

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

ECOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT

ENSM. Pôle universitaire de KOLÉA



Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention d'un diplôme de Master

Spécialité : Management Des Ressources Humaines

**L'IMPACT DE LA REMUNERATION SUR LA MOTIVATION DES
SALARIES**

Cas : la Société des Eaux et de l'Assainissement d'Alger (SEAAL)

Elaboré par : DJELMID Chahinez

Encadré par : Pr. BENGUERNA Mohammed

Dr. LOUNACI Abdelhakim

Année universitaire : 2019 / 2020

Résumé

La fonction des ressources humaines permet entre autres, aux dirigeants des entreprises, de maintenir un bon climat de travail et de motiver leurs salariés. De par son importance, la question de la motivation tient une place centrale. En effet, les managers cherchent constamment à fournir les conditions nécessaires pour motiver leurs employés, en se basant notamment sur la communication, les bonnes conditions de travail, le développement des compétences professionnelles, et plus important encore, la rémunération. Cette dernière constitue un point focal dans la mesure où elle fait l'objet d'une grande attente de la part des salariés. Elle représente donc un puissant outil d'attraction de fidélisation et de motivation des salariés. Le présent travail vise à étudier et analyser l'impact de la rémunération sur la motivation des salariés. Pour ce faire, nous avons fait le choix d'adopter une approche quantitative à travers une enquête par questionnaire. L'étude a été effectuée au niveau de la société des eaux et de l'assainissement d'Alger (SEAAL).

Mots clés : Rémunération, Motivation, Ressources Humaines, Stratégie, SEAAL.

Abstract

The human resources function allows, among other things, company managers to maintain a good working climate and to motivate their employees. Because of its importance, the question of motivation holds a central place. Indeed, managers constantly seek to provide the conditions necessary to motivate their employees, based in particular on communication, good working conditions, the development of professional skills, and more importantly, remuneration. The latter constitutes a focal point insofar as it is the subject of great expectation from the employees. It represents a powerful tool for attracting employee loyalty and motivation. This work aims to study and analyze the impact of compensation on employee motivation. And in order to complete it we have chosen to adopt a quantitative approach through a questionnaire survey. The study was carried out at the level of the Algiers Water and Sanitation Company (SEAAL).

Keywords: Remuneration, Motivation, Human Resources, Strategy,

ملخص

تسمح وظيفة الموارد البشرية من بين أمور أخرى ، لمديري الشركة بالحفاظ على مناخ عمل جيد وتحفيز الموظفين ، و نظراً لأهميتها ، تحتل مسألة التحفيز مكانة مركزية في الشركة. في الواقع ، يسعى المديرون باستمرار إلى توفير الظروف اللازمة لتحفيز موظفيها ، لا سيما على أساس التواصل ، وظروف العمل الجيدة ، وتطوير المهارات المهنية ، والأهم من ذلك ، الأجر. هذا الأخير يشكل نقطة محورية بحيث انه يعد من أهم ما ينتظره الموظفين. لذلك فهو يمثل أداة قوية لجذب ولاء الموظفين وتحفيزهم. يهدف هذا العمل إلى دراسة وتحليل تأثير التعويض على تحفيز الموظفين. للقيام بذلك، اخترنا اعتماد النهج الكمي واخترنا كذلك الاستبيان كأداة لجمع البيانات. ولقد أجريت الدراسة على مستوى شركة الجزائر للمياه و الصرف الصحي (سيال).

الكلمات المفتاحية: الأجور ، تحفيز ، موارد بشرية ، إستراتيجية ، سيال.

Remerciements

Je remercie avant tout Dieu qui m'a guidé vers la Lumière du savoir et m'a préservé tout au long de mon parcours éducatif.

J'adresse mes sincères remerciements à mes parents **DJELMID Benjeddou** et **BENSGHIR Fatiha**. Sans leur soutien je n'aurais pas réussi, Je leur dis que je vous aime beaucoup et que Dieu vous bénisse.

Mes vifs remerciements s'adressent à mon promoteur monsieur **DEKKICHE Saufiane** chargé de la gestion de paie au niveau de la société des eaux et de l'assainissement d'Alger (SEAAL), Je lui témoigne toute ma gratitude et reconnaissance pour m'avoir encouragé, consacré son temps précieux et m'accorder son attention avec une extrême patience.

Je remercie également mes chers encadrants le professeur **BENGUERNA Mohammed**, et le Docteur **LOUNACI Abdelhakim** qui m'ont guidé avec leurs conseils judicieux et leurs orientations pour accomplir ce travail.

Je tiens également à remercier toutes les personnes qui ont bien voulu répondre à mes différentes questions concernant cette recherche.

Les années que j'ai passées à l'ENSM sont les meilleures années de tout mon parcours éducatif, durant lesquelles j'ai rencontré des amis Qui m'ont appris beaucoup de choses Je leur adresse mes sincères remerciements et ma gratitude.

LISTE DES TABLEAUX

N° de tableau	Intitulé	page
Tableau 3-1	La répartition des salariés de SEAAL selon la catégorie socioprofessionnelle	32
Tableau 4-1	Répartitions d'échantillon selon le sexe	39
Tableau 4-2	Répartitions d'échantillon selon l'âge	40
Tableau 4-3	Représentation d'échantillon selon le statut marital	41
Tableau 4-4	Représentation d'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle	42
Tableau 4-5	Représentation d'échantillon selon le diplôme	43
Tableau 4-6	Représentation d'échantillon selon l'expérience	44
Tableau 4-7	Représentation d'échantillon selon le salaire mensuel	45
Tableau 4-8	La satisfaction des salariés par leur salaire	46
Tableau 4-9	La satisfaction des salariés par les critères utilisés pour déterminer le salaire	47
Tableau 4-10	La compatibilité entre le salaire et l'effort fourni	48
Tableau 4-11	Le type d'augmentations (de salaire) préférés par les salariés	59
Tableau 4-12	La comparaison du salaire avec celui de collègues	50
Tableau 4-13	L'équité (homme/femme) dans la répartition des salaires	51
Tableau 4-14	Le degré de motivation des salariés dans l'exercice du travail	53
Tableau 4-15	L'évolution du niveau de motivation des salariés au fil des années	54
Tableau 4-16	L'importance de La motivation dans le travail	55
Tableau 4-17	La politique de motivation du personnel au sein de l'entreprise SEAAL	56
Tableau 4-18	La motivation et le taux d'absentéisme	57
Tableau 4-19	L'influence de la motivation sur la performance des salariés	58
Tableau 4-20	Les facteurs de motivation pour les salariés de l'entreprise SEAAL	59
Tableau 4-21	Les paramètres qui influencent le plus la motivation des salariés de l'entreprise SEAAL	60
Tableau 4-22	Le degré de satisfaction des salariés de SEAAL par leur poste	62
Tableau 4-23	Le changement de l'entreprise pour un meilleur salaire	63

LISTE DES FIGURES

N° de figure	Intitulé	Page
Figure 1-1	La pyramide de Maslow, théorie hiérarchie des besoins	10
Figure 1-2	Le système poste/performance	15
Figure 1-3	Le système grade/ancienneté	15
Figure 1-4	Le système potentiel/âge	16
Figure 1-5	l'ensemble des rétributions potentielles retirées de travail	17
Figure 3-1	Organigramme général de la SEAAL 2020	33
Figure 3-2	Organigramme de la Direction des Ressources Humaines (SEAAL-2020)	34
Figure 4-1	Répartitions d'échantillon selon le sexe	39
Figure 4-2	Répartitions d'échantillon selon l'âge	40
Figure 4-3	Répartitions d'échantillon selon le statut marital	41
Figure 4-4	Représentation d'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle	42
Figure 4-5	Représentation d'échantillon selon le diplôme	43
Figure 4-6	Représentation d'échantillon selon l'expérience	45
Figure 4-7	Représentation d'échantillon selon le salaire mensuel	46
Figure 4-8	La satisfaction des salariés par leur salaire	47
Figure 4-9	La satisfaction des salariés par les critères utilisés pour déterminer le salaire	48
Figure 4-10	La compatibilité entre le salaire et l'effort fourni	49
Figure 4-11	Le type d'augmentations (de salaire) préférés par les salariés	50
Figure 4-12	La comparaison du salaire avec celui de collègues	51
Figure 4-13	L'équité (homme/femme) dans la répartition des salaires	52
Figure 4-14	Le degré de motivation des salariés dans l'exercice du travail	53
Figure 4-15	L'évolution du niveau de motivation des salariés au fil des années	54
Figure 4-16	L'importance de La motivation dans le travail	55
Figure4-17	La politique de motivation du personnel au sein de l'entreprise SEAAL.	56
Figure 4-18	La motivation et le taux d'absentéisme	57
Figure 4-19	L'influence de la motivation sur la performance des salariés	58

Figure 4-20	Les facteurs de motivation pour les salariés de l'entreprise SEAAL	59
Figure 4-21	Les paramètres qui influencent le plus la motivation des salariés de l'entreprise SEAAL	61
Figure 4-22	Le degré de satisfaction des salariés de SEAAL par leur poste	62
Figure 4-23	Le changement de l'entreprise pour un meilleur salaire	63

LISTE DES ABREVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

DPT : Département.

DRH : Direction des Ressources Humaines.

SEAAL : Société des Eaux et de l'Assainissement d'Alger.

RH : Ressources Humaines.

ONA : Office National de l'Assainissement.

ADE : Algérienne Des Eaux.

Table des matières

RESUME	I
REMERCIEMENTS	III
LISTE DES TABLEAUX	IV
LISTE DES FIGURES	V
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES	VI
INTRODUCTION GENERALE	1
CHAPITRE I : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL	4
1. Revue de littérature.....	5
1.1. Les travaux récentes sur la rémunération et la motivation.....	5
1.2. L’histoire de la rémunération.....	6
1.3. Les théories de salaire.....	7
1.4. L’historique de motivation.....	9
1.5 Les théories de motivations.....	9
2. Cadre conceptuel.....	14
2.1. Concept de la rémunération.....	14
2.1.1. Définition de la rémunération.....	14
2.1.2. Les systèmes de rémunération.....	14
2.1.3. Les composantes de la rémunération.....	16
2.1.4. Les étapes d’élaboration d’un plan de rémunération.....	19
2.2. Le concept de la motivation	22
2.2.1. Définition de motivation.....	22
2.2.2. Les différentes formes de motivation.....	22
2.2.3. Les leviers des motivations.....	23
CHAPITRE II : CADRE METHODOLOGIQUE	25
1. L’approche méthodologique.....	26
2. Les outils de collecte des données.....	26
2.1. Le questionnaire.....	26
2.2. La documentation utilisée.....	26
3. L’échantillonnage et la population ciblée.....	27

4. La structure du questionnaire.....	27
5 .L'outil d'analyse.....	28
CHAPITREIII : CONTEXTE ORGANISATIONNEL.....	29
1. Présentation de l'entreprise d'accueil SEAAL.....	30
2. Historique de SEAAL.....	30
3. Missions de l'entreprise.....	31
4. Objectifs de l'entreprise.....	31
5. La répartition des salariés de SEAAL selon la catégorie socioprofessionnelle.....	33
6. Présentation de l'organigramme général de la SEAAL.....	32
CHAPITREIV : RÉSULTATS ET DISCUSSION	38
CONCLUSION GENERALE.....	65
BIBLIOGRAPHIE.....	68
ANNEXES	71

INTRODUCTION GÉNÉRALE

De nombreuses entreprises accordent aujourd'hui une attention particulière à la fonction des ressources humaines. En effet, leur succès est fortement lié au facteur humain, car l'innovation la créativité et le développement dans l'entreprise dépendent des compétences et de la motivation des individus qu'elles désignent. Ainsi, la construction d'un modèle de gestion des ressources humaines, qui doit être en mesure d'attirer, de fidéliser et de motiver le personnel, constitue une préoccupation majeure et un défi pour les dirigeants des entreprises.

La motivation des employés constitue un élément crucial pour la réussite de l'entreprise. C'est la raison pour laquelle cette dernière représente une préoccupation centrale dans le management des entreprises et des organisations en général. En effet la littérature ainsi que les enquêtes menées auprès des salariés ont montré que la motivation affecte fortement la qualité et l'efficacité du travail.

La rémunération est l'un des premiers facteurs impactant la motivation des salariés. Pour cela, les entreprises se focalisent de plus en plus à établir un système de rémunération stratégique qui répond aux attentes des salariés et assure un bon rapport entre coût salarial et productivité. Ainsi, aucun projet RH ne peut se passer d'une politique de rémunération. C'est cette dernière qui lui donne une crédibilité aux yeux des salariés. Une politique de rémunération doit avoir des qualités lui permettant d'être performante. Dans cette optique, de nouveaux styles de management de la rémunération ont apparu pour valoriser et motiver le personnel. En effet, les entreprises évitent généralement les augmentations collectives et préfèrent la rémunération individualisée (au mérite) comme méthode de rémunération. Ainsi, le salarié sera rémunéré en fonction de sa performance individuelle, ce qui permettra de renforcer son implication et sa motivation au travail.

La motivation par la rémunération constitue une réelle valeur ajoutée à la fois pour l'individu et l'organisation. Elle constitue un atout stratégique qui permet de garantir l'efficacité au travail. Cela nous a donc amené à nous intéresser à l'impact de la rémunération sur la motivation des salariés. Pour ce faire, nous avons choisi comme terrain de recherche la Société des Eaux et de l'Assainissement d'Alger (SEAAL). Notre choix est principalement motivé l'évolution intéressante qu'a connu l'entreprise ces dernières années. Par ailleurs, le nombre important de salariés (qui s'élève à 6581) constitue un atout important. En effet, il va nous permettre d'enquêter auprès d'un échantillon assez important.

La problématique à laquelle nous nous intéresserons dans le cadre de la présente recherche est donc comme suit :

Le système de rémunération adopté par la SEAAL contribue-il vraiment à motiver les salariés de l'entreprise ?

Afin de mieux cerner cette problématique, nous avons fait le choix de la décomposer en sous questions comme suit :

- 1) La rémunération affecte-t-elle vraiment la motivation des salariés au sein de SEAAL ?
- 2) Existe-t-il d'autres facteurs, hormis la rémunération, impactant la motivation des salariés de SEAAL ?
- 3) Quels sont les éléments de rémunération qui motivent le plus les salariés de SEAAL ?

Pour ce faire, nous partons des hypothèses suivantes :

Hypothèse 01 : La rémunération constitue un facteur essentiel dans la motivation au travail.

Hypothèse 02 : La rémunération n'est pas le seul facteur impactant la motivation des salariés au travail.

Le présent mémoire a pour objectif de :

- ✓ Montrer le lien entre la rémunération et la motivation des employés ;
- ✓ Découvrir le degré de contribution de la rémunération à la motivation des employés au sein d'une entreprise ;
- ✓ Savoir si le système de rémunération adopté par l'entreprise SEAAL assure l'équité entre les employés ;
- ✓ Savoir si le système de rémunération appliqué au sein de l'entreprise SEAAL est motivant ou non ;
- ✓ Déterminer les éléments de la rémunération qui influencent plus la motivation des salariés.

Afin d'apporter des éléments de réponses aux interrogations posées, nous avons fait le choix de répartir notre mémoire en quatre chapitres. Le premier chapitre est dédié à la revue de littérature et le cadre conceptuel. Dans la revue de littérature nous allons essayer de faire une petite analyse des travaux réalisées sur la thématique de recherche. Le cadre conceptuel se compose de deux parties. La première partie concerne la rémunération, tandis que la deuxième partie concerne la motivation. Le deuxième chapitre portera sur la présentation de la méthodologie de la recherche, les outils de collecte des données, la structure du questionnaire ainsi que l'échantillon analysé. Le troisième chapitre concerne la présentation du contexte organisationnel. Le quatrième et dernier chapitre concerne la présentation et la discussion des résultats. Enfin, la conclusion générale récapitule et discute les principaux résultats de notre étude, présente les limites de notre travail de recherche et ouvre quelques pistes d'élargissements.

CHAPITRE I

REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE

CONCEPTUEL

Le travail n'est aujourd'hui plus seulement un effort fourni en contrepartie de la rémunération mais également un moyen pour le salarié de s'affirmer et se positionner dans la société. Chaque salarié a ses propres attentes. Par conséquent on trouve que le facteur de motivation de certains salariés peut être démotivant pour les autres pour cela la motivation représente un défi pour de nombreuses entreprises. La rémunération constitue un moyen efficace et important de motivation des salariés c'est pourquoi les formes de rémunération ont évolué au fil du temps. Cependant il est important de choisir un système de rémunération satisfaisant qui répond aux attentes des salariés de l'entreprise.

Dans le présent chapitre, nous allons discuter en détail les concepts en lien avec notre problématique de recherche, à savoir, la rémunération et la motivation. Nous présenterons également les différentes théories en rapport avec ces concepts.

1. Revue de littérature

1.1. Les travaux récentes sur la rémunération et la motivation

L'auteur BERNARD a traité la question de la rémunération d'une manière bien détaillée dans son ouvrage (bâtir une stratégie de rémunération), il a abordé plusieurs éléments qui sont liés au sujet de rémunération. Il a souligné le rôle de la rémunération de la performance dans la motivation des salariés *« la rémunération de la performance n'est pas simplement la rétribution a posteriori d'un résultat constaté, elle est l'instrument, le levier, qui incite, motive, agit sur les ressources pour atteindre les résultats prévus. C'est le sens de toutes les formes de management par objectifs qui placent le levier de la rémunération à la performance au centre du processus de management... »* (BERNARD R, 2016, p. 47). D'autre part il a mis en évidence la notion de la rémunération individualisé au mérite, selon lui : *« La rémunération au mérite développe le sentiment d'équité, Dès qu'un système d'appréciation transparent et accepté par les salariés existe, chaque salarié est en mesure d'établir et de comprendre la relation entre son niveau de rémunération et les critères utilisés, ce qui renforce le sentiment d'équité ,Concernant la motivation, les recherches menées montrent que l'individualisation des salaires entraîne davantage de satisfaction que la rémunération variable ou les avantages complémentaires et la motivation est davantage le fait des cadres que des non-cadres. La rémunération fixe reste le déterminant le plus significatif de la motivation et de la satisfaction au travail des salariés interrogés. Elle doit pour cela développer le sentiment d'équité, interne comme externe »* (BERNARD R, 2016, p. 53). On peut donc constater que la rémunération individualisée au

mérite renforce le sentiment d'équité qui constitue un levier de motivation très important d'après la théorie de l'équité d'Adams.

Plusieurs leviers ont apparu au fil de temps pour développer la motivation des salariés au sein de l'entreprise : « *une politique de rémunération attrayante, un style de direction stimulant, la mise en œuvre d'innovations organisationnelles qui donnent du sens au travail et favorisent la socialisation...etc.* » (BALLAND S, 2008, p. 112). Ce livre a indiqué que la rémunération peut constituer un levier important qui peut contribuer à la motivation des salariés, d'autre part les dirigeants des entreprises d'aujourd'hui favorisent de plus en plus la flexibilité et s'orientent vers l'individualisation.

Au fil du temps la motivation a fait l'objet de recherches pour de nombreux chercheurs et experts. A cette fin de nombreuses théories ont été développées. A travers nos connaissances précédentes et notre lecture sur le sujet nous avons conclu que la théorie de l'équité d'Adams(1963) et la théorie de la théorie des attentes de Victor vroom(1964) sont les plus proches de notre sujet de recherche, l'auteur PROULEX a expliqué cette théorie « *Si quelqu'un croit en recevoir moins quand il donne autant que les autres, s'il pense en recevoir autant que les autres quand il donne plus, il considérera qu'il fait l'objet d'un traitement inéquitable. L'équité tient donc à la jonction de quatre perceptions : notre propre contribution la contribution des autres, nos gains et les gains des autres* » (PROULEX D, 2010, p. 288).

Afin de comprendre la théorie d'équité d'Adams, nous nous sommes appuyés sur le livre de Théorie des organisations Une vision synthétique vivante et critique des principales théories des organisations de l'auteur LANDRIEUX-KARTOCHIAN qui a montré que l'équité au travail peut prendre différentes formes mais la rémunération reste la forme la plus importante.

1.2. L'histoire de la rémunération

Avant la révolution industrielle la fonction des ressources humaines n'existait pas cette fonction était limitée au recrutement des employés elle était assurée par le directeur de l'usine ou le responsable d'atelier. L'activité de rémunération des employés se limite à une paie souvent journalière ou hebdomadaire qui était confiée au comptable de l'usine sous la supervision de la direction.

À la fin du 19^{ème} siècle un nouveau concept est apparu c'est le concept de "décerner des titres" décrit par Jean Fombonne dans son livre personnel et DRH : « *Considérant que la hiérarchie entre les employés est favorable au bien du service et que souvent la force morale réside dans*

le titre, la Régie nomme un chef de bureau du commerce et un chef du service du jour à Douai » L'émergence de ce concept marque le début de ce que l'on appelle aujourd'hui la pesée des postes les méthodes d'évaluation ainsi que la classification des emplois ces méthodes visent à répondre aux questions de hiérarchie et de rémunération au sein de l'entreprise. En 1856 le système des salaires a connu une évolution notable grâce au taylorisme, un salaire basé sur le rendement pour éviter « la flânerie ouvrières » dénoncée par Taylor. Cependant plusieurs théories vont se développer et influencer le système des salaires comme La théorie de Keynes qui suppose que le salaire est le résultat des rapports de force, des négociations sociales et des règles déterminant le cadre des discussions salariales (comme les conventions collectives). Il ne faut pas oublier que la gestion de la rémunération sera considérée comme un facteur indispensable dans la définition d'une politique salariale une évolution de cette forme de rémunération se créera essentiellement par un rapport de force entre les salariés et les employeurs sans oublier l'intervention de l'état cette dernière intervient également pour superviser les systèmes de salaires, notamment en fixant un salaire minimum à travers des négociations dans les conventions collectives.

Dans les années 2000 la rémunération variable a connu un développement notable explique Laurent Doucet, directeur du Cercle Magellan (club des avantages sociaux et rémunération globale à l'international) les grandes entreprises abandonnent peu à peu le système classique de la rémunération. Aujourd'hui Les politiques de rémunération favorisent plus de rémunération variable dans un concept de rémunération Globale en cherchant la flexibilité avec la volonté d'être compétitives et innovantes, ces réflexions sont peu à peu implémentées et formalisées dans la stratégie RH de l'entreprise (CAVALIERO S, 2017, pp. 23-25)

1.3. Les théories de salaire

Les théories de salaire nous permettent de comprendre les mécanismes de détermination des niveaux de salaires. Voici une brève présentation survolant ces théories pour transmettre une base de réflexion sur le sujet.

a) L'analyse keynésienne

Selon Keynes et ses partisans le salaire n'est pas soumis aux mécanismes du marché. De plus il considère Le salaire comme un synonyme de revenu, toute baisse de ce dernier est nuisible à l'économie car il engendre une baisse de demande. De ce fait il sera surtout un élément déterminant du niveau de vie et donc un levier de la consommation des ménages, il ajoute

également que le niveau de salaire se détermine après une négociation entre l'entreprise et ses partenaires sociaux (CAVALIERO S, 2017, p. 27).

b) La théorie classique

Selon des «classiques» comme Adam Smith ou David Ricardo le niveau de salaires est contrôlé par le fonctionnement du marché du travail ce dernier est soumis aux mêmes mécanismes que tout produit sur un marché donné. Les variations des salaires et des prix vont créer l'équilibre du marché. Pour les classiques le marché n'a pas besoin d'intervention de l'état pour se rééquilibrer car il se règle automatiquement.

Les entreprises comparent le salaire qui est un coût à la productivité des salariés il faut alors que le salaire marginal celui de dernier embauché soit au maximum égal à sa productivité marginal si non ce dernier coûtera plus cher qu'il ne reportera.

c) La pensée marxiste

Karl Marx part du principe que le travail est à l'origine de toute valeur et que les salaires ne représentent pas la valeur du travail mais la location de la force de travail du salarié. De la valeur nouvellement créée le salaire du travailleur ne représente que la part nécessaire à sa propre survie le reste constituant la plus-value (CAVALIERO S, 2017, pp. 28-29).

d) La théorie de la segmentation des marchés

Selon cette théorie les marchés se régulent d'une manière autonome, dans ce sens les marchés externes sont soumis à la loi de l'offre et la demande, ils sont également moins stables à cause de la concurrence intense. Quant au marché interne les emplois sont stable et bien développés car la carrière du personnel s'évalue par la promotion interne. Cette théorie a été développée par Doeringer et Piore dans leur ouvrage commun (Internal labor markets and man power analysis ,1971).

e) La pensée thomiste

D'après Thomas d'Aquin Deux principes importants doivent être pris en considération lors de répartition des salaires qui sont la justice et l'équité, il suppose qu'il existe une loi de justice plus élevée selon laquelle le salaire ne doit pas être insuffisant à faire subsister le salarié et sa famille.

La notion de la justice contient plusieurs critères différents, ainsi des caractéristiques individuelles liées à des compétences d'emplois doivent être prises en compte. Pour Thomas d'Aquin les différences de salaires au sein de l'entreprise sont justes si elles sont légitimes (CAVALIERO S, 2017, p. 30).

1.4 L'historique de motivation

Le concept de la motivation a été développé au XXème siècle afin d'aider les dirigeants à mieux comprendre le fonctionnement des entreprises. Dans cette époque les dictionnaires donnaient la définition suivante pour ce concept : « la motivation correspondait à la justification d'un acte et à l'exposé d'une décision », cependant les psychologues TOLMAN (1932) et LEWIN (1936) ont abordé cette notion pour la première fois la motivation comme un sujet de recherche.

Ensuite en 1993 deux auteurs grecs VALLERAND et THILL ont étudié le comportement humain dans un groupe et dans la société, ces deux auteurs ont montré l'évolution de la pensée sur le comportement humain dans les organisations sociales jusqu'à l'émergence du concept de motivation au travail ils retracent le développement de la pensée depuis les premières philosophes grecs jusqu'aux scientifiques du XIXème siècle.

La première moitié du XXe siècle a connu un accroissement en termes de profits de productivité ce qui amènera les chefs d'entreprise à exhorter des psychologues pour répondre à la question : quels sont les sources de motivation qui poussent les salariés à travailler mieux ? Aujourd'hui on remarque qu'il existe de nombreuses théories et écoles de pensée traitant de ce sujet (LOUART P, 2001, p. 3).

1.5 Les théories de motivations

a) La théorie des besoins (MASLOW)

Selon MASLOW toute personne serait motivée par la recherche de la satisfaction des besoins. En effet il a défini cinq types de besoin hiérarchisés en 5 niveaux sous la forme d'une pyramide (SOUISSI C, 2019, pp. 31-32).

Figure 1-1 : La pyramide de Maslow, théorie hiérarchie des besoins



Source : (MUCHA I, 2010, p. 20)

➤ **Les besoins physiologiques**

C'est le premier niveau le plus basique qui vise à assurer la survie des êtres-humains et qui se partage par tout le monde exemple : manger, boire, dormir, se vêtir, se chauffer...etc.

➤ **Les besoins de sécurité**

Rechercher la sécurité physique de la personne (conditions adaptées, ergonomie), sécurité économique par le contrat de travail, la stabilité de l'emploi, la retraite, les avantages sociaux, et la sécurité affective grâce à un entourage en qui on peut avoir la confiance.

➤ **Les besoins d'appartenance**

C'est le sentiment d'appartenance à un groupe, avoir des contacts avec les autres, des échanges conviviaux, avoir de l'information, et la possibilité de s'exprimer et partager recevoir l'affection des autres et être aimé

➤ **Les besoins d'estime de soi**

C'est le sentiment d'être utile, d'avoir de la valeur, d'être accepté, et apprécié Avoir des marques de reconnaissance, développer son autonomie, être reconnu, sortir du lot, faire un travail visible, exprimer sa compétence, avoir une délégation de pouvoir, participer à la définition de ses objectifs. On peut satisfaire ce genre de besoin par l'implication des individus au travail et le management participatifs.

➤ **Les besoins d’accomplissement (réalisation du soi)**

Elles représentent le cinquième niveau dans la pyramide des besoins de Maslow la réalisation du soi c’est devenir ce qu’on peut être par l’atteinte des objectifs tracés ou par le développement des compétences et des connaissances à travers la formation, être consulté et entendu et avoir la capacité de résoudre des problématiques complexes...etc.

b) Le modèle de “E R G” D’ALDERFER

Cette théorie permet de critiquer la théorie de MASLOW on trouve que ALDERFER a limité les besoins en trois modèles, aussi il les organise sous forme hiérarchique mais ils sont alignés de plus concret au plus abstrait.

- **Les besoins existentiels (E) :** Ce sont tous des besoins physiologiques et matériels, y compris le besoin de sécurité et la rémunération, donc on peut dire qu’il s’agit de besoins concrets.
- **Les besoins relationnels (R) :** C’est l’ensemble des besoins sociaux, avoir des liens sociaux avec des personnes importantes pour soi, collègues, familles, amis... etc.
- **Les besoins de croissances (G) :** Besoin de se développer, et notamment de développer et d’utiliser les compétences qu’on possède.

Les deux derniers se sont des besoins de développement personnel, dans cette théorie ce n’est pas nécessaire de satisfaire un besoin pour qu’un autre besoin devienne motivant. Aussi les trois modèles de besoin peuvent être actifs simultanément chez un même individu (Lévy-Leboyer C, 2006, pp. 41-42).

c) Le modèle du bi-factoriel de satisfaction de HERZBERG

Selon Herzberg, la motivation au travail est liée à deux facteurs l’insatisfaction et la satisfaction et qui agissent de manière indépendante l’une de l’autre. Les facteurs d’insatisfaction sont relatifs aux conditions de travail et les facteurs de satisfaction sont relatifs à l’épanouissement de l’individu dans son travail. Un salarié peut être simultanément motivé et démotivé puisqu’il s’agit de facteurs différents (SOUISSI C, 2019, p. 33).

❖ **La formule de la motivation selon Herzberg :**

Motivation = absence d’insatisfaction + satisfaction

Selon la théorie de Herzberg, les deux sentiments de satisfaction et d'insatisfaction ne sont pas opposés. Cela signifie que la motivation ne peut pas venir de l'élimination des facteurs d'insatisfaction. De même si les facteurs de satisfaction dans le travail sont absents, les salariés ne feront pas preuve d'insatisfaction ou de mécontentement mais ne seront pas motivés. L'impact essentiel de ces travaux de recherche sur la motivation va se faire dans les organisations à travers le mouvement pour l'amélioration de la qualité de vie au travail (PLANE J.M, 2017, p. 40).

d) La théorie des attentes de Vic Vroom (1964)

Pour Vroom la motivation se construit en trois étapes, à travers lesquelles on chemine. Les variables de son analyse sont la valeur donnée aux résultats recherchés, la perception des fruits possibles de son effort et la conviction que le résultat final est la conséquence de ses efforts et qu'il est lié à ce qu'on valorise.

Dans ce chemin, l'individu se demande si ses efforts lui permettront d'atteindre les résultats souhaités, en d'autres termes «ses attentes» il cherche alors à évaluer s'il vaut la peine d'essayer, s'il est probable que ces efforts soient couronnés de succès. Si les résultats sont à sa portée, s'il est assez certain que ses efforts porteront des fruits il marque un point sur le chemin de la motivation. Dans le cas contraire il perd une partie de sa motivation (PROULEX D, 2010, p. 287).

Selon vroom la motivation se détermine selon les trois paramètres suivants (LANDRIEUX-KARTOCHIAN S, 2018, p. 74) :

- le niveau d'attente ou d'expectation (E) qui correspond à la perception que l'individu a de ses performances en fonction du niveau d'effort fourni (l'individu est-il capable de réaliser la performance ?)
- l'instrumentalité (I) qui est la perception de la récompense attendue par l'individu en fonction de la performance réalisée (le niveau de performance permettra-t-il d'accéder à la récompense ?)
- la valence (V) qui correspond à la valeur effective pour l'individu de la récompensée sa performance (quelle valeur l'individu accorde-t-il à la récompense ?)

La motivation (M) serait le produit de ces trois perceptions et s'écrivait sous la forme d'un modèle multiplicatif tel que : $M = VIE$, Vroom (1964) propose donc l'équation suivante pour

modéliser la motivation au travail l'absence d'un seul variable engendre l'annulation de toute l'équation.

❖ **L'équation de la motivation de Vroom (1964)**

$$\text{Motivation (M)} = \text{Valence(V)} \times \text{Instrumentalité(I)} \times \text{Expectations (E)}$$

e) La théorie de l'équité

La théorie de l'équité a été développée par Adams en (1963), L'idée principale est que les individus estiment ce qu'ils apportent à une organisation (c'est-à-dire leurs inputs ou contributions) à ce qu'ils en retirent en termes d'avantages (c'est-à-dire leurs rétributions ou outputs). Ils vont ensuite comparer leur ratio rétribution/contribution à celui d'un autre individu pour se situer. Ils estiment donc si la reconnaissance est juste en cherchant des repères. La comparaison des ratios peut être interne si l'individu référent appartient à la même entreprise (notion d'équité interne), soit appartenir à une autre entreprise (notion d'équité externe) (LANDRIEUX-KARTOCHIAN S, 2018, p. 73).

- **Les Rétributions** (outcomes) : regroupent le salaire, les promotions, les conditions de travail, le statut, la reconnaissance, l'intérêt des tâches réalisées...etc.
- **Les contributions** (inputs) : comprennent la formation détenue, l'implication, l'ancienneté, le niveau de compétence, les efforts réalisés, les performances, l'expérience professionnelle détenue...etc.

Les deux ratios permettent à l'individu d'évaluer son sentiment de justice (ou d'injustice) à l'égard de sa situation dans l'entreprise, Trois scénarios sont envisageables (EDO WALUBILA M, 2012) :

-Aa : avantages des autres

-Ca : contributions des autres

-AP : avantages de la personne

-CP : contribution de la personne

- **AP/C p > Aa/Ca** : situation d'iniquité (sur-équité).
- **AP/Cp = Aa/Ca** : situation d'équité.
- **AP/CP < Aa/Ca** : situation d'iniquité (sous équité).

f) L'approche de l'homme économique (Taylor)

Pour Taylor L'homme ne peut être motivé que par l'argent, une augmentation de son salaire engendre plus de production, c'est-à-dire il travaille plus pour gagner plus, il pense que le salaire au rendement s'impose. Ainsi à chaque tâche correspond un temps d'exécution ; le chronomètre détermine alors la rémunération de l'ouvrier. Le salaire au rendement permet donc la lutte contre les temps morts découlant d'une mauvaise organisation ou de la tendance spontanée des travailleurs à choisir leur propre rythme, ce que Taylor appelle la flânerie ouvrière (MUCHA I, 2010, p. 16).

2. Cadre conceptuel

2.1. Concept de la rémunération

2.1.1. Définition de la rémunération

« La rémunération est la somme en espèces, dues par un employeur à un travailleur, en vertu d'un contrat de travail ou des dispositions légales. Elle comprend le salaire et les accessoires convenus » (LAMSA J.M, 2007).

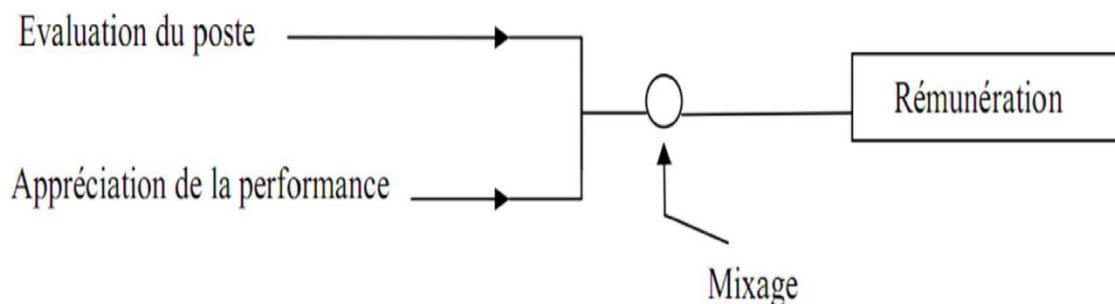
D'après cette définition on peut dire que la rémunération est la contrepartie d'un effort fourni par une personne son montant est déterminé sur le contrat et convenu par les deux parties.

2.1.2. Les systèmes de rémunération

Gérard Donnadiou présente trois grands types d'un système de rémunération qui ont défini par une combinaison des deux variables l'une dite variable principale et l'autre dite variable secondaire. Ces systèmes sont les suivants (BERNARD R, 2016, pp. 50-52) :

a) Le système poste/performance

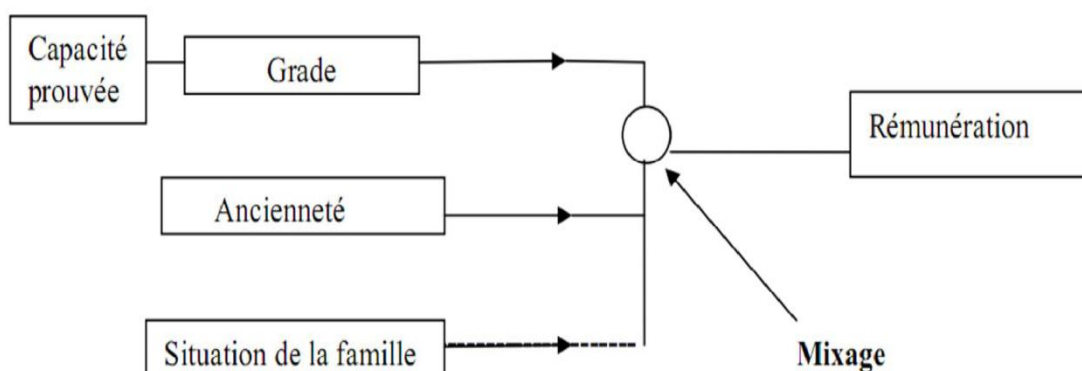
Ce système est basé sur l'évaluation des différents postes de l'entreprise et l'appréciation de la performance, on obtient la rémunération des salariés par le mixage du poste évalué qui est la variable principale avec la performance constatée qui est la variable secondaire.

Figure 1-2 : Le système poste/performance

Source : (GERARD D, 1997, p. 153)

b) Le système grade/ancienneté

Ce système est centré beaucoup plus sur l'individu et son grade caractéristique qui est relié avec la capacité prouvée aux expériences et performances passées (Le grade c'est le variable principale, ancienneté c'est le variable secondaire), la situation familiale peut être ajoutée comme étant un troisième variable comme le montre la figure suivante :

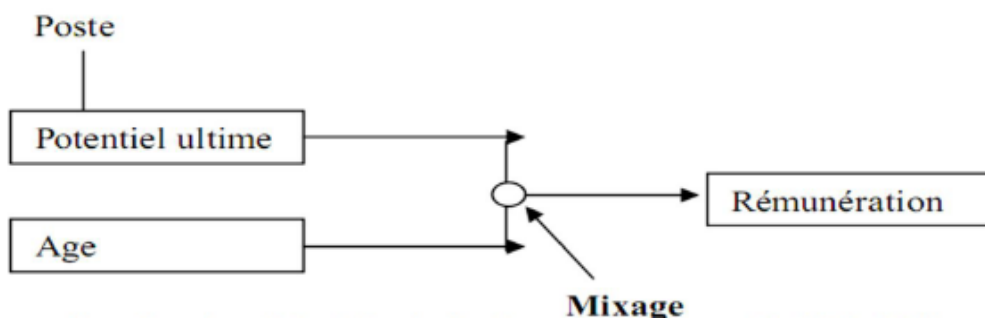
Figure 1-3 : Le système grade/ancienneté

Source : (GERARD D, 1997, p. 154).

c) Le système potentiel/âge

Ce système concerne les jeunes diplômés et aux hauts potentiels et les cadres en général, il s'agit d'une formule où la variable est le potentiel évalué, le salarié va être placé sur une trajectoire théorique de carrière et de rémunération en fonction de son âge (Le potentiel ultime c'est le variable principale et l'âge de l'intéressé c'est la variable secondaire).

Figure 1-4 : Le système potentiel/âge



Source : (GERARD D, 1997, p. 158)

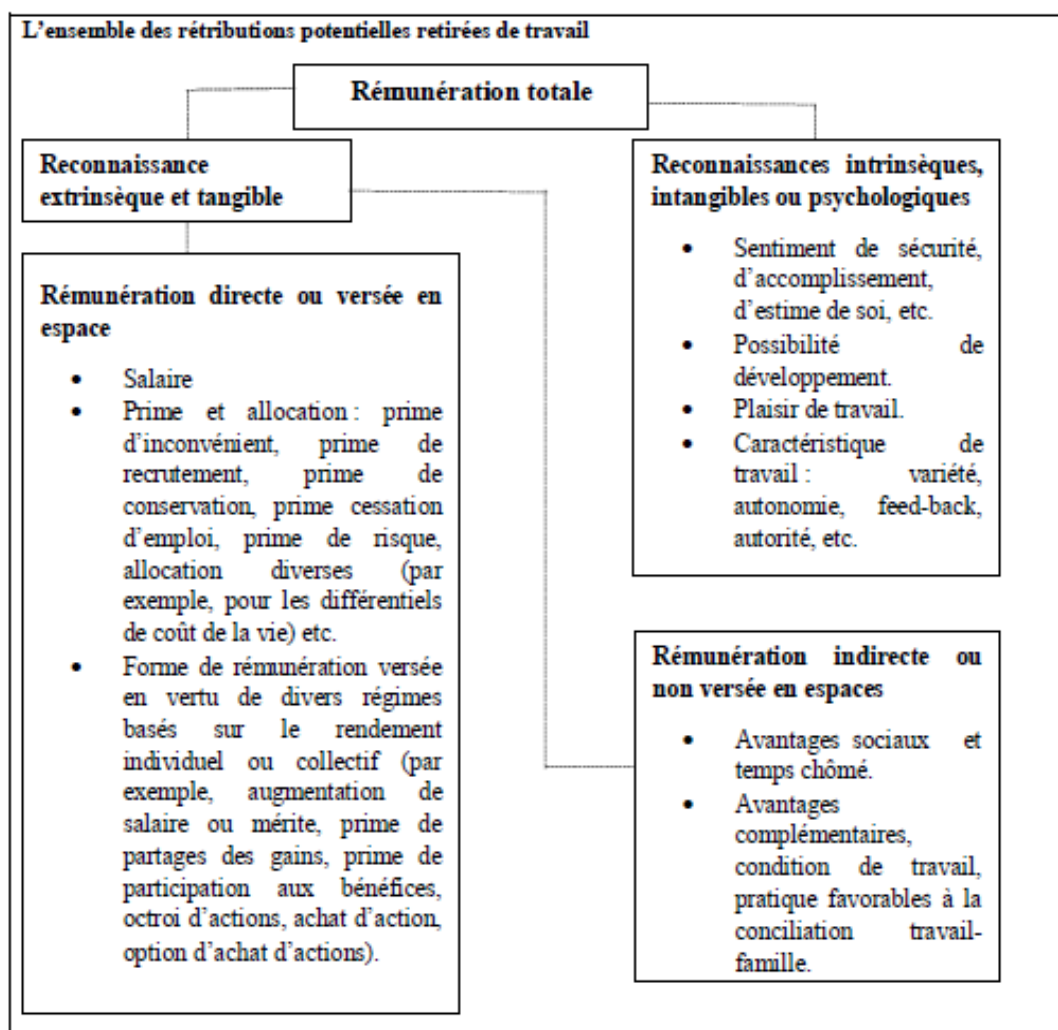
2.1.3. Les composantes de la rémunération

Le schéma ci-dessus représente l'ensemble des rétributions potentielles retiré de travail, il nous montre qu'il existe deux types de rémunération, la première sous forme de reconnaissance extrinsèque et tangible qui contient deux éléments :

- La rémunération directe ou versée en espace qui englobe les salaires et les primes.
- La rémunération indirecte ou non versée en espèces qui contient les avantages sociaux, le temps chômé et les avantages complémentaires...etc.

Le deuxième type de rémunération totale c'est la reconnaissance intrinsèque, intangible ou psychologique (c'est l'ensemble des conditions de l'échange « récompense-contribution » qui n'est pas précis par écrit), ce type engendre les sentiments ou les attentes de l'employé.

Figure 1-5 : l'ensemble des rétributions potentielles retirées de travail



Source: (ST-ONGE S, 2006, p. 4)

a) Les reconnaissances extrinsèques ou tangibles

On peut distinguer deux types qui sont :

a.1) La rémunération directe ou versée en espaces

Elle contient l'ensemble des éléments suivants (ST-ONGE S, 2006, pp. 5-7) :

➤ Les salaires

Le salaire correspond au montant d'argent, garanti par l'employeur, que l'employé reçoit par son travail sur une base annuelle, mensuelle, hebdomadaire ou horaire.

➤ Les primes et les allocations

Les primes incluent les montants forfaitaires liés à l'exécution du travail dans des conditions particulières, à savoir les heures supplémentaires, le quart de travail de soir ou de nuit, le travail en un lieu éloigné, le travail le week-end ou un jour de congé, le travail effectué dans des conditions dangereuses. Etc.

➤ **La rémunération variable**

La rémunération variable recouvre toutes les formes de reconnaissances (augmentation de salaires, primes (montant forfaitaires), commissions, actions, options d'achat d'actions) que l'employé peut recevoir s'il est admissible à des régimes de rémunération qui tiennent compte du rendement à court terme ou à long terme de la personne, de l'équipe, de l'unité administrative ou de l'entreprise. Cette composante est offerte aux employés, ou à certains entre eux, sous forme de régime divers ; salaire au mérite ou selon les compétences, participation aux bénéfices, partage des gains de productivité, partage de la réalisation des objectifs, octroi d'actions, achat d'actions, option d'achat d'action, etc.

a.2) La rémunération indirecte ou non versée en espèces

Elle contient les éléments suivants :

- **Les avantages sociaux et le temps chômé** : Les avantages sociaux comprennent les régimes privé et publics de retraite et d'assurances qui visent à protéger les employés contre diverse aléas de la vie, maladies, invalidité, mortalité... etc. (WILLIAMSON C, 2008, p. 320)
- **Les avantages complémentaires et les conditions de travail** : Les avantages en nature tels que les voitures ou les logements de fonction en font partie ainsi qu'une place de stationnement, des repas, des frais de scolarité...etc. (TAIEB J.P, 2016, p. 31).

Les conditions de travail, qui incluent notamment les heures de travail et les congés sans solde, ont des répercussions directes et indirectes sur la rémunération du temps travaillé pour l'employeur.

b) Les reconnaissances intrinsèques, intangibles ou psychologiques

Statut et prestige Sécurité d'emploi, symboles de réussite, marques de reconnaissances personnelles, satisfaction au travail, tous ces éléments que nous avons mentionnés sont considérés comme une forme de rétribution intrinsèque.

2.1.4. Les étapes d'élaboration d'un plan de rémunération

Avoir un bon système de rémunération permet à l'entreprise de bien maîtriser et gérer les coûts du personnel, Il peut également aider à améliorer le moral des employés et réduire le taux de turnover de l'entreprise. Le processus d'élaboration et de mettre en œuvre un système de rémunération n'a pas besoin d'être long et coûteux, cependant il est nécessaire d'avoir le soutien et l'accord des gestionnaires et des superviseurs (ONTARIO F, 2019).

a) Définir les postes

Il s'agit de préparer une description de tâches pour chaque poste, cette dernière peut être rédigée par la personne chargée du plan de rémunération comme il peut demander aux employés de rédiger cette description puis il l'examine La description de tâches doit comprend les éléments suivantes :

- Le titre du poste ;
- Les liens hiérarchiques ;
- Les caractéristiques du poste ;
- Les tâches liées au poste ;
- Les qualifications requises.

On peut utiliser Cette description pour d'autres fins comme l'embauche, la formation, l'évaluation de rendement selon la fonction occupée, Restriction des tâches au sein de l'entreprise...etc. (ONTARIO F, 2019).

b) Évaluer les postes

Cette étape est basée sur l'application d'une méthode de notation systématique des postes, qui permet la classification des descriptions des postes après les avoir comparées selon la responsabilité et la complexité de chacune d'elles .ensuite il est nécessaire de regrouper les postes similaires en termes de responsabilité et de portée dans le même niveau de rémunération. Enfin on doit organiser ces groupes sous la forme d'une série d'échelons de rémunération classée de plus élevé au plus bas, (plus le grade est élevé, plus le salaire est important) (ONTARIO F, 2019).

c) Etablir un salaire pour les postes

Avant de définir les salaires il faut d'abord voir quels sont les salaires actuels pour des emplois similaires dans la même région, Lorsque on fait l'analyse des salaires de la région, on est obligé

de comparer les descriptions de tâches, pas seulement les titres de postes. Les titres de postes peuvent être trompeurs et il y a normalement des différences dans la façon de décrire des postes semblables en fonction de l'entreprise, Après avoir recueilli un échantillon des échelons de rémunération locaux, on peut calculer le salaire moyen pour chaque poste et l'inscrire dans la feuille de travail (ONTARIO F, 2019).

➤ **Échelles salariales**

Elle est établie en fonction du salaire moyen elle permettra de situer la rémunération des employés et le potentiel de rémunération de l'entreprise en comparaison avec les taux du marché, elle permet aussi d'avoir une idée sur les changements des salaires dans le marché afin d'offrir des salaires concurrentiels et justes pour le personnel (ONTARIO F, 2019).

d) Mettre le plan en œuvre :

Après avoir terminé le plan de rémunération, l'entreprise doit décider comment il sera géré afin de fournir des augmentations de salaire individuelles, l'organisation peut utiliser une combinaison de ces méthodes (ONTARIO F, 2019) :

- Augmentations au mérite, accordées en reconnaissance du rendement et de la contribution ;
- Augmentation de la promotion pour les employés qui sont assignés à des postes différents dans les échelons supérieurs ;
- Augmentation progressive du salaire pour les employés qui sont en dessous de l'échelon d'embauche minimum ;
- Augmentations probatoires pour les nouveaux employés qui ont atteint les aptitudes et l'expérience nécessaires
- Augmentations en fonction de l'ancienneté au sein de l'entreprise.

e) Annoncer le plan aux employés

Après la mise en œuvre du plan de rémunération, l'entreprise est obligée de l'annoncer pour informer les employés, Cela se fait en envoyant une lettre à tous les employés, D'autre part, le grade devrait être annoncé dans le contrat de travail, on peut annoncer le plan de rémunération à l'aide des superviseurs mais il faut vérifier d'abord que tous les superviseurs de l'entreprise comprennent le plan et soient en mesure de l'expliquer au reste des employés(ONTARIO F, 2019).

f) Évaluer le rendement des employés

Cette étape consiste à choisir une méthode d'évaluation et aussi des outils adaptés aux besoins de l'entreprise. Les étapes de développement d'un programme d'évaluation du rendement sont les suivantes:

- Définir les besoins et attentes ;
- Choisir la méthode d'évaluation ;
- Déterminer les critères d'évaluation ;
- Déterminer les suites de l'évaluation, (les actions ainsi que les ressources offertes afin de gérer les talents) ;
- Déterminer les paramètres, (date délai durée ...etc.) ;
- Diffuser et former.

L'évaluation au rendement permet à l'employé de déterminer ses objectifs et ses attentes ainsi de comprendre ses responsabilités envers l'entreprise, d'autre part elle montre à l'employeur les endroits où des améliorations sont nécessaires en termes d'équipement, procédures, formation ou d'autres facteurs qui pourraient affecter le rendement de l'employé et l'efficacité du travail(VIACONSEIL, 2018).

2.1.3 La politique de rémunération

« D'une manière générale, une politique de rémunération pertinente et adaptée aux spécificités et contraintes de l'entreprise, améliore la gestion des ressources humaines. Permet à l'entreprise d'atteindre plus rapidement, efficacement et durablement ses objectifs stratégiques (conquête de nouveaux marchés, développements de nouveaux produits, restructurations, diminution du turnover, développements, motivation et implication des collaborateurs, gestion des talents, etc.) » (People base CBM, 2020).

a) La cohérence entre politique de rémunération et stratégie

« Malgré l'évolution dans ses pratiques, les politiques de rémunération sont toujours considérées comme une contrainte plutôt qu'un levier, des frais variable et un ensemble de règles fixes et de mécanismes distants incompatibles avec les objectifs généraux de l'entreprise, Le suivi des pratiques des entreprises indique que l'amélioration et l'adaptation de cette cohérence globale doivent être recherchés d'une manière continue car ils déterminent l'efficacité globale de la politique de rémunération ». (BERNARD R, 2016, p. 128)

Afin d'assurer la continuité de cette cohérence il faut prendre en considération les six liens suivants (BERNARD R, 2016, p. 128) :

- la cohérence avec les objectifs, objectifs exprimés (stratégie), objectifs à court terme (efficacité opérationnelle), objectifs implicites (culture) ;
- la capacité d'adaptation et la flexibilité du système ;
- le niveau de corrélation avec le marché du travail ;
- la corrélation en système d'évaluation et système de rémunération ;
- la capacité interne de mise en œuvre et de gestion ;
- la capacité de négociation salariale.

2.2. Le concept de la motivation

2.2.1. Définition de motivation

En (1984) Lévy-Leboyer a définie le terme de motivation comme suit : « *La motivation est un processus qui implique la volonté d'effectuer une tâche ou d'atteindre un but, donc un triple choix : faire un effort, soutenir cet effort jusqu'à ce que l'objectif soit atteint, y consacrer l'énergie nécessaire* » (MAUGERI S, 2013, p. 12).

On déduit de cette définition que la motivation est un processus psychique qui est fortement liée à la volonté de l'individu à atteindre son objectif, la volonté va lui pousser à :

- Faire un effort ;
- Soutenir cet effort jusqu'à ce que l'objectif soit atteint ;
- Y consacrer l'énergie nécessaire.

2.2.2. Les différentes formes de motivation

Selon la théorie d'autodétermination, la motivation est « autodéterminée » lorsqu'elle se rapporte aux actions que nous choisissons et approuvons, et « non autodéterminée » lorsque nous nous imposons de faire les choses, dans ce sens on va essayer de citer les différents types de motivation en se référant à cette théorie (CAILTEUX C, 2015, p. 30).

a) La motivation intrinsèque

Elle se produit lorsque la personne fait son travail d'une manière par intérêt et par plaisir, elle est très autodéterminée, les sources de Cette forme de motivation sont les suivants (CAILTEUX C, 2015, p. 30) :

- des actions qui offrent des sensations fortes, par le désir de garantir ;

-Le plaisir d'apprendre des nouvelles choses d'en savoir plus de satisfaire notre curiosité ou de comprendre ;

-Le désir de donner du sens l'accomplissement et le sentiment de relever des défis.

b) La motivation extrinsèque

Elle se produit lorsque les faits sont pour des raisons instrumentales c'est-à-dire lorsque le travail devient un instrument ou un moyen pour atteindre un but, elle prend diverses formes allant du non autodétermination et l'autodétermination (CAILTEUX C, 2015, pp. 31-32):

-L'évitement d'une sanction (exemple : perde son emploi) ou l'obtention d'une récompense (exemple : le salaire). C'est une forme non autodéterminée, le travailleur se sent obligé de le faire ;

-La culpabilité autrement dit « la régulation introjectée », c'est-à-dire l'individu s'engage dans l'activité à fin d'éviter des sentiments indésirables (exemple : Je ne dois pas être en retard pour éviter les réprimandes du manager).donc c'est une forme non autodéterminée de motivation ;

-La possibilité de concilier la situation avec d'autres activités importantes ou d'atteindre un autre objectif. (Exemple : le travailleur participe dans des formations parce qu'elle trouve que ça sera utile pour plus tard), il s'agit d'une forme autodéterminé.

-L'utilisation des valeurs des principes que j'ai intégrés (exemple je n'ai jamais été en retard au travail car je suis quelqu'un qui aime la discipline et C'est la raison pour laquelle mon patron m'apprécie).et celle-ci est une forme autodéterminée.

c) L'amotivation

« Elle concerne les personnes qui exercent leur activité avec résignation, ne percevant aucune relation entre leurs actes et les résultats soit pour des raisons externes (aucun feedback constructif perçu) soit pour des raisons qui leur sont propres à cause de l'absence de la motivation et la non engagement (ce genre de personne se croit de toutes façons incapable d'atteindre les objectifs), il s'agit de la forme de motivation la moins autodéterminée »(CAILTEUX C, 2015, pp. 32-33).

2.2.3. Les leviers des motivations

Il existe plusieurs leviers qui contribuent d'une manière directe ou indirecte à la motivation des salariés au sein de l'entreprise, en va citer différentes leviers qui peuvent affecter leur motivation (BELHO Y, 2019):

a) La culture et le projet d'entreprise

Un projet intéressant constitue un levier de motivation il permet aux salariés de s'investir et surtout de durer dans l'entreprise. Ce qui les pousse à faire plus d'efforts et de se donner à fond.

b) Les conditions de travail

La flexibilité des horaires, le matériel nécessaire, la sécurité au travail, le climat social, travailler dans de beaux locaux toutes ces conditions constituent sans doute un facteur de motivation.

c) Le management et la communication

Ces deux facteurs sont importants pour la motivation des salariés, la communication permet de clarifier les informations diffusées dans l'entreprise, sans oublier le dialogue social qui représente un bon outil de motivation.

d) Le développement des compétences professionnelles

Investir dans les ressources humaines à travers des programmes de formation, permet aux salariés de développer leurs connaissances et leur savoir faire à fin d'avoir plus de chances pour s'évoluer au sein de l'entreprise et puis d'avoir cela serve à être plus autonome et efficace.

e) La rémunération

Contrepartie du travail doit être stimulante pour les salariés et préserver la compétitivité de la firme, c'est pourquoi les politiques de rémunérations favorisent la flexibilité et s'orientent vers l'individualisation. Les directions des ressources humaines ont donc à construire et à articuler un système complexe d'évaluation des salariés. Les éléments variables s'appuyant sur les performances individuelles et/ou collectives des salariés se généralisent ainsi et les entreprises proposent également une participation aux résultats ou un intéressement (BALLAND S, 2008, p. 112)

f) Les styles de direction participatifs

Les styles de direction participatifs les salariés et contribuent à ce que ces derniers s'impliquent davantage, Les dirigeants peuvent par exemple décentraliser le pouvoir de décision, réduire le nombre de niveaux hiérarchiques ou mettre en place des modes de direction par objectifs (BALLAND S, 2008, p. 112).

g) Les innovations organisationnelles

Les innovations organisationnelles peuvent améliorer la satisfaction des salariés ou réduire le sentiment d'insatisfaction, (la relation entre les postes d'emploi, l'élargissement et l'enrichissement des tâches...etc.) (BALLAND S, 2008, p. 112)

Conclusion du chapitre

Un bon système de rémunération est celui qui répond aux attentes des deux parties, pour l'employé son salaire devrait lui permettre à satisfaire ses besoins car pour la majorité des employés leur salaire constitue la seule et la principale source d'argent, pour cela ils cherchent un salaire stable, équitable, et notamment une rémunération équilibrée avec leurs efforts. Pour les employeurs la rémunération doit attirer et fidéliser ses salariés, et le plus important, elle doit être stimulante et motivante afin de maintenir l'efficacité du travail au sein de l'entreprise car une rémunération approprié et équitable peut aboutir à une augmentation de la performance des salariés. D'après notre recherche on a constaté que :

- la bon gestion de la rémunération aide à minimiser les charges ce qui permet à améliorer rentabilité ;
- la politique de rémunération doit être cohérente avec la stratégie globale de l'entreprise ;
- la construction d'un système de rémunération nécessite une étude de l'environnement interne et externe ;
- lors de l'élaboration d'une politique de motivation il faut prendre en considération les attentes des salariés car chaque salarié a ses propres attentes, le facteur de motivation de certains salariés peut être démotivant pour les autres ;
- la rémunération individualisée au mérite renforce le sentiment d'équité ce qui constitue un levier de motivation.

CHAPITRE II
CADRE METHODOLOGIQUE

Dans le présent chapitre, Nous allons exposer tout d'abord l'approche méthodologique que nous avons adoptée dans notre recherche, ensuite nous allons présenter le choix d'outil de collecte des données, La structure du questionnaire, la Population et l'échantillonnage, et enfin l'outil d'analyse utilisé dans la recherche.

1. Approche méthodologique

Le choix d'une approche méthodologique constitue la base de toute recherche empirique. En effet La nature de notre thème nous a mené d'opter pour l'approche quantitative car ce dernier permet d'analyser les mécanismes psychologiques et le comportement de l'individu ce qui correspond à notre sujet de recherche qui est l'impact de la rémunération sur la motivation des salariés.

Aussi l'approche quantitative permet de mesurer le phénomène à l'étude avec un usage de calculs, cela nous permet de bien étudier et analyser notre sujet de recherche. Par conséquent, nous avons fourni les données nécessaires pour compléter cette recherche afin d'arriver à une conclusion qui nous permettra de confronter la réalité de l'impact de la motivation sur la rémunération des salariés au sein de la société des eaux et de l'assainissement d'Alger SEAAL.

2. Les outils de collecte des données

2.1. Le questionnaire

Afin de collecter un maximum d'informations nous avons utilisé le questionnaire comme un outil principal de collecte des données.

D'après (BOULAN H, 2015, p. 6)« *Il est utile de faire une distinction entre le questionnaire – un objet papier ou un programme informatique– et l'élaboration d'un questionnaire, le travail qui conduit à sa fabrication. Élaborer un questionnaire consiste à formuler un ensemble de questions et de modalités de réponses et à les ordonner de telle façon que les réponses fournies permettent, après analyse des données, d'apporter un éclairage pertinent sur la problématique d'étude.* »

Ce questionnaire permet d'assurer la confidentialité des salariés de la (SEAAL), car les informations sont collectées de manière anonyme.

2.2 La documentation utilisée

Nous avons utilisé plusieurs sources de documentation pour mener correctement notre étude et obtenir le maximum d'informations, les sources utilisées sont les suivantes :

- la consultation des ouvrages qui ont un rapport avec notre étude et qui se trouvent au niveau de la bibliothèque de notre école ENSM (l'école nationale supérieure de management) ;
- la plateforme internationale de scholarvox ;
- le système national de la documentation en ligne (SNDL) ;
- les différents sites d'internet comme (www.seaal.dz, www.people-base-cbm.com, www.myrhline.com...etc.)
- plusieurs articles scientifiques sur internet.

3. L'échantillonnage et La population ciblée

Le questionnaire a été distribué à un échantillon de 40 personnes appartenant à différents départements de l'entreprise (SEAAL) (département : contrôle de gestion RH, SIRH et reporting, département : de la paie, département : de la distribution, département : social juridique et réglementation, département : relations extérieures école et apprentissage, département : RH travaux, et département : RH assainissement...).

Sur ces 40, 37 personnes ont répondu sur le questionnaire et l'ont retourné remplis.

Le choix de la population ciblée est très important pour l'étude et ce n'est pas aussi simple qu'il semble effectivement, il s'est avéré nécessaire de sélectionner une population qui nous a paru la plus appropriée pour vérifier notre hypothèse.

La population que nous avons choisi est composée de 25 cadres, 8 agents de maîtrises, 4 exclusions. Après la recherche que nous avons effectuée, nous avons constaté que ces trois catégories sont tous concernés par (l'impact de la rémunération sur la motivation) car ils sont tous des salariés. L'échantillon qui a été sélectionné contient un nombre élevé de cadres car notre questionnaire a été distribué au niveau de la direction générale de l'entreprise où il y a un grand nombre des cadres et des agents de maîtrises, et quelques exécuteurs.

4. La structure du questionnaire

L'objectif de notre recherche est de mettre en lumière l'impact de la rémunération sur la motivation des salariés pour cela nous avons décortiqué notre questionnaire en trois rubriques principales qui ont un rapport avec nos hypothèses ce questionnaire et composé de 25 questions :

- **La première rubrique:** visent à identifier les données personnelles comme l'âge, le sexe, le Statut marital, la catégorie socioprofessionnelle, et le type diplôme.

- **La deuxième rubrique :** cette rubrique est consacrée à la première variable (la variable indépendante) qui est la rémunération, à travers ses résultats nous allons essayer de montrer le degré de la satisfaction des salariés de l'entreprise (SEAAL) par la rémunération.
- **La troisième rubrique:** à travers cette partie nous allons traiter la deuxième variable (la variable dépendante) qui est la motivation, et aussi nous allons essayer de déterminer les facteurs qui influencent le plus la motivation des salariés de l'entreprise (SEAAL), cette partie visent aussi à montrer le lien entre les deux variable (la motivation et la rémunération).

5. Outils d'analyse

Afin de mieux traiter les données recueillies, nous avons utilisé logiciel (SPSS 22 version français) comme un outil d'analyse, ce logiciel nous permet de présenter les résultats d'une manière ordonnée et sous forme des tableaux avec des fréquences et des pourcentages pour chaque résultat ainsi que des Présentations graphiques en diagramme circulaire, et des graphiques à barres , ce qui nous aide à bien interpréter les résultats de notre étude.

Nous présentons ci-après les résultats de notre enquête effectuée auprès des salariés de l'entreprise SEAAL et nous tenterons via ces résultats de répondre à notre problématique.

CHAPITRE III

CONTEXTE ORGANISATIONNEL

Dans le présent chapitre, nous allons présenter en détail l'entreprise d'accueil, à savoir, la Société des Eaux et de l'Assainissement d'Alger (SEAAL). Ainsi, nous allons présenter son historique, ses principales missions et objectifs, ainsi que la répartition de ses employés (en fonction du sexe et de la catégorie socioprofessionnelle). Nous allons également présenter l'organigramme général de l'entreprise ainsi que l'organigramme de la direction des ressources humaines tout en expliquant le rôle des différents départements de cette direction.

1. Présentation de la SEAAL

La Société des Eaux et de l'Assainissement d'Alger (SEAAL) est née en 2006 par décision des Autorités Algériennes, il s'agit d'une entreprise publique par action, détenue à 70% par l'Algérienne des Eaux (ADE) et à 30% par l'Office National de l'Assainissement (ONA).

Sa mission principale consiste à la gestion des services de l'eau et de l'assainissement des eaux usées sur l'ensemble des wilayas d'Alger et de Tipasa ainsi que la wilaya de Tizi Ouzou. Le nombre de ses salariés s'élève à 6293 dont 6100 sont des spécialistes de l'eau et de l'assainissement qui cherchent toujours à améliorer la qualité de service, auprès de 5 millions de consommateurs (SEAAL, 2020).

2. L'historique de la SEAAL

Durant les années 2000, le nord de l'Algérie et plus particulièrement la capitale Alger a subi une sécheresse importante. Le principal barrage alimentant la ville avait alors atteint un niveau critique. Les seules sources d'eau disponibles étaient les nappes phréatiques. Par ailleurs, l'état du réseau d'eau posait déjà d'importants problèmes de distribution aux algérois depuis une dizaine d'années. Le gouvernement Algérien a donc décidé de mener un programme de modernisation des installations existantes. Il a donc souhaité faire appel à l'expertise de SUEZ environnement pour établir un diagnostic des installations. Le projet a été initié en octobre 2002, puis formalisé par un protocole d'accord signé en février 2003 par l'algérienne des eaux (ADE), l'office national de l'assainissement (ONA) et SUEZ environnement après validation du conseil des ministres. A la demande des autorités algériennes, SUEZ environnement a effectué un diagnostic opérationnel présentant les solutions pour éliminer durablement les difficultés liées à la distribution d'eau. Ce diagnostic, effectué avec les cadres de l'ONA et de l'ADE qui ont été fortement impliqués a permis l'élaboration d'un plan d'actions visant la modernisation des systèmes et le rétablissement de la distribution en continu sur une période initiale de 5 ans (contrat N°1 2006 à 2011 SEAAL au périmètre d'Alger).

Suit aux avancements réalisés par SEAAL lors du premier contrat, un avenant a été signé en 2011 pour une durée de 5 ans et avec un élargissement sur la wilaya de Tipasa, (contrat N°2 2011 à 2016).

En 2018, les autorités Algériennes ont renouvelé leur contrat de gestion de l'eau potable et d'assainissement dans les wilayas d'Alger et de Tipaza avec le groupe international Suez pour une durée de 3 ans (contrat N°3 2018 à 2020), avec des nouveaux objectifs.

La société des eaux et de l'assainissement d'Alger (SEAAL) cherche toujours à améliorer la qualité de service envers ses clients pour cela elle est considérée aujourd'hui comme le plus important établissement public à l'échelle d'Alger, de production, gestion, traitement et distribution de l'eau potable avec une expérience de plus de dix ans.

3. Les missions de la SEAAL

L'établissement s'est fixé plusieurs missions essentielles qui l'ont amené à s'adapter aux exigences de la politique nationale et internationale des ressources hydrauliques. Parmi les principales missions on trouve :

- Sécuriser la distribution d'eau de qualité 24H/24H à Alger Tipasa et Tizi Ouzou ;
- renforcer la prise en charge et le fonctionnement des systèmes d'Assainissement et contribuer à améliorer de la qualité des eaux de baignade du littoral (Alger Tipasa) ;
- remettre à niveau et gérer durablement le patrimoine technique Eau et Assainissement ;
- mettre en place une gestion clientèle moderne pour améliorer la satisfaction des clients ;
- transférer le savoir-faire managérial et opérationnel de l'environnement par le déploiement de la méthodologie WIKTI (water international Transfer Knowledge initiative).

4. Les objectifs de la SEAAL

Le partenariat entre La société des eaux et de l'assainissement d'Alger et suez environnement présente des défis et des objectifs à atteindre Parmi ces objectifs on mentionne :

- Assurer une distribution continue de l'eau (24H/24H) ;
- offrir un service de qualité (gestion fiable des demandes et attentes des clients, qualité et rapidité des travaux, qualité de l'eau distribuée etc.) ;
- gérer efficacement le patrimoine et les infrastructures ;

- se doter d'une organisation moderne et adéquate (montée en puissance du potentiel humain par la formation, etc.) ;
- devenir l'acteur de référence des services de l'Eau et de l'Assainissement en Algérie ;
- rationaliser l'utilisation de la ressource en eau ;
- un système d'adduction conforme aux besoins ;
- un personnel compétent et motivé ;
- un transfert de savoir-faire et de technologies.

5. Répartition des employés de la SEAAL en fonction du sexe et de la catégorie socioprofessionnelle

L'entreprise SEAAL emploie 6581 salariés dont 67.86% d'hommes et 32.14% de femmes. La proportion élevée des hommes comparés aux femmes s'explique par la nature du travail de cette entreprise qui nécessite un grand nombre de travailleurs sur le terrain, tels que des travailleurs de maintenance, de raccords de tuyauterie...etc. Les femmes quant à elles, elles sont plus présentes dans l'administration de l'entreprise. Par ailleurs, l'ensemble de l'effectif est classé dans le tableau suivant selon les catégories socioprofessionnelles :

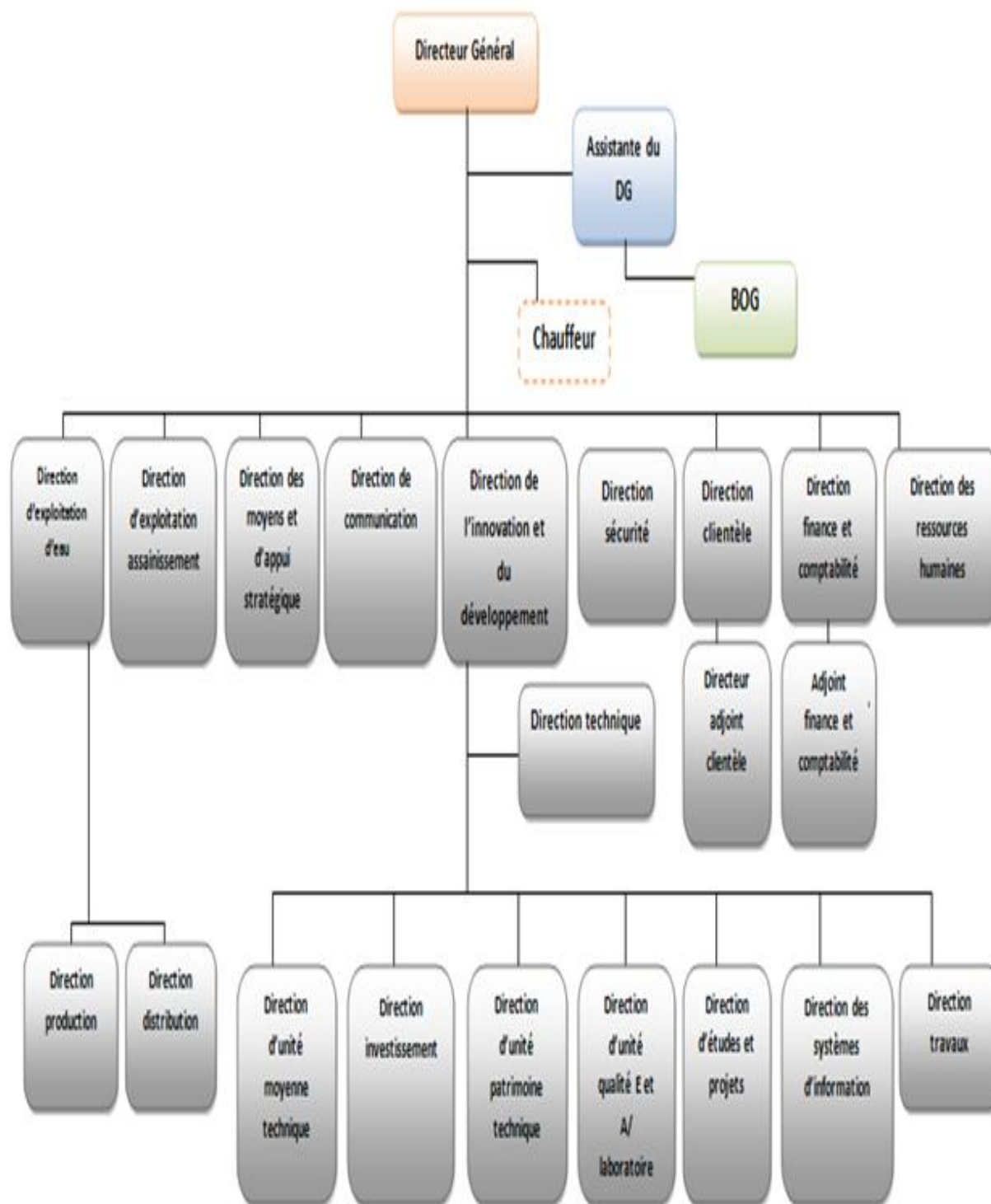
Tableau 3-1 : La répartition des salariés de SEAAL selon la catégorie socioprofessionnelle

Catégorie socioprofessionnelle	Nombre d'employés	Proportion (%)
Cadre dirigeant	04	0.06%
Cadre	2382	36.20%
Maîtrise	3650	55.46%
Exécution	472	7.17%
Apprenti/stagiaire	73	1.11%
Total	6581	100%

Source : documents internes de l'entreprise (2020)

6. Présentation de l'organigramme de la SEAAL

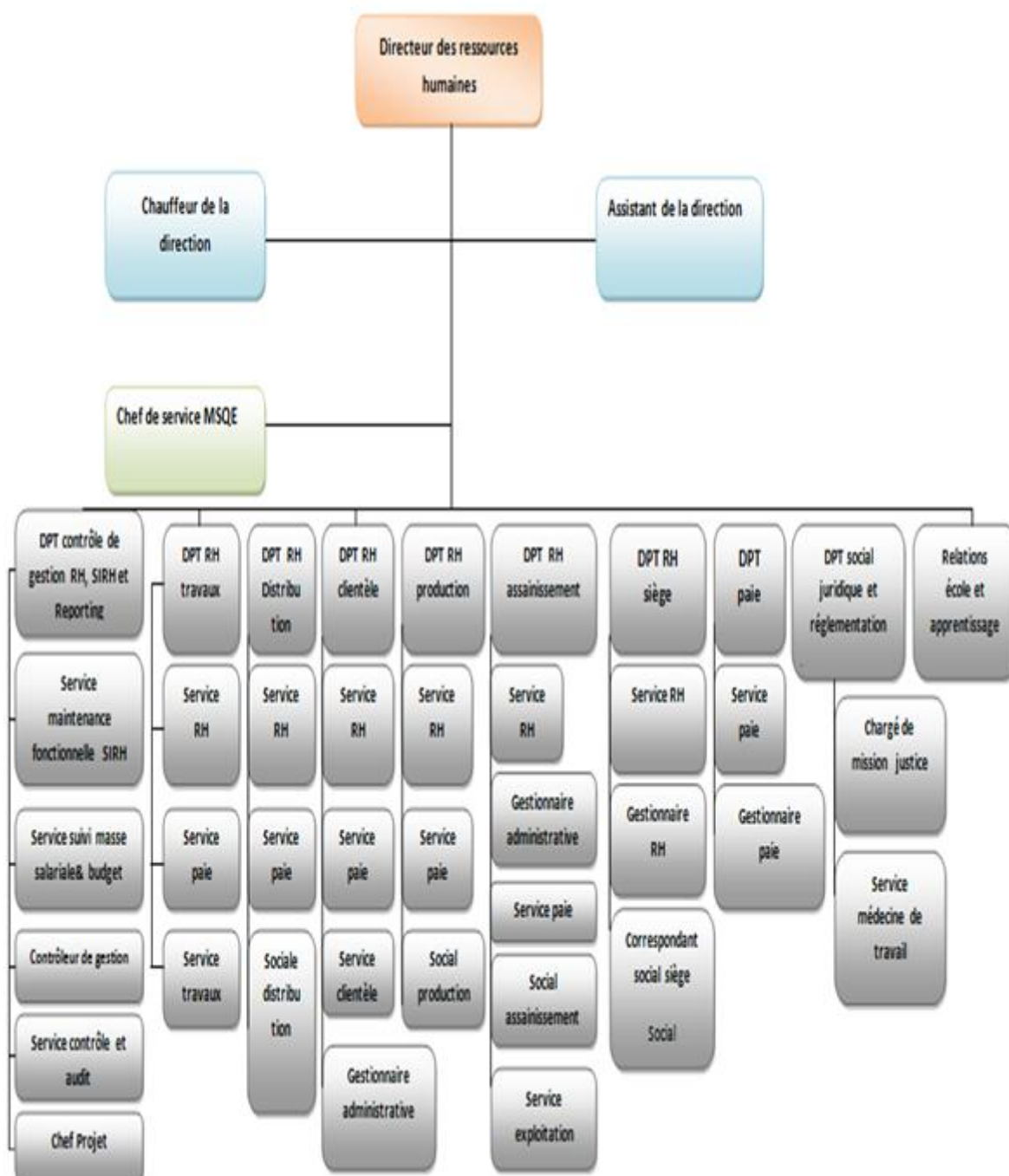
Figure 3-1 : Organigramme général de la SEAAL 2020

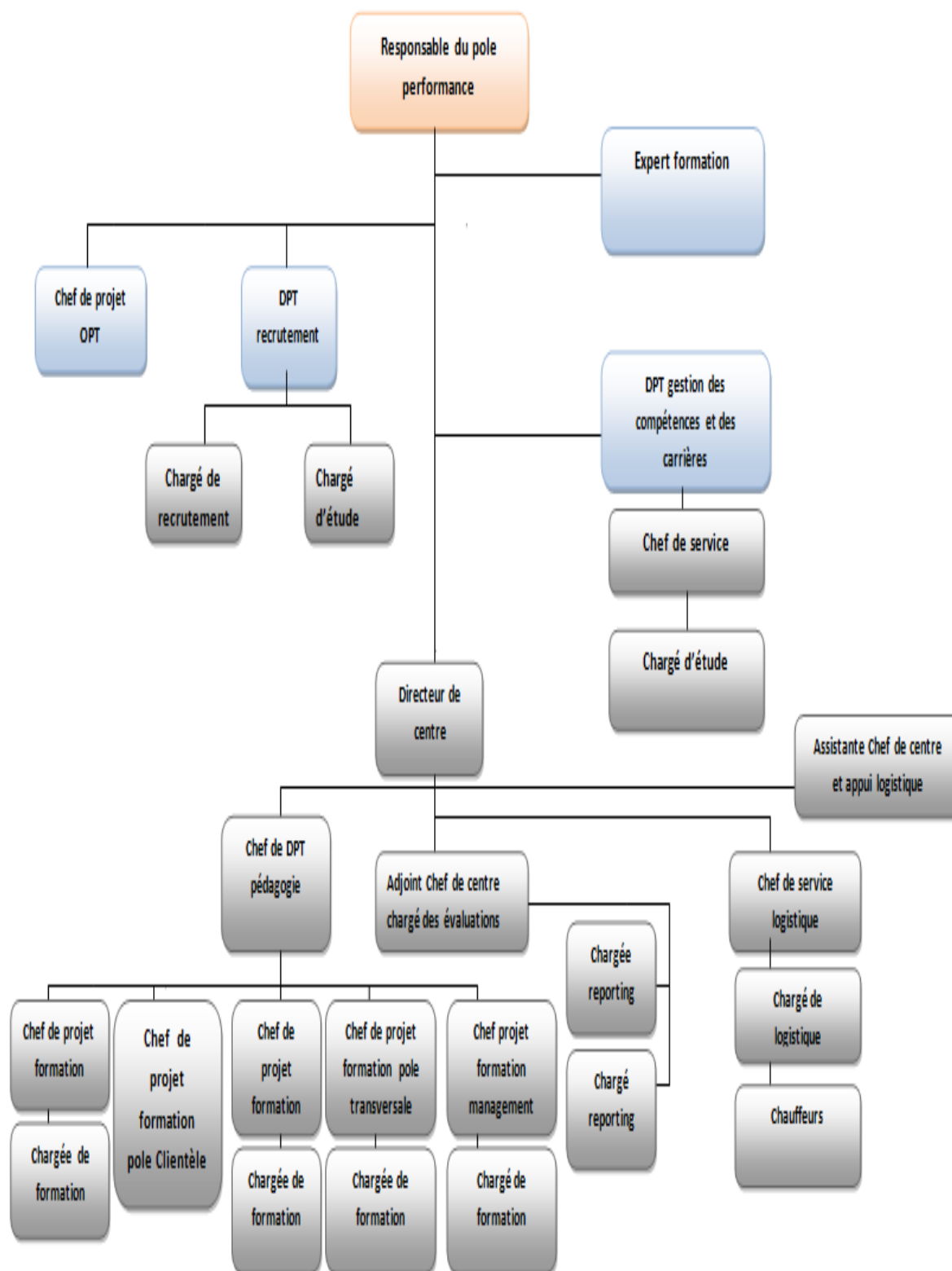


Source : document interne de SEAAL (année 2020)

6.1. Présentation de la Direction des Ressources Humaines

Figure 3-2 : Organigramme de la Direction des Ressources Humaines (SEAL-2020)





Source : document interne de SEALAL (année 2020)

La direction des ressources humaines est la direction stratégique de toute l'organisation, puisque son importance se reflète dans son rôle efficace de fournir et manipuler les ressources humaines nécessaires pour chaque structure. Les principales tâches de la direction des ressources humaines de SEAAL sont les suivantes :

- recrutement intégration et suivi de la période d'essai ;
- créer le dossier administratif et le mettre à jour ;
- établir les documents administratifs ;
- traiter les réclamations du salarié et gérer les conflits;
- gérer le temps de travail ;
- tenir à jour des registres légaux ;
- suivi de la médecine de travail ;
- contribuer à la rédaction des textes d'application et réglementation en matière RH ;
- s'occuper de la formation du personnel et le Transfert de savoir ;
- gérer la carrière de ses employés ;
- l'évaluation des postes et du personnel ;
- contribuer à la stratégie globale de l'entreprise par le biais d'une stratégie Rh ;

La direction des ressources humaines du SEAAL est composée de sept départements initiaux qui sont les suivants :

- **Département de gestion des ressources humaines**

Le département de gestion du personnel est l'ensemble des activités administratives relatives à la gestion du facteur humain de l'entreprise. Il a pour finalité de gérer les différentes étapes de la vie professionnelles d'un salarié depuis la naissance de la relation de travail jusqu'à sa fin, en veillant au respect des obligations légales et réglementations.

- **Département de paie**

Il traite les éléments de paie et veille à l'application du régime indemnitaire en vigueur il contrôle et valide la paie et garantit le versement dans les délais

Il pilote même la gestion des charges sociales, par l'établissement des déclarations sociales et fiscales, mensuelle et annuelles et veille au dépôt auprès des organismes, dans les délais imposés ainsi qu'il traite les réclamations liées à la rémunération des salariés.

- **Département de recrutement**

Il s'occupe de la répartition du plan d'emploi, l'identification des postes vacants, l'embauche des travailleurs en fonction des qualifications et la conduite d'entretiens ainsi que l'intégration et le suivi pendant la période d'essai.

- **Département de contrôle de gestion**

Il concerne la mise en place des tableaux de bord RH, le contrôle et l'analyse de la masse salariale et aussi il effectue un contrôle final des données saisies dans le logiciel.

- **Département de formation**

Sa fonction consiste préparer le plan de formation, et le cahier des charges, ainsi que la supervision sur le processus de formation, sa mission principale consiste à améliorer les compétences des personnels et renforcer l'efficacité au travail.

- **Département social/ juridique et réglementation :**

Il s'agit de gérer les conflits entre les travailleurs au sein de l'entreprise en coordination avec l'inspection du travail ainsi que la justice en cas d'absence d'une solution.

Ce département s'occupe aussi de la gestion des avantages sociaux et de sécurité de revenu comme les prestations en cas de maladie, les subventions familiales, le départ à la retraite ...etc.

- **Département de gestion des compétences et des carrières :** Parmi leurs tâches, la préparation des fiches de poste pour tous les employés de l'entreprise, l'évaluation annuelle du personnel à l'aide des outils d'évaluation comme les entretiens et des questionnaires...etc.
Il s'occupe aussi de la promotion et la mutation des employés.

Il est facile de constater que la fonction de paie (rémunération) occupe une place centrale au sein de l'entreprise cette dernière joue un rôle très important dans la motivation des salariés. À cet effet, nous allons, dans le chapitre suivant analyser, en adoptant une approche quantitative, le lien entre rémunération et motivation au sein de la SEEAL.

CHAPITRE IV
RÉSULTATS ET DISCUSSION

Dans ce chapitre, nous allons présenter et interpréter les résultats collectés à l'aide du questionnaire que nous avons diffusé auprès des employés. A partir de ces résultats nous souhaitons de répondre aux interrogations préalablement soulevés et de confirmer ou affirmer nos hypothèses.

1. Présentation et interprétation des résultats

Cette rubrique a pour objectif de présenter les principales caractéristiques de l'échantillon étudié (sexe, âge, statut marital, catégories socioprofessionnelles, diplôme).

1.1. Caractéristiques de l'échantillon étudié

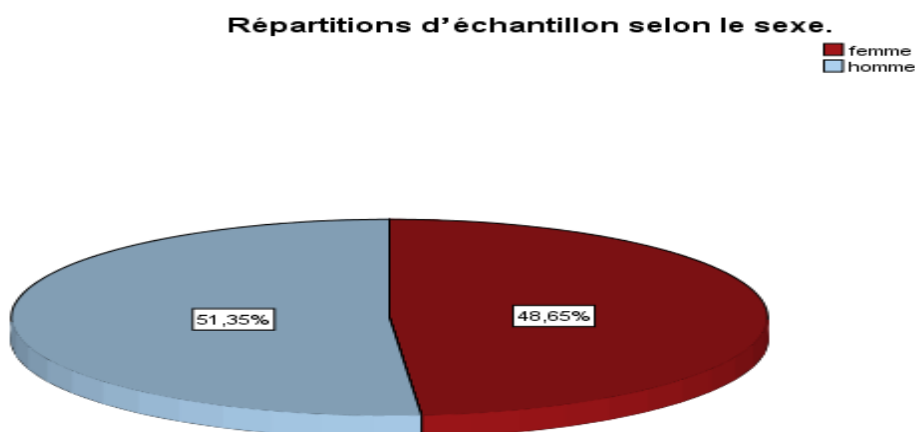
1.1.1. Répartition de l'échantillon selon le sexe

Tableau 4-1 : Répartitions d'échantillon selon le sexe

Sexe	Fréquence	Pourcentage %
Femme	18	48,6
Homme	19	51,4
Total	37	100,0

Source : établi par nous à l'aide du logiciel SPSS

Figure 4-1 : Répartitions de l'échantillon selon le sexe



Source : établi par nous à l'aide du logiciel SPSS

Les chiffres indiquent que 51.4 % de la population de notre échantillon sont de sexe masculin (en l'occurrence, 48.6% sont des femmes). Notre échantillon est donc assez équilibré, ce qui peut constituer un avantage(en termes de représentativité) lors de l'analyse de nos résultats.

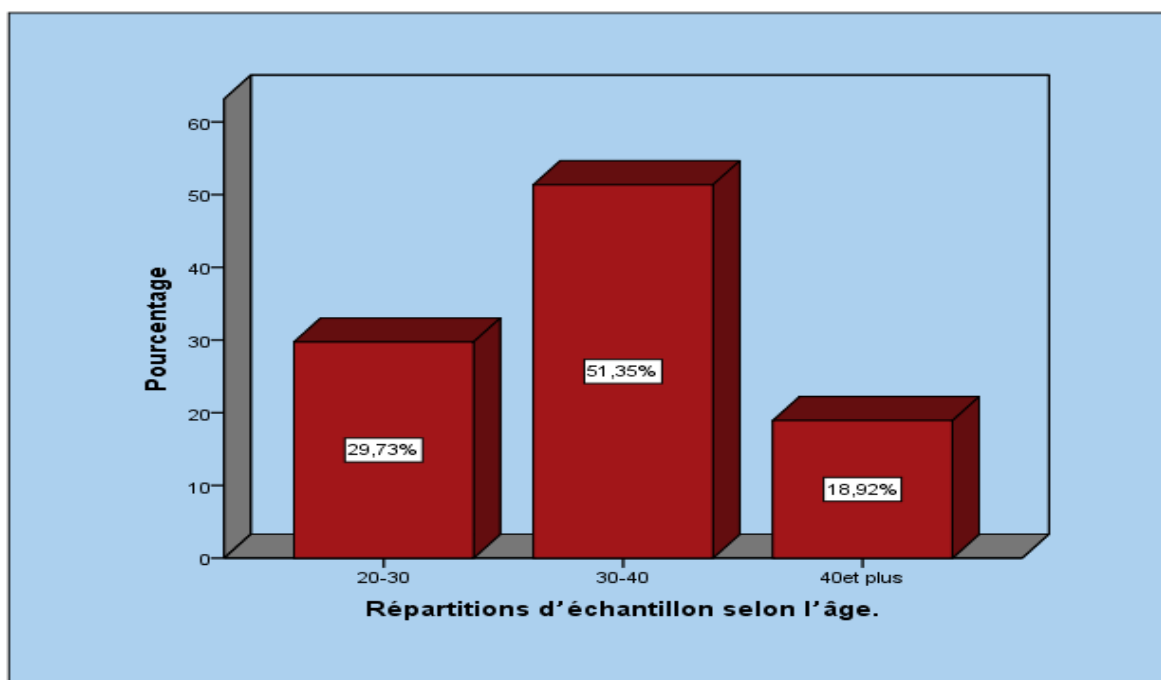
1.1.2. Répartition de l'échantillon en fonction de l'âge

Tableau 4-2. Répartitions d'échantillon selon l'âge

Tranche d'âge	Fréquence	Pourcentage %
[20 – 30 [11	29,7
[30 – 40 [19	51,4
[40 et plus [7	18,9
Total	37	100,0

Source : établi par nous à l'aide du logiciel SPSS

Figure 4-2 : Répartitions de l'échantillon en fonction de l'âge



Source : établi par nous à l'aide du logiciel SPSS

Il est facile de constater que la catégorie la plus représentée est celle des 30-40 ans (avec un taux de 51.4%) suivie de celle des 20-30 ans (avec 29,7%) et, enfin, la catégorie des 40 ans et plus (avec un taux de 18,9 %). Cela reflète parfaitement la politique de la SEAAL consistant à encourager l'emploi des jeunes. Cela permet d'apporter une nouvelle dynamique à l'entreprise et d'obtenir des idées innovantes.

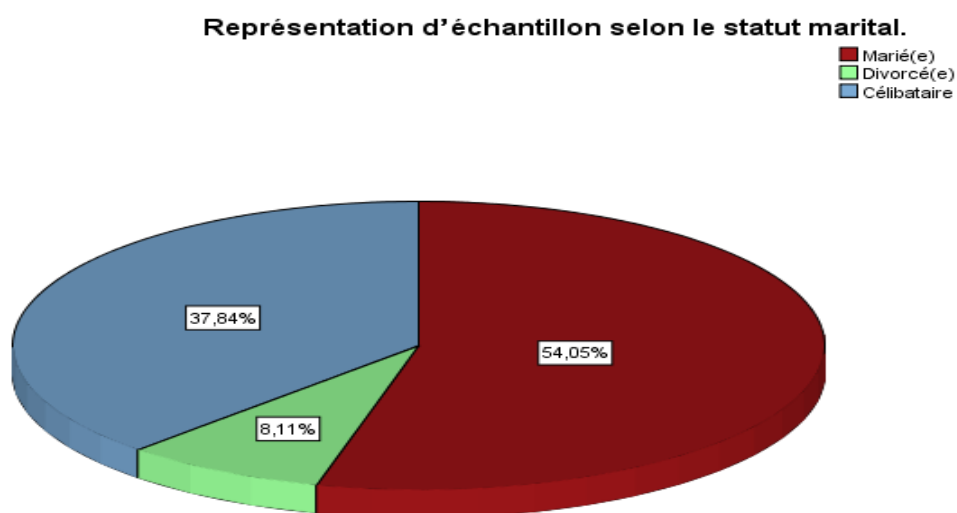
1.1.3. Représentation de l'échantillon selon le statut marital

Tableau 4-3 : Représentation de l'échantillon selon le statut marital

Statut marital	Fréquence	Pourcentage %
Marié(e)	20	54,1
Divorcé(e)	3	8,1
Célibataire	14	37,8
Total	37	100,0

Source : établi par nous à l'aide du logiciel SPSS

Figure 4-3 : Représentation de l'échantillon selon le statut marital



Source : établi par nous à l'aide du logiciel SPSS

D'après ce tableau, on remarque que 54,1% des enquêtés sont mariés, tandis que 37,8% sont célibataires. La majorité des personnes interviewés étant mariés, ces derniers auront plus intérêt à

être mieux payés au regard de leur responsabilités (familiales). Cela peut contribuer à les rendre plus motivés au travail.

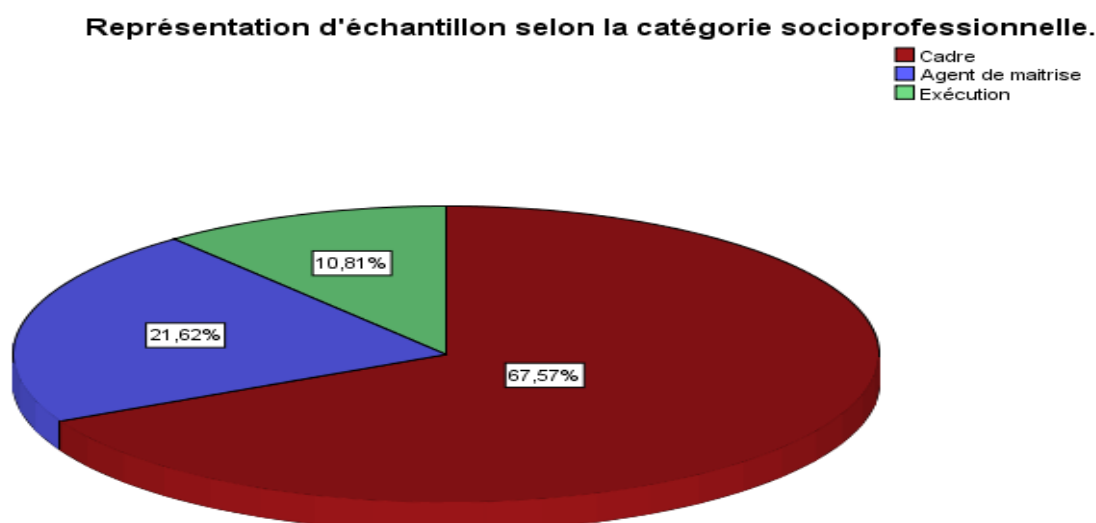
1.1.4. Représentation d'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle

Tableau 4-4 : Représentation de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle

Catégorie socioprofessionnelle	Fréquence	Pourcentage %
Cadre	25	67,6
Agent de maîtrise	8	21,6
Exécution	4	10,8
Total	37	100,0

Source : établi par nous à l'aide du logiciel SPSS

Figure 4-4 : Représentation d'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle



Source : établi par nous à l'aide d'un logiciel SPSS

Ce tableau indique que la majorité des travailleurs enquêtés sont des cadres avec un pourcentage de 67,6 %, ensuite 21,6% sont des agents de maîtrises, et 10,8% sont des exécutants. Le

questionnaire a été distribué au niveau de la direction générale de l'entreprise ou il existe un taux élevé de cadres.

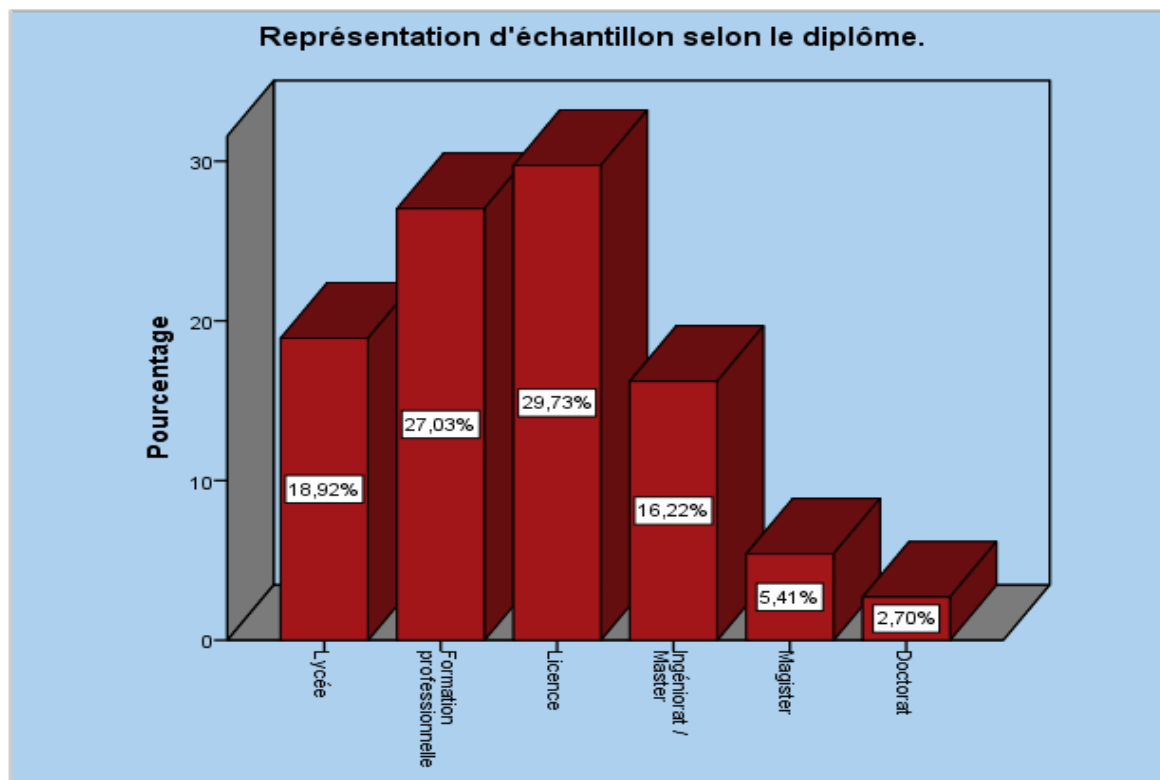
1.1.5. Représentation d'échantillon selon le diplôme

Tableau 4-5 : Représentation d'échantillon selon le diplôme

diplôme	Fréquence	Pourcentage %
Lycée	7	18,9
Formation professionnelle	10	27,0
Licence	11	29,7
Ingénieur / Master	6	16,2
Magister	2	5,4
Doctorat	1	2,7
Total	37	100,0

Source : Synthèse personnelle à l'aide du logiciel SPSS

Figure 4-5 : Représentation d'échantillon selon le diplôme



Source : établi par nous à l'aide d'un logiciel SPSS

La plupart des travailleurs enquêtés (environ 57%) ont ou bien un diplôme de licence (avec un taux de 29,7%) ou un diplôme de formation professionnelle (avec un taux de 27.03%). Seulement 24% de la population enquêtée dispose de diplômes supérieurs (ingénieur, Master ou doctorat). Cela peut indiquer que l'entreprise préfère recruter des employés diplômés, ayant des niveaux de qualifications satisfaisant, et ce, dans l'optique de les former d'avantage (bonne aptitude à se former) pour assurer une meilleure efficacité de travail.

Ce résultat montre également l'existence d'une forte corrélation entre la qualification des salariés (diplôme) et la catégorie socioprofessionnelle à laquelle ils appartiennent.

1.2. La satisfaction par la rémunération

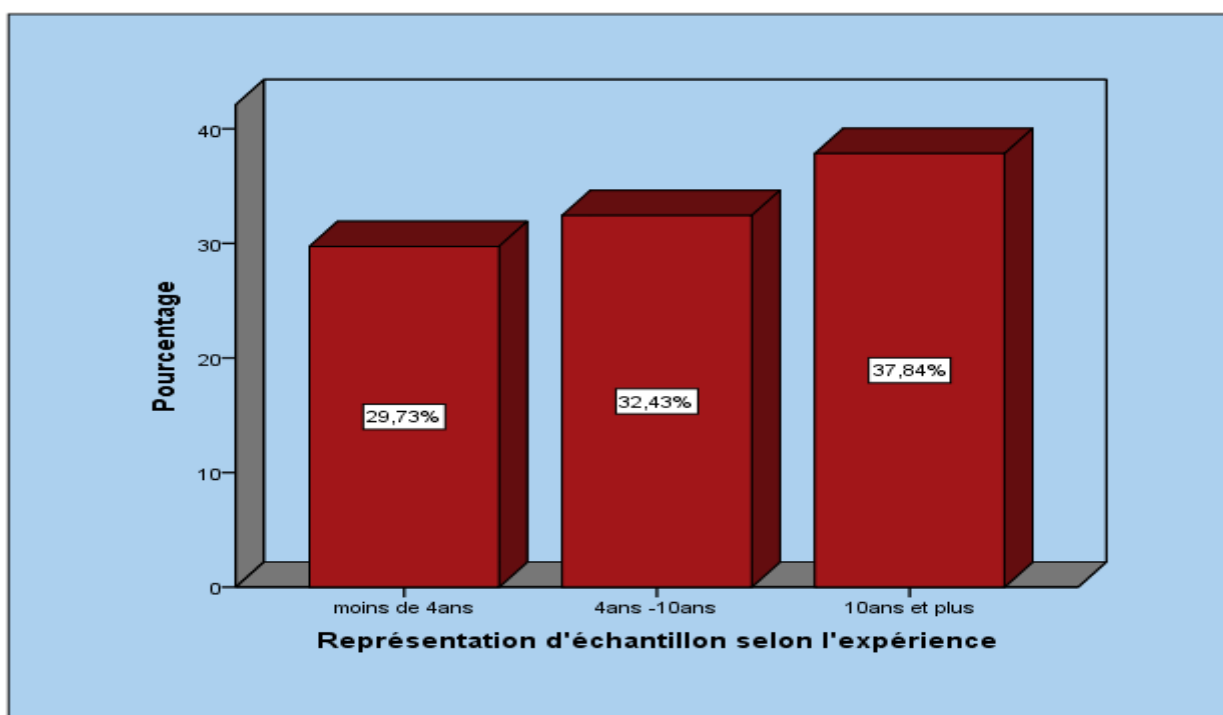
Dans cette partie nous avons délibérément soulevé des questions liées au degré de satisfaction des travailleurs à l'égard du système de rémunération adopté par l'entreprise SEAL telles que la satisfaction des salariés par les critères utilisés pour déterminer le salaire, l'équité (homme/femme) dans la répartition des salaires, la compatibilité entre le salaire et l'effort fourni, etc.

1.2.1. Représentation de l'échantillon selon l'expérience

Tableau 4-6 : Représentation de l'échantillon selon l'expérience

l'expérience	Fréquence	Pourcentage %
moins de 4 ans	11	29,7
[4ans -10ans [12	32,4
[10 ans et plus [14	37,8
Total	37	100,0

Source : établi par nous à l'aide du logiciel SPSS

Figure 4-6 : Représentation de l'échantillon selon l'expérience

Source : établi par nous à l'aide du logiciel SPSS

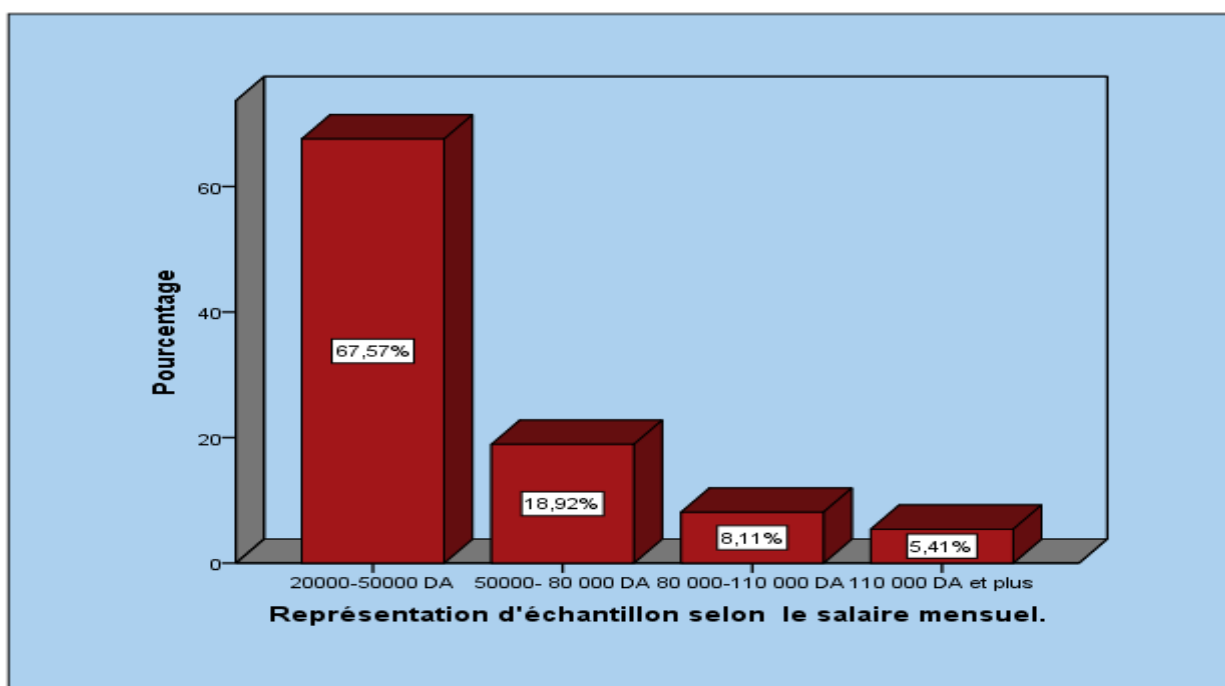
L'échantillon étudié est distribué de façon plutôt équilibrée (environ un tiers pour chaque catégorie). Cela est intéressant dans la mesure où nous allons collecter les avis (concernant la satisfaction vis-à-vis de la rémunération) de trois catégories, et ce, de façon équilibrée (leurs poids sont égaux). En effet, si par exemple notre échantillon était constitué d'une majorité de personnes ayant plus de 10 ans d'expérience, cela pourrait biaiser notre analyse car lors de la détermination des salaires, l'expérience des salariés est comptabilisée (notamment dans le secteur public). En effet, la prime d'expérience augmente en fonction du nombre d'années d'expérience

1.2.2. Représentation de l'échantillon selon le salaire mensuel

Tableau 4-7 : Représentation de l'échantillon selon le salaire mensuel

Salaire mensuel	Fréquence	Pourcentage %
[20000 DA – 50000 DA [25	67,6
[50000 DA – 80 000 DA [7	18,9
[80 000 DA– 110 000 DA [3	8,1
[110 000 DA et plus [2	5,4
Total	37	100,0

Source : établi par nous à l'aide du logiciel SPSS

Figure 4-7 : Représentation de l'échantillon selon le salaire mensuel

Source : établi par nous à l'aide du logiciel SPSS

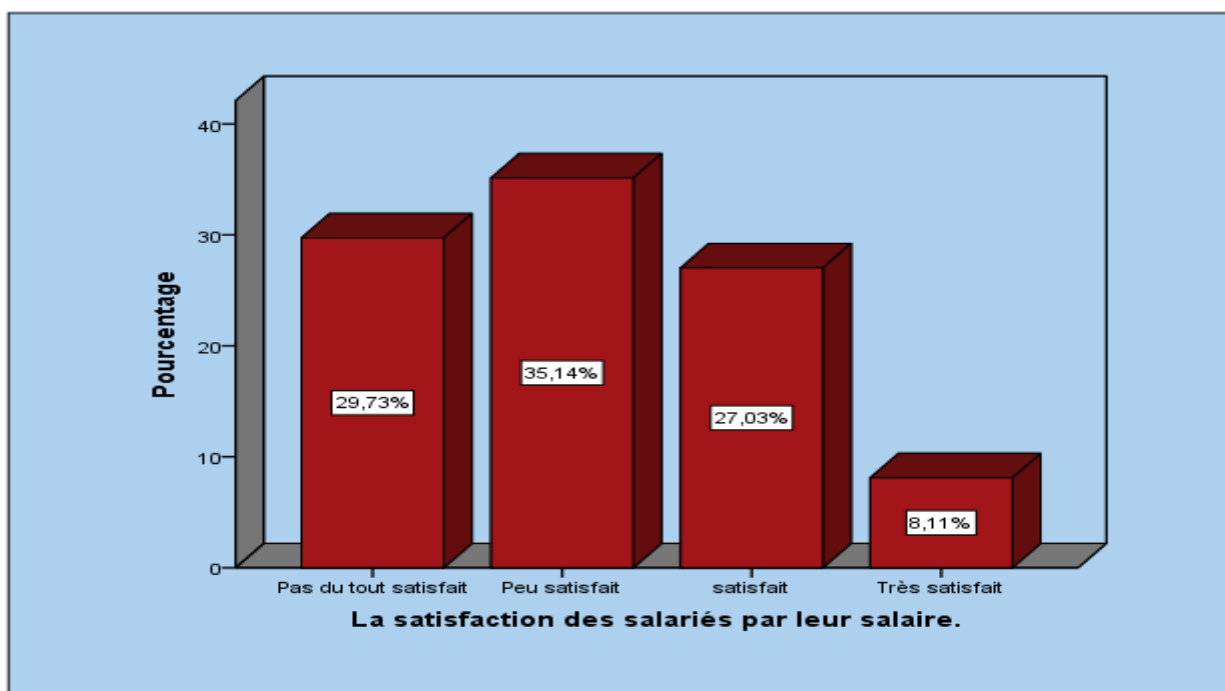
Ce tableau indique que 67,6% des personnes enquêtés ont un salaire mensuel entre 20000 et 50 000 Da, 18,9% ont un salaire entre 50000 et 80 000 DA, 8,1% ont un salaire entre 80 000 et 110 000 DA et seulement 5,4% ont un salaire mensuel supérieur à 110 000 DA. On constate donc que la majorité des salariés enquêtés (plus de 86%) reçoivent un salaire faible ou moyen (entre 20 000 et 80 000 Da). Cela peut engendrer une insatisfaction vis-à-vis de la rémunération.

1.1.3. La satisfaction des salariés par leur salaire

Tableau 4-8 : La satisfaction des salariés par leur salaire

Satisfaction/salaire	Fréquence	Pourcentage %
Pas du tout satisfait	11	29,7
Peu satisfait	13	35,1
satisfait	10	27,0
Très satisfait	3	8,1
Total	37	100,0

Source : établi par nous à l'aide du logiciel SPSS

Figure 4-8 : La satisfaction des salariés par leur salaire

Source : établi par nous à l'aide d'un logiciel SPSS

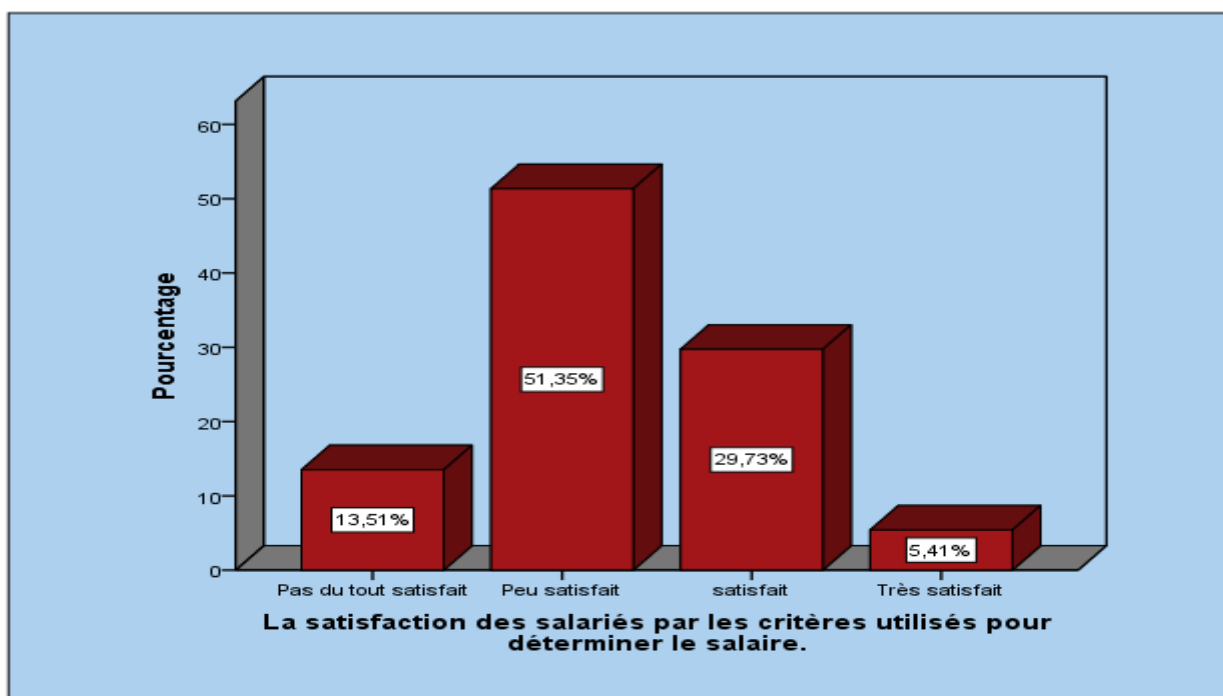
On constate qu'une grande proportion des salariés (environ 65%) sont peu ou pas du tout satisfaits de leur salaire mensuel. En revanche, 27,3% des salariés sont satisfaits et seulement 8,1% sont très satisfait. Cette proportion correspond (en partie) à la proportion des salariés ayant un salaire élevé. Il est à noter donc qu'il existe un problème d'insatisfaction vis-à-vis du salaire au niveau de la SEAAL.

1.1.4. La satisfaction des salariés par les critères utilisés pour déterminer le salaire

Tableau 4-9 : La satisfaction des salariés par les critères utilisés pour déterminer le salaire

Satisfaction/critères salariaux	Fréquence	Pourcentage %
Pas du tout satisfait	5	13,5
Peu satisfait	19	51,4
Satisfait	11	29,7
Très satisfait	2	5,4
Total	37	100,0

Source : établi par nous à l'aide du logiciel SPSS

Figure 4-9 : La satisfaction des salariés par les critères utilisés pour déterminer le salaire

Source : établi par nous à l'aide du logiciel SPSS

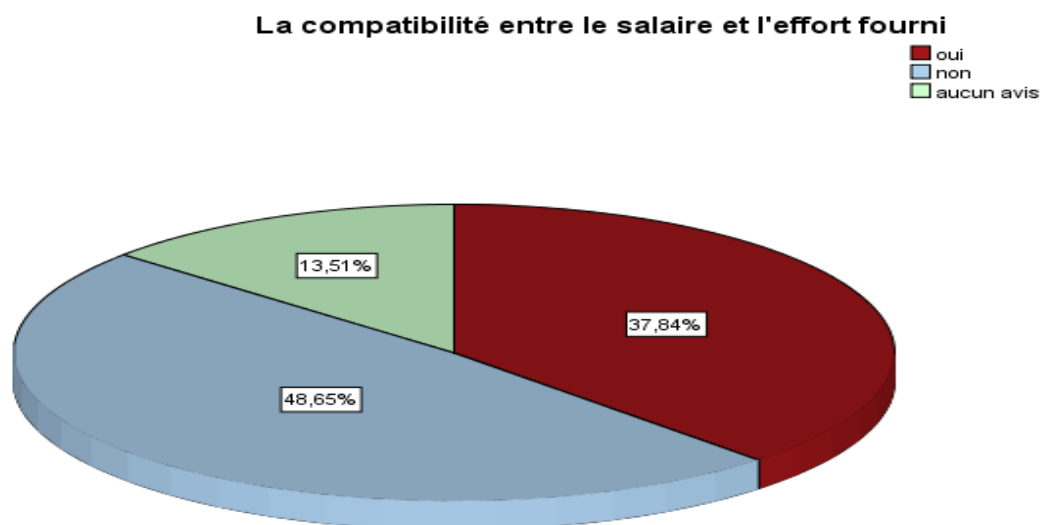
Ce tableau indique qu'environ 65% des travailleurs enquêtés sont peu ou pas du tout satisfaits des critères utilisés par l'entreprise dans la détermination du salaire. En revanche, 29,7% sont satisfaits et 5,4% seulement sont très satisfaits. D'après ces résultats on constate que la majorité des salariés enquêtés sont insatisfaits par les critères utilisés pour déterminer leur salaire ce qui engendre un sentiment d'injustice chez les salariés et affecte leur motivation et leur performance.

1.2.5. La compatibilité entre le salaire et l'effort fourni

Tableau 4-10 : La compatibilité entre le salaire et l'effort fourni

Salaire/effort fourni	Fréquence	Pourcentage
oui	14	37,8
non	18	48,6
aucun avis	5	13,5
Total	37	100,0

Source : établi par nous à l'aide du logiciel SPSS

Figure 4-10 : La compatibilité entre le salaire et l'effort fourni

Source : établi par nous à l'aide du logiciel SPSS

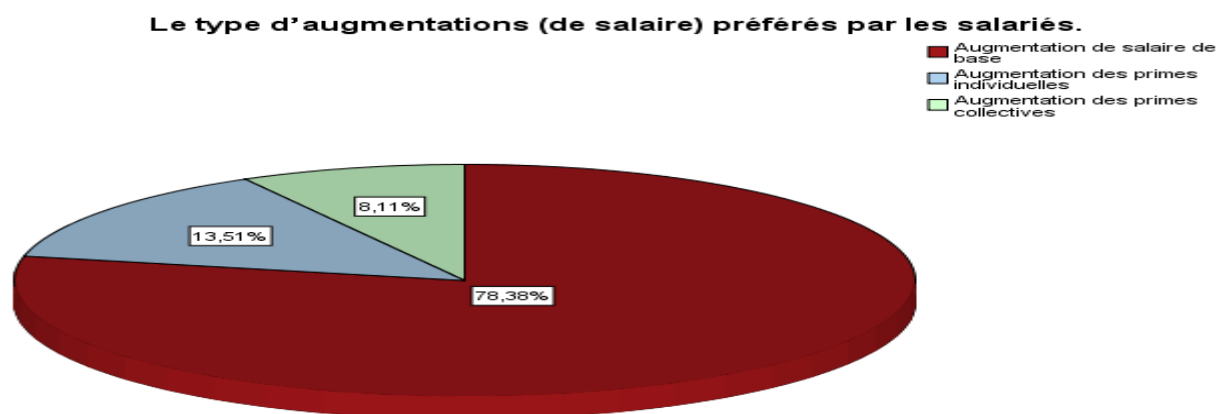
On constate que presque la moitié des salariés (48,6% plus exactement) pensent que le salaire qu'ils perçoivent n'est pas compatible à l'effort qu'ils fournissent au travail. Cela pourrait, bien évidemment, impacter significativement leur satisfaction et, du coup, leur motivation au travail.

1.2.6. Le type d'augmentations préférées par les salariés

Tableau 4-11 : Le type d'augmentations (de salaire) préférés par les salariés

Le type d'augmentation préférée	Fréquence	Pourcentage %
Augmentation de salaire de base	29	78,4
Augmentation des primes individuelles	5	13,5
Augmentation des primes collectives	3	8,1
Total	37	100,0

Source : établi par nous à l'aide du logiciel SPSS

Figure 4-11 : Le type d'augmentations (de salaire) préférés par les salariés

Source : établi par nous à l'aide du logiciel SPSS

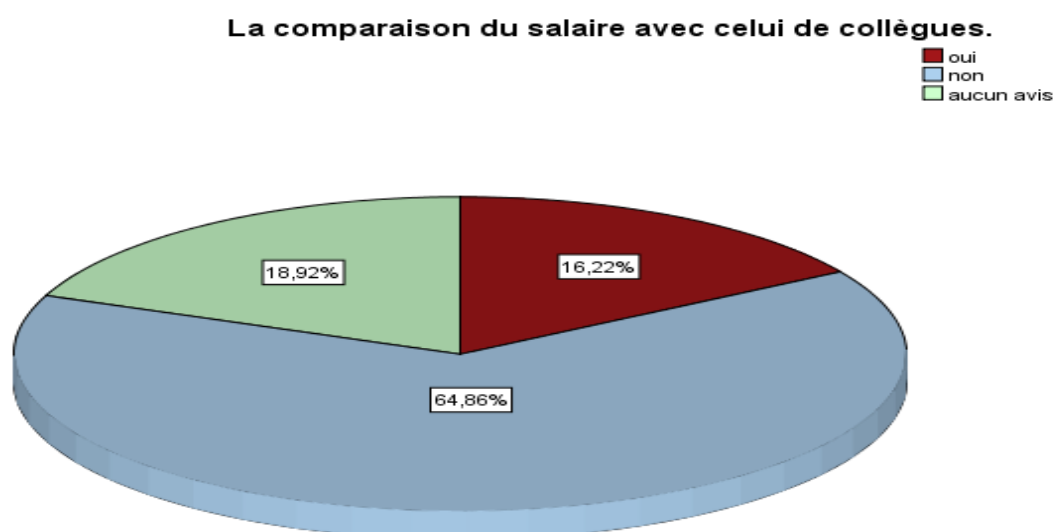
D'après ces résultats on remarque que la plupart des travailleurs enquêtés ont choisi les augmentations de salaire de base avec un taux de 78,4% ensuite, 13,5% ont choisi les augmentations des primes individuelles et 8,1% seulement ont choisi l'augmentation des primes collectives. Lors de la répartition de ces augmentations l'entreprise prend en compte la performance individuelle des travailleurs pour cela les salariés préfèrent l'augmentation du salaire de base qui n'est pas lié à la performance individuelle mais avec la politique du pays. Ainsi que la plupart des indemnités se calculent sur la base de ce dernier.

1.2.7. La comparaison du salaire avec celui de collègues

Tableau 4-12 : La comparaison du salaire avec celui de collègues

Salaire/comparaison avec celui de collègue	Fréquence	Pourcentage %
Oui	6	16,2
Non	24	64,9
Aucun avis	7	18,9
Total	37	100,0

Source : établi par nous à l'aide du logiciel SPSS

Figure 4-12 : La comparaison du salaire avec celui de collègues

Source : établi par nous à l'aide du logiciel SPSS

D'après ce tableau on remarque que 64,9% des salariés enquêtés ont répondu par non, ensuite 18,9% ont répondu par aucun avis et 16,2% ont répondu par oui. La majorité a répondu non ce qui peut signifier que la concurrence entre les employés en termes de salaire est faible.

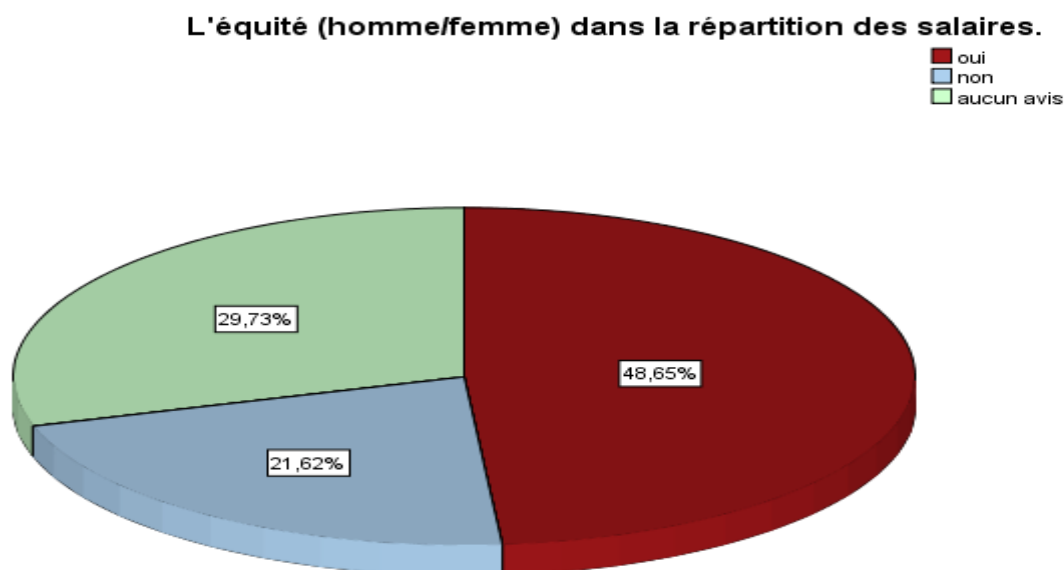
1.2.8. L'équité (homme/femme) dans la répartition des salaires

Tableau 4-13 :L'équité (homme/femme) dans la répartition des salaires

Equité salariale/ (homme/femme)	Fréquence	Pourcentage%
Oui	18	48,6
Non	8	21,6
Aucun avis	11	29,7
Total	37	100,0

Source : établi par nous à l'aide du logiciel SPSS

Figure 4-13 : L'équité (homme/femme) dans la répartition des salaires



Source : établi par nous à l'aide du logiciel SPSS

La moitié des salariés environs (48.65%) pensent il existe une égalité dans la rémunération entre les deux sexes. Ce sentiment d'équité pourrait renforcer la motivation des salariés.

Il ressort principalement, de l'analyse des résultats de cette rubrique, que les salariés sont principalement motivés par une augmentation du salaire de base (plutôt qu'une augmentation des primes individuelles ou des primes collectives). Cela répond donc à notre troisième sous question. Il ressort également que la plupart des employés enquêtés sont insatisfait de leur salaire, ainsi que des critères utilisés pour le déterminer. Ces derniers sont également convaincus que leur salaire n'est pas compatible à l'effort fourni au travail. D'après ces résultats on peut déduire que les salariés de la SEAAL sont plutôt insatisfaits du système de rémunération adopté par l'entreprise.

1.3. Lien entre rémunération et motivation

Cette rubrique traite principalement l'impact de la rémunération sur la motivation des salariés. En effet, nous essaierons de répondre aux deux sous-questions restantes :

- La rémunération affecte-t-elle vraiment la motivation des salariés ?
- Existe-t-il d'autres sources de motivation ou la rémunération est-elle la seule source ?

Cela nous permettra donc de confirmer (ou d'infirmier) nos hypothèses de recherches.

1.3.1. Le degré de motivation des salariés lors de l'exécution du travail

Tableau 4-14 : La motivation des salariés lors de l'exécution du travail

Motivation/Exécution du travail	Fréquence	Pourcentage%
pas du tout motivé	10	27,0
peu motivé	12	32,4
Motivé	11	29,7
très motivé	4	10,8
Total	37	100,0

Source : établi par nous à l'aide du logiciel SPSS

Figure 4-14 : La motivation des salariés lors de l'exécution du travail



Source : établi par nous à l'aide du logiciel SPSS

Il ressort que seulement 40% des salariés sont motivés (ou très motivés) dans leur travail. En conséquence la plupart (60%) des salariés enquêtés ne sont pas motivés. La politique de motivation au sein de l'entreprise semble donc faire défaut.

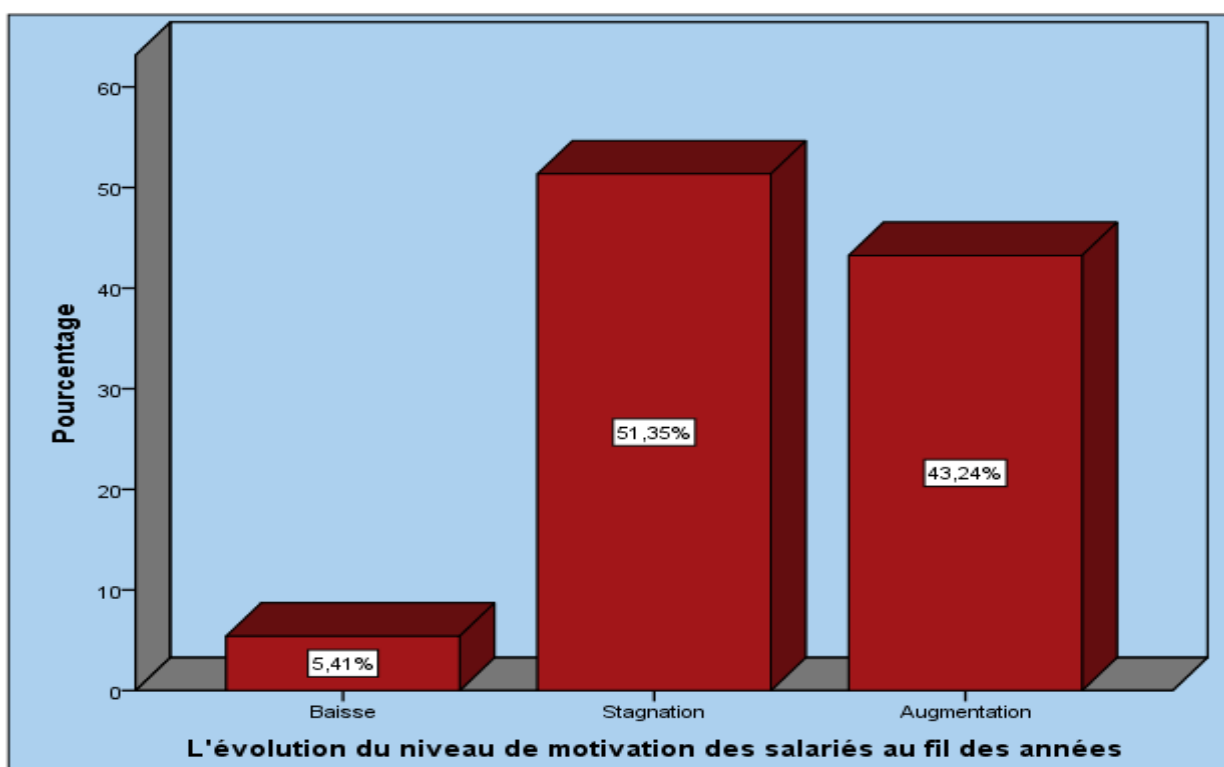
1.3.2. L'évolution du niveau de motivation des salariés au fil des années

Tableau 4-15 : L'évolution du niveau de motivation des salariés au fil des années

L'évolution de motivation des salariées	Fréquence	Pourcentage %
Baisse	2	5,4
Stagnation	19	51,4
Augmentation	16	43,2
Total	37	100,0

Source : établi par nous à l'aide du logiciel SPSS

Figure 4-15 : L'évolution du niveau de motivation des salariés au fil des années



Source : établi par nous à l'aide du logiciel SPSS

Il ressort que plus de 43% des employés jugent que leur motivation augmente au fil des années, tandis que 51.35% estiment que leur motivation stagne. Cela constitue plutôt un bon indicateur.

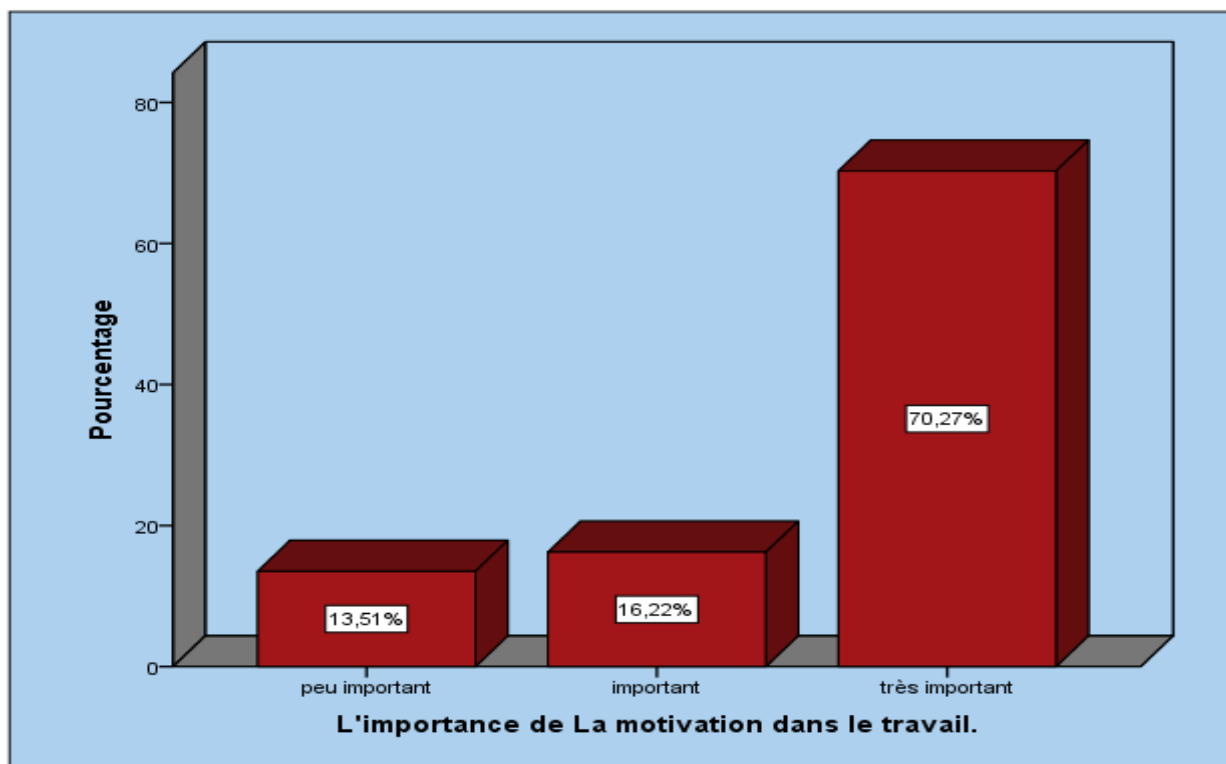
1.3.3. L'importance de La motivation dans le travail

Tableau 4-16 :L'importance de La motivation dans le travail

L'importance de motivation	Fréquence	Pourcentage %
peu important	5	13,5
Important	6	16,2
très important	26	70,3
Total	37	100,0

Source : élaboré par nous à l'aide du logiciel SPSS

Figure 4-16 : L'importance de La motivation dans le travail



Source : établi par nous à l'aide du logiciel SPSS

70,3% des salariés enquêtés estiment que la motivation constitue un facteur très important dans l'accomplissement du travail. En conséquence, l'entreprise se doit d'améliorer sa politique de motivation, car cette dernière a un impact sur la performance du personnel et donc sur la rentabilité et la performance de l'entreprise.

1.3.4. La politique de motivation du personnel au sein de l'entreprise SEAAL

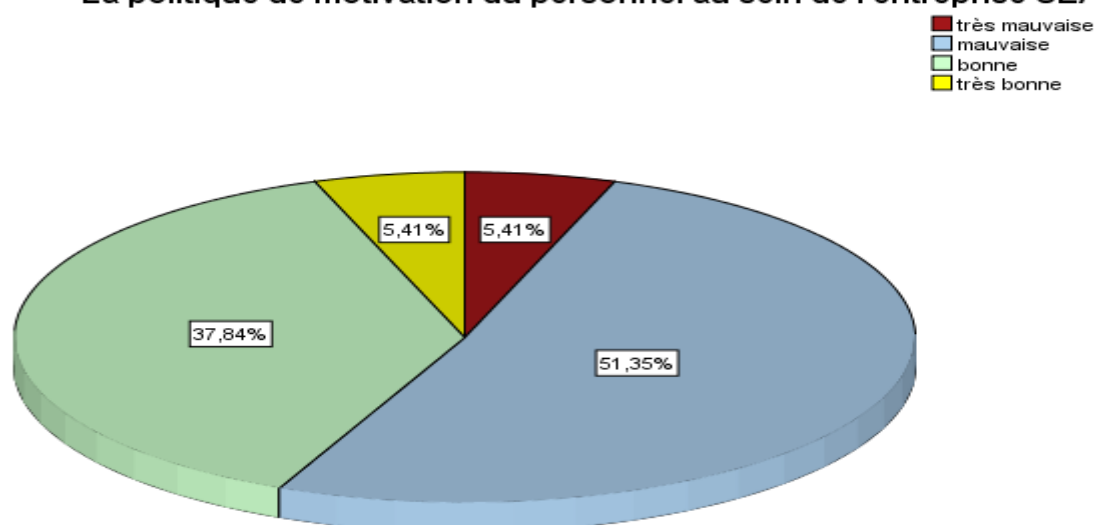
Tableau 4-17 : La politique de motivation du personnel au sein de l'entreprise SEAAL.

Politique de motivation de SEAAL	Fréquence	Pourcentage %
très mauvaise	2	5,4
Mauvaise	19	51,4
Bonne	14	37,8
très bonne	2	5,4
Total	37	100,0

Source : établi par nous à l'aide du logiciel SPSS

Figure 4-17 : La politique de motivation du personnel au sein de l'entreprise SEAAL

La politique de motivation du personnel au sein de l'entreprise SEAAL.



Source : établi par nous à l'aide du logiciel SPSS

Ce tableau indique que 51,4% des salariés enquêtés jugent que la politique de motivation adoptée par l'entreprise est mauvaise. 37,8% ont jugé que cette dernière est bonne et seulement 5,4% ont

choisi la réponse très bonne. Cela confirme les résultats précédents. Les salariés de la SEAAL sont peu satisfaits de la politique de motivation adoptée par.

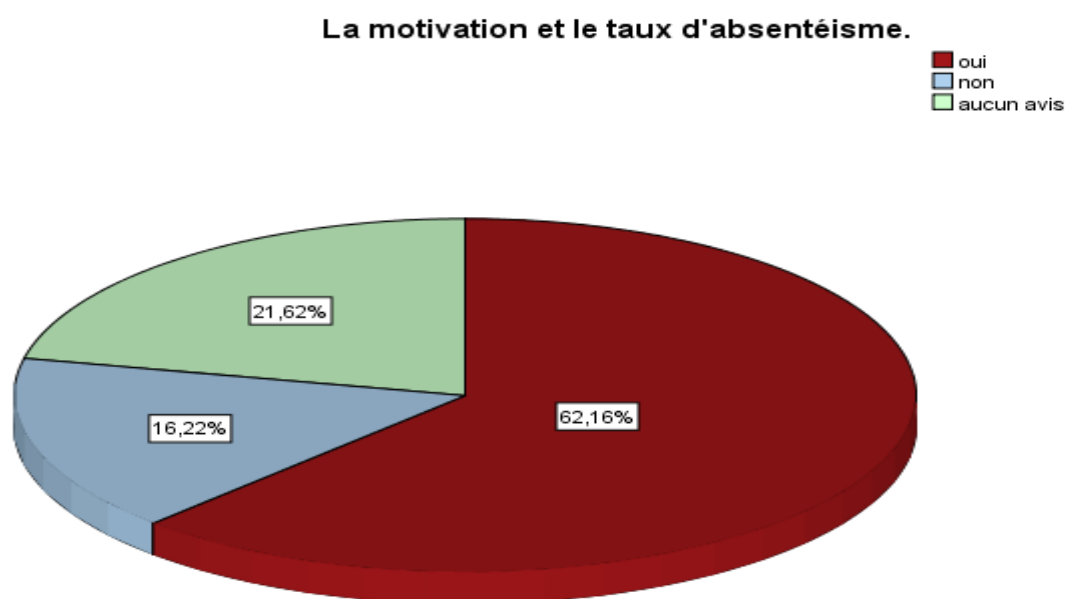
1.3.5. La motivation et le taux d'absentéisme

Tableau 4-18 : La motivation et le taux d'absentéisme

Motivation/ taux d'absentéisme	Fréquence	Pourcentage %
Oui	23	62,2
Non	6	16,2
Aucun avis	8	21,6
Total	37	100,0

Source : établi par nous à l'aide du logiciel SPSS

Figure 4-18 : La motivation et le taux d'absentéisme



Source : établi par nous à l'aide du logiciel SPSS

62,2% estiment qu'un taux élevé d'absentéisme serait du au manque de motivation de la part des salariés. Cela vient confirmer le rôle important que peut jouer une politique de motivation,

notamment sur la productivité de l'entreprise (plus de motivation => moins d'absentéisme => productivité meilleure).

1.3.6. L'influence de la motivation sur la performance des salariés

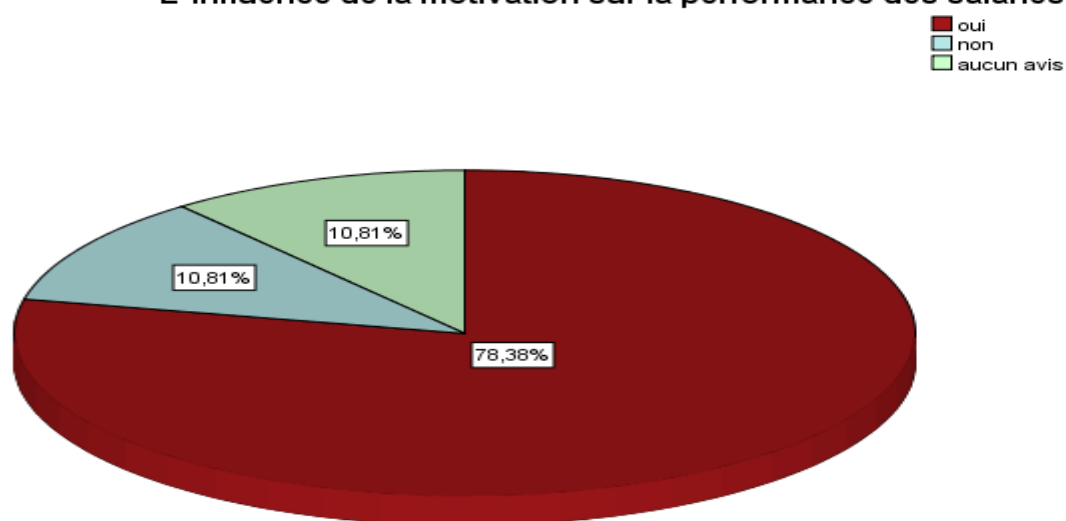
Tableau 4-19 : L'influence de la motivation sur la performance des salariés

Motivation/ performance des salariés	Fréquence	Pourcentage %
Oui	29	78,4
Non	4	10,8
Aucun avis	4	10,8
Total	37	100,0

Source : établi par nous à l'aide du logiciel SPSS

Figure 4-19 : L'influence de la motivation sur la performance des salariés

L'influence de la motivation sur la performance des salariés.



Source : établi par nous à l'aide du logiciel SPSS

78,4% des salariés jugent que la motivation a un impact significatif sur la performance des salariés et par conséquent la performance de l'entreprise. Ce résultat confirme le résultat théorique exposé précédemment dans la partie revue de littérature.

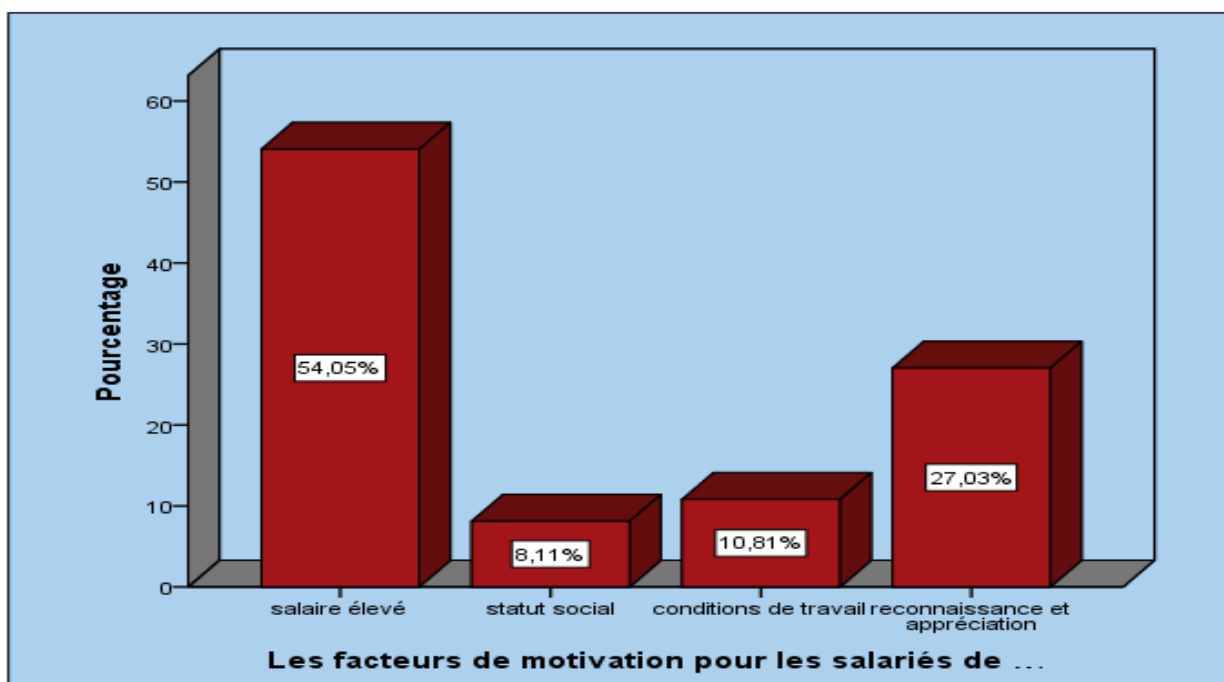
1.3.7. Les facteurs de motivation pour les salariés de l'entreprise SEAAL

Tableau 4-20 : Les facteurs de motivation pour les salariés de l'entreprise SEAAL

Les Facteurs de motivation	Fréquence	Pourcentage %
salaire élevé	20	54,1
statut social	3	8,1
conditions de travail	4	10,8
reconnaissance et appréciation	10	27,0
Total	37	100,0

Source : établi par nous à l'aide du logiciel SPSS

Figure 4-20 : Les facteurs de motivation pour les salariés de l'entreprise SEAAL



Source : établi par nous à l'aide d'un logiciel SPSS

À partir de ce tableau qui montre les facteurs de motivation pour les salariés de l'entreprise SEAAL on remarque que 54,1% des salariés enquêtés ont choisi le salaire élevé, 8,1% ont choisi le statut social, 10,8% les conditions de travail, et 27,0% ont choisi la réponse reconnaissance et

appréciation. Le salaire joue donc un rôle prépondérant dans la motivation mais il n'est pas le seul facteur ayant un impact significatif. Donc pour motiver ses salariés, la SEAAL devrait principalement penser à augmenter le salaire de ses employés. Elle devrait également penser à prendre en compte les autres facteurs. En effet, la rémunération a un effet significatif sur la motivation des salariés et leur performance, l'entreprise ne doit pas négliger ce facteur qui peut attirer, stimuler et fidéliser ses salariés, la bonne gestion de la rémunération permet de maintenir la motivation et d'augmenter la rentabilité de l'entreprise.

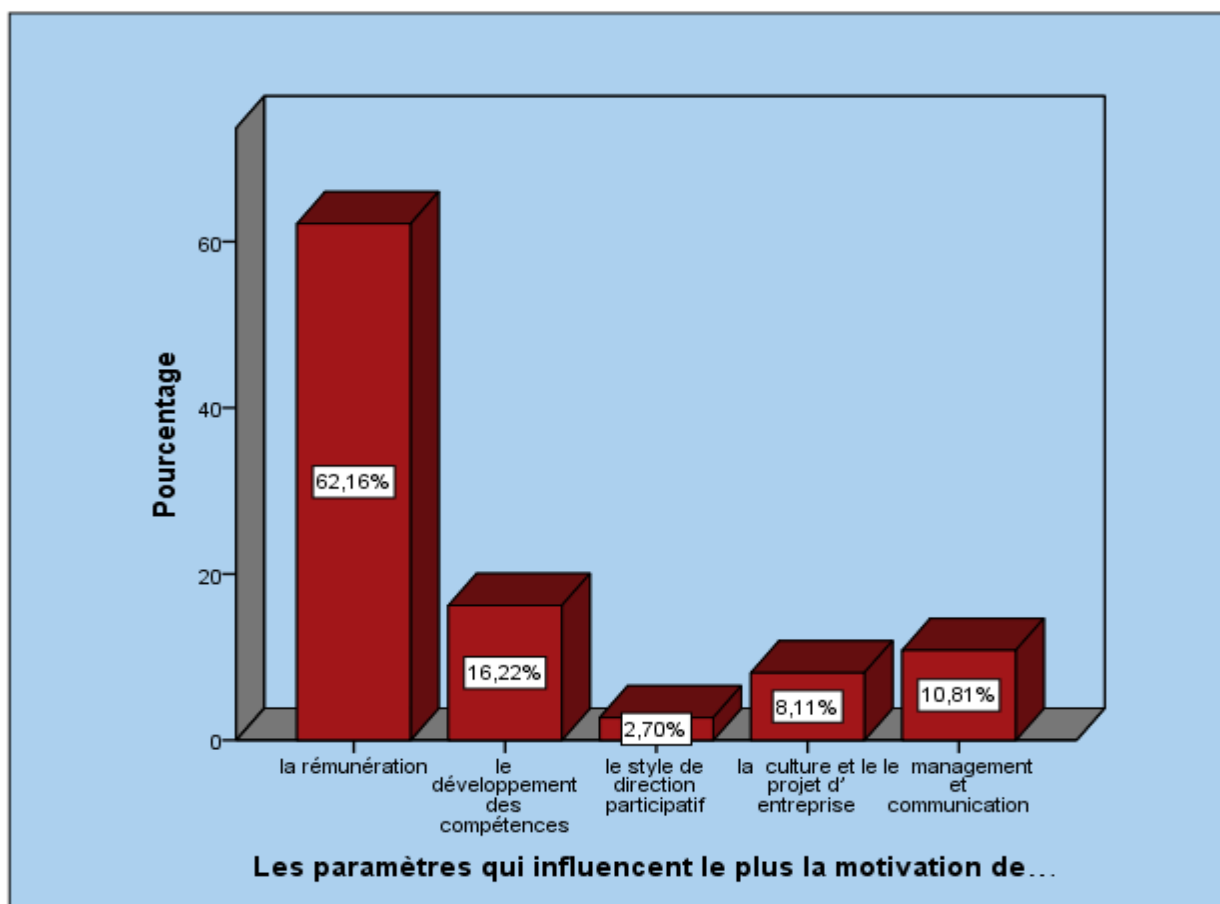
1.3.8. Les paramètres qui influencent le plus la motivation des salariés de l'entreprise SEAAL

Tableau 4-21 : Les paramètres qui influencent le plus la motivation des salariés de l'entreprise SEAAL

Les Paramètres de motivation	Fréquence	Pourcentage %
la rémunération	23	62,2
le développement des compétences	6	16,2
le style de direction participatif	1	2,7
la culture et le projet d'entreprise	3	8,1
le management et communication	4	10,8
Total	37	100,0

Source : établi par nous à l'aide du logiciel SPSS

Figure 4-21 : Les paramètres qui influencent le plus la motivation des salariés de l'entreprise SEAAL



Source : établi par nous à l'aide d'un logiciel SPSS

On remarque que 62,2 % des salariés enquêtés qui ont choisi la rémunération ensuite 16,2% ont choisi le développement des compétences, 2,7% seulement ont choisi le style de direction participatif, 8,1% ont choisi la culture et le projet d'entreprise et 10,8% ont choisi. Les résultats qu'on a obtenu sont similaire avec les résultats précédentes, la rémunération reste facteur le plus important pour la motivation des salariés pour cela il est nécessaire à l'entreprise d'améliorer sa politique de rémunération.

On déduit ainsi, qu'il existe de nombreux facteurs, hormis la rémunération, susceptibles d'impacter significativement la motivation des salariés tels que le développement des compétences, le management et communication interne.

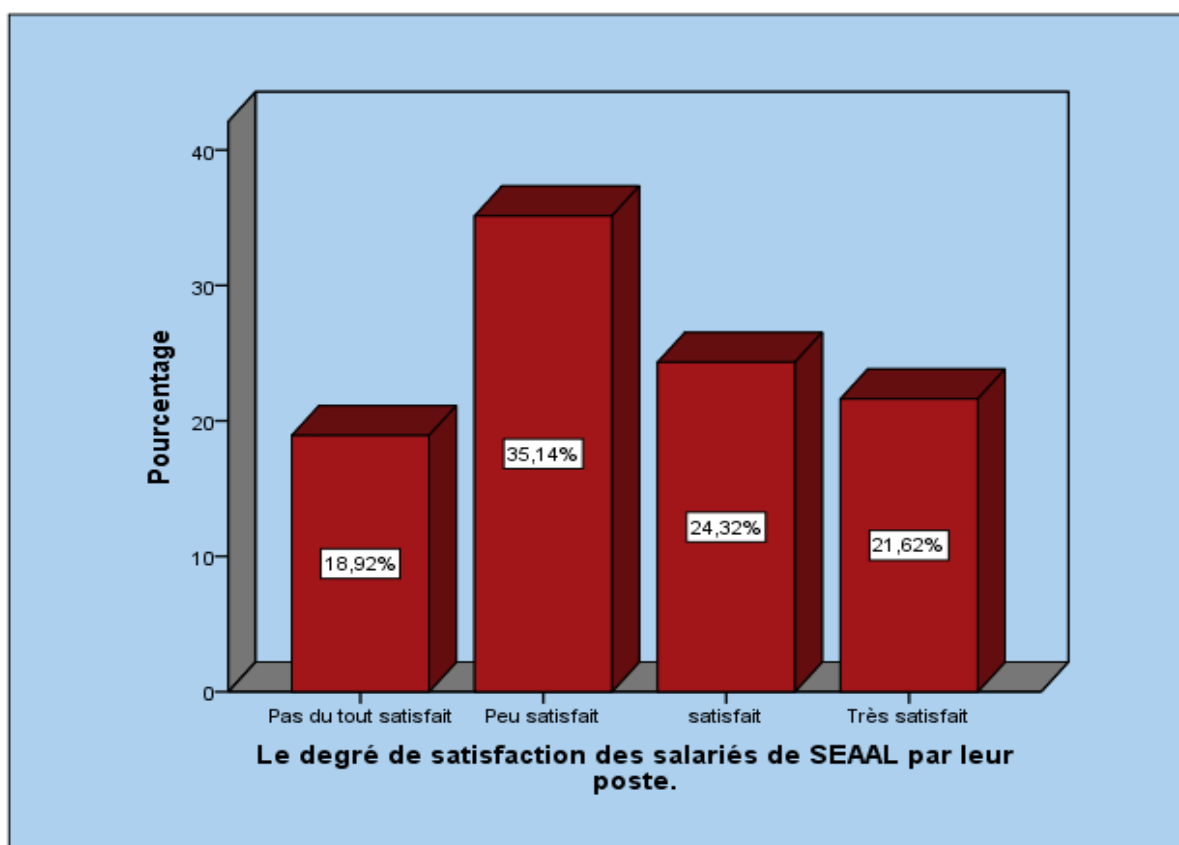
1.3.9. Le degré de satisfaction des salariés de SEAL par leur poste

Tableau 4-22 : Le degré de satisfaction des salariés de SEAL par leur poste

Satisfaction /poste actuel	Fréquence	Pourcentage %
Pas du tout satisfait	7	18,9
Peu satisfait	13	35,1
Satisfait	9	24,3
Très satisfait	8	21,6
Total	37	100,0

Source : établi par nous à l'aide du logiciel SPSS

Figure 4-22 : Le degré de satisfaction des salariés de SEAL par leur poste



Source : établi par nous à l'aide du logiciel SPSS

On remarque que 18.9% des salariés ne sont pas du tout satisfaits, 35.1% sont peu satisfaits, 24,3% sont satisfait et 21,6% sont très satisfaits. Cela signifie que la majorité ne sont pas satisfaits de leur poste et veulent obtenir une promotion.

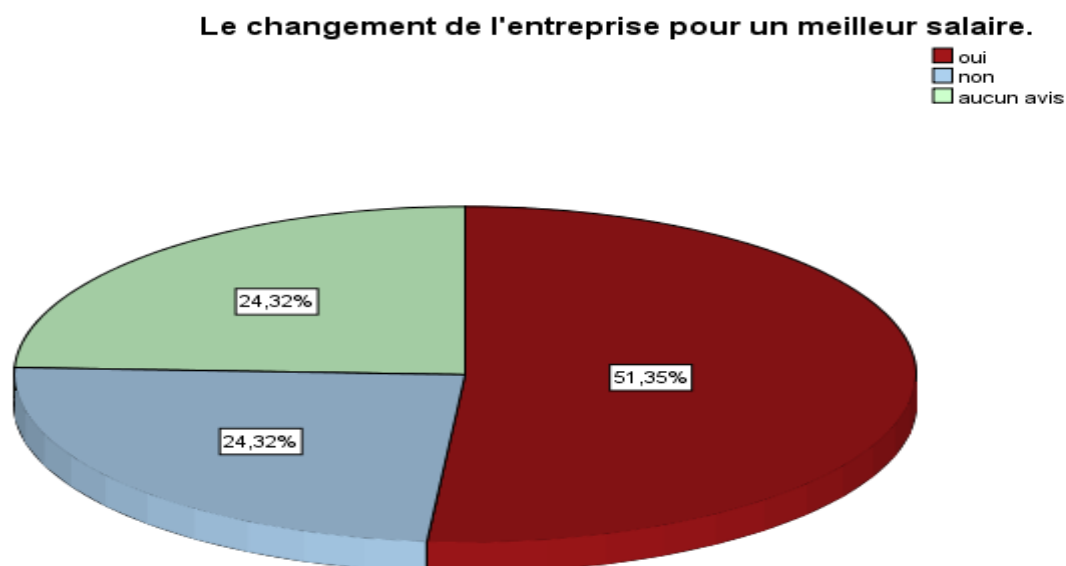
1.3.10. Le changement de l'entreprise pour un meilleur salaire

Tableau 4-23 : Le changement de l'entreprise pour un meilleur salaire

Opinion des salariés /changement de l'entreprise	Fréquence	Pourcentage%
Oui	19	51,4
Non	9	24,3
Aucun avis	9	24,3
Total	37	100,0

Source : établi par nous à l'aide du logiciel SPSS

Figure 4-23 : Le changement de l'entreprise pour un meilleur salaire



Source : établi par nous à l'aide du logiciel SPSS

Il ressort que plus de la moitié des salariés enquêtés sont prêts à quitter l'entreprise pour un salaire meilleur. On constate donc un manque d'attachement des salariés envers l'entreprise dû au salaire jugé insuffisant de leur point de vue (ou du moins pas assez attrayant pour les pousser à envisager une fin de carrière au niveau de l'entreprise).

Il ressort de l'analyse de cette rubrique que la majorité des salariés ont préférés la rémunération comme un facteur de motivation et d'incitation au travail ont peut donc confirmer notre première hypothèse dite « la rémunération constitue un facteur essentiel dans la motivation au travail ».ces résultats nous permet aussi de répondre à la première sous-question (La rémunération affecte-t-elle vraiment la motivation des salariés ?) la majorité ont choisi le salaire élevé donc la réponse est oui la rémunération a un effet significatif sur la motivation des salariés et leur performance. Il ressort également de cette rubrique qu'il existe d'autres facteurs de motivation hormis la rémunération, tel que le management et la communication interne, le développement des compétences, la reconnaissance et l'appréciation. A partir de ces résultats on peut répondre par oui sur la deuxième sous-question (Existe-t-il d'autres sources de motivation ou la rémunération est-elle la seule source ?).Aussi on peut confirmer la deuxième hypothèse dite « la rémunération n'est pas le seul facteur impactant la motivation des salariés au travail ».

La connaissance des facteurs de motivation et des facteurs d'hygiène peut permettre, d'une part de renforcer les éléments à l'origine de la motivation au travail, et d'autre part d'agir sur les facteurs d'insatisfaction. L'identification de ces facteurs permet d'envisager des actions correctrices dans la mesure du possible afin de motiver le personnel pour qu'il agisse conformément aux intérêts de l'entreprise.

CONCLUSION GÉNÉRALE

La rémunération constitue un atout stratégique de la politique RH de l'entreprise. Un système de rémunération efficace doit être en mesure d'attirer, motiver et fidéliser les salariés. Dans le cadre du présent mémoire, nous avons pour principal objectif de mettre en lumière le lien, largement documenté dans la littérature, entre la rémunération et la motivation des salariés, et ce, pour le cas des employés de la Société des Eaux et de l'Assainissement d'Alger (SEAAL). Nous avons donc voulu savoir si le système de rémunération adopté par la SEAAL contribue réellement à motiver les salariés de l'entreprise ? Pour ce faire, nous avons dégagé une série de sous questions permettant d'affiner d'avantage notre problématique de recherche et nous avons émis deux principales hypothèses : La première soutient que « *la rémunération constitue un facteur essentiel dans la motivation au travail* ». En revanche, la deuxième hypothèse soutient que « *la rémunération n'est pas le seul facteur impactant la motivation des salariés au travail* ».

Pour tenter d'apporter des éléments de réponse aux questionnements posés, nous avons fait le choix d'adopter une approche quantitative. L'outil de collecte des données étant un questionnaire anonyme (diffusé auprès de 37 employés de la SEAAL appartenant à différentes catégories socioprofessionnelles) qui permet d'assurer la confidentialité des salariés enquêtés.

Après avoir analysé les résultats collectés nous avons pu confirmer notre première hypothèse de recherche. En effet, la plupart des salariés de la SEAAL pensent que la rémunération constitue le facteur essentiel de motivation au travail.

Il ressort également de cette analyse qu'il existe d'autres facteurs hormis la rémunération (impactant la motivation des salariés), tels que : le management et la communication interne, le développement des compétences, la reconnaissance et l'appréciation...etc. Ce résultat confirme donc notre deuxième hypothèse de recherche, à savoir, « *la rémunération n'est pas le seul facteur impactant la motivation des salariés au travail* ».

Par ailleurs, nous avons constaté qu'une proportion importante des salariés est insatisfaite du système de rémunération adopté par l'entreprise ainsi que les critères utilisés pour déterminer les salaires. En effet, les résultats ont montré qu'un nombre important de salariés sont démotivés et veulent carrément changer d'entreprise, Par conséquent, on peut répondre à notre problématique, en soutenant que le système de rémunération adopté par l'entreprise SEAAL reste peu motivant selon le point de vue des salariés.

Cette recherche a également montré que les salariés n'ont pas les mêmes attentes, car certains salariés ont préférés d'autres sources de motivation, Le salaire ou les éléments dits 'de

compensation' au sens large peuvent contribuer à la motivation des salariés, Mais ils sont loin d'être les seuls, tout ce qui permet au salarié de se développer dans son métier (objectifs clairs, formation, management et communication, reconnaissance, condition de travail, s'intégrer dans un projet global d'entreprise, ambiance, stratégie et vision partagée, appartenance, gestion de carrière...etc.) est aussi fondamental pour maintenir la motivation des salariés.

En se référant aux résultats exposés précédemment, il ressort que l'entreprise SEAAL devrait :

- Mieux expliciter et clarifier les critères d'évaluation utilisés dans la détermination des salaires, et ce, à fin d'éviter le sentiment d'injustice chez les salariés et d'assurer la transparence ;
- lier les augmentations au salaire de base, car la plupart des salariés enquêtés ont préférés ce type d'augmentation ;
- Réformer le système de rémunération afin qu'il contribue à motiver les employés et à réduire le roulement du personnel ;

Comme tout travail de recherche, notre travail présente quelques limites. La première étant le nombre insuffisant de questionnaires analysés (37). Cela s'explique principalement par le contexte sanitaire lié à la pandémie de la Covid-19. En effet, durant la période de notre stage, 50% des salariés ont été mis en congé exceptionnel (conformément à la décision du gouvernement). Par ailleurs, nous avons dû attendre longtemps avant de pouvoir reprendre notre recherche et récupérer nos résultats du questionnaire.

Le présent travail ouvre quelques pistes de recherches pour les étudiants, notamment en MRH.

En effet, il serait plus intéressant de s'intéresser à :

- Elargir l'échantillon de l'étude et l'enrichir à travers une approche qualitative (entretiens) ;
- L'impact du management participatif sur la motivation des salariés ;
- L'impact de la rémunération sur la gestion des carrières ;
- La rémunération variable et son impact sur la performance des salariés.

BIBLIOGRAPHIE

Bibliographie

➤ Ouvrages

BALLAND S, BOUVIER A.M. (2008). *Management des entreprises en 24 fiches*. paris: Dunod.

BERNARD R. (2016). *Bâtir une stratégie de rémunération, Systèmes de rémunérations et management de la performance*. paris: Dunod.

BOULAN H. (2015). *Le questionnaire d'enquête : Les clés d'une étude marketing ou d'opinion réussie*. Paris: Dunod.

CAILTEUX C. (2015). *Retrouver la motivation au travail : Conseils pour redonner du sens à son emploi*. 50 Minutes.

CAVALIERO S. (2017). *avantages sociaux et rémunération globale*. paris: Dunod.

GERARD D. (1997). *du salaire à la rétribution*. Edition liaison DL.

LANDRIEUX-KARTOCHIAN S. (2018). *Théorie des organisations : Une vision synthétique, vivante et critique des principales théories des organisations*. 92131 Issy-les-Moulineaux cedex: 4^{ème} édition, Gualino.

LEV-LEBOYER C. (2006). *La motivation au travail : Modèles et stratégies*. paris: 3^{ème} édition, Editions d'Organisation.

LOUART P. (2001). *la motivation au travail –concept et théorie , in revue des grands auteurs en GRH*. paris: édition EMS, collection référence.

MAUGERI S. (2013). *Théories de la motivation au travail* . Paris: 2^{ème} édition, Dunod.

PLANE J.M. (2017). *Théorie des organisations*. 92240 Malakoff: 5^{ème} édition, Dunod.

PROULEX D. (2010). *Management des organisations publiques : Théorie et applications, revue et corrigée Ed. 2*. (Québec) Canada: 2^{ème} édition, Presses de l'Université du Québec.

SOUISSI C, HOSDAIN M.F. (2019). *10 entretiens RH incontournables , Guide à l'usage des managers et des RH*. france: 2^{ème} édition, Gereso.

ST-ONGE S, THERIAULT R.(2006). *gestion de la rémunération, théorie et pratique*. Montréal: 2^{ème} édition. Gaëtan Morin .

TAIEB J.P. (2016). *valoriser la performance RH*. paris: dunoud.

WILLIAMSON C, COLVIN G, MCDONALD A. (2008). *gestion des ressources humaine*. (N. N. BOURLON E, Trad.) Tearfund Teddington.

➤ **Mémoires**

MUCHA I. (2010). mémoire professionnel, université de Reims. *la motivation des salariés et la performance dans les entreprises* . université de Reims.

➤ **Sites d'internet**

BELHO Y. (2019). *my HRline, actualités et tendance rh*. Consulté le aout 1, 2020, à 22:37, sur <https://www.myrhline.com/actualite-rh/les-5-principaux-facteurs-de-motivation-au-travail.html>

EDO WALUBILA M. (2012). *mémoire online*. Consulté le 2 aout, 2020, à 11:45, sur De la motivation à la performance du travailleur dans une société à haute contrainte sécuritaire, Université du CEPROMAD M . Â« Une approche managériale axée sur la productivité au terminal pétrolier Ango- Ango SEP- Congo / Matadi Â»: https://www.memoireonline.com/01/14/8514/m_De-la-motivation--la-performance-du-travailleur-dans-une-societe--haute-contrainte-securitair30.html

LAMSA J.M. (2007). *La gestion du personnel dans une entreprise publique, cas de l'INSS , Université Protestante au Congo*. Consulté le 1 aout, 2020 à 9:07, sur mémoire en ligne: https://www.memoireonline.com/02/10/3193/m_La-gestion-du-personnel-dans-une-entreprise-publique-cas-de-IINSS9.html#:~:text=D%C3%A9finition,salaire%20et%20les%20accessoires%20convenus.&text=On%20distingue%20la%20r%C3%A9mun%C3%A9ration%20directe%20et%20la%2

ONTARIO F. (2019, octobre 25). *Services aux petites entreprises*. Consulté le 14 juillet, 2020 à 14 :51., sur <https://sbs-spe.feddevontario.canada.ca/fr/etablir-un-systeme-de-remuneration>

people base CBM. (2020). Consulté le 1 aout , 2020 à 20:58, sur CONSEIL ET SOLUTIONS LOGICIELLESPOLITIQUE DE RÉMUNÉRATION & STRATÉGIE: <https://www.people-base-cbm.com/fr/p-strategie-et-politique-de-remuneration.html>

Viaconseil. (2018, mars 22). Consulté le 15, juillet, 2020. à 17 :22, sur VIACONSEIL, Pourquoi Évaluer le Rendement des Employés ? : <https://viaconseil.ca/engagement-et-mobilisation/pourquoi-evaluer-le-rendement-des-employes/>

ANNEXES

ECOLE NATIONALE SUPERIEURE DE MANAGEMENT
Spécialité : Management des ressources humaines

Thème

**Impact de la rémunération sur la motivation des salariés au sein de La
Société des Eaux et de l'Assainissement d'Alger (SEAAL)**

Questionnaire

Ce questionnaire a pour but de recueillir les informations nécessaires à la réalisation d'un mémoire de Master II en Management des Ressources Humaines. Notre mémoire s'intéresse à la problématique de la rémunération et son impact sur la motivation des salariés de la Société des Eaux et de l'Assainissement d'Alger (SEAAL).

*Les informations recueillies par ce questionnaire seront strictement confidentielles. Nous utiliserons ces résultats de manière anonyme pour des fins scientifiques seulement.

I. Identification

Q1 : votre sexe ?

-Femme

-Homme

Q2 : votre âge ?

-20-30

-30-40

-40et plus

Q3 : Statut marital ?

-Marié(e)

-Divorcé(e)

-Séparé(e)

-Veuf(Ve)

-Célibataire

Q4 : votre statut (catégorie socioprofessionnelle)?

-Cadre

-Agent de maitrise

-Exécution

Q5 : votre diplôme ?

-Lycée

-Formation professionnelle

-Licence

-Ingéniorat / Master

-Magister

-Doctorat

Autre :

Q6 : Date d'obtention ?

-

Q7: Dans quelle spécialité ?

-

II. La satisfaction par la rémunération**Q8 : Nombre d'années d'expérience ?**

-moins de 4ans

-4ans -10ans

-10ans et plus

Q9: Salaire mensuel ?

-20000 DA – 50000DA

-50000 DA – 80 000 DA

-80 000 DA– 110 000 DA

-110 000 DA et plus

Q10 : A quel point êtes-vous satisfait de votre salaire ?

-Pas du tout satisfait

-Peu satisfait

- satisfait

-Très satisfait

**Q11: Etes-vous satisfait des critères utilisés pour déterminer votre salaire?
(L'évaluation du poste, la performance, la grille du salaire...etc.)**

-Pas du tout satisfait

-Peu satisfait

-satisfait

-Très satisfait

Q12 : Votre salaire correspond-il à l'effort que vous fournissez au travail ?

-oui

-non

-aucun avis

Q13 : Quel type d'augmentations (de salaire) préférez-vous?

-Augmentation de salaire de base

-Augmentation des primes individuelles

-Augmentation des primes collectives

Q14 :Comparez-vous votre salaire avec celui de vos collègues ?

-oui

-non

-aucun avis

Q15 :Pensez-vous qu'il existe-il une équité (homme/femme) dans la rémunération ?

- oui
- non
- aucun avis

III. Lien entre rémunération et motivation

Q16 : A quel degré êtes-vous motivé dans l'exercice de votre travail ?

- pas du tout motivé
- peu motivé
- motivé
- très motivé

Q17 : Que pensez-vous de l'évolution de votre niveau de motivation au fil des années ?

- Baisse
- Stagnation
- Augmentation

Q18 : La motivation dans le travail constitue selon vous un facteur :

- pas du tout important
- peu important
- important
- très important

Q 19 : Comment jugez-vous la politique de motivation du personnel au sein de votre société ?

- très mauvaise
- mauvaise
- bonne
- très bonne

Q20 : À votre avis, la motivation affecte-t-elle le taux d'absentéisme dans votre établissement ?

-oui

-non

-aucun avis

Q21 : Pensez-vous que la motivation affecte votre performance ?

-Oui

-non

-aucun avis

Q22 :Qu'est ce qui vous motive le plus dans l'exercice de vos fonctions au sein de votre entreprise ?

-salaire élevé

-statut social

-conditions de travail

- reconnaissance et appréciation

-autre :

Q23 : Selon vous, quels sont les paramètres qui influencent le plus la motivation des salariés :

-la rémunération

- le développement des compétences

- le style de direction participatif

-la culture et le projet d'entreprise

-le management et communication

Q24 : Etes-vous satisfait de votre poste actuel ?

-Pas du tout satisfait

-Peu satisfait

- satisfait

-Très satisfait

Q25 : Etes-vous favorable pour changer d'entreprise pour un meilleur salaire?

-Oui

-non

-aucun avis