

## **Liste desabréviations**

**BEP:** Brevet d'étude Professionnelle.

**BTS:** Brevet de Technicien Supérieur.

**CAP :** Certificat d'Aptitude Professionnelle.

**DG :** Direction Générale.

**DRH :** Direction des Ressources Humaines.

**DUT :** Diplôme Universitaire deTechnologie.

**ERD :** Existence, Rapport, Développement

**IFSP :** Indemnités Forfaitaire de Service Permanent.

**IRG :** Impôts sur le Revenu Globale.

**ITP :** Incapacité Temporaire Partielle.

**OST :** Organisation Scientifique du Travail.

**PEE :** Plan d'Epargne d'Entreprise.

**PEI :** Plan d'Epargne Interentreprises.

**QHSE :** Qualité, Hygiène, Sécurité, Environnement.

**RVC :** Rémunération Variable Collective.

**RVI :** Rémunération Variable Individuelle.

**SMIC :** Salaire Minimum Interprofessionnelle de Croissance.

# SOMMAIRE

<b>Intitulé</b>	<b>Page</b>
<b>Liste des tableaux.....</b>	<b>1</b>
<b>Liste des figures.....</b>	<b>4</b>
<b>Liste des abréviations.....</b>	<b>5</b>
<b>Introduction générale.....</b>	<b>6</b>
<b>CHAPITRE I : Les composantes de la rémunération.....</b>	<b>9</b>
<b>Section 1 : Concepts et éléments de la rémunération.....</b>	<b>9</b>
<b>Section 2 : Politique de rémunération.....</b>	<b>17</b>
<b>CHAPITRE II : La motivation au travail.....</b>	<b>24</b>
<b>Section 1 : Le mécanisme de motivation.....</b>	<b>24</b>
<b>Section 2 : La motivation par la rémunération .....</b>	<b>28</b>
<b>CHAPITRE III : Présentation de l'organisme d'accueil (CEVITAL).....</b>	<b>42</b>
<b>Section 1 : Présentation de CEVITAL.....</b>	<b>42</b>
<b>Section 2 : Le système et politique de rémunération de CEVITAL.....</b>	<b>45</b>
<b>CHAPITRE IV : L'effet de la rémunération sur la motivation des salariés.....</b>	<b>55</b>
<b>Section 1 : présentation de l'enquête .....</b>	<b>55</b>
<b>Section2 : Analyse et interprétation des résultats.....</b>	<b>56</b>
<b>Conclusion général .....</b>	<b>78</b>
<b>Références bibliographiques.....</b>	<b>80</b>

<b>Annexes.....</b>	<b>82</b>
<b>Table des matières .....</b>	<b>91</b>

## Introduction générale

---

### Introduction générale

Il est commun de souligner que la fonction ressource humaine occupe une place indispensable au sein de toute entreprise car elle est considérée comme une pratique de gestion stratégique et un outil de création de valeur<sup>1</sup> car l'Homme est à la fois un élément de coût de production, partie prenante dans la répartition du revenu et facteur nécessaire à la production de la valeur économique. Les questions liées à la gestion des ressources humaines sont parmi les aspects les plus difficiles à traiter et à mettre en œuvre pour les gestionnaires. C'est pour cela que dans les entreprises modernes on accorde beaucoup plus d'importance au capital humain afin d'attirer, de motiver et de fidéliser ses salariés.

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

**“Tout travail mérite salaire ”** comme on dit en jargon populaire.

La rémunération est un élément clé de la pratique des ressources humaines et elle a depuis toujours constitué un sujet primordial pour les entreprises<sup>2</sup>. La rémunération s'inscrit dans le cadre de relation contribution-rétribution qui lie le salarié à l'entreprise, La rétribution dépasse le cadre spécifiquement matériel elle renvoie à la relation de double échange qui permet d'identifier d'une part ce que l'individu apporte à l'entreprise ( contribution ) et d'autre part ce qu'il en dégage sous forme d'avantage divers ( sa rétribution ). L'implication<sup>3</sup> du personnel employé dans les entreprises ne doit pas être freinée par un système de rémunération inadapté voire irrationnel, chaque dirigeant doit considérer que la gestion de rémunération est essentiel à l'organisation car elle constitue un moyen de motivation<sup>4</sup> des salariés et elle constitue l'un des leviers motivationnels.

La rémunération occupe une place importante dans les études théoriques de la motivation et de la satisfaction au travail, c'est ainsi que plusieurs théories ont eu à traiter de ce sujet tels

---

<sup>1</sup>Noguera.F, DJ.khouatra, gestion des ressources humaines et création de valeur organisationnelle : concepts et outils de mesure 501-502.

<sup>2</sup>Annick Cohen-Haegel, " toute la fonctionressources humaines", 2ème édition, DUNOD, paris, 2010, p298.

<sup>3</sup>« L'attachement au travail, la personne impliquée est définit elle-même au travers de son travail, et elle considère que ses activités professionnelles sont centrales pour elle. »

<sup>4</sup> La motivation est une attitude qui résulte d'un déséquilibre ressenti, chez un sujet, entre un état désiré et un état actuel.

## Introduction générale

---

que ; TAYLOR qui estime que l'élément le plus motivant est l'argent, MASLOW qui classe les besoins de l'homme et que ses besoins ne peuvent être satisfaits que par la rémunération.

La motivation est une force psychique qui pousse les individus à agir pour atteindre un but<sup>5</sup>. Ce sont les besoins que l'individu cherche à satisfaire ou les gains potentiels attendus qui le poussent à réaliser une performance, la motivation est un des éléments décisifs à la survie des entreprises<sup>6</sup>, elle représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement. La question de la motivation au travail met certes en jeu des dispositifs organisationnels de rémunération mais aussi la question du sens du travail et de la reconnaissance interpersonnelle<sup>7</sup>.

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

Depuis quelques années en Algérie, des programmes lourds de formation en GRH ont vu le jour, ce qui montre l'intérêt croissant des entreprises dans le domaine. Les managers ont appris à mesurer l'importance d'une bonne gestion des ressources humaines, à lui donner un rôle plus conséquent et à développer les outils associés. Le rôle de DRH a beaucoup évolué et tend à se généraliser dans toutes les entreprises. Ils ont en particulier pris la mesure de la faiblesse de leur système de rémunération et de nombreuses études sont lancées dans ce sens pour relancer la motivation du personnel et l'accroissement de la performance<sup>8</sup>.

Vu l'importance de la rémunération comme une pratique intégrantes de la gestion des ressources humaines et la curiosité d'en savoir comment les entreprises algériennes stimulent leurs salariés. De ce fait notre objectif consiste à étudier quel est l'effet de la rémunération en tant que système et en tant que politique sur la motivation des salariés ? Qui va être traité au sein d'une entreprise privée qui est la SPA CEVITAL. Pour aborder la thématique de la motivation et son lien avec la rémunération nous avons jugé utile de formuler les questions suivantes :

---

<sup>5</sup>Henri Mahé de BIOSLANDELLE, Dictionnaire de gestion, éd ECONOMICA, Paris, 1998, P 281.

<sup>6</sup>Levy-LeboyerC, " la motivation dans l'entreprise ", Ed d'organisation, Paris, 1998, P14.

<sup>7</sup>M. Thévenet, C.Dejoux et all " fonction RH politiques, métiers et outils des ressources humaines", PEARSON Education, France, 2007, P 377.

<sup>8</sup>Abdelaziz DALI, "Perspectives sur la GRH au Maghreb", la gestion des ressources humaines en Algérie, ED Vuibert, Paris, 2005, Page19.

## **Introduction générale**

---

-Qu'est-ce qui pousse l'individu à accepter et à intégrer les objectifs organisationnels ?

-Quel sont les éléments de la rémunération qui motivent ?

-Est-ce que la politique de rémunération pratiqué par l'entreprise SPA CEVITAL répond aux attentes de ses salariés ?

-La rémunération est-elle le facteur le plus motivant au sein de SPA CEVITAL ?

Notre travail sera structuré de la manière suivante :

Un premier chapitre théorique qui sera consacré aux composantes de la rémunération qui se compose d'une première section qui va aborder les concepts et éléments de la rémunération, ainsi que la politique de rémunération dans une deuxième section.

Le deuxième chapitre va aborder la motivation au travail qui contient dans la première section le mécanisme de la motivation, la deuxième section qui va aborder le lien existant entre motivation et rémunération.

Le troisième chapitre sera divisé en deux sections, la première section présentera l'entreprise CEVITAL et la deuxième présentera le système et politique de rémunération.

Le quatrième chapitre sera consacré à une première section qui va aborder la présentation de l'enquête, et la deuxième section abordera l'analyse et interprétation des résultats

Pour que notre travail soit consistant et pour une meilleure étude du rôle de la rémunération sur la motivation des salariés, nous allons procéder à une enquête de terrain qui sera effectuée au niveau de l'entreprise SPA CEVITAL sous forme d'un questionnaire de type administration directe adressé aux différentes catégories socioprofessionnelles.

**Introduction**

Les stratégies et les pratiques des entreprises et des organisations en matière de rémunération ont connu un profond renouvellement depuis plusieurs années. Les modalités de rémunérations se sont diversifiées. Les composantes individuelles, variables, différées et non monétaire ont pris une importance accrue. En agissant sur les différents leviers de la rémunération, les dirigeants attendent de la part des salariés plus de motivation et donc plus de performance. La rétribution globale est devenue un ensemble complexe et cette complexité suscite un besoin de communication, de transparence et de cohérence.

La politique de rémunération est le reflet des orientations stratégiques et du système de management de l'entreprise. Elle contribue à la création de valeur si elle s'intègre dans la politique de ressources humaines et est en ligne avec la stratégie de l'entreprise. Réussir l'alignement stratégique des pratiques de rémunération est un défi permanent pour l'entreprise. L'importance attachée par le salarié à la rémunération qu'il perçoit, les comparaisons qu'il opère, les attentes qui sont les siennes, donnent à la politique de rémunération de l'entreprise une grande influence sur la motivation de ces salariés.

**Section 1: concepts et éléments de la rémunération**

Dans cette nous allons définir le concept de rémunération et ces différents éléments. Puis nous présenterons la politique de rémunération et ses objectifs.

**1- définition de la rémunération**

L.Cadin, et all parle plus couramment de «salaire ouvrier» et de «rémunération cadre», ils utilisèrent alternativement les deux termes, car ils considèrent qu'ils sont synonymes. Ils pensent que le terme « rémunération » offre une définition plus large que celui du salaire, mais cette distinction ne leurs semble pas probante au point de l'ériger en règle<sup>1</sup>. En effet, la notion de rémunération peut chez certain auteurs ou dans le sens commun, englober davantage que la stricte contrepartie de travail (salaire) et désigne la totalité de ce que le salarié perçoit de la part de son employeur, quelle qu'on soit la forme.

---

<sup>1</sup>L.Cadin, F.Guérin, F.Pigeyre, « Gestion des Ressources Humaines », 3ème édition, DUNOD, Paris 2007, p.236.

Selon B.Thévenet, C.Dejoux et all :

« 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>2</sup>

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

« La rémunération est l'ensemble des rétributions acquises par le salarié en contrepartie du travail effectué pour l'organisation qui l'emploi »<sup>3</sup>.

Ainsi, on peut aussi la définir comme la relation qui lie le salarié à l'employeur par un contrat de travail ou le salarié fournit un effort en contrepartie d'un salaire versé par l'employeur, donc il s'agit d'une relation contribution-rétribution.

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

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

#### **2-1-La rémunération directe :**

La rémunération directe se compose en général d'une part fixe qui correspond au salaire de qualification, d'une part variable qui correspond au salaire de performance et des diverses primes (d'ancienneté, de poste, de panier etc.), fixe ou variable.

##### **2-1-1-Le salaire de qualification (salaire de base) :**

Il comprend la rétribution prévue par le contrat de travail dont le montant et le versement est garanti et les sources complémentaires (accord d'entreprise, convention collective, etc.). Il est la contrepartie directe de travail fournit par l'employé. Il est qualifié de salaire majoré lorsqu'il intègre le paiement d'heures supplémentaires, des primes inhérentes à la nature du travail (primes de danger, d'insalubrité c'est-à-dire nuisible à la santé, ...) et des primes aux résultats directement dépendantes du travail du salarié (primes de rendement individuel ou de l'équipe de travail).<sup>4</sup>

---

<sup>2</sup>B.Thévenet, C.Dejoux, E.Marbot, A.Bender, « Fonction RH » Ed, PEARSON EDUCATION, Paris, P.258.

<sup>3</sup>J.M.peretti, J.P.Magot, « rémunérations », ED VUIBERT, 2012, P 30.

<sup>4</sup>Patrice ROUSSEL, « rémunération, motivation et satisfaction au travail », ED ECONOMICA , Paris 1996,P.82.



### **2-1-2-Le salaire de performance ou au mérite (variable)**

Le salaire de performance permet de tenir compte de la façon dont la personne exerce son activité. Elle peut être mesurée en terme d'atteinte d'objectifs fixés au préalable, en terme de contribution au résultat d'une équipe ou de l'ensemble de l'entreprise, etc. Sa caractéristique est de porter sur un élément qui peut varier<sup>5</sup>. De nombreuses entreprises tendent à renforcer la part variable de la rémunération totale, même si on observe des variations liées le plus souvent au contexte économique. Les justifications de cette tendance reposent souvent sur les incertitudes économiques qui se traduisent par des résultats fluctuants liés à l'évolution des salaires. Lier les salaires aux résultats de l'entreprise est une manière simple de limiter les coûts et, plus largement, de flexibiliser les rémunérations en fonction des résultats. La réversibilité de la rémunération variable se conçoit comme la contrepartie de celle du résultat; puisque celui-ci n'est jamais garanti d'une année sur l'autre; l'évolution de la rémunération ne peut pas davantage être garantie.

### **2-2-La rémunération indirecte**

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

#### **2-2-1-Les périphériques sélectifs**

Ce sont des éléments concrets comme la voiture, le téléphone, le logement, les frais de déplacements, le complément de retraite individualisé, etc.

#### **2-2-2-Les périphériques statutaires**

Correspondent aux avantages sociaux. Ce sont, par exemple, les œuvres sociales du comité d'entreprise, le compte épargne temps, le complément de retraite, la mutuelle maladie, la prévoyance, les avantages sociaux offerts par l'entreprise, etc.

---

<sup>5</sup>L.Cadin, F.Guerin, et al, «Pratique et Éléments de Théorie GRH», Ed DUNOD, 4ème ED, Paris, 2012, p.282

### 2-2-3-Les périphériques légaux

#### La participation

Est obligatoire dans les entreprises d'au moins 50 salariés. Elle permet aux salariés de profiter des bénéfices réalisés par l'entreprise. Le montant de la participation, ou réserve spécial de la participation (RSP), est calculé à partir du bénéfice fiscal et sa formule est fixée par la loi.

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

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

#### L'intéressement

Est un dispositif facultatif qui permet aux salariés de bénéficier financièrement des résultats ou des performances de leur entreprise. L'entreprise accorde un supplément de revenu sous forme de prime d'intéressement à ses salariés en fonction de critère quelle détermine (résultats, progression du chiffre d'affaire, baisse de taux de non qualité). Seules les entreprises qui le souhaitent mettent en place un système l'intéressement. Il a été mis en place en 1959 mais c'est surtout développer à partir de 1986. Si une grande liberté est laissée quand au mode de calcul, les éléments pris en compte doivent assurer le caractère incertain et variable de ce mode de rémunération. Le montant de l'intéressement peut être disponible immédiatement contrairement à la participation.<sup>6</sup>

#### Le plan d'épargne interentreprises PEI

Le PEI a succède au PEE (plan d'épargne en entreprise) en octobre 2000. Il recueille les sommes versées au titre de la participation, l'intéressement, ainsi que les versements volontaire. Les sommes investis dans un PEI doivent être bloquées pendant cinq ans pour être défiscalisées<sup>7</sup>.

<sup>6</sup>B.Thévanet, C.Dejoux, E.Marbot, A.Bender, Op.cit, P.210

<sup>7</sup>Sylvie Guerrero, « les outils des RH », les savoir-faire essentiels en GRH, ED DUNOD, PARIS, 2009, p 162.

**Les stocks options**

On effet les entreprise ont le droit depuis fort longtemps de proposer a leur employés l'acquisition des actions a un certain prix fixé d'avance que l'on appelle le prix d'exercice. La question des stocks option illustre la recherche assidue par les entreprises de levier de motivation et d'implication du facteur humain destinés à les fidéliser<sup>8</sup>.

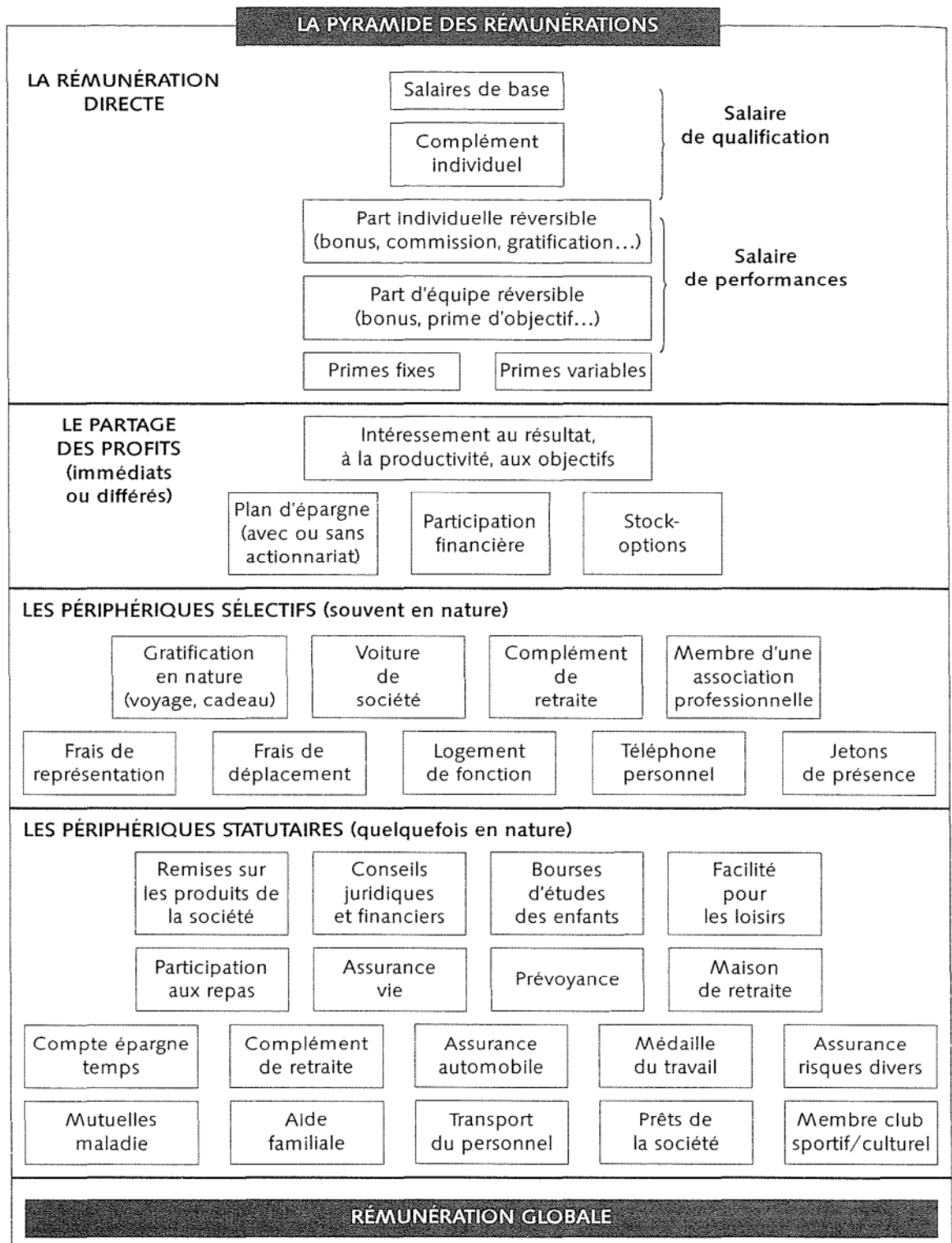
**3-La pyramide des rémunérations**

La rémunération d'un salarié peut être représenté sous formes d'une pyramide rassemblant des éléments que l'on rencontre dans toute les entreprise, mais dans des proportions diverses. Chaque forme doit être adapté a l'activité de l'entreprise les analyses de la rémunération comme celle de DONNADIEU permettent de répertorier et présenter les différentes formes de rémunération utilisées, prenant en compte tous les avantages périphériques. La figure n°01 traduit la composition de la rétribution élargie : de la base a l'essentiel représenté par le salaire de base et les primes auxquels s'ajoutent la rémunération de la performance individuelle et / ou collective, les périphériques légaux, les avantages en nature et les avantages sociaux offert par l'entreprise.

---

<sup>8</sup>Thierry Poulain-Rehm, Les stock-options en France : théories et politiques, Editions L'Harmattan,oct, 2003,P 16

Figure n°01 : La pyramide des rémunérations



Source : Jean-Marie Peretti, « ressources humaines », 11<sup>Éd.</sup>, Vuibert, Paris, 2009, P.276.

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

Un bon système de rémunération doit répondre à onze critères. Ces critères doivent être passés en revue par la fonction RH et la direction générale<sup>9</sup>.

### **1-Un système de rémunération lié a la stratégie**

Un système de rémunération est un outil au service de la stratégie de l'entreprise. A ce titre, il doit pouvoir être révisé pour s'adapter en permanence à un environnement mouvant. Il doit favoriser la réalisation des objectifs de l'entreprise.

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

Le système doit être ressenti comme juste et incontestable par les membres de l'organisation. Tout sentiment de déséquilibre ou d'injustice ressenti par les salariés renvoie à la création des conflits et de démotivation. La direction des RH vérifiera régulièrement la pertinence de l'échelle interne des emplois.

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

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

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

Le système doit encourager l'implication de chacun dans la réussite des objectifs de l'entreprise, dans la progression de ses compétences et de ses performances. Pour que cette implication soit réellement récompensée, la direction des RH veillera à ce que les critères d'augmentations individuelles, la fixation des objectifs individuels et collectifs ainsi que la nature des primes soient bien en cohérence avec la stratégie de l'entreprise.

La rémunération variable est considérée comme un outil de motivation permettant de reconnaître et développer les performances individuelles et collectives au sein de l'entreprise ou du groupe, l'attribution de l'entreprise d'un salaire plus élevée que celle proposée sur le marché, le but étant d'attirer la main d'œuvre de qualité, de les fidéliser d'inciter les salariés à l'effort, en d'autres termes à la motivation.

---

<sup>9</sup> Annick COHEN, « toute la fonction R.H », ED DUNOD, Paris, 2006, P.300-308.

**5-Un système de rémunération fédérateur**

Le système de rémunération peut également permettre de reconnaître une dimension collective aux résultats obtenus et de renforcer le sentiment d'appartenance à l'entreprise<sup>10</sup>.

Les systèmes périphériques tels que la participation, l'intéressement, le PEE...sont des dispositifs qui ont pour objectif de renforcer ce sentiment de responsabilité collective.

**6-Un système de rémunération flexible**

Pour assurer une flexibilité de la masse salariale, la politique de rémunération peut intégrer le développement des éléments variables de rémunération: primes variables, accord d'intéressement, etc.

La flexibilité permet de prendre en compte les variations de la situation de l'entreprise et donc d'adapter dans une certaine mesure ses coûts sociaux à sa situation économique.

**7-Un système de rémunération contrôlé**

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

**8-Un système de rémunération transparent**

Toute politique de rémunération doit être comprise par la hiérarchie afin de faciliter son adhésion et être exposée clairement aux salariés.

**9-Un système de rémunération segmenté**

Il est préférable de faire simple et diversifié, plutôt que complexe et homogène.

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

---

<sup>10</sup> Annick COHEN, op.cit, page 300-308

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

### **10-Un système de rémunération globale**

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

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

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

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

Il appartient aux managers d'assurer un rôle décisionnel dans le domaine des rémunérations de leurs collaborateurs tout en respectant la politique de rémunération de l'entreprise.

Toute réforme de système de rémunération aura pour objectif de privilégier, l'équité, la transparence, et le partage dans le cadre de la gestion des ressources humaines. C'est pour que la mise en place d'un système de rémunération au sein d'une organisation reste l'un des objectifs les plus délicats à atteindre.

## **Section 2 : Politique de rémunération**

L'importance de la politique de rémunération dans l'entreprise tient à l'importance des rémunérations dans la valeur ajoutée<sup>11</sup> et à l'influence de la rétribution sur le comportement des salariés. La politique de rémunération doit être cohérente avec les objectifs stratégiques de l'entreprise, les performances attendues et les résultats économiques.

---

<sup>11</sup>Les salaires sont une charge pour l'entreprise, Ils sont toujours calculé sur la valeur ajoutée. Donc la rémunération représente une marge importante sur la valeur ajoutée.

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

Une politique de rémunération est celle qui permet à une entreprise de mettre en avant certaines valeurs<sup>12</sup> ou une stratégie particulière et de fédérer ses salariés autour de cette approche, au moyen de paiement d'une rémunération appropriée<sup>13</sup>. En fonction des objectifs visés, la politique de rémunération va définir un système de rémunération particulier, qui peut être basé selon les cas sur le potentiel, soit sur la performance ou sur la compétence.

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

Elle s'inscrit dans une démarche qui vise à prendre en compte des réalités économiques et sociales, dans la mesure où la rémunération possède une dimension à la fois économique et sociale ; économique d'une part, puisque le salaire est la contrepartie d'un travail, ce qui renvoie à des notions de marché (compétitivité) et de rareté ; sociale d'autre part, car un salaire est aussi une récompense. En cela, la question de la rémunération fait appel à des notions telles que le mérite et la justice.<sup>14</sup>

Élaborer une politique de rémunération remplit donc d'autres objectifs que la seule détermination des niveaux de salaire. L'entreprise peut viser au moins deux autres objectifs : attirer la main-d'œuvre qualifiée et fidéliser le personnel présent dans l'entreprise. Elle peut encore vouloir encourager certains comportements ou assurer une certaine flexibilité de ces coûts salariaux. Ces objectifs s'accompagnent généralement d'un souci de préservation de l'équité et de maîtrise des coûts.

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

#### **2-1-Une réponse à des enjeux économiques et sociaux**

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

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

---

<sup>12</sup>De montrer l'importance qu'elle donne au travailleur en leur octroyant des salaires juste et équitable qui répondent à leurs attentes professionnelles. Les valeurs humaines de l'entreprise pour stimuler la motivation des salariés.

<sup>13</sup>Annick-cohen-Haegel, op.cit p 310

<sup>14</sup>L.CADIN, F.GUERIN, ALL, Op. Cit, P.274.



compétitivité de l'entreprise. La fixation peut ainsi se révéler délicate si l'entreprise peine à attirer certaines compétences. L'entreprise doit tenir compte des salaires versés par les entreprises de son marché et/ou de son bassin d'emploi afin de choisir son positionnement relatif, selon qu'elle veut attirer et fidéliser des salariés qualifiés ou plutôt limiter ses coûts.

Le deuxième concerne les augmentations de rémunération. Dans ce cas, le niveau des gains de productivité constitue un paramètre essentiel. Les gains de productivité<sup>15</sup> constituent en effet une ressource essentielle à « partager » entre les salariés et les clients mais aussi les actionnaires et l'autofinancement de l'entreprise.

Sur le plan social, le système de rémunération doit donner à chacun le sentiment d'être traité à sa juste valeur. De fait, verser un salaire ne se résume pas à honorer un contrat de travail explicite. Verser un salaire, c'est aussi récompenser une personne, valoriser certains comportements, voire prodiguer des encouragements.

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

## **2-2-Les différents systèmes de rémunération**

### **Le salaire fixe**

Il consiste à verser une somme fixe en échange du travail effectué. Le plus souvent, il s'agit d'un salaire au temps, présenté d'ailleurs par les syndicats comme l'un des acquis fondamentaux des luttes sociales selon le principe bien connu « à travail égal, salaire égal ».

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

### **Le salaire individualisé**

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

---

<sup>15</sup>Un gain de productivité est quand l'entreprise produit le même volume de biens et services en utilisant moins de facteur de production ou réalise un volume plus important avec la même quantité de facteur de production.

C'est une politique salariale d'entreprise souhaitant motiver les salariés en rémunérant leurs performances individuelles, appeler souvent le salaire au mérite il renvoie directement à l'individu et à la personne. On peut dire que le salaire est individualisé lorsque chaque salarié sait à l'avance et avec précision ce que l'entreprise attend de lui et comment sera mesurée sa performance en vue d'une éventuelle évolution de sa rémunération. La rémunération au mérite repose sur trois types d'objectifs<sup>16</sup> :

- La rémunération au mérite encourage la performance. Il faut pour cela que les performances passées aient été correctement rétribuées. Dans ce cas, un contrat implicite existe et lie la performance future à un niveau estimé de rétribution. Cette hypothèse est celle de la théorie des attentes et des motivations ;
- La rémunération au mérite doit motiver sur un ou plusieurs objectifs de l'entreprise. Il s'agit de canaliser, de focaliser ces motivations sur les objectifs prioritaires de l'entreprise et non sur des objectifs secondaires ou détournés. Il s'agit donc d'établir une rémunération qui spécifie l'objet rémunéré préalablement. C'est l'idée de la définition d'objectifs préalables et d'une rémunération centrée sur le niveau de réalisation des objectifs. Un système de rémunération au mérite doit donc être encadré par un système de management par objectifs qui définit à l'avance les objectifs à atteindre et qui établit une incitation claire à les atteindre ;
- La rémunération au mérite développe le sentiment d'équité. Dès qu'un système d'appréciation transparent et accepté par les salariés chaque salarié est en mesure d'établir et de comprendre la relation entre son niveau de rémunération et les critères utilisés. Si la rémunération au mérite est par définition individualisée et différenciée, elle peut s'inscrire dans un système plus collectif dans le sens où il correspond aux objectifs de l'entreprise et, par conséquent, est accepté par les salariés.

### **Le salaire lié aux résultats de l'entreprise**

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

---

<sup>16</sup>Bernard Roman, « Batir une stratégie de rémunération », Systèmes de rémunérations et management de la performance, ED DUNOD, Paris 2010, P 53.

On cite l'intéressement, il entre dans un cadre légal résultant de dispositions du Code du travail : c'est un mode de rémunération collective lié aux résultats et/ou aux performances de l'entreprise, il est conditionnel et aléatoire. Il suppose que l'entreprise fasse des bénéfices et qu'il existe un accord sur la part distribuée aux salariés. Les sommes concernées sont immédiatement disponibles sauf si les salariés décident de les verser sur un PEE. Les sommes versées par l'entreprise ne supportent pas de charges, ni sociales, ni fiscales.

Contrairement à l'intéressement la participation est obligatoire dans les entreprises plus de 50 salariés. Elle permet à l'entreprise d'associer ses salariés aux résultats. L'entreprise bénéficie en contrepartie d'avantages fiscaux et sociaux. Les sommes versées sont déductibles de l'assiette de l'impôt sur les sociétés ; elles entraînent l'exonération des charges sociales patronales et des taxes fiscales assises sur les rémunérations. Pour le salarié, les sommes versées ne sont pas immédiatement disponibles, ces versements sont subordonnés au respect de la règle d'indisponibilité fixée à 5 ans, sauf déblocage anticipé autorisé.

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

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

#### **3-1-L'équité**

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

##### **Équité interne**

L'équité interne implique une comparaison des différents emplois à l'intérieur d'une organisation. Cette comparaison a pour objet de déterminer la valeur de l'apport de chaque emploi à la réalisation des objectifs de l'organisation.

Le niveau de cohérence interne a un effet sur la stabilité de la main-d'œuvre, sur la satisfaction du personnel et sur la productivité.

### **Équité externe**

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

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

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

### **Équité individuelle**

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

### **Équité collective**

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

### **3-2-Égalité de rémunération entre homme et femme**

Les inégalités hommes femmes sont toujours une réalité. Toutefois, la législation met progressivement en place des dispositifs pour combattre les différences liées au genre. Tout employeur est tenu d'assurer, pour un même travail ou un travail de valeur égale, l'égalité de rémunération entre les femmes et les hommes : ce principe interdit toute discrimination de salaire fondée sur le sexe. Tous les employeurs et tous les salariés sont concernés, qu'ils relèvent ou non du Code du travail. Les salariés du secteur public sont donc

également visés. Sur ces questions, et sur les obligations à la charge de l'employeur, on se reportera également à la fiche consacrée l'égalité professionnelle femme-homme.

### **3-3- La reconnaissance des prestations fournies**

Une politique de rémunération doit être motivante. C'est-à-dire qu'elle doit répondre aux besoins de chaque salarié. Si la pyramide de MASLOW est reprise. La rémunération doit répondre à des besoins humains de base : les besoins psychologiques et de sécurité. Une fois que ces besoins fondamentaux sont satisfaits, la rémunération doit permettre de reconnaître Les individus en répondant à leurs besoins de reconnaissance et d'estime de soi.

#### **conclusion**

La notion de rémunération globale permet d'envisager des solutions diversifiées et adaptées à chaque situation particulière, tout en s'inscrivant dans un modèle général qui permet la flexibilité ; celle-ci s'impose désormais comme le cadre de tout système de rémunération.

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

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

**Introduction**

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

La motivation semble être un des facteurs de compétitivité essentiel capable de répondre aux besoins de dirigeants, et donc définir une politique de rémunération qui permet le déclenchement de la motivation et l'une des préoccupations majeure des entreprises.

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

**Section 1 : le mécanisme de motivation**

On va consacrer cette section à définir le concept de motivation, ses sources et aborder les différents liens qui existe entre la motivation, satisfaction et l'implication.

**1-Définition du concept**

Selon le dictionnaire de gestion

La motivation est l'état d'une personne qui choisit de faire un effort en vue d'accomplir une certaine tâche, puis choisit de fournir une certaine quantité d'efforts et, en fin, choisit de maintenir ses efforts pendant un certain temps.<sup>1</sup>

Selon patrice ROUSSEL

La motivation au travail est un processus qui implique la volonté de faire des efforts, d'orienter et de soutenir durablement l'énergie vers la réalisation des objectifs et de la charge de travail, et de concrétiser cette intensification en comportement effectifs au mieux des capacités personnelles<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Henri MAHÉ de BOISLANDELLE, «dictionnaire de gestion», ED ECONOMICA, 1998, Paris, P.280.

<sup>2</sup> P.ROUSSEL, Op.cit, P.74

Selon Dimitri WEISS

La motivation est directement liée à l'action et à son résultat, elle peut être définie comme le degré d'engagement d'un collaborateur dans la réalisation d'un travail qui lui a été désigné par l'organisation.<sup>3</sup>

Et donc on peut la définir aussi comme l'ensemble des forces qui déterminent l'action et le comportement d'un individu pour atteindre un objectif ou réaliser une activité.

## **2-Les sources de motivation**

Il existe plusieurs sources de motivation des salariés dans les entreprises qui diffèrent d'une entreprise à une autre parmi elles on cite quelques unes.

### **2-1-La reconnaissance**

La reconnaissance au travail est un élément très important qui impacte directement sur la motivation des salariés. En effet, plus un salarié se sent reconnu dans l'entreprise où il travaille, plus il va être motivé car il va se sentir unique et partie intégrante de celle-ci. Ainsi par le biais de la reconnaissance des salariés, l'entreprise va pouvoir atteindre un niveau de performance élevé grâce à la motivation de ses employés. La reconnaissance est un fait difficilement perceptible car elle est souvent informelle. La reconnaissance est un objet insaisissable car multidimensionnel, elle est à la fois individuelle et collective, quotidienne et ritualisée ; elle concerne autant la personne que le travail ; elle peut être financière ou «symbolique ». La pratique de la reconnaissance doit prendre en compte toutes ces dimensions.<sup>4</sup>

L'analyse scientifique de la reconnaissance a fait apparaître quatre dimensions principales, qui sont les suivantes :

#### **Reconnaître la personne**

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

---

<sup>3</sup> D.WEISS, «Ressource Humaines», ED D'organisation, 2eme édition, 1999, Paris, P.349

<sup>4</sup>[http://www.scienceshumaines.com/la-reconnaissance-au-travail\\_fr\\_22737.html](http://www.scienceshumaines.com/la-reconnaissance-au-travail_fr_22737.html).31.03.2016.06:20.

**Reconnaître les résultats**

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

**Reconnaître l'effort**

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

**Reconnaître les compétences**

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

On peut donc conclure que la reconnaissance des salariés doit être entretenue au quotidien, même si elle n'est pas formalisée. En effet, dans la plupart des cas, la simple communication verbale et informelle suffit au salarié pour se sentir reconnu dans l'organisation et ainsi susciter la motivation chez lui.

**2-2-Le maintien de l'esprit d'équipe**

Le maintien de l'esprit d'équipe est aussi considéré comme une source de motivation, et essentiel à la réalisation des missions confiées. Maintenir l'esprit d'équipe dans tous les services, ainsi que le contact avec les managers est considéré comme étant important. Pour donner un engouement, une envie de faire et pour la même façon communiquée ceux vers quoi on va entraîner les équipes.

**2-3-L'aspect financier**

Il est indéniable que les salariés sont très préoccupés par leur niveau de rémunération et par le mécanisme de rétribution mis en place. Le niveau de rémunération propose ailleurs est souvent la cause d'un changement d'entreprise, de même que l'impression d'avoir été traité injustement est un facteur de démotivation.



La rémunération est donc un levier important en matière de motivation, sur lequel l'organisation se doit de jouer finement ; la question n'est pas tant de payer plus qu'ailleurs, mais de bâtir un système cohérent tant en interne qu'en externe et qui permet d'orienter le comportement dans le sens souhaité.

#### **2-4-L'évolution de carrière**

La motivation des salariés peut également provenir des évolutions de carrière intéressantes que propose l'entreprise. La mobilité interne, la polyvalence permettent aux salariés de ne pas stagner dans leurs carrières professionnelles, mais de découvrir d'autres métiers de manière à développer l'employabilité<sup>5</sup> des personnes tout au long de leur cycle de travail.

### **3-La motivation, satisfaction et implication au travail : les différents liens entre ces concepts**

#### **3-1-Lien entre motivation et satisfaction au travail**

La dissociation entre la motivation et satisfaction est très difficile. Le responsable des ressources humaines d'une entreprise a besoin de bien distinguer la motivation et la satisfaction lorsqu'il élabore sa politique de rémunération.

En effet, les psychologues utilisent la formule :  $\text{performance} = \text{fonction}(\text{capacités} \times \text{motivation})$ , pour montrer que la motivation a une importance spécifique par rapport à la satisfaction au travail. La motivation serait l'antécédent fondamental de la performance, avec la capacité (aptitude et compétence). Selon cette formule, pour que le personnel soit performant, il devrait être motivé. Il doit agir en déployant les efforts qui permettent d'accomplir efficacement un travail.

La satisfaction au travail est une attitude par rapport à l'emploi. Les conséquences qu'elle aurait sur le comportement de l'individu ont fait l'objet d'étude considérable<sup>6</sup>. La satisfaction influence le comportement tels que l'absentéisme, les retards, le départ volontaire de l'entreprise

---

<sup>5</sup> « Compétences du salarié et conditions de gestion des ressources humaines, nécessaires et suffisantes, lui permettant à tout moment de retrouver un emploi, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, dans des délais et des conditions raisonnables ».

<sup>6</sup> P. ROUSSEL, Op. Cit, P. 16

**3-2-Lien entre motivation et implication au travail**

Plusieurs chercheurs, se sont efforcés de déterminer les conditions de l'implication des collaborateurs de l'entreprise. Il ressort de leurs travaux que l'implication s'obtient lorsque les différents facteurs suivant sont réunis<sup>7</sup> :

**La cohérence**

Les collaborateurs de l'entreprise doivent pouvoir comprendre la politique et la stratégie de l'entreprise. Cette cohérence s'entend à tous les niveaux. Il existe des entreprises qui changent sans cesse de stratégie qui cherchent les conditions de cohérence propres à favoriser l'implication de leurs collaborateurs.

**La réciprocité**

Toutes les relations sociales reposent sur le principe de réciprocité, selon lequel un service rendu appelle un service en retour. Beaucoup d'entreprises considèrent l'implication du salarié comme étant la naturelle contrepartie du salaire versé. Pour le salarié, en revanche, une totale implication dans sa mission n'est possible que si l'entreprise s'implique elle-même en allant au-delà de la rémunération qu'elle lui sert. Ainsi, celle qui donnera des marques de reconnaissance, s'attachera à faire évoluer ses collaborateurs et s'investira pour leur permettre de réussir, créera les conditions d'une implication en retour.

**L'appropriation**

L'instinct de propriété n'est pas négociable. L'homme éprouve le besoin naturel de s'approprier son environnement, donc les résultats de son travail, les managers qui savent reconnaître les contributions aux résultats ou aux œuvres de ceux qui les ont produits renforcent leur implication.

**Section 2 : La motivation par la rémunération**

Dans cette section nous allons essayer de définir quelques théories de motivation appliquées à l'univers des organisations de travail et le lien entre deux concepts rémunération et motivation.

---

<sup>7</sup> Michael Aguilar, «L'art de Motiver», ED DUNOD, Paris, 2009, P51.

**1-les différentes théories de motivation****1-1 L'OST première théorie de la motivation :**

Il revient à Taylor la paternité des travaux sur l'organisation rationnelle des entreprises, avec l'élaboration de l'organisation scientifique du travail, Ou OST, qui devait permettre de maximiser la productivité par une plus grande motivation des travailleurs.

Cette OST s'articule essentiellement sur trois principes :

**La division verticale du travail**

C'est le principe de « A chacun selon ses talents » ou plutôt « a chacun selon son intelligence ».Aux ouvriers le travail manuel, aux ingénieurs le travail intellectuel. Selon Taylor, il faut laisser la réflexion à ceux qui ont de l'esprit et l'exécution à ceux qui ont surtout des bras. La vision de l'homme qu'a Taylor est terriblement déterministe, considérant que les uns sont intelligents, motivés et aptes à prendre en charge les travaux intellectuels (la mise en place de méthodes, organisation, de gestion, de contrôle, de recrutement, ou de formation), les autres sont par nature fainéants, peu motivés et uniquement, bons pour le travail manuel. qui n'avance que s'ils y sont contraints.

**La division horizontale du travail**

C'est la décomposition des tâches en « sous-tâches » à exécuter, en gestes élémentaires. au lieu de confier un travail complet à un individu, on confiera plusieurs « sous-tâches » à plusieurs individus en fonction de leurs aptitudes manuelles. Aux plus vigoureux les travaux de force, aux plus faibles les travaux requérant peu d'efforts physiques.

**Le salaire au rendement**

Pour Taylor, les ouvriers sont naturellement peu enclins à travailler. Pour les inciter à produire le plus possible, il faut donc jouer sur un seul et unique levier de motivation : le salaire. Taylor définit une valeur étalon d'exécution de chaque tâche et rémunère davantage, ceux qui dépassent cette valeur de référence en produisant davantage, en proportion du gain de production. Ce troisième principe fut très apprécié des ouvriers<sup>8</sup> de l'époque qui voyait leur rémunération augmenter dans des proportions importantes, ce qui permettait au plus grand nombre d'accéder à un confort matériel très appréciable.

---

<sup>8</sup> M. AGUILAR, Op.Cit, P32.

Avec la division vertical du travail, les ingénieurs et les techniciens ont fait main basse sur le savoir faire des ouvriers. L'ouvrier est prié de laisser son cerveau au vestiaire, des esprits plus savants pensent à sa place. Qui va entraîner la déresponsabilisation des ouvriers à l'amélioration des processus de fabrication.

Quand a la division horizontale des taches, elle provoque lassitude et l'ennui dans le travail. En ce qui concerne l'invention de salaire au rendement, TAYLOR a eu la bonne idée de motiver les salariés en leur augmentant leur salaire avec le principe de produire plus, gagné plus.

### **1-2la théorie des besoins de MASLOW**

MASLOW développe dans les années 1940 une théorie de l'hiérarchisation des besoins. A l'origine, elle est une théorie de la motivation humaine .elle trouvera par la suite des applications dans le domaine de la motivation de l'homme au travail. MASLOW observe que l'individu hiérarchise ses besoins et qu'il cherche à la les satisfaire selon un ordre de priorité et il les catégorise en cinq classes qui sont<sup>9</sup> :

**Les besoins physiologiques :** ce sont les besoins de manger, de boire, de respirer, de se détendre, d'être au chaud, de se reproduire ...ce sont des besoins de survie liées à des pulsions instinctives.

**Les besoins de sécurité :** ils expriment la volonté de vivre sans peur et de se protéger contre certains danger .dans une application aux organisations de travail, Maillet (1989, P .148) explique : « dans la vie quotidienne du travailleur, ces besoins se manifestent par le respect des lois et des règlements, par l'adhésion à des mouvements syndicaux, par le paiement de contributions à un régime de retraite et par le paiement de primes d'assurances de toutes sortes ».

**Les besoins d'appartenance :** se sont des besoins de rapports sociaux, de donner et de recevoir de l'affection, de se sentir accepté et appartenir a un groupe.

**Les besoins d'estime :** ils expriment l'envie d'être reconnu, apprécié, approuvé et d'avoir l'estime d'autrui. Ils traduisent aussi l'estime de soi et le goût du pouvoir.

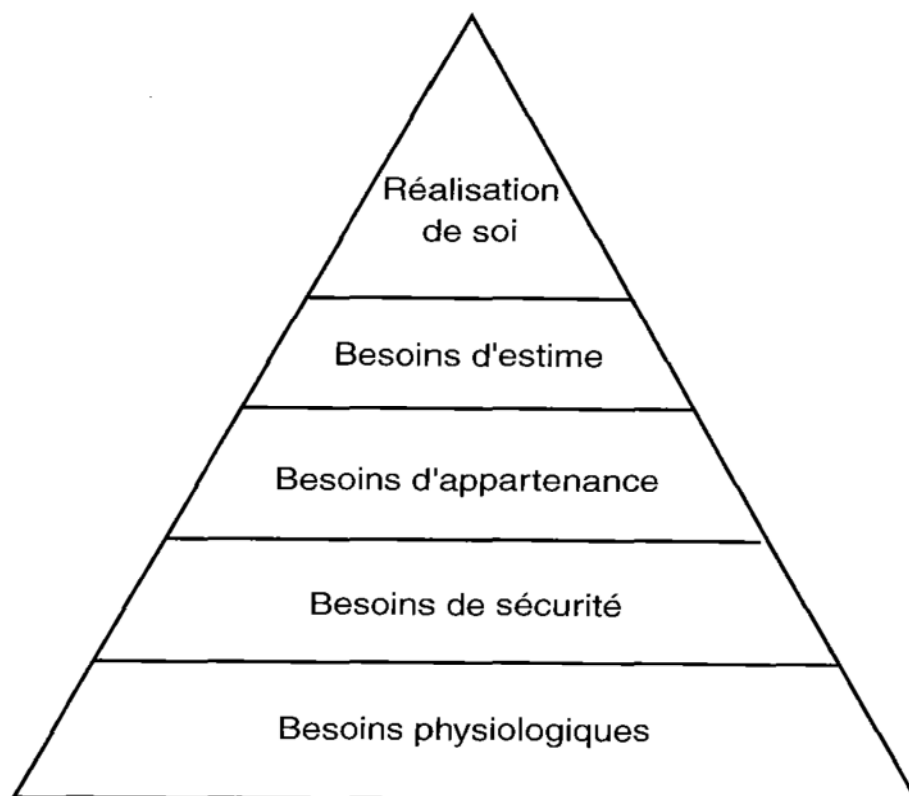
**Les besoins d'accomplissements :** ils sont liées au désir de progresser, de se développer et de s'épanouir, de créer, d'innover...

---

<sup>9</sup> Roussel, Op.cit. p34.

Selon ce modèle, les besoins au travail s'accomplissent de façon hiérarchique selon un ordre de priorité. Ils sont organisés en niveau et n'agissent que quand les niveaux inférieurs sont satisfaits. La base on trouve les besoins fondamentaux (boire, se nourrir...), Ces besoins peuvent être satisfaits par l'intermédiaire de la rémunération, viennent ensuite les besoins de sécurité (se protéger...), qui peuvent être satisfaits en développant l'employabilité des individus, puis les besoins sociaux (appartenance à un groupe...) qui peuvent être satisfaits en développant le sentiment d'appartenance, c'est seulement quand ces besoins sont satisfaits que l'individu cherche à assouvir des besoins tels que l'estime de soi qui peuvent trouver l'écho à travers un système de rémunération, l'implication des individus et enfin viennent les besoins d'accomplissement qui peuvent être satisfaits par le développement personnel comme la formation, la gestion de carrière.

**Figure n° 02 : la pyramide des besoins de MASLOW.**



La théorie des besoins de MASLOW est très souvent critiquée pour l'universalité de la classification hiérarchique des besoins qu'elle propose. L'ordre d'importance des besoins change selon les individus ou encore par leur culture, leur profession, et leur âge. Les besoins

d'un individu peuvent varier à court terme selon la situation. Il est également plausible que les besoins de niveaux différents agissent simultanément comme agent motivent.

La hiérarchie des besoins doit être interprétée comme étant une réalité dynamique et non une réalité statique.

### **1-3 La théorie E.R.G d'ALDERFER**

ALDERFER (1969) propose la théorie ERD (Existence, Rapport, Développement) fondée sur la pyramide de MASLOW comme une adaptation de la théorie des besoins aux situations de travail. Se basant sur une étude au près de 110 employés de banque, ALDELFRER propose que la motivation de l'individu consiste à agir en vue de satisfaire trois catégories de besoins : les besoins d'existence (E), les besoins de rapports sociaux (R) et les besoins de développement personnel (D)<sup>10</sup>.

**Les besoins d'existence :** ils expriment les désirs d'ordre physiologique et matériel et correspondent aux besoins d'ordre inférieur chez MASLOW, c'est-à-dire les besoins physiologiques et de sécurité. La faim, il en est de même pour le désir d'améliorer ses conditions de travail, son salaire ou ses avantages divers en milieu organisationnel.

**Les besoins de rapports sociaux :** ils s'agit des besoins qui poussent un individu à entretenir des relations avec d'autres personnes. Ces relations sont des échanges amicaux et conflictuels entre l'individu et les personnes qu'il côtoie. Ces besoins s'expriment par le partage avec autrui de sentiments, d'émotions, de confidences, d'idées, ou au contraire de haine, de rivalité etc. ce besoins d'échange est un facteur de motivation qui pousse l'individu à chercher à le satisfaire.

**Les besoins de développement personnel :** l'individu est motivé pour satisfaire ce type de besoin afin, d'une part d'assouvir ses aspirations pour la créativité et l'innovation, et ses désirs de participer à des tâches ou des activités enrichissantes, d'autre part, d'affronter des situations de défi.

Pour ALDERFER il n'existe pas de hiérarchie des besoins. Chaque besoin peut agir simultanément ce qui représente des plus hautes exigences aux managers – d'être capable de les reconnaître tous. Plus le degré de satisfaction est faible plus l'intensité des besoins à satisfaire sera forte et donc plus la motivation sera importante. Autrement dit le niveau de motivation

---

<sup>10</sup> Roussel, P, Op.cit, P35,36.

est directement liée à la faiblesse du degré de satisfaction de certains besoins. Lorsque l'individu ne peut pas satisfaire un besoin il va régresser sur cette catégorie de besoins mais il peut reporter ses désirs sur d'autres catégories de besoins.

#### **1-4 Le modèle des besoins manifestes de MURRAY**

Une autre théorie fonde la motivation sur l'existence de besoins. Elle est due à Murray et elle a été considérablement développée par Atkinson et par McClelland. Pour ces auteurs, les moteurs de la motivation se concentrent sur un petit nombre de besoins très spécifiques et parce qu'ils adoptent une vue beaucoup plus flexible de la motivation puisqu'ils admettent que l'individu peut être animé simultanément par plusieurs besoins motivants et ces besoins sont considérés comme acquis et pas innés<sup>11</sup>.

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

**Le besoin de réussir :** il implique chez ceux qui en sont animés, un fort désir d'assumer des responsabilités, d'avoir un retour d'information sur les résultats obtenus et d'affronter des risques de difficulté moyenne.

**Le besoin d'affiliation :** il implique un fort désir d'être accepté par les membres d'un groupe.

**Le besoin d'autonomie :** implique le désir de travailler seul, à son propre rythme, et sans être gêné par des règles contraignantes.

**Le besoin de pouvoir :** concerne le désir d'influencer les autres, de les diriger et de contrôler l'environnement extérieur.

On ce qui concerne cette théorie peu de recherches ont tenté de valider ce modèle. Il est difficile de mesurer de manière fiable ces différents besoins, encore plus de démontrer que les formations destinées à les stimuler sont réellement efficaces.

#### **1-5 La théorie bi-factorielle de Herzberg**

La théorie bi-factorielle de Herzberg affirme qu'il existe des facteurs spécifiques qui poussent l'individu à agir, à être particulièrement motivé pour satisfaire certains de ses besoins.

---

<sup>11</sup> C Levy Leboyer, « la motivation dans l'entreprise », ED d'organisation, 1998, P42-44.

Herzberg distingue deux catégories des facteurs qui interviennent de manière très différente dans le mécanisme de la motivation<sup>12</sup>.

La première catégorie de facteur a la capacité d'apporter de la satisfaction aux employés. Ils sont considérés aussi comme des facteurs de motivation car ils incitent l'individu à faire les efforts nécessaires pour satisfaire ses besoins. Les facteurs de motivation sont : les accomplissements (réalisation d'un travail bien fait), la reconnaissance des accomplissements, le travail proprement dit (objet du travail), la responsabilité, la promotion ou avancement, la possibilité de développement.

Les facteurs de la deuxième catégorie n'ont pas la capacité d'apporter de la satisfaction, de manière certaine ils peuvent générer de l'insatisfaction. Cette impossibilité d'apporter de la satisfaction fait que ces facteurs ne sont pas à l'origine de la motivation. Par conséquent il pousse l'individu à agir sans véritable motivation. Ils sont appelés facteurs d'hygiène ou de maintenances. Ces facteurs d'hygiène ou d'ambiance : le supérieur (qualité et défaut), la politique et l'administration de l'entreprise, les conditions de travail, les relations avec les collègues, les subordonnés et les supérieurs, la sécurité de l'emploi, la rémunération, les facteurs de vie personnel (influence de l'entreprise sur la vie personnel).

Herzberg et ses collaborateurs observent que les facteurs de motivation se rapportent essentiellement au contenu de travail. Ils sont associés à la satisfaction au travail car ils tendent à susciter des sentiments de développement personnel. Concernant les facteurs d'hygiène, ils se rapportent au contexte du travail, c'est-à-dire aux circonstances dans lesquelles l'individu l'accomplit.

Dans cette théorie on trouve une confusion entre les deux concepts, motivation et satisfaction. Les facteurs de motivation sont toujours associés à la satisfaction qu'à l'insatisfaction, et les facteurs d'hygiène, sont toujours associés à l'insatisfaction. Mais la satisfaction n'est pas la motivation, même si elle peut être source de cette dernière.

### **1-6 la théorie des attentes de vroom**

Cette théorie, issue du canadien professeur de gestion et de psychologie Victor Vroom, a été publiée en 1964, et comme la première des théories de la motivation elle a posé la question

---

<sup>12</sup> P.ROUSSEL, op.cit, page 37



« Comment ». Comment se déroule le processus de motivation ? Comment atteindre un redoublement d'efforts d'un employé<sup>13</sup> ?

Selon Vroom, la motivation de l'individu est influencée par son attente interne, ce qui dépend de trois conditions. Premièrement, l'effort de l'individu doit être suivi par un résultat adéquat (personne n'est intéressé par un travail vain et inutile, donc on va à peine chercher quelqu'un pour qui un tel travail serait motivant). Dans la suite, il faut que le résultat soit récompensé. On parle donc de la relation résultat-récompense ; si grand est le résultat, si grand devrait être la récompense. Dans le cas contraire, l'intérêt de l'individu va baisser de même que son effort. La dernière condition c'est que la récompense doit être pertinente pour cet individu. Ce n'est pas nécessairement de l'argent en tant que la récompense la plus préférée, on considère aussi unereconnaissance publique.

Pour conclure la théorie des attentes de Victor Vroom, chaque individu consacre ses efforts selon ses préférences individuelles. Les managers devraient donc bien connaître ses subordonnés pour pouvoir leurs préparer des buts attractifs, de les convaincre du sens de ces buts, puis de leurs offrir une récompense convenable.

### **1-7 La théorie de l'équité**

La théorie de l'équité a été développée par J.S.ADAMS dans les années soixante (les travaux réalisés en 1963, 1965).

Il explique la motivation au travail par la disposition de l'individu à comparer sa situation personnelle par rapport à celle d'autres personnes<sup>14</sup>.

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

---

<sup>13</sup>MichalaHamlova, «la motivation : comparaison de motivateurs et de satisfacteurs dans le secteur public et privé», faculté des lettres département des études romanes, octobre 2012, p 41

<sup>14</sup> P. Roussel, op.cit, p42.

promotions, etc. Puis, il compare ses deux évaluations, c'est-à-dire les avantages qu'il retire de son emploi par rapport à ses contributions en faveur de son entreprise.

$$\text{Ratio} = A_p / C_p \quad (1)$$

Où :

- $A_p$  = avantages (A) retirés par la personne (p) de son emploi.

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

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

$$\text{Ratio} = A_a / C_a \quad (2)$$

Où :

- $A_a$  = avantages (A) retirés de leur emploi par d'autres personnes (a) prises comme points de repère.

- $C_a$  = contributions (C) données par d'autres personnes (a) prises comme points de repère à leur organisation de travail.

Chaque individu construit ses ratios (1) et (2) selon son système de perception. Chaque personne accorde un poids différent à tel ou tel avantage et telle ou telle contribution par conséquent ces ratios sont subjectifs. Lorsque l'individu perçoit une égalité entre ses ratios, il éprouve un sentiment d'équité. Il perçoit donc sa rétribution relative à sa contribution. En revanche, lorsqu'il perçoit des différences entre son ratio (1) et le point de repère (2), il éprouve un sentiment d'iniquité qui va créer des tensions. Cherchant à réduire ou à éliminer cette tension, la motivation qu'il va trouver pour rétablir l'équilibre entre son ratio et celui des autres points de repère le conduit à des comportements et à des attitudes multiples qui peuvent être éventuellement contraire aux intérêts de son entreprise<sup>15</sup>.

La difficulté qui peut être rencontrée sur cette théorie est la méthode pour calculer les ratios perçus par les individus et sur la difficulté de définir les avantages retirés de l'emploi et les

---

<sup>15</sup> P.ROUSSEL, op.cit, p.43

contributions données à l'organisation. Vu que chaque personne accorde un poids différent à son avantages et a sa contribution, donc ya un risque de subjectivité de la pesés de poids.

## **2- Lien entre les concepts motivation et rémunération**

### **2-1 la théorie des besoins, la théorie des attentes et la théorie de l'équité**

#### **2-1-1 La théorie des besoins (Modèle MASLOW) :**

A chaque niveau de la pyramide des besoins de MASLOW, on peut théoriquement faire correspondre une pratique de rémunération<sup>16</sup> :

<b>Besoins physiologiques</b> (Nourriture, logement)	=	SMIC, Minima conventionnels, indexation.
<b>Besoins de sécurité</b> (emploi, hygiène Et condition de travail)	=	périphériques statutaires, augmentations générales
<b>Besoins d'appartenance</b> (Solidarité, convivialité, ambiance)	=	intéressements, participation plan d'épargne
<b>Besoins d'estime</b> (Être reconnu, consulté, informé ...)	=	bonus, augmentation individuelle, périphérique sélectif, stock option
<b>Besoins d'autoréalisation</b>	=	bonus, promotion.

A cette hiérarchisation des besoins humains, MASLOW ajoute quelques observations complémentaires. Ainsi un besoin de rang supérieur se manifeste seulement lorsque les besoins de rang inférieur sont déjà pour une large part satisfait. Dans ces conditions, proposé la réalisation de soi et l'estime des autres comme mobiles d'engagement dans un travail professionnel n'a aucun sens, si ce travail ne garantit pas d'abord un minimum de confort et de sécurité par un salaire convenable

#### **2-1-2 La théorie des attentes (VROOM)**

La théorie des attentes considère ainsi que la motivation et le produit de trois perceptions :

**E** exprime le niveau d'attente de l'individu (Expectation en anglais), autrement dit la perception qu'il a des performances qu'il peut atteindre en fonction des efforts qu'il fournit ;

<sup>16</sup>D.Weiss, Op.Cit, p 350.

I exprime l'instrumentalité, c'est-à-dire la perception de la récompense que l'individu peut obtenir en fonction de sa performance ;

V exprime la valence ou la valeur affective que représente la récompense obtenue pour la performance réalisée.

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

Selon cette théorie, l'individu travaille pour le futur parce qu'il attend un résultat. Il peut s'agir d'une performance ou d'une rétribution de la performance. Ainsi la motivation ne dépend pas du passé mais du futur, qui est par nature incertain<sup>17</sup>.

### **2-1-3 La théorie de l'équité (J. Stacey ADAMS)**

Selon ADAMS l'individu est motivé lorsqu'il considère que la rétribution de son travail est en ligne avec sa contribution, on est dans la première phase du processus de comparaison, la alors on peut développer la question d'écart entre le salaire estimé et le salaire perçu. Le processus de comparaison s'étale sur une deuxième phase : un salarié peut éprouver de l'iniquité après avoir comparé sa rémunération et les efforts qu'il fournit dans son emploi à ceux d'autres personnes qu'il prend comme point de repère.

### **2-2 La motivation par les éléments de la rémunération**

La rémunération fixe est perçue régulièrement et elle est considérée comme sécurisante et fidélisante lorsque son montant est suffisant. La rémunération variable correspond au contraire à une perspective de gain, conditionnée par un effort ou une performance qui sera à l'origine de l'incitation. Elle est de plus en plus utilisée par les entreprises car elle est considérée comme plus motivante<sup>18</sup>.

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

---

<sup>17</sup>Cadin et al, op.cit, page 293.

<sup>18</sup>OU.TIRCHI, « la gestion des rémunérations, un outil de motivation au service de la performance au travail », thèse de magister en science économique, université mouloud maamri, 17-07-2012, p92.

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

L'entreprise motive ses salariés par le biais des conditions de rémunération directe variable ou de performance, notamment en accordant des bonus, des gratifications ou encore des primes d'objectifs. Dans ce cas de figure, la motivation des salariés est essentiellement impulsée par des aspects purement financiers. Les entreprises peuvent aussi accorder à leurs salariés des rémunérations indirectes. Ce type de rémunération concerne les avantages en nature, les avantages sociaux et les périphériques légaux.

Toutes ces modalités de rémunération indirecte contribuent largement à la motivation des salariés et créent dans le même temps un levier de performance pour l'entreprise. Ainsi pour susciter cette motivation, les entreprises peuvent accorder des primes d'intéressement permettant de récompenser financièrement leurs collaborateurs par rapport aux résultats et aux performances obtenus. Les entreprises d'au moins 50 salariés peuvent également accorder des primes de participation à leurs salariés si l'entreprise réalise un niveau de performance élevé, ce qui va produire chez le salarié la volonté de faire davantage d'effort et de redoubler de motivation. L'entreprise peut aussi proposer à ses salariés des plans d'épargne entreprise. Ces dispositifs bloqués pendant plusieurs années<sup>19</sup> vont permettre à l'entreprise de garder et de fidéliser sa main d'œuvre, développant ainsi le sentiment d'appartenance à l'organisation. Enfin les entreprises françaises peuvent permettre aux salariés d'acquérir des parts dans l'entreprise grâce aux stock-options ils permettent aux salariés d'acheter des actions de leur entreprises à un prix d'exercice fixé d'avance au terme d'une période donnée. Ce dispositif développe le sentiment d'appartenance à l'entreprise et à ses valeurs. Cela va stimuler et encourager la motivation des collaborateurs.

### **2-3 Les conditions pour que les rémunérations soient motivantes**

Les cinq conditions pour que les rémunérations soient motivantes :

- Les employés doivent attacher une valence<sup>20</sup> positive élevée aux rémunérations ;
- Les employés doivent croire qu'une bonne performance est réellement suivie d'une rémunération élevée ;

<sup>19</sup> L. Lethielleux, « L'essentiel de la Gestion des Ressources Humaines », ED Gualino, 5<sup>ème</sup> édition, 2012, p84

<sup>20</sup> « C'est la manière dont l'individu perçoit ses résultats à un moment donné »

- Les employés doivent croire que la qualité du travail qu'ils font dépend dans une large mesure de l'effort qu'ils déploient. Cela signifie qu'ils doivent considérer qu'ils peuvent maîtriser la qualité du travail qu'ils réalisent. Si cette condition n'est pas remplie, les employés ne croiront pas que fournir des efforts dans le travail permette éventuellement d'obtenir une rémunération élevée ;
- Les employés doivent considérer que les résultats positifs attachés à une bonne performance sont plus importants que ceux négatifs. Selon la théorie des attentes, quand des conséquences négatives sont perçues comme résultant d'une action, l'effet de résultats positifs peut être annihilé. Ainsi, un plan de rémunération doit créer des conditions dans lesquelles un grand nombre de résultats ayant des valences positives élevées et un nombre minimum de résultats ayant des valences négatives sont considérés être liés à la performance ;
- Les employés doivent considérer que faire du bon travail est le plus attractif de tous les comportements possibles. Seulement alors, ils seront motivés pour orienter leurs efforts vers la réalisation d'un bon travail. C'est-à-dire, la motivation pour bien travailler doit être plus forte que la motivation pour tout autre comportement<sup>21</sup>.

---

<sup>21</sup> P. Roussel, op.cit, p 108-109

**Conclusion**

Un personnel motivé représente un atout clé pour toute entreprise. Motiver les salariés doit être un des objectifs majeurs pour ces dernières, en améliorant les facteurs de motivation au travail pour fidéliser et attirer les personnes compétentes.

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

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

**Section-1: présentation de CEVITAL**

CEVITAL est une Société par Actions au capital privé de 68,760 milliards de DA. Elle a été créée en Mai 1998. Elle est implantée à l'extrême –Est du port de Bejaia. Elle est l'un des fleurons de l'industrie agroalimentaire en Algérie qui est constituée de plusieurs unités de production équipées de la dernière technologie et poursuit son développement par divers projets en cours de réalisation. Son expansion et son développement durant les 5 dernières années, font d'elle un important pourvoyeur d'emplois et de richesses. CEVITAL Food est passé de 500 salariés en 1999 à 3996 salariés en 2008<sup>1</sup>.

**1-Situation géographique :**

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

- **A Béjaia:**

Nous avons entrepris la construction des installations suivantes:

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

- **A El Kseur:**

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

Un immense plan d'investissement a été consenti visant à moderniser l'outil de production de jus de fruits Cojek...

---

<sup>1</sup>Document de CEVITAL 09/601/DRH/RP, 18 janvier 2009, version du 09 mai 2009.



Sa capacité de production est de 14 400 T par an .Le plan de développement de cette unité portera à 150 000/an en 2010.

**A TiziOuzou :**

- **A AgouniGueghrane** : au cœur du massif montagneux du Djurdjura qui culmine à plus de 2300 mètres :

➤ L'Unité d'Eau Minérale LallaKhedidja a été inaugurée en juin 2007

**2-Les activités de l'entreprise :**

Le Complexe Agro-alimentaire est composé de plusieurs unités de production :

1. Huiles Végétales.
2. Margarinerie et graisses végétales.
3. Sucre blanc.
4. Sucre liquide.
5. Silos portuaires.
6. Boissons.

**3- Les directions de CEVITAL :****3-1Missions et services de la DG**

L'organisation mise en place consiste en la mobilisation des ressources humaines matérielles et financières pour atteindre les objectifs demandés par le groupe.

La direction générale est composée d'un secrétariat et de diverses directions qui sont :

- 1-La direction Marketing
- 2-La direction des Ventes & Commerciale
- 3-La direction Système d'informations
- 4-La direction des Finances et Comptabilité
- 5-La direction Industrielle

6-La direction des Ressources Humaines

7-La direction Approvisionnements

8-la direction Logistique

9-La direction des Silos

10-La direction des Boissons

11-la direction Corps Gras

12- la direction Pôle Sucre

13-La direction QHSE:

14- la direction Energie et Utilités

15- La direction Maintenance et travaux neufs

### **3-2La Direction des Ressources Humaines DRH**

Définit et propose à la direction générale les principes de Gestion ressources humaines en support avec les objectifs du business et en ligne avec la politique RH groupe.

Assure un support administratif de qualité à l'ensemble du personnel de cevitalfood.

Pilote les activités du social.

Assiste la direction générale ainsi que tous les managers sur tous les aspects de gestion ressources humaines, établit et maitrise les procédures.

Assure le recrutement.

Chargé de la gestion des carrières, identifie les besoins en mobilité.

Gestion de la performance et des rémunérations.

Formation du personnel

Assiste la direction générale et les managers dans les actions disciplinaires

Participe avec la direction générale à l'élaboration de la politique de communication afin de développer l'adhésion du personnel aux objectifs fixés par l'organisation.

**4-les clients de l'entreprise :**

La satisfaction du client est la devise de l'entreprise. La raison de vivre de l'entreprise est de vendre.

Les clients de l'entreprise sont divers et variés:

- Représentants
- Grossistes
- Industriels
- Institutionnels et administrations

Ils sont pour la grande majorité des industriels de l'agroalimentaire et des distributeurs, ces derniers se chargent de l'approvisionnement de tous les points de vente où ils sont.

**La devise de CEVITAL:** des produits de Qualité :

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

**Section 2 : Le système et politique de rémunération de CEVITAL****1-la politique de rémunération de CEVITAL**

CEVITAL possède une politique de rémunération centrée sur la performance<sup>2</sup>. Elle vise à développer les compétences et la motivation des salariés. Les principes de cette politique sont la reconnaissance et la rétribution de la performance et l'alignement du système sur les priorités stratégiques de l'entreprise. La politique de rémunération repose sur trois principes qui sont :

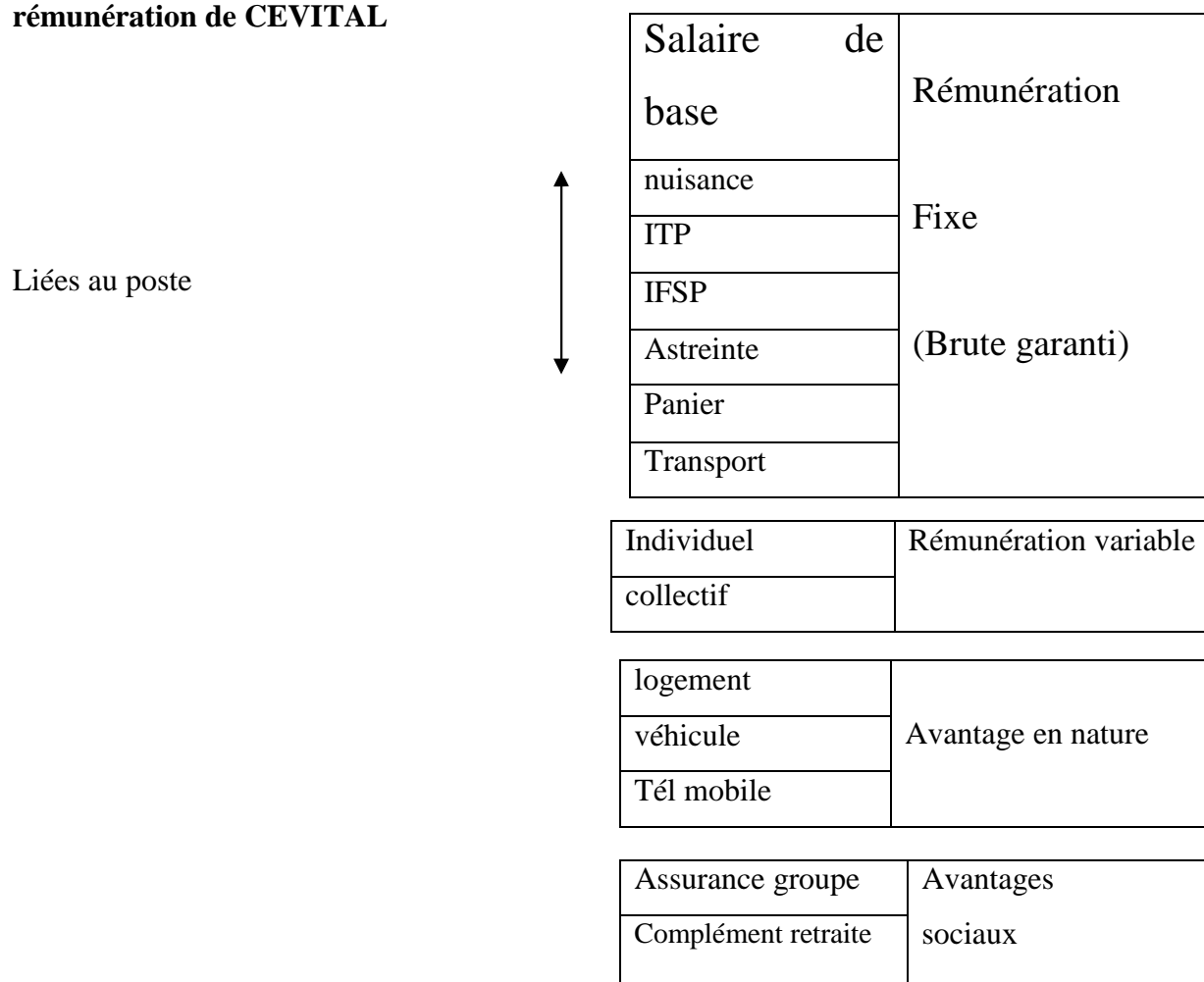
- la construction d'un programme de rémunération équitable, compétitif et incitatif pour tous ;
- la transparence dans la compréhension des composantes de la rémunération ;

---

<sup>2</sup>CEVITAL classification, consulting, outsourcing, investments, 11 avril 2013.

- La différenciation dans les niveaux des salaires c'est-à-dire la rémunération diffère d'une catégorie à une autre.

**Figure n° 3 : les composantes du système de rémunération de CEVITAL**



Source : document interne de l'entreprise CEVITAL

### 2-Rémunération fixe

La rémunération fixe brute est constituée de l'ensemble des parties fixes du salaire annuel brut (IRG et part salariale des cotisations sociales inclus) et des primes fixes type panier, indemnité complémentaire de revenu, transport ainsi que des éléments de compensation récurrents. A titre d'exemple, on peut citer les éléments de compensation comme un logement si celui-ci ne répond pas à une astreinte absolue par exemple, ou véhicule de fonction.

**2-1-Classification :**

C'est après l'échec des méthodes d'évaluations et de classification des postes de travail de CEVITAL agroalimentaire Bejaia, de la revendication salariales des employés en début 2012, de l'engagement de la haute direction de faire appel à un cabinet international spécialisé dans les systèmes de rémunérations et, au fait des évolutions des salaires, au niveaux des entreprises régulièrement benchmarkées, que le cabinet MARCER a été sollicité pour une intervention dans CEVITAL.

**2-2-Démarche méthodologique :**

Elle croise deux dimensions :

**La première procède :**

- de la hiérarchisation des postes selon un système pyramidal ;
- du choix d'un positionnement par rapport au marché du travail (benchmark) ;
- déterminer l'étendue de fourchette de rémunération fixe par grade (mini/moyen/max).

**La seconde vise :**

- l'identification des compétences techniques et transverses déclinables sur les fonctions ;
- l'évaluation des compétences et des performances individuelles à travers plusieurs processus (évaluation annuelle) ;

L'opération a été lancée à compter du 31 Mars 2013 lors d'une séance de travail tenue MARCER, suite à l'exploitation des données qui lui ont été transmises via la DRH Groupe CEVITAL.

**2-3-Définition des critères classant :****Critère 1 : Formation**

Degré 1 :	Aucune formation spécifique requise
Degré 2 :	CAP/BEP
Degré 3 :	Bac ou Bac technique
Degré 4 :	BTS/DUT
Degré :	Bac+ 3/4

**Définition :** Ce critère s'apprécie à partir de l'étendue et/ou du niveau des connaissances requises, qualifications et savoir faire nécessaires à l'exercice de la fonction. Ces connaissances, qualifications et savoir faire peuvent être acquis soit dans le cadre du système éducatif, soit par des actions de formation continue, soit par la pratique professionnelle.

**Critère 2 : complexité**

Degré 1 :	Exécution d'opérations simples et /ou répétitives requérant une simple mise au courant
Degré 2 :	Exécution d'opérations classiques relevant de l'enseignement ou de l'apprentissage
Degré 3 :	Exécution d'opération qualifiées relevant d'un enseignement spécialisé et requérant un savoir faire dans le métier
Degré 4 :	Application de techniques requérant une capacité d'analyse certaine et permettant de résoudre les problèmes courants d'un domaine d'activité
Degré 5 :	Mise au point et/ou adaptation de techniques de façon ponctuelle afin de remédier à des problèmes inhabituels d'un domaine d'activité

**Définition :** Il s'agit de déterminer le niveau de technicité (c'est-à-dire de complexité) dans le savoir faire requis par la fonction.

**Critère 3 : Organisation du travail**

**Définition :** Il s'agit de cerner, de manière permanente, la nature de la planification et de l'organisation du travail pour soi-même ou pour autrui, et le périmètre dans lequel s'exerce la fonction.

Degré 1 :	La fonction s'exerce dans le cadre d'un plan de travail strictement défini par autrui
Degré 2 :	La fonction s'exerce dans le cadre d'un plan de travail défini par autrui mais nécessitant des ajustements courants sur les outils utilisés
Degré 3 :	La fonction s'exerce dans le cadre d'un plan de travail défini par autrui. La fonction peut toutefois moduler et/ou cadencer et/ou répartir son flux de travail selon les priorités
Degré 4 :	La fonction implique de définir son propre plan de travail dans le cadre d'objectifs spécifiques fixés pour sa fonction par autrui
Degré 5 :	La fonction définit le plan de travail d'autrui de façon continue

**Critère 4 : Autonomie**

**Définition :** Il s'agit de définir la marge de manœuvre habituelle d la fonction dans l'exécution de ses principales activités.

Degré 1 :	Les consignes définissent complètement et strictement le cadre de la fonction
Degré 2 :	Les instructions définissent le cadre de la fonction, le titulaire ayant une marge de manœuvre minimale pour traiter les situations exceptionnelles
Degré 3 :	Les directives définissent le cadre de la fonction, le titulaire devant parfois les interpréter
Degré 4 :	Les objectifs fixés par autrui définissent le cadre de la fonction, le titulaire ayant le choix des moyens à mettre en œuvre pour les atteindre
Degré 5 :	Les objectifs, à la fixation desquels participe la fonction, définissent le cadre de la fonction



**Critère 5 : Communication**

**Définition :** Il s'agit d'identifier la nature des entretiens avec les interlocuteurs principaux de la fonction, interne (hors relations hiérarchiques) et externes, nécessaires à la réalisation des activités principales.

Degré 1 :	Echanger des informations : donner et/ou recevoir des renseignements relatifs au travail et de nature
Degré 2 :	Interroger, répondre et expliquer : Obtenir et/ou donner des informations de nature particulière ou inhabituelle. Il s'agit alors de comprendre et/ou d'expliquer la nature des informations à traiter
Degré 3 :	Collaborer : Entretenir des relations avec autrui, de façon ponctuelle et/ou constante, dans le but d'obtenir un résultat commun
Degré 4 :	Conseiller : Mener et/ou participer à des entretiens avec autrui pour les conseiller ou les guider dans la solution de problèmes, donner des avis, des instructions ou des conseils techniques, dans le but d'orienter son action dans l'intérêt de l'entreprise
Degré 5 :	Négocier : Elaborer, développer et soutenir un argumentaire dans le but d'obtenir d'autrui une contrepartie

**Critère 6 : Management**

**Définition :** Il s'agit d'évaluer l'étendue des responsabilités de management au sein du poste.

Degré 1 :	Aucune responsabilité de type managérial
Degré 2 :	Supervision directe d'autrui dans la réalisation d'opérations simples et classiques (sans évaluation des personnes)
Degré 3 :	Supervision directe d'un groupe dans la réalisation d'opérations hautement qualifiées (sans évaluation)
Degré 4 :	Management d'un ou plusieurs groupes (avec évaluation)
Degré 5 :	Management de plusieurs groupes par l'intermédiaire d'agents de maîtrise (avec évaluation)

**2-4-Définition des catégories en fonction du grade :**

L'entreprise CEVITAL a trois catégories socioprofessionnelle a qui il lui correspond des grades qui sont les suivants :

<b>Catégories</b>	<b>Grades</b>
<b>Exécution</b>	<b>E1</b> <b>E2</b> <b>E3</b>
<b>Agents de maitrises</b>	<b>T1</b> <b>T2</b> <b>T3</b>
<b>Cadres</b>	<b>C1</b>
<b>Cadres intermédiaire</b>	<b>C2</b> <b>C3</b> <b>C4</b>

Pour chaque grade un salaire de référence est défini par une fourchette (une valeur minimale et une valeur maximale).

Les valeurs minimales et maximales, elles comprennent l'IRG, la partie salariale des cotisations sociales ainsi que les primes et indemnités fixes type panier, indemnité complémentaire de revenu, transport.

Elles sont déterminées pour que CEVITAL soit compétitif et attractif vis-à-vis des salariés du marché de l'emploi. Il est impératif que les titulaires soient payés dans les limites de la fourchette de la classe de leur poste, ceci en tenant compte de leur niveau de compétence (maîtrise de poste).

### **3-Rémunération variable**

La rémunération variable se compose d'une partie liée à la performance individuelle et d'une partie liée à l'atteinte d'objectif collectif :

#### **-mesure de la rémunération variable individuelle (RVI) :**

Le processus d'évaluation permet de fixer les objectifs en début de l'année et de mesurer leurs atteintes en fin de l'année. Cette rémunération variable individuelle est de 10% des objectifs atteints.

#### **-mesure de la rémunération variable collective (RVC) :**

Le montant de l'attribution de la rémunération collective est indexé sur les résultats traduits par les indicateurs clés (chiffre d'affaire, quantité produite selon l'année) à l'issue de l'exercice.

### **4-Avantages individuels en nature**

Les avantages en nature sont attribués aux cadres intermédiaires (grade C4), et ses avantages sont, un véhicule de fonction dont l'entretien et l'assurance du véhicule sont à la charge de CEVITAL, un téléphone mobile, et en fin un logement.

L'intéressement, la participation, le plan d'épargne d'entreprise et les stocks options sont des périphériques non prévus dans la politique de rémunération de CEVITAL.

**5-La motivation des salariés de l'entreprise CEVITAL**

Dans l'entreprise CEVITAL il n'existe pas de motivation en tant que telle en sein de cette entreprise c'est-à-dire un service qui s'occupe de motiver les salariés, mais la motivation est à rapprocher du contenu des tâches, réussite, promotion, l'indépendance et l'autonomie. Le contexte de travail est à mettre en relation avec la rémunération, les relations d'équipe conditionnent la motivation.

**Conclusion chapitre III**

La politique de rémunération est l'un des piliers de la fonction ressources humaines. L'entreprise CEVITAL dispose d'une politique de rémunération, et elle tente de faire de cette politique un réel levier de motivation.

La politique de rémunération de CEVITAL basées sur la performance et elle vise à développer les compétences et la motivation des salariés en suscitant chez eux le désir d'être associée au succès de l'entreprise. Les principes de cette politique sont la reconnaissance et la rétribution de la performance et l'alignement du système sur les priorités stratégiques de l'entreprise.

La motivation c'est ce qui transmet un mouvement, met en marche, transforme une énergie en action. C'est donc la force qui pousse l'individu à agir et donner plus d'effort dans son travail. Pour cela on va étudier le facteur de rémunération comme effet de motivation des salariés.

Nous allons nous focaliser sur l'entreprise privée CEVITAL pour traiter son système de rémunération.

### **Section 1 : présentation de l'enquête**

Notre étude va s'accroître sur l'effet de la rémunération en tant que système et en tant que politique sur la motivation des salariés qui sera traité dans l'entreprise privée algérienne CEVITAL.

#### **1-objectif de l'enquête**

Notre objectif consiste à montrer l'effet de la rémunération sur la motivation des salariés de CEVITAL, en utilisant un questionnaire.

Cette enquête a comme objectif principale de montrer quelles sont les facteurs de motivations pour les salariés de l'entreprise CEVITAL d'une manière générale, puis voir l'effet du système et de la politique de rémunération sur la motivation des salariés en dissociant ce système en quelques composantes jugées les plus importantes.

#### **2- le plan d'étude**

##### **L'élaboration du questionnaire**

Dans le but de découvrir notre terrain et de choisir les aspects qui vont être pris en considération, nous avons procédé à une enquête, ce qui nous a permis de :

- connaître mieux le terrain et les conditions générales du fonctionnement de l'organisme ;
- Consulter certains documents internes propres à l'entreprise de CEVITAL ;
- Avoir non seulement une idée générale sur l'organisation du travail de CEVITAL, mais aussi sur le système de rémunération plus particulièrement.

Notre échantillon représente trois catégories sociales professionnelles, catégorie cadre, maîtrise et enfin la catégorie exécution, avec un effectif de 30 salariés, dont 15 cadres, 10 agents de maîtrises et 5 agents d'exécutions. La politique de rémunération de CEVITAL diffère d'une catégorie à une autre, ( la rémunération variable, les avantages en nature) c'est pour cela

## **Chapitre IV                    l'effet de la rémunération sur la motivation des salariés**

---

nous avons élaboré deux questionnaires, un qui est destiné à un échantillon de cadre de la direction des ressources humaines qui se compose de 14 questions et un autre destiné à un échantillon des agents de maîtrise et agents d'exécution de différentes directions qui se compose aussi de 14 questions, qui contient des questions fermées (réponse par oui ou non) et des questions semi ouverte (réponse aux choix multiples) qui est divisé en deux axes, dont le premier est réservé à la rémunérations, le deuxième à la motivation et ses facteurs.

Pour la réalisation de notre enquête nous avons choisi la méthode d'administration directe du questionnaire dont les étapes sont les suivants :

- On a distribué les questionnaires aux différents échantillons leur laissant le temps de le lire, et on a proposé notre aide si besoin est ;
- La récupération intégrale des questionnaires ;
- Et enfin, l'analyse et interprétation des résultats.

Dans le but d'atteindre une meilleure efficacité des réponses, et avoir plus d'information dans les deux catégories interrogées. Pour détecter le degré d'importance accordé à la rémunération et aux avantages qui en découle et de voir quelle dispositif de rémunération favorisé et qui déclenche en lui plus de motivation.

### **Section 2 : Analyse et interprétation des résultats**

La présente section fera l'objet de construction et analyse des tableaux statistiques qui contiennent des caractéristiques des données personnelle de la population étudiés. Notre étude concerne les différentes catégories socioprofessionnelles, à savoir, les cadres les agents de maitrises et exécutants, afin d'étudier l'effet de la rémunération sur la motivation des salariés au sein de l'entreprise CEVITAL.

#### **2- 1- Les caractéristiques de la population des cadres**

##### **I- Donnée personnelle :**

**Tableau N°1 : Répartition des enquêtés selon le genre**

<b>Genre</b>	<b>Effectifs</b>	<b>%</b>
<b>Homme</b>	07	47%
<b>Femme</b>	08	53%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

## **Chapitre IV                    l'effet de la rémunération sur la motivation des salariés**

On observe presque une égalité de la répartition de la population pour les cadres avec une légère hausse pour la gente féminine, soit 53% pour les femmes, 47% pour les hommes.

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

**Tableau N°2 : Répartition des enquêtés selon l'âge**

<b>Age</b>	<b>Effectifs</b>	<b>%</b>
<b>[20-29[</b>	02	13%
<b>[30-39[</b>	07	47%
<b>[40-49[</b>	05	33%
<b>50 ans et plus</b>	01	07%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

On observe d'après le tableau ci-dessus que la majorité des cadres ont un âge qui varie entre [30-39 [avec un pourcentage de 47%, 33% pour la tranche [40-49[, 13% pour [20-29[, et il vient en 4<sup>ème</sup> position ceux qui ont 50 ans et plus avec un pourcentage de 07%.

On remarque que la population active des cadres entre [30-39[est bien représentée, ce qui Permet de constater un potentiel d'expérience non négligeable pour l'entreprise CEVITAL.

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

<b>Niveau d'instruction</b>	<b>Effectifs</b>	<b>%</b>
<b>Moyen</b>	–	–
<b>Secondaire</b>	02	13%
<b>Universitaire</b>	13	87%
<b>Autre</b>	–	–
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Ce tableau ci-dessus montre que la plupart des cadres interrogés ont un niveau universitaire

## **Chapitre IV                    l'effet de la rémunération sur la motivation des salariés**

avec un pourcentage de 87%, contre un pourcentage de 13% pour ceux du niveau secondaire.

Cela explique que l'entreprise CEVITAL, exige une formation supérieure pour exercer la fonction d'un cadre ou d'un responsable.

**Tableau N°4 : Répartition des enquêtés selon l'ancienneté**

<b>Ancienneté</b>	<b>Effectifs</b>	<b>%</b>
<b>Mois de 5 ans</b>	02	13%
<b>Plus de 5 ans</b>	05	33%
<b>10 ans et plus</b>	08	54%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

D'après ce tableau on remarque que la majorité des cadres interrogés ont une ancienneté plus de 10 ans avec un pourcentage de 54%, suivi par ceux qu'ils ont une ancienneté de plus de 5 ans avec un taux de 33%, et en dernière position on trouve ceux qui ont une ancienneté qui ne dépasse pas les 5 ans avec un pourcentage de 13%.

D'après ces résultats on constate que les salariés sont adhérents à leur entreprise, peut être parce que, il n'y a pas des offres plus avantageuses et plus attirantes à l'extérieur.

**Tableau N°5 : L'adéquation entre le poste occupé et la formation initiale**

<b>L'adéquation entre le poste occupé et la formation</b>	<b>Effectifs</b>	<b>%</b>
<b>Oui</b>	11	73%
<b>Non</b>	04	27%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Ce tableau nous montre que la majorité des cadres interrogés ont une formation qui est adéquate à leurs postes occupés avec un pourcentage de 73%, contre ceux en inadéquation à



## Chapitre IV **l'effet de la rémunération sur la motivation des salariés**

leurs postes occupés, avec un taux de 27%.

Cela montre que l'entreprise CEVITAL recrute selon la qualification ou la formation initiale.

### II- **La politique de rémunération :**

**Tableau N°6 : la satisfaction de la politique de rémunération au sein de l'entreprise**

<b>Satisfaction de la politique rémunération au sein de l'entreprise</b>	<b>Effectifs</b>	<b>%</b>
<b>Oui</b>	09	60%
<b>Non</b>	06	40%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

D'après le tableau ci-dessus on remarque que la majorité des cadres sont satisfaits de la politique de rémunération de leur entreprise, cette majorité est représenté avec un pourcentage de 60%, contre 40% qui sont non satisfait de la politique de rémunération de CEVITAL, ils disent qu'elle n'est pas transparente, n'est pas équitable et elle est insuffisante pour la réalisation de leurs besoins et attentes malgré que l'entreprise CEVITAL applique une politique transparente et équitable.

**Tableau N°7 : La politique de rémunération au sein de l'entreprise se fait par :**

<b>La politique de rémunération se fait par :</b>	<b>Effectifs</b>	<b>%</b>
<b>Compétence</b>	02	13%
<b>Performance</b>	04	27%
<b>Statut</b>	09	60%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

D'après ce tableau, on remarque que la plupart des cadres interrogés disent que la politique de rémunération de l'entreprise CEVITAL se fait par statut avec un taux de 60%, 27% de ces

## Chapitre IV **l'effet de la rémunération sur la motivation des salariés**

cadres aussi disent qu'elle se fait par performance, et seulement 13% de cette population interrogé disent qu'elle se fait par compétence.

D'après ces résultats on constate que l'entreprise CEVITAL ne prend pas réellement en compte les critères attribué aux cadres comme, la compétence, et la performance.

**Tableau N°8 : L'importance de la part variable au sein de l'entreprise**

<b>L'importance de la part variable au sein de l'entreprise</b>	<b>Effectifs</b>	<b>%</b>
<b>Importante</b>	06	40%
<b>Peu importante</b>	09	60%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

On remarque dans ce tableau que 40% des cadres interrogés trouvent que la part variable de leur rémunération est importante, car elle est représenté de 10% à 20% de leur salaire brut annuel, donc elle représente un surplus pour eux, et elle permet aussi de les motiver, contre ceux qui la considère comme peu importante, avec un pourcentage de 60%, pour eux cette part variable est mal calculer dans leur politique de rémunération et que l'entreprise peut éventuellement l'augmenter.

**Tableau N°9 : Est-ce que l'entreprise vous accorde telle des avantages en nature ?**

<b>Avantages en nature</b>	<b>Effectifs</b>	<b>%</b>
<b>Oui</b>	10	67%
<b>Non</b>	05	33%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Le tableau ci-dessus nous éclaire que 67% des cadres enquêtés, l'entreprise CEVITAL leurs accorde des avantages en nature. Ces avantages sont le téléphone mobile, puce téléphone, plus une recharge mensuelle. Et un pourcentage de 33% pour ceux qui ne bénéficient pas de ces avantages.

## Chapitre IV l'effet de la rémunération sur la motivation des salariés

---

Cela explique que l'entreprise CEVITAL n'accorde pas des avantages en nature à tous les statuts.

**Tableau N°10 : Le rapport entre les avantages en nature et la motivation**

<b>Le rapport entre les avantages en nature et la motivation</b>	<b>Effectifs</b>	<b>%</b>
<b>Oui</b>	08	80%
<b>Non</b>	02	20%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Ce tableau nous montre que parmi les cadres qui ont des avantages en nature, on trouve que 80% de ces derniers disent que ces avantages sont des sources de motivation, contre ceux qui disent que ces avantages sont insuffisants pour déclencher leur motivation et cette Population présente 20%.

Selon ces cadres, l'entreprise CEVITAL elle donne plus d'importance aux avantages sociaux comme la mutuelle maladie, qu'aux avantages en nature.

**Tableau N° 11 : la rémunération doit se faire à partir de :**

<b>La rémunération au sein de l'entreprise</b>	<b>Effectifs</b>	<b>%</b>
<b>Performance individuelle</b>	03	20%
<b>Performance collective</b>	01	07%
<b>Les deux à la fois</b>	11	73%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Dans ce tableau on remarque que la quasi-totalité des cadres ont choisi que la rémunération doit se faire à partir de la performance individuelle et collective au même temps pour un taux de 73%, pour avoir une rémunération plus consistante et avantageuse, suivi par ceux qui disent que la rémunération doit se faire par la performance individuelle avec un pourcentage de 20%, et 07% pour ceux qui ont choisi la performance collective.

**Tableau N°12 : le rapport entre le salaire et les relations au sein de l'entreprise**

<b>Le rapport entre le salaire et les relations au sein de l'entreprise</b>	<b>Effectifs</b>	<b>%</b>
<b>Oui</b>	12	80%
<b>Non</b>	03	20%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

On remarque dans ce tableau que la majorité des cadres enquêtés disent que la différence des salaires affecte les relations au sein de l'entreprise avec un pourcentage de 80%, et que la différence des salaires crée des conflits chez les salariés, affecte le climat social de l'entreprise, et engendre de la démotivation aussi au sein de l'entreprise. Contre ceux qui voient que la différence des salaires n'affecte pas les relations au travail et que chaque salarié est motivé pour faire son travail correctement et sans préjugé et chacun ses objectifs et leur degré d'atteinte, et cette population représente que 20% des cadres interrogés.

Puisque la plupart des cadres voient que le salaire affecte les relations au sein de l'entreprise, donc CEVITAL doit avoir recours à une politique de rémunération équitable.

**III- La motivation des salariés :**

**Tableau N°13 : la contribution de la rémunération à l'amélioration du comportement des salariés**

<b>La contribution de la rémunération à l'amélioration du comportement des salariés</b>	<b>Effectifs</b>	<b>%</b>
<b>Oui</b>	13	87%
<b>Non</b>	02	13%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

## **Chapitre IV                    l'effet de la rémunération sur la motivation des salariés**

---

D'après les résultats de ce tableau, 87% des cadres considèrent que la rémunération contribue à améliorer le comportement des salariés dans l'entreprise, contre 13% seulement qui voient que leur rémunération ne contribue pas à améliorer le comportement des salariés dans l'entreprise.

Cela explique que le comportement des salariés est influencé par leur rémunération, qui peut contribuer à leur motivation, à l'implication et à la performance de l'entreprise.

**Tableau N°14 : Quelle importance accordez-vous à la motivation des salariés ?**

<b>L'importance de la motivation des salariés</b>	<b>Effectifs</b>	<b>%</b>
<b>Faible</b>	03	20%
<b>Moyenne</b>	05	34%
<b>Importante</b>	07	46%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

D'après ce tableau, on constate que les cadres de l'entreprise CEVITAL accordent une Importance forte par rapport à la motivation des salariés de leur entreprise avec un Pourcentage de 46%, suivi de ceux qui la trouve moyenne avec un taux de 34%, et en dernière position ceux qui accordent une faible importance à la motivation des salariés.

La politique de rémunération de CEVITAL vise à développer les compétences et la motivation des salariés ce qui explique que les cadres accordent une forte importance à la motivation des salariés.

**Tableau N°15 : les facteurs de motivation au sein de CEVITAL**

Les facteurs de motivation au sein de CEVITAL	Effectifs	%
<b>Le salaire</b>	09	60%
<b>Formation</b>	06	40%
<b>Gestion des carrières</b>	-	-
<b>Autres</b>	-	-
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

D'après ce tableau on remarque que le premier facteur de motivation chez les cadres interrogés de l'entreprise CEVITAL est le salaire avec un pourcentage de 60%, suivi par la formation avec un taux de 40%, et nul pour la gestion des carrières.

Cela explique que le salaire n'est pas le seul facteur de motivation chez les cadres de CEVITAL, et que la formation joue un rôle très important dans la motivation des cadres.

**Tableau N°16 : La satisfaction de salaire par rapport au travail effectué**

La satisfaction de salaire par rapport au travail effectué	Effectifs	%
<b>Oui</b>	09	60%
<b>Non</b>	06	40%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

On constate d'après ce tableau que la majorité des cadres interrogés sont satisfait de leurs salaires par rapport au travail qu'ils effectuent avec un pourcentage de 60%, et un pourcentage de 40% pour ceux qui disent le contraire c'est-à-dire ceux qui sont insatisfait, car ils considèrent que le volume de travail développé dépasse la rémunération perçue.

**Tableau N°17 : L'avis des cadres sur la politique de rémunération et la motivation au sein de leurs entreprises**

<b>La politique de rémunération et la motivation au sein de l'entreprise</b>	<b>Effectifs</b>	<b>%</b>
<b>Oui</b>	09	60%
<b>Non</b>	06	40%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

On remarque dans ce tableau que 60% des cadres interrogés estiment que leurs politique de rémunération est motivante, contre ceux qui disent que la politique de rémunération de leurs entreprise n'est pas motivante et cette échantillons représente 40% de ces cadres.

Et d'après notre enquête on a déduit qu'il y a un manque de stimulation de la motivation à l'entreprise CEVITAL.

**Tableau N°18 : la relation entre la rémunération et la réalisation des besoins et attentes des salariés**

<b>La relation entre la rémunération et la réalisation des besoins et attentes</b>	<b>Effectifs</b>	<b>%</b>
<b>Oui</b>	08	53
<b>Non</b>	07	47%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

D'après ce tableau on remarque que 53% des cadres interrogés que leur rémunération permet de réaliser leurs besoins et attentes, contre 47% de ces cadres qui disent que leur rémunération est insuffisante pour la réalisation de leurs besoins et attentes.

Et d'après ces résultats on constate presque une égalité dans les avis des cadres ce qui montre que les salaires des cadres de l'entreprise CEVITAL sont des salaires juste moyen.

**Tableau N°19 : La répartition de la population selon la recherche de travail**

<b>La répartition de la population selon la recherche de travail</b>	<b>Effectifs</b>	<b>%</b>
<b>Oui</b>	05	33%
<b>Non</b>	10	67%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Ce tableau nous montre que la plupart des cadres interrogés de l'entreprise CEVITAL ne sont pas prédisposé à la recherche d'un autre travail est cette population représente 67% des ces cadres, car leur salaire est garanti et ils sont satisfait de leur niveau de rémunération. Par ailleurs, on trouve 33% sont à la recherche d'un autre travail, pour un salaire plus élevé, et un climat social plus motivant.

Puisque ils existent des cadres qui cherchent de travail ailleurs l'entreprise CEVITAL doit prendre en compte leurs revendications pour les conserver et les motiver.

**2-2- les caractéristiques de la population des agents de maîtrise et d'exécution**

**I- Données personnelles**

**Tableau N°1 : la répartition de la population enquêtés selon le genre :**

<b>Population</b>	<b>Agents de maîtrise/exécution</b>	<b>fréquence</b>
<b>Hommes</b>	12	80%
<b>Femmes</b>	03	20%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Le tableau ci-dessus, répartition des enquêtes selon le genre, de ce faite, nous constatons que le gende masculin est la catégorie la plus dominante, avec un pourcentage de 80%. Tandis que le gende féminin constitue 20%.



## **Chapitre IV                    l'effet de la rémunération sur la motivation des salariés**

On peut expliquer cette augmentation par le type d'activité dominant exercé à CEVITAL, puisque la nature des tâches occupées au sein de cette entreprise demande un effort physique et intellectuel.

CEVITAL favorise le recrutement de genre masculin, car il est plus disponible dans le marché du travail.

**Tableau N°2 : la répartition de la population enquêtée selon l'âge**

<b>Age</b>	<b>effectif</b>	<b>fréquence</b>
<b>20-29</b>	05	33%
<b>30-39</b>	07	47%
<b>40-49</b>	02	13%
<b>50ans et plus</b>	01	7%
<b>total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Nous constatons dans le tableau ci-dessus que la plupart de la population d'étudiés a un âge qui varie entre [30-39] d'un taux de 47% on peut dire que l'entreprise CEVITAL est fondée sur le potentiel d'expérience pour créer des conditions favorables au développement de la gestion des ressources humaines.

Ensuite le reste de la population étudiée varie entre [20-29] d'un taux de 33% donc on peut dire que la stratégie de l'entreprise recrute des jeunes diplômés, enfin on remarque que la population qui varie entre [40-49] et [50-plus de 50] qui est la plus inférieure dont 13% et 07% par rapport au reste donc chez CEVITAL favorise le recrutement des salariés qui ont un âge entre 20 à 40 ans pour effectuer le travail qui a besoin de faire un effort que les salariés de 40 et plus.

**Tableau N°3 : La répartition de la population enquêtée selon le niveau d'instruction**

<b>Niveau d'instruction</b>	<b>effectif</b>	<b>fréquence</b>
<b>Pas d'étude</b>	02	13%
<b>Primaire</b>	02	13%
<b>Moyenne</b>	01	7%
<b>Secondaire</b>	02	13%
<b>universitaire</b>	08	53%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

D'après les résultats recueillis et classés dans le tableau ci-dessus qui présente la répartition des enquêtes selon leur niveau d'instruction, on remarque que le taux le plus élevé est enregistré chez les salariés qui ont un niveau d'études universitaires avec un taux de 53%

## **Chapitre IV**                    **l'effet de la rémunération sur la motivation des salariés**

caractérisée par un savoir et savoir faire représenté par des techniciens et techniciens supérieurs.

En suite on remarque que ya une similitude de taux entre le reste des niveaux des salariés qui sont de 13% qui n'ont pas fait d'étude, 13% qui ont un niveau de primaire qui n'ont pas des compétences et des qualifications, qui exercent des tâches simples qui ne demandent pas des exigences, un taux de 7% des effectifs qui ont un niveau moyen et enfin on a un taux de 13% qui ont un niveau secondaire qui travaillent en s'appuyant sur leur expérience ou sur une formation professionnelle pour améliorer leurs capacités

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

<b>Nombre d'années d'ancienneté</b>	<b>effectifs</b>	<b>Fréquence</b>
<b>Moins de 5 ans</b>	08	53%
<b>De 5 a 10 ans</b>	05	33%
<b>10ans et plus</b>	02	14%
<b>total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

D'après ces données on remarque que plus de la majorité des salariés de CEVITAL avec un taux 53% ont entre 1 à 5 ans d'ancienneté c'est-à-dire que la majorité sont recrutés récemment au sein de cette entreprise, ensuite on a des salariés qui ont une ancienneté de 5 à 10 ans avec un taux de 33%. Enfin on a des salariés qui ont une ancienneté de 10 ans et plus avec un taux de 14%.

**Tableau N°5 : répartition selon la catégorie socioprofessionnelle**

<b>Catégorie</b>	<b>Effectif</b>	<b>Fréquence</b>
<b>Maitrise</b>	10	67%
<b>exécution</b>	05	33%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Le tableau ci-dessus montre que la catégorie maîtrise est la plus élevée au sein de l'entreprise avec un pourcentage de 67% et on a la catégorie exécution avec un pourcentage de 33% cela explique que l'entreprise CEVITAL exige une formation pour exercer la fonction d'agents de maîtrise.

Tableau N°6 : l'adéquation entre le poste et la formation initial

Adéquation entre poste et la formation	Agents de maîtrise	Fréquence	Agents d'exécution	fréquence
<b>OUI</b>	05	50%	04	80%
<b>NON</b>	05	50%	01	20%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>	<b>05</b>	<b>100%</b>

Dans le tableau ci-dessus, on remarque qu'il y'a équivalences des taux de la catégorie d'agents maîtrise pour, 50% des enquêtés occupe un poste initial a leur formation, et on un taux de 50% des enquêtés n'occupe pas un poste adéquat a leur formation donc on remarque que dans cette catégorie l'entreprise CEVITAL donne de l'important a la maîtrise du poste que se soit avec une formation initial ou l'expérience dans le domaine

On se qui concerne la catégorie des agents d'exécution, un taux de 80% occupent un poste en adéquation avec leur formation initial et pour 20% n'occupent pas un poste adéquat mais pour cette catégorie exige pas de formation.

## II- Politique de rémunération

Tableau N°7 : l'avis des enquêtés sur le traitement des questions liés aux salaires

Le traitement de questions liées aux salaires	Agent de maîtrise	Fréquence	Agent d'exécution	Fréquence
<b>OUI</b>	05	50%	02	40%
<b>NON</b>	05	50%	03	60%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>	<b>05</b>	<b>100%</b>

Le tableau ci-dessus, nous montre que les salariés de CEVITAL pensent que l'entreprise ne traite pas bien leur salaire avec un taux de 50% pour les agents de maîtrises ils propose de revoir la grille des salaires vis-à-vis des taches a exécuter et les salaires qui lui correspond .Un taux de 60% pour les agents d'exécutions ils trouvent que leur salaires ne leur suffis pas, il pense que l'entreprise ne prend pas en considération quelque désagrément par rapport a leur condition de travail et l'insalubrité. On se qui concerne l'autre moitié avec un taux de 50% pour les agents de maîtrises et de 60% pour les agents d'exécutions pensent que CEVITAL traite bien leurs salaires, avec une bonne classification des postes et une bonne évaluation des

postes. Donc CEVITAL propose a leurs salariés un système de rémunération baser sur leur qualifications et leur performance dans l'occupation de leur poste et une politique qui est équitable.

**Tableau N°8 : la correspondance de salaire avec leur efforts**

<b>Correspondance du salaire a l'effort</b>	<b>Agents de maitrises</b>	<b>fréquence</b>	<b>Agents d'exécutions</b>	<b>fréquence</b>
<b>OUI</b>	06	60%	02	40%
<b>NON</b>	04	40%	03	60%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>	<b>05</b>	<b>100%</b>

A partir du tableau ci-dessus, en remarque qu'avec un taux de 60% des agents de maitrise disent que leur salaire correspond effectivement a leur effort dans le travail qu'il effectue ce qui veut dire qu'ils sont satisfait de la méthode de classification de CEVITAL, par contre 40% des salariés disent qu'il ne correspond pas a leur effort et pour sa ils disent que l'entreprise demande plus d'effort dans l'exécution de ses taches et y'a une mauvaise pesée des postes.

En ce qui concerne la catégorie des agents d'exécution pour un taux de 40% disent que leur salaire correspond à leur effort, par contre pour un taux de 60% il ne correspond pas et sa c'est parce que l'entreprise CEVITAL leur demande trop d'effort et que leur travail est pénible par rapport au salaire qui est pour eu peu satisfaisant. Cela peut s'expliquer que pour la catégorie d'exécution que généralement utilisent leur force pour exécuter leurs taches donc c'est un travail pénible et peu rémunérer.

**Tableau N°9 : le salaire correspond t-il a :**

<b>Salaire correspond t-il a</b>	<b>Agents de maitrises</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Agents d'exécutions</b>	<b>Fréquence</b>
<b>Expérience</b>	02	20%	--	--
<b>Rendement</b>	01	10%	--	--
<b>Compétence</b>	01	10%	--	--
<b>Qualification</b>	06	60%	05	100%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>	<b>05</b>	<b>100%</b>

Le tableau ci-dessus nous indique sur les éléments dont CEVITAL rémunère ses salariés, avec un pourcentage de 60% de la catégorie d'agents de maitrise est rémunéré par rapport a ses qualifications, suivi de 20% par rapport a leur expérience et enfin 10% par rapport a leurs compétences et au rendement.

Pour la catégorie d'agents d'exécution ils disent que leurs salaires correspondent à leurs qualifications avec un pourcentage de 100% des salariés interrogés.

**Tableau N°10 : l'importance de la rémunération variable pour les salariés**

L'importance de la rémunération variable	Agents de maîtrise	Fréquence	Agents d'exécution	Fréquence
<b>Importante</b>	06	60%	01	20%
<b>Peu importante</b>	04	40%	04	80%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>	<b>05</b>	<b>100%</b>

On se réfère à ce tableau, on remarque avec un taux de 60% de la catégorie des agents de maîtrise et aussi pour un taux de 20% de la catégorie des agents d'exécution que les salariés enquêtés donnent une grande importance à leur part variable de la rémunération parce que pour eux elle représente une part importante de leur salaire, qui les incite et permet leur motivation.

Par contre pour un taux de 40% des enquêtés de la catégorie des agents de maîtrise et un taux de 80% de la catégorie des agents d'exécution disent qu'ils donnent peu d'importance à leur part variable de la rémunération parce que elle représente une part insignifiante pour eux, donc on peut dire que pour chaque salarié interrogé qu'il dispose des besoins et attentes envers son salaire.

**Tableau N°11 : L'entreprise vous accorde-t-elle des primes ?**

Les primes	Agents de maîtrise	Fréquence	Agents d'exécution	Fréquence
<b>OUI</b>	10	100%	05	100%
<b>NON</b>	--	--	--	--
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>	<b>05</b>	<b>100%</b>

D'après ce tableau il montre que pour tous les salariés enquêtés, les agents de maîtrise avec un taux de 100% et agents d'exécution avec un taux de 100% disent que l'entreprise CEVITAL procure pour tous ses salariés des primes telles que la prime annuelle de fin d'années, prime de l'aïd, prime de mariage et la prime de rendement qui permet leur implication et motivation.

**Tableau N°12 : la satisfaction vis-à-vis de la méthode de calcul du salaire**

<b>La satisfaction vis-à-vis de la méthode de calcul du salaire</b>	<b>Agents de maîtrise</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Agents d'exécution</b>	<b>Fréquence</b>
<b>OUI</b>	05	50%	02	40%
<b>NON</b>	05	50%	03	60%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>	<b>05</b>	<b>100%</b>

On remarque d'après le tableau que les salariés enquêtés sont satisfaits de la méthode de calcul de leur salaire avec un taux de 50% pour les agents de maîtrise et pour un taux de 40% pour les agents d'exécution, par contre pour l'autre moitié des salariés de la catégorie d'agents de maîtrise et un pourcentage de 60% pour les agents d'exécution disent qu'ils ne sont pas satisfaits de la méthode de calcul de leur salaire de manque d'information et de communication.

**III- La motivation des salariés**

**Tableau N°13 : la motivation par le système et politique de rémunération de CEVITAL**

<b>La motivation par le système de rémunération</b>	<b>Agents de maîtrise</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Agents d'exécution</b>	<b>Fréquence</b>
<b>OUI</b>	06	60%	--	--
<b>NON</b>	04	40%	05	100%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>	<b>05</b>	<b>100%</b>

En se référant au pourcentage obtenus nous constatons que la majorité des salariés ne sont pas satisfaits du système de rémunération de CEVITAL, leur effort n'est pas récompensé, pour ses salariés la rémunération constitue un facteur pas très motivant puisqu'ils trouvent qu'ils ne sont pas satisfaits du système de rémunération à cause de manque d'information et de transparence. Le reste des salariés interrogés disent que le système de rémunération est motivant qui veut dire qu'ils sont satisfaits et que l'entreprise offre un salaire plus élevé que ceux de la concurrence.

La catégorie agents de maîtrise est satisfaite et motivée par le système de rémunération avec un taux de 60% et avec un taux de 40% qui ne sont pas motivés par le système de rémunération

En suite la catégorie des agents d'exécution qui ne sont pas motivés par le système de rémunération avec un pourcentage de 100%.

**Tableau N°14 : les facteurs de motivation chez CEVITAL**

<b>Facteur de motivation</b>	<b>Agents de maîtrise</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Agents d'exécution</b>	<b>Fréquence</b>
<b>Possibilité de formation</b>	03	30%	01	20%
<b>Promotion</b>	--		--	--
<b>Salaire élevé</b>	06	60%	04	80%
<b>reconnaissance</b>	01	10%	--	--
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>	<b>05</b>	<b>100%</b>

D'après ce tableau, on remarque que la majorité des salariés interrogés disent que le facteur qui les motive avec un pourcentage de 60% pour la catégorie des agents de maîtrise et de 80% de la catégorie d'agents d'exécution est le salaire élevé, ensuite vient avec un pourcentage de 30% de la catégorie d'agents de maîtrise et de 20% de la catégorie d'agents d'exécution la possibilité de formation et enfin on a avec un pourcentage de 10% le facteur de reconnaissance.

On déduit donc que le facteur le plus motivant au sien de l'entreprise CEVITAL est le salaire élevé, ensuite la possibilité de formation et enfin la reconnaissance.

**Tableau N°15 : l'influence de la rémunération sur la motivation**

<b>L'influence de la rémunération sur la motivation</b>	<b>Agents de maîtrise</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Agents d'exécution</b>	<b>Fréquence</b>
<b>OUI</b>	10	100%	05	100%
<b>NON</b>	--	--	--	--
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>	<b>05</b>	<b>100%</b>

On se référant à ces pourcentages, on remarque que tout les salariés interrogés nous disent que la rémunération influence positivement la motivation des salariés de l'entreprise CEVITAL avec un pourcentage de 100% pour la catégorie des agents de maîtrise et avec un pourcentage de 100% aussi pour la catégorie d'agents d'exécution. Malgré qu'on constate que y'a pas que la rémunération qui les motivent mais elle joue un grand rôle.

**Tableau N°16 : la rémunération comme le facteur le plus motivant**

<b>Rémunération facteur le plus motivant</b>	<b>Agents de maitrise</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Agents d'exécution</b>	<b>Fréquence</b>
<b>OUI</b>	05	50%	05	100%
<b>NON</b>	05	50%	--	--
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>	<b>05</b>	<b>100%</b>

D'après ce tableau, on constate que pour la majorité des salariés enquêtés nous disent que pour eux le facteur le plus motivant au sein de l'entreprise CEVITAL est la rémunération pour un taux de 50% de la catégorie des agents de maitrise et pour un taux de 100% de la catégorie d'agents d'exécution, pour l'autre moitié de la catégorie d'agents de maitrise disent que ce n'est pas le facteur le plus motivant donc pour eux y'a d'autre facteur telle que la formation, la promotion la reconnaissance dans leur travail, le climat sociale etc.....

**Tableau N°17 : la rémunération variable incite telle les salariés de CEVITAL à s'impliquer davantage ?**

<b>Implication des salariés</b>	<b>Agents de maitrise</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Agents d'exécution</b>	<b>Fréquence</b>
<b>OUI</b>	09	90%	03	60%
<b>NON</b>	01	10%	02	40%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>	<b>05</b>	<b>100%</b>

En se référant à ce tableau on constate que pour un taux de 90% des salariés interrogés, pour la catégorie d'agents de maitrise trouve que leur rémunération variable les incite à faire plus d'effort et les impliquer davantage dans leur travail et à être plus performant même chose pour la catégorie d'agents d'exécution qui trouvent aussi que leur rémunération variable les incite a s'engager dans l'exécution de leur tâches et être plus compétant avec un taux de 60% parce que pour eux elle représente beaucoup, à l'inverse avec un taux de 10% des agents de maitrise et un taux de 40% des agents d'exécution disent que leur rémunération variable les incite pas à s'impliquer davantage dans leur travail.



**Tableau N°18 : l'avis des enquêtés sur la rémunération variable comme élément motivant**

Rémunération comme élément motivant	Agents de maîtrise	Fréquence	Agents d'exécution	Fréquence
<b>Un peu</b>	01	10%	01	20%
<b>beaucoup</b>	08	80%	02	40%
<b>Pas du tout</b>	01	10%	02	40%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>	<b>05</b>	<b>100</b>

Le tableau ci-dessus représente l'avis des salariés interrogé sur la rémunération variable s'il la trouve comme un élément motivant et on constate que pour la catégorie des agents de maîtrise avec un pourcentage de 80% disent qu'il la trouve très motivante car elle représente un pourcentage important qui est de 10% de leur salaire brute annuelles , en suite avec un pourcentage de 10% la trouve comme peu motivante, et enfin avec un pourcentage de 10% trouve que leur rémunération variable n'est pas motivante parce que cette part représente pas beaucoup.

Pour la catégorie des agents d'exécution on a avec un pourcentage de 40% qui disent qu'il est très motivant et avec un taux de 40% qu'il trouve que la rémunération variable n'est pas du tout motivante et enfin avec un pourcentage de 20% trouve aussi que leur rémunération variable est peu motivante.

**Tableau N°19 : existe-il des éléments de la rémunération qui motive ?**

Eléments motivant	Agents de maîtrise	Fréquence	Agents d'exécution	Fréquence
<b>OUI</b>	07	70%	03	60%
<b>NON</b>	03	30%	02	40%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>	<b>05</b>	<b>100%</b>

Dans ce tableau on s'interroge sur les éléments de la rémunération qui existe au sein de l'entreprise CEVITAL et qui peut influencer ses salariés dans leur motivation, avec un pourcentage de 70% pour la catégorie des agents de maîtrise disent qu'il existe des élément de la rémunération qui les motivent telle que la rémunération fixe, rémunération variable individuelle et la rémunération variable collective contre un pourcentage de 30% qui disent qu'il n'est ya pas d'élément qui les motivent même chose pour la catégorie des agents d'exécution avec un pourcentage de 60% disent qu'il existe des éléments de la rémunération

qui motivent telle que le salaire fixe et rémunération variable collective contre 40% qui disent qu'il n'est pas cela peut s'expliquer qu'il touche pas de salaire important.

**Tableau N°20 : l'acceptation d'un autre travail pour un salaire plus élevé**

Acceptation d'un autre travail pour un salaire plus élevé	Agents de maîtrise	Fréquence	Agents d'exécution	Fréquence
<b>OUI</b>	05	50%	04	80%
<b>NON</b>	05	50%	01	20%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>	<b>05</b>	<b>100%</b>

Le tableau ci-dessus nous informe sur les pourcentages des salariés interrogé qui veulent quitter l'entreprise CEVITAL contre une autre entreprise concurrente pour un salaire plus élevé.

Pour la catégorie d'agents de maîtrise on trouve une égalité de pourcentage entre 50% qui veulent partir de CEVITAL pour un salaire plus élevé ils considèrent que leur rémunération n'est pas en adéquation avec l'effort qu'ils produisent et que le salaire ne leur satisfait pas et qu'ils peuvent être mieux ailleurs et pour l'autre moitié disent qu'il veulent pas quitter l'entreprise CEVITAL parce qu'elle leur procure tout ce dont ils ont besoin et qu'il sont bien rémunérer leur rétribution est bien la contrepartie de leurs contributions et pour eux il trouveront jamais une entreprise comme celle de CEVITAL.

Enfin pour la catégorie d'agents d'exécution ils disent pour un pourcentage de 80% qu'ils souhaitent quitter l'entreprise pour un salaire plus élevé, ils trouvent que le travail trop pénible et pas assez rémunérer contre un pourcentage de 20 qui souhaitent pas la quitter qui trouvent leur salaire au sein de CEVITAL est avantageux, pour eux leurs salaire les satisfait, les incites a effectuer ses taches et les motivent et donc il veulent pas chercher un autre travail pour un salaire plus élevé.

**Synthèse des résultats**

Cette enquête nous a permis d'analyser les tableaux et d'avoir les résultats suivants selon les catégories interrogés, cadres, agents de maîtrise et agents d'exécution.

Que la majorité des salaires dans l'entreprise CEVITAL est établi en fonction des exigences et de la valeur du poste qu'il occupe et dans le but d'étudier leur résultats et d'évaluer leurs performance.

L'enquête nous montre que l'entreprise accorde une importance à l'initiative, à la qualification (le savoir, savoir faire et le savoir être attesté par un diplôme ou résultant de l'expérience pour accéder a un poste) et au statut des salariés.

On a déduit que la majorité des salariés interrogés de l'entreprise CEVITAL sont satisfaits et motivé de leur politique de rémunération, ils considèrent le salaire comme le premier facteur de motivation, mais qu'il n'est pas le seul, car ils sont aussi motivés par le facteur de formation et de reconnaissance.

Néanmoins, on a constaté qu'une proportion non négligeable des salariés enquêtés n'est pas satisfaite de leur rémunération par rapport au manque d'information et la non transparence de la méthode de calcul par conséquent les salariés représentant cette proportion trouvent leur rémunération insuffisante pour la réalisation de leurs besoins et attentes, donc cette insatisfaction peut amener à une démotivation et par conséquent elle peut générer un turn-over dans le but de chercher un climat social favorable et pour un salaire plus élevé.

### **Conclusion générale**

La mise en place d'une politique de rémunération est considérée comme l'un des thèmes les plus sensibles dans la gestion des ressources humaines, car elle touche directement la vie pratique des responsables, mais également leur statut et leur estime. C'est pour cette raison qu'elle occupe une place importante dans l'entreprise.

La gestion de la rémunération prend de plus en plus d'importance au sein des entreprises. Celles-ci tentent de résoudre les lacunes qui se trouvent dans la rémunération par l'introduction d'un système ou d'une politique de rémunération, qui assure à la fois les objectifs de l'entreprise, satisfait les besoins des salariés et fait équilibrer la rémunération des postes avec les compétences et les efforts fournis par les salariés. D'une manière générale elles veillent sur la gestion globale du salaire et à leurs contributions pour qu'ils soient motivés et satisfaits afin d'atteindre leurs besoins.

La rémunération fait partie de l'outil de motivation. Réaliser un lien entre la rémunération et la motivation veut dire que l'entreprise doit penser à avoir un système de rémunération motivant et équitable. Pour bien expliquer cette relation entre ces deux concepts, on a opté pour un questionnaire destiné aux différentes catégories socioprofessionnelles.

La rémunération au sein de l'entreprise CEVITAL joue un rôle très important en matière de motivation des salariés. En effet les salariés sont motivés par leur rémunération, parce qu'elle est considérée comme juste par rapport à la prestation du travail fourni et équitables par rapport aux autres salariés, chacun est rémunéré en fonction du niveau de qualification, de l'exigence du poste et des efforts effectués dans le travail. En liant la rémunération à la performance, l'entreprise CEVITAL encourage ses salariés à s'impliquer au travail, à fournir plus d'efforts et à prendre en compte ses objectifs.

On a constaté que la rémunération au sein de l'entreprise CEVITAL est le premier facteur de motivation mais il n'est pas le seul, car il existe d'autres facteurs comme la formation et la reconnaissance.

Nous avons aussi constaté que les cadres et agents d'exécution interrogés de l'entreprise CEVITAL ne sont pas satisfaits de la part variable de leur rémunération parce que ce qui est considéré comme peu important, de ce fait ça risque de déclencher une démotivation chez les salariés.

## Conclusion générale

---

On a remarqué que les salariés de l'entreprise CEVITAL trouvent que leur politique de rémunération n'est pas transparente et il y'a effectivement manque de communication. Et pour cela que CEVITAL doit remédier à avoir une politique de rémunération transparente et vue de tous et elle doit le communiquer a tous les salariés de cette entreprise.

Pour conclure on peut dire que l'entreprise CEVITAL a su instauré une politique de rémunération motivante pour ses salariés en leur offrant une rémunération équitable par rapport a leur contribution dans le travail, prenant en compte le diplôme et la qualification des salariés, les résultats atteints dans le sens des objectifs fixés, les besoins propre a chacun, leur offrant notamment des perspective d'évolution de salaires au fil du temps, l'entreprise CEVITAL fait ainsi de la rémunération le levier principale de la motivation au travail.

Rapport-Gratuit.com

## Références bibliographiques

---

### I - Ouvrages :

- 1) Abdelaziz. DALI, « Perspectives sur la GRH au Maghreb », La Gestion des Ressources Humaines en Algérie, ED Vuibert, Paris, 2005 .
- 2) Annick. COHEN, « Toute la fonction RH », ED DUNOD, 2eme édition, Paris, 2010.
- 3) B. MARTORY, D. CROZET, « Gestion des Ressources Humaines », ED DUNOD, 6eme édition, Paris, 2005.
- 4) Bernard. ROMAN, « Bâtir une stratégie de rémunération », système de rémunération et management de la performance, ED DUNOD, Paris ,2010.
- 5) D. WEISS, « Ressources Humaines », ED D'organisation, 2eme édition, 1999.
- 6) J.M.PERETTI, « Tous DRH », 2eme edition, ED d'organisation, Paris, 2001.
- 7) J. M. PERITTI, « Ressources Humaines », 11eme éd, Vuibert, 2012.
- 8) J. M. PERITTI, J. P. MAGOT,«Rémunération », ED Vuibert, 2012.
- 9) Levy-LEBOYER C, « la motivation dans l'entreprise », ED d'organisation, Paris, 1998.
- 10) L. CADIN, F. GUÉRIN, et All, « Gestion des Ressources Humaines », 3eme édition, DUNOD, Paris, 2007.
- 11) L. CADIN, F. GUÉRIN, et All, « Pratique et éléments de théorie GRH », ED DUNOD, 4eme édition, Paris, 2012.
- 12) L. LETHILLEUX, « L'essentiel de la Gestion des Ressources Humaines », ED Gualino, 5eme édition, Paris, 2012.
- 13) M. THÉVENET, C. DEJOUX, et All, « Fonction RH, Politique, métiers et outils des ressources humaines », Pearson Education, France, 2007.
- 14) Michaël. AGUILAR, « L'art de MOTIVER », ED DUNOD, Paris, 2009.
- 15) Noguera. F, Khouatra. « Gestion des Ressources Humaines et création de valeur organisationnelle : Concept et outils de mesure.
- 16) Patrice. ROUSSEL, « Rémunération, Motivation et Satisfaction au travail », ED ECONOMICA, Paris, 1996.
- 17) P.ROUSSEL, « la motivation au travail : concepts et théories », ED EMS, Paris, 2001.
- 18) Sylvie. GUERRERO, « Les Outils des RH », Les savoir-faire essentiels en GRH, ED DUNOD, Paris, 2009.
- 19) Thierry. POULAIN-REHM, « Les stock-options en France : Théories et politiques, Editions L'Harmattan, oct. 2003.

## Références bibliographiques

---

### II-article :

- 1) Michala. HAMLOVA, « La motivation : comparaison de motivateurs et de satisfacteurs dans le secteur public et privé », Faculté des lettres département des études romanes, octobre, 2012.

### III-Dictionnaire :

- 1) Henri. MAHÉ de BOISLANDELLE, « Dictionnaire de gestion », ED ECONOMICA, Paris, 1998.

### IV- Thèse :

- 1) O. TIRCHI, « La gestion des rémunérations, un outil de motivation au service de la performance au travail », Thèse de Magister en science économique, université mouloud Mammeri, 17-07-2012.

### V- Site internet :

- 1) [http://www.scienceshumaines.com/la-reconnaissance-au-travail\\_fr\\_22737.html](http://www.scienceshumaines.com/la-reconnaissance-au-travail_fr_22737.html).

**Université Abderrahmane mira Bejaia**  
**Faculté des sciences économiques, commerciale et de sciences de gestion**  
**Département de science de gestion**

Enquête sur :

**L'effet de la rémunération sur la  
motivation des salariés**

**Cas de CEVITAL BEJAIA**

Dans le cadre de réalisation d'un mémoire de master en gestion des ressources humaines, ayant pour thème : « **l'effet de la rémunération sur la motivation des salariés** ».Cas de **l'entreprise CEVITAL**. Nous vous prions de bien vouloir répondre à ce questionnaire en cochant la où les réponses jugées bonnes.

N.B : il est à noter que l'anonymat de la personne sera sauvegardé et que les informations recueillis n'auront qu'une finalité strictement universitaire.

**Réaliser par :**

Melle ABOUD Kahina

Melle AGGOUNE Siham

**encadré par :**

Mr. ARABIM

**Année universitaire**

2015/2016



### **Catégorie cadre :**

#### **I-donnée personnelle :**

##### **1-Genre :**

- a- Homme
- b- femme

##### **2-Age :**

- a- [20-29[
- b- [30-39[
- c- [40-49[
- d- 50ans ou plus

##### **3-Niveau d'instruction :**

- a- Moyen
- b- Secondaire
- c- Universitaire
- d- Autre

##### **4-votre ancienneté au sein de l'entreprise remonte au :**

- a- moins de 5ans
- b- plus de 5ans
- c- 10ans et plus

##### **5-votre poste est adéquat avec votre formation initiale :**

- a- Oui
- b- Non

#### **II- politique de rémunération :**

##### **Q1-Etes vous satisfait de la politique de rémunération au sein de votre entreprise ?**

- a- Oui
- b- Non

## Annexes

---

Si non pourquoi ?.....

**Q2-La politique de rémunération au sein de votre entreprise se fait par :**

- a- Compétence
- b- Ancienneté
- c- Performance
- d- statut

**Q3-la part variable de votre rémunération représente-t-elle pour vous une part ?**

- a- importante
- b- peu importante

Pourquoi ?.....  
.....

**Q4-est-ce que l'entreprise vous accorde –telle des avantages en nature ?**

- a- oui
- b- non
- c- si oui lesquelles ?.....

**Q5-Est ces avantages vous motivent plus ?**

- a- oui
- b- non
- c- si non, pourquoi ?.....

**Q6-La rémunération doit se faire à partir de ?**

- a- La performance individuelle
- b- La performance collective
- c- Les deux à la fois

**Q7-Est-ce que la différence des salaires affect les relations au sein de l'entreprise ?**

- a- Oui
- b- Non

## Annexes

---

Comment ?.....  
.....

### III-la motivation des salariés :

**Q8-Est-ce que la rémunération contribue à améliorer le comportement des salariés ?**

- a- Oui
- b- Non

**Q9-Quelle importance accordez-vous à la motivation des salariés ?**

- a- Faible
- b- Moyenne
- c- Importante

**Q10-Qu'est ce qui vous motive le plus dans votre travail :**

- a- Le salaire
- b- La formation
- c- Une bonne gestion des carrières (promotion, mobilité,...)
- d- Et autres.....

**Q11-Etes-vous satisfait de votre salaire par rapport au travail que vous effectuez ?**

- a- Oui
- b- Non

**Q12-Est ce que la politique de rémunération de votre entreprise est motivante ?**

- a- Oui
- b- Non

**Q13-Est-ce que votre rémunération répond-t-elle à vos besoins et attentes ?**

- a- Oui
- b- Non

## Annexes

---

### Q14-Voulez vous chercher un travail ailleurs ?

- a- Oui
- b- Non

#### Si oui pour :

- a- Un salaire plus élevé
- b- Vous êtes en quête d'un climat social motivant
- c- Autres .....

#### Si non parce que :

- a- Votre salaire est garanti
- b- Vous êtes satisfait du niveau de salaire
- c- Autres.....  
.....

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

### Catégorie des agents de maîtrise et exécution

#### I- Données personnelles

##### 1- Genre :

- a- Homme
- b- Femme

##### 2-Age :

- a- [20-29[
- b- [30-39[
- c- [40-49[
- d- 50ans ou plus

##### 3-Niveau d'instruction :

- a- Pas d'étude
- b- Primaire
- c- Moyenne
- d- Secondaire
- e- Universitaire

##### 4-Votre ancienneté au sein de l'entreprise remonte au :

- a- Moins de 5ans
- b- Plus de 5ans
- c- 10ans et plus

##### 5-Quel est votre fonction actuelle ?

- a- Exécution
- b- Maîtrise

##### 6-Votre poste est adéquat avec votre formation initiale :

- a- Oui
- b- Non

#### II- politique de rémunération :

##### Q1- Selon vous les questions liées aux salaires sont ils :

- a) Oui
- b) Non

## Annexes

---

**Q2- Votre salaire est équitable à votre effort ?**

- a- Oui
- b- Non
- c- Si non,

Pourquoi ?.....  
.....

**Q3- Votre salaire dépend t-il de votre :**

- a- Expérience
- b- Rendement
- c- Statut
- d- qualification

**Q4- la part variable de votre rémunération représente-t-elle pour vous une part ?**

- a- importante
- b- peu importante

pourquoi ?.....

**Q5- L'entreprise vous accorde telle des primes ?**

- a- Oui
- b- Non
- c- Si oui, les

quelles ?.....  
.....

**Q6- Etes vous satisfait de la méthode de calcul de votre salaire ?**

- a- Oui
- b- Non

### III- la motivation des salariés

**Q7-Pensez vous que l'entreprise vous motive par son système et politique de rémunération ?**

- a- Oui

Comment ?.....  
.....

b- Non

Quelles critique  
réserves ?.....

.....

**Q8- Qu'est ce qui vous motive le plus dans votre travail ?**

- a- possibilité de formation
- b- promotion
- c- salaire élevé
- d- la reconnaissance

**Q9- Est- ce que la rémunération influence sur votre motivation au travail ?**

- a- Oui
- b- Non

**Q10- Est-ce que la rémunération est le facteur le plus motivant ?**

- a- Oui
- b- Non

**Q11- Est-ce que votre rémunération variable vous incite-elle à vous impliquer davantage et à fournir plus d'effort au travail ?**

- a- Oui
- b- Non

**Q12- Décrivez nous cette variable comme étant un élément motivant ?**

- a- Un peu
- b- Beaucoup
- c- Pas du tout

**Q14- Ya t-il des éléments de rémunération qui motive et d'autre pas ?**

- a- Oui
- b- Non
- c- Si oui lesquels

?.....  
.....

**Q15- Si on vous propose un autre travail, dans une autre entreprise avec un salaire élevé, auriez vous quitter cette entreprise ?**

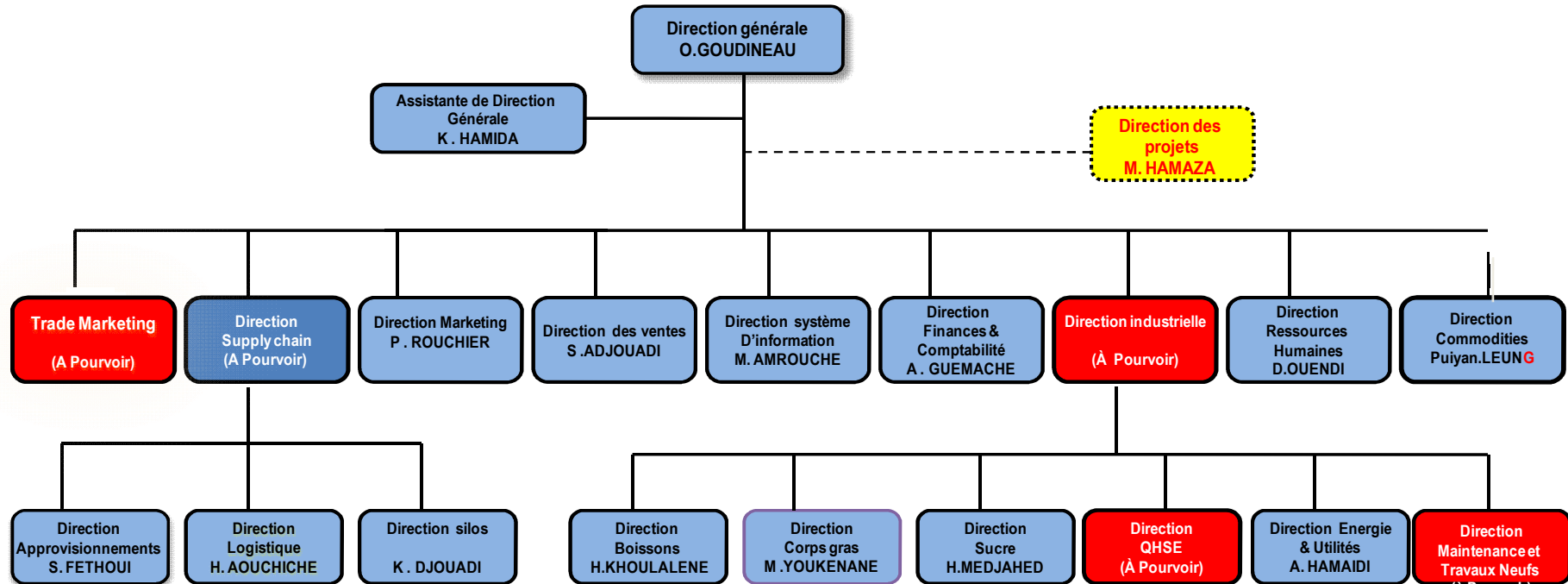
- a- Oui
- b- Non

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





## ORGANIGRAMME GENERAL DE CEVITAL FOOD



Effectifs : 23



# Organigramme de la Direction des Ressources Humaines

**Directeur  
Ressources Humaines**

**Assistante**

**Département  
Administration  
RH**

**Service  
Administration  
du Personnel  
08 Pax**

**Service  
Paie  
05 Pax**

**Service  
Social 03 Pax**

**Département  
Moyens  
Généraux**

**Parc léger 28  
Pax**

**Cantine  
14 Pax**

**Moyens  
communs 12  
Pax**

**Département  
Développement  
RH**

**Service  
Formation  
Pax 04**

**Gestion  
des Emplois &  
Compé-  
tences 02  
Pax**

**Service  
Recrutement/  
intégration  
04 Pax**

# TABLE DES MATIERES

Intitulé	Page
<b>Sommaire</b>	
<b>Liste des tableaux.....</b>	<b>1</b>
<b>Liste des figures.....</b>	<b>4</b>
<b>Liste des abréviations.....</b>	<b>5</b>
<b>Introduction générale.....</b>	<b>6</b>
 <b>CHAPITRE I : Les composantes de la rémunération.....</b>	 <b>9</b>
<b>Section 1 : concepts et éléments de la rémunération .....</b>	<b>9</b>
1. Définition de la rémunération.....	9
2. Les éléments de la rémunération.....	10
2.1. La rémunération directe .....	10
2.1.1. Le salaire de qualification (salaire de base) .....	10
2.1.2. Le salaire de performance ou au mérite (variable) .....	11
2.2. La rémunération indirecte.....	11
2.2.1. Les périphériques sélectifs.....	11
2.2.2. Les périphériques statutaires.....	12
2.2.3. Les périphériques légaux.....	12
-La participation.....	12
-L'intéressement.....	12
-Le plan d'épargne interentreprises (PEI).....	12
- Les stocks options.....	13
3. La pyramide des rémunérations.....	13

4. Les caractéristiques d'un bon système de rémunération.....	15
<b>Section 2 : Politique de rémunération.....</b>	<b>17</b>
1. Définition de la politique de rémunération.....	18
2. L'élaboration d'une politique rémunération.....	18
2.1. Une réponse à des enjeux économiques.....	18
2.2. Les différents systèmes de rémunération.....	19
-Le salaire fixe.....	19
-Le salaire individualisé.....	19
-Le salaire lié aux résultats de l'entreprise.....	20
3. Les objectifs de la politique de rémunération.....	21
3.1. L'équité.....	21
3.2. Égalité de rémunération entre Homme et Femme.....	22
3.3. La reconnaissance des prestations fournis.....	23
<b>CHAPITRE II : La motivation au travail.....</b>	<b>24</b>
<b>Section 1 : Le mécanisme de motivation.....</b>	<b>24</b>
1. Définition du concept.....	24
2. Les sources de motivation.....	25
2.1. La reconnaissance.....	25
2.2. Le maintien de l'esprit de l'équipe.....	26
2.3. L'aspect financier.....	26
2.4. L'évolution de carrière.....	27

3. La motivation, satisfaction et implication au travail : les différents liens entre ces concepts.....	27
3.1. Lien entre motivation et satisfaction au travail.....	27
3.2. Lien entre motivation et implication au travail.....	28
<b>Section 2 : la motivation par la rémunération.....</b>	<b>28</b>
1. Les différentes théories de motivation	29
1.1 L'OST première théorie de la motivation.....	29
1.2. Les théories des besoins de MASLOW.....	30
1.3. La théorie E.R.G d'ALDERFER.....	32
1.4. Le modèle des besoins de MURRAY.....	33
1.5. La théorie bi-factorielle de HERZBERG.....	33
1.6. La théorie des attentes de VROOM.....	34
1.7. La théorie de l'équité.....	35
2. Lien entre les concepts motivation et rémunération.....	37
2.1. La théorie des besoins, la théorie des attentes et la théorie de l'équité.....	37
2.1.1. La théorie des besoins (le modèle de MASLOW).....	37
2.1.2. La théorie des attentes de VROOM.....	37
2.1.3. La théorie de l'équité de J. S. ADAMS.....	38
2.2. La motivation par les éléments de la rémunération.....	38
2.3. Les conditions que les rémunérations soient motivantes.....	39
<b>CHAPITRE III : Présentation de l'organisme d'accueil (CEVITAL) .....</b>	<b>42</b>
<b>Section 1 : Présentation de CEVITAL.....</b>	<b>42</b>
1. Situation géographique de l'entreprise.....	42
2. Les activités de l'entreprise.....	42

3. Les directions de l'entreprise.....	42
3.1. Missions et services de la DG.....	43
3.2. La direction des ressources humaines.....	43
4. Les clients de l'entreprise.....	43
<b>Section 2 : Système et politique de rémunération de CEVITAL.....</b>	<b>44</b>
1. Politique de rémunération de CEVITAL.....	45
2. Rémunération fixe.....	45
2.1. Classification.....	45
2.2. Démarche méthodologique.....	46
2.3. Définition des critères classant.....	47
3. Rémunération variable.....	47
4. Avantages individuelle en nature.....	47
5. La motivation des salariés de l'entreprise CEVITAL.....	52
<b>CHAPITRE IV : L'effet de la rémunération sur la motivation des salariés.....</b>	<b>55</b>
<b>Section 1 : Présentation de l'enquête.....</b>	<b>55</b>
1. L'objectif de l'enquête.....	55
2. Le plan d'étude.....	55
<b>Section 2 : Analyse et interprétation des résultats.....</b>	<b>56</b>
1. Les caractéristiques de la population des cadres.....	56
2. Les caractéristiques de la population des agents de maîtrise et d'exécution.....	66
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>78</b>
<b>Références bibliographiques.....</b>	<b>80</b>
<b>Annexes.....</b>	<b>82</b>
<b>Table des matières.....</b>	<b>91</b>



## **Résumé**

Dans le but de mieux comprendre le fonctionnement des entreprises et des organisations, les chercheurs et les managers ont développé la notion de motivation au travail, car ils ont compris qu'il est important d'inciter les salariés à se motiver pour fournir plus d'effort. Les managers se sont intéressés davantage au climat social et au lien existant entre les salariés et leurs environnements de travail, c'est-à-dire au facteur qui favorisent l'engagement des salariés vis-à-vis de leur travail. Ils se sont intéressés aussi aux politiques et au système de rémunération pour avoir une meilleure performance de ses salariés dans l'entreprise.

Nous avons effectué une enquête par questionnaire administré directement aux différentes catégories socioprofessionnelles pour répondre à notre problématique suivante : l'effet de la rémunération sur la motivation des salariés au sein de l'entreprise CEVITAL.

---

## **Mots-clés**

Rémunération, politique de rémunération, pyramide de rémunération, motivation.



# Chapitre I:

Les composantes de la  
rémunération

# Chapitre II:

La motivation au  
travail

# Chapitre III:

présentation de  
l'organisme d'accueil

# **Chapitre IV:**

l'effet de la  
rémunération sur la  
motivation des salariés  
de CEVITAL

# **Introduction générale**

# **Conclusion générale**

# **Annexes**

# **Références**

# **Bibliographique**