

SOMMAIRE

Introduction générale	1
Chapitre 1 : La gestion de la rémunération	4
Section 1 : Concept et élément de la rémunération	4
1. Définition de la rémunération	4
2. Les éléments de la rémunération	5
3. La pyramide de rémunération	10
4. Les qualités d'un système de rémunération	12
Section 2 : La politique de rémunération	15
1. Définition d'une politique de rémunération	15
2. L'élaboration d'une politique de rémunération	15
3. Une réponse à des enjeux économiques et sociaux	16
4. Les objectifs de la politique de rémunération	18
Chapitre 2 : La rémunération comme facteur de motivation du personnel	21
Section 1 : La motivation et ses facteurs	21
1. Définition de la motivation	21
2. Les caractéristiques de la motivation	22
Section 2 : Les théories de motivation	23
1. Les théories de contenu	23
2. Les théories de processus	28
3. La motivation par les conditions de rémunération	36
Chapitre 3 : Gestion de la rémunération au sein de l'EPB	40
Section 1 : présentation de l'organisme	40

1. Historique de l'Entreprise Portuaire de Bejaïa -----	40
2. Situation géographique du port -----	41
3. Les missions et les activités de l'EPB -----	41
4. Organisation de l'EPB -----	42
5. Les ressources humaines de l'EPB -----	48
Section 2 : Les composantes de la rémunération de l'EPB -----	50
1. La gestion de rémunération de l'EPB -----	50
2. -----	
3. La politique de rémunération au sein de l'EPB -----	58
4. Les éléments de rémunération pour la motivation du personnel -----	58
Chapitre 4: La rémunération et la motivation à l'EPB -----	62
1. Présentation de l'enquête -----	62
2. Analyse et interprétation des résultats -----	64
Conclusion générale -----	77
Bibliographie -----	79
Annexe 1 : Questionnaire -----	80
Annexe 2 : Bulletin de paie -----	85
Table des matières -----	86

Liste des tableaux

N°	Titres	page
1	L'effectif permanant de l'EPB	52
2	L'effectif contractuel de l'EPB	52
3	Répartition de l'échantillon selon la direction et l'ancienneté	67
4	La comparaison des salaires avec d'autres ports Algériens	70
5	Les augmentations de salaire sont un moyen de fidélisation	77

Listes des figures

N°	Titres	page
1	La pyramide de DONNADIEU	11
2	Organigramme de l'EPB	45
3	Organigramme de la DRH de l'EPB	51
4	Pyramide de rémunération de l'EPB	58
5	Les raison personnelles pour donner le meilleur dans le travail	67
6	Répartition selon l'importance accordée à la rémunération fixe	68
7	Répartition selon l'importance accordée à la rémunération variable	69
8	Répartition selon l'importance accordée aux avantages en nature	69
9	Répartition selon l'importance constatée entre les efforts et les performances personnelles	71
10	Répartition selon l'importance constatée entre les efforts et les performances de l'équipe	72
11	La répartition selon le degré d'attirance par les salaires de l'EPB	73
12	La classification des moyens de motivations par ordre d'importance	73
13	La répartition de l'échantillon selon l'ennuie au travail	74
14	La répartition selon le type d'augmentation qui engendre la motivation	75
15	La répartition selon la satisfaction du salaire par rapport au travail	76

16	Le niveau de satisfaction, en faisant une comparaison entre vous contributions, les caractéristiques de votre emploi et votre rémunération	76
17	Les augmentations de salaire sont un moyen de fidélisation	78
18	La répartition selon le contexte d'accepter des salaires à la baisse	78

Introduction générale

Introduction générale

La gestion des ressources humaines prend une place stratégique dans l'organisation des entreprises, elle s'intéresse à la ressource la plus importante qui est le facteur humain ; Cette conception de ce facteur fait de lui un capital dont on doit savoir le rentabiliser et un investissement sur lequel beaucoup de spécialistes en psychologie de travail, de gestion et de sociologie se sont focalisés dans leurs recherches sur la productivité et le rendement au travail.

La rémunération se présente comme une des variables les plus importantes de la fonction ressources humaines. En effet, la rémunération a pour but d'attirer des candidats potentiels, de conserver des employés compétents et de les motiver, d'administrer les salaires ou encore de faciliter l'atteinte des objectifs.

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

Les politiques de rémunération doivent également résoudre la question de savoir comment mettre en place un système qui soit suffisamment motivant. Dont l'objectif d'attirer les meilleures compétences, de les fidéliser au service de son développement durable et de sa compétitivité nationale et internationale.

La motivation semble être l'un des facteurs de compétitivité essentiel capable, de répondre aux besoins des dirigeants. Donc, définir une meilleure politique de rémunération qui permet le déclenchement de la motivation est une préoccupation centrale de l'entreprise et de la fonction ressources humaines. Ces politiques et ces pratiques de rémunération déterminent directement le mode d'optimisation des ressources humaines. Beaucoup de travaux et recherches scientifiques, des sociologues et gestionnaires, ont démontré le lien existant entre la rémunération et la motivation, parmi ces travaux, on cite la synthèse de P. Roussel (1996).

Une entreprise afin de réaliser ses objectifs, est contrainte de faire adhérer ses salariés à sa vision. Elle doit donc adopter une stratégie permettant de développer dans ses employés un certain sentiment d'appartenance à l'entreprise. Une politique de rémunération a pour but

Introduction générale

d'attirer, de motiver et de retenir les salariés performants dont la fidélisation¹ est indispensable à la réussite de l'entreprise.

Bien que le système de rémunération soit, un élément important dans le contexte économique et social, le système de rémunération ne peut être généralisable. Il diffère d'un pays à un autre.

Les années 1990 en Algérie, ont été marquées par l'ouverture à l'économie de marché (les lois concurrentielles) et les nouvelles pratiques managériales (de gestion) des entreprises qu'on peut citer la volonté de tenir compte davantage de l'individu et de ses compétences.

Cette volonté est exprimée par des efforts dans le domaine de gestion des ressources humaines (GRH), tel que la limitation des augmentations collectives des salaires et qui tendent vers une individualisation de ceux-ci, dans le but d'impliquer plus le personnel en l'associant au succès de l'entreprise, tout en récompensant les salariés les plus performants. Ainsi, les entreprises cherchent à utiliser l'ensemble des nouvelles formes de rémunération afin de maintenir un fort degré de motivation de son personnel. En outre, la rémunération devient une composante essentielle et reconnue de la stratégie des ressources humaines, désormais rémunérer ne signifie plus simplement payer, mais aussi attirer, motiver, retenir des salariés performants dont la fidélisation est indispensable à la réussite de l'organisation et tout cela en faveur des salariés. Ces derniers sont de véritables acteurs de la performance de cette entreprise. Pour cela, ils doivent être motivés afin de s'inscrire dans une logique d'efficacité pour cet organisme.

Par conséquent, nous pouvons demander :

Qui est-il de la politique de rémunération de l'Entreprise Portuaire de Bejaïa ? et Est-ce que c'est la variable principale de la motivation de son personnel ?

Voilà, les deux questionnements, pour lesquels on tentera de répondre dans ce travail.

On essayera donc de recenser et comprendre les différentes composantes de la rémunération : part directe et part indirecte, structuration de sa pyramide de rémunération ainsi que les facteurs motivationnels de ses salariés spécialement des cadres.

Notre travail s'inscrit dans une démarche qualitative. Nous avons suivi un stage d'un mois au sein de l'entreprise, au service paie, de la DRH, où nous avons assimilé le système de

¹ Selon Jean-Marie PERETTI: « La fidélisation est l'ensemble des mesures permettant de réduire les départs volontaires des salariés. Les modalités traditionnelles sont la prime d'ancienneté, le logement de fonction, actuellement on utilise les stocks options, l'actionnariat... » dans son ouvrage : Tous DRH, 2^{ème} éd, d'organisation, Paris, 2003, P.276.

Introduction générale

rémunération de l'entreprise. Comme nous avons établi un questionnaire, que nous avons distribué sur un échantillon de cadres, faute de temps pour le généraliser à l'ensemble du personnel, pour comprendre le lien de la rémunération et la motivation de ses derniers.

Le contenu de ce mémoire est divisé en quatre chapitres : Le premier est réservé pour la gestion de la rémunération, dans ce chapitre nous allons abordés les différentes définitions de la rémunération ainsi, la politique de rémunération.

Dansle deuxième chapitre nous allons voir la rémunération comme facteur de motivation, où on s'étalera aux facteurs de motivation ainsi que les différentes théories.

Le troisième chapitre est réservé à la gestion de rémunération au sein de l'EPB. Enfin, un quatrième chapitre portait sur les résultats de l'enquête par questionnaire de l'importance de la rémunération sur la motivation des cadres de l'EPB.

Chapitre 1

Chapitre 1 : La gestion de la rémunération

La rémunération est un sujet de plus en plus au centre des débats concernant la gestion des ressources humaines. Son importance découle de deux faits essentiels, d'abord son implication dans l'environnement interne de l'entreprise à savoir sa stratégie de gestion, son cycle de vie, son évolution sur le marché ou encore son environnement externe. Le deuxième fait réside dans la part considérable qu'occupent les rémunérations dans les coûts de production.

La gestion des rémunérations consiste à définir, mettre en œuvre, et contrôler la politique de rétribution du travail au sein d'une organisation. La gestion des rémunérations prend de plus en plus d'importance dans la gestion stratégique des ressources humaines. Les entreprises utilisent la gestion des rémunérations pour obtenir des résultats conformes à leurs objectifs stratégiques.

Ce chapitre est subdivisé en deux sections: Dans la première section, nous définissons la notion de rémunération et ses différentes formes, puis on présentera la politique de rémunération ainsi que la masse salariale et ses objectifs, en deuxième section.

Section1 : Concept et éléments de la rémunération

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

Dans cette section, nous allons présenter les différentes définitions du concept ainsi que ses différents éléments.

1. Définition de la rémunération

Il existe plusieurs définitions de la notion de rémunération.

Selon le dictionnaire de gestion :

« La rémunération est la contrepartie d'un travail dont le montant dépend de l'accord entre les parties (salariés, entreprise), sous réserves des dispositions légales et éventuellement conventionnelles (conventions collectives, accords d'entreprise). »¹

Selon Patrice ROUSSEL :

« La rémunération est l'ensemble des rétributions acquises par le salarié en contrepartie du travail effectué pour l'organisation qui l'emploie. »²

¹Henri Mahé de BIOSLANDELLE, Dictionnaire de gestion, éd ECONOMICA, Paris, 1999, P. 378.

² Patrice ROUSSEL, Rémunération, motivation et satisfaction au travail, éd ECONOMICA, Paris, 1996, P.81.

Chapitre 1 : La gestion de la rémunération

Ainsi, on peut aussi la définir comme étant la contrepartie d'un service rendu ou d'un travail fourni, dont le montant est négocié dans la convention collective.

2. Les éléments de la rémunération

Cette partie sera consacrée à la classification des éléments de la rémunération. On abordera au même temps ses différents types. Ces composantes diffèrent d'une entreprise à une autre et d'un pays à un autre, selon les réglementations respectives en vigueur.

2.1. La rémunération directe

Elle comprend les paiements en espèce. Elle est le prix de la force de travail offerte par le travailleur. Elle se compose de deux éléments : la rémunération fixe et la rémunération variable

2.1.1. La rémunération fixe

Elle peut se définir comme l'ensemble des rémunérations dont le montant et le versement sont garantis. Le salarié connaît d'avance le montant de ces éléments de la rémunération dont il est certain du versement au cours de l'année.

La rémunération fixe regroupe plusieurs composantes, nous allons citer les plus importantes.

- **Le salaire de base**

Le salaire de base comprend la rétribution prévue par le contrat de travail et les sources complémentaires (convention collective). Il est la contrepartie directe de travail fourni par l'employé. Il est qualifié de salaire majoré lorsqu'il intègre le paiement d'heures supplémentaires, les primes inhérentes à la nature du travail (prime d'insalubrité, prime de danger...) et des primes aux résultats directement dépendante de travail du salarié (prime de rendement ou de l'équipe de travail).³

- **Prime d'ancienneté**

Comme son nom l'indique, cette prime récompense la fidélité du salarié. Elle correspond habituellement à un pourcentage du salaire de l'employé. Son importance explique la part de glissement vieillesse dans l'évolution de la masse salariale.

³ Patrice ROUSSEL, op. cit, P. 82.

Chapitre 1 : La gestion de la rémunération

- **La prime de treizième mois**

Gratification versée par l'employeur, égale à un mois de salaire. Le 13^{ème} mois n'est pas prévu par la loi. Il peut résulter de la convention collective, du contrat de travail, d'un usage ou encore d'un engagement

Le treizième mois peut être versé en une ou plusieurs fois. En cas de rupture du contrat de travail, il sera toujours versé au prorata du temps de présence.

Pour fidéliser, conserver et motiver les salariés, l'entreprise offre à ses salariés une prime collective de troisième mois.

2.1.2. La rémunération variable

La notion de rémunération variable est très vaste et sa signification n'est pas toujours claire. La rémunération variable correspond à un salaire différent du salaire fixe dans la mesure où cela suppose une part d'incertitude, tant pour l'employeur que pour le salarié. Il existe donc un lien entre le salaire (à savoir la somme d'argent) que le salarié reçoit et la performance individuelle ou collective. Il peut s'agir de la performance d'un salarié à titre individuel, d'équipe ou de service, mais également l'établissement, d'entreprise ou de groupe d'entreprises. Elle est définie aussi par une variable inconnue à l'avance, incertaine, instable dans le temps, non garantie, et souvent basée sur l'atteinte d'objectifs prédéterminés.

Cette performance peut être mesurée grâce à des critères qualitatifs ou quantitatifs. Dans le cadre des critères quantitatifs, une partie de salaire est liée à la performance en matière de production ou de service, ou aux résultats financiers de l'organisation. En ce qui concerne les critères qualitatifs, le salaire est lié à des éléments de performance qui ne peuvent être évalués en termes de productivité, tels que les qualifications ou les comportements.

- **Les heures supplémentaires**

C'est de rémunérer un travail en plus de celui fourni en dehors de la durée légale.

Enfin, il y a aussi les primes qui sont souvent liées aux conditions d'exécution du travail et la productivité du travailleur. C'est la récompense qui gratifie soit un travail productif, soit une tâche effectuée dans des conditions pénibles. On citera à titre d'exemple ; les primes d'exactitude récompensant la ponctualité, les primes d'assiduité récompensant la présence au poste, les primes de rendement.

Celle concernant les conditions de travail, on trouve les primes de froid, de nuit, de salissure, de danger...etc.

2.2. La Rémunération indirecte

Cette forme est appelée rémunération sociale ou avantages sociaux, car il s'agit de prendre en considération la situation sociale et familiale de travailleur, son importance se traduit en matière de sécurité sociale. Elle est attribuée, non en contrepartie du travail fourni, mais constitue un avantage social. Ils sont généralement trois sortes :

2.2.1. La rémunération différée (périphériques légaux)

Ils se caractérisent d'avoir fait l'objet d'une loi ou d'une ordonnance et sont en général quatre : l'intéressement, la participation financière, le plan d'épargne et les plans d'action. Ces périphériques se traduisent toujours en termes monétaires, ils complètent la rémunération de base, sans avoir le caractère d'un salaire, et sont souvent de nature collective.

- **L'intéressement**

L'intéressement permet à l'entreprise d'associer plus étroitement les salariés à la bonne marche de l'entreprise en liant la rémunération à la performance de l'entreprise. Si les objectifs sont atteints, une prime d'intéressement est versée aux salariés.

Cette pratique de rémunération variable permet d'impliquer le personnel dans l'atteinte des résultats de l'entreprise et de flexibiliser les rémunérations en les liant à la performance de l'entreprise.

C'est l'ensemble des sommes bloquées pendant quelques années avant d'être disponibles. Ces éléments monétaires sont placés dans réserves spéciales, des comptes d'épargne. Ces éléments sont spécifiques à l'Etat français, et autres pays industrialisés. De même pour les participations aux résultats, stocks options et l'épargne salariale.

- **La participation**

C'est d'offrir un complément de rémunération défiscalisé calculé suivant la performance de l'entreprise et le niveau de rémunération du salarié. C'est une composante quand l'entreprise produit des richesses, elle donne à ses salariés sous forme de participation aux résultats.

Chapitre 1 : La gestion de la rémunération

Autrement dit, la participation consiste à redistribuer dans l'entreprise une partie des bénéfices que les salariés ont contribué à réaliser. La mise en place d'une participation fait l'objet d'un accord entre le dirigeant et les représentants de personnel. La participation contribue à la création d'une épargne ou bénéfice des salariés à partir des bénéfices de l'entreprise. Les droits à participation sont exonérés de cotisation sociale et sont bloqués pendant une période de cinq(05) ans en France.

- **Plan d'épargne entreprise (PEE)**

Le plan épargne entreprise est un dispositif collectif d'épargne mis en place volontairement par l'entreprise.

Il a été créé pour encourager l'épargne populaire. Il constitue un système d'épargne collectif. Tous les salariés qui le souhaitent peuvent participer, avec l'aide de l'entreprise, à la constitution d'un portefeuille de valeurs mobilières.

- **Actionnariat**

L'actionnariat des salariés vise à favoriser la participation des salariés au capital de leur entreprise, grâce à l'achat d'actions : privatisation, stock-options, achat d'action en direct et distribution d'actions gratuites par l'entreprise. Le développement de l'actionnariat salariés présente un intérêt financier (augmentation des fonds propres de l'entreprise) et managériale : le fait d'être actionnaire de leur entreprise peut renforcer le sentiment d'appartenance et d'implication des salariés.

- **Stock-options**

Les plans d'options sur actions (stock-options), est un mécanisme qui consiste, pour une entreprise, à offrir au membre de son personnel salariés (ou seulement à certain d'entre eux) la faculté de souscrire des actions de l'entreprise à un certain prix qui est fixé le jour où l'option est consentie. L'entreprise choisit parmi ses salariés les bénéficiaires du dispositif qui s'avère être essentiellement les dirigeants et certains managers, généralement sur la base de leur performance individuelle.

Les stocks options présentent un risque nul pour le salarié, et des gains potentiels extrêmement important. Ils permettent de fidéliser les salariés, en leur imposant un délai avant la levée d'options. Elles sont également un facteur de reconnaissance. Les entreprises concernées sont

Chapitre 1 : La gestion de la rémunération

les sociétés par actions qui proposent à certains de leurs salariés d'acheter dans une période donnée 5 ans un certain nombre d'actions à un prix déterminé au lancement de plan.

2.2.2. Les avantages en nature

Ils sont définis comme des biens et services fournis à un prix réduit, mis à disposition ou offerts. Ces avantages sont gérés par l'employeur, le comité d'entreprise lorsqu'il existe, des entreprises extérieures proposant des biens et des services à des prix réduits, ou encore, ils sont utilisés par le salarié sans accord explicite de l'employeur.

On peut les définir selon le dictionnaire de gestion ainsi :

« Constituent une forme de la rémunération des salariés. Ils se composent de biens mis à la disposition des salariés, de services gratuits ou à moindre coût. »⁴

Parmi ces périphériques :

- **Voiture de société**

L'employeur n'est pas tenu de mettre une voiture de fonction à la disposition du salarié faisant des déplacements réguliers pour les besoins de son travail. La voiture de fonction peut :

- Être mise à disposition du salarié pour un usage uniquement professionnel. La voiture, dans ce cas, ne doit lui servir qu'à faire les trajets domicile/lieu de travail ;
- Être mise à disposition pour un usage à la fois professionnel et à la fois personnel ;
- Être sa voiture personnelle qu'il utilise pour son travail.

- **Jetons de présence**

Les jetons de présence représentent la rémunération accordée aux présidents-directeurs-généraux, directeurs généraux et administrateurs, membres des conseils de surveillance de sociétés anonymes. Leur montant est, en principe, calculée en fonction de l'assiduité aux réunions auxquelles ils assistent.

Il existe d'autres périphériques comme par exemple (membre d'une organisation professionnelle, frais de déplacement, logement de fonction, téléphone personnel).

⁴ Henri Mahé de BIOSLANDELLE, op. cit, P. 33.

2.2.3. Les avantages sociaux

Il est nommé aussi dépenses sociales, et loisirs gérés par l'employeur et le comité d'entreprise. Il s'agit des œuvres sociales et les activités de loisirs :

- **Mutuelles maladie**

La mutuelle santé complémentaire santé ou assurance santé a pour but de rembourser tout ou une partie des dépenses de santé qui ne sont pas couvertes par les assurances maladie obligatoire. Elle garantit le complément des remboursements de la sécurité sociale. Elle n'est pas obligatoire. Cette garantie volontaire est souscrite malgré paiement d'une cotisation.

Ils existent d'autres avantages sociaux :

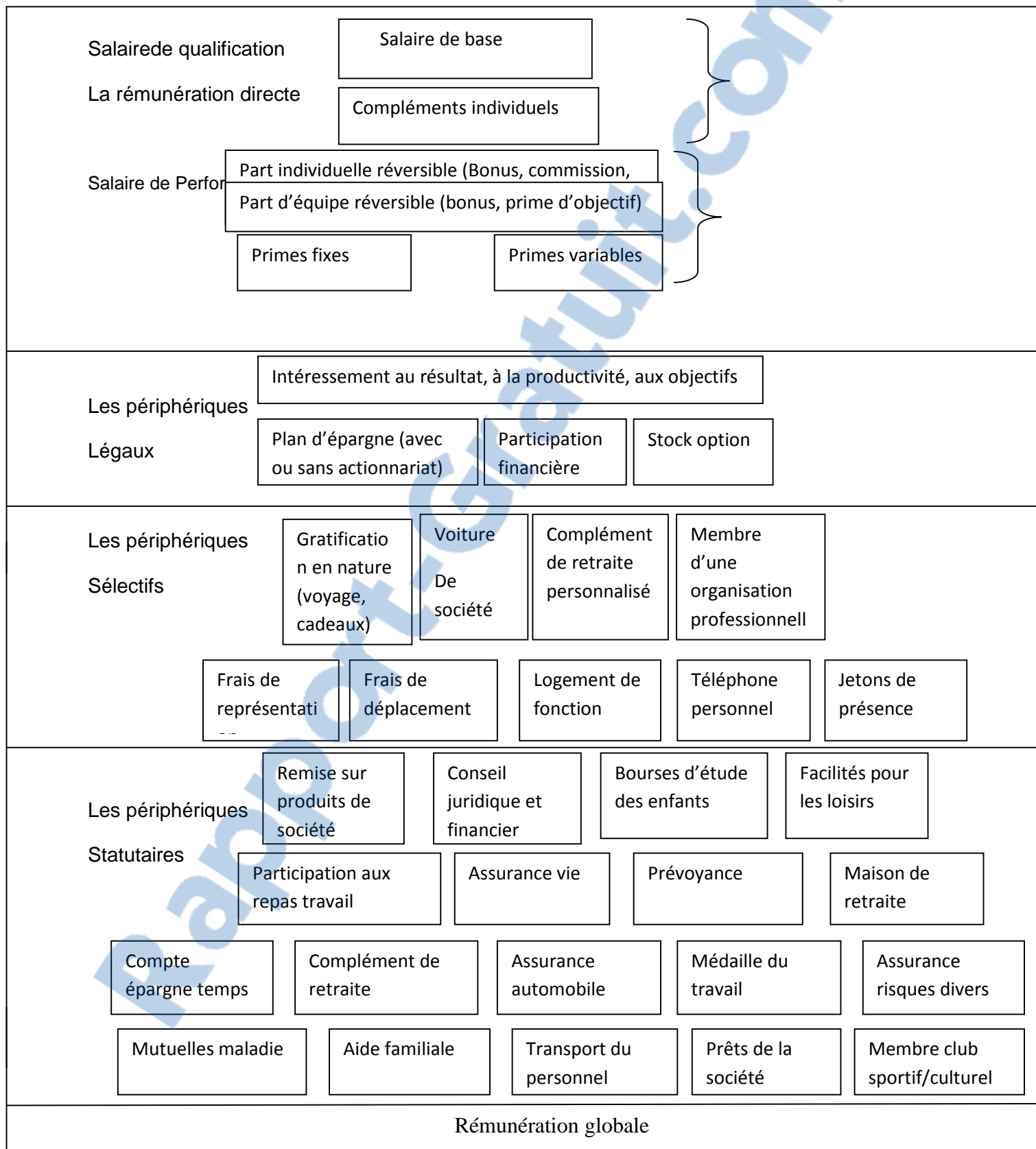
- Les facilités pour les sports et les loisirs,
- Les cadeaux de fin d'année,
- L'aide familiale,
- Les bourses d'étude pour les enfants,
- Les primes et indemnités pour événement familial: mariage, naissance, décès,
- Les régimes complémentaires de retraite et de prévoyance (sont des avantages de protection sociale: assurances, mutuelle, retraite) ;
- Prêt de la société ;
- Assurance automobile ;
- Médaille de travail...

3. La pyramide des rémunérations

Les analyses de la rémunération comme celle de Donnadieu permettent de répertorier et présenter les différentes formes de rémunération utilisées.

Chapitre 1 : La gestion de la rémunération

Figure n°01 : La pyramide de Donnadieu



C'est Donnadieu G. Qui a proposé un regroupement de la rémunération de base et des périphériques dans une pyramide des rémunérations en 1998. Cette pyramide montre les diverses formes qui existent pour rémunérer les salariés. Chaque forme doit être adaptée à l'activité de l'entreprise, aux catégories socioprofessionnelles. La diversité des formes de rémunération impose au responsable de la fonction ressources humaines de combiner les différents éléments, précédemment cités, de façon cohérente et optimale à travers une réelle politique de rémunération globale plutôt que de les accumuler.

4. Les qualités d'un système de rémunération

Un bon système de rémunération doit répondre à onze critères. Ces critères doivent être acceptés par la fonction RH et la direction générale.⁵

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

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

- **Un système de rémunération équitable (équilibre interne)**

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 renvoi à création des conflits et de démotivation. La direction des RH vérifiera régulièrement la pertinence de l'échelle interne des emplois et donc des salaires.

- **Un système de rémunération compétitif (équilibre externe)**

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.

⁵ Annick COHEN, Toute la fonction R.H, éd DUNOD, Paris, 2006, PP.300-308.

Chapitre 1 : La gestion de la rémunération

- **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.

- **Un système de rémunération fédérateur**

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

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

- **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.

- **Un système de rémunération contrôlé(équilibre financier)**

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.

- **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.

Chapitre 1 : La gestion de la rémunération

- **Un système de rémunération segmenté**

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

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

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

- **Un système de rémunérations global**

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.

- **Un système de rémunérations partagé**

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

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.

Conclusion

La mise en place d'un système de rémunération au sein d'une organisation reste l'un des objectifs les plus délicats à atteindre. Pour cela chaque organisation doit veiller à mettre en place un système de rémunération équitable, stimulant et partagé dans le cadre d'une gestion rationnelle des ressources humaines.

Chapitre 1 : La gestion de la rémunération

Section 2 : La politique de rémunération

La rémunération a depuis toujours constitué un sujet déterminant dans la politique du personnel d'une entreprise.

La politique de rémunération est le reflet du système de management de l'entreprise. Elle contribue à la création de valeur si elle s'intègre dans la politique de ressources humaines et la stratégie de l'entreprise.

1. Définition d'une politique de rémunération

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

En fonction des objectifs visés, la politique de rémunération va définir un système de rémunération particulier qui peut être basé soit sur le potentiel, soit sur la performance ou sur la compétence.

2. L'élaboration d'une politique de rémunération

Verser un salaire correspond à récompenser une personne, valoriser certains comportements, voir prodiguer des encouragements. L'élaboration d'une politique salariale suppose de prendre en considération les impératifs économiques et besoins sociaux.

Elle s'inscrit dans une démarche qui vise à prendre en compte des réalités économiques et sociales, car 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.

Les objectifs d'une politique de rémunération est plus large que la détermination des niveaux de salaire. L'entreprise peut viser au moins deux autres objectifs : attirer la main d'œuvre qualifiée et fidéliser le personnel présent dans l'entreprise. Elle peut encore vouloir encourager

Chapitre 1 : La gestion de la rémunération

Certains comportements ou assurer une certaine flexibilité de ses coûts salariaux. Ces objectifs s'accompagnent généralement d'un souci de préservation de l'équité et de maîtrise des coûts.

Nous abordons dans un premier titre les principaux enjeux puis en passera aux divers systèmes de rémunération qui répond à ces enjeux.

3. 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 compétitivité de l'entreprise. La fixation de ces niveaux peut ainsi se révéler délicate si l'entreprise peine à attirer certaines compétences.

L'entreprise doit prendre en compte les salaires que les entreprises concurrentes de même secteur d'activité et/ou de même zone géographique offrent des salaires équivalents à des postes équivalant, afin d'attirer une main d'œuvre qualifiée et fidéliser le personnel présent dans l'entreprise dont l'objectif est de minimiser ses coûts.

Le second enjeu concerne les augmentations de rémunération. Dans ce cas le niveau des gains de productivité constitue un paramètre essentiel. Ses gains seront par la suite partagés entre les différents acteurs : les actionnaires, les salariés, l'autofinancement de l'entreprise...

Sur le plan social, en s'intéressant à la question de l'équité, l'entreprise doit constituer un système de rémunération qui traite les salariés avec justice. « 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. Cela explique l'importance de la notion telle que le mérite par exemple. »⁶

L'élaboration d'une politique de rémunération suppose donc de procéder à des arbitrages : économique et social. Il existe différents systèmes permettant de rendre ces arbitrages :

Le salaire fixe, salaire individualisé (rémunération des compétences) et le salaire lié aux résultats de l'organisation.

⁶L. CARDIN, F. GUERIN et F. PIGEYRE, GRH: pratique et éléments de théorie, 3^{ème} éd DUNOD, Paris, 2007, P.267.

Chapitre 1 : La gestion de la rémunération

3.1. Le salaire fixe

Ce type de salaire se présente sous forme d'un salaire au temps. Ce modèle est considéré comme le plus courant de rémunération, car il a éliminé toutes les injustices et inégalités du salaire au rendement. Il répond au principe « À travail égale, salaire égale »

Il consiste à verser une somme fixe en échange de travail effectué. Le système de la rémunération au temps vise tout simplement à payer à la journée, à la semaine ou à la quinzaine un travailleur maintien à effectuer un certain nombre d'heures de travail par jour. Le paiement d'une somme convenue est versée quel que soit la qualité ou la quantité⁷. Le principe de ce type de rémunération est le respect disciplinaire de temps.

3.2. Le salaire lié aux résultats de l'organisation

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

On cite à titre d'exemple « l'intéressement » qui se distingue du salaire au rendement, en ce qu'il est conditionnel et aléatoire. Pour ce qui est du salaire au rendement, le travailleur a le droit aux primes de rendement quels que soient les résultats de l'entreprise à savoir les gains ou des pertes financières. Mais dans le cas de l'intéressement, l'entreprise doit réaliser des bénéfices pour que chaque salarié puisse prendre part à une somme d'argent.

3.3. Rémunération individuelle (rémunérer les compétences)

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

La rémunération individuelle peut se définir comme un système de rémunération à la performance individuelle, appelé souvent rémunération au mérite. Son principe est d'introduire une partie de rémunération qui tient compte des prestations fournies.

Peretti affirme : « la tâche des années 1990 sera d'affirmer le rôle de la rémunération au mérite non pas tant qu'outil d'efficacité mais comme un système à la fois de reconnaissance de la contribution et du développement des compétences des individus. ⁸ »

⁷ Michel DE COSTER, Sociologie du travail et gestion des ressources humaines, 3^{ème} éd, Bruxelles, 1995.P.209.

⁸ Jean Marie PERITTI, Tous DRH, 2^{ème} éd, D'organisation, Paris,2003, P.276.

Chapitre 1 : La gestion de la rémunération

Ainsi, la rémunération individuelle est de faire dépendre une grande partie de la rétribution, des résultats, performances et prestations fournies par le travailleur. De ce fait, chacun bénéficiera de la rémunération qu'il mérite, et c'est une façon de reconnaître les contributions, mais aussi d'inciter à l'effort.

Une autre définition : « la rémunération individuelle est composée de primes et bonus calculés à partir d'une évaluation des performances individuelles, soit par rapport à des objectifs fixés en début de période, soit par rapport aux résultats de la période précédente⁹ ». Donc l'individu peut bénéficier de ces primes à partir de ce qu'il a réalisé (comme travail).

L'individualisation des rémunérations est apparue avec les nouvelles formes d'organisation, car avant, il n'avait que les augmentations générales et rémunération des postes.

Son objectif principal est la prise en compte de la contribution individuelle ainsi que la motivation des salariés. À ce titre, la rémunération des compétences est considérée comme la reconnaissance d'un potentiel.

4. Les objectifs de la politique de rémunération

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

4.1. L'équité

Les salariés ont besoins d'être traités avec justice. On peut distinguer deux niveaux :

- **L'équité individuelle**

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

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

⁹Robert LE DUFF, Encyclopédie de la gestion et du management, éd Dalloz, Paris, 1999, P.1061.

Chapitre 1 : La gestion de la rémunération

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

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

- **L'équité collective**

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

4.2. La compétitivité

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

4.3. 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.

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

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

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

Chapitre 1 : La gestion de la rémunération

Enfin, c'est un outil qui permet au manager d'éliminer les dysfonctionnements qui pourraient exister entre les buts personnels de l'employé et la mission qui lui est assignée.

La politique de rémunération d'une organisation influence sur la productivité de ses salariés, ainsi que, sur le climat social au sein de l'entreprise. La rémunération doit donc être attractive compte tenu du marché du travail, mais aussi équitable au sein de l'entreprise et stimulante.

La rémunération de chaque entreprise reste d'actualité. C'est un sujet déterminant. Elle présente l'un des aspects vitaux de la vie de toute organisation.

L'entreprise vise à se procurer la main d'œuvre requise, et surtout à conserver les éléments performants pour survivre et atteindre ses objectifs et réaliser ses missions à travers la relation d'échange entre le travail et la rémunération.

Pour que ce système soit efficace, l'entreprise suit une politique effectivement influencée par les perceptions et les conceptions des salariés de manière à produire les comportements souhaités.

La politique de l'entreprise doit être équilibrée par rapport aux exigences de ses salariés et ceux pour mieux réaliser et effectuer distinctement ses objectifs majeurs.

L'élaboration d'une politique de rémunération, doit avoir pour objectifs d'attirer, retenir et motiver un personnel compétent, traiter chaque employés de façon juste et équitable, assurer l'uniformité de la gestion des salaires du personnel, reconnaître les différences dans les niveaux de responsabilités des poste.

Chapitre 2

Chapitre2: La rémunération comme facteur de motivation du personnel

Le développement économique et socio-politique d'une nation se base sur les ressources humaines dont elle dispose. Elles jouent un rôle primordial dans le développement d'un pays. C'est pourquoi les pays en voie de développement doivent faire de la motivation de ces ressources une priorité dans leurs préoccupations. Pour cela il faut une bonne politique d'épanouissement des ressources humaines.

Ce chapitre sera consacré à l'étude de la motivation. Nous commençons par la présentation des différentes définitions de ce concept, ainsi ses caractéristiques, ses principales théories et pour finir en va voir qu'elles sont les conditions que doit remplir la rémunération pour qu'elle soit motivante.

Section 1 : La motivation et ses facteurs

La motivation du personnel est l'élément clé de la réussite d'une entreprise. Dans un monde globalisé toujours plus compétitif, les organisations et en particulier les entreprises se doivent de compter dans leur rang des employés loyaux, épanouis, fiers de travailler dans cette entreprise, et surtout motivés car un personnel motivé se caractérise par une productivité élevée.

Dans cette section, nous allons présenter les définitions de ce concept, ensuite ses principales caractéristiques.

1. Définition de la motivation

Ils existent de nombreuses définitions de la motivation. Parmi eux, on cite les trois suivantes :

Selon le dictionnaire de gestion

« La motivation est une attitude qui résulte d'un déséquilibre ressenti, chez un sujet, entre un état désiré et un état actuel. La motivation est la force physique qui pousse les individus à agir pour atteindre un but. La motivation désigne à la fois l'énergie et les facteurs qui génèrent cette énergie. Les motivations sont les déterminants de l'action, des comportements des individus. »¹

Selon la définition de SHIMAN L. Dolan et al

« La motivation est l'ensemble des forces qui poussent un individu à adopter un comportement donné. Il s'agit donc d'un concept qui se rapporte tant aux facteurs interne

¹Henri Mahé, de BIOSLANDELLE, op. cit, P.280.

(cognitifs) qu'aux facteurs externes (environnementaux) qui incitent un individu à s'engager dans une conduite particulière.»²

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 intention en comportement effectif au mieux des capacités personnelles ».³

2. Les caractéristiques de la motivation

Ils existent quatre caractéristiques qui sont les suivantes :⁴

- **Le déclenchement**

Consiste dans le passage d'un état d'inactivité en fonction de l'énergie générée par la motivation. Le déclenchement est donc lié à l'effort fourni par un individu dans la poursuite de ses objectifs.

Autrement dit, le déclenchement est l'effort fourni, l'acte qui incite à agir.

- **La direction**

Renvoi à la nature des comportements adoptés ainsi qu'à la qualité et la pertinence de ces derniers dans une perspective de satisfaction d'un besoin.

Autrement dit, la direction, c'est avoir un but à atteindre.

- **L'intensité**

Elle fait référence à l'énergie consacrée à l'adoption du comportement.

Autrement dit, l'intensité c'est de déployer des efforts nécessaires pour atteindre le but.

² SHIMAN L. Dolan et al, Psychologie du travail et comportement organisationnel, éd, Gaétan Morin, Quebec, 2002. P.73.

³ Patrice ROUSSEL, op.cit, PP.74-75.

⁴ SHIMAN L. Dolan et al, Idem, P.77

- **La persistance**

Se rapporte à la persévérance et à la constance dont fait preuve un individu lorsqu'il adopte un comportement ou lorsqu'il accomplit une tâche.

Autrement dit, la persistance, c'est continuer de fournir des efforts.

La motivation est tout un processus qui incite les salariés à fournir plus d'efforts afin de réaliser ses objectifs fixés au départ, dans le but de satisfaire ses besoins.

Section 2 : Les théories de motivation

On va essayer de présenter dans cette section quelques grandes théories de la motivation, que nous pouvons classer en deux types : les théories de contenu qui ont pour objet d'énumérer, de définir et de classer les forces qui incitent un individu à adopter un comportement et les théories de processus, qui tentent d'expliquer comment les forces interagissent avec l'environnement pour amener l'individu à adopter un tel ou tel comportement.

1. Les théories de contenu (basées sur la satisfaction des besoins)

Ils existent plusieurs théories mais on propose les plus fréquentes :

- **L'organisation scientifique du travail⁵**

Taylor est né en 1856 aux Etats- Unis, ouvrier dans usine d'acier, il gravira les échelons au fur et à mesure, il deviendra ingénieur en chef. Ainsi son expérience d'ouvrier lui a fait comprendre les raisons pour lesquels il était difficile de progresser la productivité dans les usines. Après ce constat, il s'est engagé dans des expériences d'organisation du travail novatrices, appelé l'organisation scientifique du travail.

Son idée consistait à rationaliser le travail au maximum. Cette rationalisation va porter sur quatre axes principaux :

1. **La division horizontale du travail** : elle conduit à la parcellisation du travail, à la spécialisation des tâches, et à l'étude des temps d'exécution en vue de déterminer the one best way, la meilleure façon de faire.

⁵ Jean François SOUTERAIN, Organisation et gestion de l'entreprise, éd Foucher, Paris, 2006, P.P.11.12.

2. **La division verticale du travail** : elle vise à distinguer strictement les exécutants des concepteurs du travail. Dans cette logique, cette approche a conduit à dissocier les « les cols bleus » des « cols blancs ». ce principe incite à placer the right man ou the right place, la meilleure personne à la meilleure place.
 3. **Un système au salaire au rendement** : il est fondé sur des primes au travail, cherche à développer la motivation de l'homme au travail.
 4. **Un système de contrôle de travail** : A partir de ce principe d'action, chaque geste de l'ouvrier exécutant est surveillé. Cela a conduit à mettre en place dans les usines des contremaîtres chargés de réaliser cette activité de contrôle.
- **La théorie de l'homme social selon Elton Mayo**⁶

Elton Mayo est un sociologue et psychologue Australien. Il est d'ailleurs considéré comme l'un des fondateurs de la sociologie du travail. Il a étudié l'impact de la réunion de certains avantages pour les employés dans le cadre Taylorien (salaire corrects, environnement du travail, horaires, sentiment de sécurité sur son lieu de travail, etc.) De ses expériences la plus connue est sans doute l'expérience de Hawthorne démarrée en 1924, dans l'usine Western Electric près de Chicago. Cette compagnie s'intéresse particulièrement aux effets de l'amélioration de l'éclairage sur la production ouvrière au travail. Les résultats de l'étude montrent que la productivité augmente avec l'amélioration de l'éclairage mais les responsables de l'expérience se rendent compte que les facteurs à l'origine de cette constatation ne sont pas de nature physiologique.

Ses recherches expérimentales conduisent à observer progressivement des effets autour de l'influence des attitudes et des relations de travail sur la qualité de la production, sans aboutir pour autant à une interprétation satisfaisante. Ensuite, ils ont poursuivi l'étude.

Par conséquent, cette étude a permis de montrer que les ouvriers travaillent mieux quand on s'occupe d'eux. En effet, durant l'expérience les employés de la Western Electric, flattés d'être l'objet d'étude, avaient systématisés avec les chercheurs de l'équipe de Mayo. Ils en conclurent que l'estime de soi, la cohésion était plus importantes pour la productivité que l'état matériel de l'environnement de travail.

⁶ Jean François SOUTERAIN, Organisation et gestion de l'entreprise, éd Foucher, Paris, 2006, P.19.

- **La théorie de la hiérarchisation des besoins : la pyramide de Maslow⁷**

A .Maslow est l'un des premiers théoriciens à s'intéresser à la motivation de l'homme au travail. Ses recherches, en particulier sa fameuse pyramide des besoins humains, élaborée en 1943, sont universellement connus.

Maslow reconnaît cinq catégories classées par ordre d'importance:

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

-Les besoins de sécurité : une fois que les besoins physiologiques ne constituent plus des préoccupations, les besoins de sécurité émergent et suscitent l'adoption de comportements visant leurs satisfactions. Les besoins de sécurité consistent à se protéger contre les dangers qui nous menacent. Il est donc de la protection de soi au niveau physique mais également moral : la sécurité d'emploi, des régimes d'assurances et de retraite adéquats, un environnement de travail confortable, un traitement équitable et une juste rémunération...

-Les besoins sociaux d'appartenance à un groupe : une fois que les besoins de physiologie et les besoins de sécurité sont satisfaits émergent alors les besoins d'appartenance à un milieu. Cette catégorie regroupe les besoins d'amour, d'amitié et d'affiliation, comme le désir de travailler en équipe, faire partie d'association ou de regroupement.

-Les besoins d'estime : Celui-ci prolonge le besoin d'appartenance à un groupe ; l'individu souhaite être reconnu en tant qu'entité propre au sein des groupes auxquels ils appartiennent. Ces besoins sont satisfaits dans la mesure où les employés éprouvent un sentiment de fierté lorsqu'ils maîtrisent les tâches qu'on leur confie et qu'ils reçoivent en retour la reconnaissance de leurs pairs et de l'organisation, puisqu'ils entraînent une meilleure productivité. Les besoins d'estime se partagent en deux catégories, d'une part, il y a les besoins qui concernent l'estime de soi, tels les besoins de confiance en soi, d'autonomie, de connaissance et d'épanouissement. D'autre part, il y a les besoins liés à la reconnaissance des compétences par les collègues et la direction ; cette reconnaissance peut se traduire par des marques de considérations et de respect, par une promotion ou la valorisation des tâches.

⁷Jean- François SOUTERAIN, op, cit,P.56.

-Les besoins d'actualisation : ce besoin est le sommet des aspirations humaines, l'homme a besoin de s'épanouir, de s'accomplir personnellement et de rechercher le meilleur de soi, réaliser ses projets, de se perfectionner et d'exploiter son plein potentiel. Selon Maslow, les gens ayant satisfaits les besoins les plus élevés de la pyramide sont plus créatifs et regardent le monde avec sérénité. Par conséquent, ils sont souvent une source de motivation pour leurs entourages, permettant ainsi à d'autres personnes de poursuivre leurs cheminements vers l'accomplissement de soi.

Grace à cette pyramide, Maslow déduit deux principes sur les besoins, soit le principe de manque c'est-à-dire on ne ressent un manque que s'il n'est pas satisfait. Quant au deuxième principe, à chaque fois que l'individu satisfait un besoin, il cherche à satisfaire un autre.

- **La théorie des deux facteurs Frederick Herzberg⁸**

Frederick Herzberga prolongé les travaux du célèbre Abraham Maslow (pyramide de Maslow des besoins humains), propose en 1956 de distinguer deux types de facteurs : certains facteurs procuraient de la satisfaction, tandis que d'autres provoquaient plutôt de l'insatisfaction.

Ainsi, les facteurs qui contribuent à la satisfaction sont liés au contenu de travail lui-même et au sentiment d'épanouissement qui en découle. Ces facteurs appelés aussi facteurs **intrinsèques**, facteurs **de motivation** ou facteurs **moteurs**, on cite à titre d'exemple : la réussite, la considération, l'autonomie, réalisation de soi, les responsabilités et l'avancement.

En contrepartie, d'autres facteurs contribuent à supprimer les attitudes négatives au travail. Ces facteurs appelés aussi facteurs **extrinsèques**, facteurs **d'hygiène** ou facteurs **d'ambiance**, ils sont directement liés au contexte de travail comme les relations interpersonnelles, la supervision, les conditions de travail et la sécurité d'emploi.

- **La théorie ESC d'Alderfer⁹**

La théorie de Maslow a été relativement peu vérifiée dans la réalité, principalement à cause de la structure très hiérarchisée des besoins.

⁸Jean- François SOUTERAIN, op, cit,P.56.

⁹SHIMAN L. Dolan,op,citP.P.82.83.

Chapitre2: La rémunération comme facteur de motivation du personnel

En repense, Alderfer (1969) propose une théorie des besoins moins dogmatique dans la hiérarchique mais qui stipule également que c'est la sensation des besoins qui motive l'individu au travail.

Alderfer recense trois types de besoins :

-Le besoin d'existence : il correspond au deux premiers étages de la pyramide de Maslow, à savoir les besoins physiologiques et les besoins de sécurité : nourriture, l'air, avoir un toit, avoir un emploi, un salaire...

-Le besoin desociabilité : ces besoins sont satisfaits lorsque l'individu établit des relations significatives. Ils correspondent aux besoins sociaux tels que les besoins d'appartenance et de reconnaissance, le besoins d'affiliation qui poussent les individus à créer des liens avec son entourage et à rechercher la reconnaissance et l'estime d'autrui. Soit le troisième et le quatrième étage de la pyramide de Maslow.

-Le besoin de croissance: il correspond au besoin de développement personnel et englobe le besoin d'appartenance, d'accomplir de nouvelles taches, de créer ou de réaliser des projets tout en ayant le sentiment d'utiliser son plein potentiel.

Les besoins d'existence et de la sociabilité d'Alderfer reviennent aux facteurs d'hygiène de Herzberg et aux besoins physiologiques, de sécurité et d'appartenance de Maslow. Ainsi, le besoin de croissance d'Alderfer se compare aux besoins de motivation de Herzberg et aux besoins d'actualisation et d'estime de Maslow.

Alderfer, au contraire de **Maslow**, les besoins ne suit aucune hiérarchie. Ainsi, une personne qui ne parvient pas à satisfaire ses besoins de croissance pourra canaliser ses énergies vers la satisfaction de ses besoins de sociabilité.

- **La théorie des besoins de McClelland¹⁰**

Toujours dans l'optique selon laquelle c'est la volonté de satisfaction d'un besoin qui motive les individus, **McClelland** a proposé en 1971 sa théorie selon laquelle un des trois besoins qui la recensé prédomine chez chaque individus et influe sur sa motivation. Il n'établit pas de hiérarchie formelle des besoins.

¹⁰ SHIMAN L. Dolan,op,cit ,P.P.86.

McClelland propose trois catégories de besoin qui sont manifestement reliés au milieu du travail.

1. **Le besoin d'affiliation** : c'est le besoin de s'associer à d'autres personnes, renvoie au besoin de relations sociales satisfaisantes. Autrement dit, c'est le désir d'établir et de maintenir des relations conviviales avec l'autrui ;
2. **Le besoin d'accomplissement (de réalisation)** : c'est le besoin de relevé des défis, d'atteindre des objectifs, renvoie à l'envie de réussir, d'exceller dans les activités dans lesquelles il s'engage. Ce besoin pousse les travailleurs à accomplir ses tâches avec efficience et efficacité ;
3. **Le besoin de puissance (pouvoir)** : c'est le besoin d'avoir de l'influence sur ces pairs, être capable de les motiver vers un objectif précis. Ces personnes aiment maîtriser les situations et stimuler les gens.

2. Les théories de processus

Comme nous venons de citer en dessus, les théories de contenu déterminent la nature des besoins ainsi, leurs rôles dans le déclenchement de la motivation.

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

- **Théorie Béhavioriste¹¹**

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

Le Béhaviorisme porte peu d'attention aux raisons, motifs ou aux besoins internes dans l'explication des comportements. L'accent est mis sur les motifs extrinsèques qui expliquent comment, et non pourquoi, un comportement est adopté et répété. Les béhavioristes accordent peu d'importance aux motifs intrinsèques, parce qu'ils estiment que ceux-ci sont subjectifs et difficilement observables, alors que les comportements et leurs conséquences, eux, sont

¹¹ SHIMAN L. Dolan, op, cit, P.P.91.92.

objectifs et quantifiables. Cette théorie s'intéresse à ce qui est observable : le comportement comme une réaction à tel événement.

Au contraire des théories du contenu selon lesquelles les besoins internes sont à l'origine des comportements, le modèle béhavioriste pose que ce sont les conséquences externes qui déterminent le comportement. Ils ajoutent, que ce n'a pas d'importance de prendre en considération des besoins exprimés par les individus, puisqu'on peut influencer sur leurs comportement.

- **La théorie de fixation des objectifs¹²**

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

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

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

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

Pour **Locke**, la difficulté de l'objectif renforce le niveau d'effort fourni et la persistance de celui-ci. En outre, si l'objectif est spécifique, il permet de concentrer l'attention et les efforts

¹²Jean- François SOUTERAIN, op, cit,P.62.

de l'individu, ce qui lui permet de développer des stratégies afin d'optimiser son travail. L'individu guidé par un objectif est ainsi plus performant qu'un individu livré à lui-même.

- **La théorie de l'équité d'Adams**

Elle a été développée par J. S. Adams en 1963. Elle constitue un élément très important dans le processus de la motivation. Selon lui, un individu est motivé lorsqu'il considère que la rétribution de son travail est en ligne avec sa contribution. Il affirme aussi que les individus préfèrent en général une condition d'équité, c'est-à-dire avoir le sentiment d'être traités d'une façon juste et impartiale par rapport aux autres.

La contribution se fait par le biais non seulement de travail fourni mais aussi par d'autres tels que la compétence, la confiance dans le chef.

L'équité perçue provient aussi de la comparaison que fait l'individu entre les intrants (contribution) qui consistent en ce que l'individu apporte pour l'organisation, comme la compétence, la loyauté et le rendement. Avec les extrants (rétribution) c'est tout ce que l'individu reçoit en échange de sa contribution, comme le salaire, la formation, la reconnaissance et la progression de sa carrière.

L'individu effectue son rapport intrants-extrants à celui de ses collègues de travail. Lorsque le rapport de l'individu A correspond au rapport de l'individu B, un état d'équité existe. Toutefois, lorsque les rapports ne sont pas égaux, un état d'iniquité apparaît, et l'individu peut croire que, par exemple qu'il est sous-payé (iniquité négative) ou surpayé (iniquité positive).

En définitive, la théorie de l'équité fait ressortir le fait qu'une récompense prend toute sa valeur aux yeux d'un individu lorsqu'il la voit comme un gain équivalant à ses contributions et comparable aux gains et aux contributions de son entourage.

- **La théorie des attentes de Vroom¹³**

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

¹³ Jean- François SOUTERAIN, op, cit, P.64.

Chapitre2: La rémunération comme facteur de motivation du personnel

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

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

- **L'expectation ou attente (E)**

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

- **L'instrumentalité (I)**

En suivant le schéma ci-dessous, l'instrumentalité correspond à la probabilité perçue par l'individu que s'il atteint un certain niveau de performance (résultat du premier niveau). Ainsi l'instrumentalité est une attente entre deux résultats celui de premier niveau et celui du second niveau.

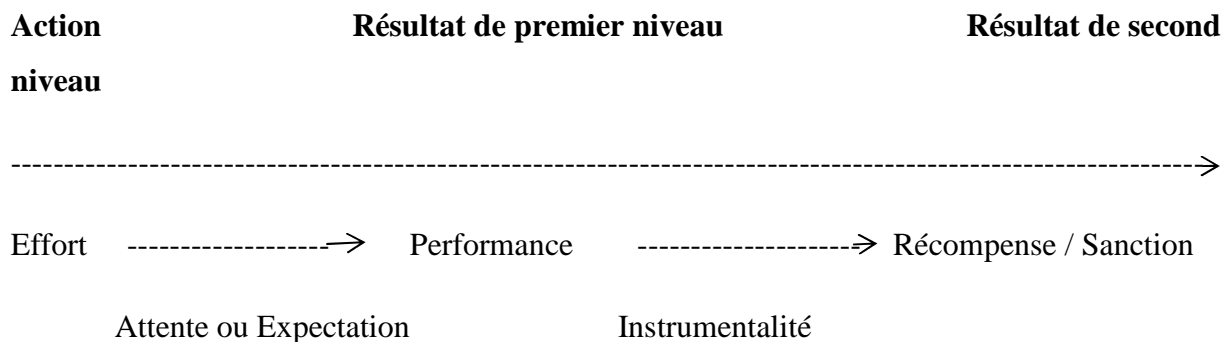
Autrement dit, c'est la perception qui a l'individu de ces chances de recevoir telle ou telle récompense en fonction de la performance qu'il pourrait réaliser. Plus simplement, il s'agit pour l'individu d'évaluer ses chances d'obtenir une récompense (par exemple, une promotion, une augmentation de salaire)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

- **Valence (V)**

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

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

Le schéma des composantes attente et instrumentalité peut être représenté comme suit :



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

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



- **La fixation et la communication des objectifs**

Certain auteurs supposent que le principal facteur de motivation des salariés porte beaucoup plus sur une communication parfaite. Toute entreprise doit préparer un discours clair en terme de direction c'est-à-dire, le chef de l'entreprise, les responsables doivent expliquer de manière précise aux salariés ce que l'on attend d'eux et ce vers quoi on tend en fixant dès le départ des objectifs pour l'entreprise et en expliquant également pourquoi on a pris telles ou telles décisions plutôt que d'autres. Il est très important de communiquer de manière claire et régulier auprès des salariés, et ce, à tous les niveaux. En effet, les managers doivent communiquer les objectifs qui ont été fixés à leurs collaborateurs afin que toute l'équipe avance dans le même sens. Le manager doit également veiller à ce que l'ensemble du personnel ait compris leurs buts. La communication ne porte pas uniquement sur les objectifs, mais aussi sur les différentes orientations et décisions prises par la direction générale. Une communication interne va permettre de motiver l'ensemble du personnel dans le sens où il connaîtra quels sont les enjeux et les objectifs de ces tâches. Ainsi les salariés travailleront ensemble pour un but commun.

- **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 une 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 ces employés.

La reconnaissance à quatre dimensions principales, qui sont les suivantes :

1. **Reconnaître la personne** : la reconnaissance tant qu'individu et non tant que salarié de l'entreprise par exemple : la connaissance du prénom du salarié, le jour de son anniversaire.... Afin de lui montrer que l'on s'intéresse à lui et qu'on le respecte.
2. **Reconnaître le résultat** : 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 encourir par l'obtention d'une prime au mérite.
3. **Reconnaître l'effort** : la reconnaissance du salarié liée aux efforts fournis, aux engagements et aux risques encourus pour atteindre les objectifs fixés. Cette forme encourage verbalement et incite les salariés à poursuivre leurs efforts.

4. **Reconnaitre 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, de participation.

- **L'évolution de carrière (la promotion)**

La motivation des salariés peut également provenir des évolutions de carrières 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 également à développer l'employabilité des personnes tout au long de leur cycle de travail.

Elle sanctionne le développement de ses connaissances et de ses qualifications professionnelles par une nouvelle affectation à un poste de travail qui lui confère un grade supérieur à l'ancien, et donc une meilleure estime, une rémunération plus intéressante.

- **La formation**

La formation est un moyen de motivation (en s'accordant aux théories de motivation : le besoin d'évolution personnel) car le formé se sentira plus utile (motivation intrinsèque), capable et important pour son entreprise (l'estime).

la formation est un moyen qui peut aider à résoudre quelques problèmes de l'entreprise qui sont de disposer à temps , en effectifs suffisants et en permanence des personnes compétentes et motivées pour effectuer le travail nécessaire , en les mettant en situation de valoriser leurs talents avec un niveau élevé de performance et de qualité à un coût salarial compatible avec les objectifs économiques et dans le climat social le plus favorable possible.

La formation constitue un moyen de motivation des employés adéquat, le premier devoir de la direction en la matière consiste à former les employés pour les motiver.

- **Les conditions de travail :**

Les conditions de travail peuvent être divisées sur trois points :

1. **La sécurité au travail**

L'accident du travail est la matérialisation de l'un ou l'autre de ces risques, des dangers entourant le travail.

Chapitre2: La rémunération comme facteur de motivation du personnel

La lutte contre les accidents du travail implique des investissements dans deux directions :

- Formation du personnel

- Equipements et matériels

Elle repose sur une participation des salariés. Cette participation peut s'organiser à travers l'action du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail.

La sécurité et les conditions du travail sont primordiales pour la rétention des salariés et permettent psychologiquement la volonté de travailler et de s'accomplir si les autres besoins sont plus ou moins assouvis.

2. La qualité de climat social

Le climat social peut se définir comme le degré de satisfaction qui règne dans l'entreprise. Différents facteurs peuvent influencer sur le climat social d'une l'entreprise, d'une part des facteurs externes(les facteurs économiques-sociaux), puis d'autres part des facteurs internes à l'organisation (satisfaction des salariés, stress, malaises, conflits). Il est possible pour l'entreprise de mesurer et sentir le climat social, notamment par le biais de différents indicateurs, comme l'absentéisme, le turn-over, les démissions ou encore les revendications.

Par conséquent, le climat social va permettre de mesurer la manière objective le ressenti, l'implication et l'engagement des salariés vis-à-vis de l'entreprise.

Un bon climat social va entraîner la motivation chez les salariés dans le sens où ils vont se sentir bien, sereins et en confiance avec l'ensemble des personnes constituant l'organisation. Ils vont alors avoir envie de s'investir davantage dans leur travail. Il est donc important d'avoir un climat social en interne de qualité, si ce n'est pas le cas, c'est à la direction des ressources humaines de l'organisation d'intervenir rapidement. En effet, elle doit être capable découvrir le problème lié au climat social ; en comprendre les raisons et proposer des solutions afin d'y remédier et améliorer le climat social.

L'entreprise peut, par exemple, mettre en place un groupe de travail en interne destiné à l'amélioration de climat social ou encore avoir recours à un audit de climat social.

Quant aux actions à mettre en place pour obtenir un climat social de qualité, elles sont divers et variés. A ce titre, on peut retenir les enquêtes d'opinion menées auprès des salariés, la constitution de groupe de travail pour favoriser la connaissance et l'échange entre les

personnes de l'organisation, développer les relations professionnelles de qualité et ainsi susciter la motivation au sein de l'équipe de travail.

3. La convivialité au travail

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

La convivialité au travail peut passer par différentes actions et activités proposées aux salariés, notamment, par l'organisation d'un petit déjeuner ou d'un repas, une réunion informelle, la présentation d'un service de l'entreprise, une activité sportive...

Pour cela, il faut proposer toutes sortes d'initiatives favorisant des relations plus humaines dans le monde professionnelles.

• La rémunération

La politique de rémunération représente en général l'un des aspects vitaux de la vie de l'organisation. De nombreuses études et recherche scientifique ont permis de préciser la liaison entre la rémunération et la motivation au travail et de faire ressortir l'influence des motivations et insatisfaction d'origine monétaire sur les comportements individuels.

Pour démontrer son lien avec la motivation, qui est observé par un caractère comportemental objectif qui est bien la performance des firmes, ils convient de prendre en compte la précaution suivante :

Il faut considérer que l'incitation du salaire ne résulte pas de son seule montant, mais aussi de sa composition : partie fixe (salaire de base) et partie variable (les différentes primes).

Sans négliger d'assurer une gestion des rémunérations dynamique en respectant :

- Les dispositions législatives (le principe d'égalité entre homme et femme).
- La méthode de fixation du salaire (le salaire vérifie le respect des règles).
- Les changements macro-économiques tels que le pouvoir d'achat.

3. La motivation par les conditions de rémunération

Pour que la rémunération soit motivante, il doit répondre à trois conditions :

3.1.Les conditions de la rémunération directe

Pour susciter la motivation chez les salariés, les organisations peuvent jouer sur les conditions de rémunération directe. Cette dernière est composée 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 lié au mérite individuel ou collectif.

Afin de motiver les salariés, toute organisation doit proposer des salaires attractifs par rapport à la concurrence. Cette théorie permet de montrer que les organisations ont tout intérêt à offrir des rémunérations plus élevées que celles proposées sur le marché de travail, le but étant d'attirer une main d'œuvre de qualité, de la fidéliser et d'inciter les salariés à l'effort, en d'autre terme à la motivation.

L'organisation peut motiver ses salariés en accordant des bonus, des gratifications ou encore des primes d'objectifs. Dans ce cas, la motivation des salariés est impulsée par des aspects purement financiers.¹⁴

3.2.Les conditions de la rémunération indirecte

Toute organisation peut accorder à leurs salariés des rémunérations indirectes. Ce type de rémunération concerne les avantages en nature, les avantages sociaux et les périphériques légaux. Ces derniers regroupent la participation, l'intéressement, les plans d'épargne, les stocks options....etc.

Toutes ces modalités contribuent largement à la motivation et créent en même temps un levier de performance pour les entreprises. Ainsi, pour susciter cette motivation, les entreprises peuvent accorder des primes d'intéressements permettent de récompenser financièrement les collaborateurs par rapport aux résultats et aux performances obtenus.

Elle peut aussi proposer aux salariés des plans d'épargne ou des plans d'épargne pour la retraite. Ces dispositifs bloqués pendant plusieurs années vont permettre à ces organisations de garder et fidéliser ses salariés, développer ainsi le sentiment d'appartenance à cette organisation.

¹⁴Jean-François SOUTERAIN, op. cit, P. 288.

Chapitre2: La rémunération comme facteur de motivation du personnel

Un salarié bien intégré va donc se sentir plus motivé dans son travail qu'un salarié qui ne sent pas reconnu dans son organisation.

Enfin, les grandes organisations peuvent permettre aux salariés d'acquérir des parts dans leurs enceintes, grâce à l'actionnariat salarié, car ce dernier propose aux employés d'acheter des actions à un cours plus avantageux que le cours de la bourse ; ce dispositif va leur permettre de développer leur sentiment d'appartenance à l'organisation et ses valeurs. Cela va ainsi stimuler et encourager la motivation et produire un cercle vertueux pour l'organisation et atteindre un niveau de performance notable.

3.3. Les conditions pour que les rémunérations soient motivantes

Dans son ouvrage sur la Rémunération, motivation et satisfaction, Roussel reprend les cinq (05) conditions pour que les rémunérations soient motivantes énumérées par Lawler¹⁵ :

1. Les employés doivent attacher une balance positive élevée aux rémunérations.
2. Les employés doivent croire qu'une bonne performance est réellement suivie d'une rémunération élevée.
3. Les employés doivent croire que la qualité du travail qu'ils font dépend dans une large mesure de l'effort qu'ils déploient. Cela signifie, qu'ils doivent considérer qu'ils peuvent maîtriser la qualité du travail qu'ils réalisent. Si cette condition n'est pas remplie, les travailleurs ne croiront pas que fournir des efforts dans le travail permettent éventuellement d'obtenir une rémunération élevée.
4. Les employés doivent considérer que les résultats positifs attachés à une bonne performance sont plus importants que ceux négatifs.
5. Enfin, les employés doivent considérer que faire un bon travail est le plus attractifs de tous les comportements possibles, seulement alors ils seront motivés pour orienter leur effort vers la réalisation d'un bon travail. C'est-à-dire que la motivation pour bien travailler doit être plus forte que la motivation pour tout autre comportement.

Il est parfois difficile de motiver une personne. En entreprise, la motivation du personnel exige de tenir compte d'un ensemble de variables dont certaines sont internes à l'organisation et d'autres sont externes.

¹⁵Patrice ROUSSEL, op. cit, P.108-109

Chapitre2: La rémunération comme facteur de motivation du personnel

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

Ils existent plusieurs théories de motivation, chacune d'elle a sa propre vision pour expliquer, quels sont les facteurs qui apportent plus de motivation pour les salariés. Selon l'échelle des besoins de Maslow, le salaire et la sécurité de l'emploi ne sont que des besoins élémentaires, biens après l'appartenance, l'estime et la réalisation de soi. Un bon système de rémunération doit comporter des éléments d'assurance, de valeur et d'incitation afin de satisfaire les attentes et contributions des salariés. Au regard de la théorie des attentes, la rémunération apparait comme un antécédent de la motivation, la rémunération doit parvenir à combler les attentes des salariés au travail.

Chapitre 3

Chapitre 03 : Gestion de la rémunération au sein de l'EPB

Dans les deux chapitres précédents, nous avons présenté les éléments de la politique de rémunération au sein des entreprises, et sa relation avec la motivation.

Dans la suite de ce travail de mémoire, on essayera de décrire les composantes de la rémunération et d'explorer si ses composantes sont les principaux facteurs de motivation au sein de l'EPB.

On va présenter dans la première section de ce chapitre, l'Entreprise Portuaire de Bejaïa, en suite on va voir dans la deuxième section les composantes de sa rémunération.

Section 1 : Présentation de l'organisme

Le port de Bejaïa joue un rôle très important dans les transactions internationales vu sa place et sa position géographique.

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

Cette section sera consacrée pour l'historique de l'Entreprise Portuaire de Bejaïa, ainsi, nous verrons ses activités, ses missions ainsi que son effectif qui est très important dans l'organisation.

1. Historique de l'Entreprise Portuaire de Bejaïa

Bejaïa joua un grand rôle dans la transmission du savoir dans le bassin méditerranéen, grâce au dynamisme de son port, la sécurité de la région, la bonne politique et les avantages douaniers. Bougie a su attirer beaucoup de puissants marchands.

La Saldae romaine devient un port d'embarquement de blé du grenier de Rome, ce n'est qu'au XI^{ème} siècle, que Bgaieth, devenue Ennaceria, pris une place très importante dans le monde de l'époque ; le port de Bejaïa devient l'un des plus importants de la méditerranée.

C'est en 1960 qu'a été chargé le premier pétrolier d'Algérie.

Le port de Bejaïa aujourd'hui est réputé mixte ; hydrocarbures et marchandises générales y sont traitées. L'aménagement moderne des superstructures, le développement des infrastructures, l'utilisation de moyens de manutention et de techniques adaptés à l'évolution

Chapitre 03 : Gestion de la rémunération au sein de l'EPB

de la technologie des navires et enfin ses outils de gestion moderne, ont fait évoluer le Port de Bejaïa depuis le milieu des années 1990 pour être classé aujourd'hui second port d'Algérie.

Pour accomplir ses missions, l'entreprise est substituée à l'Office National des Ports (ONP), à la Société Nationale de Manutention (SO.NA.MA) et pour faire partie enfin à la Compagnie Nationale Algérienne de Navigation (CNAN).

L'Entreprise Portuaire de Bejaïa ; entreprise socialiste ; est transformée en Entreprise Publique Economique, Société par Actions (EPE-SPA) depuis le 15 Février 1989. Son capital social fut fixé à Dix millions (10.000.000) de dinars algériens par décision du conseil de la planification n°191/SP/DP du 09 Novembre 1988. Actuellement, le capital social de l'entreprise a été ramené à 1.700.000.000 Da, détenues à 100% par la Société de Gestion des Participations de l'Etat «Ports », par abréviation « SOGEPORTS ».

2. Situation géographique du port

Le port de Bejaïa occupe une place stratégique dans le bassin méditerranéen, il se situe à l'Est de la côte d'Algérie, et il est borné du Nord par la route nationale N°9 ; par les jetées de fermeture et du large sur une largeur de 2750m du Sud ; il est limité du côté Est par la jetées Est et par la zone industrielle de Bejaïa du Ouest.

3. Les missions et les activités de l'EPB

Comme toute entreprise, l'EPB a plusieurs missions et activités.

3.1. Les missions de l'EPB

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

Elle est chargée des travaux d'entretien, d'aménagement, de renouvellement et de création d'infrastructures. L'EPB assure également des prestations à caractère commercial, à savoir ; le remorquage, la manutention et l'acconage.

3.2. Les activités de l'EPB

Les principales activités de l'EPB sont :

- L'exploitation de l'outillage et des installations portuaires ;

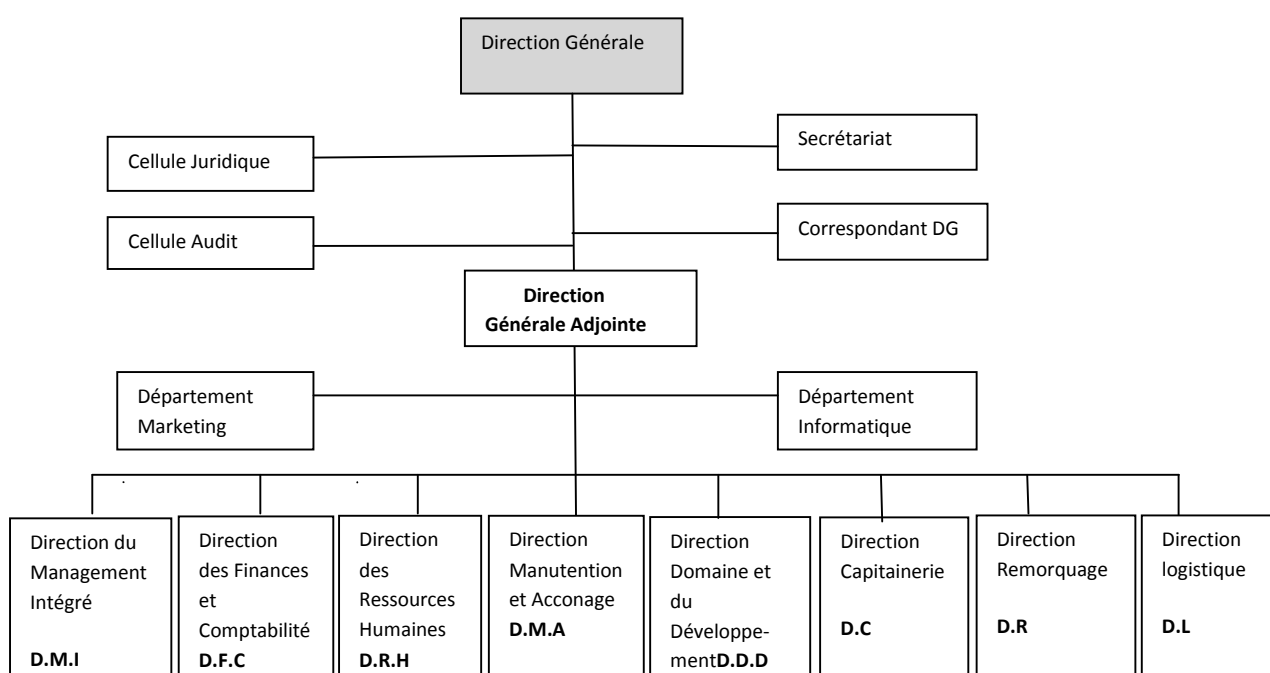
Chapitre 03 : Gestion de la rémunération au sein de l'EPB

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

4. Organisation de l'EPB

L'organigramme de l'EPB se compose d'une direction générale, d'une direction générale adjointe qui se décompose en huit sous directions : DMA, DFC, DMI, DRH, DL, DC, DDD, DR. Parmi ces directions on trouve des directions opérationnelles et fonctionnelles.

Figure 2 : Organigramme de L'Entreprise Portuaire de Bejaïa



Source : Document interne de L'EPB.

4.1. Directions opérationnelles

Il s'agit des structures qui prennent en charge les activités sur le terrain et qui ont une relation directe avec les clients.

Chapitre 03 : Gestion de la rémunération au sein de l'EPB

4.1.1. Direction Manutention et Acconage (DMA)

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

- **Manutention**

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

- **L'acconage**

Elle a pour tâches, le transfert vers les aires d'entreposage des marchandises, La préservation ou la garde des marchandises sur terreplein ou hangar, Marquage des lots de marchandises, ainsi la livraison aux clients.

4.1.2. Direction domaine et développement (DDD)

Elle comprend la location de terrepleins, hangar, bureaux, immeubles, installations et terrains à usage industriel ou commercial, enlèvement des déchets des navires et assainissement des postes à quai, pesage des marchandises (pont bascule), ainsi elle alimente des navires en eau potable.

4.1.3. Direction capitainerie (DC)

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

Elle assure également les fonctions suivantes : pilotage, amarrage, accostage.

4.1.4. Direction remorquage (DR)

Elle est chargée d'assister le pilote du navire lors de son entrée et de sa sortie du quai.

Son activité consiste essentiellement à remorquer les navires entrants et sortants, ainsi que la maintenance des remorqueurs.

Chapitre 03 : Gestion de la rémunération au sein de l'EPB

4.1.5 Direction logistique(DL)

Les principaux métiers exercés par la direction logistique :

- L'approvisionnement en pièce de rechange : ce système est lié à la gestion technique du port.
- La maintenance des équipements en prenant en charge la maintenance des grues portuaires, des chariots élévateurs et des autres équipements.
- La planification des affectations par le suivie technique et physique des engins pendant leur exploitation aux navires, sur les quais ou dans les hangars, ainsi que leur programmation.

4.2. Directions fonctionnelles

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

4.2.1. Direction générale(DG)

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

Il contient :

- **Cellule juridique** : qui a pour mission de
 - Assurer le conseil, la veille juridique, la présentation de risque et la défense de l'entreprise dans le domaine du droit ;
 - respecter la législation et la réglementation et de les adapter aux besoins de l'entreprise par l'étude et l'interprétation des textes juridiques ;
 - s'associer à toutes les grandes décisions commerciales, financières et techniques ;
 - Evaluer les risques des opérations menées et imaginer les montages juridiques les plus avantageux pour l'entreprise.
- **Cellule Audit** : a pour mission de :
 - Observer et analyser afin d'identifier et d'évaluer les risques par le biais d'un ensemble de règles et de procédures ;

Chapitre 03 : Gestion de la rémunération au sein de l'EPB

- diagnostiquer en effectuant une synthèse des informations recueillies et identifier l'origine des anomalies éventuelles ;
- s'assurer aussi de la bonne circulation de l'information entre les différents services de l'entreprise.

4.2.2. Directions Générale Adjointe (DGA)

Elle a les mêmes tâches que la DG. Lorsque le DG est absent c'est le DGA qui prend ces tâches en charge. L'entreprise comporte aussi :

4.2.2.1. Département Marketing : qui a pour mission de :

- Elaborer et proposer à la direction générale la stratégie et la politique commerciale de l'entreprise ;
- Déterminer les orientations stratégiques, les objectifs à atteindre et les moyens à mettre en place, après analyse et évaluation des différentes composantes du marché ;
- Animer, coordonner et contrôler, avec les collaborateurs, les activités de conception et de mise en œuvre nécessaires au développement sur le marché des biens ou des services proposés par l'entreprise.

4.2.2.2. Département informatique

Il a pour principale mission, l'acquisition et le contrôle des outils informatiques ; il veille à la mise à jour de ses moyens informatiques.

4.2.3. Direction du management intégré (DMI)

Ces principales missions sont les suivantes :

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

Chapitre 03 : Gestion de la rémunération au sein de l'EPB

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

4.2.4. Direction finance et comptabilité (DFC)

Elle comprend la tenue de la comptabilité, la gestion de la trésorerie (dépenses, recettes et placements), la tenue des inventaires, le contrôle de gestion (comptabilité analytique et contrôle budgétaire).

4.2.5. Direction ressources humaines (DRH)

Elle est chargée de prévoir, d'organiser et d'exécuter toutes les actions liées à la gestion des ressources humaines en veillant à l'application rigoureuse des lois et règlements sociaux. La DRH est composée de :

- **Département des affaires générales**

Celui-ci comporte un seul service celui des moyens généraux, répartis en section achats (logistique et la gestion du magasin), section transport (gestion du parc autos).

Ce département a pour mission de :

- mettre à disposition des services, des produits et des locaux conformes ;
- Assurer la gestion des différentes prestations.

- **Centre d'archives**

C'est un centre dans lequel sont gardés tous les documents de l'entreprise selon un calendrier périodique pour une durée bien déterminée. Tout document a une durée de conservation. Au-delà de cette période, l'entreprise procède à la destruction de ces documents, leurs transferts à la Wilaya, ou même au centre d'archives national d'Alger.

- **Cellule communication interne**

Elle joue un rôle important au niveau de l'entreprise. Elle dépend de la DRH, qui a pour missions d'informer, diffuser et communiquer l'information relative à la vie de l'entreprise. Faire adhérer et impliquer tous les partenaires aux projets de l'entreprise.

Chapitre 03 : Gestion de la rémunération au sein de l'EPB

- **Le service personnel**

Ce service est chargé de la gestion administrative du personnel de l'entreprise, par l'établissement des documents administratifs, mise à jour des dossiers individuels, le contrôle des présences et la mise en application de la législation du travail.

- **Le service des paies**

Ce service s'occupe de l'établissement et du contrôle des paies ainsi que des déclarations périodiques des cotisations sociales.

- **Le service formation**

Ce service est chargé de l'élaboration et du plan de formation de l'entreprise, son évolution et sa mise en œuvre.

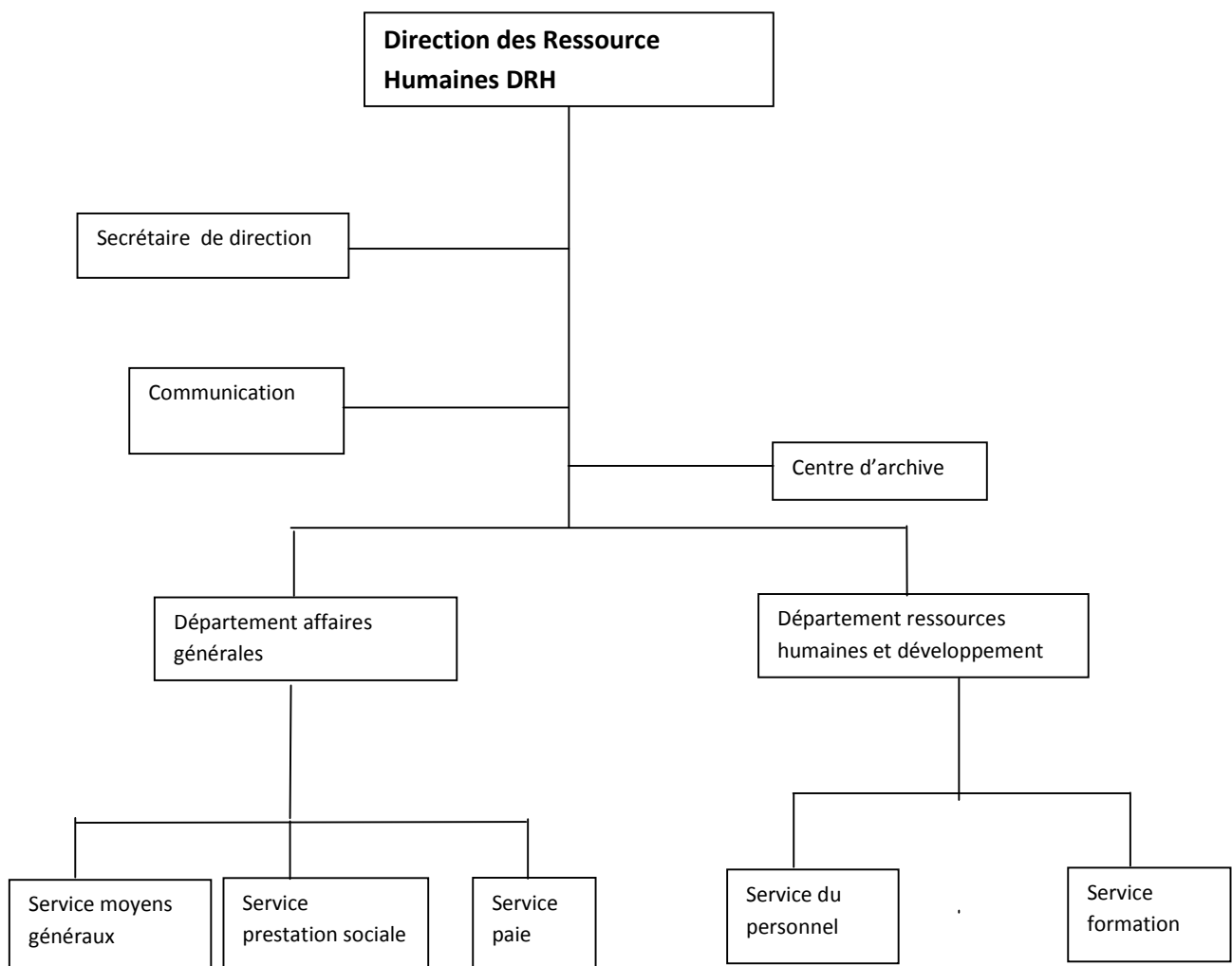
- **Le service des prestations sociales**

Il est chargé de la gestion administrative des prestations comme le traitement des dossiers de retraite et du suivi des remboursements.

Le schéma ci-dessus va nous synthétiser les différents services de cette direction.

Figure3 : Organisation de la Direction Ressources Humaines de l'EPB

L'organisation de la direction ressources humaines (DRH) est comme suit :



Source : Document interne de l'EPB.

5. Ses ressources

L'entreprise portuaire de Bejaïa dispose des ressources matérielles ainsi que des ressources humaines, mais dans notre travail de recherche on s'intéresse à ces ressources humaines.

5.1. L'effectifs de l'EPB

L'entreprise portuaire de Bejaia compte 1189 effectifs permanents et 265 effectifs contractuels.

Chapitre 03 : Gestion de la rémunération au sein de l'EPB

Tableau 1: L'effectif permanent de l'EPB : Ce tableau présente l'effectif permanent du mois de février 2013 de l'entreprise Portuaire de Bejaïa, selon les différentes catégories.

Catégorie	DGA	DMI	DFC	DRH	DMA	DDD	DL	DC	DR	Total
Cadres	18	06	13	25	16	14	9	24	28	153
Maitrises	05	02	07	15	90	18	61	42	31	271
Personnel d'exécution	/	01	/	35	279	93	135	84	33	678
Total	23	09	20	75	485	125	205	150	92	1189

Source : Document interne de l'EPB.

Tableau n°02 : L'effectif contractuel de l'EPB

Ce tableau présente l'effectif contractuel du mois de février 2013 de l'entreprise Portuaire de Bejaïa, selon les différentes catégories.

Catégorie	DGA	DMI	DFC	DRH	DMA	DDD	DL	DC	DR	TOTAL
Cadres	/	02	/	/	/	/	01	05	04	12
Maitrises	/	/	03	01	03	03	02	04	07	23
Personnel d'exécution	/	/	/	03	190	05	27	06	01	232
Total	/	02	03	04	193	08	30	15	12	265

Source: Document interne de l'EPB

De cette brève présentation on constate la grande taille et le rôle que joue l'EPB dans la ville de Bejaïa. Elle est dotée de plusieurs structures qui sont indispensables à son activité et au bon déroulement de ses différentes opérations. Elle est dotée de moyens humains et matériels de qualité qui font d'elle une entreprise concurrente et stable, sa part de marché est considérable par rapport aux autres ports d'Algérie vu qu'elle occupe la première place en terme de marchandises traitées. Elle est en constante évolution et développement, son activité ne cesse de croître.

Chapitre 03 : Gestion de la rémunération au sein de l'EPB

Section2 : Les composantes de la rémunération de l'EPB

Cette section sera consacrée à la gestion de rémunération de l'EPB, sa politique de rémunération et la présentation des éléments utilisés pour motiver son personnel. Ces données sont récoltées à partir de notre entretien avec le responsable du service paies.

1. La gestion de la rémunération de l'EPB

La rémunération au sein de l'EPB est structurée selon une grille indiciaire (nomenclature des postes de travail). Cette structure est composée de plusieurs éléments :

1.1.Le salaire de base

L'EPB fonde son salaire de base qui est le produit de la classification dans la nomenclature des postes de travail et le point indiciaire, plus les 3000 DA (décision d'augmentation le salaire de base de 20% c'est-à-dire de 1500 DA à 3000 DA), qu'a connue le secteur public en 2012.

Le point indiciaire est fixé dans la convention collective de l'EPB, actuellement à 20,20458.

Rappelons que l'indice du poste est un nombre de points attribués à chaque type de poste. Il est déterminé par l'entreprise en fonction de la position hiérarchique et de la difficulté du poste. Ces indices sont réunis dans la nomenclature des postes de travail de l'EPB.

Le salaire de base se calcule de la façon suivante :

Salaire de base= (indice du poste * le point indiciaire) +3000 DA.

1.2.Les Différentes indemnités

Ils existent plusieurs indemnités, qui sont :

- **Indemnité de nuisances**

L'indemnité de nuisance est accordée au travailleur occupant un poste de travail dont les tâches représentent des inconvénients de salissure, pénibilité, d'insalubrité, et de danger. Cette indemnité est attribuée selon les jours travaillés effectivement en milieu nuisible.

Chapitre 03 : Gestion de la rémunération au sein de l'EPB

- **Indemnité forfaitaire de service permanent (I.F.S.P)**

L'I.F.S.P est destinée à rémunérer des sujétions d'horaire de travail imposé par des nécessités de service et exclusive de toute rémunération pour travaux effectués en heures supplémentaires.

- **Indemnités des heures supplémentaires :**

L'indemnité des heures supplémentaires donnent lieu au paiement majoré comme suit :

- ❖ 50% de la 41^{ème} heures.
- ❖ 75% au-delà de la 44^{ème} heure.
- ❖ 100% pour les travaux effectués de nuit, les jours fériés de repos hebdomadaire avec repos compensateur (personnel non soumis au travail posté 3*8 continu).
- ❖ 150% pour les travaux effectués de nuit ou un jour de repos légal et non récupérés.

Les travailleurs organisés en travail postés en (3*8) continu à travailler un férié chômé et payé ou un jour de repos légal ont droit :

- Soit au paiement des jours travaillés au taux normal.
- Soit à un repos compensateur d'égale durée.

La majoration des heures supplémentaires est calculée sur le salaire de base.

- **Voiture de société**

Elle est attribuée au travailleur, dont la fonction nécessite une voiture pour l'accomplissement de ses tâches.

- **Indemnité panier(nourriture)**

Compte tenu de l'aménagement des horaires de travail, le travailleur est appelé à prendre son repas sur les lieux de travail. L'entreprise lui verse une indemnité de panier dont le montant est de trois cent (300) dinars par jour travaillé.

- **Indemnité transport (trajet)**

Il est alloué une indemnité mensuelle de transport fixée comme suit :

- Moins de 5 km :1500 da : mois ;
- Entre 6 et 20 km :1650 da/mois ;

Chapitre 03 : Gestion de la rémunération au sein de l'EPB

- Plus de 20 km : 1950 da /mois.

- **Indemnité pour salaire unique (I.P.S.U)**

Tout agent ne disposant à son foyer que du revenu de son salaire, perçoit une indemnité mensuelle de salaire unique dont le montant est plafonné à 2000 da /mois.

- **L'indemnité de départ à la retraite**

Lorsque le travailleur est appelé à partir en retraite , il bénéficie d'une allocation de départ en retraite, (fin de carrière) dont le montant est fixé à neuf (09) mois de salaire, calculée sur la rémunération moyenne mensuelle brute de la dernière année d'activité à raison d'un (01) mois de salaire par tranche de trois (03) années de travail effectif au niveau de l'entreprise dans la limite de neuf (09) mois .

- **Indemnité d'intérim**

Elle est à la différence entre le salaire de l'intéressé et celui du poste occupé temporairement y compris toutes les primes et indemnités y afférentes.

1.3.Les différentes primes

Qui sont les suivantes :

- **Prime d'ancienneté**

C'est une prime attribuée à l'ensemble de personnel, pour reconnaître leur effort fourni pendant leur vie professionnelle, elle est fixée à 2,5% par ans.

- **Prime treizième mois**

C'est une prime fixe accordée aux personnels ayant travaillé 9mois et 1jour au sein de l'EPB.

- **Prime de caisse**

Elle est attribué une prime de caisse forfaitaire de 1500 DA par mois pour les agents manipulant des fonds (caissiers).

- **Prime de bilan**

Elle est attribuée annuellement dont le montant est égale à 12000 DA net aux travailleurs sollicités pour l'élaboration du bilan. La liste des bénéficiaires ayant participé aux travaux de bilan est arrêtée par le Directeur Financier.

Chapitre 03 : Gestion de la rémunération au sein de l'EPB

- **Prime travaux d'inventaire**

Elle est attribuée annuellement une prime de travaux d'inventaires dont le montant est égale à 6000 DA net aux travailleurs sollicités pour les travaux d'inventaire.

La liste des bénéficiaires ayant participé aux travaux d'inventaire est arrêtée par le directeur financier.

- **La prime de lait**

Elle est allouée au personnel opérant en milieu poussiéreux, produit chimique, toxique, etc...pour protéger leurs santé.

Cette prime est fixée à vingt-cinq (25) dinars par jour.

- **La prime de port pétrolier (ppp)**

Une prime dite de port pétrolier d'un montant de 3000DA est octroyée au personnel marin lorsqu'un navire pétrolier entre ou sort du port, elle est fixe et elle est octroyée uniquement dans les deux cas cité précédemment.

- **L'intéressement**

Les salariés qui ont participé à la réalisation des résultats, ont droit de toucher l'intéressement, celui-ci est calculé au prorata du nombre de jours réellement travaillés par chaque salarié sur le bénéfice comptable réalisé au cours de l'exercice.

- **Prime liée à une médaille du travail**

C'est une forme de reconnaissance accordée aux cadres de l'EPB à la fin de leurs carrières.

- **Prime de rendement individuel (prime variable individuelle)**

Cette prime est attribuée pour récompenser l'effort individuel de chaque travailleur. Elle est perçue mensuellement.

- **Prime de rendement collective (prime variable collective)**

Elle est destinée à récompenser la performance du collectif de travailleurs dans la réalisation des objectifs significatifs et quantifiables liés à des paramètres de coût, délais et qualité des produits...

Chapitre 03 : Gestion de la rémunération au sein de l'EPB

- **Assurance automobile**

C'est une forme d'avantage en nature qu'accorde l'EPB à son personnel

- **Logement de fonction**

Elle est accordée au cadre selon la nécessité, en fonction de la distance par rapport à son lieu de travail.

- **Jetons de présence**

Elle est destinée au cadre supérieur ayant participé à une réunion dans l'entreprise.

- **Téléphone personnel**

C'est une forme d'avantage en nature, destiné au cadre pour faciliter la communication entre eux.

- **Allocation familiale**

Le décret 96.298 du 08 septembre 1996 portant revalorisation du montant des allocations familiales ¹:

- Si le salaire du poste est inférieur à 15000DA, le travailleur salarié perçoit une indemnité d'une valeur de 600DA par enfant ;
- Si le salaire du poste est supérieur à 15000DA, le montant de cette indemnité est fixé à 300DA quel que soit le nombre d'enfants.

- **Prêt de la société**

En cas de besoin exprimer pour réaliser un projet personnel, le salarié doit rédiger une demande pour avoir le prêt.

1.4. Les retenus

L'EPB comme toute entreprise verse des charges sur ses salariés, outre les charges de sécurité sociales, il existe aussi d'autres charges, qui sont :

¹ Décret 96-298 du 08/09/1996.

Chapitre 03 : Gestion de la rémunération au sein de l'EPB

A. Cotisation de sécurité sociale (CNAS)

L'EPB verse à la caisse de la sécurité sociale un montant représentant 35% du salaire du poste réparti comme suit :

- 9% charges ouvrières (qui sont supportées par le salarié lui-même).
- 26% charges patronales (qui sont payées par l'entreprise pour le compte de ses salariés).

La base de calcul est le salaire du poste, celui-ci est composé de l'ensemble des éléments qu'on a cité précédemment sauf les remboursements comme (indemnité de véhicule, indemnité de panier, les indemnités de frais de missions, indemnité de transport, etc.).

B. Les retenus de mutuelle (RM)

Elle concerne que les salariés qui adhèrent à la mutuelle. Elle est donc facultative pour les salariés, elle se calcule sur la base du salaire du poste et son taux est de 3% actuellement.

C. L'impôt sur le revenu global (IRG)

Le paiement de l'impôt sur le revenu global (IRG) à l'EPB se fait selon un barème dans lequel chaque salarié a le montant qu'il lui correspond. La base de calcul de l'IRG est le salaire brut, moins les charges de sécurité sociales et les retenues sur absences si elles existent.

Le salaire brut est le salaire de base plus, l'ensemble des primes et indemnités (même l'indemnité de trajet et de panier), sans ôter les charges de la sécurité sociale.

D. Retenu prêt social

Lorsqu'un salarié sollicite un prêt social au sein de l'entreprise, l'EPB retient sur son salaire une somme donnée proportionnelle au prêt qu'il a effectué jusqu'à ce que le prêt soit totalement remboursé. Le montant mensuel du remboursement du prêt est déterminé par l'entreprise (service paie) en fonction de la durée de remboursement et de la somme totale du prêt.

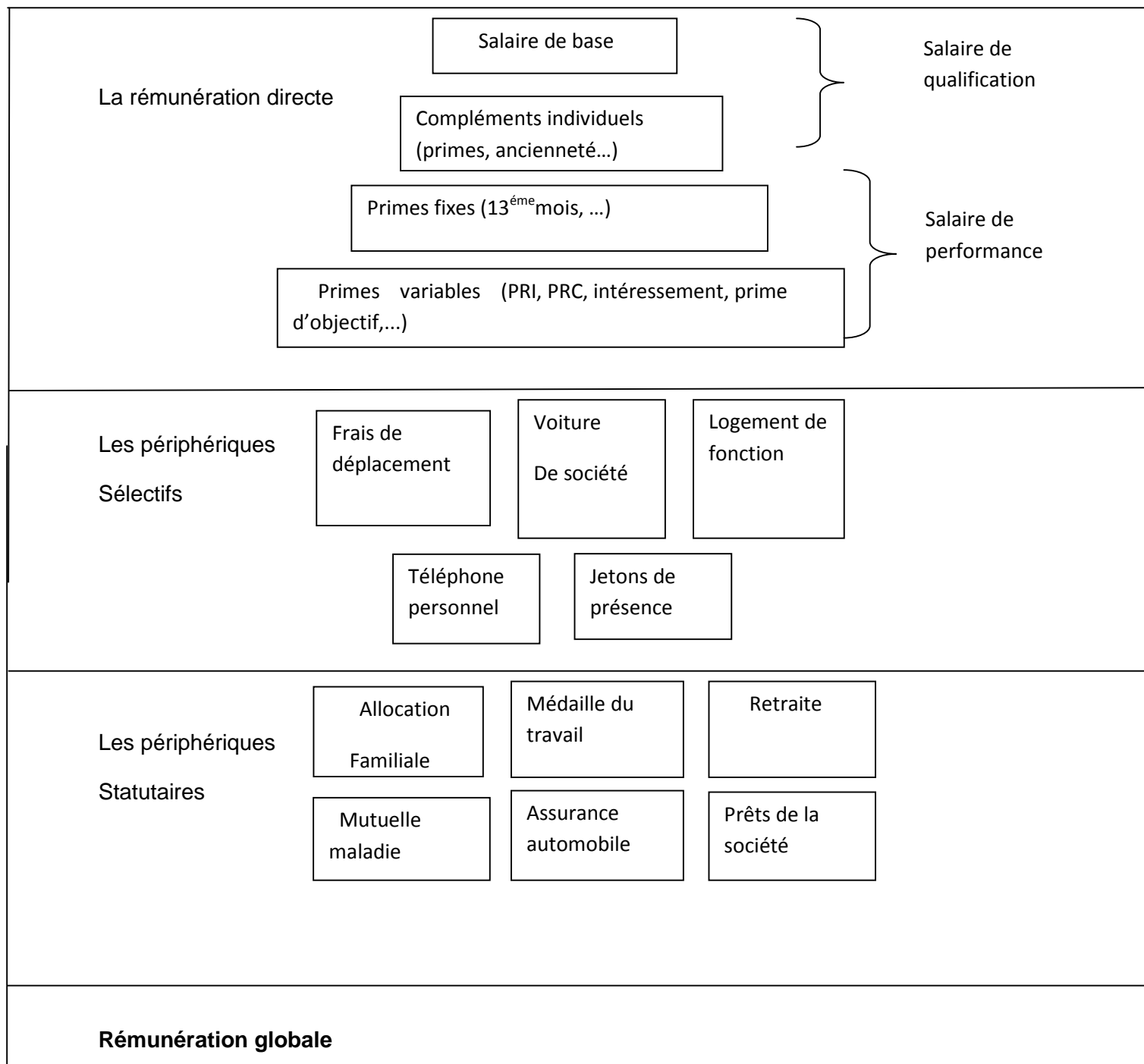
L'EPB a ses propres composantes de rémunération et a sa manière de rémunérer ses salariés. En suivant la pyramide de Donnadieu, on va essayer de tracer une pyramide propre à l'EPB suivant ces principaux éléments qui la compose.

Chapitre 03 : Gestion de la rémunération au sein de l'EPB

Notant que les éléments de la première ligne (salaire de base, primes fixes...) de la pyramide sont accordés à tous le personnel de l'entreprise, la deuxième ligne (les périphériques sélectifs) réservée uniquement pour les cadres. En ce qui concerne la quatrième (les périphériques statutaires), quelques éléments comme par exemple : prêt de la société, aide familiale,... tous le personnel se bénéficie, au contraire de la médaille de travail qui est réservée juste pour les cadres.

Chapitre 03 : Gestion de la rémunération au sein de l'EPB

Figure n°4 : Pyramide de rémunération de l'EPB



Source : réalisée par nos soins, en se basant sur la pyramide de Donnadieu.

Chapitre 03 : Gestion de la rémunération au sein de l'EPB

2. La politique de rémunération au sein de l'E.P.B

La politique de rémunération est régie par des lois. L'employeur offre des augmentations à ses salariés par décision de l'Etat.

L'EPB possède une politique de rémunération qui est centrée sur le mérite. Elle vise à développer les compétences et la motivation des salariés, en éveillant chez eux le désir d'être associés au succès de l'entreprise. Les principes de cette politique sont la reconnaissance et la rétribution de la performance, l'alignement du système sur les priorités stratégiques de l'entreprise et enfin la responsabilité des managers dans le fonctionnement de ce système. Ce système de rémunération repose sur trois principes qui sont :

- L'équité c'est-à-dire il faut avoir un certain équilibre entre le travail fourni et sa rétribution,
- La transparence dans la compréhension des composantes de la rémunération.
- La différenciation dans les niveaux des salaires c'est-à-dire, la rémunération diffère d'une catégorie à une autre. .

3. Les éléments de la rémunération pour la motivation du personnel

La rémunération d'un salarié est une notion plus globale que le salaire de base. Elle peut comprendre des éléments fixes et des éléments variables.

3.1. La rémunération directe

Comme on l'a déjà cité dans le premier chapitre, elle est divisée en deux catégories :

- **Les éléments fixes**

Comme en l'a déjà défini, la rémunération fixe est la contrepartie des efforts fournis par les salariés, dont le versement de cette partie est connu d'avance, elle est composée de salaire de base et les différentes primes fixes.

A. Le salaire de base

La partie fixe du salaire suit une grille indiciaire fixe pour toute la hiérarchie, cette valeur est arrêtée avant chaque début d'exercice.

Comprend la rétribution prévue par le contrat de travail et les sources complémentaires (accord d'entreprise, convention collective, etc.).

Chapitre 03 : Gestion de la rémunération au sein de l'EPB

Comme toute organisation, le salaire de base ne doit pas être inférieur au **SNMG**.

B. La prime d'ancienneté

Pour fidéliser ses employés, et faire face à la compétitivité ainsi qu'à la concurrence externe, l'EPB maintiennent ces derniers avec une prime d'ancienneté dont l'objectif est de les motiver, c'est une forme de reconnaissance des efforts fournis, de leurs sincérités dans leur travail dans l'organisme.

Chaque année, l'EPB verse pour le compte de ses employés une prime d'ancienneté de 2,5 % du salaire de base, qui change toujours par exemple en 2011 elle a été de 1,5% par contre à partir de 2012 elle a augmenté à 2,5%.

C. Le treizième mois (gratification de fin d'année)

Cette prime est attribuée chaque fin d'année aux salariés permanant ayant travaillés durant une période de neuf (09) mois et un(01) jour pour le compte de l'organisme.

- **Les éléments variables**

Elle est composée de :

A. L'intéressement

L'EPB a sa façon de motiver ses salariés, c'est pour cela elle propose l'intéressement qui est une prime annuelle, représentant une part de bénéfice total réalisé par l'entreprise et qui est répartie équitablement à l'ensemble des travailleurs ayant travaillés six (6) mois et un (1) jour.

L'intéressement constitue également un outil de motivation des salariés, d'où il représente une rémunération complémentaire collective attribué par l'entreprise en contrepartie de la contribution de chaque salarié au résultat de la collectivité.

B. La prime de rendement individuelle P.R.I (P.V.I)

C'est une prime qu'offre l'EPB à ses employés mensuellement, elle est variable d'une personne à une autre selon son rendement. Elle est considéré comme une prime pour inciter, encourager, intéresser les salariés à la production.

La PRI est une prime fixée à 5% du salaire de base, elle est applicable à tous les collectifs sauf le personnel productif qui sont les ouvriers qui travaillent à l'intérieur du port.

Chapitre 03 : Gestion de la rémunération au sein de l'EPB

C'est une prime qui est accordée à la direction fonctionnelle là où le rendement est évalué individuellement. On prend à titre d'exemple la DRH, parmi ses facteurs d'évaluation:

- **Efficacité** : c'est le degré de réalisation des objectifs fixés d'avance.
- **Comportement** : c'est la façon d'agir, de se conduire pour s'évoluer dans son poste.
- **Responsabilité** : c'est la capacité à assumer, prendre en charge les tâches qui leur y attribués.
- **Absences irrégulières** : en comprend par absence irrégulière toutes absences non justifiées, mais si le salarié présente une justification alors à ce stade-là cette absences n'influence pas sur le nombre de points.
- **Retards** : c'est le dépassement de l'intervalle de temps de travail prévu par l'organisation.

C. La prime de rendement collective P.R.C (P.V.C)

C'est une prime, que l'EPB offre à ses employés mensuellement pour les inciter dans leur travail. Elle diffère d'une direction à une autre selon leur rendement (l'augmentation de la production).

Elle est déterminée une fois par mois et calculée par rapport aux journées travaillées et selon le rendement du groupe, dont le maximum est de 30% du salaire de base.

3.2. La rémunération indirecte

Elle est divisée en deux catégories :

- **Les périphériques sélectifs**

Ses éléments sont destinés uniquement pour les cadres, on trouve :

A. Les jetons de présences

Les jetons de présence représentent la rémunération accordée au directeur général (DG) premier directeur général (PDG). Leur montant est, en principe, calculé en fonction de l'assiduité aux réunions auxquelles ils assistent

Chapitre 03 : Gestion de la rémunération au sein de l'EPB

B. Voiture de société

Elle est accordée au cadre dans la nécessité de l'accomplissement de ses tâches pour le compte de l'entreprise.

- **Les périphériques statutaires**

Elle se compose de :

A. Médaille de travail

C'est une forme de reconnaissance qu'offre l'EPB pour ses cadres afin de les conserver, les fidéliser et de les remercier pour leurs sincérités dans leurs travail. Elle est offerte à la fin de leur carrière.

L'EPB offre les différents éléments de rémunération : prime d'intéressement, PRI, PRC ...afin de déclencher un sentiment de motivation chez ses salariés. En contrepartie, elle aura une performance élevée, et un rendement meilleur.

La politique de rémunération de l'EPB a des impacts sur la productivité de ses salariés, ainsi, sur son climat social. La rémunération doit donc être attractive compte tenu du marché de travail, mais aussi équitable au sein de l'entreprise et stimulante. Chacun a besoin de trouver dans son travail le sentiment d'être utile et être considéré par les autres. Salariés ou dirigeants ont désormais compris que la qualité de vie au travail et les performances économiques sont interdépendante. Un salarié satisfait est d'ailleurs sans aucun doute plus performant dans son travail.

Chapitre 4

Chapitre 4 : La rémunération et la motivation à l'EPB

La motivation est une sorte de force intérieure qui pousse les individus à agir et donner plus d'efforts dans leur vie professionnelle. Pour cela on va étudier les différents facteurs de motivation, mais plus particulièrement la rémunération.

Pour réussir à évaluer l'importance de la rémunération sur la motivation des salariés de l'Entreprise Portuaire de Bejaïa, et mieux comprendre le poids de la rémunération sur la motivation, une enquête par questionnaire est réalisée pour collecter les informations nécessaires.

1. Présentation de l'enquête

Dans tout travail de recherche, à défaut de pouvoir interroger toute la population, l'enquête se fait uniquement sur une partie de la population mère appelée échantillon.

1.1. L'objectif de l'enquête

Notre objectif consiste à montrer l'importance de la rémunération sur la motivation du personnel, au sein de l'Entreprise Portuaire de Bejaïa. On utilisant un questionnaire (voir annexe 01).

1.2. Le plan d'étude

IL comporte les étapes suivantes :

1.2.1. L'élaboration du questionnaire

En ce qui concerne notre étude, nous avons élaboré un questionnaire, qui est destiné à un échantillon de cadres pour détecter le degré d'importance accordé à la rémunération. Il est composé de 18 questions qui sont divisé en deux axes, dont le premier est réservé à la rémunération, le deuxième à la motivation et ses facteurs.

Dans le souci de permettre une bonne compréhension du questionnaire nous avons opté pour des questions fermés(réponse par oui ou non), questions semi-ouvertes (réponse au choix multiples et libres).

1.2.2. La population de l'enquête

La population de notre enquête est constituée de la catégorie cadre qui travaillent au sein de l'EPB. Etant donné le nombre élevé de cadre, soit 165 dont 153 sont permanents et 12

Chapitre 4 : La rémunération et la motivation à l'EPB

contractuels, la construction d'un échantillon s'est avérée indispensable, faute de temps et disponibilité de ces derniers.

Pour choisir notre échantillonnage, on a suivi la méthode stratifiée, elle suppose que l'on scinde la population totale (les cadres) en sous-groupes homogènes (les dix directions). On obtient ainsi des sous-groupes, et l'on a besoin que d'un échantillon de chacun des sous-groupes pour avoir une estimation précise de la population totale. Cet échantillon doit être tiré au sort pour que l'échantillonnage soit probabiliste.

Pour cela nous avons retenu un échantillon de 50 personnes, à qui nous avons distribué le questionnaire sur dix (10) direction, nous avons choisi 5 personnes dans chacune d'elle, à part la direction générale et la direction générale adjointe, nous avons questionné qu'une seule personne. En ce qui concerne la DRHM, nous avons questionné 09 cadres puisque c'était l'unité de notre stage.

Pour la réalisation de notre enquête nous avons suivi les étapes suivantes :

- La distribution des questionnaires ;
- La récupération des questionnaires ;
- Et enfin, l'analyse et l'interprétation des résultats.

1.2.3. Présentation des résultats:

La dernière étape de notre étude concerne la rédaction d'un rapport présentant les principaux résultats ci-après :

- Traitement des réponses aux questions une par une, selon chaque critère.
- Etablissement d'un commentaire pour chaque question et pour l'ensemble des questions.

Chapitre 4 : La rémunération et la motivation à l'EPB

2. Analyse et interprétation des résultats

Axe 1 : La rémunération

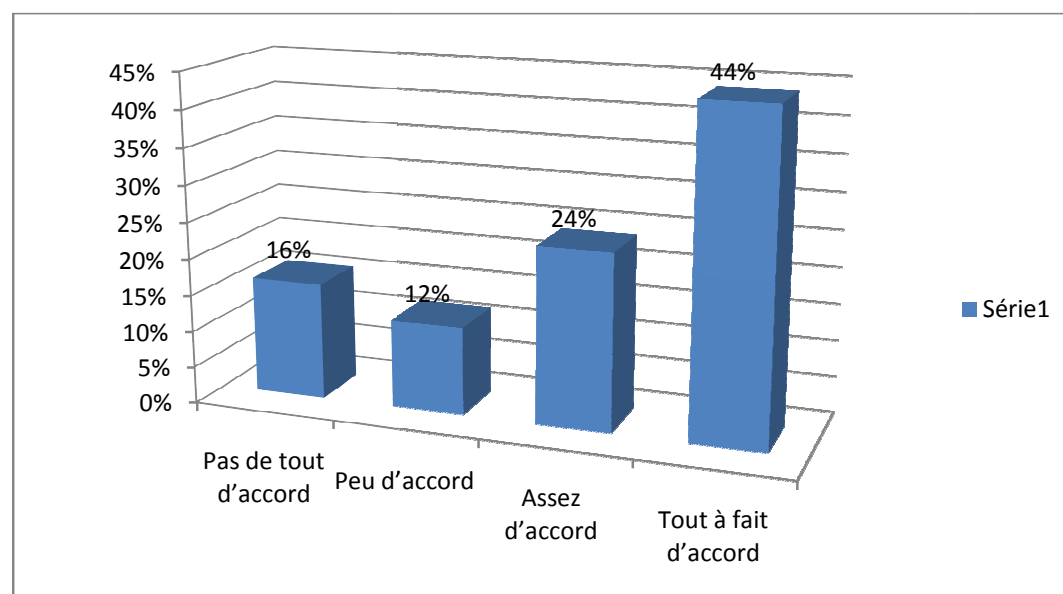
Tableau n°3 : Répartition de l'échantillon selon la direction et l'ancienneté

Direction	DRHM		DFC		DDD		DR		DG		DGA		DL		DMA		DC		DMI		TOTAL	
	E	%	E	%	E	%	E	%	E	%	E	%	E	%	E	%	E	%	E	%	E	%
L'ancienneté																						
] 1-5 [1	2	3	6	0	0	3	6	0	0	0	0	5	10	1	2	3	6	0	0	15	30
] 6-10 [7	14	1	2	3	6	1	2	0	0	0	0	0	0	3	6	1	2	2	4	19	38
]11-19[1	2	1	2	2	4	1	2	5	10	1	2	0	0	1	2	1	2	3	6	16	32
] 20-29 [0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	9	18	5	10	5	10	5	10	5	10	1	2	5	10	5	10	5	10	5	10	50	100

Les résultats de ce tableau nous renseignent que notre effectif se compose de 10 directions ayant différentes années d'expérience.

La majorité des cadres questionnés sont des anciens (70%) ils enregistrent une ancienneté supérieure à 5 ans et inférieure à 20 ans, ils connaissent donc très bien leur entreprise et sa culture. Et donc nous renseignent sur leurs facteurs de motivation

Figure n°5 : Les raisons personnelles pour donner le meilleur dans le travail



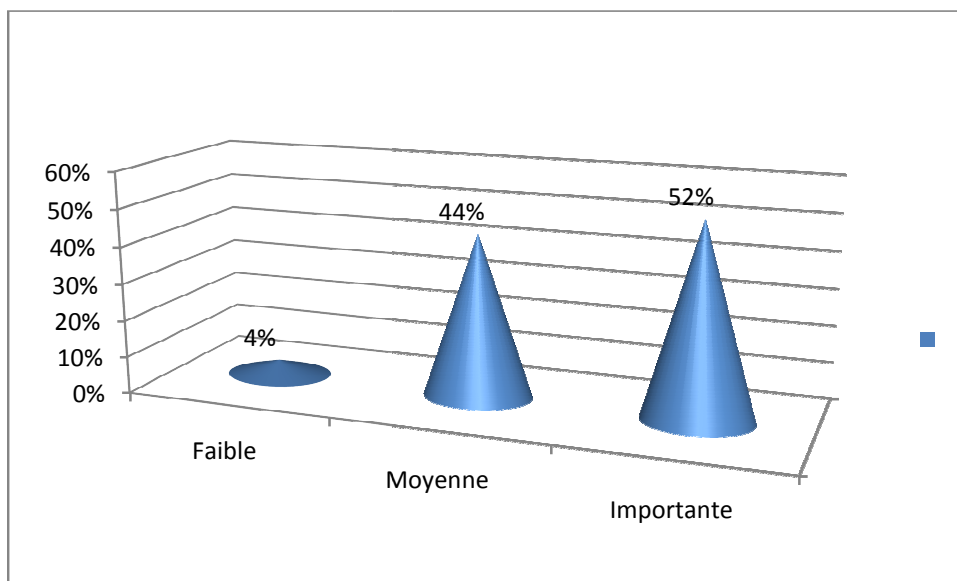
Chapitre 4 : La rémunération et la motivation à l'EPB

D'après la figure ci-dessus, on remarque que 44% des cadres sont tout à fait d'accord, c'est-à-dire ils donnent le meilleur dans leurs travaux.

Par ailleurs, 24% qui sont assez d'accord, 12% qui sont peu d'accord. Enfin, 16% qui ne sont pas de tout d'accord.

La majorité des cadres donnent plus d'efforts dans leurs travaux, car cette catégorie est bien rémunérée, voyant son rôle important dans la gestion de l'entreprise ainsi son rôle dans la prise de décision, ce qui engendre un sentiment de motivation, donc plus d'effort.

Figure n°6 : Répartition selon l'importance accordée à la rémunération fixe



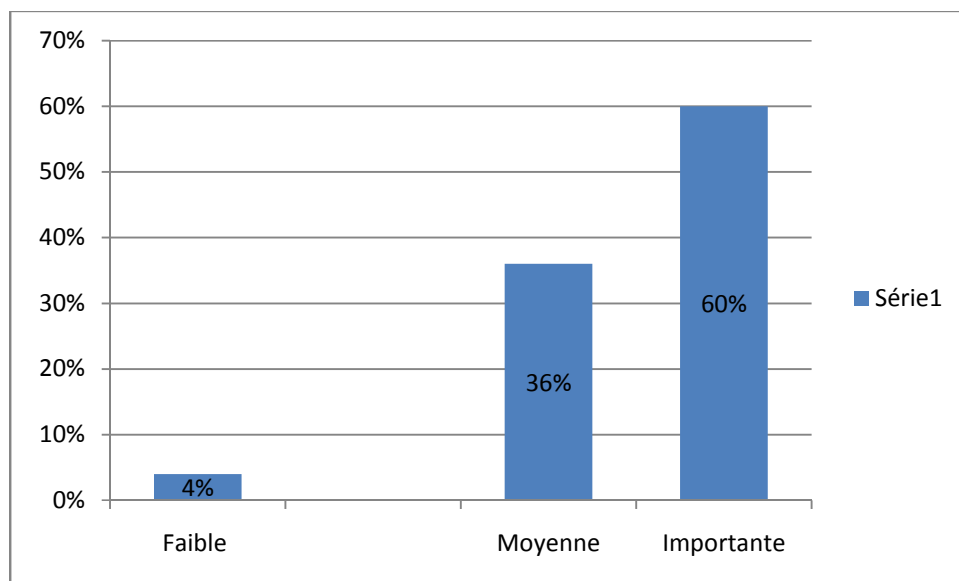
D'après la lecture de ce graphe, 52% de l'échantillon donne une grande importance à la rémunération fixe, soit 44% accorde une moyenne importance à cette rémunération contre 04% qui la considère comme faible.

Donc la moitié de l'effectif jugent que la rémunération fixe est un élément important pour élaborer la rémunération du personnel car elle permet à ce dernier d'être plus motivé.

Ainsi parmi cet échantillon, on considère que la rémunération fixe est moyennement importante pour la motivation du personnel vu que ces derniers, en plus de la rémunération fixe existe d'autre facteur de motivation (rémunération variable...etc.)

Chapitre 4 : La rémunération et la motivation à l'EPB

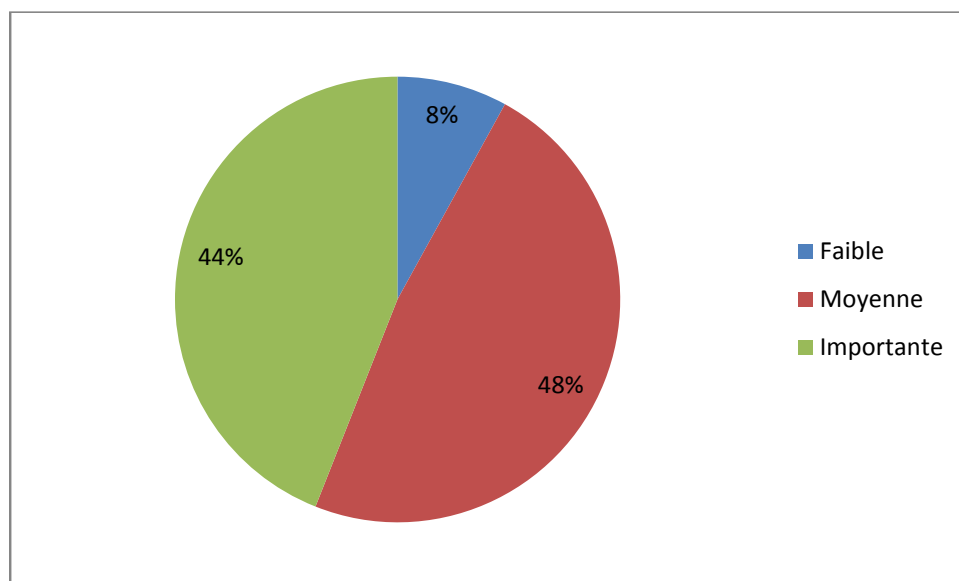
Figure n°7 : La répartition selon l'importance accordée à la rémunération variable



La lecture de ce schéma nous renseigne que 60% de l'échantillon donne une grande importance à la rémunération variable, soit 36% accorde une moyenne importance à celle-ci, donc la rémunération variable reste un facteur de motivation le plus favorisé par les cadres.

D'après ces deux résultats, nous constatons que les cadres accordent une grande importance aux deux types (fixe, variable).

Figure n°8 : La répartition selon l'importance accordée aux avantages en nature



Chapitre 4 : La rémunération et la motivation à l'EPB

Le schéma ci-dessus nous éclaire que 48% de notre échantillon accorde une moyenne importance aux avantages en nature, 44% lui accorde une forte importance, contre 8% d'entre eux.

Presque la totalité de notre effectif s'intéressent à ce type d'avantage, de fait que ses derniers sont considérés comme un moyen pour attirer, inciter, fidéliser afin de motiver ses salariés. En ce qui concerne les 8% ils préfèrent la rémunération variable et fixe que les avantages en nature.

Tableau n°4: La comparaison des salaires avec d'autres ports Algériens ?

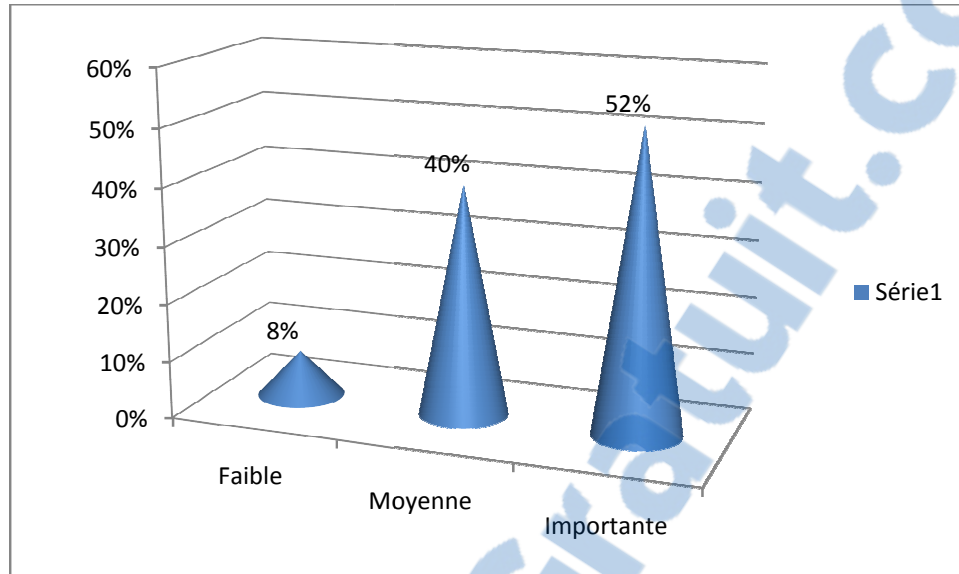
Fait la comparaison	Oui		Non		Effectif	Pourcentage
	Effectif	%	Effectif	%		
N'est pas important	0	0	24	48	24	48
Plus élevé	4	8	0	0	4	8
Moins élevé	22	44	0	0	22	44
Equivalent	0	0	0	0	0	0
Total	26	52	24	48	50	100

Les résultats de ce tableau nous informent que 52% affirme la comparaison de leurs salaires avec les autres ports, dont 44% trouve que leurs salaires sont moins élevés et seulement 8% les voyait comme plus élevés. Contrairement à 48% qui l'infirme.

Puisque plus que la moitié de notre échantillon compare leurs salaires avec les salaires d'un autre port Algérien et ils les trouvent moins élevés, donc l'EPB doit prendre en compte la compétitivité externe pour garder un personnel plus motivé.

Axe 2 : La motivation et fidélisation des salariés

Figure n°9 : Répartition selon l'importance constatée entre les efforts et les performances personnelles



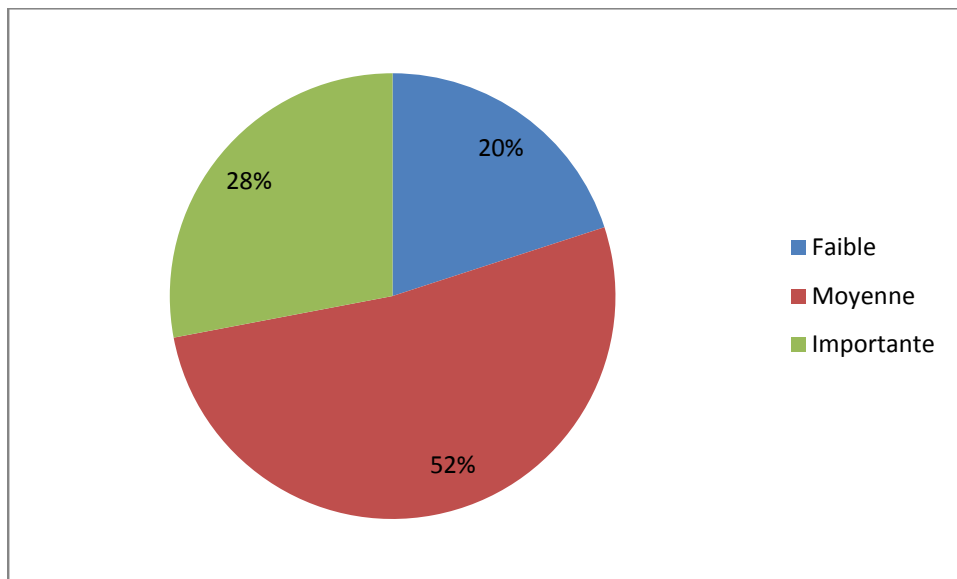
D'après les résultats de ce graphe, 52% de notre échantillon constate qu'il existe un lien important entre les efforts fournis et les performances personnelles.

Par ailleurs, 40% voyaient que ce lien est au niveau moyen, enfin 8% lui accordent une faible importance.

Nous constatons que, la moitié de notre échantillon donnent plus d'importance au lien qui existe entre les efforts fournis et les performances individuelles, puisque ils estiment qu'à chaque fois qu'ils fournissent plus d'efforts, leurs performances seront plus importantes.

Ainsi pour les 40% qui trouvent que le lien est moyennement important c'est-à-dire que plus d'effort fourni n'engendre pas forcément la bonne performance personnelle.

Figure n°10 : L'importance du lien constaté entre les efforts et la performance de l'équipe

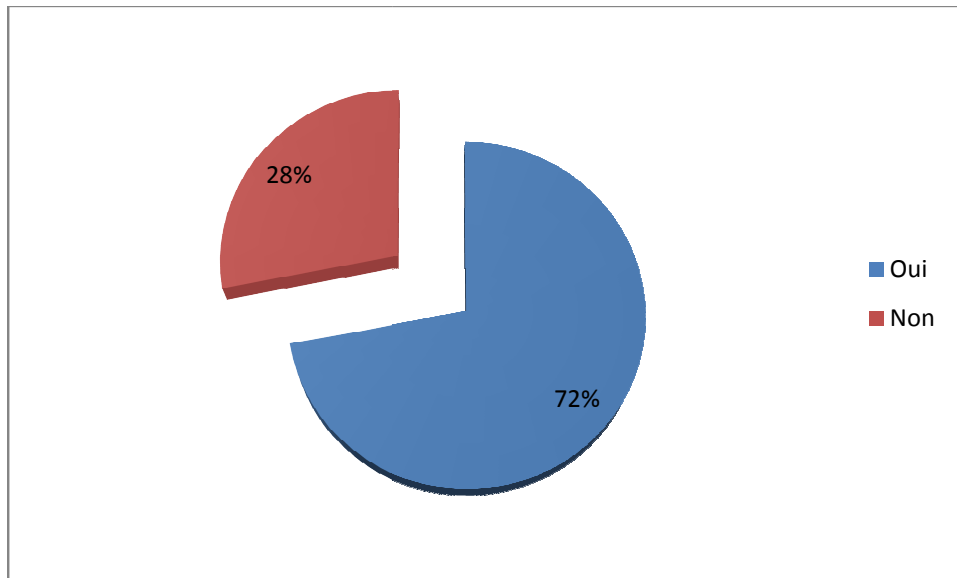


Cette figure montre que 52% (la moitié) de l'effectif interrogé considère que le lien entre les efforts fournis et la performance de l'équipe est moyennement importante, 28% le considère comme important contre 20% qui trouvent que ce lien est faible.

Donc l'effort fourni par chaque membre de l'équipe est moyennement important par rapport à la performance de l'équipe, car les efforts donnés par chacun sont différents. Ce qu'on peut déduire que la performance de l'entreprise est liée à la performance de l'équipe.

On peut conclure d'après ces deux résultats précédents, que la performance de l'entreprise est liée à la performance de l'équipe, et que cette dernière est liée à la performance de chaque membre de l'équipe.

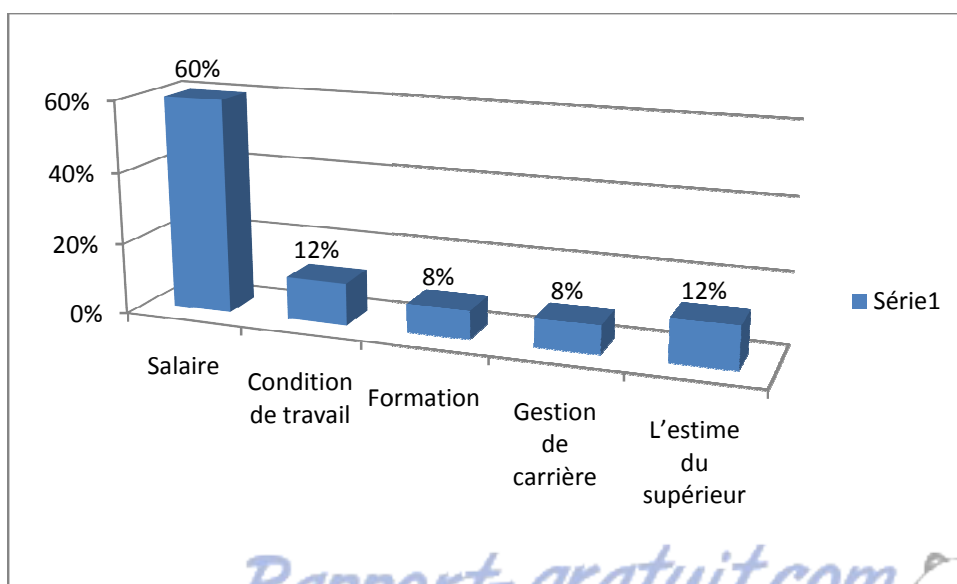
Figure n° 11 : La répartition selon le degré d'attrance par les salaires de l'EPB



Le graphe ci-dessus montre que la majorité des cadres sont contents des salaires que l'EPB leur a attribués, avec un pourcentage de 72%, et 28% ils ne le sont pas, car ils le comparent avec les autres salaires des autres entreprises de la région.

L'analyse de ce graphe, nous mène à dire que les cadres de l'EPB sont satisfaits par les salaires attribués, et pour la minorité ne le voyait pas car ils se comparent au marché externe, alors il faut à l'EPB qu'elle construise une certaine équité pour conserver et motiver ses meilleurs éléments.

Figure n°12 : La classification des moyens de motivations par ordre d'importance

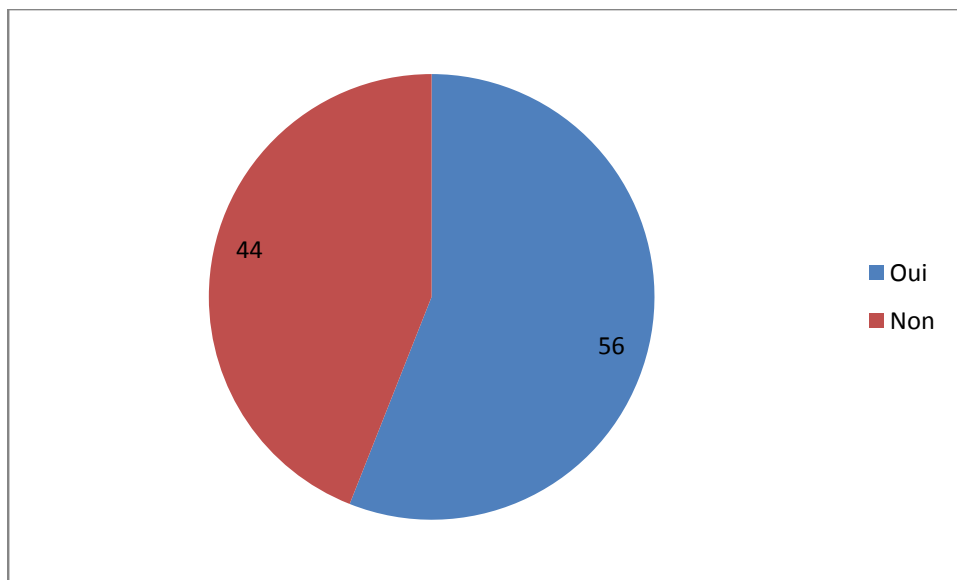


Chapitre 4 : La rémunération et la motivation à l'EPB

D'après ces résultats, 60% des cadres classe le salaire en première position comme facteur de motivation, contre le même taux, soit 12%, pour les conditions de travail et l'estime du supérieur, enfin, en dernière position ils classent la formation et la gestion des carrières avec un pourcentage de 8%.

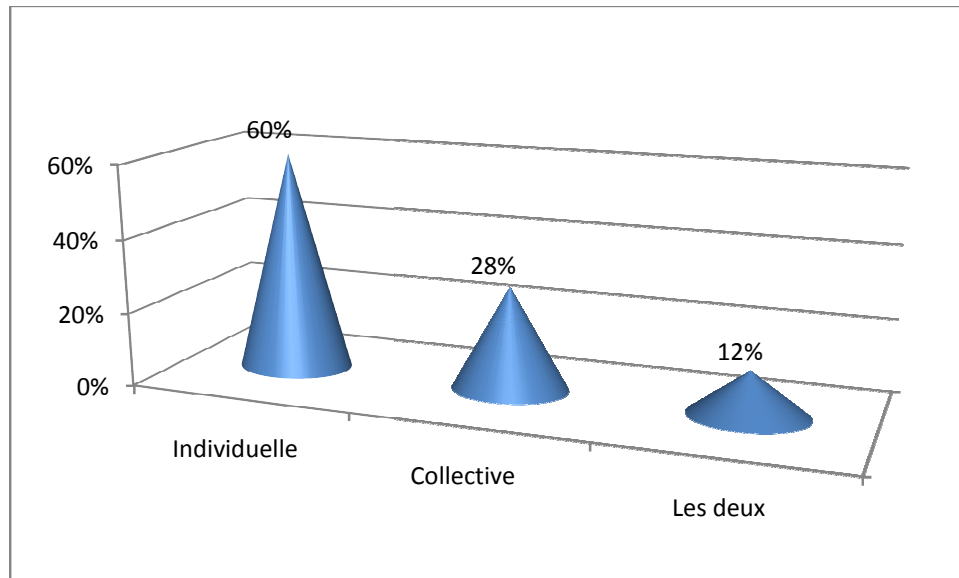
A partir de ses résultats, nous constatons que plus que la moitié des cadres classent le salaire comme le meilleur et le principale moyen de motivation, même si ils existent d'autres facteurs de motivation tels que : conditions de travail, l'estime de supérieur, la formation et enfin une bonne gestion de carrière.

Figure n°13 : La répartition de l'échantillon selon l'ennui au travail



On a remarqué d'après la figure ci-dessus que 56% des cadres s'ennuient dans leurs postes, cela est dû au manque d'ambiance de l'équipe de travail, des relations de travail conflictuelles, manque de reconnaissance par le supérieur, la surcharge au travail et aussi les conditions physiques de travail, mais par contre il y a ceux qui s'ennuient pas dans leurs travail soit de 44% , car il voyait que leurs équipes de travail c'est leur deuxième famille, ils aiment bien leurs postes.

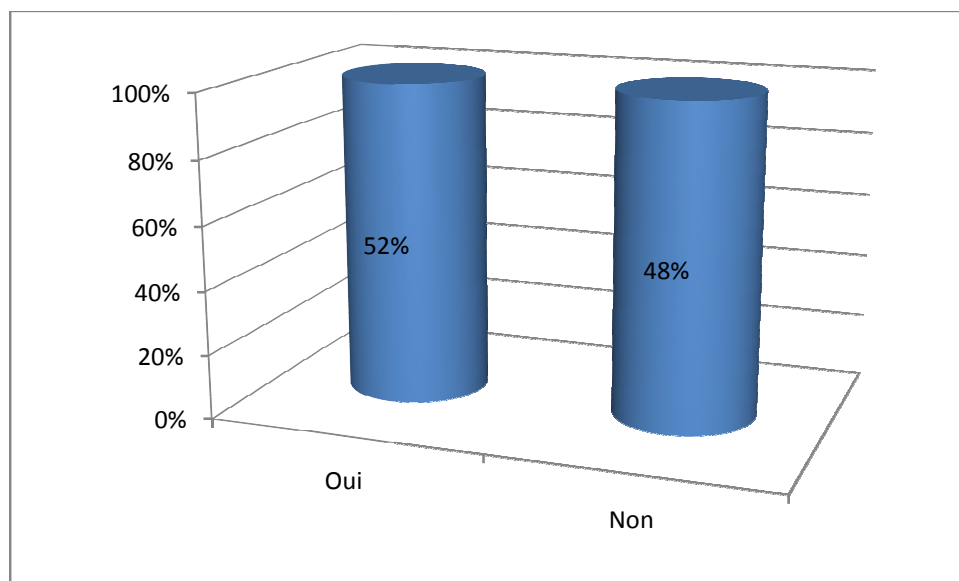
Figure n°14 : La répartition selon le type d'augmentation qui engendre la motivation



La majorité de notre population de cadres a choisi les augmentations individuelles, par contre 28% ont choisi les augmentations collectives contre 12% ont préféré les deux au même temps.

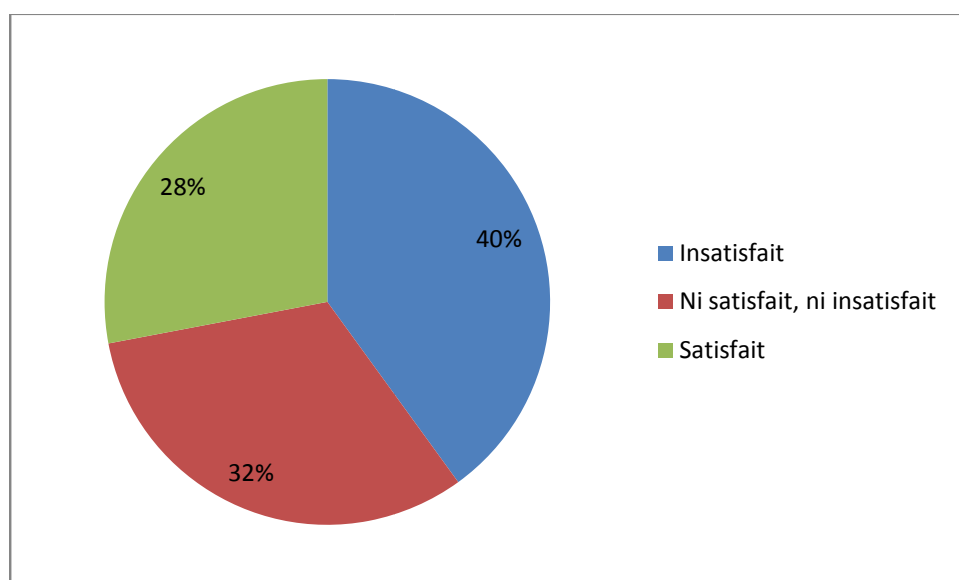
La quasi-totalité a choisi l'augmentation individuelle car, ils la voyaient comme facteur essentiel pour déclencher leurs motivations, de fournir plus d'effort. Ils aiment bien le travail individuel pour des raisons personnelles et cela pour détecter leurs performances, leurs capacités. Pour ceux qui ont choisies les augmentations collectives, sont ceux qui favorisent le travail en équipe. Ces personnes considèrent l'augmentation individuelle comme une politique discriminatoire, elle ne correspond pas à la théorie d'équité d'Adams, car il faut avoir une certaine équité dans le lieu de travail pour pousser tout le personnel à donner leurs meilleurs.

Figure n°15: La répartition selon la satisfaction de salaire par rapport au travail



D'après les résultats, nous remarquons que 52% des cadres sont satisfait de leurs salaires par rapport au travail qu'ils effectuent, contre 48% qui sont insatisfait. Cela est dû à des conditions de travail qui ne répond pas à leurs exigences, des obstacles difficiles à gérer par la baisse de leurs salaires.

Figure n°16 : Le niveau de satisfaction, en faisant une comparaison entre vos contributions, les caractéristiques de votre emploi et votre rémunération



Le graphe ci-dessus montre que 28% des cadres sont satisfait par rapport à leurs contributions, 32% sont ni satisfait, ni insatisfait et enfin 40% sont insatisfait.

Chapitre 4 : La rémunération et la motivation à l'EPB

Presque la moitié des cadres ne sont pas satisfaits quand ils comparent leurs contributions, les caractéristiques de leurs emplois et leurs rémunérations, car leurs tâches sont beaucoup plus complexes que n'importe d'autres tâches. En d'autre termes, la nature de leurs travail demande plus d'efforts morales que physiques.

Tableau n° 5 : La répartition selon la recherche d'un travail ailleurs

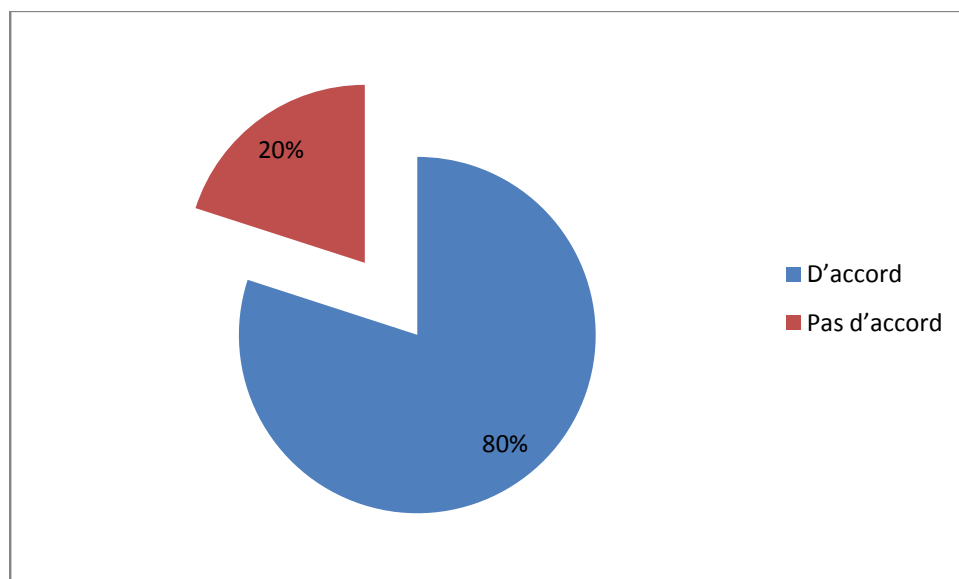
Vous cherchez un travail	Oui		Non		Total	
	Effectif	%	effectif	%	Effectif	%
Salaire garantie	0	0	20	40	20	40
Retraite assurée	0	0	10	20	10	20
Autre	0	0	4	8	4	8
Salaire plus élevé	8	16	0	0	8	16
condition de travail favorable	8	16	0	0	8	16
Autres	0	0	0	0	0	0
Total	16	32	34	68	50	100

D'après la lecture de ce schéma, nous constatons que, 68% ne sont pas prédisposé à la recherche d'un autre travail, à raison que leur salaire garantie soit de 40%, une retraite assurée avec un taux de 20%, enfin y'on a ceux qui affirme qu'il y a un manque de postes vacants dans d'autres organismes soit 8%.

Par ailleurs, 32% sont à la recherchent d'un autre travail ailleurs afin d'obtenir un salaire plus élevé et avoir des conditions plus favorables.

La majorité de notre échantillon ne sont pas prêts à chercher un travail, puisque leur salaire est garanti, leur retraite est assurée et en plus ils ont peur de ne pas trouver un autre travail. Pour ceux qui veulent chercher un travail ailleurs, ils revendiquent des conditions de travail plus favorables est un salaire plus élevé. C'est dans l'intérêt de l'entreprise de prendre en compte ces revendications pour conserver et motiver son personnel.

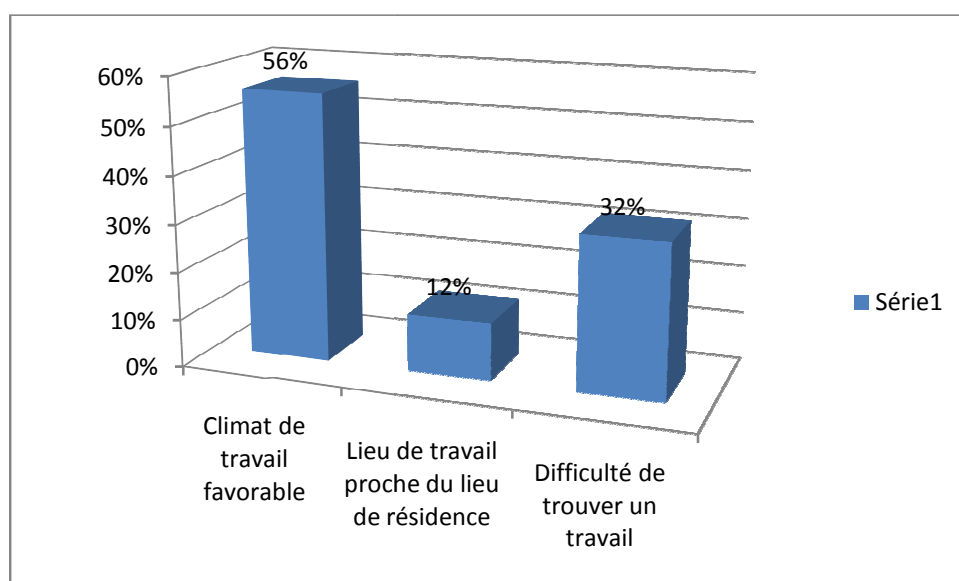
Figure n°17 : Les augmentations du salaire sont un moyen de fidélisation



Ce schéma témoigne que la majorité des cadres accordent que le salaire est un bon moyen de fidélisation, soit 80%, et seulement 20% sont pas d'accord sur ce point.

La majorité des cadres accordent au salaire une très grande importance, car ils le voyaient comme un bon moyen pour les motiver et les fidéliser dans leur organisme et créer le sentiment d'appartenance à un groupe.

Figure n°18 : La répartition selon le contexte d'accepter des salaires à la baisse



Chapitre 4 : La rémunération et la motivation à l'EPB

Les données de ce graphe, montre que 56% accepte un bas salaire si le climat est favorable, 12% accepte ce salaire si le lieu de travail est proche du lieu de résidence, 32% accepte si ils ont des difficultés de trouver un travail et 12%.

On peut dire que les salariés acceptent de travailler avec des salaires à la baisse, seulement si les conditions de travail sont favorables, climat social est bon ; il les incite à donner plus et à fournir plus d'effort, le lieu de travail proche de lieu de résidence et enfin si ils ont des difficultés de trouver un autre travail.

D'après les résultats de ce questionnaire, on peut dire que les salariés s'intéressent beaucoup plus à la rémunération, notamment à la rémunération variable; les salaires poussent le personnel à fournir plus d'effort et à être motivé.

Les cadres de l'Entreprise Portuaire de Bejaïa accordent une grande importance à la rémunération. En effet, ils sont beaucoup plus motivés par ce facteur, mais, il ne faut pas négliger les autres facteurs de motivations tels que l'estime du supérieur, la formation, une bonne gestion de carrière et les bonnes conditions de travail.

Conclusion générale

Conclusion générale

Conclusion générale

La mise en œuvre 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 collaborateurs, mais également leur statut et leur estime. C'est pour cette raison qu'elle occupe une place primordiale dans l'entreprise.

La question de rémunération est d'une dimension stratégique pour les entreprises, en raison de son impact aussi bien économique que social. Il y a tout intérêt de soigner l'élaboration de la mise en œuvre d'une politique de rémunération, car elle est un élément important dans la motivation des salariés, mais aussi de leur attraction et fidélisation. Cependant, il faut signaler que la rémunération n'est pas le seul facteur de motivation, d'autres facteurs existent comme : la formation, l'estime, les conditions de travail. Que les entreprises doivent prendre en considération.

L'importance de la rémunération n'est pas la même pour l'employé et l'employeur. Autrement dit, elle représente pour le premier, une source de revenu qui lui permet d'accéder à la consommation des différents biens et services. Et pour le deuxième, elle lui permet d'attirer et de fidéliser les travailleurs les plus performants, de les motiver, de les inciter à fournir des efforts dans le travail, à fin de réaliser ses objectifs organisationnelles (qualité et quantité).

A cet effet, la raison qui nous a conduits à étudier ce thème et rechercher si la rémunération est la principale source de motivation au sein de l'EPB.

Pour bien expliquer cette relation entre les deux concepts, on a opté un questionnaire destiné aux cadres.

Nous avons constaté que les cadres de l'EPB ne considèrent pas que la rémunération est la seule source de motivation, car ils existent d'autres facteurs : la formation, l'estime, les conditions de travail et une bonne gestion de carrière qui influence sur elle.

On a conclu que la rémunération individuelle est une variable d'action plus efficace vis-à-vis de la motivation, et que les augmentations de salaire permettent de fidéliser et d'attirer les salariés. Cependant, il faut préciser que l'individualisation fonctionne si c'est le mérite qui est récompensé. Cela est possible en améliorant le lien perçu entre les efforts, les performances et les augmentations de la rémunération. Pendant notre étude à l'EPB, on a constaté qu'elle offre

Conclusion générale

les deux augmentations : individuelle et collective, mais d'après notre questionnaires, la majorité des cadres favorise plutôt la rémunération au mérite.

Enfin, à terme de réalisation de ce mémoire, nous avons pu acquérir de nombreuses connaissances au sujet de la rémunération comme facteur de motivation des salariés, ce qui sans doute, sera outil pour notre future carrière professionnelle.

Bibliographie

Bibliographie

1. Ouvrages

- CARDIN. L, GUERIN. F et PIGEYRE. F, GRH pratique et éléments de théorie, 3^{ème} éd DUNOD, Paris, 2007.
- AnnickCOHEN, Toute la FRH, éd DUNOD, Paris, 2006.
- MichelDE COSTER, Sociologie du travail et gestion des ressources humaines, 3^{ème} éd, BRUXELLES, 1995.
- Henri Mahé deBIOSLANDELLE, Dictionnaire de gestion, éd ECOMONICA, Paris, 1999.
- SylvieGUERRERO, Les outils de l'audit social, éd DUNUD, Paris, 2008.
- RobertLE DUFF,(dir.), Encyclopédie de la gestion et du management, éd Dalloz, Paris, 1999.
- JIMPERETTI, BARON. X, BEAU. P et BAUCHER. JM, Ressources humaines, éd d'organisation, Paris, 2003.
- J.M.PERITTI, Tous DRH, 2^{ème} éd, d'organisation, Paris, 2003.
- Patrice ROUSSEL, Rémunération, motivation et satisfaction au travail, éd ECONOMICA, Paris, 1996.
- L. SHIMAN Dolan, Eric GOSSLIN, Jules CARRIERE, Gerald LAMOUREAUX, Psychologie du travail et comportement organisationnel, 2^{ème} éd, GAETAN MORIN, Québec, 2002.
- Jean-FrançoisSOUTERAIN, Organisation de gestion de l'entreprise, éd FAUCHER, Paris, 2006.

2. Autres

- Convention collective de l'EPB.
- Documents internes à l'EPB.
- Décret 96-298 du 08/09/1996 du code de travail.

Les annexes

Introduction générale

Chapitre 1

Chapitre 2

Chapitre 3

Chapitre 4

Bibliographie

Les annexes

Université Abderrahmane MIRA de Bejaia

Faculté des Sciences Economiques de gestion et sciences Commerciales

Département des sciences et des sciences de Gestion

Questionnaire

Ce questionnaire s'inscrit dans le cadre de la préparation d'un mémoire de fin de cycle-Master 2, en Gestion des Ressources Humaines, sous le thème « La rémunération comme facteur de motivation du personnel à l'EPB »,

Nous vous serions très reconnaissants si vous accepteriez de contribuer à la réalisation de cette recherche par vos réponses qui-nous vous l'assurons- ne seront utilisées que pour des fins scientifiques.

Réalisé par :

M^{elle} AMRANE Souad

M^{elle} GADOUCHE Ania

Nous vous demandons de nous faire part de votre expérience concernant votre manière habituelle de travailler.

Axe n°1 : La rémunération

1. Depuis comme bien d'année travaillez-vous à l'EPB :

-1ans à 5 ans - 6ans à 10 ans ☐ ☐

-11ans à 19 ans -20ans à 29ans ☐ ☐

2. Quel poste occupez- vous, et dans quelle direction ?

.....

Indiquer si vous êtes en accord ou en désaccord avec les propositions suivantes :

3.Pour des raisons personnelles vous donner plus le meilleur de vos même dans votre travail

-Pas de tout d'accord ☐ - Assez d'accord ☐

- Peu d'accord ☐ -Tout à fait d'accord ☐

**4. Chacun d'entre nous attache de l'importance à des aspects différents de son emploi.
En ce qui vous concerne : quelle importance accordez-vous à votre rémunération fixe ?**

-Faible ☐ -Importante ☐

-Moyenne ☐

5. Quelle importance accordez-vous à votre rémunération variable ?

-Faible ☐ -Importante ☐

-Moyenne ☐

6. Et quelle importance accordez-vous aux avantages en nature ?

-Faible ☐ -Importante ☐

-Moyenne ☐

7. Comparez-vous votre salaire par rapport aux salaires d'employés semblables dans d'autres ports Algériens ?

-Oui

☐

-Non

☐

Si la réponse est oui, par ce que vous trouvez votre salaire :

-Plus élevé

☐

-Moins élevé

☐

-Equivalent

☐

Axe n°2 : La motivation et la fidélisation des salariés

8. Dans votre travail, quelle est l'importance du lien que vous constatez entre vos efforts et vos performances personnelles :

-Faible-Importante

☐☐

-Moyenne

☐

9. Dans votre travail, quelle est l'importance du lien que vous constatez entre vos efforts et les performances de votre équipe :

-Faible- Importante

☐☐

-Moyenne

☐

10. Etes-vous attirés par les salaires attribués à l'EPB

-Oui -Non

☐☐

11. Classez les moyens de motivations suivantes par ordre d'importance. Le(1^{er}) pour le facteur qui vous procure le plus de motivation :

-Le salaire

☐

-Les conditions de travail

☐

-La formation

☐

-Une bonne gestion de carrière

☐

-L'estime de supérieur

☐

Autres.....

12. vous arrive-t-il de vous ennuyer dans votre travail ?

-Oui

☐

-Non

☐

Pour les deux cas, expliquer pourquoi ?.....

.....

13. Pour que chacun soit motivé dans son travail, vous proposez :

- des augmentations individuelles (au mérite)

☐

-des augmentations uniformisées (collectives)

☐

14. Etes-vous satisfait de votre salaire par rapport au travail que vous effectuez ?

-Oui

☐

-Non

☐

Expliquer votre choix :.....

.....

15. Quelle est votre niveau de satisfaction quand vous comparez votre contribution, les caractéristiques de votre emploi, et votre rémunération directe ?

-Insatisfait

☐

-Satisfait

☐

-Ni satisfait ni insatisfait

☐

16. Voulez-vous chercher un travail ailleurs ?

- Ou

☐

-Non

☐

Si non parce que :

-Votre salaire est garanti

☐

- Votre retraite est assurée

☐

- Autres

☐

Si oui pour

- Un salaire plus élevé ☐
- Des conditions de travail plus favorables ☐
- Autres ☐

17. Des augmentations des salaires sont un moyen de fidélisation :

- Je suis d'accord ☐
- Je ne suis pas d'accord ☐

18. Dans quel contexte accepteriez-vous des salaires à la baisse ?

- Un climat de travail favorable ☐
- Lieu de travail proche de lieu de résidence ☐
- Difficulté de trouver un autre travail ☐
- Autres ☐



مؤسسة ميناء بجاية

ENTREPRISE PORTUAIRE BEJAIA

BULLETIN DE PAIE

Année

Mois

Matricule	Nom et Prénom			Code Empli	Fonction			Date d'Entree	N° Sécurité Sociale												
Sect.Gest.	Catg.Prof.	Echl.	Colif.	IRG.	Patent.	N° Compte	S.F	Enf.-	Enf.+	Maj.	V	N	T	S	C	P	D	S	P	L	Z
030			E	2	P						0	0	36	0	0	1					
Rubrique	Libellé Rubrique				Base	Gains Imposables	Gains non Impos.		Retenues Impos.		Retenues non Impos.										
100	SALAIRE DE BASE																				
101	RECUPERATION																				
104	HS A 100%																				
108	INDEM TRAVAIL POSTE																				
109	INDEM NUISANCE																				
111	PRI																				
112	PRC																				
115	I.E.P																				
352	INDEM PANIER																				
353	INDEMNITE TRAJET																				
580	I.S.U																				
790	RETENUE MUTUEL																				
791	RETENUE SEC.SOC.																				
792	RETENUE IRG																				
795	RETENUE M.G.T.																				
452	RAP.INDEMNITE PANIER																				
NET A PAYER					TOTAUX																

Table des matières

Sommaire	I
Liste des tableaux et figures	II
Introduction générale	1
Chapitre1 : La gestion de la rémunération	4
Section 1 : Concept et élément de la rémunération	4
1. Définition de la rémunération	4
2. Les éléments de la rémunération	5
2.1. La rémunération directe	5
2.1.1. La rémunération fixe	5
• Le salaire de base	5
• La prime d'ancienneté	5
• La prime de treizième mois	6
2.1.2. La rémunération variable	6
• Les heures supplémentaires	6
2.2. La rémunération indirecte	7
2.3. La rémunération différée	7
• L'intéressement	7
• La participation	7
• Plan d'épargne entreprise	8
• Actionnariat	8
• Stock-option	8
2.4. Les avantages en nature	9
• Voiture de société	9

• Jeton de présence -----	9
2.5. Les avantages sociaux -----	10
• Mutuelle maladie -----	10
3. La pyramide de rémunération-----	10
4. Les qualités d'un système de rémunération-----	12
Section 2 : La politique de rémunération -----	15
1. Définition d'une politique de rémunération -----	15
2. L'élaboration d'une politique de rémunération -----	15
3. Une réponse à des enjeux économiques et sociaux -----	16
3.1.Le salaire fixe -----	17
3.2. Le salaire lié aux résultats de l'organisation -----	17
3.3.Rémunération individuelle -----	17
4. Les objectifs de la politique de rémunération -----	18
4.1. L'équité -----	18
4.2.La compétitivité -----	19
4.3. La reconnaissance des prestations fournies -----	19
4.4. Aligner le comportement de l'employé avec les objectifs stratégiques de l'entreprise----	19
Chapitre 2 : La rémunération comme facteur de motivation du personnel -----	21
Section 1 : La motivation et ses facteurs -----	21
1. Définition de la motivation-----	21
2. Les caractéristiques de la motivation -----	22
2.1. Le déclenchement -----	22
2.2. La direction-----	22
2.3. L'intensité -----	22

2.4. La persistance -----	23
Section 2 : Les théories de motivation -----	23
1. Les théories de contenu -----	23
1.1. L'organisation scientifique du travail.....	23
1.2. La théorie d'Elton Mayo-----	24
1.3. La théorie de Maslow-----	25
1.4. La théorie de Frederick Herzberg -----	26
1.5. La théorie d'Alderfer -----	26
1.6. La théorie de Mc Clelland -----	28
2. Les théories de processus-----	28
2.1 .La théorie Béhavioriste-----	28
2.2 .La théorie de Locke -----	29
2.3. La théorie d'Adams-----	30
2.4. La théorie de Vroom-----	30
3. La motivation par les conditions de rémunération -----	36
3.1. Les conditions de rémunération directe -----	37
3.2. Les conditions de rémunération indirecte-----	37
3.3. Les conditions pour que les rémunérations soient motivantes -----	38
Chapitre 3 : Gestion de la rémunération au sein de l'EPB-----	40
Section 1 : présentation de l'organisme -----	40
1. Historique de l'Entreprise Portuaire de Bejaïa -----	40
2. Situation géographique du port -----	41
3. Les missions et les activités de l'EPB -----	41
3.1. Les missions de l'EPB -----	41

3.2. Les activités de l'EPB -----	41
4. Organisation de l'EPB -----	42
4.1. Les directions opérationnelles -----	42
• Direction Manutention et Acconage -----	43
• Direction Domaine et Développement -----	43
• Direction Capitainerie -----	43
• Direction Remorquage -----	43
• Direction Logistique -----	44
4.2. Les directions fonctionnelles -----	44
• Direction Générale -----	44
• Direction Générale Adjointe -----	45
• Direction Management Intégré -----	45
• Direction Finance et Comptabilité -----	46
• Direction Ressources Humaines -----	46
5. Les ressources humaines de l'EPB -----	48
5.1. L'effectif de l'EPB -----	48
Section 2 : Les composantes de la rémunération de l'EPB -----	50
1. La gestion de rémunération de l'EPB -----	50
1.1. Le salaire de base -----	50
1.2. Les différentes indemnités -----	50
• Indemnité de nuisance -----	50
• Indemnité forfaitaire de service permanent -----	51
• Indemnité des heures supplémentaire -----	51
• Voiture de société -----	51
• Panier -----	51
• Indemnité de nourriture -----	51
• Transport -----	51
• Indemnité pour salaire unique -----	52
• Indemnité de départ à la retraite -----	52
• Indemnité d'intérim -----	52
1.3. Les différentes primes -----	52
• Prime d'ancienneté -----	52

• Prime de treizième mois -----	52
• Prime de caisse-----	52
• Prime de bilan-----	52
• Prime travaux d'inventaire -----	53
• Prime de lait -----	53
• Prime de port pétrolier -----	53
• L'intéressement -----	53
• Prime liée à la médaille de travail -----	53
• Prime de rendement individuelle -----	53
• Prime de rendement collective -----	53
• Assurance automobile -----	54
• Logement de fonction -----	54
• Jetons de présence -----	54
• Téléphone personnel -----	54
• Allocation familiale -----	54
• Prêt de société -----	54
1.4. Les retenus -----	54
• Cotisation de sécurité sociale -----	54
• Retenue de mutuel-----	55
• Impôt sur revenu globale -----	55
• Retenue prêt social -----	55
2. La politique de rémunération au sein de l'EPB -----	58
3. Les éléments de rémunération pour la motivation du personnel -----	58
3.1.La rémunération directe -----	58
• Les éléments fixes-----	58
A. Salaire de base -----	58
B. Prime d'ancienneté -----	59
C. Treizième mois-----	59
• Les composantes de la rémunération variable -----	59
A. L'intéressement -----	59
B. Prime de rendement individuelle-----	59
C. Prime de rendement collective-----	60
3.2.La rémunération indirecte -----	60



• Les périphériques sélectifs -----	60
• Les périphériques statutaires -----	61
Chapitre 4: La rémunération et la motivation à l'EPB -----	62
1. Présentation de l'enquête -----	62
1.1.L'objectif de l'enquête -----	62
1.2.Le plan d'étude-----	62
1.2.1. L'élaboration du questionnaire-----	62
1.2.2. La population d'enquête -----	62
1.2.3. Présentation des résultats -----	63
2. Analyse et interprétation des résultats -----	64
Conclusion générale -----	77
Bibliographie -----	79
Annexe 1 : Questionnaire -----	80
Annexe 2 : Bulletin de paie -----	85
Table des matières-----	86

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 de créer ce sentiment pour octroyer plus d'efforts. Les managers ont commencé à s'intéresser davantage au climat social et au lien existant entre les salariés et leurs environnements de travail, c'est-à-dire aux facteurs qui favorisent l'engagement de ses derniers vis-à-vis de leur travail. Ils se sont intéressés aussi aux politiques salariales à appliquer dans l'entreprise pour avoir une meilleure performance de son personnel.

L'objectif de ce travail est d'étudier l'importance de la rémunération comme facteur de motivation au sein de l'Entreprise Portuaire de Bejaia (EPB).

En effet, nous avons effectué une enquête par questionnaire sur un échantillon de cadres portant sur les facteurs de motivations et l'importance accordée aux salaires (et ses composantes). Les résultats obtenus sont entre autre la rémunération est le principal facteur de motivation, conjugué avec les autres facteurs tels que la bonne gestion de carrière, la formation, reconnaissance de supérieur, les conditions de travail plus favorables.

Mots-clés

Rémunération, Politique de rémunération, Pyramide de rémunération, Facteurs et théories de motivation.