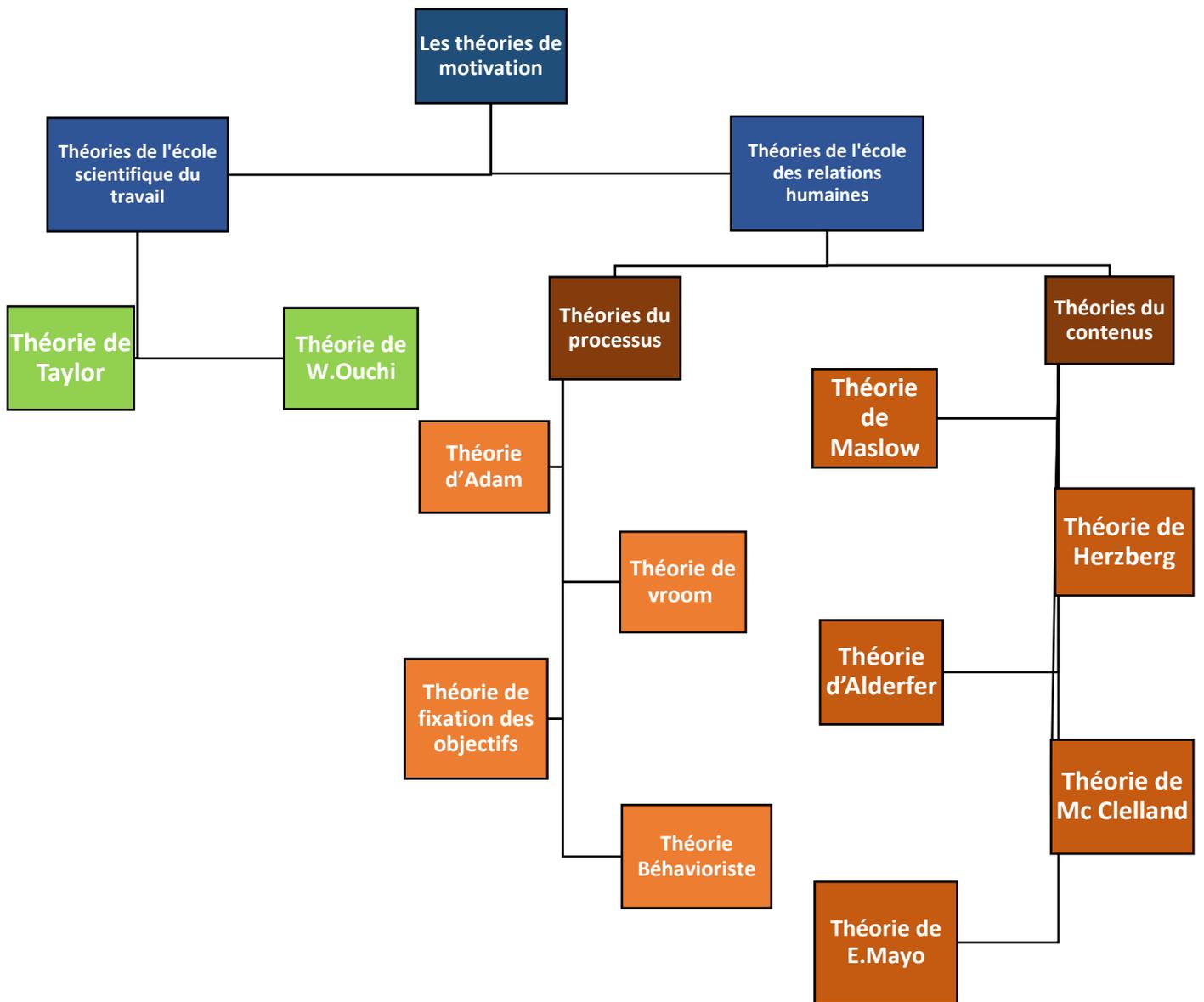
Le schéma ci-dessous apportera une représentation visuelle explicative de ces théories de motivation :

---

<sup>20</sup> Jean- François SOUTERAIN, op, cit,P.62.

<sup>21</sup> SHIMAN L. Dolan, op, cit, P.P.91.92.

Figure n° 05 : Les théories de motivation



Source : établie par nos soins à partir de la revue littéraire.

## **Conclusion**

En principe, la motivation est variable, liée à la personne en soi, cependant dans une organisation de travail, c'est une affaire des spécialistes en ressource humaine, qui dit que c'est dernier doivent chercher les moyens les plus concrets pour gagner cet enjeu, à vrai dire dans l'amalgame des différents stimulateurs de la motivation du personnel au travail, il est judicieux d'évaluer le pouvoir de chacun de ces moyens de motivation à créer la différence, dont la rémunération.

### **Section 03 : synthèse : l'influence de la rémunération sur la motivation**

L'étude théorique du système de rémunération ainsi que la notion de motivation en profondeur, nous a permis d'en déduire un constat primaire sur l'influence de la rémunération sur la motivation autrement, on essaie de répondre à travers cette théorie exposée dans ces deux premiers chapitres à la question qui cherche comment la rémunération peut être facteur de motivation pour le personnel ?

Il y'a pas de comportement sans éléments déclencheurs derrière, pour ce il est obligatoire de chercher des moyens et des mécanismes auxquels la personne s'intéresse, qui permettent d'établir une opération de motivation.

Les éléments motivateurs, sont intrinsèques, reliés aux valeurs, objectifs et visions de la personne quant à elle la motivation il s'agit d'une force extérieure qui stimule les éléments motivateurs chez la personne et par conséquent c'est ce qui la pousse à s'impliquer dans un but d'atteindre des objectifs personnels ou de groupe.

De ce fait le système de rémunération, doit être conçu d'une manière à ce qu'il touche ou stimule les éléments motivateurs bien prédéfinis chez le personnel recruté. Cette conception nécessite beaucoup de réflexion concernant les employés, leurs objectifs et leurs attentes mais aussi ne peut pas s'échapper à la réalité interne de l'entreprise ainsi que celle du climat socio-économique auquel elle appartient.

- **Le salaire peut satisfaire des "besoins physiologiques"**

Par exemple, avec une rémunération suffisante, les employés n'auront pas à se soucier du paiement du loyer. Ils seront libérés des problèmes nutritionnels, ils vont se concentrer pleinement sur leur travail.

- **La sécurité est également un facteur de motivation**

Les salariés à temps plein qui reçoivent un salaire fixe ont une stabilité et peuvent envisager des projets (comme des prêts bancaires pour financer des achats immobiliers). Par conséquent, la quantité d'ingrédients fixes est de la plus haute importance.

- **Le besoin d'appartenance peut être pris en compte au travers d'éléments de rémunération**

Les employeurs créent un fort sentiment d'appartenance et les employés s'impliquent davantage dans la croissance de l'entreprise par le partage des bénéfices et la participation au capital. Au sommet de la hiérarchie des besoins se trouve la sensibilisation à l'emploi.

Elle donne aux travailleurs une motivation suffisante pour leur travail afin de favoriser leur motivation intrinsèque (augmentation de la confiance en soi) et extrinsèque (les récompenses peuvent être utilisées dans les relations sociales). La reconnaissance consiste à accorder des avantages aux individus.

La première richesse d'une entreprise, ce sont ses ressources humaines. Motivation et performance vont de pair, des collaborateurs motivés entraînant des gains de productivité significatifs. Les récompenses sont l'un des outils les plus efficaces pour le développement des employés, sinon le seul moyen d'augmenter la motivation professionnelle.

**Chapitre III : Evaluation  
de l'impact de la  
rémunération sur la  
motivation du personnel,  
cas d'étude CEVITAL**

## **Introduction**

Comme nous l'avons vu dans les précédents chapitres, la rémunération est étroitement liée au processus de motivation des salariés au travail. Dans ce dernier chapitre, nous appliquerons les aspects théoriques développés précédemment.

Pour ce faire, nous allons répartir ce troisième et dernier chapitre en deux sections distinctes. La première section résumera une présentation générale de l'entreprise CEVITAL ainsi que la méthodologie suivie sur le terrain ; la deuxième section résumera l'analyse et l'interprétation des résultats de notre recherche, répondant ainsi à notre problématique :

"Quel est l'impact du système de rémunération sur la motivation du personnel ?"

Dans le cadre de notre étude, nous avons élaboré un questionnaire et un guide d'entretien que nous avons distribués à un échantillon de 38 personnes. Cet échantillon se compose de cadres, de techniciens et d'agents de maîtrise de CEVITAL. De plus, nous avons consulté la documentation interne de l'entreprise afin de collecter des informations complémentaires.

Dans l'ensemble, ce dernier chapitre offre une synthèse de notre étude sur l'impact du système de rémunération sur la motivation du personnel au sein de CEVITAL.

## **Section 1 : présentation de l'organisme d'accueil**

Dans cette section, nous allons examiner l'organisation où nous avons effectué notre stage, en présentant son historique et un aperçu général, ainsi que les activités et missions de chacune de ses directions. Nous aborderons également la méthodologie de recherche que nous avons suivie et mettrons en évidence les différentes méthodes et techniques utilisées pour recueillir les informations, dans le but de mener à bien notre thématique de recherche.

### **1-Historique et aperçu de l'entreprise CEVITAL :**

L'entreprise cevital agro-alimentaire est l'une des filiales du groupe CEVITAL, elle a diversifié ses activités de production, elle suit une politique d'exportation comme une stratégie de pénétration à des marchés internationaux. Lancée le 12 Mai 1998 avec des fonds privés, et immatriculée au centre national du registre du commerce « CNRC » sous le N°3802/B/98, elle est une entreprise familiale bâtie sur une histoire, un parcours et des valeurs qui ont fait sa réussite et sa renommée. CEVITAL est la première en Algérie dans le domaine de

L'agroalimentaire, en effet, cette dernière contribue largement au développement de l'industrie agro-alimentaire nationale où elle a le monopole, et exportant le surplus.

CEVITAL est dotée de plusieurs unités de production équipées d'une technologie avancée, telle que : une raffinerie d'huile, raffinerie de sucre, une margarinerie, eau minérale, jus fruités ainsi qu'un terminal de déchargement portuaire. Elle poursuit son développement par des projets en cours de réalisation. Le Groupe s'est ainsi constitué au fil des investissements, autour de l'idée forte de bâtir un ensemble économique, porté par plus de 3453 employés, cette SPA représente un fleuron de l'économie régionale de Bejaia.

Le fondateur de cette dernière, résume les clefs du succès en sept points : le réinvestissement systématique des gains dans des secteurs porteurs à forte valeur ajoutée, la recherche et la mise en œuvre des savoir-faire technologiques les plus évolués, l'attention accordée au choix des hommes et des femmes, à leurs formation et au transfert des compétences, l'esprit d'entreprise, le sens de l'innovation, la recherche de l'excellence, la fierté et la passion de servir l'économie régionale et nationale. Ce complexe s'est imposé sur le marché national en offrant une large gamme de produits de qualité à des prix compétitifs, depuis sa création l'entreprise a multiplié son chiffre d'affaires, elle détient plus de 60 % de part du marché, son capital social s'élève à plus de **68,760 milliards de Da.**

## **2-Les valeurs de l'entreprise CEVITAL**

Un référentiel des valeurs a été mis en œuvre dans l'entreprise. Leurs applications doivent être le reflet d'un comportement exemplaire, ils doivent inciter les collaborateurs à créer la confiance et la solidarité entre eux, basées sur le respect mutuel :

### **2.1-Ecoute et respect**

L'entreprise CEVITAL demande à ses collaborateurs d'avoir de l'écoute et du respect mutuel. Les relations saines sont la base de toute communication entre les personnes, l'entreprise prend également en compte ses clients et fournisseurs, ses partenaires commerciaux et institutionnels, ses concurrents et l'ensemble de la communauté. Les collaborateurs sont porteurs de l'image de l'entreprise, elle attend d'eux un respect à tout instant de l'environnement.

## **2.2-Intégrité et transparence**

L'entreprise demande à ses collaborateurs d'avoir un haut niveau éthique professionnel et d'intégrité, accompagnés d'une grande transparence dans tous les actes de gestion et de management. L'entreprise attend que ses collaborateurs disent ce qu'ils font.

## **2.3-Solidarité et esprit d'équipe**

Encourager et agir dans le sens du partage permanent et du savoir et de l'expérience. Valoriser les collaborateurs et contribuer à l'esprit d'équipe : favoriser l'implication et l'entraide entre les salariés et les équipes / business unité, ...

## **2.4-Initiative et persévérance**

L'entreprise attend de ses collaborateurs qu'ils aillent plus loin que les actions planifiées pour imaginer d'autres solutions immédiates aux problèmes posés, qu'ils anticipent sur des problèmes potentiels. Elle attend de ses salariés la ténacité nécessaire pour contourner les obstacles qui se présentent à eux, à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise.

## **2.5-Courage et engagement de performance**

Chacun est jugé sur ses actes et sur le niveau de respect de ses engagements. L'entreprise attend de ses collaborateurs qu'ils s'engagent et s'impliquent dans ce qu'ils réalisent pour mieux relever des défis, avoir le courage de ses opinions.

## **3-Situation géographique**

A l'arrière port de Béjaïa à 200 ML du quai : Ce terrain à l'origine marécageux et inconstructible a été récupéré en partie d'une décharge publique, viabilisé avec la dernière technologie de consolidation des sols par le système de colonnes ballastées (337 KM de colonnes ballastées de 18 ML chacune ont été réalisées) ainsi qu'une partie à gagner sur la mer.

### **3.1- Béjaïa :**

Nous avons entrepris la construction des installations suivantes :

- Raffinerie Huile
- Margarinerie
- Silos portuaires
- Raffinerie de sucre

**3.2- El Kseur** : Une unité de production de jus de fruits cojek a été rachetée par le groupe Cevital dans le cadre de la privatisation des entreprises publiques algériennes en novembre 2006.

Un immense plan d'investissement a été consenti visant à moderniser l'outil de production de jus de fruits Cojek. Sa capacité de production est de 14 400 T par an. Le plan de développement de cette unité portera à 150 000/an en 2010.

**3.3-Tizi Ouzou** : A Agouni Gueghrane au cœur du massif montagneux du Djurdjura qui culmine à plus de 2300 mètres :

➤L'unité d'Eau Minérale Lalla Khedidja a été inaugurée en juin 2007.

#### **4-Les activités de l'entreprise**

L'ensemble des activités de CEVITAL AGRO est concentré sur la production et la commercialisation des huiles végétales, de margarine et de sucre et se présente comme suit :

- Raffinage des huiles (570 000 tonnes /an)
- Conditionnement d'huile
- Production de margarine (180 000 tonnes/an)
- Fabrication d'emballage (PET) : poly-éthylène-Téréphtalate (9600 unités/heure)
- Raffinage du sucre (650 000 tonnes /an avec extension à 1 800 000 tonnes/an)
- Sucre liquide (219 000 tonne/an)
- Stockage des céréales (120000 tonnes)
- La cogénération (une capacité de production arrive jusqu'à 64MW)
- Minoterie et savonnerie en cours d'étude
- Eau minérale et boissons (3 000 000 bouteilles/ jour)
- Station d'épuration des eaux usées.

Ces activités sont organisées sous forme de structures (unités) indépendantes, permettant une gestion souple et décentralisée.

## **5-Clients, devise et objectifs de l'entreprise**

### **5.1-Les clients de l'entreprise**

Ils sont divers et variés :

- Représentants
- Grossistes
- Industriels
- Institutionnels et administrations ils sont pour la grande majorité des industriels de l'agroalimentaire et des distributeurs, ces derniers se chargent de l'approvisionnement de tous les points de vente ou qu'ils soient.

### **5.2-La devise de l'entreprise**

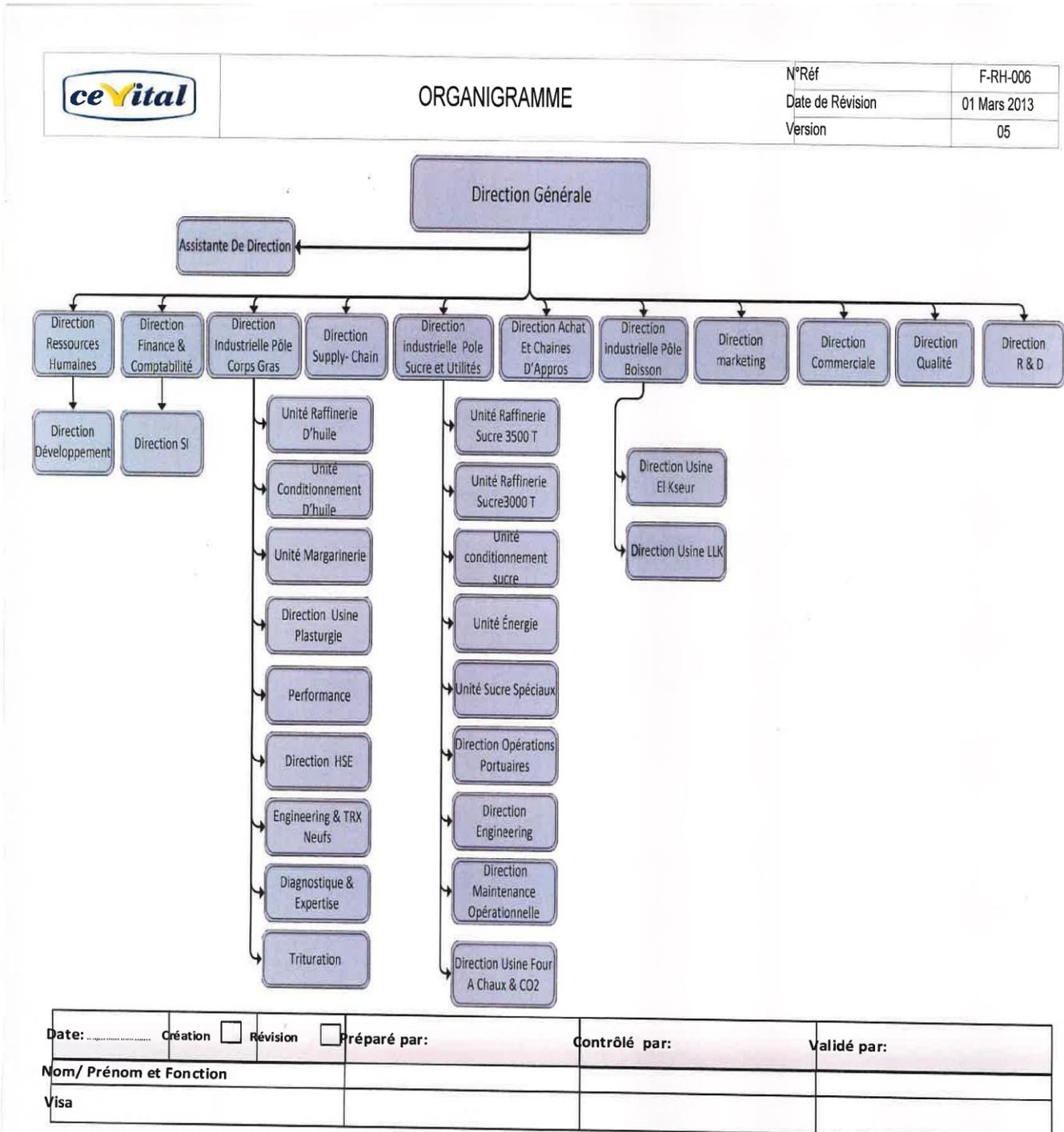
"**Des produits de Qualité**", CEVITAL donne une grande importance au contrôle de qualité de ses produits. Cela s'est traduit par l'engagement de la direction dans le Processus de certification ISO 22000 version 2005. Toutes les unités de production disposent de laboratoires (micro biologie et contrôle de qualité), équipés d'outils d'analyse très performants.

### **5.3- Les objectifs visés par CEVITAL**

- L'extension de la distribution de ses produits sur tout le territoire national.
- Le positionnement de ses produits sur le marché étranger par leurs exportations.
- L'importation de graines oléagineuses pour l'extraction directe des huiles brutes.
- L'encouragement des agriculteurs par des aides financières pour la production locale de graines oléagineuses.
- La modernisation de ses équipements industriels et de ses modes de gestion pour améliorer sa productivité.
- La création de postes d'emploi pour les jeunes expérimentés, pour le moment, plus d'une dizaine de collaborateurs sont employés pour les 17 filiales du groupe.

**6- Missions et services des composantes de la DG**

L'organisation mise en place consiste à la mobilisation des Ressources humaines matérielles et financières pour atteindre les objectifs demandés par le groupe, voici ci-dessus l'organigramme qui l'exprime :



**Figure n° 06 : L'organigramme général de CEVITAL**  
Sources : document interne l'entreprise CEVITAL

### **6.1- La direction Marketing**

Pour atteindre les objectifs de l'Entreprise, le Marketing CEVITAL pilote les marques et les gammes de produits, son principal levier est la connaissance des consommateurs, leurs besoins, leurs usages, ainsi que la veille sur les marchés internationaux et sur la concurrence. Les équipes marketing produisent des recommandations d'innovation, de rénovation, d'animation Publi-promotionnelle sur les marques et métiers de CEVITAL. Ces recommandations, validées, sont mises en œuvre par des groupes de projets pluridisciplinaires (Développement, Industriel, Approvisionnement, Commercial, Finances), coordonnés par le Marketing, jusqu'au lancement proprement dit et à son évaluation.

### **6.2- La direction des Ventes & Commerciale**

Elle a en charge de commercialiser toutes les gammes des produits et le développement du fichier clients de l'entreprise, au moyen d'actions de détection ou de promotion de projets à base de hautes technologies, en relation directe avec la clientèle, elle possède des qualités relationnelles pour susciter l'intérêt des prospects.

### **6.3- La direction Système d'informations**

Elle assure la mise en place des moyens des technologies de l'information nécessaires pour supporter et améliorer l'activité, la stratégie et la performance de l'entreprise. Elle doit ainsi veiller à la cohérence des moyens informatiques et de communication mises à la disposition des utilisateurs, à leur mise à niveau, à leur maîtrise technique et à leur disponibilité et opérationnalité permanente et en toute sécurité. Elle définit, également, dans le cadre des plans pluriannuels les évolutions nécessaires en fonction des objectifs de l'entreprise et des nouvelles technologies.

### **6.4- La direction des Finances et Comptabilité**

Préparer et mettre à jour les budgets, tenir la comptabilité et préparer les états comptables et financiers selon les normes pratiquer, le contrôle de gestion, faire le reportage périodique.

### 6.5- La direction Industrielle

Chargé de l'évolution industrielle des sites de production et définit, avec la direction générale, les objectifs et le budget de chaque site. Analyse les dysfonctionnements sur chaque site (équipements, organisation...) et recherche les solutions techniques ou humaines pour améliorer en permanence la productivité, la qualité des produits et des conditions de travail. Anticipe les besoins en matériel et supervise leur achat (étude technique, tarif, installation...). Est responsable de la politique environnement et sécurité Participe aux études de faisabilité des nouveaux produits.

### 6.6- La direction des Ressources Humaines

Définit et propose à la direction générale les principes de Gestion ressources humaines en support avec les objectifs du business et en ligne avec la politique RH groupe. Assure un support administratif de qualité à l'ensemble du personnel de CEVITAL FOOD, pilote les activités du social. Assiste la direction générale ainsi que tous les managers sur tous les aspects de gestion ressources humaines, établit et maîtrise les procédures, assure le recrutement, chargé de la gestion des carrières, identifie les besoins en mobilité, gestion de la performance et des rémunérations, formation du personnel. Ils assistent ainsi dans les actions disciplinaires et participe à l'élaboration de la politique de communication afin de développer l'adhésion du personnel aux objectifs fixés par l'organisation.



Figure n° 07 : Organigramme de la direction des ressources humaines.

Sources : document interne l'entreprise CEVITAL

### **6.7- La direction des approvisionnements**

Dans le cadre de la stratégie globale d'approvisionnement et des budgets alloués (investissement et fonctionnement). Elle met en place les mécanismes permettant de satisfaire les besoins matière et services dans les meilleurs délais, avec la meilleure qualité et au moindre coût afin de permettre la réalisation des objectifs de production et de vente.

### **6.7- la direction Logistique**

Expédie les produits finis (sucre, huile, margarine, Eau minérale, ...), qui consiste à charger les camions à livrer aux clients sur site et des dépôts Logistique. Assure et gère le transport de tous les produits finis, que ce soit en moyens propres (camions de CEVITAL), affrétés ou moyens de transport des clients. Le service transport assure aussi l'alimentation des différentes unités de production en quelques matières premières intrants et packaging et le transport pour certaines filiales du groupe (MFG, SAMHA, Direction Projets, NUMIDIS, ...). Gère les stocks de produits finis dans les différents dépôts locaux (Bejaia et environs) et Régionaux (Alger, Oran, Sétif, ...).

### **6.8- La direction des Silos**

Elle décharge les matières premières vrac arrivées par navire ou camions vers les points de stockage, elle stocke dans les conditions optimales les matières premières. Elle expédie et transfère vers les différents utilisateurs de ces produits dont l'alimentation de raffinerie de sucre et les futures unités de trituration, entretient et maintient en état de services les installations des unités silos.

### **6.9- La direction des Boissons**

Le pôle boissons et plastiques comprend trois unités industrielles situées en dehors du site de Bejaia :

Unité LALLA KHEDIDJA domiciliée à Agouni-gueghrane (Wilaya de TIZI OUZOU) a pour vocation principale la production d'eau minérale et de boissons carbonatées à partir de la célèbre source de LLK. Unité plastique, installée dans la même localité, assure la production des besoins en emballages pour les produits de Margarine et les Huiles et à terme des palettes, des étiquettes etc.

Unité COJEK, implantée dans la zone industrielle d'El Kseur, Cojek est une SPA filiale de CEVITAL et qui a pour vocation la transformation de fruits et légumes frais en Jus, Nectars et Conserves. Le groupe ambitionne d'être Leader dans cette activité après la mise en œuvre d'un important plan de développement.

#### **6.10- la direction Corps Gras**

Il est constitué des unités de production suivantes :

Une raffinerie d'huile de 1800 T/J, un conditionnement d'huile de 2200T/J, une margarinerie de 600T/J, qui sont toutes opérationnelles et une unité inter estérification – Hydrogénation – pate chocolatière –utilités actuellement en chantier à El kseur. Notre mission principale est de raffiner et de conditionner différentes huiles végétales, ainsi que la production de différents types de margarines et beurre. Tous nos produits sont destinés à la consommation d'où notre préoccupation est de satisfaire le marché local et celui de l'export qualitativement et quantitativement.

#### **6.11- la direction Pôle Sucre**

Le pôle sucre est constitué de 04 unités de production :

Une raffinerie de sucre solide 2000T/J, une raffinerie de sucre solide 3000T/J, une unité de sucre liquide 600T/J, et une unité de conditionnement de sucre 2000 T/J qui a été mise en service en mars 2010. Sa vocation est de produire du sucre solide et liquide dans le respect des normes de qualité, de la préservation du milieu naturel et de la sécurité des personnes. Les produits de l'entreprise sont destinés aux industriels et aux particuliers et ce pour le marché local et à l'export.

#### **6.12- La direction QHSE**

Met e en place, maintient et améliore les différents systèmes de management et référentiels pour se conformer aux standards internationaux. Veille au respect des exigences règlementaires produits, environnement et sécurité, garantit la sécurité du personnel et la pérennité de ses installations, contrôle et assure la qualité de tous les produits de CEVITAL et répond aux exigences clients.

### **6.13- la direction Energie et Utilités**

C'est la production et la distribution pour les différentes unités, avec en prime une qualité propre à chaque Processus : D'environ 450 m<sup>3</sup>/h d'eau (brute, osmose, adoucie et ultra pure) ; de la vapeur Ultra haute pression 300T/H et basse pression 500T/H. De l'Electricité Haute, Moyenne et Basse Tension, avec une capacité de 50MW.

### **6.14- La direction Maintenance et travaux neufs**

Met en place et intègre de nouveaux équipements industriels et procédés, planifie et assure la maintenance pour l'ensemble des installations, gère et déploie avec le directeur industriel et les directeurs de pôles les projets d'investissement relatifs aux lignes de production, bâtiments et énergie/utilité (depuis la définition du processus jusqu'à la mise en route de la ligne ou de l'atelier), rédige les cahiers des charges en interne et négocie avec les fournisseurs et les intervenants extérieurs.

## **Section 2 : méthodologie de recherche et interprétation des résultats**

Cette section mettra en évidence la méthodologie de recherche adoptée dans cette étude, en fournissant des informations détaillées sur l'entretien réalisé avec le DRH et l'utilisation du questionnaire auprès des employés. Les résultats obtenus seront ensuite analysés et interprétés pour répondre aux objectifs de recherche et contribuer à une meilleure compréhension de l'impact du système de rémunération sur la motivation du personnel de CEVITAL.

### **1-Présentation de la méthodologie de recherche**

Dans le cadre de cette étude sur l'impact du système de rémunération sur la motivation des salariés, une méthodologie de recherche rigoureuse a été adoptée. Pour recueillir les données nécessaires, un stage a été effectué au sein du service des ressources humaines de l'entreprise CEVITAL. Ce stage a duré un mois et comprenait deux séances d'environ deux heures chacune.

Cependant, lors de notre période de stage, nous avons dû faire face à un obstacle qui a limité notre accès à l'entreprise. Nous avons commencé notre stage au moment où l'entreprise entamait un processus de recrutement, ce qui a mobilisé les responsables du service des ressources humaines pour préparer les recruteurs. Cette situation a présenté une contrainte temporelle pour notre stage, mais nous avons réussi à tirer le meilleur parti de cette période pour mener notre recherche sur le terrain.

Lors de ce stage, nous avons utilisé une analyse quantitative en s'appuyant sur deux outils de collecte de données : entretien et questionnaire, La combinaison de ces deux méthodes nous permettra d'avoir une compréhension approfondie de la problématique de recherche et d'apporter des résultats solides et pertinents pour notre étude.

### **1.1-Entretien**

Dans le cadre de cette étude, il a été jugé essentiel et important d'utiliser une méthode d'entretien afin d'obtenir des informations détaillées et de comprendre le point de vue du DRH de CEVITAL. Cet entretien a été structuré autour d'un ensemble de questions préparées à l'avance, visant à couvrir les aspects clés liés à la rémunération, à la motivation et au rôle du DRH dans l'entreprise.

### **1.2-Questionnaire**

Le questionnaire a été élaboré dans le cadre d'une étude visant à explorer l'impact du système de rémunération sur la motivation du personnel au sein de l'entreprise CEVITAL. Pour raison d'effectif vraiment élevé de cette organisation, nous avons distribués à un échantillon de 38 personnes. Cet échantillon se compose de différentes catégories socioprofessionnelles, à savoir, les cadres, de techniciens et d'agents de maîtrise.

Notre questionnaire contient au total 24 questions, il est divisé en deux items :

- La première porte sur les données personnelles.
- La deuxième porte sur la rémunération comme facteur de motivation.

## **2- Présentation et interprétation des résultats**

### **2.1-Entretien avec le DRH**

**Q1)** - Est-ce que vous pouvez nous présenter votre politique de rémunération ?

**R1)** - Notre politique de rémunération s'articule autour de l'action de recherche permanente d'un équilibre entre contribution et rétribution. On explique la contribution de l'employé à l'entreprise, illustrée par la manière dont il exécute la tâche qui lui a été confiée, en échange d'une rétribution. Ainsi, l'employé est payé à travers une grille de rémunération.

**Q2)** - Comment l'entreprise fixe-t-elle les salaires ?

**R2)** - Pour fixer le salaire, l'entreprise évalue ce que chaque poste apporte et utilise une variable en fonction des performances réalisées.

**Q3)** - Est-ce que la motivation salariale ou financière fait un objet de votre grille de question lors de l'entretien d'embauche ?

**R3)** - La prise en compte de la motivation salariale ou financière lors des entretiens d'embauche dépend du contexte et des profils recherchés. Il existe deux situations distinctes à cet égard. D'une part, pour les personnes hautement convoitées et recherchées par de nombreux employeurs, il est courant de négocier le salaire et les avantages, voire même d'exiger des conditions spécifiques. D'autre part, pour d'autres postes, il peut exister une grille de salaire préétablie et les candidats acceptent généralement l'offre sans possibilité de négociation.

**Q4)** - Entant que DRH ressentez-vous chez les employés un intérêt ou de la motivation vis-à-vis du salaire ?

**R4)** - En tant que DRH, je peux dire que oui, les employés ont généralement un intérêt et une motivation vis-à-vis de leur salaire, car c'est un élément important de la rémunération globale et joue un rôle essentiel dans la satisfaction et la motivation des employés, il est considéré comme une reconnaissance du travail fourni. Cependant, il est également important de noter que le salaire n'est pas un élément fondamental de la motivation. D'autres facteurs peuvent également influencer leur motivation comme l'environnement du travail c'est-à-dire l'ambiance dans laquelle nous somme au niveau de l'entreprise ; la sécurité en offrant à nos employés les fournitures nécessaires pour les protéger du danger, s'ils sont transportés...

**Q5)** - Y a-t-il de nouvelles formes de motivation que vous étendez dans future ?

**R5)** - Oui, nous envisageons effectivement d'étendre de nouvelles formes de motivation à l'avenir. Ces formes de motivation incluent l'utilisation de variables mensuelles et de primes annuelles basées sur des critères tels que le comportement et les résultats obtenus. Nous mettons également en place des tableaux d'honneur pour reconnaître les performances exceptionnelles des employés et les récompenser en conséquence. De plus, nous avons mis en place une boîte à idées qui permet aux employés de proposer leurs idées, qui sont ensuite mises en pratique si elles sont jugées pertinentes. Enfin, des compétitions sont organisées entre les différentes unités de l'entreprise, telles que l'unité la plus propre ou celle qui a le moins d'accidents.

**Q6)** - Entant que responsable RH, quel est votre rôle pour motiver vos employés ?

**R6)** - Tout d'abord, la positivité et le sourire pour un environnement de travail agréable et favoriser un climat positif. Entant que responsable RH je suis accessible et disponible pour écouter les préoccupations et les idées de mes employés, cela peut renforcer la confiance, enfin une communication ouverte et transparente avec les employés à tous les niveaux hiérarchiques.

### **Synthèse des résultats de l'entretien avec DRH**

Lors de l'entretien, le DRH a présenté la politique de rémunération de l'entreprise, qui vise à établir un équilibre entre la contribution des employés et leur rétribution. La rémunération est basée sur une grille salariale et le salaire est fixé en fonction de la contribution de chaque poste et des performances réalisées.

En ce qui concerne l'entretien d'embauche, la prise en compte de la motivation salariale dépend du contexte et des profils recherchés. Pour les candidats hautement convoités, il est courant de négocier le salaire et les avantages. Cependant, pour d'autres postes, une grille salariale préétablie est appliquée sans possibilité de négociation.

Le DRH reconnaît que le salaire joue un rôle essentiel dans la motivation et la satisfaction des employés, car il est considéré comme une reconnaissance du travail fourni. Cependant, il souligne également que le salaire n'est pas le seul facteur de motivation important. D'autres éléments tels que l'environnement de travail, la sécurité et d'autres formes de reconnaissance peuvent également influencer la motivation des employés.

Envisageant l'avenir, l'entreprise prévoit d'étendre de nouvelles formes de motivation. Cela inclut l'utilisation de variables mensuelles et de primes annuelles basées sur le comportement et les résultats, la mise en place de tableaux d'honneur pour récompenser les performances exceptionnelles, la création d'une boîte à idées pour permettre aux employés de proposer leurs idées et des compétitions entre les différentes unités de l'entreprise.

Quant au rôle du responsable des ressources humaines dans la motivation des employés, il consiste à favoriser un environnement de travail agréable, à être accessible et à l'écoute des préoccupations et des idées des employés, et à promouvoir une communication ouverte et transparente à tous les niveaux hiérarchiques.

## 2.2-Questionnaire :

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

### Axe N °I : les informations personnelles

**Tableau N°1 : Répartition des travailleurs questionnés selon le sexe**

Sexe	Effectifs	Pourcentage
<b>Homme</b>	25	65,78%
<b>Femme</b>	13	34,21%
<b>Totale</b>	38	100%

**Source :** résultat de l'enquête, réalisé par nous-même.

### Commentaire

A partir du tableau n°01 et la figure n°08, nous constatons que la tranche prédominante des employés est celle des hommes avec 65,78%, néanmoins, les femmes occupent une place considérable dans l'entreprise, elle représente 34,21% de l'ensemble de l'échantillon étudié.

Cela montre que la population féminine est bien représentée dans CEVITAL. Et cela est dû à la nature de travail exercée par les cadres, car la majorité de ces tâches se situe dans des bureaux administratifs ce qui donne une grande place pour les femmes d'exercer ces tâches.

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

La tranche d'âge	Nombre	Pourcentages
Moins de 20 ans	00	00,00%
De 20ans a 29 ans	12	31,58%
De 30ans a 39 ans	9	23,68%
De 40ans a 49 ans	15	39,47%
50 ans au plus	2	5,26%
<b>Totale</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>

Source : résultat de l'enquête, réalisé par nous-même.

### Commentaire

A partir du tableau n°02 et la figure n°09, nous remarquons que la majorité des enquêtés sont regroupés dans la catégorie d'âge allant de 40 à 49 ans avec un pourcentage de 39,47%, suivie d'abord par la catégorie d'âge allant de 20 à 29 ans avec un pourcentage de 31,58%, ensuite par la catégorie d'âge allant de 30 à 39 ans avec un pourcentage de 23,68%, en fin avec la catégorie plus de 50 ans avec un tout petit pourcentage de 5,26%.

Ceci montre que la majorité de l'effectif de CEVITAL est moyennement âgée, cela veut dire que d'une part, la priorité lors des recrutements et dirigée vers une main d'œuvre jeune est qualifiée capable de refléter une image dynamique et en bonne santé financière à l'entreprise, d'autre part une main d'œuvre âgée caractérisée par une expérience professionnelle permettant le développement de l'entreprise.

**Tableau N°3 : Répartition des travailleurs questionnés selon le niveau d'instruction**

Niveau d'étude	Nombre	Pourcentages
Soit aucun niveau d'étude	00	00,00%
Primaire	1	2,63%
Moyen	5	13,16%
Secondaire	7	18,42%
Universitaire	25	65,79%
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>

Source : résultat de l'enquête, réalisé par nous-même.

### Commentaire

A partir du tableau n°03 et la figure n°10 ci-dessous nous montrent que la plupart des enquêtés ont un niveau universitaire avec un taux de 65.79%, et ceux du niveau secondaire ont un taux de 18,42 %, ainsi qu'une catégorie ayant le niveau moyen a un taux de 13,16 %, et enfin celle du niveau primaire a un taux de 2.63%.

La présence des deux catégories dominante niveau universitaire et secondaire exprime un équilibre entre les deux niveaux d'instruction des ressources humaines de cette entreprise, ceci influe plus ou moins positivement sur l'organisation et le développement de cette dernière.

**Tableau N°04 : Présentation des catégories socioprofessionnelles**

Statut professionnel	Nombre	Pourcentages
<b>Cadres</b>	24	63,16%
<b>Techniciens et Agents de maîtrise</b>	14	36,84%
<b>Total</b>	38	100%

Source : résultat de l'enquête, réalisé par nous-même.

### Commentaire

A partir du tableau n°04 et la figure n°11, nous constatons que notre échantillon est constitué de deux catégories socioprofessionnelles. Le tableau montre que la catégorie des cadres est la plus importante avec un pourcentage de 63,16%, suivi par les techniciens et agents de maîtrise avec un taux de 36,84%.

**Tableau N°05 : Statut matrimonial**

Statut	Nombres	Pourcentage	
<b>Célibataire</b>	19	50%	
<b>Marié</b>	<b>Avec enfant</b>	11	28,95%
	<b>Sans enfant</b>	5	13.16%
<b>Autre</b>	3	7,89%	
<b>Total</b>	38	100%	

Source : résultat de l'enquête, réalisé par nous-même.

### Commentaire

A partir du tableau n°05 et la figure n°12, on remarque que la moitié du personnel enquêté sont célibataire avec un pourcentage de 50%, et 42,10% sont mariés (68.75% ont des enfants et 31.25% n'ont pas.), le reste (Divorce(é), Veuf(e)) avec un pourcentage de 7,89%.

### Axe N °2 : la rémunération comme facteur de motivation

**Tableau n°6 : Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté**

L'ancienneté	Nombre	Pourcentage
1 an à 5ans	15	39,47%
6 ans à 10ans	17	44,74%
11 ans à 19ans	6	15,79%
20 ans à 29ans	00	00,00%
<b>Total</b>	38	100%

Source : résultat de l'enquête, réalisé par nous-même.

### Commentaire

A partir du tableau n°06 et la figure n°13, nous remarquons que la plupart des salariés de l'échantillon enquêtés ont une ancienneté plus de 6ans avec un pourcentage de 44,74% suivie par ceux qui ont une ancienneté de 1 à 5 ans avec un pourcentage de 39,47%, et 15,79% pour ceux qui ont une ancienneté de 11 à 19 ans.

Ces résultats signifient qu'il y a une grande stabilité des ressources humaines dans CEVITAL qui est dû aux bonnes conditions de travail.

**Tableau N°7 : Répartition de l'effectif selon la Catégorie salariale**

Catégorie salariale	Nombre	Pourcentage
[30000DA-50000DA]	12	31,58%
[60000DA-80000DA]	21	55,26%
[90000DA] et plus	5	13,16%
<b>Total</b>	38	100%

Source : résultat de l'enquête, réalisé par nous-même.

### Commentaire

A partir du tableau n°07 et la figure n° 14, on constate que la catégorie salariale dominante est celle qui se situe entre 60000da et 80000da avec un pourcentage 55,26%, suivie par la catégorie qui se situe entre 30000DA-50000DA avec un pourcentage de 31,58%, et suivie finalement par la catégorie qui dépasse 90000DAda avec un pourcentage de 13,16%. Nous retenons que l'entreprise CEVITAL garantie un bon salaire à ces travailleurs ce qui signifie que sa rémunération se fait par rapport au grade du poste.

**Tableau N°8 : Répartition de l'effectif selon le système de rémunération au sein de CEVITAL**

<b>Système de rémunération au sien de votre entreprise</b>	<b>Nombre</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>Faible</b>	14	36,84%
<b>Moyen</b>	17	44,74%
<b>Bon</b>	7	18,42%
<b>Total</b>	38	100%

**Source** : résultat de l'enquête, réalisé par nous-même.

### Commentaire

A partir de tableau n°08 et la figure n°15, nous montrent que la perception des salariés vis-à-vis de la qualité de leur système de rémunération, nous constatons que 44,74% jugent que le système de rémunération est moyen, suivi de 36,84% des salariés qui affirment que le système de rémunération de CEVITAL est faible, enfin 18,42% des salariés le jugent comme étant bon.

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

**Tableau N°9 : La satisfaction de la rémunération au sein de l'entreprise**

Satisfaction de la rémunération au sein de votre entreprise	Nombre	Pourcentage
Oui	25	65,79%
Non	13	34,21%
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>

Source : résultat de l'enquête, réalisé par nous-même.

### Commentaire

A partir du tableau n°09 et la figure n°16, on remarque que les employés sont satisfaits du système de rémunération de leur entreprise, avec un pourcentage de 65,79%, contre 34,21% qui ne sont pas satisfait de ce système. Leurs commentaires étaient : « la rémunération n'est pas transparente », « la rémunération n'est pas équitable » et « elle est insuffisante pour la réalisation de leurs besoins et attentes ».

**TABLEAU N°10 : L'échelle de rémunération au sien de l'entreprise**

L'échelle de rémunération au sein d'entreprise	Nombre	Pourcentage
Votre niveau de formation et rentabilité	10	26,32%
Votre expérience professionnelle	28	73,68%
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>

Source : résultat de l'enquête, réalisé par nous-même.

### Commentaire

A partir du tableau n°10 et la figure n°17, on remarque que les trois quarts des employés interrogé 73,68%, voient l'échelle de rémunération au sein de leur entreprise se base sur l'expérience professionnelle et 26,32% qui estiment que le niveau de formation et de rentabilité est à la base de l'échelle de rémunération au sien de l'entreprise.

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

Répartition des enquêtés selon leur degré de satisfaction vis-à-vis de leurs salaires.	Nombre	Pourcentage
Insatisfait	12	31,58%
Satisfait	26	68,42%
Très satisfait	00	00,00%
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>

Source : résultat de l'enquête, réalisé par nous-même.

#### Commentaire

A partir du tableau n°11 et la figure n°18, nous déduisons que l'échantillon interrogé, soit 68,42% des personnes ont répondu par la satisfaction vis-à-vis de leurs salaires, contre seulement 31,58% qui sont insatisfaits. En effet le taux de salariés très satisfaits de leur salaire est quasiment nul.

D'après les résultats de cette figure, la majorité des répondants sont satisfaits du salaire qu'ils reçoivent et pensent qu'il est équitable.

**TABLEAU N°12 : Répartition selon le choix**

Le choix d'avoir	Nombre	Pourcentage
Véhicule	7	18,42%
Logement	5	13,16%
Salaire plus élevé	26	68,42%
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>

Source : résultat de l'enquête, réalisé par nous-même.

#### Commentaire

A partir du tableau n°12 et la figure n°19, nous déduisons que la majorité des employés ont choisi le salaire plus élevé avec un pourcentage de 68,42%, suivi de véhicule en deuxième position avec un pourcentage de 18,42% et enfin suivi par le logement avec un pourcentage de 13,16% de là, nous concluons que la majorité des employés de CEVITAL ont choisi l'augmentation du salaire, d'après eux le salaire est la chose la plus importante et avec ils répondent à tous leurs besoins.

**TABLEAU N°13 : Répartition les éléments selon la motivation dans l'entreprise**

Eléments	Nombre	Pourcentage
<b>Le salaire</b>	29	32,95%
<b>La reconnaissance</b>	14	15,91%
<b>La considération et l'estime</b>	12	13,64%
<b>Les conditions de travail</b>	11	12,5%
<b>La formation</b>	6	6,81%
<b>L'autonomie</b>	5	5,68%
<b>Travail en équipe</b>	11	12,5%
<b>Total</b>	88*	100%

**Source** : résultat de l'enquête, réalisé par nous-même.

**NB** : 88\* plus que l'effectif de notre échantillon, car cette question a un choix multiple (le salarié peut choisir plus d'une réponse).

### **Commentaire**

A partir du tableau n°13 et la figure n°20, on déduit que la majorité des salariés de CEVITAL considèrent le salaire comme facteur de motivation avec un pourcentage de 32,95% suivie par la reconnaissance avec un pourcentage de 15,91%, suivie avec la considération et l'estime avec un pourcentage de 13,64%, pour les conditions de travail et travail en équipe avec un pourcentage de 12,5% et pour la formation avec un pourcentage de 6,81% en fin l'autonomie avec un pourcentage de 5,68%.

On déduit que, parmi les facteurs de motivation on trouve le salaire qui est un facteur répéter comme opinion positif dans les réponses collectées, cela veut dire que cette dernière assure la motivation du salarié.

**Tableau N°14 : Evaluation de l'impact la motivation par rémunération**

Motivation par rémunération	Nombre	Pourcentage
Accentue l'esprit de compétitivité entre les employés	23	60,52%
Nuit à l'équité interne dans l'entreprise	15	39,47%
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>

Source : résultat de l'enquête, réalisé par nous-même.

**Commentaire**

A partir du tableau n°14 et la figure n°21, nous déduisons que cette question avait pour but d'évaluer l'impact de motivation par rémunération sur l'environnement de travail, ce qui a révélé que 60,52% juge que motiver par rémunération accentue la compétitivité entre les employés, en parallèle les 39,47% restant jugent que ceci nuit à l'équité interne de l'entreprise.

**TABLEAU N°15 : La partie la plus importante du salaire**

La partie la plus importante de votre salaire	Nombre	Pourcentage
La partie fixe	25	65,79%
La partie variable	13	34,21%
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>

Source : résultat de l'enquête, réalisé par nous-même.

**Commentaire**

A partir du tableau n°15 et la figure n°22, nous constatons que 65,79% de l'effectif estiment que la partie la plus importante de leurs salaires est la partie fixe. Ils justifient leurs choix par le changement de la partie variable et sa dépendance du rendement de l'entreprise. Les données que nous avons collectées auprès du service paie expliquent que la partie variable est calculée à base de la partie fixe.

**TABLEAU N°16 : Les autres avantages d'ordre pécuniaire qui motivent**

Les autres avantages d'ordre pécuniaire vous motivent	Nombre	Pourcentage
Oui	30	78,94%
Non	8	21,05%
<b>Totale</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>

Source : résultat de l'enquête, réalisé par nous-même.

### Commentaire

A partir du tableau n°16 et la figure n°23, on remarque que 78,94% des travailleurs sont motivés par les autres avantages d'ordre pécuniaires, à savoir : la prime d'intéressement, le 13ème mois, ... Encore une fois, 21,05% des travailleurs nous font preuve de leur motivation par la rémunération (l'argent).

**TABLEAU N°17 : La rémunération contribue à améliorer le rendement des salariés**

La rémunération contribue à améliorer le rendement des salariés ?	Nombre	Pourcentage
Oui	31	81,58%
Non	7	18,42%
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>

Source : résultat de l'enquête, réalisé par nous-même.

### Commentaire

A partir du tableau n°17 et la figure n°24, nous montrent que la rémunération contribue à 81,58% à améliorer les rendements des salariés.

Donc, plus le travailleur est rémunéré, plus il est motivé et plus il devient rentable.

**TABEALU N°18 : Répartition des enquêtés selon leurs avis sur le bénéfice et la récompense.**

Répartition des enquêtés selon leurs avis sur le bénéfice et la récompense.	Nombre	Pourcentage
<b>Oui</b>	22	57,89%
<b>Non</b>	16	42,10%
<b>Total</b>	38	100%

Source : résultat de l'enquête, réalisé par nous-même

### Commentaire

A partir du tableau n°18 et la figure n°25, qui sont relatives à la répartition des bénéfices et des récompenses dans leur entreprise, il nous montre que 57,89% des salariés ont bénéficié d'une récompense, par contre 42,10% ont répondu qu'ils n'ont pas bénéficié d'une récompense.

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

**TABEALU N°19 : L'avis des enquêtés sur la relation entre les salariés et supérieur hiérarchique**

La relation avec le supérieur hiérarchique	Nombre	Pourcentage
<b>Mauvaise</b>	3	7,89%
<b>Moyen</b>	17	44,74%
<b>Bon</b>	18	47,37%
<b>Total</b>	38	100%

Source : résultat de l'enquête, réalisé par nous-même.

### Commentaire

A partir du tableau n°19 et la figure n°26, on constate que la relation des salariés avec le supérieur hiérarchique est bonne avec un pourcentage de 47,37%, et aussi on trouve que 44,74% des relations des salariés sont moyenne, et enfin on trouve que 7,89% sont des relations mauvaises.

Nous déduisons à travers ce tableau que la majorité des salariés, ont une relation bonne avec le supérieur hiérarchique, la nature des relations entre les catégories socioprofessionnelles doit être bonne pour qu'il y ait un bon fonctionnement au niveau de l'entreprise.

**TABLEAU N°20 : L'avis des enquêtés sur l'idée de demander la démission**

L'idée de démission	Nombre	Pourcentage
Mauvaise condition de travail	23	38,98%
Mauvaise relation hiérarchique	22	37,29%
Démotivation	14	23,73%
<b>Total</b>	59*	100%

Source : résultat de l'enquête, réalisé par nous-même.

**NB :** 59\* plus que l'effectif de notre échantillon, car cette question a un choix multiple (l'ouvrier peut choisir plus d'une réponse).

#### Commentaire

A partir du tableau n°20 et la figure n°27, on constate que les salariés en cas de démotivation ils vont demander une démission, ou on trouve 38,98% ont répondu par une mauvaise condition de travail, ensuite on trouve 37,29% ont répondu qu'il y a une mauvaise relation hiérarchique, enfin 23,73% des salariés ont répondu qu'il y a une démotivation.

**TABLEAU N°21 : La répartition selon le contexte d'accepter des salaires à la baisse**

La répartition selon le contexte d'accepter des salaires à la baisse	Nombre	Pourcentage
Un climat de travail favorable	14	32,56%
Lieu de travail proche de lieu de résidence	11	25,58%
Difficulté de trouver un autre travail	12	27,91%
Autres	6	13,95%
<b>Total</b>	43*	100%

Source : résultat de l'enquête, réalisé par nous-même.

**NB :** 43\* plus que l'effectif de notre échantillon car cette question a un choix multiple (l'ouvrier peut choisir plus d'une réponse).

### Commentaire

A partir du tableau n°21 et la figure n°28, montrent que 32,56% accepte un bas salaire si le climat est favorable, 25,58% accepte ce salaire si le lieu de travail est proche du lieu de résidence, 27,91% accepte s'ils ont des difficultés de trouver un travail et 13,95% accepte pour d'autres conditions.

**TABLEAU N°22 : La répartition selon la recherche d'un travail ailleurs**

Eléments	Nombre	Pourcentage
Oui	17	44,74%
Non	21	55,26%
Total	38	100%

Source : résultat de l'enquête, réalisé par nous-même.

### Commentaire

A partir de tableau n°22 et la figure n°29, nous constatons que, 55,26% ne sont pas prédisposés à la recherche d'un autre travail, à raison que leur salaire garanti, une retraite assurée, et d'autres raisons. Par ailleurs 44,74% sont à la recherche d'un autre travail ailleurs afin d'obtenir un salaire plus élevé et avoir des conditions plus favorables.

La majorité des répondants ne sont toujours pas prêts à chercher un autre emploi en raison de leur inquiétude concernant la garantie de leur retraite et la crainte de ne pas pouvoir trouver un nouvel emploi. Les personnes qui recherchent un emploi ailleurs sont à la recherche de meilleures conditions de travail et de salaires plus élevés. Il est dans l'intérêt de l'entreprise de prendre cela en compte.

**TABLEAU N°23 : Répartition selon revenu complémentaires**

Eléments	Nombre	Pourcentage
Oui	9	23,68%
Non	29	76,31%
Total	38	100%

Source : résultat de l'enquête, réalisé par nous-même.

### **Commentaire**

A partir du tableau n°23 et la figure n°30, nous constatons que la majorité des employés d'entreprise CEVITAL ne possèdent pas des revenus complémentaires avec un pourcentage de 76,31%, par contre le reste des employés possèdent des revenus complémentaires comme salaire de conjoint, contribution des enfants et exercice commerciale avec un pourcentage de 23,68%.

### **Synthèse des résultats du questionnaire :**

À partir des résultats du questionnaire, nous pouvons analyser pour déterminer si les hypothèses formulées dans l'introduction générale de notre travail sont confirmées ou non pour l'entreprise CEVITAL. Voici une synthèse des résultats en lien avec nos hypothèses :

Hypothèse 1 : La rémunération est conçue comme un moyen de motivation au sein de l'entreprise CEVITAL.

- Commentaire 8 : 44,74% des salariés jugent que le système de rémunération est moyen, tandis que 36,84% estiment qu'il est faible. Seulement 18,42% le considèrent comme bon.
- Commentaire 9 : 65,79% des employés sont satisfaits du système de rémunération, tandis que 34,21% ne sont pas satisfaits.

Synthèse : Bien que la majorité des employés de CEVITAL soient satisfaits du système de rémunération, une part importante juge ce système comme moyen ou faible. Par conséquent, l'hypothèse selon laquelle la rémunération est conçue comme un moyen de motivation au sein de l'entreprise CEVITAL est partiellement confirmée.

Hypothèse 2 : La satisfaction des salariés vis-à-vis du système de rémunération détermine leurs motivations au travail au sein de l'entreprise CEVITAL.

- Commentaire 9 : 65,79% des employés sont satisfaits du système de rémunération, tandis que 34,21% ne le sont pas.
- Commentaire 13 : Le salaire est considéré comme le facteur de motivation le plus important par 32,95% des salariés.

Synthèse : Les résultats indiquent que la satisfaction des salariés vis-à-vis du système de rémunération est liée à leur motivation au travail. Cependant, il convient de noter que certains salariés expriment leur insatisfaction vis-à-vis de la transparence, de l'équité et du niveau de

rémunération. Par conséquent, l'hypothèse selon laquelle la satisfaction des salariés vis-à-vis du système de rémunération détermine leurs motivations au travail au sein de l'entreprise CEVITAL est partiellement confirmée.

En conclusion, les résultats du questionnaire suggèrent que la rémunération joue un rôle important dans la motivation des salariés de l'entreprise CEVITAL, mais des améliorations peuvent être apportées pour répondre aux attentes des employés en termes de transparence, d'équité et de niveau de rémunération.

# **Conclusion générale**

### Conclusion générale

Notre étude vient d'une optique affirmant qu'il est crucial pour une entreprise de mettre en place une politique de rémunération réfléchie, équitable visant à être pertinente est favorable pour la performance globale de l'entreprise. La motivation, qu'elle soit intrinsèque ou extrinsèque, joue un rôle clé dans la productivité et la satisfaction au travail. Ces deux aspects sont étroitement liés et doivent être pris en compte de manière holistique dans la gestion des ressources humaines d'une entreprise afin de réussir et de maintenir sa performance à long terme.

Le système de rémunération mis en place par les services RH de l'entreprise CEVITAL, émane d'un climat de travail qui répond aux normes idéales de l'organisation ce qui laisse juger qu'il est plus ou moins bien conçu à noter qu'il garde des salaires respecte accompagné de plusieurs atouts sociaux.

Cependant il est judicieux de dire que c'est un système cadré rigoureux et classique qui n'est pas doté d'alternatives permettant d'assurer une motivation du personnel ou encourager les nouveaux talents recrutés ou les compétences qui se démarque au sein de l'entreprise.

L'étude menée auprès des employés de CEVITAL révèle que la rémunération a un impact significatif sur la motivation au travail. Bien que la majorité des employés se déclarent satisfaits du système de rémunération, une part importante considère ce système comme moyen ou faible. Cela suggère que la rémunération est partiellement conçue comme un moyen de motivation au sein de l'entreprise. De plus, la satisfaction des salariés vis-à-vis du système de rémunération est étroitement liée à leur motivation. Cependant, certains salariés expriment leur insatisfaction quant à la transparence, l'équité et le niveau de rémunération.

En conclusion, il est clair que la rémunération joue un rôle crucial dans la motivation des salariés de CEVITAL. Pour renforcer cet effet motivateur, des améliorations doivent être apportées en termes de transparence, d'équité et de niveau de rémunération. Il est essentiel que l'entreprise prenne en compte ces attentes des employés et mette en place des mesures pour y répondre. En mettant en œuvre une politique de rémunération réfléchie, équitable et transparente, CEVITAL pourra améliorer la motivation de son personnel, ce qui aura un impact positif sur la performance globale de l'entreprise.

On a constaté que notre question de départ peut donner sur plusieurs ouvertures pour accentuer les résultats. A cet effet, on juge qu'il serait intéressant de mener une étude pour savoir la place qu'occupe la rémunération comme facteur de motivation du personnel parmi la panoplie de mécanisme de motivation possible au sein de l'entreprise, ce qui permettrait de prendre plus d'idées sur cette dernière et peut être comment peut-elle interagir avec les autres moyens dans un but de concevoir le modèle de motivation intègre et le plus complet par les RH.

## **Références Bibliographiques :**

### **Les ouvrages :**

- 1) Annick COHEN, Toute la fonction R.H, éd DUNOD, Paris, 2006.
- 2) B.Thévenet, C.Dejoux, E.Marbot, A.Bender, « Fonction RH » ED, PEARSON EDUCATION, Paris.
- 3) Claude LEVY-LEBOYER, la motivation dans les entreprises, Edition d'organisation, 1998.
- 4) D.WEISS, «Ressource Humaines», ED D'organisation, 2eme édition, 1999, Paris.
- 5) J.P.CITEAU, « gestion des RH », 3éme édition syrey, 2008.
- 6) Jean- François SOUTERAIN.
- 7) Jean François SOUTERAIN, Organisation et gestion de l'entreprise, éd Foucher, Paris, 2006.
- 8) L.Cadin, F.Guérin, et all, « pratique et éléments de théorie GRH », Ed DUNOD, 4éme ED, Paris, 2012.
- 9) Martory B,& Martin J. Le management. Preason Education France. 2014.
- 10) Michael Aguilar, «L'art de Motiver», ED DUNOD, Paris, 2009.
- 11) Patrice ROUSSEL, Rémunération, motivation et satisfaction au travail, éd ECONOMICA, Paris, 1996.
- 12) Patrice ROUSSEL.
- 13) SHIMAN L. Dolan.
- 14) William Ouchi, «Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge», 1981.

### **Dictionnaire :**

- 1) Henri Mahé de BIOSLANDELLE, Dictionnaire de gestion,éd ECONOMICA, Paris, 1999.

**Les mémoires :**

- 1) Amrani Sabrina et Mansour Naima, l'impact de la motivation sur la performance organisationnelle cas de : CEVITAL d'Alger, mémoire de master en sciences de gestion, 2019/2020.
- 2) Farah Makhlouf et Makhzoum Hicham, l'impact de la rémunération sur la motivation du personnel cas de: CNEP banque tizi-ouzou, mémoire de master en sciences de gestion, Université de tizi-ouzou, 2018/2019.

**Les sites internet :**

- 1) [www.stgcf.fr](http://www.stgcf.fr), d'après Donnadieu, Edition d'organisations.
- 2) [http://www.scribbr.fr/méthodologie/ pyramide-de-MASLOW](http://www.scribbr.fr/methodologie/pyramide-de-MASLOW)

## **Annexe n°01 : Guide d'entretien**

**Q1)-** Est-ce que vous pouvez nous présenter votre politique de rémunération ?

**Q2)-** Comment l'entreprise fixe-t-elle les salaires ?

**Q3)-** Est-ce que la motivation salariale ou financière fait un objet de votre grille de question lors de l'entretien d'embauche ?

**Q4)-** Autant que DRH ressentez-vous chez les employés un intérêt ou de la motivation vis-à-vis du salaire ?

**Q5)-** Y a-t-il de nouvelles formes de motivation que vous étendez au future ?

**Q6)-** Autant que responsable RH, quel est votre rôle pour motiver vos employé ?

## Questionnaire

### Recherche universitaire pour mémoire de master en Management des ressources humaines

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

Enquête de terrain :

Questionnaire sur la relation existante entre la rémunération et la motivation au sein d'entreprise

Bonjour,  
Dans le cadre de la préparation d'un mémoire de fin de cycle master en management des ressources humaines, nous réalisons une enquête de terrain sur la relation existante entre la politique de rémunération et son impact sur la motivation des salariés au sein de votre entreprise.

Comptant sur votre collaboration, en répondant à nos questions, recevez, Mesdames et Messieurs l'expression de nos remerciements anticipés

#### 6 Axe 1 : Données personnelles :

##### 1) Le genre :

- Homme       -femme

##### 2) Age :

- moins de 20ans
- (20 – 29) ans
- (30 – 39) ans
- (40 – 49) ans
- 50ans ou plus

##### 3) Niveau d'étude :

- Sans aucun niveau d'études
- Primaire
- Moyen
- Secondaire
- Universitaire

4) **Cadre :**

-Technicien et agent de maitrise                       -cadre

5) **Situation familiale :**

-Célibataire

-Marié

-Autre

Pour les maries : Avez-vous des enfants ?

-Oui                       -non

-Si oui indiquez le nombre

.....

7                      **Axe 2 : la rémunération comme facteur de motivation :**

6) Depuis combien d'année travaillez-vous à CEVITAL ?

-1 ans à 5 ans                     

-6 ans à 10 ans                     

-11 ans à 19 ans                     

-20 ans à 29 ans                     

7) Quel est votre salaire actuel ?

30000da-50000da                     

60000da- 80000da                     

90000da et pus                     

8) Comment trouvez-vous le système de rémunération au sein de votre entreprise ?

Faible                       moyen                       bon

9) Etes-vous satisfait de la rémunération au sein de votre entreprise ?

-Oui                       -non

10) l'échelle de rémunération au sien de votre entreprise se base plus sur :

-votre niveau de formation et rentabilité

-votre expérience professionnelle

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

-Insatisfait

-Satisfait

-Très satisfait

12) Préférez-vous que CEVITAL vous donne ?

-Un véhicule

-Un logement

-Un salaire plus élevé

13)-Qu'est ce qui peut bien vous motivez le plus dans votre travail ?

-Le salaire

-La reconnaissance

-La considération et l'estime

-Les conditions de travail

-La formation

-L'autonomie

-Le travail en équipe

14) Selon vous la motivation par la rémunération :

-Accentue l'esprit de compétitivité entre les employés

-Nuit à l'équité interne dans l'entreprise

15) Quelle est la partie la plus importante de votre salaire

-La partie fixe

-La partie variable

-Pourquoi ? .....

.....

16) Est-ce-que les autres avantages d'ordre pécuniaires (primes intéressements, 13ème

Mois, etc. ....) vous motivent ?

-Oui

-Non

17) Est-ce-que la rémunération contribue à améliorer le rendement des salariés ?

-Oui

-Non

18) Avez-vous déjà bénéficié d'une récompense dans votre entreprise ?

-Oui

-Non

19) Quelle est la nature de cette récompense ?

-Prime de rendement

-Promotion

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

20) Comment jugez-vous la nature de relation qui existe entre vous et votre supérieur hiérarchique ?

-Mauvaise  -moyen  -bon

21) Dans quelle situation pouvez-vous demander une démission ?

-Mauvaise condition de travail

-Mauvaise relation hiérarchique

-Démotivation

22) Dans quel contexte accepteriez-vous des salaires à la baisse ?

-Un climat de travail favorable

-Lieu de travail proche de lieu de résidence

-Difficulté de trouver un autre travail

-Autres

23) Voulez-vous chercher un travail ailleurs ?

-Oui  Non

Si non parce que :

- Votre salaire est garanti
- Votre retraite est assurée
- Autres
- Si oui pour
- Un salaire plus élevé
- Des conditions de travail plus favorables
- Autres

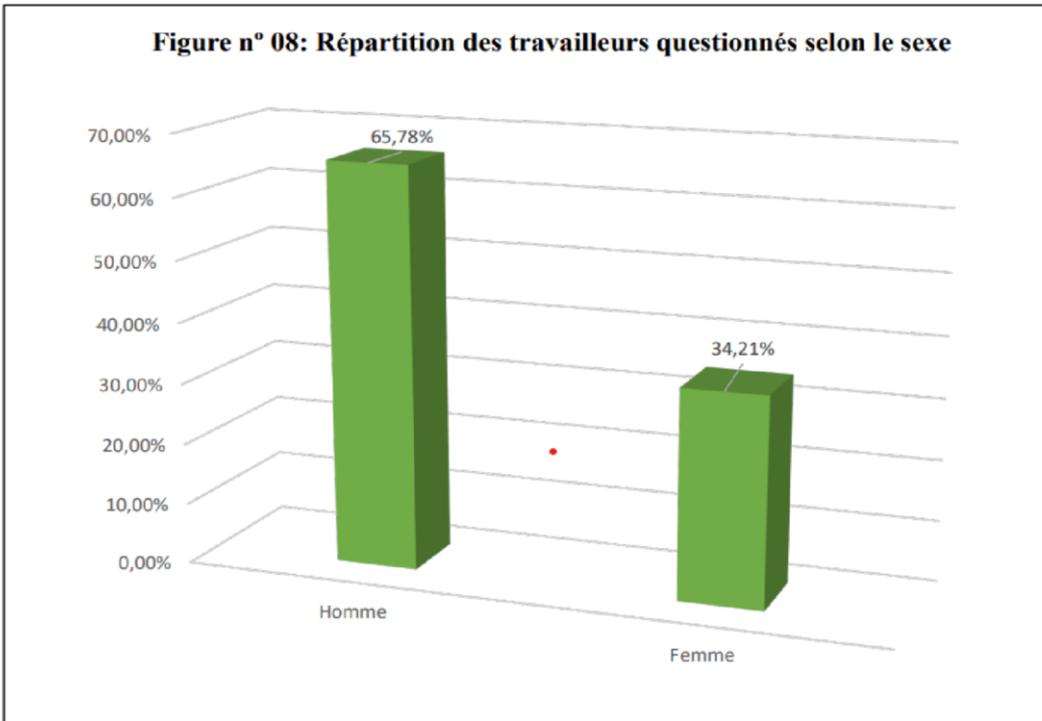
24) Avez-vous d'autres revenus complémentaires ?

-Oui  -non

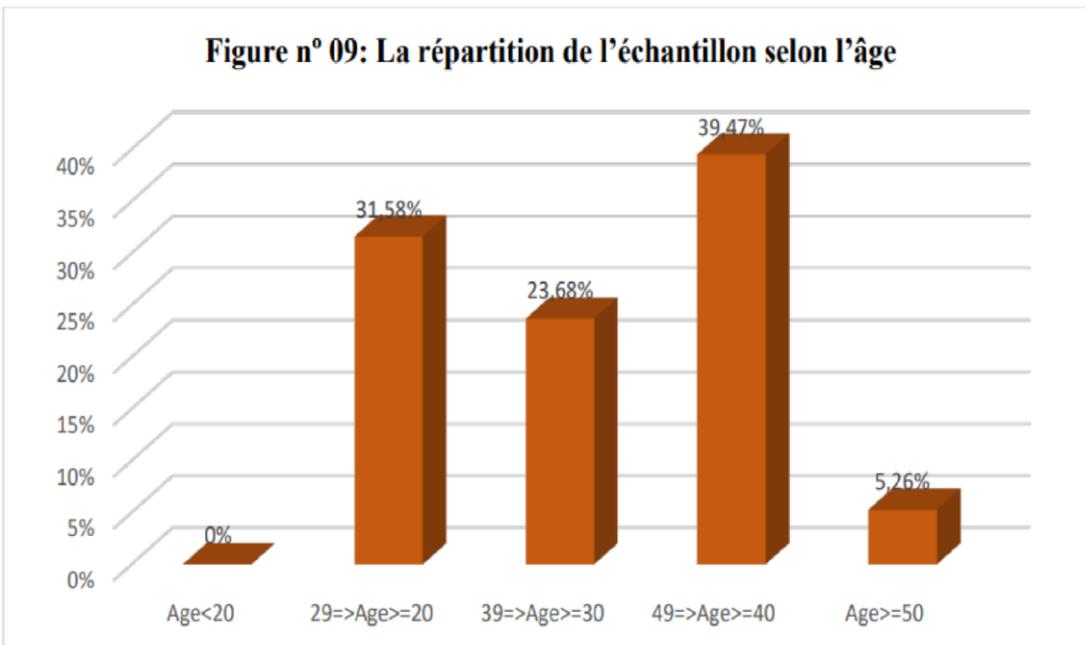
Si oui lequel ?

- Salaire de conjoint
- Contribution des enfants
- Exercice de commerce
- Autre

**8** **Nous vous adressons nos chaleureux remerciements de nous avoir accordé votre temps afin de nous apporter des réponses à nos questions, ainsi que pour l'intérêt que vous avez apporté à notre travail.**

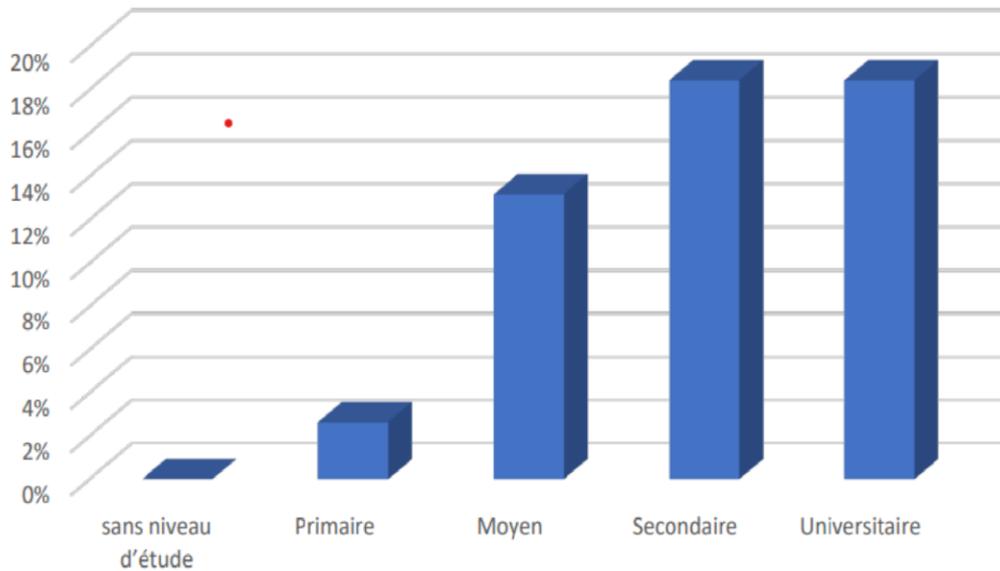


Source : résultat de l'enquête, réalisé par nous-même.



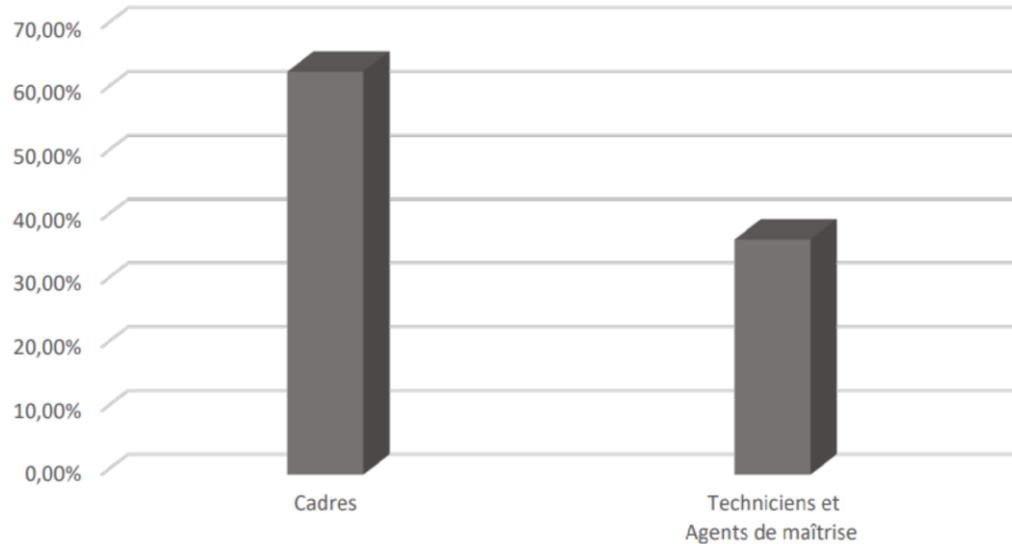
Source : résultat de l'enquête, réalisé par nous-même.

**Figure n° 10: Répartition des travailleurs questionnés selon le niveau d'instruction**



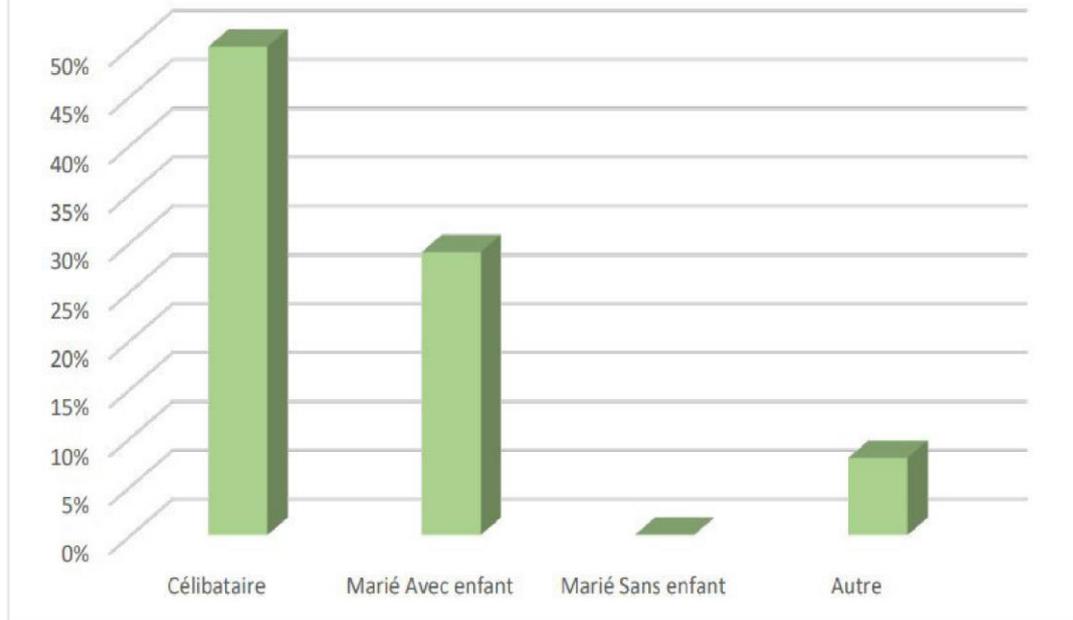
Source : résultat de l'enquête, réalisé par nous-même.

**Figure n°11: Présentation des catégories socioprofessionnelles**



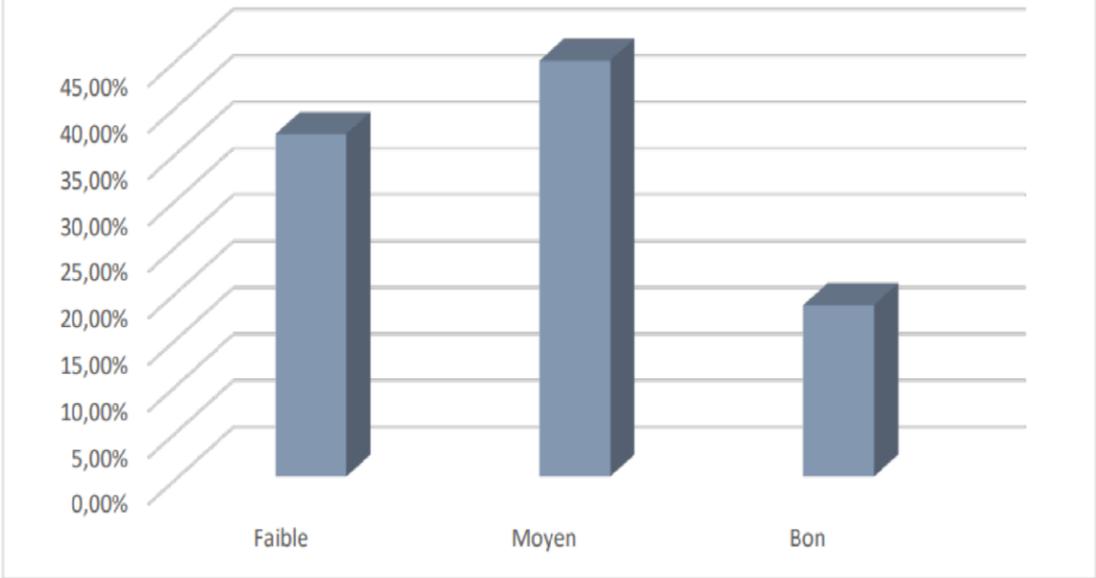
Source : résultat de l'enquête, réalisé par nous-même.

**Figure n° 12: Statut matrimonial**



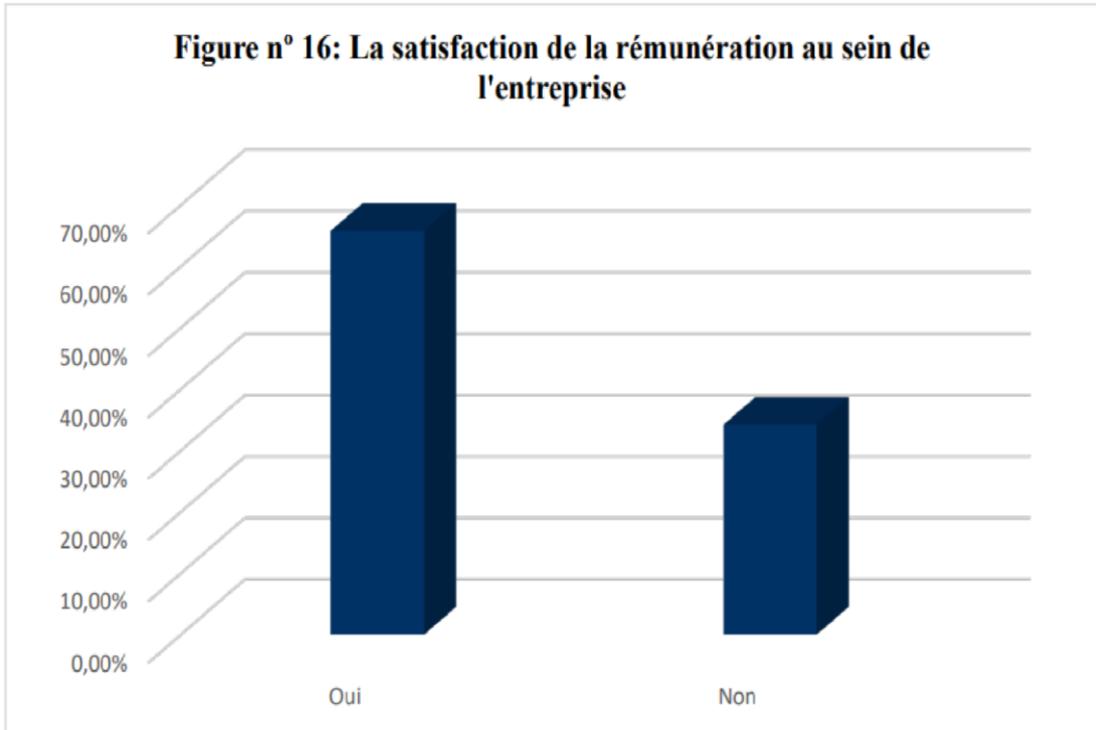
**Source :** résultat de l'enquête, réalisé par nous-même.

**Figure n° 15: Répartition de l'effectif selon le système de rémunération au sein de CEVITAL**



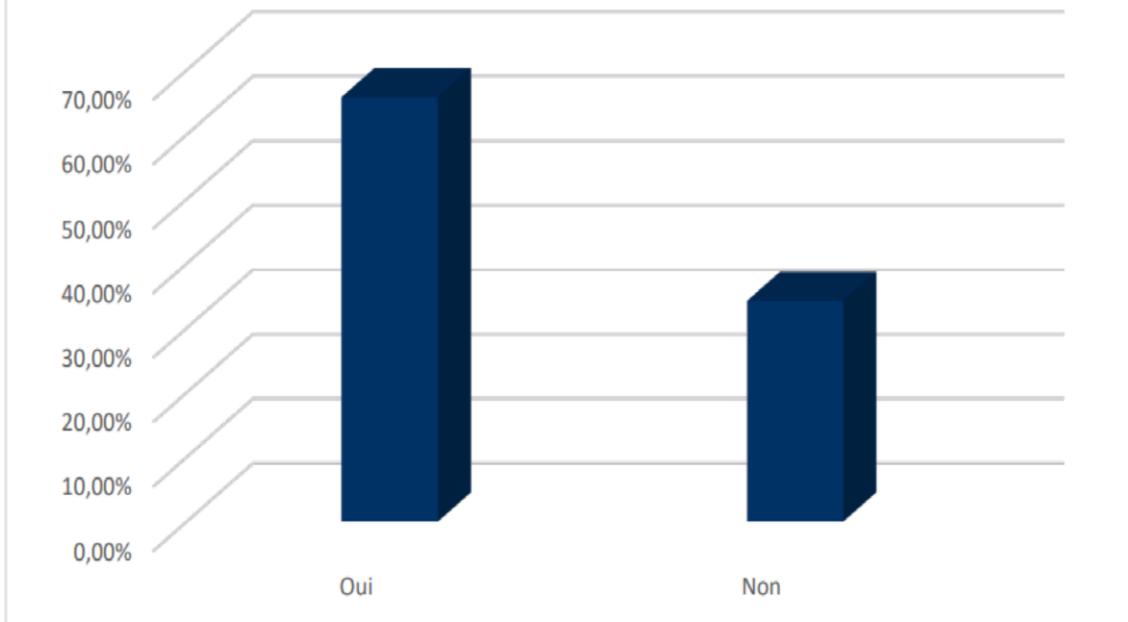
**Source :** résultat de l'enquête, réalisé par nous-même.

**Figure n° 16: La satisfaction de la rémunération au sein de l'entreprise**



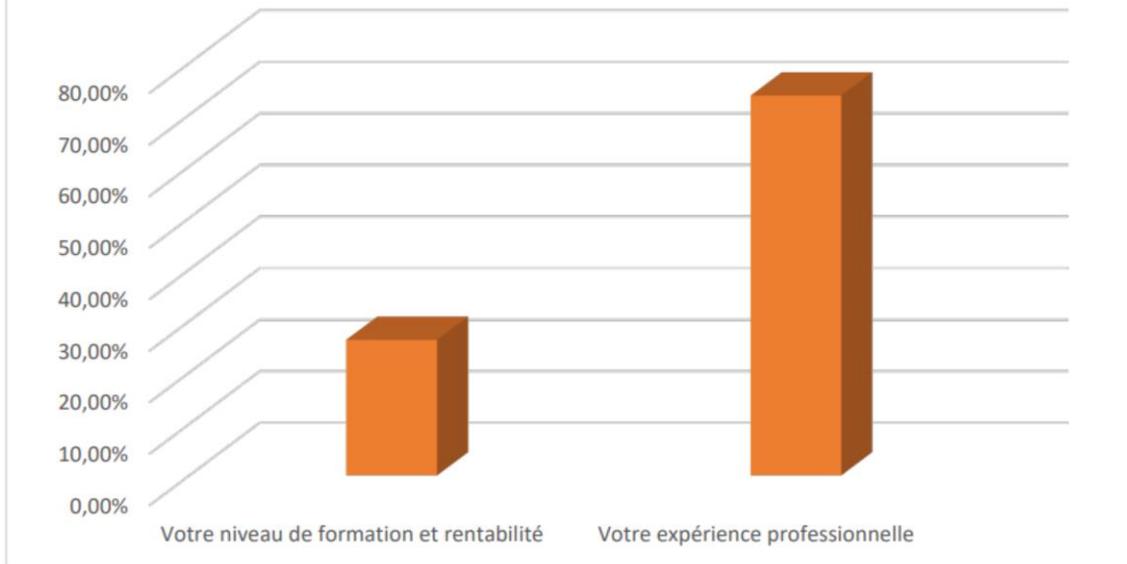
**Source :** résultat de l'enquête, réalisé par nous-même.

**Figure n° 16: La satisfaction de la rémunération au sein de l'entreprise**



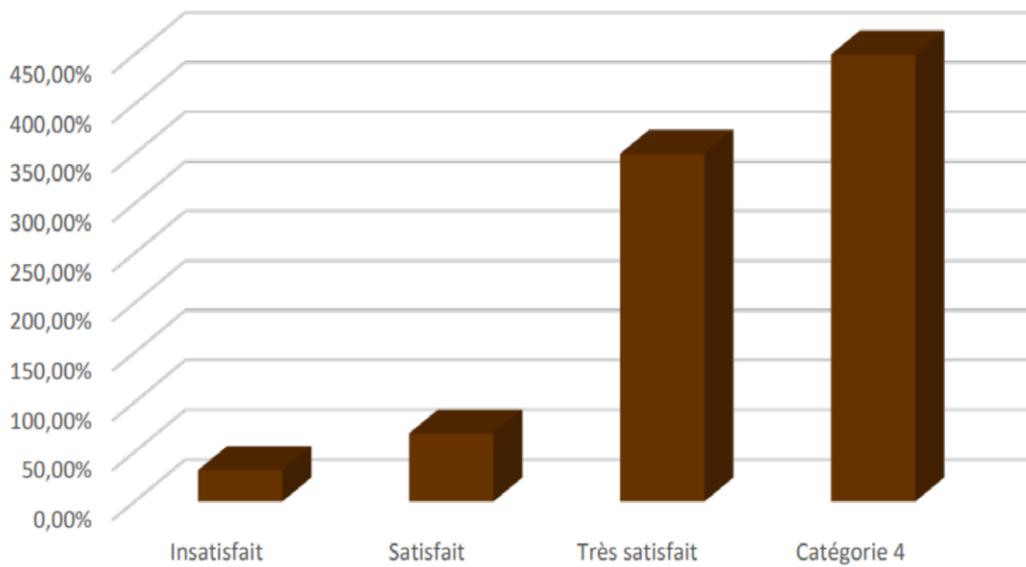
**Source :** résultat de l'enquête, réalisé par nous-même.

**Figure n° 17: L'échelle de rémunération au sien de l'entreprise**



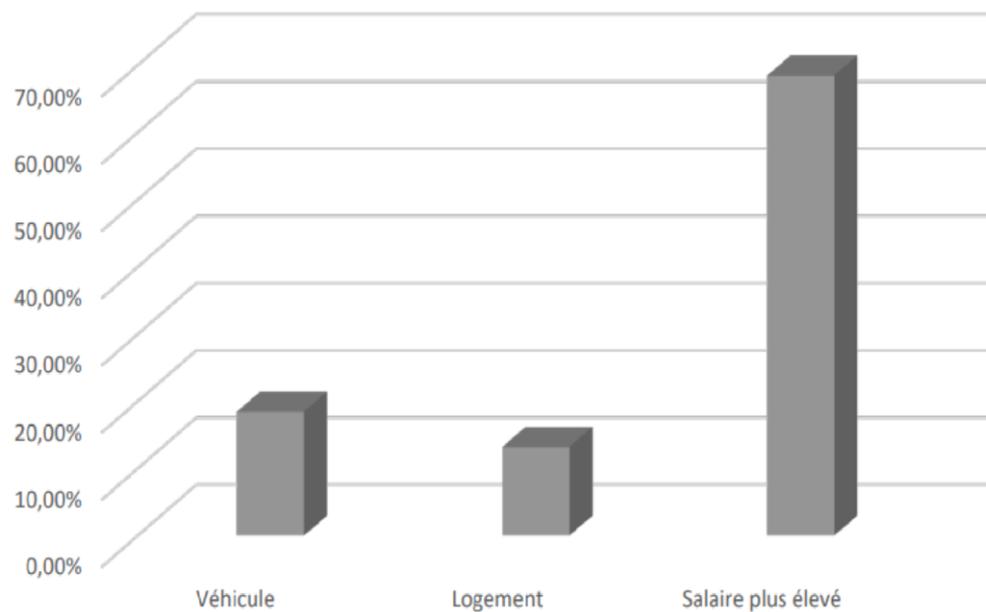
**Source :** résultat de l'enquête, réalisé par nous-même.

**Figure n°18: Répartition des enquêtés selon leur degré de satisfaction vis-à-vis de leurs salaires.**



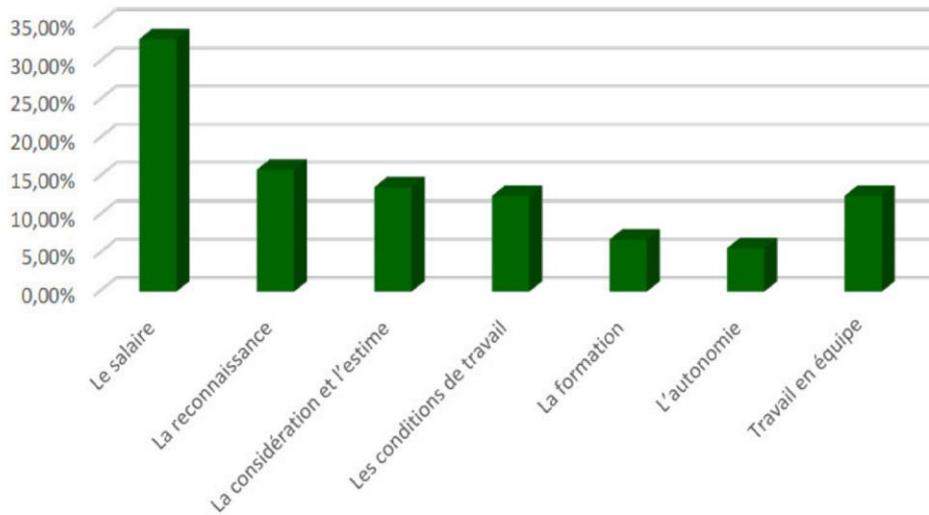
Source : résultat de l'enquête, réalisé par nous-même.

**Figure n°19: Répartition selon le choix**



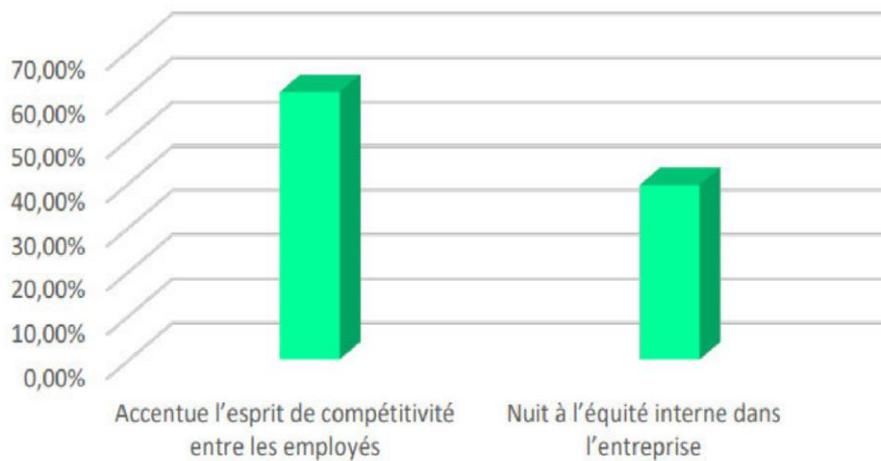
Source : résultat de l'enquête, réalisé par nous-même.

**Figure n°20: Répartition les éléments selon la motivation dans l'entreprise**



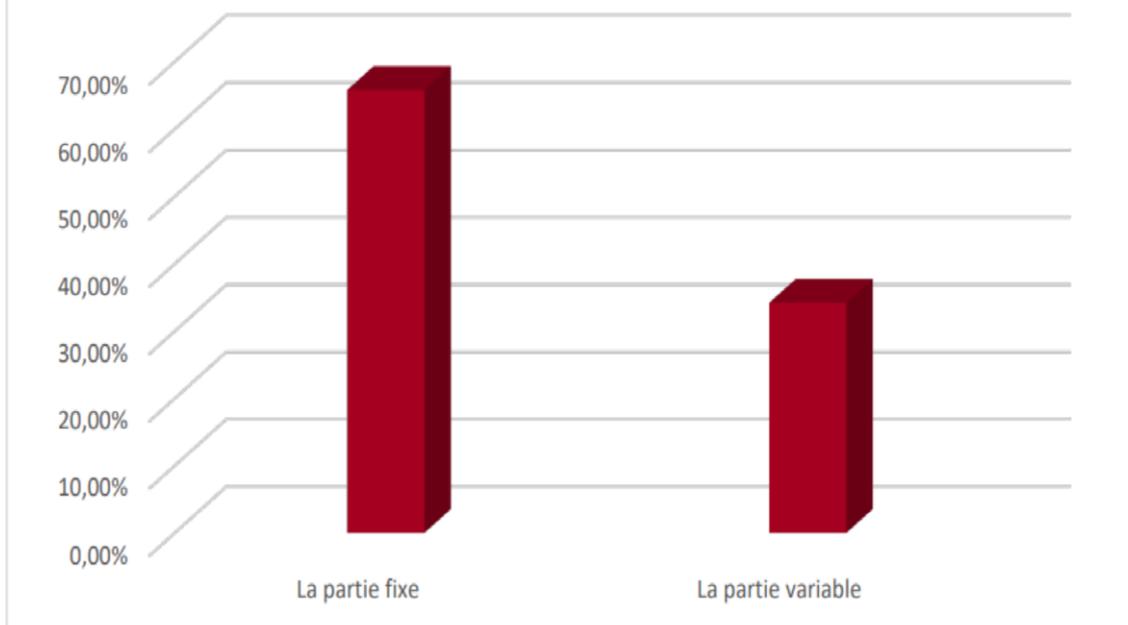
Source : résultat de l'enquête, réalisé par nous-même.

**Figure n°21: Evaluation de la l'impact la motivation par rémunération**



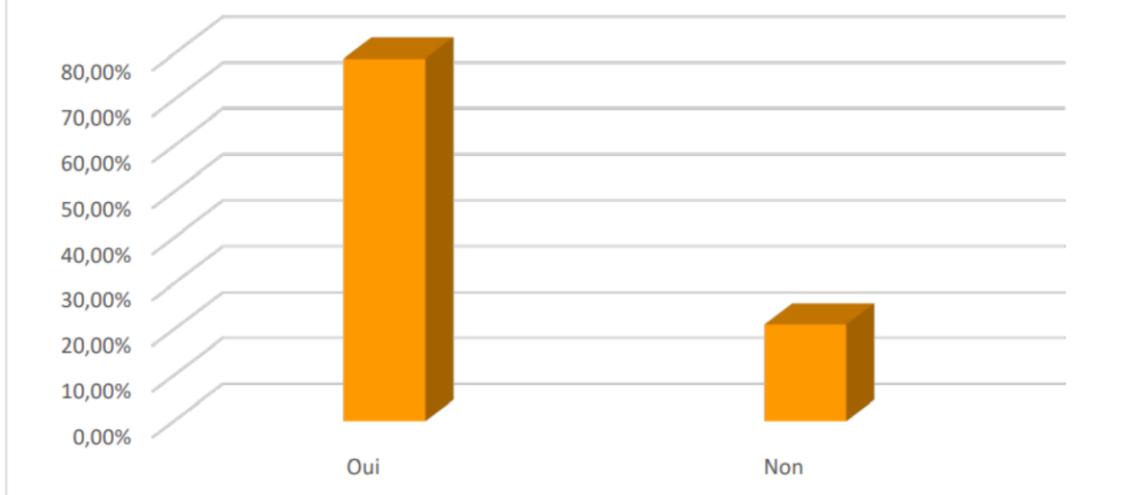
Source : résultat de l'enquête, réalisé par nous-même.

**Figure n°22: La partie la plus importante du salaire**



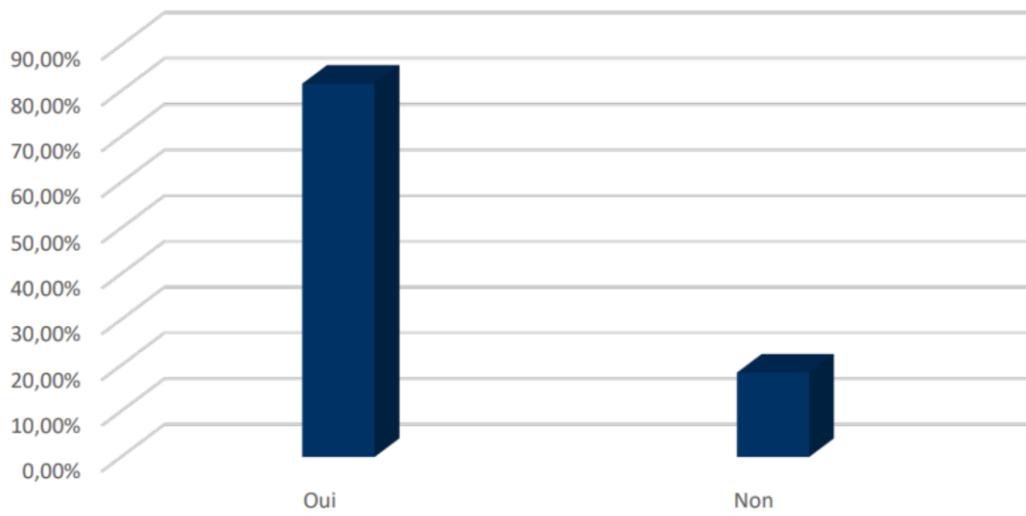
**Source :** résultat de l'enquête, réalisé par nous-même.

**Figure n°23: Les autres avantages d'ordre pécuniaire qui motivent**



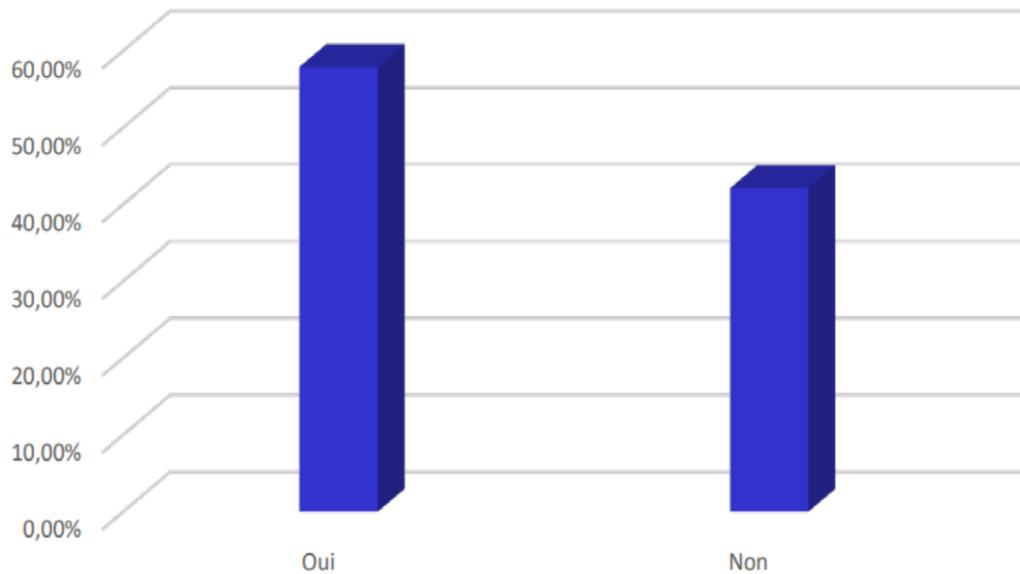
**Source :** résultat de l'enquête, réalisé par nous-même.

**Figure n°24: La rémunération contribue à améliorer le rendement des salariés**



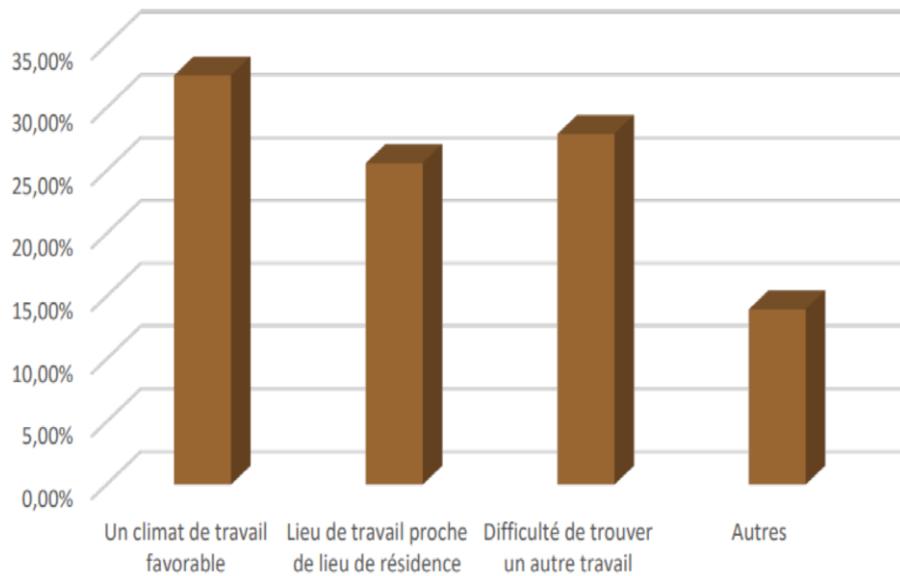
**Source :** résultat de l'enquête, réalisé par nous-même.

**Figure n°25: Répartition des enquêtés selon leurs avis sur le bénéfice et la récompense.**



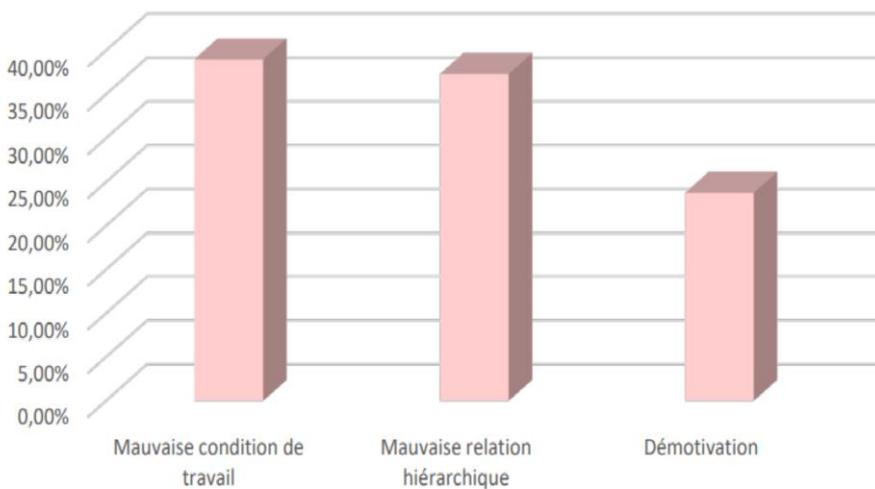
**Source :** résultat de l'enquête, réalisé par nous-même.

**Figure n°28: La répartition selon le contexte d'accepter des salaires à la baisse**



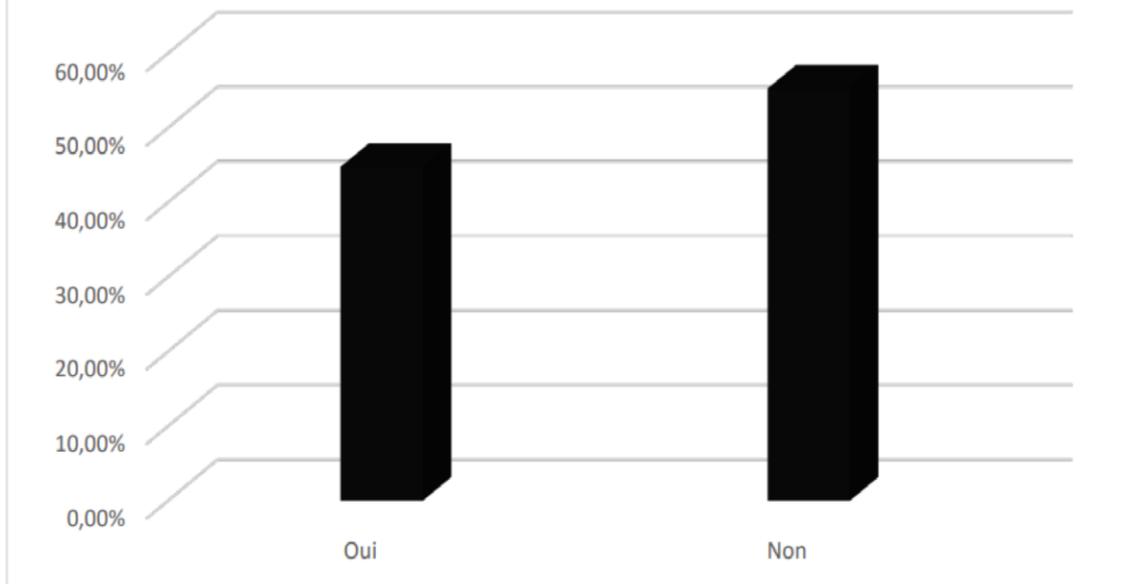
**Source :** résultat de l'enquête, réalisé par nous-même.

**Figure n°27: L'avis des enquêtées sur l'idée de demander la démission**



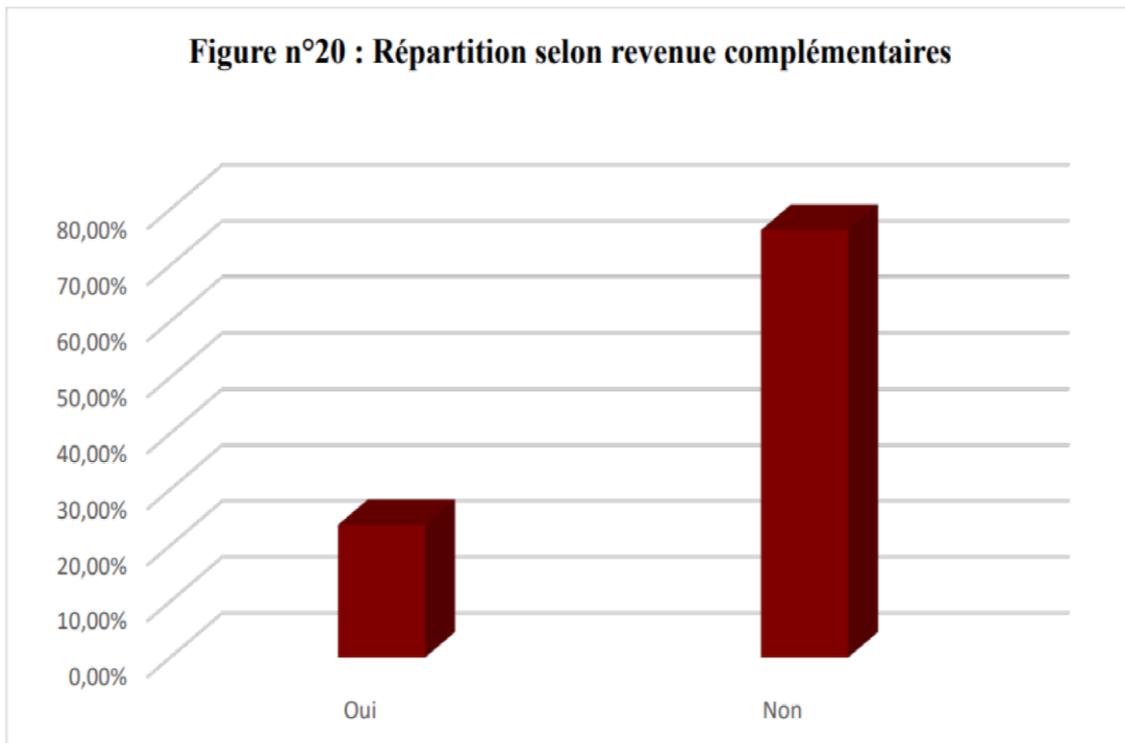
**Source :** résultat de l'enquête, réalisé par nous-même.

**Figure n°29 : La répartition selon la recherche d'un travail ailleurs**



**Source :** résultat de l'enquête, réalisé par nous-même.

**Figure n°20 : Répartition selon revenu complémentaires**



**Source :** résultat de l'enquête, réalisé par nous-même.

## Table de matière

Remerciements

Dédicaces

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Liste des figures

Introduction générale .....	1
Chapitre I : Généralités sur le système de rémunération .....	4
Introduction .....	4
Section 1 : les fondements de la rémunération.....	4
1-Définition de la rémunération.....	4
1.1-Selon Jean Pierre Citeau .....	4
1.2-Selon le dictionnaire de gestion .....	5
1.3-Selon THEVENET .....	5
1.4-Selon Patrice ROUSSEL .....	5
2-Les éléments de la rémunération .....	5
2.1- La rémunération directe .....	5
2.1.1- Le salaire de qualification (salaire de base) .....	5
2.1.2- Le salaire de performance ou au mérite (variable) .....	6
2.2- La rémunération indirecte.....	7
2.2.1- Les périphériques sélectifs .....	7
2.2.2- Les périphériques statutaires .....	8
2.2.3- Les périphériques légaux .....	8
3-Les caractéristiques d'un bon système de rémunération.....	10
3.1-Un système de rémunération lié à la stratégie.....	10
3.2-Un système de rémunération compétitif.....	10
3.3-Un système de rémunération motivant .....	10

3.4-Un système de rémunération flexible.....	11
3.5-Un système de rémunération transparent .....	11
3.6-Un système de rémunération partagé .....	12
Section 2 : la politique de la rémunération.....	12
1-Définition de la politique de rémunération.....	12
1.1-Les principes de la politique de rémunération.....	12
1.2-Les objectifs de la politique de rémunération .....	13
2-L'élaboration d'un système de rémunération.....	13
3-Les enjeux de la politique de rémunération.....	13
3.1 Les enjeux sociaux de la rémunération.....	13
3.2-Les enjeux économiques de la rémunération.....	14
Conclusion .....	15
Chapitre II : la motivation, une notion et des théories .....	16
Introduction .....	16
Section 1 : les mécanismes de motivation.....	16
1- la définition de la motivation .....	16
1.1-Selon Bernard Martory et Jacques Martin .....	16
1.2- Selon Dimitri WEISS .....	16
1.3-Selon patrice ROUSSEL.....	17
1.4-Selon Claude LEVY-LEBOYER .....	17
2- Les types de motivation.....	17
2.1-La motivation finale .....	17
2.2-La motivation instrumentale.....	18
2.3-La motivation de survie.....	18
2.4-La motivation obsessionnelle.....	19
3- Concepts pour une stratégie de motivation performante .....	19
3.1-Équité et justice .....	20
3.3-Reconnaissance et valorisation .....	20
3.4-La qualité du climat social .....	20
3.5-Besoins individuels.....	21
Section 2 : les théories de motivation.....	21
1-Les théories de l'école scientifique du travail .....	21

1.1-L'OST de Taylor .....	21
1.2- La théorie Z mise en avant par W. OUCHI .....	22
2-Les théories de l'Ecole des Relations Humaines : .....	23
2.1-Les théories du contenu .....	23
2.2-Les théories du processus .....	29
Conclusion .....	33
Synthèse : l'influence de la rémunération sur la motivation.....	36
Chapitre III : Evaluation de l'impact de la rémunération sur la motivation du	
personnel, cas d'étude entreprise CEVITAL. ....	39
Introduction:.....	39
Section 1 : présentation de l'organisme d'accueil.....	39
1-Historique et aperçu de l'entreprise CEVITAL.....	39
2-Les valeurs de l'entreprise CEVITAL .....	40
2.1-Ecoute et respect .....	40
2.2-Intégrité et transparence .....	41
2.3-Solidarité et esprit d'équipe .....	41
2.4-Initiative et persévérance .....	41
2.5-Courage et engagement de performance .....	41
3-Situation géographique .....	41
3.1- Béjaia .....	42
3.2- El Kseur .....	42
3.3-Tizi Ouzou .....	42
4-Les activités de l'entreprise.....	43
5-Clients, devise et objectifs de l'entreprise .....	43
5.1-Les clients de l'entreprise.....	43
5.2-La devise de l'entreprise .....	43
5.3- Les objectifs de l'entreprise CEVITAL .....	43
6.1- La direction Marketing .....	45
6.2- La direction des Ventes & Commerciale.....	45
6.3- La direction Système d'informations.....	45
6.4- La direction des Finances et Comptabilité.....	45
6.5- La direction Industrielle.....	46

6.6- La direction des Ressources Humaines.....	46
6.7- La direction des approvisionnements.....	47
6.8- la direction Logistique .....	47
6.9- La direction des Silos .....	47
6.10- La direction des Boissons .....	47
6.11- la direction Corps Gras .....	48
6.12- la direction Pôle Sucre .....	48
6.13- La direction QHSE .....	48
6.14- la direction Energie et Utilités .....	49
6.15- La direction Maintenance et travaux neufs .....	49
Section 2 : méthodologie de recherche et interprétation des résultats .....	49
1-Présentation de la méthodologie de recherche .....	49
1.1-Entretien .....	50
1.2-Questionnaire .....	50
2- Présentation et interprétation des résultats .....	51
2.1-Entretien avec le DRH .....	51
Synthèse des résultats de l'entretien avec DRH .....	52
2.2-Questionnaire .....	53
Synthèse des résultats du questionnaire .....	66
Conclusion générale .....	68
Références	
Table de matière	

## Résumé

La motivation du personnel est l'une des préoccupations majeures des managers en ressources humaines qui cherchent constamment à faire évoluer la performance des employés, d'où l'intérêt de ce mémoire qui s'interroge sur les clés de la motivation du personnel au sein de l'entreprise plus précisément le pouvoir du système de rémunération de garantir cette motivation.

On évoque théoriquement la notion du système de rémunération dans un but de le décortiquer pour comprendre sa conception et les éléments qui lui sont associés, ainsi la motivation comme notion complexe et les théories de motivation majeures. L'optique de vulgariser ces deux notions qu'on met en relation direct nous a permis de comprendre théoriquement la nature du rapport qui doit exister afin de stimuler le rendement du personnel par le système de rémunération.

On explore plus ce thème de recherche dans un but d'affiner les résultats de ce mémoire par l'évaluation du système de rémunération du géant agroalimentaire Algérien cevital. A travers un entretien avec le service des ressources humaines, une enquête de terrain qui a comme sujet le personnel de l'entreprise, cette étude pratique avait confirmé le rôle important du système de rémunération comme facteur de motivation au sein de l'entreprise cevital pour les GRH d'une part et pour personnel d'une autre part.

**Mots clés :** la gestion des ressources humaines, le système de rémunération, la motivation, la performance, le rendement du personnel, cevital.

## المخلص

يعد تحفيز الموظفين من بين الاهتمامات التي تشغل مديري الموارد البشرية في سعيهم الدائم لتطوير أداء الموظفين من هنا تنبثق الفكرة الأساسية لهذه المذكرة حيث نتساءل عن دور نظام الأجور في تحفيز الموظفين داخل المؤسسة و تحديد مدى قدرة هذا الأخير في تحقيق هذا المسعى .

تناول نظريا مفهوم نظام الأجور من أجل تفكيكه سعيا منا لفهم طريقة بناءه و مختلف العوامل المقترنة به كما تناول المذكرة مفهوم التحفيز كمفهوم معقد التركيب و مختلف نظريات التحفيز المعروفة . أن رغبة استكشاف هذين المفهومين اللذان نضعهم في علاقة مباشرة اتاحت لنا أن فهم نظريا طبيعة العلاقة التي يجب أن تكون بين هذين المفهومين لتطوير إنتاجية الموظفين . نتعمق أكثر في موضوع البحث من أجل الحصول على نتائج ،ادق من خلال تقييم نظام الأجور للعلاقات الصناعية الغذائية الجزائرية سيفيتال ، وذلك بواسطة إجراء مقابلة مع مسؤول الموارد البشرية للمؤسسة كذا عمل ميداني يتمثل في طرح نموذج من الأسئلة على عينة من الموظفين . جاءت هذه الدراسة التطبيقية بنتائج تؤكد أهمية نظام الأجور كعامل لتحفيز العمال على مستوى مجمع سيفيتال ،بالنسبة لمسؤولي الموارد البشرية من جهة و كذا العمال من جهة أخرى. تسيير الموارد البشرية ، نظام الأجور ، التحفيز الأداء إنتاجية ،العمال سيفيتال .

**المفتاح:** تسيير الموارد البشرية ، نظام الأجور ، التحفيز ،الأداء إنتاجية ،العمال سيفيتال