

**Université Abderrahmane Mira de Bejaïa**

**Faculté des sciences économiques, et commerciales et 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 :**

**La rémunération comme outil de motivation au travail**

**Cas de la Semoulerie Sarl SISOU Aghbalou Bouira**

**Réalisé par :**

 AZIRI Slimane  
 Laouadi Oualid

**Rapporteur :**

Dr. TIMERDJINE Sara

**Président : Dr. AOUDIA Lounis**

**Examineur : Dr. Ghanem Yasmina**

**Session juin 2023**

## Remerciements

On remercie tout d'abord le Bon Dieu pour m'avoir donné la force, le courage et la persévérance m'ayant permis de réaliser ce modeste travail et de le mener à sa bonne fin.

Nous ne saurions ici exprimer suffisamment ma gratitude à mes chers parents qui n'ont ménagé aucun effort, ni hésité ou reculé devant aucun sacrifice durant tout mon parcours scolaire et universitaire. Qu'il me soit permis de leur exprimer ici mes remerciements les plus sincères.

Mes sincères remerciements vont également à notre vénérable Madame S. TIMERIDJINE – Docteur à l'Université de Bejaïa–. D'abord, pour avoir accepté de diriger ce travail et, ensuite, pour le fait que, avec courage et abnégation, elle a su me tenir la main durant tout le temps qu'a nécessité la réalisation de ce travail. On n'oubliera jamais son encouragement et ces précieux conseils. De même, il y a bien lieu de le dire, je ne pense pas que mes incessantes questions et les interminables dérangements induits, aient donné naissance, en elle, à la moindre lassitude. Qu'elle trouve ici l'expression de mes plus vifs remerciements et de ma gratitude.

On remercie également l'ensemble des enseignants et du personnel administratif de la Faculté des Sciences Économiques, de Gestion et Commercial, en qui j'ai trouvé aide et soutien.

On ne saurait oublier le staff dirigeant et le personnel de la Sarl SISOU, entreprise qui a bien voulu l'accueillir pour le déroulement de mon stage pratique. Que tous soient ici remerciés pour leurs efforts précieux et désintéressés. J'ai tant bénéficié du savoir et de l'expérience de l'encadrement technique et administratif de cette entreprise. Je pense particulièrement à Monsieur Nabil HAMANE, Responsable des Ressources Humaines et Formation, à qui j'exprime ici toute ma reconnaissance.

Nous tenons à remercier les membres du jury d'avoir accepté d'évaluer ce travail de fin de cycle. Enfin, je tiens à remercier toute personne qui, de près ou de loin, aura participé, sous quelque forme que ce soit, à la réalisation de ce mémoire de fin de cycle.

## Dédicace

Je tiens à dédier ce modeste travail

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

A chacun de mes très chers frères (Hakou et Nafaa)

A tous mes meilleurs amis

A mon binôme Oualid

A toute la section MRH promotion 2022/2023

Sans oublier tous ceux qui ont aidé de près ou de loin pendant mon parcours universitaire.

Slimane

## Dédicace

Je tiens à dédier ce modeste travail

En premier lieu à ma cher Maman, tu as été mon roc depuis le tout début. Tu as cru en moi quand je doutais de mes capacités, tu m'as encouragé à persévérer lorsque les défis semblaient insurmontables, et tu m'as inspiré à toujours donner le meilleur de moi-même. Ta confiance et ton amour inconditionnel m'ont guidé vers la réussite. Sans toi, je ne serais pas arrivé là où je suis aujourd'hui. Je te remercie du fond du cœur pour tout ton soutien indéfectible.

A tous mes meilleurs amis

A mes Mes grands-  
parents, et oncles

A mon binôme Slimane

A toute la section MRH promotion 2022/2023

Sans oublier tous ceux qui ont aidé de près ou de loin pendant  
mon parcours universitaire.

Oualid

## Sommaire

Remerciements	
Dédicaces	
Liste des abréviations	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Introduction générale	
Chapitre 01 : Généralité sur la rémunération.....	1
Introduction	
Section 01 : La rémunération comme contrepartie d'un travail.....	2
Section 02 : les giratoires de la rémunération.....	10
Section 03 : les fondamentaux de la politique de la rémunération.....	15
Section 04 : les éléments fondamentaux de la politique et le système de la rémunération	20
Conclusion.....	26
Chapitre 02 : Le système de la rémunération et la motivation des salariées.....	27
Introduction.....	27
Section 01 : les fondements de système de rémunération.....	28
Section 02 : La motivation par la rémunération.....	32
Conclusion.....	44
Chapitre 03 : impact de système de rémunération sur la motivation des salariés dans la Sarl SISOU	45
Introduction.....	45
Section 01 : présentation de la Sarl SISOU.....	46
Section 02 : Présentation de l'enquête.....	50
Section 03 : Les résultats de l'enquête.....	51
Conclusion .....	69
Conclusion Générale .....	70
Les références bibliographiques.....	71
Les annexes	
Table de matière	





## **Introduction Général**

## Introduction Générale

---

Depuis quelques temps, à force de constater que le bien-être du salarié prend de plus en plus de l'importance dans l'entreprise, celle-ci cherche de plus en plus à le motiver au travail et à favoriser son épanouissement, en usant pour cela de moyens divers. Toutefois, bien que le salarié se valorise au sein de l'entreprise, on constate que cette valorisation n'apparaît pas dans l'actif du bilan de celles-ci.

Toute entreprise, commerciale ou industrielle, publique ou privée, nécessite l'utilisation d'une main d'œuvre bien formée et qualifiée, afin de pouvoir offrir à ses clients des produits (Biens ou services) de qualité et aux meilleures conditions de coût et de délai. Elle doit également être en mesure de répondre à l'obligation d'information à l'adresse des acteurs internes ou ceux situés en amont comme en aval de son cycle d'exploitation. Pour répondre à cet objectif, l'entreprise se voit dans la nécessité d'organiser un service de rémunération de façon claire, nette et méthodique pour une meilleure prise en charge du facteur travail.

La gestion des ressources humaines est passée à travers le temps par des idées différentes les unes des autres selon les époques. L'idée aujourd'hui est que le capital humain est, comme l'annonce G. BEKER un stock immatériel imputé à une personne et pouvant être accumulé et pouvant également s'user. Cet auteur considère que les dépenses de formation, par exemple, aident à constituer et à développer le capital humain au même titre que les dépenses d'investissement le font pour le capital technique.

Le capital humain concourt pour une très grande part dans l'atteinte des objectifs de l'entreprise. Sans une adhésion complète et efficiente des travailleurs à ces objectifs, les efforts des dirigeants seront cruellement vains. C'est pour cette raison que l'entreprise doit mettre en place une politique de rémunération et une bonne organisation pour sa mise en œuvre.

Quantitativement, on sait que la valeur ajoutée réalisée par l'entreprise est répartie pour rémunérer les différents facteurs de production engagés pour sa réalisation : Le travail des salariés, le capital technique, l'Etat et le capital financier. La rémunération des travailleurs se mesure par les salaires, le capital technique par l'amortissement, l'Etat par l'impôt et le capital financier par les bénéfices payés aux bailleurs. Parmi tous ces facteurs cités, seul le

## Introduction Générale

---

Facteur travail doit être géré d'une manière toute particulière, car soumis à des aléas et à de multiples considérations pas toujours rationnelles ou prévisibles.

Pour ce faire, dans le cadre de l'analyse de la rémunération d'une entreprise privée, la Sarl SISOU, nous avons à répondre à cette problématique : Quel est l'impact du système de rémunération sur la motivation des salariés de l'entreprise Sarl SISOU ?

### Hypothèses

Ainsi, dans le cadre de cette problématique, nous émettons les hypothèses suivantes :

**Hypothèse 01** : Le niveau et le mode d'embauche du capital humain détermineraient le Niveau de la performance des agents sur le rendement du travail à la Sarl SISOU ;

**Hypothèse 02** : Le niveau de rémunération aurait un impact positif sur le rendement de travail des agents à la Sarl SISOU ;

### **Cadre méthodologique :**

Si le thème de la relation entre la rémunération et la motivation au travail est déjà très ancien, il n'en demeure pas moins d'actualité, et vue son importance dans la gestion des ressources humaines, et la curiosité d'en savoir un peu plus sur le lien que pourrait avoir la rémunération sur la motivation des salariés au sein des entreprises algériennes.

Nous avons jugé utile de nous orienter vers l'entreprise Algérienne privée Sarl Semoulerie Bouira pour pouvoir répondre à notre problématique «Quel est impact du système de rémunération sur la motivation des salariés de l'entreprise Sarl SISOU ?».

Pour se faire nous avons privilégié. Une démarche de type qualitatif qui s'appuie sur une Série de questionnaire administré à un échantillon type représentant notre population ciblée. Et une démarche méthodologique s'appuyant sur deux niveaux d'analyses : - Le premier qui s'intéressera à l'exploration du thème en se référant à la documentation déjà existante. - Au deuxième niveau qui se basera sur les résultats de notre étude empirique au près de notre échantillon au sein de Sarl SISOU.

### **Plan de rédaction :**

Nous avons partagé ce modeste travail en trois chapitres suivants :

## Introduction Générale

---

Première chapitre : intitulé la généralité sur la rémunération, divisé en quatre sections la première section la rémunération comme contrepartie d'un travail, la deuxième section les giratoires de la rémunération, la troisième section les fondamentaux de la politique de la rémunération, en fin la quatrième section les éléments fondamentaux de la politique et le système de la rémunération

Deuxième chapitre : Le système de la rémunération et la motivation des salariées.

Composé de deux section la première les fondamentaux de système de rémunération, la seconde la motivation par la rémunération.

Troisième chapitre : se focalise sur l'impact de système de rémunération sur la motivation des salariées dans la Sarl SISOU. Ce dernier contient trois sections, l'une la présentation de la Sarl SISOU.la deuxième La présentation de l'enquête, En fin les résultats de l'enquête.

## **Chapitre 1 : Généralités sur la rémunération**

## Chapitre 1 : Généralités sur la rémunération

### Introduction

La rémunération est l'ensemble des avantages financiers et non financiers que reçoit un salarié en contrepartie de son travail dans une entreprise. Elle peut inclure le salaire de base, les primes, les avantages sociaux tels que les assurances, les congés payés, les avantages fiscaux, les actions stock-options.

La rémunération est un élément crucial pour les employeurs car elle leur permet de recruter, de motiver et de retenir les meilleurs talents. Elle est également importante pour les employés, car elle leur permet de subvenir à leurs besoins et à ceux de leurs familles, de se sentir valorisés et de rester motivés dans leur travail.

La rémunération peut être déterminée par différents facteurs tels que les compétences et l'expérience du salarié, la performance de l'entreprise, les niveaux de rémunération du marché et les politiques de l'entreprise. Les entreprises peuvent également offrir des régimes de rémunération variables pour encourager la performance et la motivation des employés. Enfin, la rémunération est soumise à des lois et réglementations qui visent à protéger les droits des travailleurs et à garantir l'équité entre les salariés.

Dans ce premier chapitre, nous allons voir la définition de la rémunération, les différents types de rémunération existants, les composantes de la rémunération, la masse salariale, la politique de la rémunération et les critères permettant d'évaluer un système de rémunération.

## Section 01 : La rémunération comme contrepartie d'un travail

La rémunération est la compensation financière que reçoit une personne pour le travail qu'elle à effectuer. Elle peut prendre différentes formes, comme le salaire, des commissions, des primes.

### I. Définition de la rémunération

Selon Thévenet, Dejoux et A. Bender, « *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>1</sup>.

La rémunération peut être définie comme l'ensemble des compensations financières et non financières que reçoit un salarié en contrepartie de son travail au sein d'une entreprise. Elle peut inclure le salaire de base, des primes, des avantages sociaux tels que des assurances maladie ou des congés payés, des plans de retraite, des actions et d'autres formes de récompenses financières ou en nature<sup>2</sup>.

La rémunération est souvent déterminée par des facteurs tels que l'expérience, les compétences et les responsabilités du salarié, ainsi que par les pratiques de rémunération en vigueur dans le secteur d'activité et dans l'entreprise elle-même. Elle peut être négociée lors de l'embauche ou être régulièrement revue en fonction de la performance ou de l'ancienneté du salarié.

La rémunération est un élément clé de la relation entre employeur et employé, car elle reflète la valeur que l'entreprise accorde au travail du salarié et peut avoir une incidence sur la motivation et l'engagement de celui-ci dans son travail.

---

<sup>1</sup>Thévenet, B, Dejoux, C., E. Marbot, A. Bender, « Fonction RH », Ed PEARSON EDUCATION, Paris, P.258.

<sup>2</sup> J.M.Peretti, J.P.Magot, « rémunérations », ED VUIBERT, 2012, P 30.

## II. Les différents types de rémunération

La classification des éléments de la rémunération repose sur deux points essentiels qui sont la rémunération directe et la rémunération indirecte également reconnue en gestion. Elle permet de différencier les articles payés en numéraire et les articles payés sous forme d'avantages divers.

### 1- Rémunération directe

Elle figure dans la partie supérieure de la pyramide des salaires, correspondant à aux différents éléments inscrits sur la paie. La rémunération directe représente tous les paiements en numéraire et en nature ainsi que les autres avantages du système de rémunérations telles que incitations et la participation aux bénéfices.

La rémunération directe se compose en général de deux volets :

- Une part fixe qui correspond au salaire de qualification (salaire de base);
- Diverses primes.

#### A. Salaire de base

C'est la rémunération fixe que l'employeur verse à l'employé pour le travail effectué pendant une période donnée (par exemple, un mois). Le salaire de base est généralement déterminé en fonction de l'expérience et de la qualification de l'employé, ainsi que des conventions collectives ou de la réglementation en vigueur. Également appelé salaire de référence ou salaire de départ, il représente le montant d'argent que l'employeur paie à un employé pour le travail effectué sans prendre en compte les avantages sociaux ou les primes. C'est le montant minimum que l'employeur est tenu de payer à un employé pour le travail qu'il effectue.

Le salaire de base peut être exprimé en termes horaires, hebdomadaires, mensuels ou annuels, selon les pratiques de l'entreprise et les dispositions légales en vigueur dans le pays ou la région où se trouve l'entreprise. Le salaire de base peut varier selon le poste, le niveau d'expérience et les compétences de l'employé, ainsi que le secteur d'activité et la situation économique de l'entreprise<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup>Patrice ROUSSEL, « *rémunération, motivation et satisfaction au travail* », ECONOMICA, Paris, 1996, P.82.

## **B. Primes**

Les primes sont des paiements supplémentaires que les employeurs peuvent verser à leurs employés pour récompenser un travail exceptionnel, stimuler la motivation et la productivité, ou pour atteindre des objectifs de performance spécifiques. Les primes peuvent être de nature variable et peuvent varier en fonction de divers critères tels que la performance individuelle, l'atteinte d'objectifs de l'entreprise, la qualité du travail, la durée de service, etc.

Les primes peuvent prendre différentes formes, telles que des primes annuelles, des primes trimestrielles ou mensuelles, des primes de performance individuelle ou collective, des primes de vente, des primes de sécurité, des primes de vacances, des primes de fidélité, des primes de parrainage, etc.

Les primes sont souvent utilisées pour motiver et récompenser les employés, mais elles peuvent également avoir un impact sur les coûts de l'entreprise et la rentabilité. Par conséquent, il est important que les primes soient conçues de manière équitable et cohérente avec les objectifs de l'entreprise.

### **2- La rémunération indirecte**

La rémunération indirecte est un élément important de la politique de rémunération. Il a un attrait fédéral lorsque les salariés doivent choisir entre plusieurs emplois. Ceci dit, les coûts de main-d'œuvre et de gestion de ces avantages doivent être évalués, car ils peuvent constituer un fardeau financier important à l'organisation<sup>4</sup>.

La rémunération indirecte est liée au statut du salarié ou à son appartenance à l'entreprise et concerne tous les éléments et avantages sociaux qui se rajoutent à la rémunération directe. Elle se compose de trois volets :

- Les périphériques légaux (de rémunération);
- Les périphériques sélectifs (ou rapprochés);
- Les périphériques statutaires (ou éloignés).

---

<sup>4</sup>LAETITIA L, « *L'essentiel de la gestion des ressources humains* », édition LEXTENSO, Paris, 2011, Page 75.

# Chapitre I : Généralités sur la rémunération

---

## 2.1. Les périphériques légaux

Ils correspondent au deuxième niveau de la pyramide des rémunérations (voir figure 01). Ils concernent les distributions qui sont effectuées en termes monétaires et sont généralement de nature collective, et ne représentent en aucun cas le salaire et les avantages qui ne proviennent pas du régime fiscal spécial.

**a. Participation aux bénéfices** : La participation aux bénéfices est une forme de rémunération variable qui permet aux employés de participer aux bénéfices de l'entreprise. Cette forme de rémunération est souvent utilisée pour stimuler la motivation des employés et pour les inciter à travailler plus efficacement et plus productivement.

La participation aux bénéfices est généralement calculée en fonction du bénéfice net de l'entreprise. Les employés peuvent recevoir une part de ce bénéfice sous forme de prime, qui est généralement calculée en pourcentage du salaire de base. Le montant de la prime peut varier en fonction de différents critères tels que le niveau de performance, l'ancienneté ou le rang hiérarchique de l'employé dans l'entreprise.

La participation aux bénéfices peut être mise en place selon différentes formules. Par exemple, l'entreprise peut décider de distribuer une partie des bénéfices à tous les employés, ou de réserver cette rémunération variable à un groupe spécifique de salariés en fonction de leurs fonctions ou de leur niveau hiérarchique. Dans certains cas, la participation aux bénéfices peut être soumise à des conditions ou à des critères d'attribution spécifiques.

La participation aux bénéfices peut être un moyen efficace d'encourager la motivation des employés et de stimuler leur engagement envers l'entreprise. Elle peut également contribuer à renforcer le sentiment d'appartenance des employés à l'entreprise et à favoriser une culture de collaboration et de partage des réussites collectives.

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

$\text{La RSP} = 1/2(\text{bénéfice net fiscal} - 5\% \text{ des capitaux propres}) \text{ part des salaires dans la valeur ajoutée.}$
--

## Chapitre I : Généralités sur la rémunération

---

Cependant, les entreprises peuvent choisir une autre formule de calcul, sous réserve que cette formule soit aussi favorable<sup>5</sup>.

**b. Stock-options** : ils sont un type de rémunération variable qui permet aux employés d'acheter des actions de l'entreprise à un prix fixe dans le temps. Cette forme de rémunération est souvent utilisée pour attirer et retenir des employés clés, ou pour aligner les intérêts des employés sur ceux de l'entreprise.

Les stock-options sont généralement accordées aux employés comme une forme de bonus ou de récompense pour leur performance ou leur contribution aux efforts de l'entreprise. Les employés peuvent ensuite exercer leurs options d'achat d'actions à un prix fixe pendant une période déterminée. Si le prix de l'action augmente au-delà du prix fixe, l'employé peut réaliser un profit en vendant les actions qu'il a achetées.

Les stock-options peuvent être assorties de différentes conditions, telles que des périodes de vesting ou des critères de performance spécifiques. La période de vesting désigne la période pendant laquelle l'employé doit rester dans l'entreprise pour être autorisé à exercer ses options. Les critères de performance peuvent être liés à des objectifs de chiffre d'affaires, de bénéfices ou de croissance de l'entreprise.

Les stock-options peuvent être un moyen efficace pour les entreprises d'attirer et de retenir des employés talentueux, en leur offrant la possibilité de participer au succès de l'entreprise. Cela peut également aider à aligner les intérêts des employés sur ceux de l'entreprise, en les encourageant à travailler dur et à contribuer au succès de l'entreprise à long terme. Cependant, les stock-options peuvent être complexes et difficiles à comprendre pour les employés, et il est important que les employeurs fournissent une formation et un soutien adéquats pour aider les employés à comprendre les conditions et les avantages liés à cette forme de rémunération variable<sup>6</sup>.

---

<sup>5</sup> J.M. Peretti, J.P. Magot, Op., cit, Page 346.

<sup>6</sup> SOUTENAIN JF, FARCET PH, « *Organisation et gestion d'entreprise* », édition, BERTI, Paris, 2006, P 289.

# Chapitre I : Généralités sur la rémunération

---

## C. Intéressement

L'intéressement est un programme de rémunération variable qui permet aux employés de partager les bénéfices de l'entreprise. Cette forme de rémunération est souvent utilisée pour encourager les employés à travailler plus efficacement et plus productivement, en les motivant à contribuer au succès de l'entreprise.

Il est généralement calculé en fonction du bénéfice net de l'entreprise. Les employés peuvent recevoir une part de ce bénéfice sous forme de prime, qui est généralement calculée en pourcentage du salaire de base. Le montant de la prime peut varier en fonction de différents critères tels que le niveau de performance, l'ancienneté ou le rang hiérarchique dans l'entreprise.

L'intéressement peut être mis en place selon différentes formules. Par exemple, l'entreprise peut décider de distribuer une partie des bénéfices à tous les employés, ou de réserver cette rémunération variable à un groupe spécifique de salariés en fonction de leurs postes ou de leur niveau hiérarchique. Dans certains cas, l'intéressement peut être soumis à des conditions ou à des critères d'attribution spécifiques.

L'intéressement peut être un moyen efficace d'encourager la motivation des employés et de stimuler leur engagement envers l'entreprise. Il peut également contribuer à renforcer le sentiment d'appartenance des employés à l'entreprise et à favoriser une culture de collaboration et de partage des réussites collectives. De plus, l'intéressement peut également contribuer à améliorer la performance de l'entreprise en alignant les intérêts des employés sur ceux de l'entreprise<sup>7</sup>.

### d. Plan d'épargne d'entreprise

Le plan d'épargne d'entreprise (PEE) est un mécanisme collectif d'épargne donnant aux salariés (sous certaines conditions, tenant à l'effectif de l'entreprise, à ses dirigeants), la faculté de participer à la constitution d'un portefeuille de valeurs mobilières avec l'aide de son employeur.

---

<sup>7</sup>THEVENET M, DEJOUX C, ALL, Op.cit. Page 377

# Chapitre I : Généralités sur la rémunération

---

Les caractéristiques de l'épargne salariale reposent sur les faits suivants :

Les versements qu'effectuent les adhérents peuvent, le cas échéant, être majorés (abondés) par l'entreprise selon une règle établie à l'avance sous la même condition de blocage ;

Les sommes qui alimentent ces dispositifs et les intérêts qu'elles produisent bénéficient d'exonérations fiscales et sociales, sous condition de blocage de ces sommes avec leurs intérêts pendant au moins cinq ans<sup>8</sup>.

## **2 .2. Les périphériques sélectifs (rapprochés)**

Ils correspondent au troisième niveau de la pyramide salariale (des rémunérations). Il existe également des avantages en nature, qui sont caractérisés de manière sélective. Ces prestations sont fournies par l'employeur à ses employés. Ces avantages peuvent être offerts pour attirer et retenir les talents, améliorer la satisfaction et la motivation des employés, ainsi que pour se conformer aux lois et règlements en matière d'emploi. Les avantages en nature peuvent varier en fonction de l'entreprise, de sa taille, de son secteur d'activité et de la législation en vigueur dans le pays ou la région où l'entreprise opère<sup>9</sup>.

Les périphériques sélectifs peuvent inclure des avantages (des biens et des services) :

Gratification en nature (voyage, cadeaux) ;

Voiture de service ;

Complément de retraite personnalisé ;

Frais de responsabilité ;

Frais de déplacement ;

Logement de fonction ;

Téléphone personnel ;

Les rabais sur les produits ou les services de l'entreprise ;

Les bons d'achats individuels ou collectifs ;

Fourniture gratuite de nourriture, d'éclairage, de chauffage ou de vêtement ;

Les possibilités de prêt personnel (hors cadre conventionnel).

---

<sup>8</sup> THEVENET M, ALL, Op. Cit.2012, Page 218.

<sup>9</sup> THEVENET M, ALL, OP, Cit, 2012, Page 220.

## Chapitre I : Généralités sur la rémunération

---

En offrant des avantages en nature, les employeurs peuvent non seulement améliorer la satisfaction et la motivation des employés, mais aussi attirer et retenir des employés talentueux et compétents.

### **2.3 : les périphériques statutaires (éloignés)**

C'est le quatrième niveau de la pyramide de la rémunération et correspond aux avantages sociaux. Ce sont par exemple :

- La mutuelle maladie,
- Assurance-vie,
- Les œuvres sociales de conseil de l'entreprise ;
- Conseil juridique et financier ;
- Remise sur produit de la société ;
- Couplement de retraite ;
- Médaille de travail ;
- Assurance risque divers ;
- Aide familiale ;
- Transport personnel ;
- Membre club sportive/culture.

**Figure N01 : La pyramide de MASLOW**



Source : Donnadieu. G, « Du salaire à la rétribution », Liaisons, Paris, 1993

De cette pyramide, nous constatons que le système de rémunération se compose de quatre rubriques. En premier lieu, la rémunération directe qui représente le salaire de base et les diverses primes liées à la fonction et à l'organisation du travail. Ensuite, la rémunération indirecte qui représente les périphériques légaux concernant l'intéressement, les participations, le plan d'épargne d'entreprise et les stocks options. Puis, les périphériques sélectifs qui s'apparentent aux avantages en nature. Enfin, les périphériques statutaires correspondant aux avantages sociaux.

## **Section 02 : les giratoires de la rémunération (les périphériques)**

Les giratoires de la rémunération sont des dispositifs mis en place par les entreprises pour favoriser la mobilité interne des salariés et ainsi permettre une progression de leur carrière et une augmentation de leur rémunération.

### **I. Les composantes de la rémunération**

L'élaboration d'un système de rémunération stratégique doit s'appuyer sur une séparation des éléments de rétribution en fonction des effets qu'ils ont sur les affranchissements identifiés et les objectifs rendus. En plus du salaire de base, la rémunération des salariés peut concevoir diverses composantes complémentaires. Donc, la rémunération est composée d'éléments fixes et d'éléments variables.

## 1-Les composantes fixes

Ils font généralement référence à des coûts fixes, c'est à-dire des dépenses qui ne varient pas en fonction du niveau d'activité de l'entreprise. Par exemple, les coûts de location d'un local commercial, le salaire des employés à temps plein, ou les paiements d'intérêts sur une dette à long terme. Les rémunérations fixes comprennent :

### 1.1- Salaire de base

Le salaire de base est le montant minimum qu'un employeur est obligé de verser à un employé pour son travail, indépendamment des heures travaillées ou des primes éventuelles. C'est le salaire brut que l'employé perçoit avant déduction des cotisations sociales et des impôts sur le revenu<sup>10</sup>.

La méthode de classification des postes de travail est prévue, dans le secteur public, par des textes réglementaires et, dans le secteur privé, par l'employeur après consultation d'organismes spécialisés et de concert avec le partenaire social.

Les textes réglementaires en question permettent d'obtenir le montant du salaire de base par la multiplication de l'indice du poste par un coefficient légal appelé point indiciaire.

**a- Salaire Minimum National Garanti (SMNG) :** le salaire minimum national garanti applicable aux différents secteurs est déterminé par décret, après consultation des syndicats des travailleurs et des employeurs en tenant compte de l'évolution de la productivité nationale, des conditions économiques nationales et des indices des prix à la consommation.<sup>11</sup>

### **b- Les indemnités fixes :**

**Indemnité d'expérience professionnelle (IEP ou ancienneté) :** l'indemnité d'expérience professionnelle est destinée à sanctionner l'ancienneté génératrice, d'expérience professionnelle. Les modes de valorisation de cette ancienneté varient suivant la nature du Secteur d'activité<sup>12</sup>.

---

<sup>10</sup>BOINSNARD. D, « *Guide juridique et pratique de l'épargne salariale* », LIAISON, Paris 2003, Page163

<sup>11</sup> Décret 82/356, du 20 novembre 1982, portant fixation de la méthode nationale de classification des postes de travail, JORA n° 20 du novembre 1982.p 1459

<sup>12</sup> Art 160 de la loi n°72-12 précitée.

## Chapitre I : Généralités sur la rémunération

---

**L'indemnité de nuisance** : est perçue lorsque le poste de travail comporte des tâches et des conditions de travail présentant des inconvénients de pénibilité, de salissure, de danger, qui n'ont pas été pris en compte dans la définition et la classification du poste de travail considéré ou qui dépassent, exceptionnellement, le seuil pris en compte dans la définition et la classification de ce même poste de travail<sup>13</sup>.

**Indemnité de zone** : cette indemnité est prévue pour les postes de travail situés dans les zones, secteurs d'activité, unités économiques ou projets de développements ainsi que les qualifications jugées prioritaires dans le cadre des plans de développements ouvrant droit à une indemnité de zone. Il en est de même des postes de travail isolés ou se situant dans les lieux de travail isolés<sup>14</sup>.

**L'indemnité complémentaire d'allocation familiale (ICAF)** : est attribuée à tous les employés bénéficiaires d'allocations familiales au titre de la législation de sécurité sociale.

**Indemnité de transport** : cette indemnité est accordée pour couvrir les frais de transport payés par les travailleurs pour le trajet effectué entre leur lieu de résidence et leur lieu de travail.

**Indemnité de panier** : C'est une prime versée par l'employeur aux salariées qui sont contraints de se restaurer sur leurs lieux de travail, sans qu'il fournisse au salarié la possibilité de manger sur place grâce à une cantine ou un foyer.

En raison de la différence constatée dans la détermination des éléments liés aux salaires de base dans les différentes législations du travail, nous portons notre attention pour Mentionner les éléments fixes du fait qu'ils sont stables et permanents, comme suit :

---

<sup>13</sup> Art 152 de la loi n°78-12 précitée

<sup>14</sup> Décret n°82-183 du 15 mai 1982 relatif aux modalités de calcul de l'indemnité de zone. JORA n° 20 de mai 1982. p 713

# Chapitre I : Généralités sur la rémunération

---

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

Le salaire brut=salaire de base +différentes indemnités et primes après déduction de la sécurité sociale qui est de 9%. Ce salaire brut est soumis au barème d'IRG (Impôts sur le Revenu Global) mais n'en constitue pas l'assiette complète.

## **Le salaire imposable :**

Le salaire imposable=(le salaire de poste – la sécurité sociale) +les indemnités soumises à IRG. Il faut noter que les allocations familiales et le salaire unique ne sont pas soumis aux cotisations de sécurité sociale.

## **Le salaire net :**

Le salaire net est le salaire que perçoit le salarié à la fin du mois. Il est égal au salaire imposable – les retenues IRG + les éléments non imposables<sup>15</sup>.

## **2-Les composantes variables**

Ces composantes sont envisagées comme des variables compte tenu de leurs montants instables, en fonction de certaines adversités soumises à une protection légale.

### **a- Les indemnités variables**

Sont accordées aux travailleurs qui exercent une fonction inhabituelle dans leurs postes de travail, qu'il soit supplémentaire ou dans le cas où celui-ci est suivi de dégâts matériels ou moraux. Ils comprennent :

**L'indemnité pour heures supplémentaires :** est perçue dans les conditions prévues par la loi et donnent lieu au paiement d'une indemnité. Celle-ci est attribuée à chaque fois que le travailleur effectue des heures de travail au-delà de la durée légale du travail et donne lieu au paiement d'une majoration qui ne peut être inférieure à 50% du salaire horaire normal<sup>16</sup>.

**Indemnité de travail alternatif :** La loi attribue aux travailleurs une certaine période de temps pour exécuter leur travail dans certains cas exceptionnels. Elle est accordée

---

<sup>15</sup>BARRAD J, KITEL F, MOULE M, « *la fonction des ressources humaines* 2ème édition, »,VUIBERT, France, 2000, P232.

<sup>16</sup>Art 32 de la loi n0 90-11 du 21 avril 1990 relative aux relations de travail. JORA n17 du 25 avril 1990.p498

## Chapitre I : Généralités sur la rémunération

---

Aux salariés soumis au système où le travail est organisé en équipes (groupes), pour certaines spécifications économiques et technique appelés (3 X 8).

**Frais de mission** : le salarié bénéficie d'une indemnité en compensation (compensatoire) des frais engagés dans le cas où l'entreprise fait appel à lui pour un besoin de service, en dehors de son lieu accoutumé (habituel) de résidence.

### **b- Les primes et autres avantages sociaux**

Représentent l'internement de rémunération le plus traditionnel et l'accompagnement salarial classique. Elles sont destinées à compléter le salaire de base et rémunérer de façon spécifique une chaîne de caractéristiques individuelles.

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

-Les primes de rendement individuel sont destinées à rémunérer l'amélioration de la productivité du travail individuel. Elles sont attribuées à partir de la réalisation de seuils de rendement fixes par l'organisme employeur<sup>17</sup>.

-Les primes de rendement collectif sont destinées à sanctionner la productivité du travail collectif. Elles peuvent être mensuelles et payées en même temps que le salaire de poste, ou peut être différé à la fin de l'année<sup>18</sup>.

**Avantages sociaux** : l'entreprise peut être amenée à engager des dépenses en nature ou en numéraire de façon à aider l'employé pour ses charges familiales ou personnelles. Il s'agit, entre autres, du loyer de son logement, des frais de transport ou autres Frais similaires.

---

<sup>17</sup>Décret n°88-221 du 2 novembre 1988 portant conditions de mise en œuvre des primes de rendement et des Mécanismes de liaison salaires production. JORA n°46 du 09 novembre 1988.p1196

<sup>18</sup>Art 166 de la loi n° 78-12

## Section 03 : Les fondamentaux de la politique de la rémunération

### 1- La grille de salaire :

La grille de salaire est un tableau qui répertorie les différents niveaux de rémunération au sein d'une entreprise pour un poste donné. Elle est souvent utilisée pour fixer les salaires en fonction de niveau d'expériences, des responsabilités et des performances des employés.

### 2- Définitions de la masse salariale :

Selon COMPOY et MACLOUF : « *La masse salariale est le montant total des salaires, des cotisations sociales et des autres charges liées aux employés d'une entreprise pour une période donnée. Elle inclut les salaires bruts, les cotisations de sécurité sociale, les contributions de retraite, les indemnités de congé payés, les primes, les avantages en nature, les taxes sur les salaires et les autres coûts liés à l'emploi* »<sup>19</sup>.

Pour MARTORY, « *la masse salariale est l'ensemble des rémunérations directes incluant les salariés, primes, gratifications, indemnités et divers avantages* »<sup>20</sup>.

Nous pouvons distinguer trois types de masses salariales :

#### 2.1- Pour le technicien de la paie

En tant que technicien de la paie, la masse salariale est l'un des éléments clés de son travail. Il est responsable de la gestion et du traitement des salaires des employés d'une entreprise, ce qui comprend le calcul de la masse salariale.

Son rôle consiste à collecter et à traiter les informations relatives aux heures travaillées, aux absences, aux congés payés, aux primes et autres avantages en nature des employés. Il est également responsable de la gestion des déclarations sociales et fiscales, telles que les déclarations de cotisations sociales et les déclarations annuelles de revenus qui sont basées sur la masse salariale de l'entreprise.

---

<sup>19</sup>COMPOY E, MACLOUF E, « gestion des ressources humaines, 2<sup>ème</sup> édition », Synthex, 2011, pp 26-27.

<sup>20</sup>MARTORY B, « Gestion des ressources humaines, pilotage sociale et performance, 9<sup>ème</sup> édition », Dunod, 2016, P107.

# Chapitre I : Généralités sur la rémunération

---

En résumé, en tant que technicien de la paie, il est responsable de la gestion complète de la masse salariale, de sa collecte à son traitement, en passant par le calcul des salaires bruts et la déclaration des cotisations sociales et fiscales appropriés. Cette masse figure notamment sur la DAS (Déclaration annuelle des Salaires).

## **2.2- Pour le comptable**

C'est la somme des comptes comptable par les écritures de paie, et constituent les sommes enregistrées dans la sous-classe 63. Les frais de personnel (le salaire au sens large), par exemple :

- Les indemnités et avantages en numéraire ;
- Les précomptes retenus sur salaires ;
- Les salaires, appointement des salariés, quelle que soit la nature de contrat (CDD, CDI) ;
- Les primes, les commissions.

## **2.3- Pour le gestionnaire de la masse salariale**

C'est un professionnel chargé de gérer et de superviser tous les aspects de la paie d'une entreprise. Son travail consiste à veiller à ce que les salaires et les autres avantages sociaux soient versés en temps voulu et avec précision, conformément aux lois et à la réglementation locale.

Il est également responsable de la collecte, de la saisie, du traitement et de la distribution des informations relatives aux salaires des employés. Il travaille en étroite collaboration avec les autres départements de l'entreprise, tels que les ressources humaines, les finances et la comptabilité, pour l'intégrité des données de paie.

Le rôle du gestionnaire de la masse salariale est essentiel pour garantir la satisfaction des employés et le bon fonctionnement de l'entreprise dans son ensemble. Ce terme désigne l'ensemble des salaires, versés à une population donnée, pendant une durée donnée (généralement une année).

# Chapitre I : Généralités sur la rémunération

---

## 3- Calcule de la masse salariale

### 3.1- Calculer la masse salariale prévisionnelle :

Le calcul de la masse salariale prévisionnelle peut être effectué en suivant les étapes suivantes :

**a. Déterminer le nombre d'employés :** pour calculer la masse salariale prévisionnelle, vous devez savoir combien d'employés vous aurez au sein de l'entreprise, vous pouvez utiliser les données de l'année précédente comme point de départ.

**b. Calculer le salaire annuel moyen :** pour chaque employé, calculer le salaire annuel brut (avant déduction fiscale et autres retenues) en additionnant le salaire de base, les primes, les heures supplémentaires. Diviser ensuite la somme par le nombre d'employés pour obtenir le salaire annuel moyen.

**c. Ajouter les avantages sociaux :** En plus des salaires, il est important de prendre en compte les avantages sociaux tels que les cotisations à la sécurité sociale, les cotisations aux régimes de retraite, les assurances, les congés payés...etc.

**d. Calculer la masse salariale prévisionnelle :** Multiplier le salaire annuel moyen par le nombre d'employés pour obtenir la masse salariale annuelle brute prévisionnelle. Ajoutez ensuite les avantages sociaux pour obtenir la masse salariale prévisionnelle totale.

Il est important de noter que le calcul de la masse salariale prévisionnelle est une estimation basée sur les données disponibles. Il est important de prendre en compte les fluctuations du marché et les variations de la productivité de l'entreprise qui peuvent affecter les salaires et les avantages sociaux

### 3.2-Effectuation du suivi budgétaire :

Le suivi budgétaire est une pratique essentielle pour assurer la bonne gestion des finances d'une entreprise ou d'une organisation. Pour effectuer le suivie budgétaire, voici quelques étapes à suivre : —

## Chapitre I : Généralités sur la rémunération

---

- a. **Etablir un budget** : avant de pouvoir effectuer un suivi budgétaire, il est important d'établir un budget réaliste en tenant compte de toutes les dépenses et des recettes prévues.
- b. **Suivre les dépenses** : Il est essentiel de surveiller les dépenses de manière régulière pour éviter les dérapages budgétaires. Pour cela, il est possible d'utiliser des outils de gestion budgétaire tels que des logiciels spécialisés ou des tableurs, comme Microsoft Excel.
- c. **Analyser les écarts** : Il est important de comparer les dépenses réelles aux prévisions budgétaires et d'analyser les écarts pour déterminer les raisons de ces écarts. Cela permettra de prendre des mesures correctives si nécessaire.
- d. **Réviser le budget** : En fonction des résultats du suivi budgétaire, il peut être nécessaire de réviser le budget initial. Cela peut impliquer de réduire certaines dépenses ou d'augmenter les recettes prévues.
- e. **Communiquer les résultats** : Enfin, il est important de communiquer les résultats du suivi budgétaire à toutes les parties prenantes concernées, notamment les membres de l'équipe financière, les gestionnaires de projet et les dirigeants de l'entreprise ou de l'organisation.

En résumé, le suivi budgétaire est un processus continu qui nécessite une surveillance régulière et une analyse approfondie des dépenses et des recettes. En suivant ces étapes on pourra effectuer un suivi budgétaire efficace et assurer une gestion financière saine de l'entreprise ou de l'organisation.

### **3.3-Interprétation des données sociales** <sup>21</sup>

Il s'agit d'un processus important pour comprendre la situation financière d'une entreprise ou d'une organisation ainsi que les tendances et comportements des employés en matière de salaire. Pour interpréter les données sociales de la masse salariale, on pourra suivre Les étapes suivantes :

---

<sup>21</sup> Jean, Viard «La transformation de la société, 1<sup>ème</sup> édition », Dunod, 2011, p34

## Chapitre I : Généralités sur la rémunération

---

- a. **Collecter des données sur la masse salariale** : La première étape consiste à collecter des données pertinentes sur la masse salariale de l'entreprise ou de l'organisation. Les sources de données peuvent inclure les bulletins de paie, les rapports de comptabilité et les rapports annuels.
- b. **Analyser la répartition de la masse salariale** : Une fois que les données ont été collectées, il est important d'analyser la répartition de la masse salariale pour identifier les tendances et les comportements significatifs. Cela peut impliquer de regarder la répartition de la masse salariale par fonction, par catégorie d'employés, par sexe ou par tranche d'âge.
- c. **Analyser la tendance de la masse salariale** : Il est également important d'analyser les tendances de la masse salariale au fil du temps. Cela peut impliquer de regarder la variation des salaires en fonction des années, des secteurs d'activité ou des fluctuations économiques.
- d. **Identifier les écarts salariaux** : Il est important d'identifier les écarts salariaux entre les différents groupes d'employés. Cela peut impliquer de regarder les écarts salariaux entre les hommes et les femmes, entre les employés expérimentés et les nouveaux employés, entre les employés à temps plein et à temps partiel.
- e. **Tirer des conclusions** : Enfin, la dernière étape consiste à tirer des conclusions à partir des résultats de l'analyse. Cela nous permettra de formuler des recommandations pour améliorer la situation financière de l'entreprise, la proposition de plans d'action pour réduire les écarts salariaux, et la mise en place d'une politique de gestion de la masse salariale pour assurer une répartition équitable des salaires.

Finalement, l'interprétation des données sociales de la masse salariale est un processus clé pour comprendre la situation financière d'une entreprise, ainsi que pour identifier les tendances et les convenances (comportements) significatifs en ce qui concerne le salaire. En suivant ces étapes, on pourra interpréter les données sociales de la masse salariale de manière efficace et prendre des décisions éclairées pour améliorer la situation financière et la gestion de ressources humaines de l'entreprise.

## **Section 04 : Les éléments fondamentaux d'une politique et d'un système de rémunération**

Les éléments fondamentaux d'une politique de rémunération comprennent les principes, les critères et les normes mis en place pour établir une rémunération équitable pour les employés. Le système de rémunération comprend les différentes formes de rémunération telles que le salaire de base, les primes, les avantages sociaux et les plans de participation aux bénéfices.

### **I- Politique de rémunération**

L'intérêt de la politique de la rémunération dans l'entreprise consiste à maintenir le niveau de la part des rémunérations dans valeur ajoutée (VA) ainsi qu'à maintenir ou à améliorer l'effet de l'appointement sur le comportement des salariés. Elle doit être en adéquation avec les résultats économiques attendus et les objectifs stratégiques de l'entreprise<sup>22</sup>.

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

La politique de rémunération est un ensemble de règles, de principes qui déterminent la manière dont une entreprise rémunère ses employés pour leur travail. Elle inclut les salaires de base, les bonus, les avantages sociaux, les plans de retraite et autres formes de compensation.

La politique de rémunération est conçue pour aligner les objectifs de l'entreprise avec ceux de ses employés, en récompensant la performance, en encourageant la motivation et en retenant les talents. Elle est un élément essentiel de la GRH et peut avoir un impact significatif sur l'attractivité de l'entreprise en tant qu'employeur, la productivité des employés et leur engagement envers l'entreprise.

En fonction des objectifs visés, la politique de rémunération va définir un système de rémunération particulier, qui peut être basé selon le cas, sur le potentiel, sur la performance ou sur la compétence<sup>23</sup>.

---

<sup>22</sup> PERETTI JM, OP, Cit, Page 154.

<sup>23</sup> Annick-Cohen-Hegel, « toute la fonction ressources humaines, 2ème édition », Dunod, 2010. P310.

# Chapitre I : Généralités sur la rémunération

---

## 2- L'élaboration d'une politique de rémunération

Elle nécessite une analyse approfondie des besoins et des objectifs de l'entreprise, ainsi que celle des attentes et des besoins des employés. Voici quelques étapes clés pour élaborer une politique de rémunération efficace :

- a. **Définir les objectifs de la politique de rémunération** : Avant de commencer à élaborer une politique de rémunération, il est important de définir clairement les objectifs de la politique visée. Il peut s'agir, par exemple, d'attirer et de retenir les talents, de motiver les employés, de récompenser la performance, ou de réduire les coûts de la rémunération.
- b. **Analyser le marché** : Pour établir des salaires compétitifs et attractifs, il est essentiel de connaître les pratiques de rémunération du marché. Il est important de se baser sur des données fiables et à jour, comme les enquêtes salariales ou les statistiques officielles.
- c. **Définir les emplois et les niveaux de rémunération** : Il est nécessaire de définir les différents emplois et les niveaux de rémunération correspondants. Il est possible de se baser sur des grilles de classification ou des descriptions de poste pour établir des échelles salariales.
- d. **Déterminer les critères d'évaluation de la performance** : La rémunération doit être liée à la performance des employés. Il est donc important de déterminer les critères d'évaluation de la performance, comme les objectifs à atteindre ou les compétences à développer.
- e. **Élaborer un plan de communication** : Pour assurer la transparence et la compréhension de la politique de rémunération, il est important de prévoir un plan de communication adapté à chaque public (employés, managers, etc.).
- f. **Évaluer régulièrement la politique de rémunération** : La politique de rémunération doit être régulièrement évaluée et ajustée en fonction des résultats obtenus et des évolutions du marché.

Il est important de souligner que la politique de rémunération doit être cohérente avec la culture, les valeurs et la stratégie de l'entreprise. Il existe également des experts et des consultants en ressources humaines qui peuvent aider les entreprises à élaborer une politique de rémunération adaptée à leurs besoins.

### 2.1- Une réponse à des enjeux économiques et sociaux :

# Chapitre I : Généralités sur la rémunération

---

Sur le plan économique, la politique de rémunération est un enjeu économique important pour les entreprises, car elle peut avoir un impact significatif sur les coûts de main-d'œuvre, la productivité, la performance et la rentabilité globale de l'entreprise.

Une politique de rémunération compétitive peut aider les entreprises à attirer et à retenir des talents, à améliorer la productivité et la qualité du travail, à réduire les coûts liés à la formation et au recrutement de nouveaux employés, ce qui peut se traduire par une meilleure performance globale de l'entreprise. D'autre part, une politique de rémunération mal conçue ou mal exécutée peut entraîner des coûts supplémentaires pour l'entreprise, tels que des pertes de talents, une baisse de la productivité et des conflits de travail.

En fin de compte, une politique de rémunération efficace est celle qui prend en compte les besoins et les attentes des employés, tout en s'alignant sur les objectifs et les ressources de l'entreprise. Elle doit être régulièrement révisée et ajustée en fonction des tendances de marche, de la performance de l'entreprise et des besoins changeants de ses employés.

Sur le plan social, elle peut avoir un impact sur la satisfaction et la motivation, la loyauté des employés envers l'entreprise, ainsi que sur leur bien-être financier et leur qualité de vie en général. Une politique de rémunération juste et équitable peut contribuer à améliorer la satisfaction et la motivation des employés, ce qui peut se traduire par une productivité accrue, une meilleure qualité de travail et une réduction de l'absentéisme et du turn-over. D'autre part, une politique de rémunération inéquitable ou mal exécutée peut entraîner des problèmes sociaux, tels que des conflits de travail, de la frustration et du ressentiment parmi les employés, de la discrimination et des inégalités salariales.

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

La finalité de la politique de rémunération est celle de la reconnaissance et de l'équité envers les employés, actuels et futurs. De plus, la rémunération est la satisfaction des demandes des employés et crédit (solvabilité) organisationnelle.

### **3.1- L'équité**

# Chapitre I : Généralités sur la rémunération

---

On distingue<sup>24</sup> 3 principes que l'organisation devrait considérer : équité interne, externe et individuelle<sup>24</sup> :

**a- Équité interne :** Elle se réfère à la comparaison des rémunérations entre les employés d'une même entreprise. L'objectif est d'assurer que les employés qui ont des responsabilités et des compétences similaires, ou qui occupent des postes similaires, soient rémunérés de manière équitable et cohérente.

**b- Équité externe :** elle s'implique à la comparaison des rémunérations entre les employés d'une entreprise et ceux du marché du travail. L'objectif est d'offrir une rémunération compétitive qui permettra d'attirer et de retenir les talents, tout en respectant les normes du marché.

**c- Équité individuelle :** Se réfère au traitement équitable d'un individu en fonction de ses contributions et de ses mérites personnels. Elle implique que chaque individu doit être récompensé, indépendamment de ses caractéristiques personnelles telles que l'âge, le sexe, la religion. L'équité individuelle peut être considérée comme l'un des principes fondamentaux de la rémunération et de la gestion des performances dans une organisation.

## 3.2- Égalité de rémunération entre homme et femme

Également appelée (égalité salariale), c'est un principe de justice sociale qui permet aux hommes et aux femmes de recevoir une rémunération égale pour un travail de valeur égale. Cela signifie que toutes personnes effectuant le même travail, ou un travail de valeur égale, devraient recevoir le même salaire et les mêmes avantages, quel que soit leur sexe.

Malheureusement, l'égalité salariale n'est pas encore une réalité dans de nombreux pays à travers le monde, malgré les lois et les politiques mises en place pour y remédier. Les disparités salariales entre hommes et femmes sont souvent le résultat de stéréotypes de genre, de discriminations et de biais inconscients qui ont des répercussions sur les salaires des femmes.

---

<sup>24</sup><https://www.lussier.co/fr/trois-type-dequité> (consulté le 10/01/2023)

# Chapitre I : Généralités sur la rémunération

---

L'égalité salariale est importante pour assurer la justice et l'équité dans la société, mais également pour améliorer l'autonomisation économique des femmes et leur permettre de contribuer pleinement à la vie économique de leur pays.

## **II- Les critères d'un bon système de rémunération**

Les différents critères d'un bon système de rémunération sont <sup>25</sup>:

### **1. Un système de rémunération lié à la stratégie**

Est un système de rémunération conçu pour encourager les employés à atteindre les objectifs stratégiques de l'entreprise. Ce système est basé sur l'idée que la rémunération doit être liée à la contribution de l'employé à la réalisation des objectifs de l'entreprise, et non simplement à son ancienneté ou à sa position hiérarchique.

### **2. Un système de rémunération équitable**

Est un système de rémunération qui doit être équitable pour tous les employés, en prenant en compte les compétences, les responsabilités et les résultats individuels. Les employés doivent avoir la certitude que leur rémunération est juste et équitable par rapport à celle de leurs collègues occupant des postes similaires.

### **3. Un système de rémunération motivant**

C'est un système de rémunération qui encourage les employés à atteindre des objectifs spécifiques en leur offrant des incitations financières et non financières. Ce système de rémunération est conçu pour créer un environnement de travail positif où les employés se sentent motivés à travailler dur et à contribuer de manière significative à l'entreprise.

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

C'est un système de rémunération qui vise à attirer et à retenir les meilleurs talents en offrant des salaires et des avantages concurrentiels par rapport aux autres entreprises du marché. Ce système de rémunérations est conçu pour s'assurer que l'entreprise peut attirer les meilleurs candidats pour les postes vacants et retenir les employés talentueux qui sont déjà dans l'entreprise.

---

<sup>25</sup>Legault, M.-J., & Le Breton-Miller, I. « Gestion des rémunérations », Chenelière Éducation, 2016.

# Chapitre I : Généralités sur la rémunération

---

## 5. Un système de rémunération fédérateur

C'est un système de rémunération qui vise à promouvoir la collaboration, l'esprit d'équipe et le partage des connaissances entre les employés. Ce dernier est conçu pour encourager les employés à travailler ensemble pour atteindre des objectifs communs et pour reconnaître la contribution de chaque membre de l'équipe.

## 6. Un système de rémunération flexible

C'est un système de rémunération qui permet aux employés de choisir les éléments de leur rémunération en fonction de leurs besoins individuels. Il est aussi conçu pour offrir aux salariés une plus grande flexibilité et un meilleur équilibre entre le travail et la vie personnelle.

Les employés doivent être en mesure de choisir les avantages qui correspondent le mieux à leurs besoins individuels, et le système de rémunération doit être adaptable et facile à modifier. Ce système encourage les employés à prendre des décisions éclairées. Les coûts et avantages du système de rémunération flexible doivent être évalués régulièrement.

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

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

## 7. Un système de rémunération contrôlé

Est un système de rémunération dans lequel les entreprises établissent des mesures pour surveiller et limiter les coûts liés à la rémunération des employés. Il est conçu pour garantir que les coûts de rémunération n'affectent pas négativement la rentabilité de l'entreprise.

## Chapitre I : Généralités sur la rémunération

---

C'est à la fonction RH de suivre l'évolution de la masse salariale en lien avec le contrôle de gestion social et, en cas de dérive, de pouvoir analyser les facteurs qui jouent sur son augmentation (effet de rapport, des effectifs).

Enfin, un système de rémunération contrôlé est conçu pour surveiller et limiter les coûts liés à la rémunération des salariées. Les entreprises établissent des budgets pour les coûts de la rémunération et surveillent régulièrement les coûts pour s'assurer qu'ils restent dans les limites du budget. La transparence est également importante pour aider les employés à comprendre les coûts liés à la rémunération et les mesures mises en place pour surveiller et limiter les coûts.

### **Conclusion**

En conclusion, la rémunération est un aspect clé de la gestion des ressources humaines dans une organisation. Elle représente l'ensemble des avantages financiers et en nature que les employés reçoivent en échange de leur travail. La rémunération peut jouer un rôle important dans l'attraction, la motivation, la rétention et la performance des employés.

Il existe différents types de rémunération, tels que le salaire de base, les bonus, les primes, les avantages sociaux, les actions et les options d'achat d'actions. Les employeurs doivent trouver un équilibre entre ces différentes formes de rémunération pour répondre aux besoins de leurs employés et atteindre leurs objectifs organisationnels.

Il est également important de réaliser une analyse de marché et une enquête salariale pour s'assurer que la rémunération de l'organisation est compétitive par rapport à celle de l'industrie. De plus, pour assurer l'équité interne et externe, les employeurs doivent établir une échelle de rémunération équitable, définir des critères d'évaluation clairs, établir des politiques claires, comparer les salaires avec le marché et encourager la transparence.

En somme, la rémunération est un outil essentiel pour attirer, motiver, retenir et récompenser les employés dans une organisation. Cependant, pour maximiser son impact, la rémunération doit être gérée de manière équitable, transparente et en adéquation avec les objectifs organisationnels.

*Chapitre II : le système de rémunération et la motivation des  
salaries*

## chapitre II : Le système de rémunération et la motivation des salariés

---

### **Introduction**

Le système de rémunération est étroitement lié à la motivation des salariés. En effet, la rémunération est souvent considérée comme une récompense pour les performances et les contributions des salariés au sein d'une organisation. Elle peut donc avoir un impact significatif sur la motivation des employés à travailler dur, pour atteindre les objectifs fixés et à contribuer au succès de l'organisation.

Un système de rémunération bien conçu peut motiver les salariés en leur fournissant des incitations financières pour atteindre des objectifs et améliorer la qualité du travail et augmenter leur productivité. En outre, des avantages sociaux tels que des programmes de formation et de développement des opportunités de progression de carrière et des horaires de travail flexibles peuvent également contribuer à la motivation des employés en leur offrant des perspectives d'avenir et des avantages non financiers.

Par contre, un système de rémunération inéquitable ou mal conçu peut avoir l'effet inverse en décourageant les salariés et en les incitant à chercher des opportunités ailleurs. Par conséquent, il est essentiel que les organisations évaluent régulièrement leur système de rémunération pour s'assurer qu'il est équitable, compétitif et capable de motiver les salariées à long terme.

Nous allons voir dans ce chapitre les fondements d'un système de rémunération, les mécanismes de la rémunération et enfin la motivation par la rémunération.

## chapitre II : Le système de rémunération et la motivation des salariés

---

### **Section 01 : les fondements d'un système de rémunération**

Les exigences commerciales et socioéconomiques caractérisant notre époque font que les employeurs considèrent la rémunération non pas comme une simple contrepartie matérielle du travail fourni par leurs employés, mais comme une démarche intégrée, faite d'actions et de mesures liées entre elles, dépassant la notion de sanction de services (prestations ou travail) reçus par le passé. La rémunération dans son acception actuelle vise des résultats futurs, comme la motivation ou l'attraction des compétences. En somme, on parle de système de rémunération.

La politique de rémunération vise à offrir des salaires compétitifs correspondant au travail fourni et aux compétences mises en œuvre.

#### **1. Définition du système de rémunération**

La rémunération peut être considérée comme un système lorsque :

- Elle s'intègre à une fonction globale de rétribution et de régulation des ressources (développer la performance, éviter les conflits...);
- Elle contient plusieurs éléments en interaction qui déterminent la politique de rémunération ;
- Elle engage des processus multiples : évaluation des emplois, classification, etc. Tout système de rémunération repose sur un triple équilibre (rationalité budgétaire, équité et compétitivité), qui doit satisfaire à deux exigences internes et à une contrainte externe qui constituent ses enjeux. De plus, les contraintes sont liées et sont considérées comme étant un système dynamique et évolutif.

Un bon système de rémunération permet de :

- Attirer et recruter des candidats répondant aux besoins de l'organisation ;
- Démontrer la reconnaissance aux employés en leur versant une rétribution juste ;
- Respecter l'équité interne ;
- Être compétitif par rapport au marché (équité externe) ;

## chapitre II : Le système de rémunération et la motivation des salariés

---

- Contrôler les coûts liés à la masse salariale.

### **2. Les mécanismes de la rémunération**

#### **2.1. Le salaire de qualification**

Est une rémunération minimale garantie à un salarié qui occupe un emploi (poste) nécessitant une qualification professionnelle spécifique, définie par une convention collective ou un accord de branche.

Il s'agit d'un salaire planché qui correspond à un niveau de qualification déterminé et qui est fixé en fonction de critères tels que les diplômes, l'expérience professionnelle ou les compétences techniques requises pour exercer le poste.

Le salaire de qualification n'est pas obligatoire pour toutes les professions et que toutes les entreprises ne sont pas tenues de l'appliquer. Cependant, il constitue un élément de valorisation du travail et peut contribuer à la motivation.

#### **2.2. La classification et évaluation de poste**

Est un processus important pour déterminer la valeur et la rémunération des différents emplois au sein d'une organisation.

La classification des postes consiste à regrouper les différents emplois en catégories en fonction de critères tels que la complexité, la responsabilité, la qualification requise, les compétences techniques et comportementales, etc. Cette classification peut être réalisée en utilisant des systèmes de classification déjà existants, tels que les grilles indiciaires de la convention collective ou du référentiel métier, ou en élaborant un système de classification interne à l'entreprise.

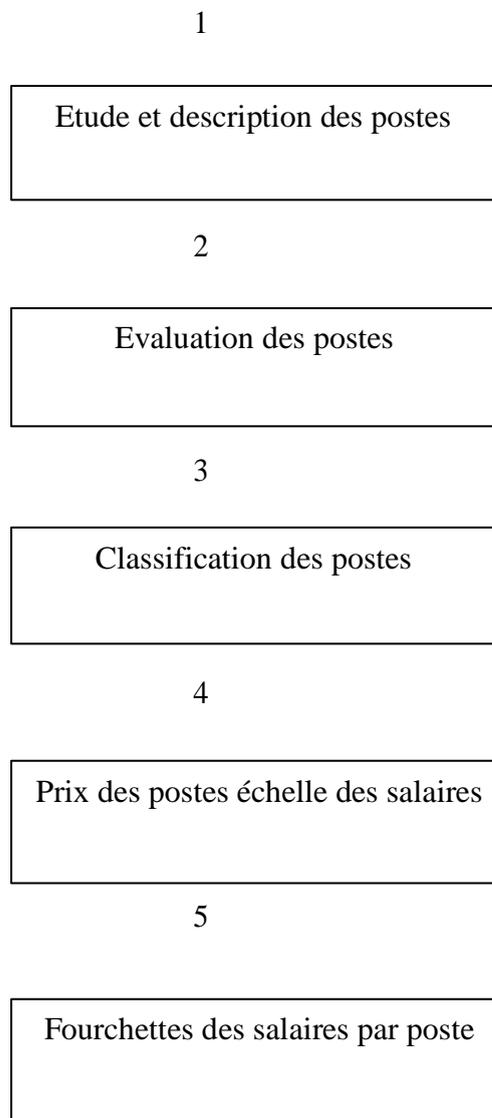
L'évaluation des postes, quant à elle, vise à déterminer la valeur relative des différents emplois, en comparant leurs exigences et leurs responsabilités respectives. Cette évaluation peut être effectuée en utilisant des méthodes d'évaluation des emplois telles que la méthode dite du point ou la méthode d'évaluation par facteurs.

Le processus de classification et de qualification comprend les cinq phases suivantes :  
(Voir la figure N02)

## chapitre II : Le système de rémunération et la motivation des salariés

---

**FigureN°02:** Les cinq phases de la classification



**Source :** Peretti-J-M., « *Gestion Des Ressources Humaines, 15ème éd* », Vuibert, Paris, 2008, p122.

L'étude et la description des postes constituent la première phase de l'opération. L'opération de qualification repose, en règle générale, sur des descriptions des fonctions existantes. Et puis la deuxième phase c'est l'évaluation de poste en termes de la détermination de la valeur relative des différents emplois, en suite la troisième phase c'est la classification des postes, en quatrième phase prix des postes et échelle des salaires, et enfin la dernière phase qui consiste à déterminer la fourchette des salaires par poste.

## chapitre II : Le système de rémunération et la motivation des salariés

---

### 2.3. L'échelle des salaires

L'échelle des salaires fait référence à la gamme des salaires offerts pour un certain poste ou une certaine profession. Cette échelle peut varier en fonction de nombreux facteurs tels que le niveau d'expérience, l'éducation, les compétences, la région géographique et l'industrie.

En général, les salaires les plus bas sont offerts aux débutants et aux travailleurs peu qualifiés, tandis que les salaires les plus élevées sont offerts aux travailleurs hautement qualifiés et expérimentés. Les différences de salaire peuvent également être influencées par les politiques de l'entreprise et les conventions collectives, ainsi que les lois du marché du travail.

L'échelle des salaires peut varier considérablement selon les pays et les régions, ainsi que selon les différents secteurs de l'économie. Il est donc important de se renseigner sur les salaires moyens pour un poste ou une profession donnée dans une région spécifique avant de prendre des décisions importantes en matière d'emploi ou de carrière.

### Section 02 : La motivation par la rémunération

L'entreprise doit sa réussite, pour une large part, à l'état d'esprit de ses employés au travail. Etat d'esprit non seulement rationnel, mais aussi et surtout moral, psychologique, affectif et émotionnel. L'employé a besoin de savoir pourquoi il est là. En lui fournissant une réponse convaincante, on arrive à libérer le formidable potentiel d'énergie qu'il recèle. On dit alors qu'on a réussi à le motiver.

La motivation est un facteur essentiel de la réussite des entreprises. Afin de mieux connaître toutes les facettes de la motivation, il semble indispensable de tenter de la définir sous différentes approches et tenter de mieux comprendre les différentes théories avancées jusqu'à nos jours sur ce sujet.

Pour mieux comprendre cette partie, il existe plusieurs paramètres à étudier et à savoir :

- Différentes définitions de la motivation ;
- Les différentes théories de la motivation ;
- La relation entre la rémunération et la motivation au travail ;
- Les conditions pour que la rémunération soit motivante.

#### 2.1. Définition de la motivation

La motivation vient du mot motif, lui-même emprunté au latin « *motivus* » (mobile) et « *movere* » (mouvoir) et signifie en ancien français : « *qui met un mouvement* » ; la motivation concerne donc l'approfondissement des motifs qui « *nous pousse à agir* » et l'étude du processus qui « *nous met en mouvement* »<sup>1</sup>.

D'après Vallerand et Thill, « Le concept de la motivation représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces interne et/ou externe produisant le

---

<sup>1</sup>Etienne SERUPIA SEMUHOZA, « *Théories de la motivation au travail* », L'Harmattan, Paris, 2009, P.18

## chapitre II : Le système de rémunération et la motivation des salariés

---

déclanchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement »<sup>2</sup> Cette définition met clairement en avant la difficulté d'observer directement la motivation d'une personne. Elle est un construit hypothétique, un type de comportement que tout individu est supposé pouvoir développer. Il s'agit d'un processus qui est déclenché à l'origine par l'action d'une force motivationnelle intérieure qui dépend de caractéristique personnelle comme les besoins, les pulsions, l'instinct etc. Il peut être déclenché aussi par une force motivationnelle externe qui dépend de la situation, de l'environnement de travail, du mode de management des supérieurs, etc. Ces facteurs de motivation interne et externe sont changeants et propres à chaque individu.

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 été désigné par l'organisation* ». <sup>3</sup>

Selon Levy Leboyer C : « *La motivation est un processus qui implique la volonté d'effectuer une tâche ou d'atteindre un but, donc un triple choix, faire un effort, soutenir cet effort jusqu'à ce que l'objectifs soient atteint, y consacrer l'énergie nécessaire* »<sup>4</sup>.

### 2.2. Les différentes théories de motivation

La plupart des théories de la motivation prennent les atouts de la reconnaissance pour motiver les personnes à adopter des attitudes et des comportements.

#### 2.2.1. Les théories des besoins de Maslow

Maslow est un psychologue américain qui a développé la théorie de hiérarchie des besoins dans les années 1943. Il schématise sa fameuse pyramide des besoins à partir de ses observations réalisées durant la même année.

La pyramide de Maslow a fait l'objet d'un grand nombre de critiques de la part des autres chercheurs qui étudient le comportement humain, notamment pour ce qui est de son

---

<sup>2</sup> [WWW.univ-tlse1.fr/LIRHE/publication](http://WWW.univ-tlse1.fr/LIRHE/publication) notes326/00.pdf: »la motivation au travail concept et théorie »Par P. Roussel, laboratoire interdisciplinaire de recherche sur les ressources humaines et l'emploi note n°326 Octobre 2000

<sup>3</sup>WEISSD, «*Ressource Humaines, 2eme édition* », édition D'Organisation, Paris, 1999, P349.

<sup>4</sup>Levy Leboyer C, «*la motivation dans l'entreprise* », édition, D'Organisation, Paris, 1998, P.31

## chapitre II : Le système de rémunération et la motivation des salariés

---

hiérarchisation des besoins. Il reste néanmoins le premier à avoir recensé et opérationnalisé les besoins au travail de l'individu.

Le modèle de Maslow fait référence à cinq moteurs de notre activité et de notre engagement. Selon ce dernier, ces besoins ne peuvent être ressentis simultanément. Ils sont plutôt perçus successivement, selon un ordre précis (physiologique, sécurité, d'appartenance, d'estime et d'actualisation). Le paradigme dans lequel s'intègre le modèle de Maslow, soutient l'hypothèse selon laquelle la motivation d'un individu serait suscitée par la volonté de satisfaire un besoin ou une attente qui prend le nom d'expectation dans la théorie de Vroom(1964) à cause du caractère probable de sa satisfaction.

Nous considérons les cinq besoins cités par ce dernier comme étant des besoins psychosociologiques. Ce regroupement émane du fait que la satisfaction d'un seul besoin ne pourra constituer une force qui poussera à agir, pour que l'individu soit motivé.(Voire la figure 03).

Il faut percevoir dans un premier temps la probabilité qu'une action de sa part pourra engendrer une récompense, qui lui permettra de combler ses différents besoins de la classification de Maslow que nous appelons besoins psychosociologiques dans cette étude.

Ils ont pour but de permettre à l'individu de se réaliser sur le plan psychologique et social. Les catégories de rémunération en fonction des besoins sont présentées dans la pyramide de Maslow.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup>Bender, A-F, Dejoux, C, MARBOT, E, THEVENET, M, « fonctions RH politique, métiers et outils des ressources humaines », Pearson éducation, France, 2007 ; p. 261

## chapitre II : Le système de rémunération et la motivation des salariés

---

Figure n°03 : La pyramide des besoins d'Abraham Maslow



**Source :** Mucha L., « la motivation des salaires et la performance dans les entreprises », mémoire professionnel, université de Reims, 2010, P.20.

Grâce à cette pyramide de hiérarchie des besoins, Maslow démontre donc scientifiquement que, pour motiver l’homme dans son travail, il faut satisfaire ses besoins d’estime et d’accomplissement de soi. Pour cela, il convient dans l’organisation du travail, de procéder à un enrichissement des tâches qui rend le travail plus intéressant et valorisant.

**1- Les besoins physiologiques :** ces besoins sont directement liés à la survie des individus ou de l’espèce. Ce sont typiquement des besoins concrets comme manger, se vêtir, se nourrir, dormir...

**2- Les besoins de sécurité :** ce type de besoin consiste à se protéger contre les différents dangers qui nous menacent. Il s’agit donc de la protection de soi au niveau physique mais également moral.

**3- Les besoins sociaux d’appartenance à un groupe :** ces besoins révèlent la dimension sociale de l’individu qui a besoin de se sentir accepté par les groupes dans lesquels il vit (famille, travail, association, ...). L’individu se définissant ainsi par rapport à ses relations. Il a donc besoin de s’intégrer à un groupe, être reconnu et être estimé par ce groupe.

## chapitre II : Le système de rémunération et la motivation des salariés

---

**4- Les besoins d'estime, de respect et de confiance :** celui-ci prolonge le besoin d'appartenance à un groupe. L'individu souhaite être reconnu en tant qu'entité propre au sein des groupes auxquels il appartient.

**5- Les besoins de développement personnel (d'actualisation):** selon Maslow, ce besoin est le sommet des aspirations humaines, l'homme a besoin de s'épanouir, de s'accomplir personnellement et de rechercher le meilleur de soi. Il vise à sortir d'une condition purement matérielle pour atteindre l'épanouissement.<sup>6</sup>

### 2.2.2. La théorie des attentes de Vroom<sup>7</sup>

Enoncé par le professeur canadien de gestion et de psychologie Victor Vroom<sup>7</sup> a été publié en 1964. La théorie des attentes stipule que les comportements des individus sont la résultante d'un choix conscient et raisonné, d'une sorte d'analyse des coûts et des bénéfices au sens strict du terme. Et parmi les premières théories de la motivation elle a posé la question « comment ». Comment se déroule le processus de motivation ? Comment atteindre un redoublement d'efforts d'un employé ?

Selon Vroom la force motivationnelle dépend de l'enchaînement de trois types de perceptions :

**A - L'attente(Expectation) :** C'est la croyance qu'a l'individu que des efforts accrus lui permettront d'augmenter sa performance au travail. Le terme « *expectation* » signifie que l'individu formule des attentes sur la probabilité d'atteindre un objectif de performance en fonction d'un certain niveau d'effort consenti dans son travail

**B- L'Instrumentalité :** c'est l'estimation de la probabilité que la performance attendue, prévue par l'individu, entraîne des conséquences et des résultats (des récompenses ou bien des sanctions). Il est ici également question d'attente, cette fois-ci à propos des avantages et des sanctions qui résulteraient de l'atteinte ou non d'un objectif de performance.

**C- La valence :** C'est la valeur attribuée au résultat de ces performances, « *La valence peut changer d'une situation à une autre, et donc étroitement liée à la hiérarchie des valeurs propres à une personne. Les spécialistes aboutissent à la conclusion que pour une attente*

---

<sup>6</sup>ROUSSEL.P. « *Rémunération, motivation et satisfaction au travail* », Edition Economica, Paris, 1996. P.34.

<sup>7</sup>Jean François SOUTERAIN, « *Organisation et gestion de l'entreprise* », éd Foucher, Paris, 2006, P.64.

## chapitre II : Le système de rémunération et la motivation des salariés

---

*donnée, ces trois variables agissent de manière multiplicative et dès que l'une est faible, la motivation pour l'attente est faible »<sup>8</sup>*

La motivation (M) est alors un simple produit cartésien de ces trois termes :  $M=E*I*V$ . On déduit de cette équation plusieurs pistes de réflexion pour le manager :

- Il est indispensable de maximiser les trois termes pour que la motivation soit la plus élevée possible.

- Il convient de clarifier au maximum le lien entre l'effort et la performance réalisée, notamment grâce à un feedback régulier et à un soutien (technique et psychologique) de ses collaborateurs.

- Les récompenses doivent avoir un lien significatif avec le niveau de performance atteint.

- Plus l'individu n'affectionne la récompense qu'il reçoit, plus elle aura de valeur à ses yeux. C'est dans cette optique que les systèmes de management dits 'cafeteria' et de rémunération globale se sont développés, afin que chaque collaborateur reçoive des récompenses qui collent le plus possible à ses préférences, à ses attentes. Si la valence est négative (sanction), l'individu sera démotivé ( $M < 0$ ), si la valence est nulle, il y aura une motivation nulle ( $M=0$ ).

La théorie des attentes renseigne les managers sur l'importance du feedback et du soutien pour les salariés, car il clarifie le lien entre effort et performance. Elle rappelle également que les récompenses doivent être en lien avec le niveau de performance atteint. Enfin, elle incite à singulariser les systèmes de récompenses pour maximiser la valence accordée par chacun des salariés aux avantages qu'il reçoit.

### **2.2.3. La théorie de l'équité de J. S. Adams <sup>9</sup>**

Dès le début des années 1960, Adams développe la théorie de l'équité, qui a connu, depuis, de nombreux prolongements. Selon Adams, tout individu au travail observe son environnement afin d'évaluer si le traitement qui lui est réservé est équitable ou non.

---

<sup>8</sup>SEMUNHOZA SE, « *théories de la motivation au travail* », éditions L'HARMATTAN, Cote d'Ivoire, 2009.P83

<sup>9</sup>Robbert Hoppeck, « *Job satisfaction* », ed Harper and brothers, New York and london, 1935, Pp1300- 1976

## chapitre II : Le système de rémunération et la motivation des salariés

---

L'individu effectue le rapport entre les avantages qu'il retire de son emploi (avantages personnels ou AP) et les contributions qu'il effectue pour l'organisation (contributions personnelles ou CP):

» **Les avantages (*outcomes*)** : regroupent le salaire, les promotions, les conditions de travail, le statut, la reconnaissance, l'intérêt des tâches réalisées...

» **Les contributions (*inputs*)**<sup>10</sup> : comprennent la formation détenue, l'implication, l'ancienneté, le niveau de compétence, les efforts réalisés, les performances, l'expérience professionnelle détenue...

Le rapport personnel calculé par l'individu entre ses avantages et ses contributions lui permet d'établir le ratio AP/CP qu'il va ensuite comparer au ratio d'autres personnes, pour lesquels il évalue les avantages (avantages des autres ou Aa) par rapport aux contributions (contributions des autres ou Ca). Ces deux ratios permettent à l'individu d'évaluer son sentiment de justice (ou d'injustice) à l'égard de sa situation dans l'entreprise. Trois scénarios sont envisageables :

» **AP/CP > Aa/Ca** : situation d'iniquité (sur-équité). Si l'individu juge que son ratio est plus avantageux que celui des autres, on dit qu'il est 'sur payé'. Cela peut faire naître des sentiments d'inquiétude et d'insécurité chez l'individu. Ce ressenti serait généralement temporaire. Pour son équilibre psychologique et éviter un sentiment de culpabilité, un individu ressentant un sentiment de sur-paiement changerait de référents afin de se comparer avec d'autres personnes aux caractéristiques se rapprochant davantage des siennes.

» **AP/CP = Aa/Ca** : situation d'équité. L'individu estime que le traitement qui lui est réservé est comparativement équitable par rapport à celui qui est réservé aux autres. Les rétributions qu'il obtient sont jugées justes par rapport aux contributions qu'il apporte.

» **AP/CP < Aa/Ca** : situation d'iniquité (sous équité). L'individu trouve que son ratio est inférieur à celui des autres, il s'estime 'sous-payé'. Cela peut être dû à des contributions jugées élevées ou à des rétributions considérées comme trop faibles.

---

<sup>10</sup> <https://idoc.pub/documents/les-theories-de-la-motivation-au-travail-dvlro8y78vz> , les théories de la motivation au travail consulté le 12/05/2023

## chapitre II : Le système de rémunération et la motivation des salariés

---

Adams précise en outre que l'individu compare sa situation par rapport à des individus de l'entreprise (équité interne), mais aussi à des personnes extérieures (équité externe). Selon l'auteur, un traitement injuste aurait pour effet de démotiver les individus alors qu'un traitement juste a pour effet de motiver les individus en répondant à leur besoin de justice.

### 2.2.4. La théorie bi- factorielle de Herzberg <sup>11</sup>

Suite à une vaste étude qualitative, Frederick Herzberg et ses collaborateurs proposent en 1959 de distinguer les facteurs susceptibles de générer de la satisfaction au travail de ceux qui, au mieux, peuvent conduire à l'absence d'insatisfaction au travail. Auparavant, on classait les facteurs sur un axe unique allant d'insatisfaction à satisfaction. Herzberg distingue donc :

» **Les facteurs situés sur l'axe de la satisfaction :** Ils sont également appelés motivateurs. On retrouve les accomplissements et leur reconnaissance, le travail en lui-même, les responsabilités, le développement personnel...

» **Les facteurs situés sur l'axe de l'insatisfaction :** Herzberg les appelle également facteurs d'hygiène ou d'ambiance. On recense la rémunération, les conditions de travail, les relations dans l'entreprise (supérieur, collègues).

Selon Herzberg, si on veut motiver les individus au travail, il faut jouer sur les facteurs de satisfaction (facteurs motivateurs). Ce sont les facteurs relatifs au contenu du travail : la réussite, la considération, l'autonomie, les responsabilités, l'avancement. Il propose donc le concept d'enrichissement du travail avec une double intervention sur le contenu du travail :

- **L'élargissement horizontal du travail :** Il consiste à confier davantage de tâches à l'individu, mais également à ce que celles-ci soient plus variées. La polyvalence, la flexibilité qualitative, le travail en équipe ou en groupe de projet sont des réponses appropriées.

- **L'étendue des tâches ou l'enrichissement vertical du travail :** consiste à déléguer à l'individu un niveau plus élevé d'autonomie et de responsabilités dans son travail, quel que soit son niveau hiérarchique.

---

<sup>11</sup>ROUSSEL P, OP, Cit, Page 37.

## chapitre II : Le système de rémunération et la motivation des salariés

---

Il faut toutefois rappeler qu'Herzberg a été fréquemment critiqué car il « confond » la motivation au travail avec la satisfaction au travail, dont la définition admise est de désigner « un état émotionnel agréable ou positif résultant de l'évaluation faite par une personne de son travail ou de ses expériences au travail »(voir le tableau N° 01).

**Tableau°01:**La source de satisfaction et d'insatisfaction au travail

<b>Facteur de motivation influant sur la satisfaction</b>	<b>Facteur d'hygiène influant sur l'insatisfaction</b>
- Promotion	- Règles et politiques de l'organisation
- Défis	- Relation avec les collègues
- Responsabilité	- Rapport avec les supérieurs
- Réalisation	- Salaire
- Effets positifs en retour	- Sécurité
- Autonomie	- Condition de travail

Source : Réalisé par nous même

Pour HERZBERG les facteurs de motivation peuvent produire de la satisfaction, ou, dans le pire des cas, de la non satisfaction. A l'inverse, les facteurs d'hygiène peuvent générer que de l'insatisfaction chez une personne. Enfin que la satisfaction est indépendante de l'insatisfaction.

### 2.2.5. La théorie ERG (ERD) D'Alderfer<sup>12</sup>

La théorie de Maslow a été relativement peu vérifiée dans la réalité, principalement à cause de la structure très hiérarchisée des besoins. En réponse, Alderfer (1969) propose une théorie des besoins moins dogmatique dans la hiérarchie mais qui stipule également que c'est

---

<sup>12</sup>ROUSSEL P, Op.cit.P 108-109

## chapitre II : Le système de rémunération et la motivation des salariés

---

la sensation de besoin qui motive l'individu au travail. Alderfer recense trois types de besoins :

**A- Les besoins d'Existence** : Ce sont les besoins primaires et physiologiques.

**B- Les besoins de sociabilité (*Relatedness*)** : Ce sont les besoins de relations interpersonnelles.

**C- Les besoins de développement (*Growth*)** : Ce sont les besoins de création, de réalisations significatives, d'utilisation et d'amélioration des compétences.

Alderfer n'impose pas de hiérarchie dans l'apparition des besoins même si on constate une certaine progression dans leur développement. Toutefois, son modèle résiste mieux que celui de Maslow à l'épreuve des faits étant donné qu'il est moins strict dans sa structure.

### 2.3. La relation entre la rémunération et la motivation au travail

L'individu attend de son salaire une source indispensable de revenu, afin de satisfaire ses besoins de consommations courante. Il analyse sa situation professionnelle, et il peut aussi retirer de son travail un sentiment de satisfaction, s'il perçoit d'une part des perspectives d'évaluations favorables dans son entreprise. Donc, il sera motivé par son travail.

On peut de ce fait comprendre que la relation entre la rémunération et la motivation au travail par les éléments suivants :

#### 2.3.1. La rémunération par les récompenses

La rémunération par les récompenses est une méthode de rémunération qui consiste à offrir des récompenses à un employé en échange de sa performance ou de son rendement. Cette méthode peut prendre différentes formes, telles que des primes, des commissions, des cadeaux, des voyages ou des avantages sociaux.

La rémunération par les récompenses est souvent utilisée pour motiver les employés à améliorer leur performance et atteindre des objectifs spécifiques. Les récompenses peuvent être basées sur des résultats individuels, sur le succès de l'ensemble de l'entreprise ou sur des objectifs spécifiques tels que la réalisation de projets ou le développement de nouvelles compétences.

## chapitre II : Le système de rémunération et la motivation des salariés

---

Cependant, la rémunération par les récompenses peut également avoir des inconvénients potentiels. Par exemple, elle peut créer une compétition malsaine entre les employés ou encourager une focalisation excessive sur les résultats à court terme plutôt que sur les objectifs à long terme de l'entreprise.

Il est donc important de mettre en place un système de récompense équitable et équilibré pour éviter ces problèmes potentiels.

### **2.3.2. Les récompenses financières**

Les récompenses financières sont des incitations monétaires offertes aux individus ou aux groupes pour accomplir certaines tâches ou atteindre certains objectifs. Ces récompenses peuvent prendre différentes formes, telles que des primes, des bonus, des commissions, des augmentations de salaire, des actions ou des options d'achat d'actions, des participations aux bénéfices, des gratifications, des cadeaux, des voyages, etc.

Les récompenses financières peuvent être utilisées dans de nombreux contextes différents, tels que dans le monde des affaires, le domaine de l'éducation, le secteur public, le domaine sportif, le domaine artistique, etc. Elles peuvent être utilisées pour encourager la performance, la productivité, la créativité, la loyauté, la fidélité, l'engagement, etc.

Cependant, les récompenses financières ne sont pas toujours la meilleure solution pour encourager la motivation et la performance. En effet, les récompenses peuvent parfois entraîner des effets négatifs tels que la baisse de la motivation intrinsèque, la perte de l'intérêt pour la tâche en elle-même, l'effet tunnel qui réduit l'attention portée aux autres aspects du travail, ou encore une compétition malsaine entre les employés. Il est donc important de bien réfléchir à l'utilisation des récompenses financières et de les combiner avec d'autres formes d'incitations et de reconnaissance.

### **2.3.3. Les récompenses en nature**

Les récompenses en nature sont des avantages non-monétaires offerts en échange d'un service ou d'un travail fourni. Ces récompenses peuvent prendre différentes formes, telles que des biens matériels, des services, des expériences ou des avantages sociaux.

## chapitre II : Le système de rémunération et la motivation des salariés

---

Les récompenses en nature peuvent être utilisées pour motiver les employés, encourager la participation à des programmes de bénévolat, récompenser les clients fidèles ou reconnaître les réalisations exceptionnelles. Par exemple, un employeur peut offrir des avantages sociaux tels que des soins de santé, des congés payés, des primes ou des rabais sur les produits de l'entreprise en tant que récompense en nature pour les employés. Une entreprise peut également offrir des expériences telles que des voyages ou des formations pour reconnaître les réalisations de ses employés ou de ses clients.

Les récompenses en nature peuvent être un moyen efficace pour motiver ou fidéliser les employés, tout en renforçant la culture d'entreprise et en améliorant l'image de l'entreprise. Cependant, il est important de veiller à ce que ces récompenses soient équitables et en conformité avec les réglementations en vigueur.

### **2.4. Les conditions pour que la rémunération soit motivante**

Lawler énumère cinq conditions essentielles pour que la rémunération soit motivante :<sup>13</sup>

- ✓ Les employés doivent croire que la qualité du travail qu'ils font dépend dans une large mesure de l'effort qu'ils déploient. Cela signifie, qu'ils doivent considérer qu'ils peuvent maîtriser la qualité du travail qu'ils réalisent. Si cette condition n'est pas remplie, les travailleurs ne croiront pas fournir des efforts dans le travail permettant éventuellement d'obtenir une rémunération élevée.
- ✓ Les employés doivent attacher une valence positive élevée à la rémunération.
- ✓ Les employés doivent considérer que les résultats attachés à une bonne performance sont plus importants que ceux négatifs.
- ✓ Les employés doivent croire qu'une bonne performance est réellement suivie d'une rémunération élevée.
- ✓ Enfin, les employés doivent considérer que faire un bon travail est le plus attractif de toutes les récompenses possibles. Seulement, alors ils seront motivés pour orienter leurs efforts vers la réalisation d'un bon travail. C'est-à-dire que la motivation pour bien travailler doit être plus forte que la motivation pour tout autre comportement.

---

<sup>13</sup>Lawler (1971), *In*RousseL P, Op.cit.P 110

## chapitre II : Le système de rémunération et la motivation des salariés

---

### **Conclusion**

Le système de rémunération est un facteur clé dans la motivation des salariés. En effet, une rémunération juste et équitable peut stimuler la motivation des employés, tandis qu'une rémunération inappropriée peut entraîner une baisse de la motivation et de la satisfaction au travail.

Cependant, la rémunération n'est pas le seul facteur qui influe sur la motivation des salariés. D'autres facteurs tels que l'environnement de travail, les opportunités de développement personnel et professionnel, la reconnaissance, la culture d'entreprise, l'autonomie et la responsabilité peuvent également jouer un rôle important dans la motivation des salariés.

Il est donc important que les entreprises prennent en compte l'ensemble de ces facteurs lorsqu'elles établissent leur système de rémunération et leur politique de gestion des ressources humaines. Les employeurs doivent s'efforcer de créer un environnement de travail positif qui valorise la motivation et la satisfaction des employés, tout en offrant des rémunérations justes et équitables.

En somme, le système de rémunération est un élément important pour motiver les salariés, mais il ne doit pas être considéré comme le seul facteur à prendre en compte. Les employeurs doivent travailler à créer un environnement de travail favorable pour soutenir la motivation et l'engagement de leurs employés.

**Chapitre III : Impact du système de rémunération sur la motivation des salariés  
de la Sarl SISOU**

## **Chapitre III : Impact du système de rémunération sur la motivation des salariés de La Sarl SISOU**

---

### **Chapitre III : Impact du système de rémunération sur la motivation des salariés de la Sarl SISOU**

#### **Introduction :**

L'impact de la rémunération sur la motivation des salariés est un domaine d'étude clé dans le domaine de la gestion des ressources humaines. La rémunération, composée du salaire de base, des primes et des avantages sociaux, représente une forme de reconnaissance financière pour le travail accompli par les salariés au sein d'une organisation.

La rémunération joue un rôle fondamental dans la satisfaction et la motivation des salariés. Lorsque les employés perçoivent leur rémunération étant équitable comme et à la hauteur de leurs efforts, cela renforce leur sentiment de valeur et d'estime de soi.

En conséquence, ils sont plus enclins à être motivés, engagés et productifs dans leur travail.

## **Chapitre III : Impact du système de rémunération sur la motivation des salariés de La Sarl SISOU**

---

### **Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil SARL SISOU**

#### **1. Présentation de la Sarl SISOU**

L'entité dont les responsables ont permis le déroulement du stage objet du présent rapport est la Sarl SISOU, acronyme de *Société Industrielle de la Soummam*. Son activité de base consiste en la trituration de blé dur pour la production de trois articles pour l'alimentation humaine (semoule extra, semoule courante et farine de blé dur) et un résidu (le son) utilisé pour la nutrition animale.

L'entreprise dont le statut juridique est une société à responsabilité limitée (SARL) sous la dénomination *Sarl SISOU*, a été créée le 16/06/1999 moyennant les apports de 03 associés, membres d'une même famille, constituant un capital social initial de deux millions quatre cent mille dinars (2 400 000,00 DA). L'objet social était, et reste encore à ce jour, articulé autour des trois points suivants :

- *Meunerie (Code activité 107 101)*
- *Commerce de gros de légumes secs et produits de la minoterie (Code activité 301 108)*
- *Importation de produits liés à la nutrition humaine (Code activité 402 001).*

Le capital social de la Sarl SISOU est passé de 2 400 000,00 DA à sa création, à 120 000 000,00 DA à fin 2012.

L'entreprise est immatriculée au centre national du registre de commerce en date du 29/08/1999 sous le N° 99 B 0282363, et entrée en production le 04/02/2002. Située à Amora, dans la commune d'Aghbalou, wilaya de Bouira. Conçue pour une capacité de trituration avoisinant les 90 tonnes/j et emploie une quarantaine de personnes résidant, pour la plupart, à proximité du lieu de travail.

Pour ses approvisionnements en matière première principale (blé dur), l'entreprise reçoit de l'OAIC (organisme public) à un prix subventionné par l'Etat, environ la moitié de ses besoins (quota maximum alloué), l'autre moitié ne peut plus être compensée vu la disparition du libre marché local de blé dur. Quant aux importations de cette matière, elles sont rendues impossibles depuis le renchérissement de cette matière sur les marchés internationaux.

### **Chapitre III : Impact du système de rémunération sur la motivation des salariés de La Sarl SISOU**

---

Il n'a pas été enregistré de difficultés particulières en ce qui concerne les approvisionnements en autres fournitures ou pièces de rechange ; un travail soutenu allant dans le sens d'une amélioration permanente de la qualité des produits finis et de la fidélisation de la clientèle fait que la commercialisation ne connaît pas non plus de gros problèmes malgré la grande concurrence que connaît le secteur.

L'entreprise s'acquitte de toutes ses obligations légales ou autres, notamment fiscales et sociales, d'information d'institutions ou en ce qui concerne les contrôles bactériologiques réguliers de l'eau de process et des produits finis (contrôles hebdomadaires), des obligations en matière de médecine du travail, de l'affiliation du personnel à la sécurité sociale, de sa rémunération, etc.

La *Sarl SISOU* entretient d'excellentes relations avec l'ensemble de ses partenaires, notamment la banque qui l'a accompagnée (et l'accompagne toujours) dans tous ses projets d'investissement ; les échéanciers de remboursement des crédits obtenus ont toujours été régulièrement et scrupuleusement respectés jusqu'à l'aboutissement à leur bonne fin.

Pour le volet ressources humaines, précisons qu'au lieu de verser dans le simplisme consistant à libérer le personnel devenu pléthorique suite à la diminution du niveau d'activité, la *Sarl SISOU* cherche continuellement des solutions plus positives en investissant pour l'extension de ses activités (construction en cours de locaux et acquisition d'équipements pour une unité de production de pâtes alimentaires) ou pour l'amélioration des conditions de production et de commercialisation.

En 2013, la société s'est lancée dans la réalisation d'un nouveau projet industriel pour la création d'une unité de production de treillis soudés et la création de quelque quarante postes d'emploi nouveaux et permanents. Ce projet est entré en exploitation en Juillet 2014.

Suite à la réussite de ce nouveau projet, la société a initié un projet l'extension par la réalisation d'une ligne de production de poutrelles métalliques légères.

La circulation de l'information, dans les 02 sens (ascendant et descendant) est assurée moyennant la conception et la mise en œuvre d'une série de documents de travail qui véhiculent l'information et assurent une traçabilité sans faille des activités de l'entreprise et

## **Chapitre III : Impact du système de rémunération sur la motivation des salariés de La Sarl SISOU**

---

celle des flux réels et financiers qui la traversent. De même, l'outil informatique a été mis à profit pour assurer, via l'usage de programmes de gain de productivité, l'optimisation des ressources exploitées.

Enfin, l'entreprise met tout en œuvre de manière à saisir toutes les opportunités commerciales qui s'offrent sur le marché, comme elle assure une présence permanente pour toutes les activités liées à son environnement, écologique, social et économique.

En conclusion, la Sarl SISOU représente un organisme qui non seulement répond à la définition économique de l'entreprise, mais c'est aussi un lieu d'épanouissement de son personnel et de tous les partenaires (clients, fournisseurs, associations, collectivités, etc.) qui, à un moment ou un autre, ont à la côtoyer.

### **1.1. Historique**

#### **1.1.2. Effectif**

L'unité passe d'un effectif total estimé à 100 travailleurs répartis selon les différentes catégories socioprofessionnelles : cadres supérieurs, cadres moyens, agent de maîtrise, agent d'exécution.

### **2. Description de l'organigramme de l'entreprise**

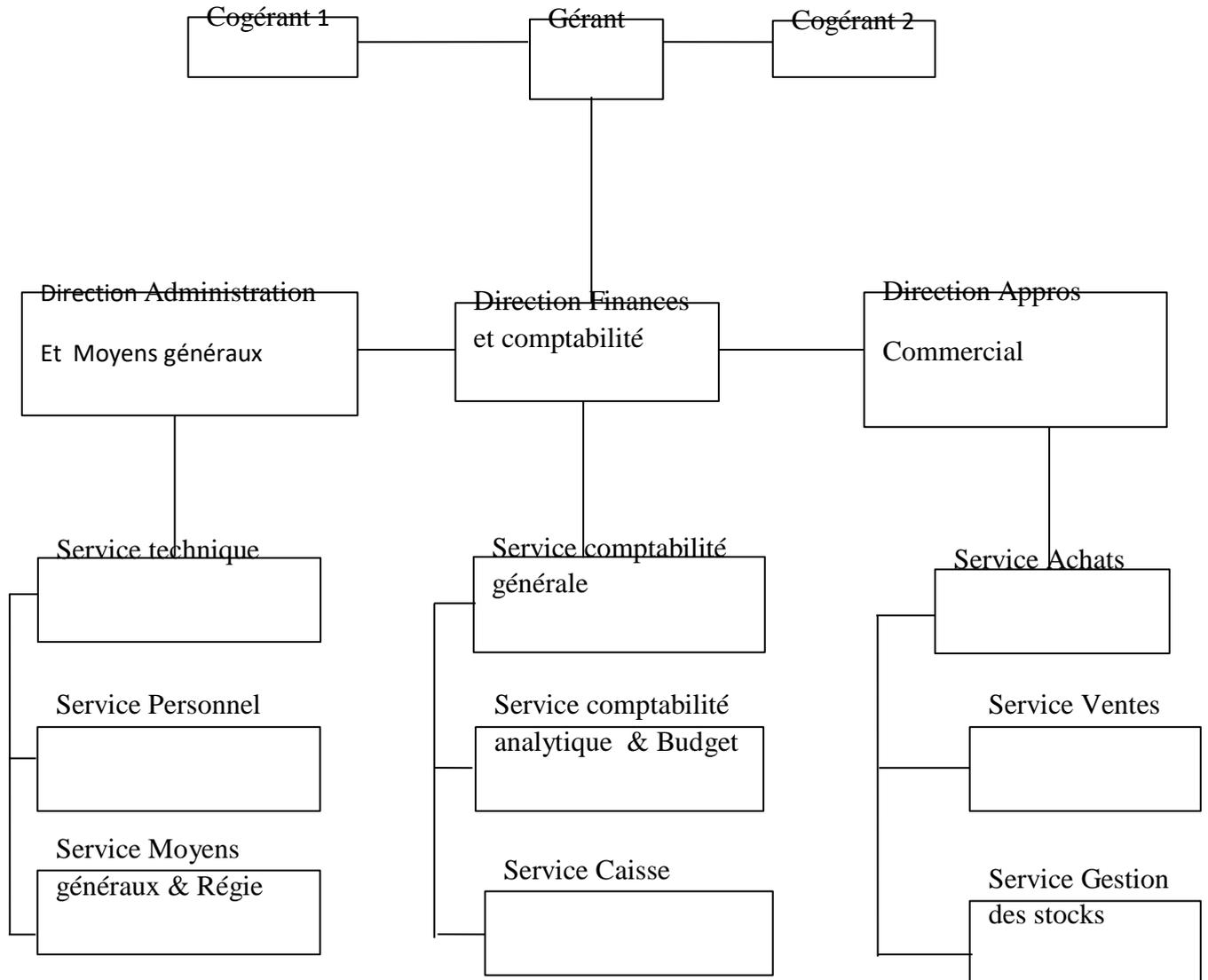
L'entreprise est administrée par un gérant, assisté de 02 cogérants. Le travail administratif est assuré par un staff de cadres pour :

- La comptabilité et les finances
- Les approvisionnements et la gestion des stocks
- La gestion des ressources humaines
- Le commercial

Pour mieux cerner les différentes responsabilités et constater l'emplacement des structures qui nous intéressent. Nous présentons l'organigramme de cette entreprise :

# Chapitre III : Impact du système de rémunération sur la motivation des salariés de La Sarl SISOU

Figure N° 04 : L'organigramme de la SARL SISOU :



Source : Document interne à l'entreprise.

## Section 2 : présentation de l'enquête

## **Chapitre III : Impact du système de rémunération sur la motivation des salariés de La Sarl SISOU**

---

Cette partie sera consacrée à la représentation de l'enquête obtenue sur le terrain, Nous analyserons les résultats obtenus de l'enquête par questionnaire auprès des salariés.

### **1. Présentation de l'enquête de terrain**

Les objectifs et les questions de recherche de cette étude nous conduisent à une exploration en profondeur de l'impact du système de rémunération sur la motivation des salariés. La méthode retenue pour cette étude est l'approche quantitative auprès de la SARL SISOU, en mobilisant le questionnaire comme outil de collecte de données.

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

Cette étude a pour objectif principal de nous permettre de répondre à notre problématique de départ « quel est l'impact du système de rémunération sur la motivation des salariés ? », en analysant le système et la politique de rémunération de l'entreprise et son effet sur la motivation des salariés au sein de la SARL SISOU.

### **3. La méthodologie de recherche**

Notre enquête est basée sur un questionnaire qui comporte 19 questions sur la rémunération et la motivation au travail. Nous avons adressé ces questions à l'ensemble des salariés de l'entreprise SARL SISOU en touchant l'ensemble des catégories socioprofessionnelles. La taille de notre échantillon est de 41 salariés, par ce que nous avons consacré notre échantillon sur la semoulerie de la SARL SISOU.

Par ce questionnaire :

- Nous avons collecté des renseignements sur les salariés tout en gardant l'anonymat de chacun d'eux ;
- Nous avons interrogé les salariés sur le système de rémunération et sa structure ;
- En dernier lieu, nous avons traité principalement la motivation des salariés par la rémunération par rapport aux autres aspects d'emploi.

Notre échantillon touche aux quatre catégories socioprofessionnelles, qui sont : les agents d'exécution, les agents de maîtrise, les cadres moyens et les cadres supérieurs. La

## Chapitre III : Impact du système de rémunération sur la motivation des salariés de La Sarl SISOU

politique de rémunération de la SARL SISOU diffère d'une catégorie à une autre d'où l'importance de toucher à l'ensemble des catégories.

### Section 3 : Les résultats de l'enquête

Cette partie sera consacrée à la représentation et à l'analyse des résultats obtenus sur le terrain. Ensuite, nous analyserons les résultats obtenus de l'enquête par le questionnaire auprès des salariés.

#### 1. Données personnelles

C'est l'ensemble des données qui concerne le genre de sexe (Homme ou femme) des travailleurs au sein de l'entreprise.

**Tableau N°02:**la répartition de l'effectif par genre

Genre	Nombre	Pourcentage
Homme	41	100%
Femme	00	00%
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, avril 2023

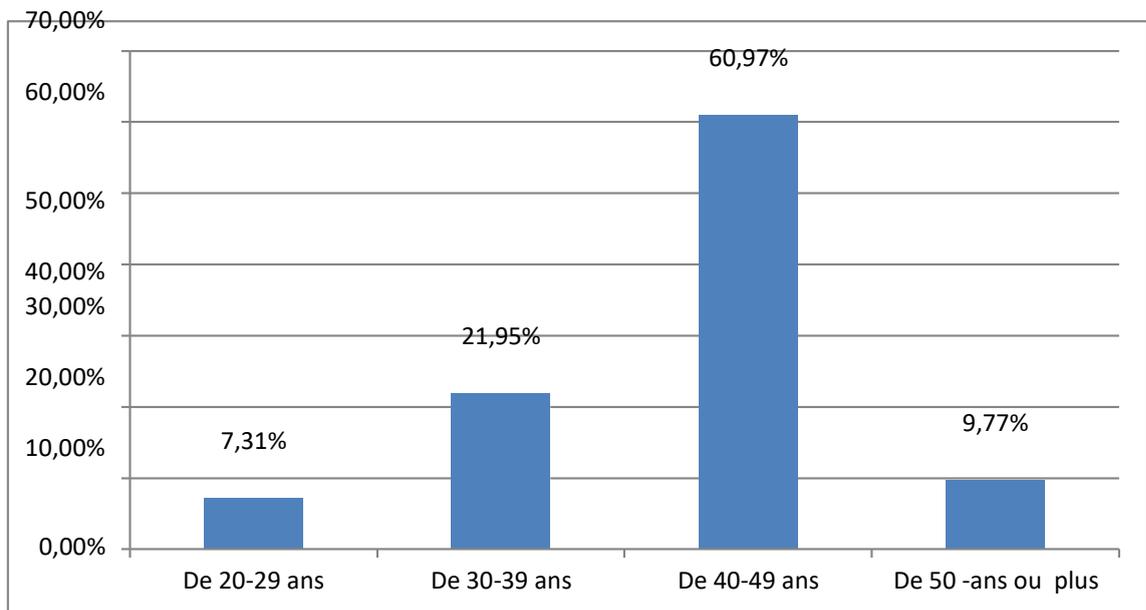
#### Commentaire:

A partir du tableau n°02, et en référence au pourcentage obtenu par le biais du questionnaire, nous constatons que la part du personnel féminin dans l'effectif est nulle. Cela montre que la population salariale de la Sarl SISOU est constituée exclusivement d'hommes. L'entreprise n'emploie aucune femme pour ses activités.

En cherchant à nous enquérir de cet état de fait, durant l'entretien avec l'ensemble des différents salariés au sein de l'entreprise SARL SISOU nous expliquent que cela est dû, d'une part, au caractère relativement pénible des activités de l'entreprise et, d'autre part, à l'éloignement et à l'isolement du site de cette entreprise. Les locaux de l'entreprise sont en effet, éloignés des agglomérations et des axes routiers desservis par les transports publics de personnes.

## Chapitre III : Impact du système de rémunération sur la motivation des salariés de La Sarl SISOU

Figure n° 05 : La répartition de l'effectif selon l'âge.



Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, avril 2023

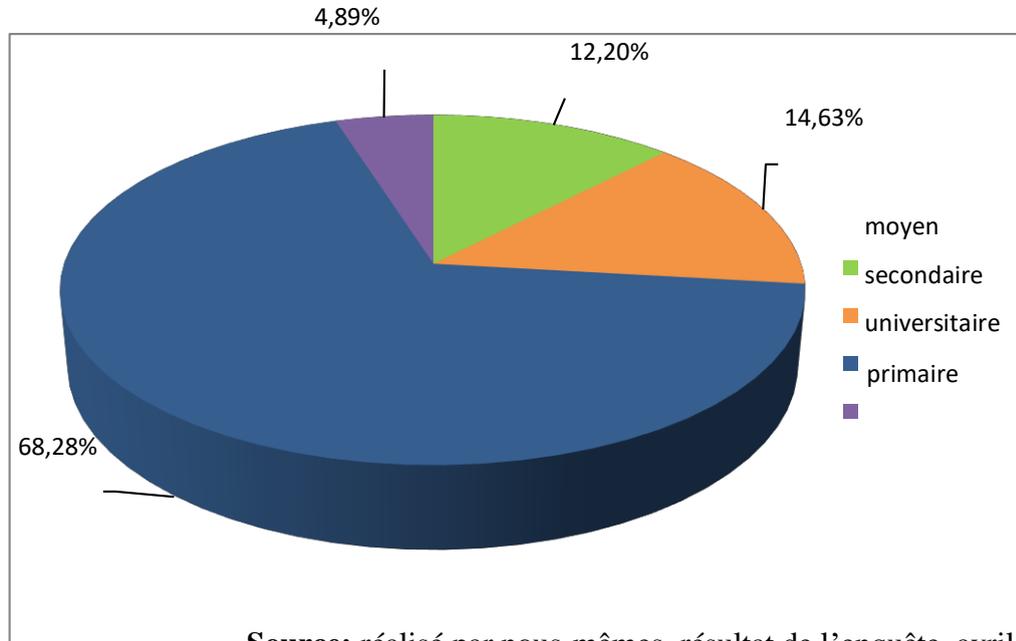
### Commentaire :

Les résultats obtenus relatifs à l'âge du personnel indiquent que la majorité des enquêtés sont regroupés dans la catégorie d'âge allant de 40 à 49 ans avec un pourcentage de 60.97%, suivie de la catégorie d'âge entre 30-39 avec un pourcentage de 21.95%. La catégorie allant de 50 ans ou plus est représentée avec un total de 9.77%. Enfin, la dernière catégorie d'âge allant de 20 à 29 ans représente 7,31%.

Ceci montre que la majorité de l'effectif de la « SARL SISOU » est moyennement âgée. Lors des recrutements, la priorité est dirigée vers une catégorie de salariés jeunes et qualifiées capable de refléter une bonne santé financière à l'entreprise et une image dynamique. D'autre part, une catégorie de salariés âgés caractérise une expérience professionnelle permettant de doter l'entreprise des clés de réussite. Ces compétences sont donc recrutées depuis bien longtemps, cependant l'entreprise devrait penser à rajeunir sa pyramide des âges, afin de capitaliser son capital expérience en interne en recrutant une main d'œuvre plus jeune et dynamique qui saura accomplir les tâches demandées.

### Chapitre III : Impact du système de rémunération sur la motivation des salariés de La Sarl SISOU

Figure N° 06 : Présentation du niveau d’instruction du personnel



Source: réalisé par nous-mêmes, résultat de l’enquête, avril 2023

Selon le graphe ci-dessous, nous remarquons que la majorité des personnes interrogées ont un niveau d’instruction universitaire avec un pourcentage de 68.28%, suivie par la catégorie qui est au niveau secondaire avec un pourcentage de 14.63%. Suivie de ceux qui ont un niveau moyen et un niveau primaire avec respectivement 12.20% et 4.89%.

Ces résultats nous donnent une image sur la politique de recrutement adoptée par l’entreprise qui vise en premier lieu les universitaires de s’occuper de la gestion et administration de l’entreprise, les autres catégories sont consacrées pour le travail dans des postes de maîtrise et à des tâches simples et manuelles.

Tableau°03 : Expérience professionnelle

### Chapitre III : Impact du système de rémunération sur la motivation des salariés de La Sarl SISOU

---

L'expérience	Nombre	Percentage
Moins d'un an	2	4.88%
Entre 1 et 3 ans	6	14.64%
Entre 3 et 5 ans	10	24.39%
Plus de 5 ans	23	56.09%
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

**Source:** réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, avril 2023

#### Commentaire :

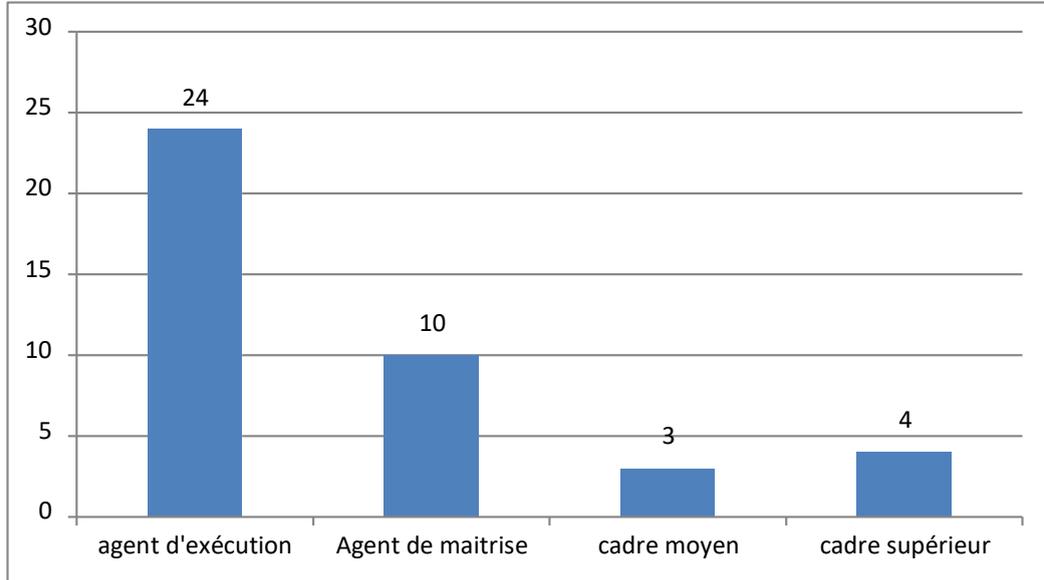
De l'examen du tableau N04, nous remarquons que la plupart des salariés de l'échantillon enquêtés ont une ancienneté moins d'un an représente un pourcentage de 4,88% suivie par ceux qui ont une ancienneté entre 1 à 3 ans avec un pourcentage de 14.64%, et 24.39% pour ceux qui ont une ancienneté de 3 à 5 ans, et enfin 56.09% pour ceux qui ont une ancienneté de plus de 5 ans.

Nous déduisons que la majorité de l'effectif qui travaille à la SARL SISOU ont plus de 5 ans d'ancienneté dans l'entreprise. Cela signifie que l'entreprise sollicite des moyens ou des politiques qui incitent à la fidélisation des salariés et les amène à cumuler des années d'expérience. Pour cela l'ancienneté est une source de motivations à la SARL SISOU.

## Chapitre III : Impact du système de rémunération sur la motivation des salariés de La Sarl SISOU

---

**Figure N°07 : Répartition des salariés selon la catégorie socioprofessionnelle**



**Source:** réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, avril 2023

### **Commentaire :**

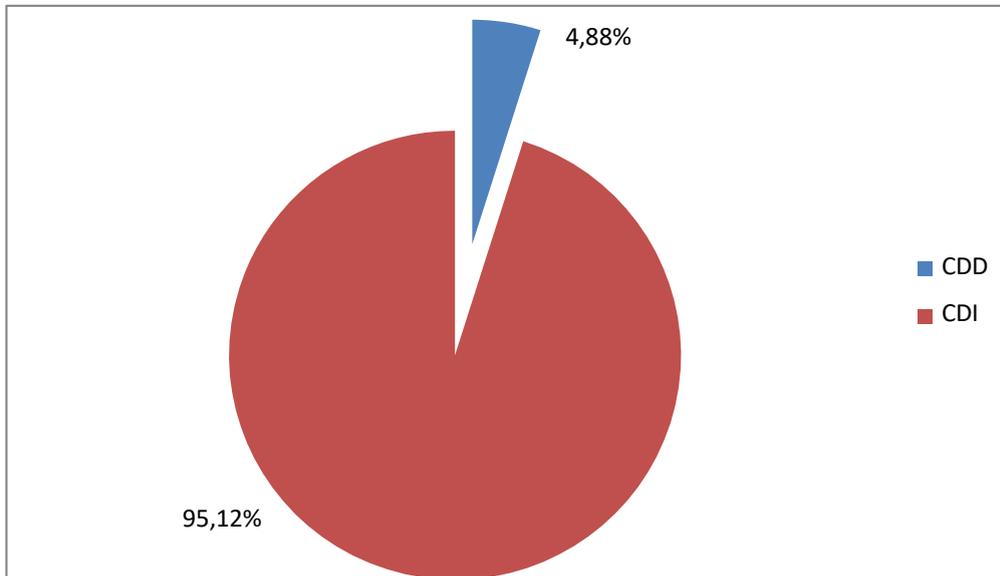
D'après ces résultats, nous constatons que notre échantillon est constitué des quatre catégories socioprofessionnelles. La figure ci-dessus montre que la catégorie des Agents d'exécution est la plus élevée dans notre échantillon avec 24 salariés, suivi par les agents de maîtrise avec 10 salariés et 03 salariés pour la catégorie cadres moyens et celle des cadres supérieurs.

Nous déduisons que les agents d'exécution et les agents de maîtrise représentent la majorité de l'effectif de la SARL SISOU, cela signifie que ces deux catégories sont sollicitées pour faire un travail de production. Et puis, les cadres moyens et les cadres supérieurs sont sollicités pour les tâches administratives, ce sont des managers qui gèrent, encadrent et participent à la prise des décisions au sein de l'entreprise.

## Chapitre III : Impact du système de rémunération sur la motivation des salariés de La Sarl SISOU

---

Figure N° 08 : La répartition de l'échantillon étudié selon le contrat de travail



Source: réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, avril 2023

### Commentaire :

Dans ce graphe nous constatons que la plupart des employés ont un contrat à durée indéterminé (CDI) avec un pourcentage de 95,12%. Ce qui signifie qu'il y'a donc peu de mouvements, spécifiquement des entrants externes (recrutement). Et sel 4,88% ont un contrat à durée déterminée.

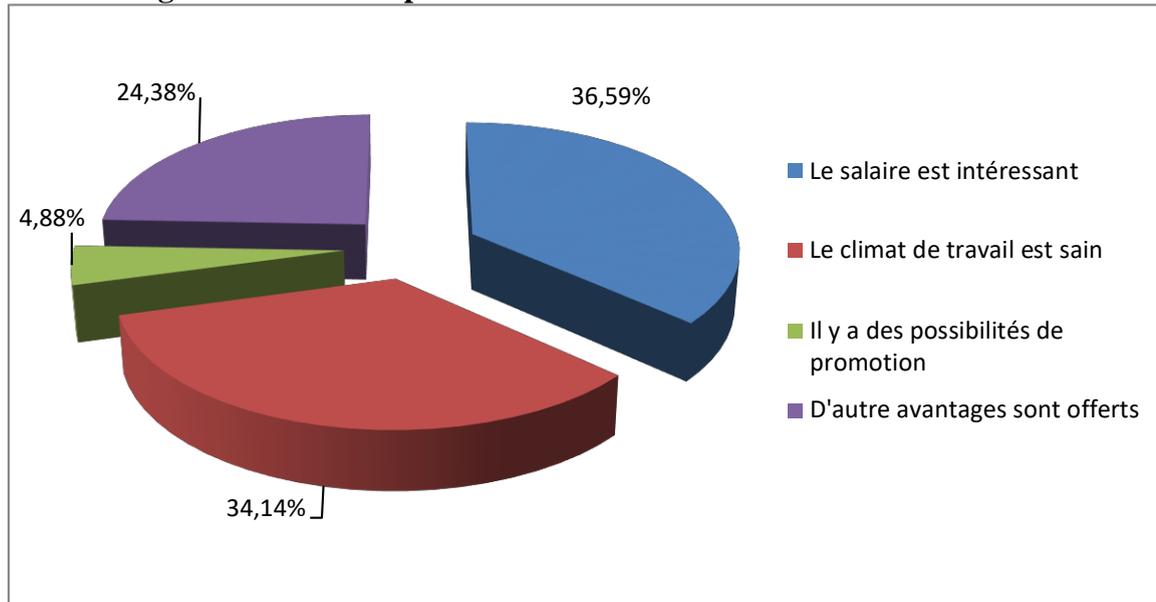
Il est évident que les salariés recrutés avec un contrat de travail CDD risquent de perdre leur emploi dès que le contrat arrive à son terme s'ils n'acquièrent pas des compétences suffisantes durant la durée de leur contrat. Dans le cas contraire, la relation de travail peut être modifiée par la transformation du CDD en CDI.

## Chapitre III : Impact du système de rémunération sur la motivation des salariés de La Sarl SISOU

### 2. Les données relatives à la rémunération et la motivation des salariés

C'est l'ensemble de données des salariés de l'entreprise relative à la rémunération et la motivation des salariés.

Figure N° 09 : La répartition de l'échantillon étudié selon la motivation



Source: réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, avril 2023

#### Commentaire :

L'interprétation de ce graphe suggère les conclusions suivantes :

- Une majorité des salariés interrogés (36,59%) estiment que leur motivation provient du « salaire » qu'ils trouvent « intéressant » ;
- 34,14 % des salariés interrogés pensent plutôt que c'est le « climat de travail sain » qui les intéresse d'abord ;
- 24,38 % voient qu'à côté du salaire, « d'autres avantages » leur sont offerts, ce qui n'est pas négligeable pour eux ;
- 4,88 % de ces salariés voient quant à eux quel « aspect « possibilités de promotion offertes par leurs employeurs » compte à leurs yeux plus que tout.

### Chapitre III : Impact du système de rémunération sur la motivation des salariés de La Sarl SISOU

---

En conclusion, la plupart des salariés de l'entreprise « SISOU » considère que le salaire, le climat de travail et les avantages qui sont offerts sont des éléments les plus motivants pour eux.

**Tableau°04: La répartition de l'échantillon selon la disposition des salariés à quitter l'entreprise pour un salaire plus important, offert ailleurs**

L'expérience	Nombre	Percentage
OUI	5	12,20%
NON	36	87,80%
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

**Source:** réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, avril 2023

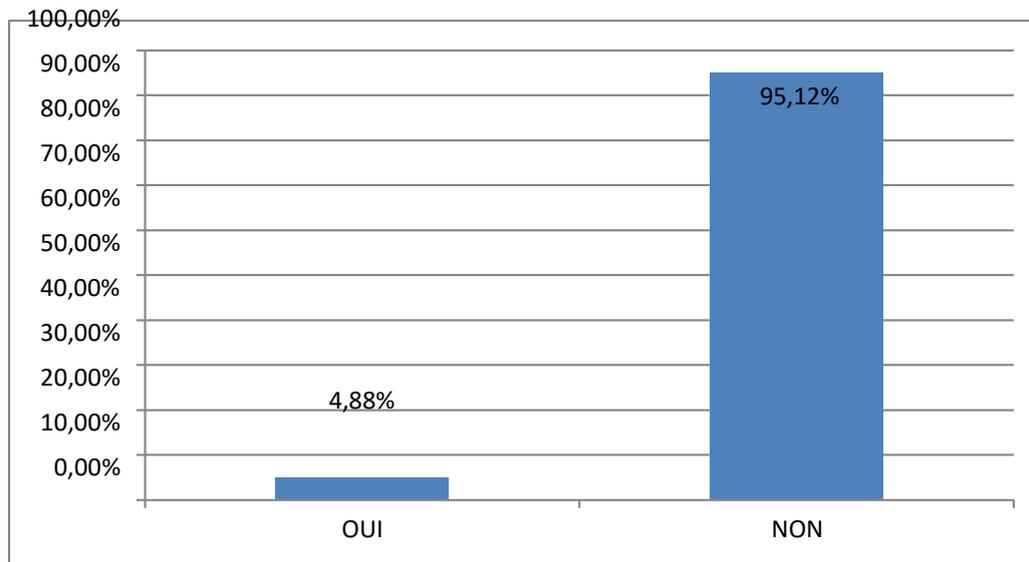
A partir du tableau n°05, nous nous référons au pourcentage obtenu par le biais du questionnaire, nous constatons que 87,80% des salariés ne sont pas prêts à quitter l'entreprise même avec la promesse de gagner un salaire plus important offert ailleurs. Par contre 12,20% des salariés se disent prêts à quitter l'entreprise pour la perspective de gagner plus ailleurs.

Cela dénote de la fidélité que témoigne la plupart des salariés à la Sarl SISOU pour leur employeur.

## Chapitre III : Impact du système de rémunération sur la motivation des salariés de La Sarl SISOU

---

**Figure N° 10 : La répartition de l'échantillon étudié selon les avantages en nature accordé par l'entreprise**



**Source:** réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, avril 2023

### **Commentaire :**

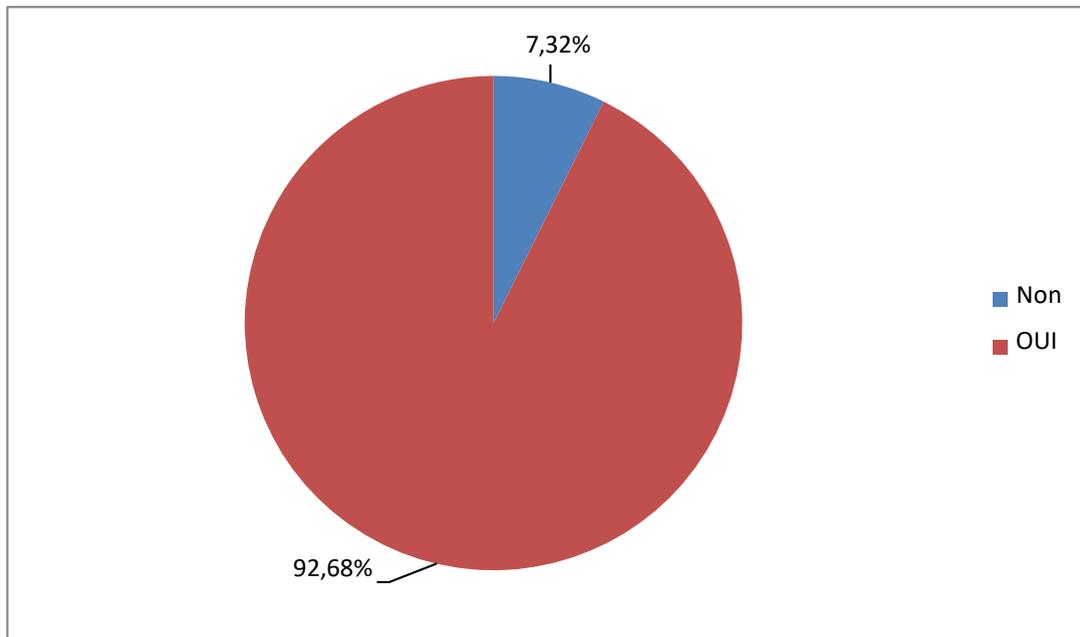
D'après le graphe ci-dessus, nous constatons que 95,12% des salariés bénéficient d'avantages en nature et seulement 4,88% d'entre eux n'en bénéficient pas.

Nous déduisons que la « SARL SISOU » accorde des avantages en nature (le téléphone portable, les aides sociales diverses...) pour le but de motiver leurs salariés. D'autres avantages sociaux à caractère familial ou événementiel sont accordés par la SARL SISOU à ses employés.

## Chapitre III : Impact du système de rémunération sur la motivation des salariés de La Sarl SISOU

---

**Figure N° 11 : La répartition de l'échantillon étudié selon les autres avantages sociaux accordés par l'entreprise**



**Source:** réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, avril 2023

### Commentaire :

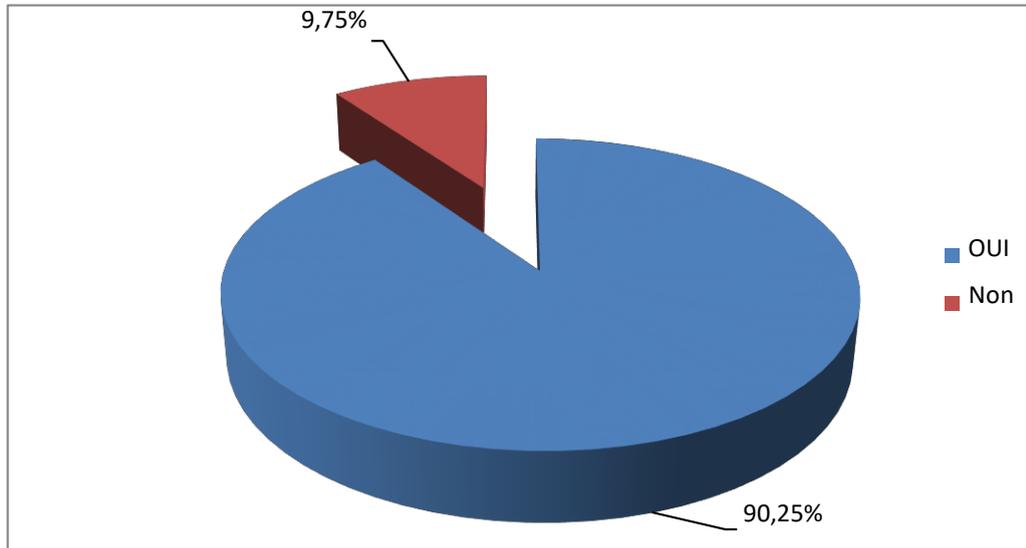
D'après ce graphe, nous constatons que 92,68% des salariés bénéficient d'autres avantages sociaux, suivis par 7,32% d'entre eux qui n'en bénéficient pas.

Pour motiver son personnel, la Sarl SISOU leur accorde en effet, des avantages financiers ou en nature à l'occasion des événements ou circonstances suivantes :

- Naissance ou circoncision dans le foyer d'un employé ;
- Maladie ou décès d'un employé ou d'un ascendant ou un descendant de celui-ci ;
- Réussite scolaire d'un enfant d'un employé ;
- Aides au démarrage d'un projet de construction de logement d'un employé ;
- Départ en retraite d'un employé ;
- Mariage d'un employé ou de son enfant ;
- Avènement du mois sacré de Ramadhan et des fêtes religieuses

### Chapitre III : Impact du système de rémunération sur la motivation des salariés de La Sarl SISOU

Figure N° 11 : La répartition de l'échantillon étudié selon les primes accordées par l'entreprise



Source: réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, avril 2023

**Commentaire :**

D'après ce graphe, nous constatons que 90,25% des salariés bénéficient de primes et 9,75% n'en bénéficient pas. Nous déduisons que la « SARL SISOU » accorde des primes en considérant que ces primes constituent une source de motivation des salariés au sein de l'entreprise « SISOU ».

Tableau N° 05 : La répartition de l'échantillon étudié selon la politique de rémunération de l'entreprise

	Oui	Non
Politique de remuneration	92,68%	7,32 %
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Source: réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, avril 2023

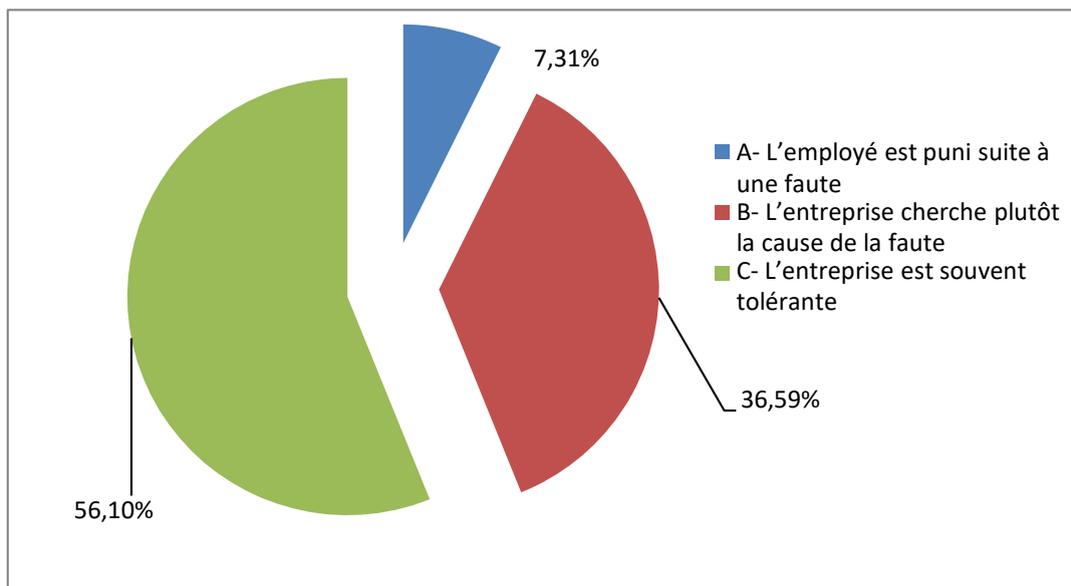
## Chapitre III : Impact du système de rémunération sur la motivation des salariés de La Sarl SISOU

### Commentaire :

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que la majorité des salariés sont satisfaits de la politique de rémunération conçue et mise en œuvre par leur entreprise. Cette majorité représente un pourcentage de 92,68 %, contre 7,32% des salariés qui ne sont pas satisfaits par cette politique de rémunération.

Nous déduisons que la politique de rémunération est un élément très important pour motiver les salariés au sein de l'entreprise de SISOU.

**Figure N° 13 : La répartition de l'échantillon étudié selon le traitement des anomalies de comportement**



Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, avril 2023

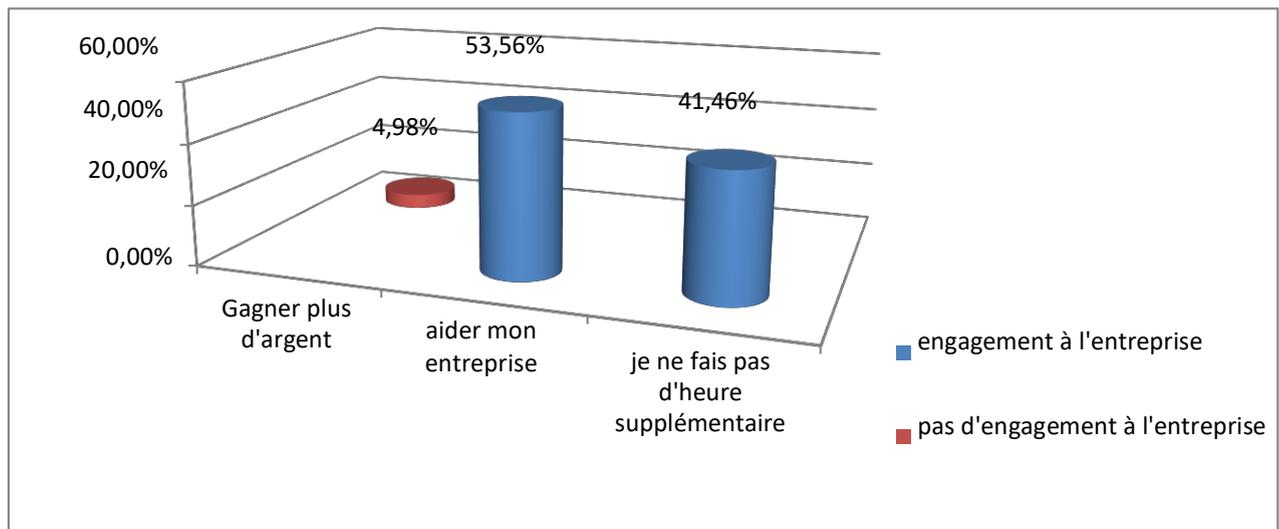
### Commentaire :

D'après le graphe ci-dessus, nous constatons que 56,10% des salariés considèrent que leur entreprise est souvent tolérante quand ils font une faute dans leurs travaux, contre 36,59% d'entre eux qui considèrent plutôt que leur entreprise cherche d'abord plutôt la cause de la faute. Enfin, la minorité des salariés, soit 7,31%, pense que leur entreprise prend des décisions sans tarder pour punir un employé suite à une faute commise.

### Chapitre III : Impact du système de rémunération sur la motivation des salariés de La Sarl SISOU

Nous déduisons que le comportement des salariés au sein de l'entreprise SISOU est modelé suivant la politique et les actions de rémunération de l'entreprise. On dira également qu'à juste titre les salariés de Sarl SISOU ont répondu favorablement par leur comportement aux objectifs recherchés par la politique de rémunération mise en œuvre par l'entreprise.

**Figure N° 14 : La répartition de l'échantillon étudié selon l'engagement à l'entreprise**



Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, avril 2023

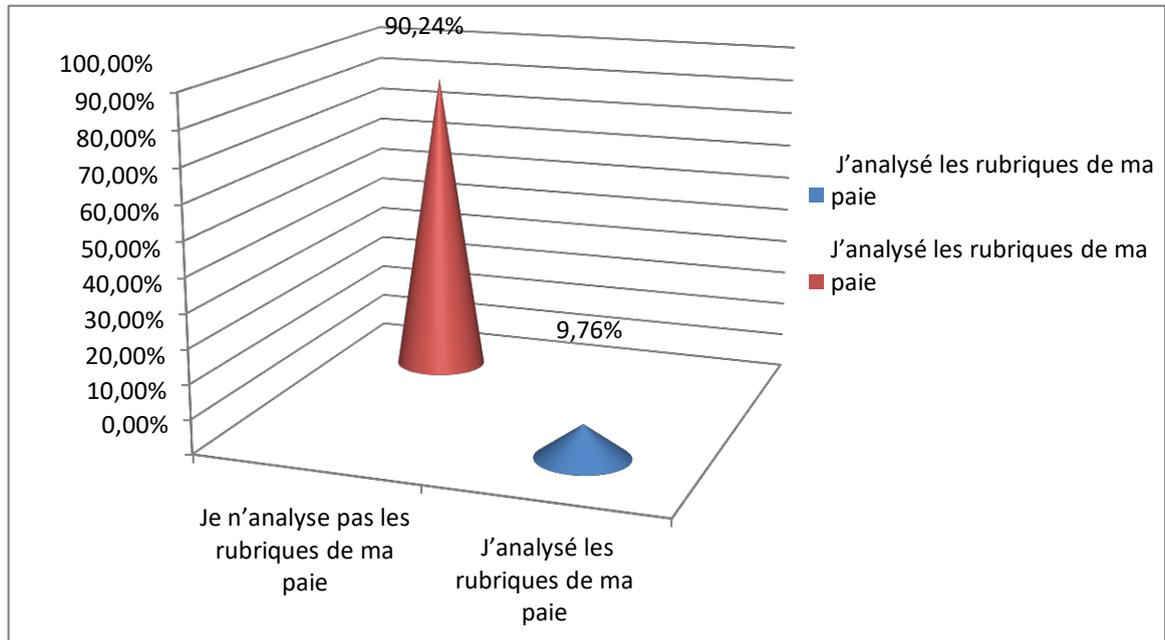
#### Commentaire :

Suivant le graphe ci-dessus nous constatons que 53,56% des salariés aident l'entreprise contre 41,46% de salariés qui ne sont pas intéressés par les heures supplémentaires. Tandis que 4,98% pensent que faire des heures supplémentaires uniquement pour gagner plus d'argent.

Cela dénote du niveau de motivation des salariés et de leur engagement aux objectifs de l'entreprise.

## Chapitre III : Impact du système de rémunération sur la motivation des salariés de La Sarl SISOU

Figure N° 15 : La répartition de l'échantillon étudié selon le bulletin de paie



**Source:** réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, avril 2023

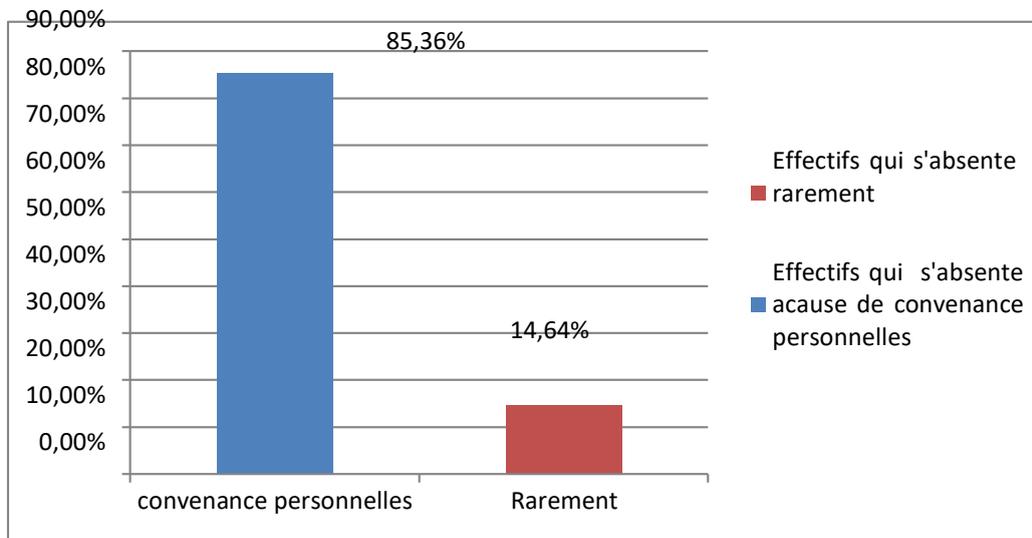
### Commentaire :

D'après ce graphe, les résultats obtenus à propos que les salariés n'analysent pas les rubriques de la paie avec un pourcentage de 90,24% et que les salariés qui analyse leurs rubriques de paie avec un pourcentage inférieure de 9,76%.

Etant donnée que la majorité n'analysent pas les rebriques composants leurs fiches de paie, cela signifie que ces salariés font entièrement confiance à l'entreprise, ce qui les motive encore plus dans leur travail.

## Chapitre III : Impact du système de rémunération sur la motivation des salariés de La Sarl SISOU

Figure N° 16 : La répartition de l'échantillon étudié selon l'absentéisme



Source: réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, avril 2023

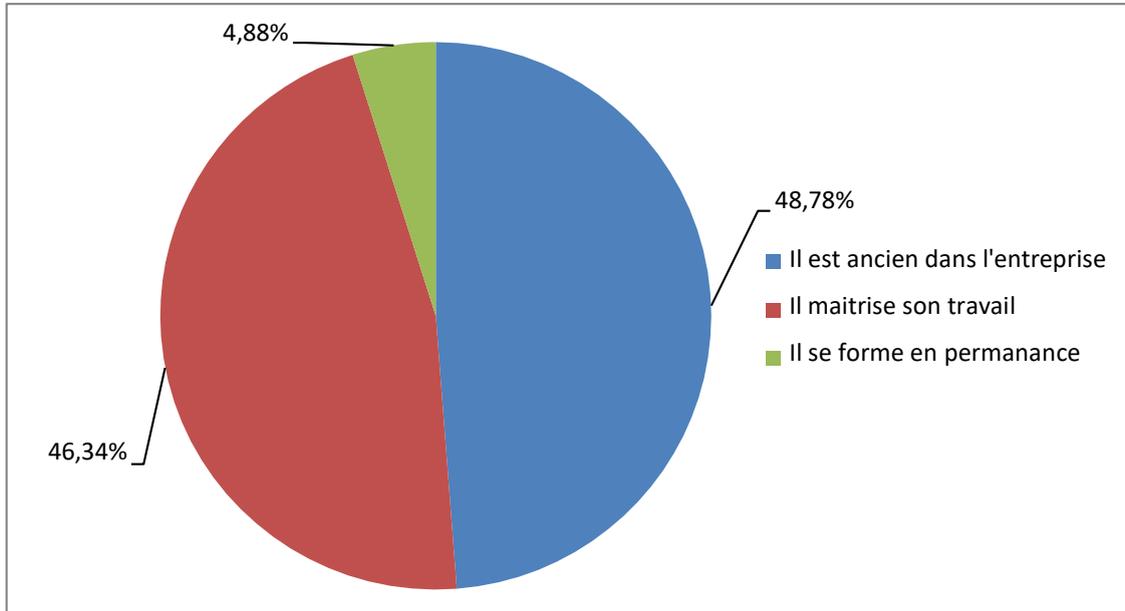
### Commentaire :

D'après ce graphe, les résultats obtenus à propos de l'absentéisme indiquent que les salariés s'absentent rarement avec un pourcentage de 14,64% et ce qui s'absentent a cause de la convenance personnelle avec un pourcentage de 85,36 %.

Nous déduisons que le caractère de l'absentéisme est une source de motivation des salariés au sein de l'organisation.

## Chapitre III : Impact du système de rémunération sur la motivation des salariés de La Sarl SISOU

Figure N° 17 : La répartition de l'échantillon étudié selon la carrière de l'employé



Source: réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, avril 2023

### Commentaire :

D'après les résultats de la population interrogée, la carrière de l'employé est gérée en rapport avec l'ancienneté du salarié 48,78 %, par contre 46,34% pour la maîtrise du travail et pour la formation continue avec 4,88%.

Nous déduisons que la SARL SISOU prend en compte les critères d'ancienneté et de maîtrise du travail dans la gestion des carrières de son personnel.

Tableau°06: tableau de répartition de l'échantillon selon l'aspiration des salariés

	Nombre	Pourcentage
Etre mieux rémunéré	3	7.32%
Etre mieux considéré	23	56.09%
Que ma situation personnelle et familiale soit prise en compte	15	36.59%
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

Source: réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, avril 2023

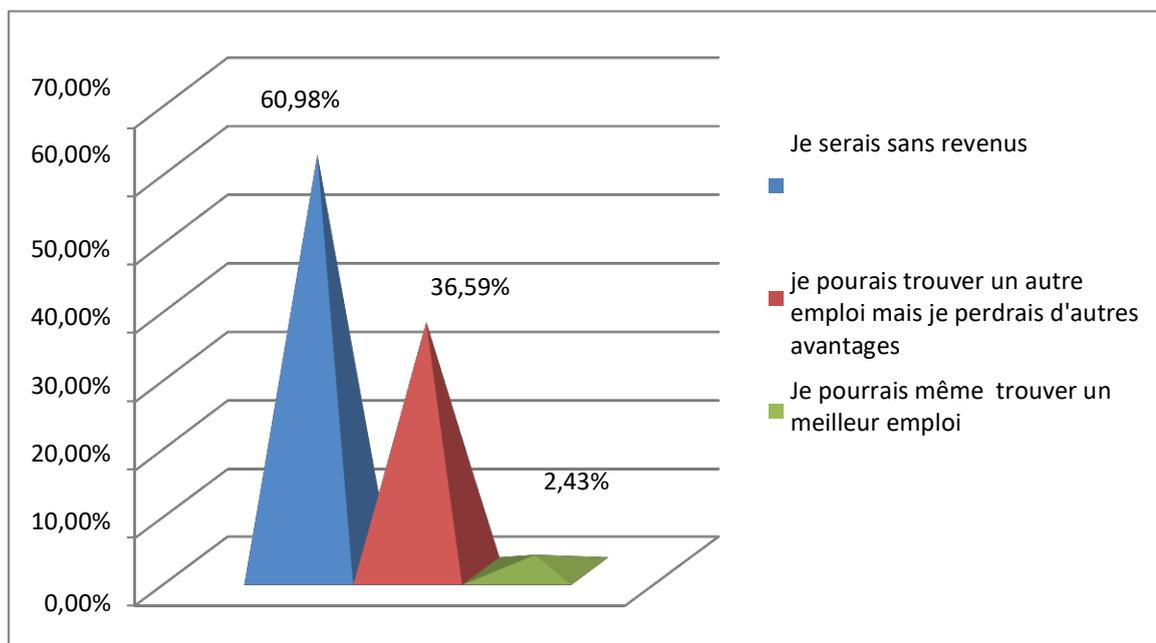
## Chapitre III : Impact du système de rémunération sur la motivation des salariés de La Sarl SISOU

### Commentaire :

A partir du tableau N07, nous remarquons que la plupart des salariés de l'échantillon enquêtés soit 56,09 % aspirent à être mieux considérés dans leur milieu de travail. 36,59 % aspirent à une meilleure prise en charge de leur situation personnelle et familiale, alors que seuls 7,32% pour lesquels un meilleur niveau de rémunération compte plus que tout.

On en déduit que les salariés aspirent à ce que l'entreprise s'intéresse un peu plus à eux en leur donnant plus de considération, plutôt que de se focaliser uniquement sur le salaire. Par conséquent, la majorité des salariés de la Sarl SISOU pense que cette dernière peut effectivement les aider à se réaliser et ne constitue pas seulement une simple source de revenus. Ce qui peut accroître et renforcer la motivation de ces salariés étant donnée la motivation qui les anime.

**Figure N°18 : La répartition de l'échantillon étudié selon l'attachement à l'entreprise**



Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, avril 2023

## **Chapitre III : Impact du système de rémunération sur la motivation des salariés de La Sarl SISOU**

---

### **Commentaire :**

Suivant la population interrogée, l'attachement à l'entreprise est tel que si l'entreprise disparaissait du marché, 60,98% des répondants stipulent qu'ils seraient sans revenus ; 36,59% pensent que cette éventualité n'est pas dramatique, mais ils perdraient quand même certains avantages, pendant que 2,43% pensent que, loin d'être une catastrophe, une telle éventualité pourrait même être une occasion pour leur amélioration professionnelle.

Cela prouve sans conteste que les employés interrogés sont suffisamment motivés pour afficher un tel attachement à leur employeur et un tel intérêt à ce que leur entreprise survive aux aléas économiques et commerciaux.

## **Chapitre III : Impact du système de rémunération sur la motivation des salariés de La Sarl SISOU**

---

### **Conclusion**

Le système de rémunération est un facteur clé de motivation pour les salariés. Si le système de rémunération est équitable, transparent et aligné sur les objectifs de l'entreprise, cela peut stimuler la motivation des salariés à atteindre leurs objectifs et à se développer professionnellement.

Si le système de rémunération est perçu comme injuste, opaque ou ne récompense pas les performances de manière appropriée, cela peut avoir un impact négatif sur la motivation des salariés. Ces derniers peuvent se sentir dévalorisés, non reconnus et ne pas avoir la motivation de poursuivre leurs objectifs professionnels.

Il est donc important pour les entreprises de mettre en place un système de rémunération équitable et transparent, qui encourage les performances, la progression professionnelle et la satisfaction des salariés. Cela peut aider à maintenir la motivation des salariés et à augmenter leur engagement pour leur travail. Cependant, un système de rémunération injuste ou mal conçu peut avoir l'effet inverse, décourageant les salariés et les incitant à chercher des opportunités ailleurs.

**Conclusion générale :**

### Conclusion générale :

Le système de rémunération a un impact significatif sur la motivation des salariées au sein d'une entreprise. Une rémunération équitable et appropriée peut stimuler la motivation, tandis qu'un système de rémunération inefficace ou inéquitable peut avoir des effets néfastes sur la motivation des employés.

Lorsqu'un système de rémunération est perçu comme juste. C'est –à-dire qu'il récompense équitablement les contributions et la performance des salariés, il peut aussi renforcer leur motivation intrinsèque. Les salariés se sentent valorisés pour leur travail et sont incités à se surpasser pour obtenir des récompenses supplémentaires. Un système de rémunération transparent et basé sur des critères objectifs permet aux employés de comprendre comment leurs performances sont évaluées, ce qui peut renforcer leur motivation en créant un sentiment de contrôle et de prévisibilité.

De plus, un système de rémunération compétitifs peut attirer et retenir les meilleurs talents. Lorsque les employés sont conscients que leur rémunération est en ligne avec les normes du marché et qu'ils sont récompensés de manière compétitive, cela peut les motiver à rester dans l'entreprise et à s'investir pleinement dans leur travail.

Cependant, un système de rémunération inéquitable ou mal conçu peut avoir des conséquences négatives sur la motivation des salariés. Si les employés perçoivent que la rémunération n'est pas alignée sur leurs performances, cela peut entraîner un sentiment d'injustice et de démotivation. Les salariés peuvent se sentir dévalorisés et désengagés, ce qui peut avoir un impact sur leur productivité et leur satisfaction au travail.

Par ailleurs, un système de rémunération qui se concentre uniquement sur les incitations financières peut également avoir des limites en termes de motivation à long terme. Les salariés ont besoin de se sentir reconnus, appréciés et d'avoir des opportunités de développement professionnel pour maintenir leur motivation à un niveau élevé.

En conclusion, le système de rémunération a un effet significatif sur la rémunération des salariés dans une entreprise. Un système équitable, transparent et compétitif peut renforcer la motivation intrinsèque des employés, les incitant à donner le meilleur d'eux-mêmes et à rester engagés dans leur travail. Cependant, un système de rémunération inéquitable ou mal conçu peut avoir des conséquences négatives sur la motivation des salariés, entraînant un manque de satisfaction et d'engagement. Il est donc essentiel pour les entreprises de concevoir des systèmes de rémunération équilibrés et d'offrir également des opportunités de développement et de reconnaissance pour maintenir la motivation des salariés à long terme.

## Conclusion générale

---

# Questionnaire :

Cercler 1 ou plusieurs réponses :

Entreprise : SARL SISOU

## Donnée personnels :

### Q1- Genre :

- A- Homme
- B- Femme

### Q2- Age :

- A- [20-29[
- B- [30-39[
- C- [40-49[
- D- 50 ans ou plus

### Q3- Niveau d'instruction :

- A- Moyen
- B- Secondaire
- C- Universitaire
- D- Autres

### Q4- Je suis dans l'entreprise depuis :

- A- Moins d'un an
- B- Entre 1 et 3 ans
- C- Entre 3 et 5 ans
- D- Plus de 5 ans

### Q5-A quelle catégorie socioprofessionnelle appartenez-vous ?

- A- Agent d'exécution
- B- Agent de maîtrise
- C- Cadre moyen
- D- Cadre supérieur

### Q6- Quelle type de contrat de travail avez-vous ?

- A- CDD
- B- CDI

## Les données relatives à la rémunération et la motivation des salariés :

### Q7-Pourquoi travaillez-vous dans cette entreprise ?

- A- Le salaire est intéressant
- B- Le climat de travail est sain
- C- Il y a des possibilités de promotion
- D- D'autres avantages sont offerts

**Q8- Etes-vous prêt à quitter l'entreprise pour un salaire plus important, offert ailleurs ?**

- A- Oui
- B- Non

**Q9- Es que l'entreprise vous accorde des avantages en nature ?**

- A- Oui
- B- Non

**Q10- Es que l'entreprise vous accorde des avantages sociaux ?**

- A- Oui
- B- NON

**Q11Es que l'entreprise vous accorde telle des primes ?**

- A- Oui
- B- NON

**Q12- La direction de l'entreprise s'intéresse à notre bien être (la politique de rémunération accordés ?**

- A- Oui
- B- Non

**Q13- Traitement des anomalies de comportement :**

- A- L'employé est puni suite à une faute
- B- L'entreprise cherche plutôt la cause de la faute
- C- L'entreprise est souvent tolérante

**Q14- J'accepte de faire des heures supplémentaire, pour :**

- A- Gagner plus d'argent
- B- Aider mon entreprise
- C- Je ne fais pas d'heures supplémentaires

**Q15- Bulletin de paie :**

- A- J'analysé les rubriques de ma paie
- B- Je n'analyse pas les rubriques de ma paie

**Q16- Absentéisme. Il m'arrive de m'absenter pour :**

- A- Convenances personnelles
- B- Rarement

**Q17- La carrière de l'employé. L'employé gagne des échelons quand :**

- A- Il est ancien dans l'entreprise
- B- Il maîtrise son travail
- C- Il se forme en permanence

**Q18- Motivation. Pour pouvoir fournir plus d'effort, je souhaiterais :**

- A- Etre mieux rémunéré
- B- Etre mieux considéré
- C- Que ma situation personnelle est familiale sont prise en compte

**Q19- Si l'entreprise qui vous emploie disparaît du marché. En plus de votre perte d'emploi, comment verriez-vous votre devenir ?**

- A- Je serais sans revenus
- B- Je pourrais trouver un autre emploi mais je perdrais d'autres avantages
- C- Je pourrais même trouver un meilleur emploi

***Merci de votre aide, ainsi que les réponses  
que vous nous avez apportées.***

Tables des matières

Remerciements

Dédicaces

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Liste des figures

## Sommaire

Introduction générale

Chapitre I : Généralité sur la rémunération.....	1
Introduction .....	1
Section 01 : La rémunération comme contrepartie d'un travail.....	2
I. Définition de la rémunération .....	2
II. Les différents types de rémunération.....	3
1. Rémunération directe.....	3
A. Salaire de base .....	3
B.Primes.....	4
2. Rémunération indirecte.....	4
2.1. Les périphériques légaux.....	5
a. Participation aux bénéfices.....	5
b.Stock-options.....	6
c. Intéressement.....	7
d. Plan d'épargne d'entreprise.....	7
2.2. Les périphériques sélectifs (rapprochés).....	8
2.3. Les périphériques statutaires (éloignés).....	9
Section 02 : les giratoires de la rémunération (les périphériques).....	10
I. Les composantes de la rémunération .....	10
1. Les composantes fixes.....	11
1.1 Salaire de base .....	11
a. Salaire Minimum National Garanti (SMNG) .....	11
b. Les indemnités fixes.....	11
Indemnité d'expérience professionnelle (IEP ou ancienneté).....	11

L'indemnité de nuisance.....	12
Indemnité de zone.....	12
L'indemnité complémentaire d'allocation familiale (ICAF).....	12
Indemnité de transport.....	12
Indemnité de panier.....	12
Le salaire de poste brut .....	13
Le salaire imposable .....	13
Le salaire net .....	13
2. Les composantes variables .....	13
a. Les indemnités variables .....	13
L'indemnité pour heures supplémentaires .....	13
Indemnité de travail alternatif .....	13
Frais de mission .....	14
b. les primes et autres avantages sociaux .....	14
Prime de rendement individuel et collectif .....	14
Avantages sociaux .....	14
Section 03 : Les fondamentaux de la politique de la rémunération .....	15
1. La grille de salaire .....	15
2. Définition de la masse salariale .....	15
2.1 Pour le technicien de la paie .....	15
2.2 Pour le comptable .....	16
2.3 Pour le gestionnaire de la masse salariale .....	16
3. Calcule de la masse salariale .....	17
3.1 Calculer de la masse salariale prévisionnelle .....	17
a. Déterminer le nombre d'employés .....	17
b. Calculer le salaire annuel moyen .....	17
c. Ajouter les avantages sociaux .....	17
d. Calculer la masse salariale prévisionnelle.....	17
3.2 Effectuation du suivi budgétaire .....	17
a. Etablir un budget .....	18
b. Suivre les dépenses .....	18
c. Analyser les écarts .....	18
d. Réviser le budget .....	18
e. Communiquer les résultats .....	18

3.3-Interprétation des données sociales .....	18
a. Collecter des données sur la masse salariale .....	19
b. Analyser la répartition de la masse salariale .....	19
c. tendances et les comportements significatifs.....	19
d. Analyser la tendance de la masse salariale .....	19
e. Identifier les écarts salariaux .....	19
f. Tirer des conclusions .....	19
Section 04 : Les éléments fondamentaux d'une politique et d'un système de rémunération.....	20
I. Politique de rémunération .....	20
1. Définition de la politique de rémunération.....	20
2. L'élaboration d'une politique de rémunération .....	21
a. Définir les objectifs de la politique de rémunération.....	21
b. Analyser le marché.....	21
c. Définir les emplois et les niveaux de rémunération.....	21
d. Déterminer les critères d'évaluation de la performance.....	21
e. Élaborer un plan de communication.....	21
f. Évaluer régulièrement la politique de rémunération.....	21
2.1 Une réponse à des enjeux économiques et sociaux :.....	21
3. Les objectifs de la politique de rémunération .....	22
3.1- L'équité .....	22
a. Equité interne.....	23
b. Equité externe.....	23
c. Equité individuelle.....	23
3.2 Egalité de rémunération entre homme et femme.....	23
II. Les critères d'un bon système de rémunération.....	24
1. Un système de rémunération lié à la stratégie.....	24
2. Un système de rémunération équitable.....	24
3. Un système de rémunération motivant.....	24
4. Un système de rémunération completif.....	25
5. Un système de rémunération fédérateur.....	25
6. Un système de rémunération flexible.....	25
7. Un système de rémunération contrôlé.....	25
Conclusion.....	26

Chapitre II : le système de rémunération et la motivation des salariés.....	27
Introduction.....	27
Section 01 : les fondements d'un système de rémunération.....	28
1. Définition du système de rémunération .....	28
2. Les mécanismes de la rémunération .....	29
2.1 Le salaire de qualification.....	29
2.2 La classification et évaluation de poste.....	29
2.3 L'échelle des salaires.....	31
Section 02 : La motivation par la rémunération .....	32
2.1 Définition de la motivation .....	32
2.2. Les différentes théories de motivation .....	33
2.2.1. Les théories des besoins de Maslow .....	33
1-Les besoins physiologiques .....	35
2-Les besoins de sécurité .....	35
3-Les besoins sociaux d'appartenance à un groupe .....	35
4-Les besoins d'estime, de respect et de confiance .....	36
5-Les besoins de développement personnel (d'actualisation).....	36
2.2.2. La théorie des attentes de Vroom .....	36
A - L'attente(Expectation) .....	36
B- L'Instrumentalité .....	36
C- La valence .....	36
2.2.3. La théorie de l'équité de J. S. Adams .....	37
Les avantages ( <i>outcomes</i> ) .....	38
Les contributions ( <i>inputs</i> ) .....	38
2.2.4. La théorie bi- factorielle de Herzberg .....	39
Les facteurs situés sur l'axe de la satisfaction .....	39
Les facteurs situés sur l'axe de l'insatisfaction .....	39
L'élargissement horizontal du travail .....	39
L'étendue des tâches ou l'enrichissement vertical du travail .....	39
2.2.4. La théorie ERG (ERD) D'Alderfer .....	40

A. Les besoins d'Existence .....	41
B. Les besoins de sociabilité ( <i>Relatedness</i> ) .....	41
C. Les besoins de développement ( <i>Growth</i> ) .....	41
2.3. La relation entre la rémunération et la motivation au travail .....	41
2.3.1. La rémunération par les récompenses .....	41
2.3.2. Les récompenses financières .....	42
2.3.3. Les récompenses en nature .....	42
2.4. Les conditions pour que la rémunération soit motivante .....	43
Conclusion .....	44
Chapitre III : Impact du système de rémunération sur la motivation des salariés de la SARL SISOU .....	45
Introduction .....	45
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil SARL SISOU .....	46
1. Présentation de la SARL SISOU .....	46
1.1 Historique .....	48
1.1.2 Effectif .....	48
2. Description de l'organigramme de l'entreprise .....	48
Section 2 : présentation de l'enquête .....	50
1. Présentation de l'enquête de terrain .....	50
2. Objectif général de l'enquête .....	50
3. La méthodologie de recherche .....	50
Section 2 : Les résultats de l'enquête .....	51
1. Données personnelles .....	51
2. Les données relatives à la rémunération et la motivation des salariés .....	57
Conclusion .....	69
Conclusion générale .....	70
<b>Bibliographie</b> .....	<b>P</b>
Annexes	

**Ouvrage :**

- 1- B.Thévenet, C.Dejoux, E. Marbot, A. Bender, « Fonction RH », Ed PEARSON EDUCATION, Paris 2012.
- 2- BARRAD J, KITEL F, MOULE M, « *la fonction des ressources humaines* 2<sup>ème</sup> édition, », VUIBERT, France, 2000.
- 3- Bender, A-F, Dejoux, C, MARBOT, E, THEVENET, M, « fonctions RH politique, métiers et outils des ressources humaines », Pearson éducation, France, 2007.
- 4- BOINSNARD. D, « *Guide juridique et pratique de l'épargne salariale* », LIAISON, Paris 2003.
- 5- Etienne SERUPIA SEMUHOZA, « *Théories de la motivation au travail* », L'Harmattan, Paris, 2009.
- 6- J.M.Peretti, J.P.Magot, « rémunérations », ED VUIBERT, 2012.
- 7- Jean, Viard « *La transformation de la société*, 1<sup>ème</sup> édition », Dunod, 2011.
- 8- LAETITIA L, « *L'essentiel de la gestion des ressources humains* », édition LEXTENSO, Paris, 2011.
- 9- Lawler, *In* Roussel, Op.cit.1971.
- 10- Legault, M.-J., & Le Breton-Miller, I. « *Gestion des rémunérations* », Chenelière Éducation, 2016.
- 11- Patrice ROUSSEL, « *rémunération, motivation et satisfaction au travail* », ECONOMICA, Paris, 1996.
- 12- PERETTI JM, OP, Cit, 2012.
- 13- ROUSSEL P, OP, Cit, 1996.
- 14- THEVENET M, ALL, Op. Cit.2012.
- 15- THEVENET M, DEJOUX C, ALL, Op.Cit, 2012.
- 16- SOUTENAIN JF, FARCET PH, « *Organisation et gestion d'entreprise* », édition, BERTI, Paris, 2006.
- 17-Annick-Cohen-Hegel, « *toute la fonction ressource humaines*, 2<sup>eme</sup> édition », Dunod, 2010.
- 18-COMPOY E, MACLOUF E, « *gestion des ressources humaines*, 2<sup>ème</sup> édition », Synthexe, 2011.
- 19-Jean François SOUTERAIN, « *Organisation et gestion de l'entreprise* », éd Foucher, Paris, 2006.

- 20-Levy Leboyer C, «la motivation dans l'entreprise », édition, D'Organisation, Paris, 1998.
- 21-MARTORY B, « Gestion des ressources humaines, pilotage sociale et performance, 9<sup>eme</sup> édition », Dunod, 2016.
- 22-Robbert Hoppock, « *Job satisfaction* », Ed Harper and brothers, New York and London, 1935.
- 23-ROUSSEL.P. « *Rémunération, motivation et satisfaction au travail* », Edition Economica, Paris, 1996.
- 24-SEMUHOZA SE, « *théories de la motivation au travail* », éditions L'HARMATTAN, Cote d'ivoire, 2009.
- 25-WEISSD, « *Ressource Humaines, 2eme édition* », édition D'Organisation, Paris, 1999, P349.

### **Mémoire et thèse :**

- 26- ABOUD K, AGGOUNE S, « L'effet de la rémunération sur la motivation des salariés SPACEVITAL », UNIVERSITE A. MIRA de BEJAIA 2015-2016.
- 27- AIT CHEIKH L, NASRI K « Le système de rémunération et son impact sur la motivation des salariés au Travail, cas de l'entreprise SONATRACH de BEJAIA », 2013.
- 28- TIRCHI OU, « la gestion des rémunérations, un outil de motivation au service de la performance au travail », thèse de magister en science économique, université mouloud Mammeri, 17-07-2012.

### **Dictionnaire**

- 29-AKOUN A, « dictionnaire de sociologie », Edition le ROBER SEUIL, paris, 1999
- 30-HENRI M de BIOSLANDELLE, « Dictionnaire de gestion », Edition ECONOMICA, Paris, 1998.
- 31-MAHÉ H B, « dictionnaire de gestion », édition ECONOMICA, 1998, Paris.

### **Autres documents :**

- 32- Art 32 de la loi n<sup>o</sup> 90-11 du 21 avril 1990 relative aux relations de travail. JORA n17 du 25 avril 1990.p498
- 33- Art 152 de la loi n<sup>o</sup>78-12 précitée.
- 34-Art 160 de la loi n<sup>o</sup>72-12 précitée.

35- Art 166 de la loi n° 78-12.

36- Décret n° 82-183 du 15 mai 1982 relatif aux modalités de calcul de l'indemnité de zone. JORA n° 20 de mai 1982.p 713

37- Décret 82/356, du 20 novembre 1982, portant fixation de la méthode nationale de classification des postes de travail, JORA n° 20 du novembre 1982.p 1459.

38- Décret n° 88-221 du 2 novembre 1988 portant conditions de mise en œuvre des primes de rendement et des mécanismes de liaison salaires production. JORA n° 46 du 09 novembre 1988.p 1196.

### **Site web :**

39- P. Roussel, « la motivation au travail concept et théorie », laboratoire interdisciplinaire de recherche sur les ressources humaines et l'emploi note n° 326, Octobre 2000, disponible sur :  
40- [WWW.univ-tlse1.fr/LIRHE/publication notes326/00.pdf](http://WWW.univ-tlse1.fr/LIRHE/publication_notes326/00.pdf):

41- <https://idoc.pub/documents/les-theories-de-la-motivation-au-travail-dvlro8y78vz>, les théories de la motivation au travail.

42- <https://www.lussier.co/fr/trois-type-dequit>

## Résumé :

Pour résumer le fonctionnement des entreprises et des organisations, signalons que la rémunération est un outil important pour motiver les employés. Cependant, la rémunération ne doit pas être utilisée seule comme facteur de motivation. Les employés ont également besoin de se sentir valorisés et respectés dans l'exercice de leur travail.

L'objectif de ce thème est d'expliquer ce couplage entre rémunération et motivation au travail. Nous avons pris pour exemple, l'entreprise Sarl SISOU pour l'étude de la problématique suivante :

Quel est l'Impact du système de rémunération sur la motivation des salariés dans l'entreprise Sarl SISOU ?

Suite à notre étude effectuée au sein de l'entreprise Sarl SISOU portant sur un échantillon de salariés de l'entreprise, nous sommes arrivés à la conclusion que cette entreprise met en œuvre un système de rémunération intégré et diversifié permettant de motiver son personnel pour leur pleine adhésion aux objectifs économiques de l'entreprise ainsi qu'à leur fidélisation.

**Mots clés :** GRH, rémunération, performance, adhésion, satisfaction, motivation.

## Summary :

To sum up how companies and organizations work, compensation is an important tool for motivating employees. However, compensation should not be used alone as a motivator. Employees also need to feel valued and respected in the performance of their work.

The objective of this theme is to explain this coupling between remuneration and motivation at work. We took as an example, the company Sarl SISOU for the study of the following problem: What is the impact of the remuneration system on the motivation of employees in the company Sarl SISOU?

Following our study carried out within the company Sarl SISOU relating to a sample of employees of the company, we have come to the conclusion that this company implements an integrated and diversified remuneration system making it possible to motivate its personnel for their full adherence to the economic objectives of the company as well as their loyalty.

**Keywords:** HRM, remuneration, performance, membership, satisfaction, motivation.

# ملخص

لتلخيص كيفية عمل الشركات والمؤسسات، يعد التعويض أداة مهمة لتحفيز الموظفين. ومع ذلك، لا ينبغي استخدام التعويض وحده كحافز. يحتاج الموظفون أيضًا إلى الشعور بالتقدير والاحترام في أداء عملهم.

:لدراسة المشكلة التالية Sarl SISOU الهدف من هذا الموضوع هو شرح هذا الاقتران بين الأجر والتحفيز في العمل. أخذنا كمثال شركة

Sarl SISOU؟ ما هو تأثير نظام المكافآت على تحفيز العاملين في شركة

المتعلقة بعينة من موظفي الشركة ، توصلنا إلى استنتاج مفاده أن هذه الشركة تطبق نظام Sarl SISOU بعد دراستنا التي أجريت داخل شركة مكافآت متكامل ومتنوع مما يجعل من الممكن تحفيز موظفيها للالتزامهم الكامل بالاقتصاد. أهداف الشركة وولانهم

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية ، التعويض ، الأداء ، العضوية ، الرضا ، الدافع