REPUBLIQUE DU BENIN

°°°°°°°°°°°°

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE (MESRS)

°°°°°°°°°°°°

UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI (UAC)

°°°°°°°°°°°°

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION (FASEG)

°°°°°°°°°°°

MEMOIRE DE FIN DE FORMATION POUR L'OBTENTION DES CREDITS ASSOCIES AU DIPLOME DE LICENCE PROFESSIONNELLE

°°°°°°°°°°°

OPTION : Sciences de Gestion **SPECIALITE : Gestion des Ressources Humaines**

INFLUENCE DE LA REMUNERATION SUR LA MOTIVATION DES AGENTS DANS LES ENTREPRISES : CAS DE PME

Réalisé et soutenu par:

TCHIKPO Théodore

&

TCHOHOUNGO Clément

Sous la supervision de :

Prof. Karima DOUCOURE SYLLA

Maitre de Conférences

Agrégée des Universités de CAMES

Enseignante à la FASEG/UAC

Composition du jury

Présidente : Prof Judith B. GLIDJA

1er Membre : GNANHO Marc

2ème Membre : HINVI Rock

Soutenue le 22 Janvier 2021

Mention : Très bien

AVERTISSEMENT

La Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FASEG) de l'Université d'Abomey-Calavi n'entend donner ni approbation ni improbation aux opinions émises dans ce présent mémoire. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

DEDICACE 1

A :

Mon père TCHIKPO Dévi

Ma mère EGAH Odile

Theodore TCHIKPO

DEDICACE 2

A :

Mon père TCHOHOUNGO Sokodo

Ma mère AMEGNIDO Mignonwa

Clément TCHOHOUNGO

REMERCIEMENT

Ce travail n'aurait pas été réalisé sans le concours efficace, le soutien, l'exhortation et la sollicitude de ceux qui de près ou de loin ont apporté leur soutien à la réalisation de ce document.

Nous tenons à exprimer nos sincères remerciements au :

- doyen de la FASEG, Professeur Titulaire des Universités Denis ACCLASSATO HOUENSOU
- vice Doyen de la FASEG, le Docteur Théophile Adrien WOTO ;
- les enseignants de l'université d'Abomey-Calavi en général et en particulier à ceux de la FASEG qui ont consenti leurs efforts pour notre formation ;
- président du jury et aux distingués membres du jury qui se donneront la peine d'apprécier ce mémoire. Je reste persuadé que vos critiques et suggestions seront prises en compte pour améliorer la qualité scientifique de cette œuvre ;
- professeur Karima SYLLA, notre maitre de mémoire et ses assistants;
- TCHIKPO Firmin, pour son aimable soutien ;
- KOBOUWOME Geoffroy, pour son précieux aide ;
- TCHOHOUNGO Richard, pour son précieux aide au cours de mon cursus scolaire ;
- HOUINOU Agbeko Patrice, pour son précieux aide,
- TCHIKPO Gentille pour son aide ;
- TCHIKPO Mireille pour ses précieux aides ;
- TCHIKE Joinice Christelle pour ses précieux aides ;
- nos frères et sœurs ;
- tous ceux sans qui ce travail n'aurait pas pu aboutir.

LISTE DES ABRÉVIATIONS

AA	**:**	**Avantage des Autres.**
AP	**:**	**Avantage par la personne.**
BIT	**:**	**Bureau Tnternational du Travail**
CA	**:**	**Contribution des Autres.**
CePEPE	**:**	**Centre de Promotion et d'Encadrement des PME**
CP	**:**	**Contribution des Autres**
FED	**:**	**Système Fédéral de Reserve**
GRET	**:**	**Groupe de Recherche d'Echange Technologique**
GRH	**:**	**Gestion des Ressources Humaine.**
INSEE	**:**	**Institut National de la Statistique et d'Etudes Economiques**
ONG	**:**	**Organisation Non Gouvernemental**
PAS	**:**	**Programme d'Ajustement Structurel**
PESTEL	**:**	**Politique, Économie**
PME	**:**	**Petites et Moyennes Entreprises.**
RD	**:**	**Rémunération Différée.**
RD	**:**	**Rémunération Directe.**
RF	**:**	**Rémunération Fixe.**
RH	**:**	**Ressources Humaines.**
RI	**:**	**Rémunération Immédiate.**
RI	**:**	**Rémunération Indirecte.**
RV	**:**	**Rémunération variable.**
RVC	**:**	**Rémunération Variable Collective.**
RVI	**:**	**Rémunération Variable Individuelle.**
SIDI	**:**	**Solidarité Internationale pour le Développement et l'Investissement**
VIA	**:**	**Valence d'instrumentalité et d'Attente.**

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Facteurs de motivation et d'hygiène 25

Tableau 2 : Êtes-vous satisfaire de votre salaire ?..... 37

Tableau 3:Les avantages que préfèrent les salariés dans les PME..... 38

Tableau 4:Les différentes sortes d'augmentations que préfèrent les salariés. 39

Tableau 5: Les encouragements que préfèrent les salariés dans PME 40

Graphique 4 : Les encouragements que préfèrent les salariés dans les PME..... 40

Tableau6: Les facteurs de motivation des salariés au sein des PME 41

Tableau 7 : L'acceptation d'un autre travail pour un salaire plus élevé 42

Tableau 8 : Le rapport entre les avantages en nature et la motivation 42

Tableau 9 : Influence de la rémunération sur la motivation..... 43

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : IllustrationduMacro-environnementdesPME 9

Figure 2 : Illustration dumicro-environnement des PME..... 10

Figure 3 : La pyramide des besoins de Maslow. 27

LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique 1: Satisfaction par le salaire..... 37

Graphique 2 : Les avantages établis dans une entreprise 38

Graphique 3 : Les différentes sortes d'augmentations que préfèrent les salariés 39

Graphique 4 : Les encouragements que préfèrent les salariés dans les PME..... 40

Graphique 5: Les facteurs de motivation des salariés au sein des PME 41

SOMMAIRE

INTRODUCTION 1

CHAPITRE I : CADRE INSTITUTIONNEL ET PROBLEMATIQUE DE L'ETUDE 3

SECTION 1 : CADRE INSTITUTIONNEL 4

SECTION 2 : Problématique, intérêt et objectifs de la recherche 15

CHAPITRE II : 19

REVUE DE LITTÉRATURE ET METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE 19

SECTION 1: Revue de littérature et hypothèses de recherche 20

SECTION 2 : Méthodologie de l'étude 33

CHAPITRE III : 36

ANALYSE DES RESULTATS ET APPROCHES DE SOLUTIONS 36

SECTION 1: Présentation des données et analyse des résultats 37

SECTION 2 : Approche de solution et conditions de mise en œuvre 44

CONCLUSION 45

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES 46

RESUME

Cette recherche nous a permis de définir les différents cadres conceptuels liés aux questions de motivation, rémunération et surtout la motivation par la rémunération. A travers une démarche méthodologique basée sur l'approche mixte, nous avons fait une étude de cas portant sur les salariés de quelques entreprises. Au total, nous avons enquêté 60 personnes dont 25 dans les entreprises privées et 35 dans les entreprises publiques. Les données quantitatives collectées sont traitées à l'aide du Microsoft Office Excel et sont analysées au moyen des outils de statistiques descriptives telles que les moyennes et les pourcentages. Les analyses des données nous ont aboutis à des résultats significatifs. Le problème de l'effet de l'augmentation des salaires sur la motivation des salariés et celui de l'existence d'une relation positive entre les éléments non financière de la rémunération et la motivation se pose dans les entreprises enquêtées. Nous avons essayé de donner quelques approches de solutions et des conditions de mises en œuvre afin de résoudre ces problèmes.

Mots clés : Rémunération, motivation, influence.

ABSTRACT

This researchallowed us to define the differentconceptualframeworkslinked to questions of motivation, remuneration and especially motivation by remuneration. Through a methodologicalapproachbased on the mixed approach, wecarried out a case study of the employees of a few companies. In total, wesurveyed 60 people including 25 in privatecompanies and 35 in public companies. The collected quantitative data isprcessedusing Microsoft Office Exel and anallyzedusing descriptive statisticstoolssuch as averages and percentage. Data analyzes have yieldedsignificantresult. The problem of the effet of wageincreases on employee motivation and of existence of a positive relationshipbetween the non-financialelement of compensation and motivation arise in the companiessurveyed. We have tried to givesomeapproashes to solution and conditions of implementation in order to solvetheseproblems.

Keywords : Remuneration, motivation, affecting

INTRODUCTION

La gestion des Ressources Humaines est aujourd'hui fortement mobilisée pour accompagner les mutations de l'économie et de l'emploi. La gestion des emplois et des compétences, le recrutement et la gestion des carrières, l'investissement formation et la mise en œuvre d'une politique de rémunération globale et personnalisée, la motivation, l'aménagement des temps, des conditions du travail et de sécurité, la gestion de la diversité, la communication et les relations sociales, sont devenus des facteurs de compétitivité des entreprises et des organisations. La fonction Ressources Humaines recouvre l'ensemble de ces domaines au service de développement humain et de la performance de l'entreprise.

Dans notre thème de recherche, nous allons nous focaliser sur l'une des fonctions de la ressource humaine. Le système de rémunération et son impact sur la motivation des salariés. La rémunération se situe au cœur de la relation qui lie un employeur avec ses salariés. Elle constitue la partie explicite du contrat du travail : le salarié perçoit un Salaire en contrepartie de l'exécution d'un travail. Elaborer une politique de rémunération consiste à faire des choix : veut-on attirer et fidéliser du personnel qualifié ? Veut-on développer ou entretenir la motivation des salariés ?...etc. La motivation des salariés est intéressé par la plupart des politiques de rémunération qui doivent également résoudre la question de savoir comment mettre en place un système qui respecte les impératifs économiques et qui soit suffisamment motivant pour que les salariés aient envie de donner le maximum. Selon Patrice R. « La motivation est une force qui pousse l'individu à donner un sens à ses tensions, ses désirs, ses pulsions et qui détermine un comportement visant à réduire un état de tension et donc à rétablir un équilibre à moyen et à long terme ». Motiver certains peut tout à fait exercer l'effet inverse sur d'autres, c'est pour cela la question de la motivation des salariés au sein des entreprises reste un problème important et délicat à résoudre.

L'étude de la motivation des salariés est intéressante par l'entreprise, elle n'existe sans les femmes et les hommes qui y travaillent et la tâche numéro un de tout cadre consiste à obtenir de ses collaborateurs une productivité et une qualité de travail maximale. La motivation du personnel est très importante pour assurer la réalisation des objectifs de l'entreprise et augmenter sa productivité.

Motiver les salariés peut se baser sur plusieurs outils. Nous nous intéressons dans notre étude à la rémunération qui est considérée comme une préoccupation majeure de toute entreprise d'une part et des salariés d'autre part, puisque la rémunération peut être utilisée comme un facteur de la motivation du personnel au travail. C'est dans cette logique que nous

avons choisi de focaliser notre travail de recherche sur le thème : « *Influence de la rémunération sur la motivation des agents dans les entreprises : cas des PME* ». Pour mieux cerner les contours de ce thème, nous avons choisi de présenter ce travail en trois chapitres. Le premier chapitre est consacré au cadre institutionnel et problématique de l'étude, le deuxième chapitre quant à lui aborde la revue de littérature et la méthodologie de recherche et le troisième chapitre présente l'analyse des résultats et les approches de solutions.

CHAPITRE I : CADRE INSTITUTIONNEL ET PROBLEMATIQUE DE L'ETUDE

SECTION 1 : CADRE INSTITUTIONNEL

Ce chapitre est consacré au cadre institutionnel d'une part et à la problématique de recherche d'autre part.

Paragraphe 1 : Historiques des PME

1-1 La petite entreprise apparaît très récemment dans les politiques de développement en Afrique francophone

A l'indépendance, parmi les pays du Tiers Monde, seul le Kenya et l'Inde intègrent la petite entreprise dans leurs stratégies de développement. L'Afrique et particulièrement les pays ont longtemps privilégié d'autres secteurs.

1-2 Les années 70 font de l'Etat le moteur et le régulateur du développement

L'époque est à l'exploitation et à la valorisation des matières premières agricoles, forestières ou minières. Les politiques de développement privilégient l'édification d'une industrie nationale, les théories économiques mettent l'accent sur le transfert de technologies, l'intégration par filières ou encore les industries industrialisantes.

L'Etat est au centre des stratégies, c'est lui l'entrepreneur du développement. Il centralise, gère et affecte les ressources, contrôle les prix. Pour remplir ses tâches, il se dote d'une série d'outils publics ou semi-publics tels que les banques de développement, les offices publics de promotion des entreprises, les offices de commercialisation ou d'aménagement. C'est l'époque où on développe les PME « par le haut », grâce aux outils mis en place par une politique volontariste.

Le développement est perçu comme résultat d'un effet d'entraînement macro-économique. L'heure est au rattrapage, aux étapes du développement à franchir. Comme l'évoque fort justement Bernard S., « les théories évolutionnistes d'inspiration libérale comme la théorie marxiste annonçaient le déclin inéluctable de la petite entreprise au nom de la recherche incessante de rendements d'échelle ou de la concentration financière croissante. Il en allait démène dans les pays colonisés ou en développement, dans lesquels étaient appliqués les mêmes schémas d'analyse et prônées des politiques axées sur le développement de grandes entreprises ou de grands conglomérats ».

Si cette politique connaît des variantes nationales, le cadre général reste globalement le même jusqu'aux années 1980.

Quelques actions sont mises en œuvre à l'attention d'un public d'artisans, mais le terme reste vague et recouvre surtout de petites activités. L'appui au secteur est en partie légitimé par un

discours sur la technologie « douce », et il suscite surtout l'intérêt des ONGS dans le courant du célèbre « Small is beautiful » popularisé par Schumacher au début des années 1970.

1-3 Analystes et chercheurs « découvrent » le secteur informel

Les années 1970, en marge du courant principal, voient également l'émergence d'un terme appelé à un énorme succès. Une étude du BIT au Kenya (1972) révèle l'existence d'activités ignorées de l'Etat, et rassemblant un (vaste) ensemble de très petites entreprises et de micro activités économiques.

L'étude souligne aussi et surtout l'importance socio-économique de ce milieu en termes de distribution, de génération de revenus, d'emplois, de gisement d'esprit d'entreprise.

Pour être appréhendée, la réalité doit déjà être nommée. Baptisée secteur informel, cette composante bénéficie désormais d'interventions particulières centrées autour de la problématique suivante : comment stipuler ce secteur afin qu'il renforce le secteur formel, moteur de la création de richesses et vecteur du développement ?

1-4 L'ajustement structurel bouleverse les approches

La mutation fondamentale survient durant les années 1980. En effet, de 1983 à nos jours, une majorité de pays se sont vus contraints de signer des plans d'ajustement structurels (PAS). Il s'agit d'une véritable révolution. L'Etat n'a plus vocation à tout gérer, il n'est plus l'entrepreneur du développement, mais plutôt un « facilitateur ». La régulation désormais doit davantage procéder du marché.

Ce bouleversement a induit un certain nombre de conséquences concrètes telles que l'exigence de réduction de la fonction publique, la fin de l'embauche systématique des diplômés dans l'administration, l'amorce d'une politique de privatisation et une volonté de renforcer le rôle du secteur privé.

Et pour la première fois, parallèlement au PAS, dans un double objectif volontariste de libérer les initiatives et d'offrir une alternative, les premiers projets de promotion des petites entreprises sont identifiés, financés et mis en œuvre par les différents bailleurs et agences spécialisées d'exécution.

1-5 La première génération de programmes et l'échec du recours au secteur bancaire

La première génération de programmes d'appui à la petite entreprise est née au début des années 80 dans le contexte des plans d'ajustement structurel. Conçus de manière volontariste, ces programmes avaient pour objectif de lever les contraintes qui limitaient l'accès des micros et petites entreprises au secteur bancaire:

• création de sociétés de capital-risque (ex: les sociétés locales d'investissement mises en place par la SIDI) pour répondre à l'insuffisance de fonds propres des entreprises

• lignes de crédit extérieures à taux bonifié pour répondre à leur insuffisance de ressources moyen terme et/ou à l'encadrement du crédit par les autorités monétaires

• fonds de garantie placées auprès des banques pour répondre à l'importance du risque d'impayés

Et, comme il fallait également surmonter le manque de moyens des banques pour effectuer l'instruction des dossiers, la réponse fut l'implantation de cellules, projets, bureaux ... offrant gratuitement une large gamme de services aux petits entrepreneurs.

Au niveau des démarches d'intervention, ces projets de promotion des entreprises sont souvent mis sous la tutelle d'un service gouvernemental, avec une assistance technique expatriée et son homologue fonctionnaire.

Autre spécificité, en réponse aux bouleversements de l'ajustement structurel, les projets visent souvent un public social particulier tels les anciens fonctionnaires « déflatés » en Guinée (BARAF), ou au Bénin (CEPPEPE), les jeunes diplômés (Mali, FED) ou les réfugiés (FED Saint Louis au Sénégal). L'idée fondamentale repose sur le postulat suivant: un offre de services appropriés permettra l'émergence d'entrepreneurs dans différentes catégories de groupes sociaux (jeunes diplômés, anciens fonctionnaires) ... L'accent est délibérément mis sur la création d'entreprise comme moyen de résorber le chômage.

Sauf erreur, personne ne parle à cette époque de pérennité ou de viabilité des programmes

Ces programmes ont connu un certain nombre d'évaluations à la fin des années 80. En fonction des angles d'analyse, ces interventions ont fait l'objet de multiples critiques:

• le financement reste un goulot d'étranglement, trop souvent des dossiers bien étudiés pas au financement

• les lignes de crédit sont faiblement utilisées, les taux de remboursement sont médiocres et les fonds de garantie mis en place rapidement consommées

• les prises de participation ne sont jamais suivis d'un retour de dividendes, ni de rétrocession aux promoteurs ou à d'autres investisseurs, ce qui condamne la société de capital-risque à brève échéance

• les dispositifs de services ont une faible efficience si on compare les moyens mis en œuvre et les financements débloqués

• des effets pervers sont remarqués liés à l'absence d'un partage clair des responsabilités entre les cellules ou bureaux d'appui et la banque se traduisant par une absence d'obligation de remboursement.

• s'il existe un potentiel d'entrepreneurs dans la catégorie des déflatés et jeunes diplômés, il n'est certainement pas plus élevé que dans les autres catégories sociales.

L'objectif d'amener durablement les banques à financer les MPE n'est pas atteint car ce type de projet, vu ses résultats, ne fait que les conforter dans l'idée que ce secteur n'est pas bancable. Les banques qui ont accepté de participer l'ont souvent fait pour des motifs politiques (cas des banques publiques) ou pour bénéficier de la bienveillance des bailleurs de fonds dans d'autres domaines. Les banques privées, soucieuses de leur rentabilité préfèrent se recentrer sur leur métier, c'est-à-dire le financement d'entreprises modernes et de dimensions conséquentes. Ce type de programme n'a aucune perspective de pérennisation.

1-6 Principaux acquis des premiers programmes: fondements des expériences actuelles

Les acquis de cette première génération de programmes peuvent alors se résumer en quatre points principaux qui ont sous tendu la mise en place des expériences en cours actuellement:

• les dispositifs paraétatiques et étatiques ont globalement échoué. Le rôle de l'Etat doit davantage être centré sur les fonctions de facilitateur et de régulateur et non sur celles d'intervenant direct dans l'économie

• on ne peut pas compter en l'état actuel sur le secteur bancaire pour répondre directement aux besoins des micros et petites entreprises

• l'essentiel est donc de contribuer à la mise en place de structures locales, pérennes et spécialisées dans l'appui aux PME, prestataires de services financiers et/ou non financiers (formation, conseil ...)

• l'appui aux PME ne doit pas être exclusivement centré sur la création ou sur un public social particulier

Parallèlement, des programmes moins connus et moins nombreux commencent à cette période à se développer autour d'autres thématiques que le financement et/ou la formation-conseil en gestion, notamment des programmes d'appui à la structuration d'organisations professionnelles, ciblant principalement un public d'artisans.

1.7. L'environnement des PME

1.7.1. Le macro-environnement des PME

Le macro-environnement de l'entreprise est son « grand environnement », c'est-à-dire l'environnement global dans lequel elle évolue (législation, situation économique, démographie…). Le macro-environnement est composé de contraintes et d'opportunités qui peuvent impacter l'activité de l'entreprise. L'entreprise ne peut pas véritablement agir sur son

macro-environnement, elle doit s'y adapter et élaborer une stratégie d'entreprise en conséquence de cet environnement.

Les composants du macro-environnement

Pour identifier les composantes du macro-environnement le plus simple est de se référer au modèlePESTEL. Cet outil stratégique sert à identifier et à donner un poids, une importance, à chacune des menaces et opportunités qui pèsent sur l'entreprise.

En reprenant le modèle PESTEL, les composantes du macro-environnement sont :

- **Politique**. La stabilité gouvernementale, la protection sociale, les politiques fiscales. Lors de la création d'une entreprise, l'entrepreneur doit faire en sorte de tirer profit de l'aspect politique. Le choix du statut juridique est un élément permettant de minimiser, ou du moins de choisir, certaines de ces contraintes.

- **Économique**. Taux de croissance du pays, chômage, inflation, taux d'intérêts des banques. La santé de l'économie, et par conséquent du marché, sont à surveiller. Les statistiques et indicateurs conjoncturels de l'INSEE sont d'excellentes ressources pour se tenir informé de l'économie française.

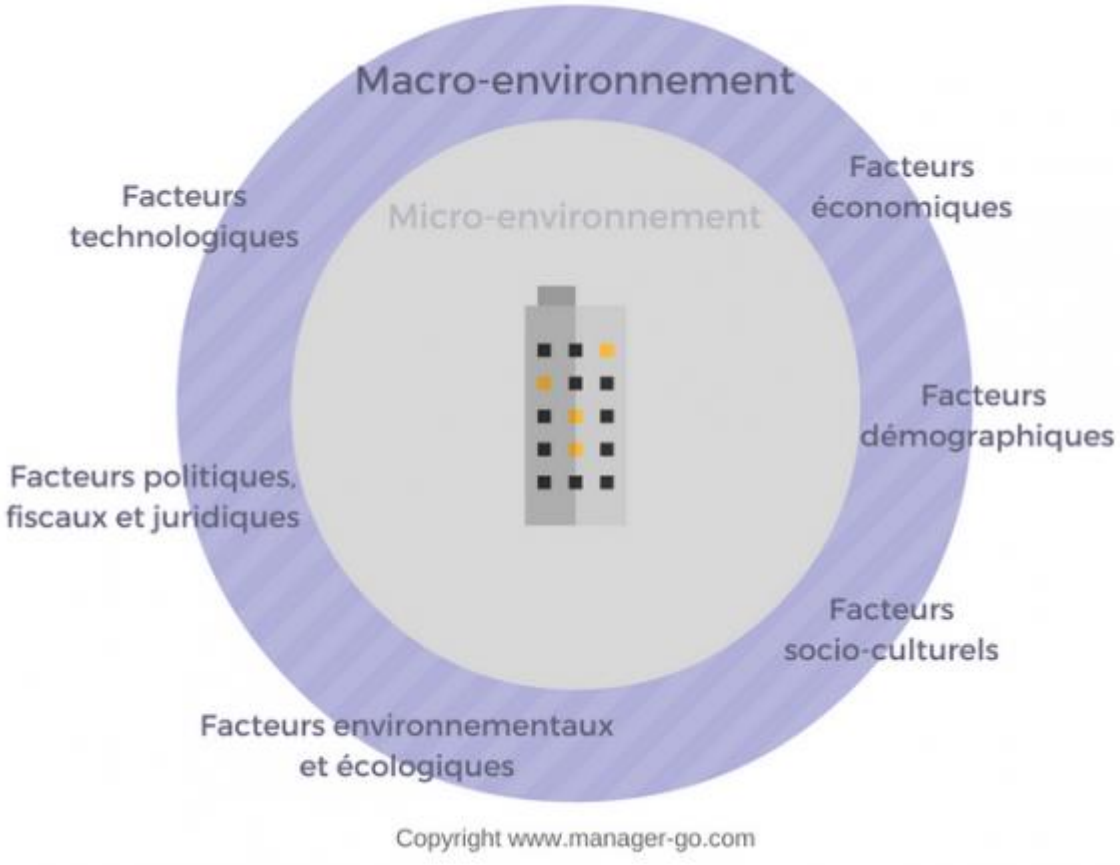
- **Socioculturel**. Démographie, niveau d'éducation, évolution des structures familiales, changements des habitudes de consommation. Pour identifier l'aspect socioculturel, anticiper ses évolutions et élaborer une stratégie efficace, il faut étudier le comportement des consommateurs via uneétude de marché qualitative.

- **Technologique**. Investissement publics et privés dans la R&D, obsolescence, transferts de technologie, brevets déposés. En fonction du secteur d'activité il peut être impératif d'investir continuellement dans l'innovation. Ne pas suivre les nouveaux standards technologiques peut exposer l'entreprise à de sérieux risques.

- **Environnemental**. Politiques écologiques, énergies renouvelables, traitement des déchets. Se plier aux obligations écologiques peut représenter un frein pour le développement de l'entreprise. Adopter une stratégie basée sur la considération environnementale peut cependant être vu comme une opportunité de se positionner sur ce type de marché.

- **Légal**. Droit du travail, lois sur les monopoles, normes de sécurité. Le cadre légal définit le champ d'action de l'entreprise en indiquant ce qui est légal ou non, telle que l'interdiction d'entente entre concurrents.

Figure 1 : Illustration du Macro-environnement des PME



L'environnement démographique

L'évolution de la population en termes démographiques tels que l'évolution des naissances, le vieillissement de la population, etc. ouvrent de nouvelles opportunités (par exemple la vente de produits et services aux seniors) ou, au contraire, réduisent la taille de certains marchés. Ces tendances de fond méritent d'être anticipées afin de (re)définir une organisation et une offre compétitive.

Les facteurs socio-culturels

Les habitudes de consommation, les caractéristiques des foyers (famille monoparentale, chômage.)... entraînent une modification de la structure de la demande.

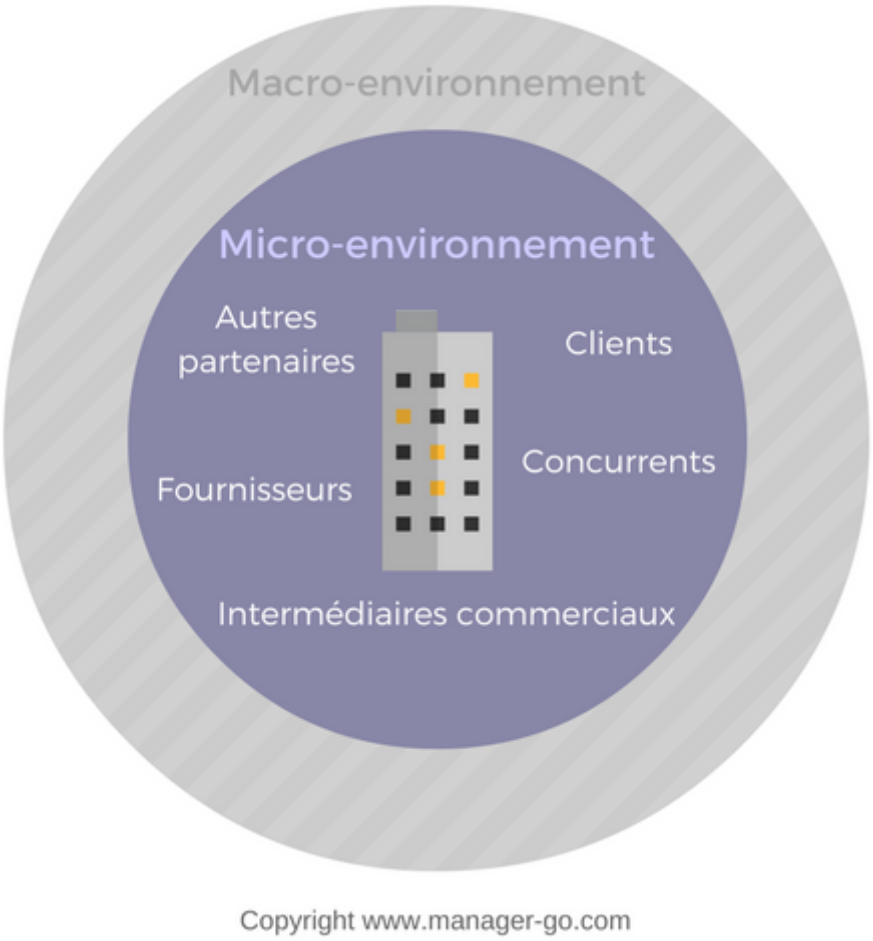
Les facteurs environnementaux et écologiques

Les nouvelles normes et comportements liés à l'écologie ouvrent de nouveaux marchés ou bien pour d'autres, redistribuent les cartes. Par exemple, la mort annoncée du diesel au profit de l'essence sans plomb - ou bien encore l'ascension des énergies renouvelables.

1.7.2. Le micro-environnement des PME

Il est composé des acteurs proches, voire au contact de l'entreprise. Ils forment la majeure partie des éléments pris en compte par M. Porter danssa définition des 5 forces qui impactent les marchés.

Figure 2 : Illustration du micro-environnement des PME



Les clients

Objet même de l'existence du marché, la clientèle est la cible première de l'entreprise. Le marché peut être complexe et pour atteindre le consommateur final, l'entreprise peut commercialiser ses produits et services auprès d'une clientèle intermédiaire. La clientèle génère une demande explicite ou implicite. Tout l'enjeu réside dans la compréhension des besoins, attentes et motivations afin de proposer une offre pertinente.

Les fournisseurs

Ils exercent une forte influence sur la qualité et la compétitivité de l'offre de l'entreprise. Les prix accordés, la qualité des produits et services livrés, le respect des délais et le support apporté impactent fortement l'entreprise. Il s'agit ici des fournisseurs impliqués en amont de la chaîne de valeur .

La concurrence

Des sociétés concurrentes entrent en rivalité. Aussi, pour développer ou conserver votre leadership, il est indispensable de connaître ces compétiteurs, leurs offres, leurs forces et faiblesses.

Les intermédiaires commerciaux

Suivant la composition de la filière, un ou plusieurs intermédiaires peuvent intervenir dans l'échange commercial. Agents commerciaux, distributeurs, revendeurs... jouent un rôle central dans la commercialisation de l'offre.

Les autres partenaires

Partenaires financiers, conseils, etc.…, plusieurs acteurs gravitent autour de l'entreprise pour lui fournir des ressources complémentaires : financières, compétences...

Des variables externes a priori plus éloignées, mais qui peuvent avoir une incidence positive ou négative sur le business de votre affaire.

1.8. Les secteurs d'activité des PME

Les petites et moyennes entreprises se trouvent dans tous les secteurs de l'activité économique. On distingue couramment les exploitations agricoles, les entreprises artisanales, les petites et moyennes industries, et, enfin, les entreprises de services.

L'agriculture

L'exploitation agricole

C'est le premier secteur d'élection de la petite entreprise. La - révolution agricole- de ce demi-siècle a profondément transformé le monde rural, mais les exploitations agricoles sont, par excellence, de petites unités, si l'on tient compte du nombre de personnes employées, et a fortiori de salariés. Il faut d'ailleurs distinguer les peleurs, les céréaliers (fortement mécanisés) et les exploitants de productions maraichères (fleurs, fruits et légumes). La concentration industrielle apparait surtout chez les transformateurs, et davantage encore chez les distributeurs.

L'entreprise agricole

On peut d'ailleurs constater que l'on préfère de plus en plus le terme d'- entreprise agricole - A celui d'- exploitation agricole -. Cela signifie que les PME agricoles doit désormais se gérer comme n'importe quelle entreprise, afin d'être compétitifs. Cette tendance à plus de professionnalisation conduira à une demande de plus en plus forte de salariés qualifiés comme les assistants de gestion, notamment dans les coopératifs. Cela sera également le cas pour les productions industrielles, à grande échelle, destinées éventuellement à d'autres entreprises (agrofournitures) et pour les productions plus différenciées, spécialisées, destinées à des consommateurs de produits alimentaires.

De nouvelles activités

Il faut enfin remarquer que les TPE du monde rural tendent à développer la pluriactivité en liaison avec le développement du tourisme blanc (sports d'Hir) et rt (vacances à la ferme, randonnées, etc.). Ce nouveau type d'activité entrepreneuriale exige, pour être rentable, de bonnes connaissances en gestion.

L'artisanat

Un autre secteur d'excellence de la TPE est celui de l'artisanat. Dans le système français, les entreprises artisanales sont celles qui sont inscrites au registre des métiers, sur une liste exhaustive des professions. Celles-ci regroupent des activités visant à la transformation de matières sur la base d'une certaine expertise (un -métier-). Les entreprises ont, en principe, moins de 10 salariés au sens large (apprentis, comnons, etc.).k

Des secteurs d'activité multiples

Ces activités se situent pour l'essentiel dans le bâtiment et les travaux publics (BTP), les services artisanaux (coiffure, boulangerie, etc.), la petite industrie (fonderie, mécanique de précision, plasturgie, etc.). Le secteur de l'artisanat est soumis A une double pression : d'un côté, le progrès technique et social fait disparaitre de nombreuses activités traditionnelles, dans les villes comme dans les cames; d'un autre côté, ce même progrès contribue A modifier en profondeur les savoir-faire en y incluant les technologies les plus avancées (commande numérique, par exemple) et la satisfaction de besoins toujours plus sophistiqués (prothèses pour handicapés sportifs, etc.). L'artisanat est donc en plein bouleversement et, encore, le besoin de gestionnaires compétents se fait sentir.

Les services aux particuliers

Ils s'exercent, pour l'essentiel, dans le domaine de la distribution, des commerces de détail. Mais on a également assisté A une multiplication des activités de services : on recense ainsi quelque 450 000 indépendants non réglementés (aucun diplôme n'est exigé pour exercer), depuis le magnétiseur jusqu'à la prostituée. Parallèlement se développent les dires professions libérales réglementées qui s'organisent de plus en plus en cabinets collectifs (centres médico-sociaux), demandeurs de gestionnaires qualifiés.

Les services aux entreprises

La coutume de distinguer les services dits - de faire - et ceux dits - de conseil -. Dans les premiers, la prestation a pour objet un résultat précis : le nettoyage, le gardiennage, la restauration collective dans les seconds, le prestataire s'engage A mettre en œuvre les moyens dont il dispose pour satisfaire le client, par exemple les sociétés de conseil. Ces PME, soumises A une vie de concurrence, nécessitent une gestion performante.

Les services mixtes

Ces services, qui s'adressent aux particuliers et aux entreprises, sont en plein essor dans les transports, la logistique, les agences de voyage. Les secteurs tertiaires en pleine expansion sont : le médico-social, les loisirs (spectacles, voyages, etc.), la restauration hors foyer. Il y aurait bien d'autres activités de services A énumérer comme les agents d'assurance, les agences immobilières Le recensement est d'autant plus difficile qu'il y règne une économie souterraine importante (activités non déclarées), faisant preuve d'une innovation permanente (fécondité- et -mortalité- y sont énormes, comme le prouve dans les villes, le taux de rotation des magasins).

C'est un gisement de créations d'entreprises et d'emplois de tous niveaux, depuis le secteur de restaurant jusqu'à l'informaticien très qualifié

1.9. L'organisation des PME

L'extrême variété qui caractérise l'univers des petites et moyennes entreprises fait qu'il est impossible de résumer leur organisation par la description d'un ensemble homogène. Depuis la toute petite entreprise de services en informatique jusqu'à la moyenne entreprise agro-alimentaire, c'est plutôt une grande diversité de structurations qui apparait. Par ailleurs, le caractère non formalisé de leur gestion, l'absence dans bien des cas d'organigramme officiel, de procédures et de documents écrits, laisse la place à des processus informels qui jouent un rôle essentiel dans l'organisation « PME »

1.10. Mission et attribution des PME

Mission et attributions du Ministère.

Le Ministère des Petites et Moyennes Entreprises et de la Promotion de l'Emploi a pour mission, la définition, le suivi de la mise en œuvre et l'évaluation de la politique générale de l'État en matière de promotion des petites et moyennes entreprises et de l'emploi, conformément aux conventions internationales, aux lois, règlements et autres instruments juridiques en vigueur en République du Bénin. A ce titre, il est chargé :

- de définir et de proposer les politiques de promotion des petites et moyennes entreprises, de l'artisanat, de l'emploi et de l'entrepreneuriat, en liaison avec les ministères concernés;
- de veiller à la mise en œuvre et au suivi des réformes, politiques, actions et décisions du Gouvernement visant le développement des petites et moyennes entreprises, de l'artisanat, la promotion de l'emploi et de l'entrepreneuriat ;
- de définir et de veiller à l'amélioration continue et au respect de la règlementation dans les domaines de développement des petites et moyennes entreprises, de l'artisanat, de la promotion de l'emploi et de l'entrepreneuriat ;
- d'assurer la coordination des actions du Gouvernement en direction des différents acteurs intervenant dans les domaines des petites et moyennes entreprises, de l'artisanat, de la promotion de l'emploi et de l'entrepreneuriat;

- d'identifier les cadres d'échanges locaux, communautaires et internationaux pouvant être exploités pour accompagner les petites et moyennes entreprises dans leur développement ;
- d'assurer la dynamisation de l'appui aux promoteurs des petites et moyennes entreprises, aux artisans et aux demandeurs d'emploi;
- de susciter, de définir et d'assurer la fonctionnalité de divers mécanismes de concertation et de collaboration avec les acteurs concernés, dans le cadre de la promotion et de la dynamisation des secteurs de petites et moyennes entreprises, de l'artisanat, de l'emploi et de l'entrepreneuriat ;
- de contribuer à la mise en place d'un cadre d'émulation et de créativité entrepreneuriale et artisanale, en liaison avec les ministères et autres partenaires concernés;
- de veiller à l'amélioration de la compétitivité des petites et moyennes entreprises en vue de leur permettre de s'adapter aux exigences de l'intégration régionale et internationale ;
- de mettre en place et d'animer un système de coopération entre le monde entrepreneurial et celui des formations académique et professionnelle;
- de promouvoir l'emploi indépendant, l'entrepreneuriat et d'accompagner les startups en collaboration avec les ministères concernés ;
- de développer et de valoriser le potentiel des jeunes par la promotion des services de volontariat formel
- d'identifier et de nouer des partenariats de volontariat ou de bénévolat international
- de développer et de renforcer l'employabilité des demandeurs et des offreurs de services dans tous les secteurs d'activités
- d'assurer la représentation et la défense des intérêts de la République du Bénin au sein de divers organismes internationaux œuvrant pour le développement des activités liés aux petites et moyennes entreprises, à l'artisanat, à la promotion de l'emploi et de l'entrepreneuriat.

SECTION 2 : Problématique, intérêt et objectifs de la recherche

Dans ce paragraphe, nous présentons la problématique, l'intérêt et les objectifs de l'étude.

Paragraphe 1 : Problématique de l'étude

La fonction Ressources Humaines a subi des évolutions rapides et profondes depuis les années qui ont suivi la seconde guerre mondiale. Elle occupe une place très importante au sein des organisations. C'est pourquoi, parmi les difficultés auxquelles les organisations sont,

aujourd'hui confrontées, il est souvent cité la problématique de la gestion des Ressources Humaines. Bâtir un modèle de gestion de ses ressources en mesure d'attirer les meilleures compétences, de les fidéliser et les motiver au service de son développement durable et sa compétitivité nationale et internationale est une préoccupation majeure pour toute entreprise.

Les dirigeants doivent impliquer leurs salariés dans la réalisation des objectifs de leurs entreprises de plus en plus difficiles à atteindre et élaborer les stratégies de ces dernières suivant la nécessité d'une grande mobilisation des salariés.

De nos jours, dans l'économie moderne, opter pour le management participatif est plus qu'important pour garder une position concurrentielle sur le marché. En effet, pour atteindre cet objectif, toute entreprise doit obtenir de ses salariés une productivité et une qualité de travail importantes, pour pouvoir gagner en performance et en compétitivité.

Dans cette optique, il est nécessaire de rassembler et de mobiliser les compétences adéquates et d'adopter une organisation qui s'adapte à ce contexte, et cela dans le sens de développer et d'entretenir la motivation nécessaire de la ressource humaine. Pour ce faire, il convient donc de s'interroger sur les méthodes harmonieuses pour créer l'implication de chaque employé. De ce fait, de nouveaux styles de management de la rémunération s'imposent et deviennent un levier essentiel pour valoriser et motiver ce capital humain. Mais tout de même des difficultés dans la démarche de rémunération se manifestent lors de l'incitation des salariés à participer activement à l'activité de l'entreprise.

De ce constat, il ressort que la gestion des rémunérations est une opération très importante au sein de toute entreprise, étant donné sa nature de moyen de motivation des salariés. Elle peut entrainer une augmentation de la productivité durable fondée par l'instauration d'un climat de travail favorable avec une équité et une égalité sociales dans l'objectif d'avoir une justice organisationnelle.

La motivation semble être aujourd'hui l'un des facteurs de compétitivité essentiels capables de produire des réponses aux besoins des dirigeants. Il s'avère donc indispensable d'établir cette articulation entre rémunération et motivation est une nécessité pour toute fonction de gestion de Ressources Humaines dans l'entreprise aujourd'hui. En d'autre terme, pour que le salarié soit performant, il devrait être motivé afin d'agir en déployant les efforts nécessaire à l'accomplissement efficace de son travail, où la rémunération est un déterminant essentiel.

Jean-Marie P. (2000) «*La différence entre le jardin et le désert ce n'est pas l'eau mais c'est l'homme*». Cette affirmation s'explique par le fait que ce sont les hommes qui créent les richesses dans une organisation. Pour aborder la thématique de la motivation et son lien avec la rémunération nous avons jugé utile de formuler la question suivante :

Quel est l'influence de la rémunération sur la motivation des agents dans les PME?

Pour répondre à cette préoccupation majeure, nous tentons de trouver des éléments de solution à deux interrogations importantes suivantes :

- Quel est l'effet de l'augmentation du salaire sur la motivation des salariés?
- Quel lien peut-on établir entre l'existence des éléments non financiers de la rémunération et la motivation des salariés ?

Pour pouvoir répondre à notre problématique, nous avons procédé par la réalisation d'un questionnaire, adressé aux différentes catégories socioprofessionnelles de l'entreprise.

Paragraphe 2 : Intérêts et objectif de recherche

2.1 Intérêts

Dans ce paragraphe, nous allons présenter trois types d'intérêts : Intérêt personnel, intérêt pour les entreprises et intérêt scientifique.

2.1.1 Intérêt personnel

C'est une occasion pour nous d'approfondir les connaissances acquises tout en nous familiarisant avec des outils de recherche et de faire preuve de nos capacités de recherche. Elle nous aidera à mieux maitriser la pratique et la structuration de la gestion des ressources humaines. De même elle permettra à l'Etat de développer au sein des Entreprises à travers nos recommandations, une culture de professionnalisme, de responsabilité, de créativité, de comportement proactif et d'attachement au travail bien fait.

2.1.2. Intérêt pour les entreprises.

L'intérêt de ce travail est de fournir aux opérationnels des Entreprises des éléments leur permettant de comprendre le bon fonctionnement de la fonction gestion des ressources humaines, et en particulier la rémunération comme un facteur de motivation au travail, les menant à coup sûr vers les trois piliers de la performance. Par ailleurs, l'intérêt de cette recherche réside aussi dans la détection des lacunes en matière du système de la gestion des ressources humaines afin d'apporter aux dirigeants un éclaircissement sur la sauvegarde de leurs patrimoines et les aider à prendre des décisions stratégiques afin d'avoir une bonne

couverture des besoins matériels, la sécurité du revenu, l'équité, la clarté pour le salarié ; la productivité, la sécurité et la qualité du travail, le climat social favorable dans l'Entreprise et la motivation personnelle pour l'employeur.

2.1.3. Intérêt scientifique

L'intérêt théorique principal réside dans la réalisation d'un cadre conceptuel de la fonction gestion des ressources humaines en particulière la rémunération dans une organisation. La littérature concernant la gestion des ressources humaines est riche mais peu étudiée de façon académique au Bénin. En effet, les chercheurs béninois n'ont très tôt compris l'importance de la gestion des ressources humaines dans la réalisation des objectifs au sein des entreprises. De plus, les lecteurs et professionnels tireront des leçons dans l'importance de l'instauration d'un service de gestion des ressources humaines dans les entreprises.

2.2. Objectifs de recherche

L'analyse des problèmes retenus se fait en termes d'objectifs de recherche. Il s'agit des objectifs d'ordre général et spécifiques.

Objectifs de recherches

Objectif général : Etudier l'effet de la rémunération sur la motivation des agents dans les PME.

Objectif spécifique 1 : Déterminer l'effet de l'augmentation du salaire sur la motivation des salariés.

Objectif spécifique 2 : Analyser l'effet des avantages en nature sur la motivation des agents dans les PME

CHAPITRE II :

REVUE DE LITTÉRATURE ET METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Ce chapitre présente la revue de littérature et la méthodologie de recherche.

SECTION 1: Revue de littérature et hypothèses de recherche

Notre revue de littérature présente d'abord la synthèse des écrits sur la rémunération et la motivation au sein des entreprises. Les théories développées dans le cadre du sujet sont évoquées. Enfin, ce paragraphe terminera par la formulation des hypothèses de la recherche.

Paragraphe 1 : Revu de littérature.

1-1- Clarification des concepts

1-1-1- Concept de la rémunération

La notion de rémunération peut chez certains auteurs ou dans le sens commun, englober davantage que la stricte contrepartie du travail (le salaire) et désigne la totalité de ce que le salarié perçoit de la part de son employeur, quelle qu'en soit la forme.

« La rémunération est le prix que paie l'entreprise pour obtenir un facteur de production dont elle a besoin, au même titre qu'elle paie d'autre facteurs de production (matières premières, technologies, besoin financiers, équipements,….) » Guy Lautier, « les rémunérations » édition Maxima, Paris, 1993, P14.

« La rémunération consiste à payer une entité (personne physique ou morale, entreprise) en contrepartie d'un travail effectué, ou d'un service rendu »Marbach Valérie, « Evaluer et rémunérer les compétences » édition d'organisation, Paris, 1999.

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

La vision ressource humaine du système de rémunération élaboré par G. Donnadieu, conçoit l'objet rémunération comme un système dynamique et évolutif a trois composantes. Equilibre financier, équilibre externe, et équité interne

Salaire et rémunération :

Alors que l'on parle plus couramment de « salaire ouvrier » et de « rémunération cadre », nous utiliserons alternativement les deux termes car nous considérons qu'ils sont synonymes. Tout au plus pourrait-on penser que le terme « rémunération » offre une définition plus large que celui de salaire, mais cette distinction ne nous semble pas probante au point de l'ériger à la

règle. En effet, la notion de rémunération peut englober davantage que la stricte contrepartie du travail (le salaire) et désigner la totalité de ce que le salarié perçoit de la part de son employeur, qu'elle que soit la forme.

1.1.2 Les composants de la rémunération globale:

1.1.2.1. Rémunération directe/indirecte :

La rémunération directe se compose de trois éléments : le salaire fixe, le salaire de performance et les primes. Le salaire fixe, le salaire de performance permet de tenir compte des efforts fournis par une personne pour mener à bien sa mission. Il varie d'une année sur l'autre et peut porter sur la part individuelle réversible (bonus, commission…) et la part d'équipe réversible (bonus, prime, d'objectif…). La rémunération indirecte correspond aux périphériques considérés comme plus ou moins éloignés (stock-options, prime d'objectif…), aux avantages sociaux, aux programmes de reconnaissance de la qualité du travail, et aux privilèges offerts aux employés.

1.1.2.2. Rémunération immédiate/différée :

La rémunération différée est liée principalement aux statuts des personnes. Parmi les rémunérations différées, on peut citer l'exemple des stock-options, de la retraite par capitalisation…cette rémunération est perçue après l'écoulement d'une durée ou lors de la survenance d'un événement comme le départ du salarié de l'entreprise.

Au contraire de la rémunération différée, la rémunération immédiate est celle qui est reçue sans délai par le salarié.

1.1.2.3. Rémunération fixe/ variable :

La rémunération fixe est composé du salaire, des primes et des autres gratifications fixes découlant du poste occupé ou en fonction de critères personnels (expérience, ancienneté, dans l'entreprise…) elle ne peut être inférieur au minimum légal. La structure de salaire fixe est déterminée à partir de trois éléments : la convention collective, les référentiels propres au secteur d'activité de l'entreprise et les méthodes d'analyse et de classification des emplois.

La rémunération variable peut être collective ou individuelle. La part individuelle, composée de primes et bonus, est mesurée à l'aide de divers indicateurs :

- Une évaluation des performances individuelles,

- Des objectifs fixés en début de période,

- Les résultats de la période précédente

La part variable collective est la seule rémunération au mérite que perçoivent les salariés à l'exclusion des commerciaux. Sa détermination peut résulter :

- De critères de performances globaux : résultat net pour la participation ou résultat d'exploitation ou productivité pour l'intéressement,

- De critères spécifiques à de petits collectifs de travail (prime ou bonus d'équipe).

1.1.2.4. Les périphérique légaux :

L'intéressement : L'intéressement est un dispositif qui permet aux salariés de bénéficier financièrement des résultats ou performances de leur entreprise. C'est un moyen par lesquels l'organisation associe ces salariés à des résultats économiques, par exemple, la remise d'action, d'un supplément de salaire dû à la participation aux bénéfices.

La protection sociale : Elle rentre dans la composition de la rémunération globale par le biais de tous les avantages sociaux qui sont négociables au-delà des régimes légaux et conventionnels obligatoires. Elle vient valoriser un contrat social qu'a passé l'employeur avec les caisses de retraite et de prévoyance pour ses salariés, dont la mesure dépasse le simple net à payer

1.1.2.5. La rémunération au mérite :

La rémunération au mérite ou bien au rendement, est un système de rémunération selon lequel le salaire et les augmentations des travailleurs sont directement liés à l'évaluation du rendement pour une période donnée. La recherche confirme la logique et les avantages théoriques de la rémunération au mérite, mais elle indique également que son instauration n'est ni aussi facile ni aussi répondue qu'on pourrait le croire.

Pour bien fonctionner, un système de rémunération au mérite doit s'appuyer sur une évaluation réaliste et objective du rendement des travailleurs, et convaincre ces derniers qu'ils doivent donner un rendement élevé pour obtenir une rémunération importante. En plus, l'ampleur de la récompense doit distinguer clairement les autres travailleurs qui obtiennent de bons résultats. Ainsi que les gestionnaires ne doivent pas confondre les augmentations au mérite et les augmentations automatiques, qui ne constituent qu'une indexation au coût de la vie.

Les systèmes de rémunération au mérite sont une tentative, parmi d'autres, pour améliorer l'incidence positive de la rémunération en tant que récompense d'un travail. Cependant, certains affirment que ces systèmes ne sont plus adaptés aux exigences des organisations d'aujourd'hui, car ils ne tiennent pas compte de l'interdépendance des tâches et des fonctions des employés. De plus, les systèmes d'évaluation de rendement et de récompenses devraient être conformes aux stratégies d'ensemble de l'organisation ; en effet, le système de rémunération d'une organisation à la recherche de travailleurs hautement qualifiés et pour lesquels la demande est très forte devrait privilégier la stabilité de la main d'œuvre plutôt que le seul rendement. Gardons ces considérations à l'esprit tandis que nous penchons sur quelques systèmes de rémunération novateurs de plus en plus répandus ; les programmes de partage des gains de productivité, de participation aux bénéfices et d'actionnariat des salariés ; les augmentations des salaires forfaitaires ; les avantages sociaux à la carte et le système de rémunération basé sur les compétences.

1.1.3. Le concept de l'influence

En psychologie, l'influence consiste à œuvrer dans l'objectif de faire adopter un point de vue à une autre personne. L'influence opère une inflexion : celui qui aurait pensé ou agi autrement s'il n'était pas influencé se dirige dans le sens que souhaite l'influent de façon apparemment spontanée.

Cette notion d'influence peut recouvrir aussi bien :

- des phénomènes de persuasion (A convainc B de la vérité d'une proposition X ou de la valeur Y, ou encore il le persuade d'adopter le comportement Z)
- que des phénomènes d'imitation ou mimesis, au sens où l'on dit, par exemple que B est sous l'influence de A parce qu'il l'admire, qu'il désire l'imiter, gagner sa reconnaissance, partager un peu de son prestige...

L'influence est souvent celle d'un groupe. La mode, l'imitation, le conformisme, mais aussi la conversion en sont des manifestations.

L'influence s'exerce aussi par des réseaux : des ensembles stables de relations humaines qui agissent dans le même sens et souvent échangent des informations précieuses, des services...

Le processus d'influence est notamment à la base du leadership, la capacité d'obtenir que les autres fassent ce que vous voulez ou coopèrent à vos objectifs sans utiliser

de sanction ou de promesse. Le charisme et les qualités particulières que l'on prête à un chef -celles qui font que l'on désire de seconder avec enthousiasme - peuvent être considérés comme un phénomène d'influence, pas toujours délibéré.

1.1.4. Concept de la motivation

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

Les différentes conceptions de la motivation

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

Motiver, c'est faciliter l'émergence des ressources de la personne, lui permettre d'être en accord avec ses besoins, ses valeurs et ses buts collectifs ; c'est aussi stimuler, donner un sens à une activité, lever les obstacles et les freins et créer un environnement et une organisation qui facilitent l'atteinte des objectifs collectifs et personnel.

Simon, (1957), « La motivation est un complexe de forces qui fait agir un individu selon une force donnée, n'est pas un « donné »mais un « construit » pour Berelson et al.(1983), cité par Belanger et al (1988) « une motivation est un état interne qui donne l'énergie, fait activer ou fait déplacer et qui dirige ou canalise le comportement vers un but ». Les motivations sont donc des expressions des besoins d'une personne qui sont personnelles et intériorisées et se rapportent à la somme des efforts déployés pour atteindre un objectif.

Werther et ses collaborateurs(1985) ouvrent un nouvel horizon en affirmant que « la motivation est ce qui pousse quelqu'un à faire quelques choses qu'il veut ; lorsqu'une personne est motivée, elle décide de passer à l'action parce que cela a un sens pour elle. Selon Amblard (1989), la motivation décrit « la force qui initie un comportement et l'oriente vers un but dont l'atteinte procurera une réponse satisfaisante à un besoin » ; cette définition est conçue comme un processus par lequel un individu est amené à agir pour satisfaire un besoin. De là, la motivation au travail est un construit hypothétique, c'est-à-dire un concept représentant un processus physique supposé, non observable directement.

Porter et Lawler (1968, p7) dans leur ouvrage sur l'attitude des cadres et la performance, s'appuient, sur la définition de la motivation de Jones(1955) : c'est « la manière dont le comportement est déclenché, est stimulé, est soutenu, est dirigé, est arrêté, et quel type de réaction subjective est présente dans l'organisme pendant que tout ceci se produit ».

Campbell et Pritchard (1976, p.65) indiquent, dans un article paru dans un ouvrage de référence, que la motivation correspond aux « déterminants du choix de produire des efforts sur un certain travail, du choix de déployer certaine quantité d'efforts, et du choix de persister à déployer des efforts au cours d'une période.

Lévy-Leboyer (1984, p, 31) définit la motivation au travail comme étant « 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 ».

Tableau 1 : Facteurs de motivation et d'hygiène

Facteurs de motivation	Facteurs d'hygiènes
-Travail. -Accomplissement. -Possibilité de croissance. -Avancement. -Reconnaissance.	-Statut. -Relation avec le supérieur -Relation avec les collègues -Relation avec les subordonnés. -Supervision technique. -Politique et administration de l'entreprise. -Sécurité d'emploi. -Condition de travail. -Salaire. -Vie personnelle

Source : William B. W. et autre, « La gestion des ressources humaines », édition McGRAW-Hill, 1990,p.412

1.2. Revue théorique :

1.2.1. La théorie des besoins de Maslow

Difficile d'évoquer la motivation sans citer les travaux d'Abraham Maslow et sa fameuse « pyramide des besoins ». Pour A.Maslow le souci des êtres humains, tout au long de leur vie, consiste à satisfaire leurs besoins. Ceux-ci sont regroupés et hiérarchisés en cinq grandes catégories, dont certaines s'avèrent prioritaires. Ce n'est qu'une fois les premiers besoins satisfaits que de nouveaux besoins de natures différentes vont se manifester.

Il catégorise ses besoins en cinq classes dont l'ordre de priorité va de 1 à 5 :

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

Maillet (1989, p. 148) explique : « dans la vie quotidienne du travailleur, ces besoins se manifestent par le respect des lois et des règlements, par l'adhésion à des mouvements syndicaux, par le paiement de contributions à un régime de retraite et par le paiement de primes d'assurance de toutes sortes ».

B-Les besoins de sécurité : ils expriment la volonté de vivre sans peur et de se protéger contre certains dangers, le paiement de contributions â un régime de retraite et par le paiement de primes d'assurance de toutes sortes.

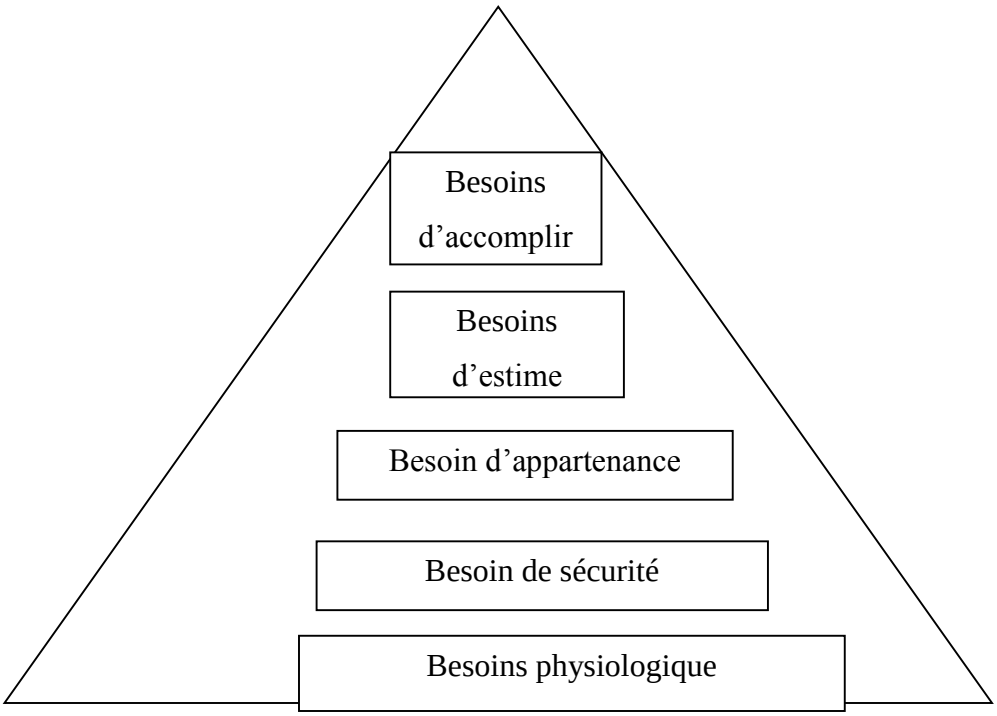
C-Les besoins d'amour : ce sont les besoins de rapport sociaux, de donner et de recevoir de l'affectation, de se sentir accepté et appartenir à un groupe.

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

E-Le besoin de réalisation de soi et d'accomplissement de soi : ils sont liés au désir de progresser, de se développer et de s'épanouir, de créer, d'innover…11

Une pyramide à cinq étages exprime, selon Maslow , la hiérarchie des besoins.

Figure 3 : La pyramide des besoins de Maslow.



Source : Dimitrie Weiss., « Ressources Humaines », Ed, organisation, paris, p350

1.2.2. Les théories de la justice organisationnelle et de l'équité

La théorie de l'équité a été développée par J.S.Adams dans les années soixante (les travaux réalisés en 1963, 1965). Greenberg a renforcé cette théorie qui porte sur l'équité organisationnelle en deux reprises, d'abord en 1980 et puis encore en 1990 dans d'autres travaux accomplis en collaboration avec MC Carty.

Selon Adams (1963, 1965) l'individu est motivé lorsqu'il considère que la rétribution de son travail est en ligne avec sa contribution, on est dans la première phase du processus de comparaison. Là alors on peut développer la question d'écart entre le salaire estimé et le salaire perçu. Le processus de comparaison s'étale à une deuxième phase ou :

La justice et l'équité perçue proviennent essentiellement de la comparaison que fait l'individu entre sa contribution et sa rétribution personnelle et celles de ses collègues ou de salariés d'autres entreprises. L'individu se réfère chaque fois à son environnement pour déduire s'il est traité avec équité dans son entreprise.

A l'issue de cette comparaison, si l'individu est en situation d'insatisfaction, l'iniquité qu'il perçoit développe chez lui une tension qu'il va chercher à réduire ou à éliminer le sentiment d'iniquité qui l'anime.

L'individu évalue le rapport entre les avantages qu'il obtient de son emploi comme le salaire, les promotions, les conditions du travail, la reconnaissance, le statut, l'intérêt des tâches réalisées… et ses contributions qui comprennent la formation détenue, le niveau de compétence, les efforts réalisés, les performances, l'expérience professionnelle détenue…

IL tire alors un premier : ratio 1= Ap / Cp dont :

Ap : Avantage A retiré par la personne (P) de son emploi

Cp : Contribution (C) donnée par la personne. Adams précise que l'individu mémorise ce ratio correspondant à cette première comparaison puis il le compare avec un deuxième ratio qui sera tiré de la deuxième phase du processus de comparaison, celui d'une personne tierce prise comme un point de repère Aa / Ca dont :

Aa : avantage des autres

Ca : contributions des autres

Un nouveau ratio sera généré :

Ratio 2= Aa/ Ca

Selon un système de perception personnel, l'individu construit ces deux ratios. On parle alors de la subjectivité de ces ratios, car chaque personne attribue un point différent à tel ou tel avantage et à telle contribution.

Ces deux ratios permettent à l'individu d'évaluer son sentiment d'équité et d'iniquité à l'égard de sa situation dans l'entreprise.

Si : Ap / Cp est supérieur à Aa/ Ca : on est dans une situation d'iniquité (sur-équité) : dans cette présente situation, l'individu juge que les avantages qu'il retire de son emploi relativement à ses contributions sont différents aux avantages et contributions des personnes avec lesquelles il se compare. Son ratio est plus avantageux que celui des autres, on dit qu'il est sur payé.

Si : Ap / Cp inférieur à Aa / Ca présente une situation d'iniquité (sous équité), dans cette situation, l'individu perçoit des différences entre son ratio et celui des autres personnes avec qu'il se compare. Il s'estime sous payé.

Si Ap / Cp = Aa / Ca : situation d'équité. L'individu perçoit un traitement équitable à celui des personnes avec qu'il se compare.

Adams explique que l'individu compare son traitement à celui des individus de l'entreprise, il est alors entrain de rechercher l'équité interne lorsque, il se compare à des personnes extérieures à l'entreprise, il cherche l'équité dite externe. La théorie de la justice organisationnelle regroupe deux formes de justice :

- La justice distributive ou justice des résultats (il s'agit de la théorie de l'équité d'Adams).

-La justice procédurale, ou justice des méthodes et des procédures de management :

Comme son nom l'indique, il faut implanter dans l'organisation les procédures qui agissent sur l'équité éprouvée par les salariés. Il est ici question des méthodes et système d'évaluation des performances, des différentes procédures pour demander une formation, de l'organisation de la gestion des carrières, des outils et méthodes de classification, de répartition des augmentations de salaires et de primes … en d'autre termes, il s'agit de l'ensemble des procédures déployées par l'organisation dans sa gestion des ressources humaines.

Ces procédures permettent à l'individu de sentir qu'il est traité d'une façon équitable ou à contrario d'une façon inéquitable. Il y a des procédures qui influencent positivement l'équité comme celles qui laissent à l'individu une certaine surface pour participer à la prise de décision, de donner son avis, son opinion, ou faire des réclamations.

L'effet de cette forme consiste à encourager les managers à expliquer les différences de traitement dans l'organisation, ce qui permet de les légitimer.

Bies et Moagont présenté cette forme de justice organisationnelle. Elle s'intéresse à l'attitude et les comportements des managers vis-à-vis de leurs collaborateurs.

Elles vont dans le sens d'un partage de l'information et la promotion de relations respectueuses entre les différents collaborateurs et niveaux hiérarchiques de l'entreprise.

Il faut informer les salariés sur ces pratiques et mettre en place des systèmes d'évaluation équitables (justice procédurale) ; informer les salariés sur ces pratiques (justice informationnelle).

1.2.3. La théorie des attentes

De nombreux travaux ont été conduits par les psychologues sociaux tenté de comprendre les mécanismes de la motivation. Parmi eux, les plus intéressants pour éclairer les choix relatifs à la rémunération développent une vision dynamique de la motivation en introduisant l'axe du temps. La théorie des attentes développée par Vroom V, considère ainsi que la motivation est le produit de trois perceptions :

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

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

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

La formule de la motivation(M) est alors M=V.I.E

Selon cette théorie, l'individu travaille pour le futur parce qu'il attend un résultat.

Il peut s'agir d'une performance ou d'une rétribution de la performance. Ainsi la motivation ne dépend pas du passé mais du futur, qui est par nature incertain.

Cela explique pourquoi ce ne sont pas forcément les entreprises qui pratiquent des niveaux élevés de salaires qui enregistrent les meilleures performances.

Le model de Nadler et Lawler met en évidence les trois concepts clé de la théorie des attentes, il s'agit des attentes effort-performance et performance résultats, et de la valence.

1.3. Revue empirique

La rémunération dans les théories de la motivation

On comprend dès lors que la motivation conditionne les comportements au travail et qu'elle est une des composantes de la performance au travail, même si rien n'assure qu'un cadre motivé soit un cadre performant et/ou compétent ! Et qu'il sera complexe pour l'organisation de mesurer avec précision cette dimension, et donc de pouvoir l'influencer vraiment.

De nombreuses théories et divers courants de pensées sur le thème de la motivation ont été proposées et évoluent encore jusqu'à aujourd'hui et nous tenterons d'en dégager les liens « rémunération – motivation ».

Les ressorts individuels de la motivation : Les Théories du contenu (« Ecole des Relations Humaines ») :

En 1943, Abraham Maslow répartit et hiérarchise en cinq catégories les besoins ressentis par l'individu au travail et qui seront source de motivation pour lui si comblés. On y trouve :

- Les besoins basiques (survie). La rémunération financière répond à cette catégorie.

- Les besoins de sécurité (protection, ordre).

- Les besoins d'appartenance et de socialisation.

- Les besoins de reconnaissance, considération. Ils peuvent être notamment comblés à travers les systèmes de rémunération.

- Les besoins d'accomplissement, de réalisation.

Pour Maslow, une fois les besoins du premier niveau assouvis (besoins physiologiques), l'individu passe au deuxième type de besoin etc.… Mais, ce principe est remis en cause pour diverses raisons :

- le passage d'un niveau à un autre n'est pas automatique : un individu peut en effet vouloir être estimé alors même qu'il n'est pas encore en « sécurité ».

- cette pyramide doit être valable pour tous … mais que faire des différences culturelles ou plus simplement des individualités ?

- le dernier niveau est infini pour Maslow …comment expliquer alors la démotivation ?

Notons que la rémunération joue ici à différents niveaux : besoins « primaires » et besoins d'estime. Une vision toujours d'actualité puisque en effet la rémunération doit bien sûr permettre de répondre aux besoins de base des individus (conditions de vie) et joue toujours un rôle de marqueur social (le statut, les avantages, …). La rémunération est donc un élément nécessaire mais pas suffisant pour motiver dans la durée les individus puisqu'on passe en effet d'un besoin à un autre sans cesse.

AlderferC. P. (1972), avec sa théorie « ERG » trouve également que c'est la réponse à un besoin qui motive l'individu au travail. Il a regroupé les besoins dans trois groupes, sans hiérarchies entre eux cette fois :

- Existence : les besoins de subsistances basiques. Là encore la rémunération entre en scène pour pouvoir y répondre.

- Relatedness (Relation) : les besoins de contacts sociaux.

- Growth (Croissance) : les besoins de progressions dans le travail (réalisations, compétences, …). Là aussi la rémunération a sa place via l'évolution de l'individu dans l'organisation et donc celle de sa reconnaissance financière.

Sa vision de la place de la rémunération est finalement identique à celle de Maslow et se retrouve aux deux mêmes « niveaux » de réponse. La rémunération est encore présentée comme un élément parmi d'autres.

Dans la même tendance, David M. a proposé en 1961 trois catégories de besoin, sans aucune hiérarchie là encore :

- Le besoin d'affiliation : l'intégration au collectif.

- Le besoin d'accomplissement : l'atteinte des objectifs.

- Le besoin de pouvoir : l'influence sur ses pairs. Un de ces trois besoins ressortira dans la personnalité de chaque individu et sera le moteur qui influera sur ses comportements. Pour mettre en place d'un système de motivation, l'organisation doit alors détecter quel besoin est prédominant pour répondre aux attentes de chacun. La notion d'individu devient plus forte encore ici : chacun a son propre moteur de motivation au travail, y compris en termes de rémunération.

Mais est-ce uniquement le manque et le besoin qui motive comme nous venons de le voir ? Est-il possible d'être motivé par d'autres éléments tels que l'accomplissement personnel et dans ce cas, quelle place pour la rémunération ?

Comme le précisent Frédérique A. B., Denis B., Jean-Pierre, Nathalie R. et Christine R. (p161 - 2013) : « […] La clé de la motivation peut aussi se trouver dans le sentiment d'être en chemin vers quelque chose qui correspond à ce que l'on souhaite être, ou dans le sentiment d'être totalement en adéquation avec son action, comme l'exprime le concept de « flow » de Csikszentmihalyi. Elle valorise donc davantage l'harmonie, l'adéquation, que la violence du manque. Elle est importante pour comprendre le poids du sens dans la motivation ». Une quête de « sens » au travail apparait ici. Mais cela ne remet pas en cause la notion de « rétribution » ni celle de « travail égale salaire ».

Paragraphe 2 : Hypothèses de recherche :

Hypothèse spécifique 1 :L'augmentation du salaire a un effet positif sur la motivation des salariés.

Hypothèse spécifique 2 : Les avantages en nature concourent à la motivation des agents dans les PME

SECTION 2 : Méthodologie de l'étude

Dans cette section nous abordons les outils de recherche et méthode de collecte des données de traitement et d'analyse des données d'une part, et la technique de vérification et de confirmation des hypothèses d'autre part.

Paragraphe 1 : Outils de collecte des données et échantillonnage

Cette méthode a conduit à définir l'échantillonnage et la technique de collecte des données. Nous nous sommes intéressés, au cours de nos enquêtes aux acteurs concernés par le problème posé par notre sujet.

1.1. Outils de collecte de donné

1.1.1. Recherche documentaire

Dans le but de collecter les informations utiles à notre sujet, nous avons eu recours aux ouvrages sur la gestion des Ressources Humaines en particulière l'influence de la rémunération sur la motivation des agents dans les Petit et Moyen Entreprise. Il s'agit des lois, mémoires, documents spécialisés dans les bibliothèques de l'Université d'Abomey-Calavi surtout celles de la Faculté des Sciences Economique et de Gestion (FASEG) et l'Ecole Nationale de l'Administration et de la Magistrature (ENEAM) ayant un rapport direct ou indirect avec notre sujet, des cours reçus et la consultation du dictionnaire Larousse 2018.

L'utilisation de l'internet pour explorer les moteurs de recherche tels que (Google et Google scholar) nous a été d'une grande utilité au développement de notre thème.

1.1.2 Entretien

Cette technique est utilisée pour les recherches de nature qualitative. Elle nous a permis de recueillir des informations qualitatives relatives aux perceptions populaires sur la problématique centrale de la rémunération comme déterminant la motivation au travail dans les entreprises et pour la vérification des hypothèses de recherche. L'entretien a consisté à échanger directement avec quelques salariés en particulièrement les responsables des services.

Grâce à ces entretiens, nous avons pu avoir plus d'informations et de clarifications sur notre thème d'étude et sur l'établissement.

1.1.3. Questionnaire

L'enquête est réalisée pour recueillir les informations nécessaires à l'appréhension du système de gestion des ressources humaines. Elle s'articule autour des centres d'intérêts suivants :

- L'augmentation de salaire comme un moyen de motivation des salariés.
- L'existence d'une relation positive entre les rémunérations non financières et la motivation.

Pour ce faire, nous avons établi un questionnaire, qui est un outil de collecte d'informations à travers une série de questions posées aux membres d'un échantillon pour connaître leur opinion sur le sujet de recherche. Ce qui nous a servi pour accroître nos connaissances sur le fonctionnement de la motivation à travers la rémunération et vient compléter les informations issues de la recherche documentaire et de l'entretien.

1.2. Echantillonnage

La collecte des données tourne autour d'un axe à savoir le choix de l'échantillon. Le choix de notre population cible a été guidé par notre maître de mémoire et ses assistants. Selon le type de recherche adopté, nous avons opté pour un échantillon non probabiliste. Ce choix a été effectué en s'appuyant sur les individus qui étaient susceptibles de nous fournir les informations nécessaires à la réalisation de notre étude.

Les méthodes de choix raisonnées reposent fondamentalement sur le jugement, et se distinguent en cela des méthodes probabilistes dont l'objectif consiste précisément à éliminer cette subjectivité (Thietart et al, 2014 p 233). L'échantillon choisi est constitué des salariés. Nous avons fixé pour la collecte des données une taille de 60 individus suivant des critères ci-après :

- être un chef service ou un simple employé ;
- être embauché depuis trois ans au moins dans l'Entreprise.

Paragraphe 2 : Traitement, analyse des données et conditions de validation des hypothèses

Ce paragraphe présente les outils de traitement et d'analyse des données afin de mettre en exergue les conditions de validation des hypothèses de la recherche.

2.1. Outils de traitement et d'analyse des données

La question de la validité et de la fiabilité de la recherche se pose autant pour les recherches dites quantitatives que qualitatives. Les hypothèses formulées dans nos recherches seront vérifiées grâce au questionnaire d'enquête adressé aux agents concernés par notre population. Ainsi, nos enquêtes nous permettrons de voir si les causes supposées être à la base des problèmes identifiées sont réelles. Nous nous inscrivons dans une démarche de recherche de type mixte qui recourt à des méthodes de collecte et d'analyse de données à la fois quantitative et qualitative comme celle justifiée par Creswell (2013) ; Tashakkori et Teddie (2003). Les données quantitatives collectées seront traitées à l'aide du Microsoft Office Excel. Les données issues du questionnaire seront aussi traitées à travers les outils de statistiques descriptives telles que les moyennes et les pourcentages. Les résultats sont présentés sous forme de tableaux. Certaines de ces données seront traitées de façon manuelle, analysées afin de vérifier les hypothèses formulées.

2.2. Conditions de validation des hypothèses

Après avoir présenté les outils de traitement et d'analyse des données, nous allons mettre en exergue les conditions de validation des hypothèses de la recherche.

La validation des hypothèses sera faite sur la base de l'analyse des données de l'enquête et des autres informations issues de la documentation et de l'entretien. Dans ce cadre :

L'hypothèse 1 selon laquelle : «*L'augmentation du salaire a un effet positif sur la motivation des salariés dans les entreprises*» sera confirmée si nous obtenons plus de 50% de réponses favorables des 60 salariés enquêtées. Dans le cas contraire, elle sera infirmée ;

L'hypothèse 2 selon laquelle « *Il existe une relation positive entre les rémunérations non financières et la motivation des salariés*» sera confirmée si nous obtenons plus de 50% de réponses favorables des 60 salariés enquêtés. Dans le cas contraire, elle sera infirmée.

2.3. Limites de l'étude

Au cours de notre étude, les limites s'expliquent notamment par :

- le refus de certains enquêtés de répondre à nos questions sous prétexte qu'ils ne disposent pas de temps ;
- la non-facilité d'accès aux documents dans la salle de documentation, à cause des cas de vols enregistrés ;
- la réticence, la méfiance et surtout la rétention d'informations de la part des interviewés dues au principe du secret professionnel qui leur est imposé ;
- le Corona virus,

CHAPITRE III :

ANALYSE DES RESULTATS ET APPROCHES DE SOLUTIONS

Ce chapitre contient deux sections, la première présente les résultats, l'analyse et la vérification des hypothèses et la seconde contient les approches de solutions et les conditions de mise en œuvre.

SECTION 1: Présentation des données et analyse des résultats

Cette section présente les résultats des enquêtes et l'analyse d'une part et la vérification des hypothèses d'autre part.

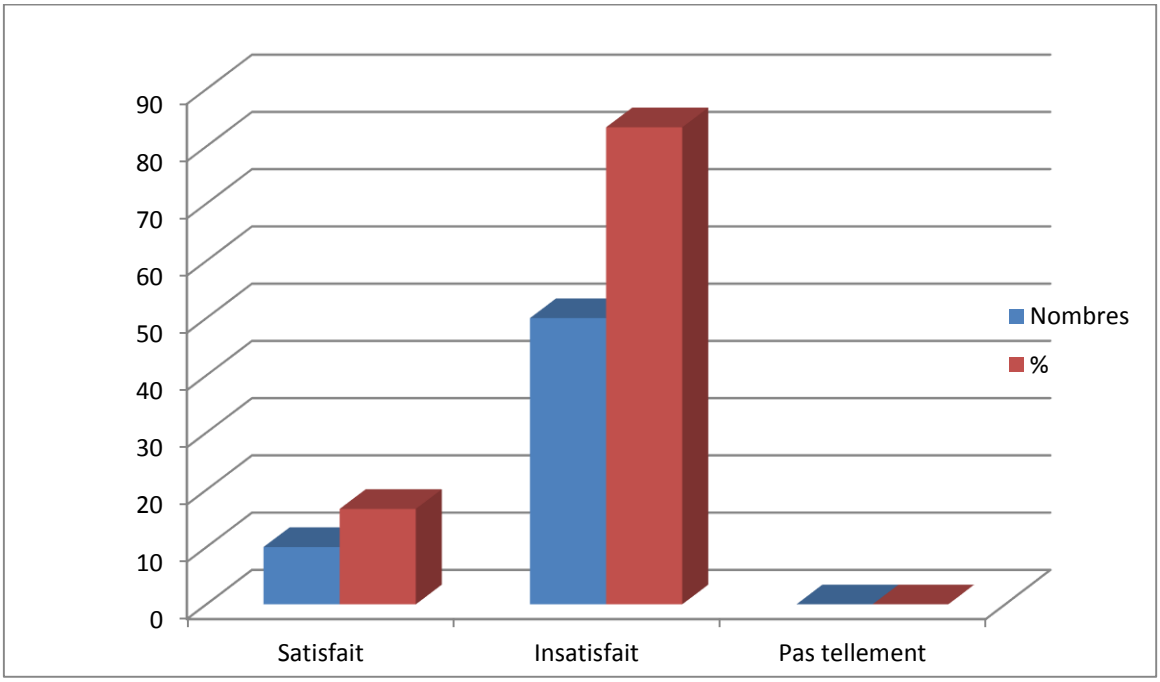
Paragraphe 1 : Présentation des résultats de l'enquête.

Tableau 2 : Êtes-vous satisfaire de votre salaire ?

	Nombres	%
Satisfait	10	16,66
Insatisfait	50	83,33
Pas tellement	0	0
Total	60	100

Source : Résultat de nos enquêtes, 2020.

Graphique 1: Satisfaction par le salaire



Source : Résultat de nos enquêtes, 2020.

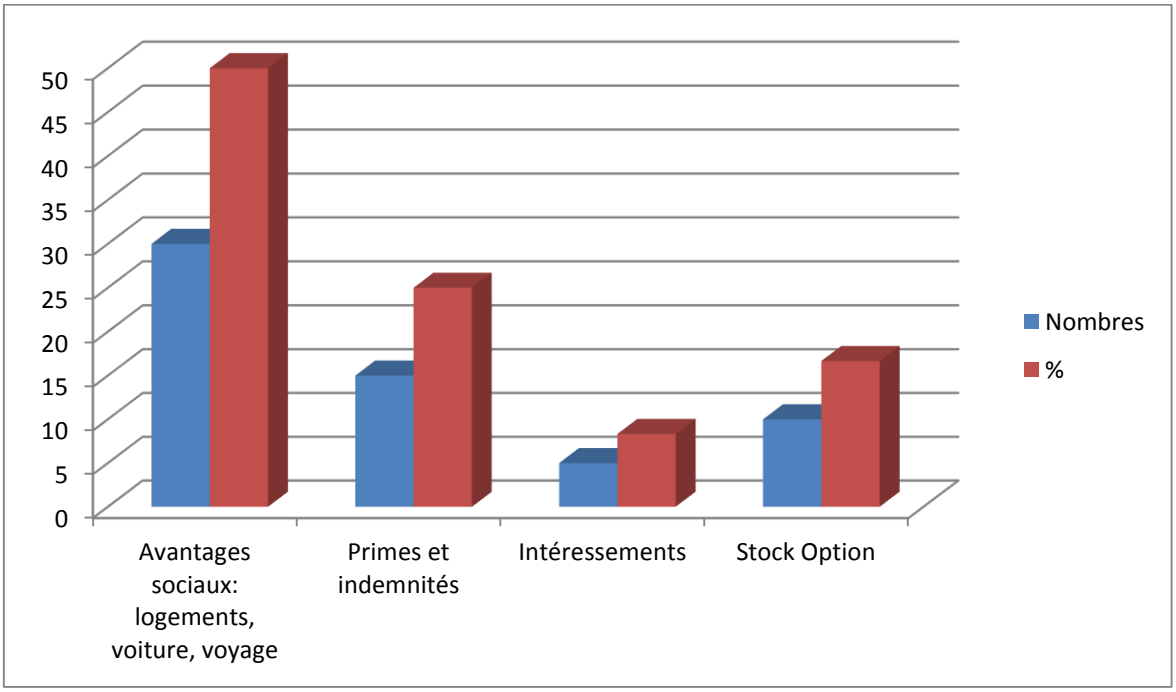
On constate que 16.66% sont satisfait de leurs salaire et 83.33% leurs réponses est négative. C'est mauvais que le salarié ne trouve pas une satisfaction de son salaire, car cette insatisfaction vient lorsque l'individu ne sent pas une récompense de son travail fourni car d'après la loi 90-11 du 21 avril 1990, l'article 80 du code de travail algérien « en contrepartie du travail fourni, le travailleur a droit à une rémunération au titre de laquelle il perçoit un salaire ou un revenu proportionnel aux résultats du travail ». Cette insatisfaction est à la base du non motivation des salariés, ils souhaitent que leurs salaire soient équitable par rapport aux efforts fournis (rapporté par les agents des PME)

Tableau 3:Les avantages que préfèrent les salariés dans les PME.

	Nombres	%
Avantages sociaux : logements, voiture, voyage.	30	50
Primes et indemnité	15	25
Intéressements	5	8,33
Stock Option	10	16,66
Total	60	100

Source : Résultat de nos enquêtes, 2020

Graphique 2 : Les avantages établis dans une entreprise



Source : Résultat de nos enquêtes, 2020.

Sur cette question nous avons, 50% pour les avantages sociaux : voitures, logements, voyages, 25% pour les primes et indemnités, 16.66% des répondants ont coché l'avantage « stock option » et enfin 8.33% pour les intéressements. Nous en déduisons que la majorité des salariés préfèrent les avantages sociaux que les primes et indemnités, les intéressements et le stock option.

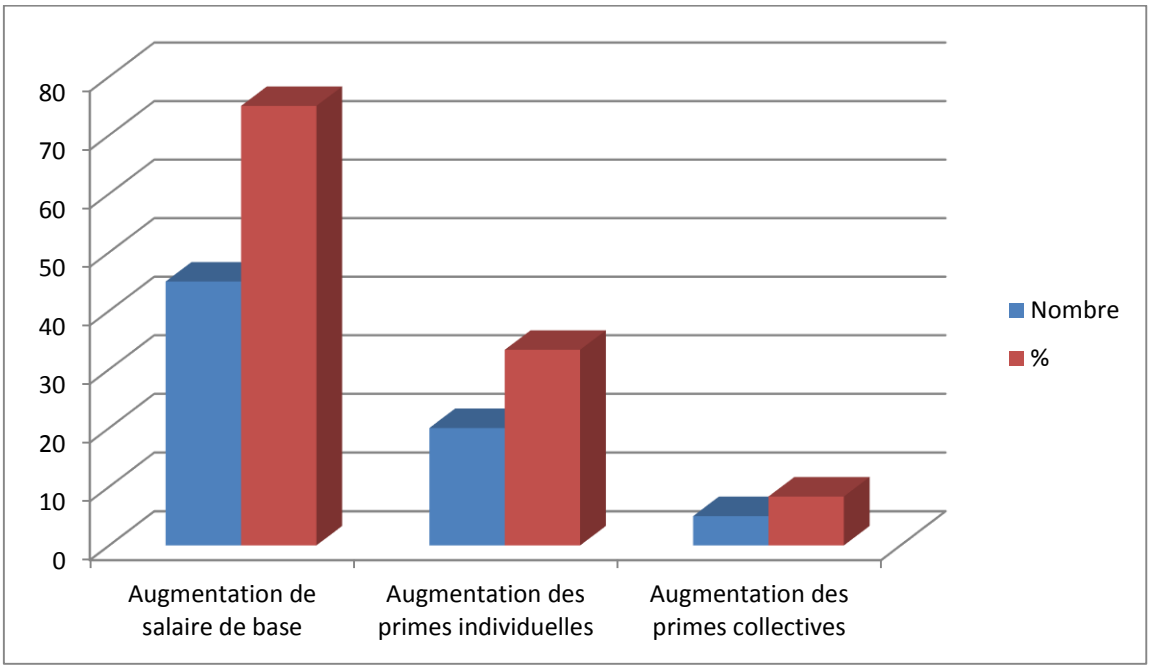
Tableau 4: Les différentes sortes d'augmentations que préfèrent les salariés.

Le tableau ci-dessous nous montre les différents points de vue envers les composants de la rémunération.

	Nombre	%
Augmentation de salaire de base	45	75
Augmentation des primes individuelles	20	33,33
Augmentation des primes collectives	5	8,33
Total	60	100

Source : Résultat de nos enquêtes, 2020.

Graphique 3 : Les différentes sortes d'augmentations que préfèrent les salariés



Source : Résultat den nos enquêtes, 2020.

Ce tableau reflète la relation que faites les salariés entre le salaire et le pouvoir d'achat. Nous constatons que le salaire de base est le plus motivant sachant que l'amélioration du revenu est liée au changement du poste et à la politique du pays. Nous déduisons que l'augmentation

du salaire de base motive les salariés que l'augmentation des primes individuelles et moins les celle des primes collectives.

Tableau 5: Les encouragements que préfèrent les salariés dans PME

Ce tableau montre les différents points de vue des salariés envers les encouragements sachant qu'il y a deux types :

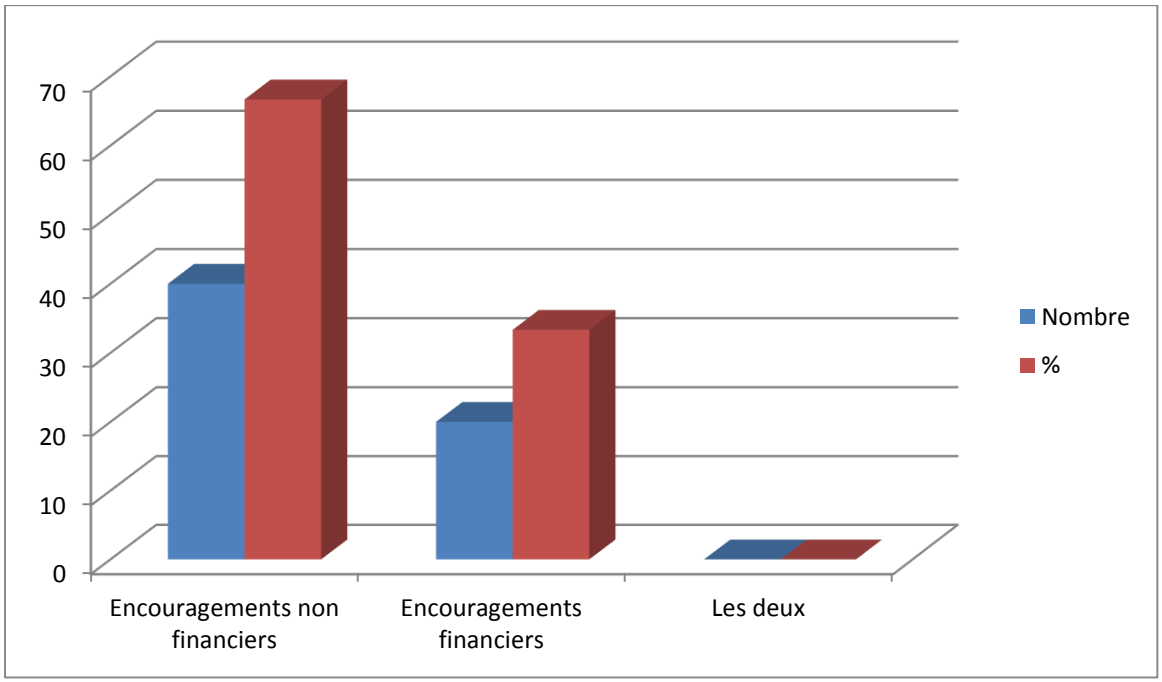
Encouragements financiers : synonyme de l'argent.

Encouragement non financiers : il s'agit des cadeaux, des certificats, des congés additionnels payés des voyages et des vacances.

Encouragements	Nombre	%
Encouragement financiers	20	33,33
Encouragements non financiers	40	66,66
Les deux	-	-
Total	60	100

Source : Résultat de nos enquêtes, 2020.

Graphique 4 : Les encouragements que préfèrent les salariés dans les PME



Source : Résultat de nos enquêtes, 2020.

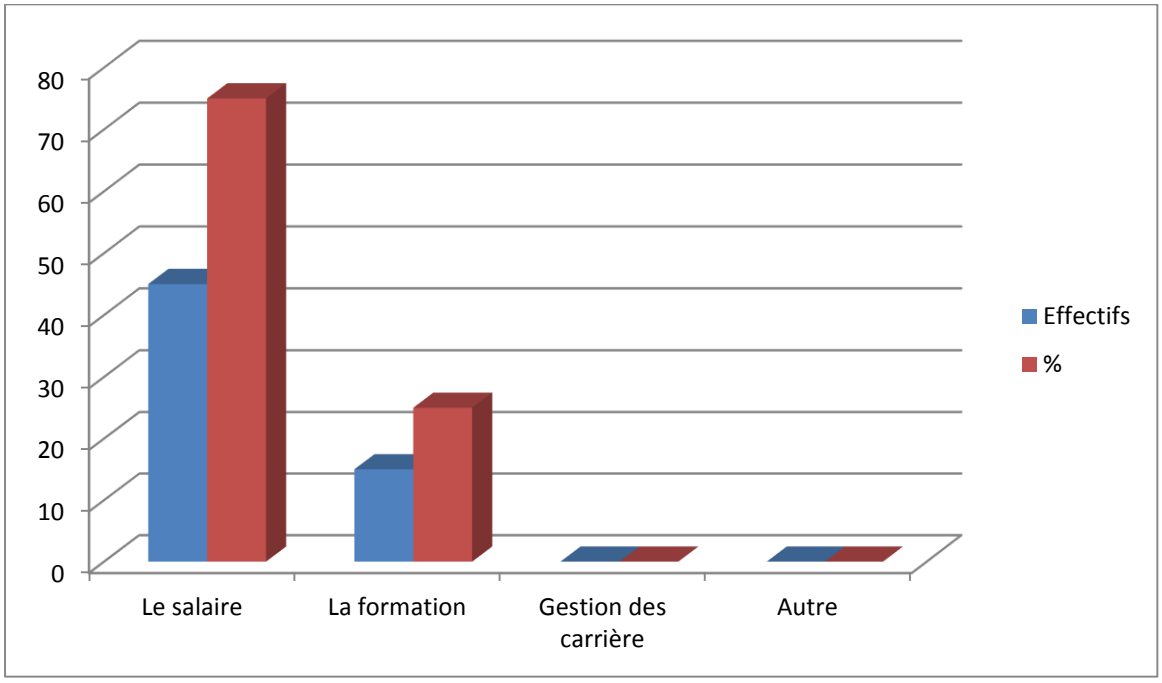
Nous constatons à travers ce tableau que tous les travailleurs favorisent les encouragements non financiers. Nous en déduisons que les salariés des entreprises enquêtés acceptent les médailles, les voyages, congé additionnelles payés, des voyages et vacances… au détriment de l'argent (d'après un entretien).

Tableau6: Les facteurs de motivation des salariés au sein des PME

Les facteurs de motivation au sein des PME	Effectifs	%
Le salaire	45	75
La formation	15	25
Gestion des carrières	-	-
Autre	-	-
Total	60	100

Source : Résultat de nos enquêtes, 2020.

Graphique 5: Les facteurs de motivation des salariés au sein des PME



Source : Résultat de nos enquêtes, 2020.

D'après ce tableau on remarque que le premier facteur de motivation chez les agents interrogés dans les PME est le salaire avec un pourcentage de 75%, suivi par la formation avec un taux de 25%, et nul pour la gestion des carrières.

Tableau 7 : L'acceptation d'un autre travail pour un salaire plus élevé

Acceptation d'un autre travail pour un salaire plus élevé	Effectifs	%
Oui	50	83,33
Non	10	16,66
Total	60	100

Source : Résultat de nos enquêtes, 2020.

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

Pour cette question la majorité des agents veulent partir de leur entreprise pour un salaire plus élevé ils considèrent que leur rémunération n'est pas en adéquation avec l'effort qu'ils produisent et que le salaire ne leur satisfait pas et qu'ils peuvent être mieux ailleurs et la minorité dit qu'il veut pas quitter leur entreprise parce qu'elle leur procure tout ce dont ils ont besoin et qu'ils sont bien rémunérés, leurs rétributions sont biens les contreparties de leurs contributions et pour eux ils trouveront jamais une entreprise comme les leurs.

Source : Résultat de nos enquêtes, 2020.

Tableau 8 : Le rapport entre les avantages en nature et la motivation

Le rapport entre les avantages en nature et la motivation	Nombre	%
Oui	48	80
Non	15	20
Total	60	100

Source : Résultat de nos enquêtes, 2020.

Ce tableau nous montre que parmi les agents qui ont des avantages en nature, on trouve que

80% de ces derniers disent que ces avantages sont des sources de motivation, contre ceux qui disent que ces avantages sont insuffisants pour déclencher leur motivation et cette population présente 20%.

Selon ces salariés, les PME donnent plus d'importance aux avantages en nature qu'aux avantages financiers.

Tableau 9 : Influence de la rémunération sur la motivation

Influence de la rémunération sur la motivation	Effectifs	%
Positive	60	100
Négative	-	-
Total	60	100

Source : Résultat de nos enquêtes, 2020.

En se référant à ces pourcentages, on remarque que tous les salariés interrogés nous disent que la rémunération influence positivement la motivation des salariés des PME avec un pourcentage de 100%. Malgré qu'on constate que y'a pas que la rémunération qui les motivent mais elle joue un grand rôle.

Paragraphe 2 Validation des hypothèses

2.1. Validation de l'hypothèse 1

De l'analyse de tableaux 2, nous constatons que la majorité des salariés ne sont pas satisfaire par leur salaire, ils estiment que leurs efforts sont supérieurs à la rémunération perçue, ce qui provoque des répercutions sur leur motivation. Du tableau 4 nous constatons que plusieurs salariés s'attendent à l'augmentation de leur salaire de base. Selon ces derniers le salaire est le facteur le plus motivant et qu'une bonne rémunération influence positivement leur motivation et son prêt à quitter leur entreprise pour une autre avec un salaire élévé et équitable au effort fourni (tableau 6 et 7). De ces analyses, nous déduisons que le salaire est l'élément le plus motivateur des salariés. Une augmentation de ce dernier rend satisfait les salariés et les motive. De ces résultats, notre hypothèse 1 selon laquelle « l'augmentation du salaire a un effet positif sur la motivation des salariés » est confirmée

2.2. Validation de l'hypothèse 2

Du tableau 3 nous constatons que les salariés préfèrent les avantages sociaux : logement, voiture, voyage que les primes et indemnités, les intéressements let le stock option. Ils préfèrent être plus encouragés non financièrement que financièrement (tableau 5) car selon eux ils gardent plus de souvenirs pour les éléments non financières de la rémunération que ceux financières (tableau 8). Selon la majorité d'entre eux, il existe une relation positive entre les avantages en natures et la motivation. De ces résultats nous en déduisons que les éléments non financière de la rémunération influence positivement la motivation. De tout ce qui précède,

notre hypothèse selon laquelle « il existe une relation positive entre les éléments non financières de la rémunération et la motivation » est confirmée.

SECTION 2 : Approche de solution et conditions de mise en œuvre

Paragraphe 1 Approche de solution

Suggestions d'ordres générales:

Considérer l'aspect de la motivation des employés comme un facteur capital de la réussite au sein des PME ;

Adapter une culture de communication entre les employés dans le cadre de facilitation de la réalisation de la mission que s'est donné les PME;

Faire de rotation des employés en fonction de leur tâche pour rendre ceux-ci plus motivant et le rendre polyvalent et plus professionnel ;

Renforcer la politique de motivation surtout sur l'aspect de promotion;

Changer le style de management en mettant en application des principes de la gestion participative, en favorisant la délégation, en renforçant l'esprit d'équipe, et en rendant les employés plus fidèles aux PME;

Prévoir une place des réunions régulières pour donner aux employés l'opportunité d'évoquer ses idées, ses conseils, ses observations pour favoriser ceux-ci dans le processus de la prise de décision stratégique avantageuse pour les et pour la société en particulier ;

Envisager des solutions diversifiées et adapté à chaque situation particulière, tout en s'inscrivant dans un modèle général qui permet la flexibilité ;

Susciter chez les salariés le désir d'être associé au succès de l'entreprise.

Paragraphe 2: Conditions de mise en œuvre

Encourager l'implication de chacun dans la réussite des objectifs de l'entreprise

La direction des RH doit veiller à ce que les critères d'augmentations individuelles, la fixation des objectifs individuels et collectifs ainsi que la nature des primes soient bien en cohérence avec la stratégie de l'entreprise

Attribuer un salaire plus élevé que celle proposer sur le marché

Inciter les salariés à l'effort, en d'autre terme à la motivation

Renforcer le sentiment de responsabilité collective

Assurer une flexibilité de masse salariale, suivre son évolution analyser les facteurs qui jouent sur son augmentation

Favoriser la rémunération non financière

CONCLUSION

La rémunération constitue l'un des sujets les plus sensibles d'une politique de personnel. La politique sera définie par rapport à des critères d'équité, de compétitivité, de motivation et de reconnaissance. Le système de rémunération est un système dynamique et évolutif, les compétences évoluent, des métiers changent, la hiérarchie des salariés progressent…etc.

Pour parvenir à ces résultats, nous avons adopté une méthodologie basée sur l'approche mixte. Au total, 60 personnes ont été enquêtées sur la rémunération et la motivation. Les données recueillies ont été traitées et analysées à l'aide des outils de statistiques descriptives et nous ont abouti à des résultats probants. D'après les analyses faites, nous pouvons dire qu'il est certes vrai que la rémunération fait partie de l'outil de motivation, mais n'en constitue pas la seule.

Réaliser un lien entre la rémunération et la motivation veut dire que l'entreprise doit veiller et penser à avoir un système de rémunération motivant et équitable

Motiver son personnel, pour obtenir du rendement et de la productivité n'est pas une chose évidente. On a pu voir à travers nos enquêtes que les salariés ne perçoivent pas de la même façon les outils de motivation en matière de rémunération. Les salariés cherchent à se former, à avoir de bonnes condition de travail, à avoir la possibilité d'obtenir d'avancement, à avoir un bon environnement et un bon climat de travail, à bénéficier d'une rémunération à la hauteur de leur contribution sinon pour le cas contraire il finit par partir ou être démotivés. . Chaque entreprise est amenée à élaborer sa politique de rémunération, en prenant en considération la conjoncture économique, ainsi que ses propres ressources, se trouvant ainsi face à un dilemme : celui de satisfaire ses employés minimisant ses couts. Une bonne entreprise est celle qui est prête à offrir à tout son personnel des salaires équitables et compétitifs, en engageant un minimum de dépenses.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Ouvrages

-**Adams J.S** (1965) – "*Inequity in social exchange*", in Berkowitz (éd.)"*Advances in Experimental Social Psychology*", New York, Academic Press, Vol.2

-**Adelfer C.P**. (1972) – « *Existence, Relatedness, and Growth* » - New York, Free Press-----Alexandre-Bailly Frédérique, Bourgeois Denis, Gruere Jean-Pierre, Raulet-Croset Nathalie,Roland-Levy Christine (2013) - *« Comportements humains et management* » Editions Pearson – 4ème édition

-**Annick Cohen**, « *toute la fonction ressources humaines* », Ed, Dunod, Paris, 2010 ;

-**Barabel Michel, Olivier Meier, Perret André, Thirry Teboul.**, « *Le grand livre de formation* », 6éme édition, éd. Dunod, France, 2012 ;

-**Barraud. J, guillemin, Kittel. F**., « *La fonction ressources humaines* », éd. Dunod, Paris, 2008 ;

-**Bernard roman**, « *bâtir une stratégie de rémunération* »,2eme édition, Dunod, Paris, 2010 ;

-**Cardin, Guérin F, Pigeyre F**, *gestion des ressources humaines*. Ed organisation, 2007 ;

-**Dimitri Weiss**, « *Ressources humaines* », Ed, Edition d'organisation, Paris.1999-2003 ;

- **Guerrero S,** « *les outils des ressources humaines* », les savoir-faire essentiels en gestion de ressources humaines »Ed, Dunod, Paris, 2004 ;

-**Jean-Marie Peretti**, « *tous DRH* », Edition d'organisation, Paris.1991-2001 ;

-**Jean-Marie Peretti**, «*gestion des ressources humaines* »,15emeEdition, Vuibert, 2008 ;

-**Levy-Leboyer C**, «*la motivation dans l'entreprise* », Ed, d'organisation, Paris, 1998 ;

-**Michael Aguilar**, « *l'art de motiver* », Ed, Dunod, Paris, 2009 ;

-**Michael Darbelet, LaurantLzard, Michael Scaramuzaa,** « *l'essentiel sur le management* »,Ed, Berti, Paris, 2006 ;

-**Roussel P**., « *la motivation au travail concepts et théories* », Ed, Dunod, Paris.1993 ;

-**Roussel P**., «*rémunération, motivation et satisfaction au travail* », Ed, Economica, 1996 ;

- **Thévanet B.,Dejoux C., Marbot E., Bender A.,** « *Fonction RH* » Ed, Pearson Education , Paris. 2000 ;

Mémoires et thèses

Taiebi Khadîdja, « *Les rémunérations : Un facteur de motivation au travail dans les entreprises. Cas de l'ENAP* », Mémoire pour obtention du Master en sciences commerciales , Université d'Oran, 2010

Tabet Derraz Imane Ep. Chiali, « *Système de rémunération et management de la performance des entreprises Cas des entreprises Algériennes* », Thèse pour l'obtention du diplôme de Doctorat LMD en Management des Organisations, Universite Abou Bekr BELKAÏD – Tlemcen, 2014

Marine Greffier, « *Gestion de la rémunération et de la motivation en entreprise : de véritables liens ?* » Mémoire pour l'obtention du Master 2 en management, Université paris 1 panthéon-sorbonne, 2015

Sahouane Taous & Zekhmi Lydia, *« La contribution de la rémunération à la motivation de la ressource humaine. Cas de l'entreprise GENIE SIDER (GESI-TP)* », mémoire pour l'obtention du diplôme de Master en sciences de gestion, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, 2017

Ait cheikh Lynda &Nasri Kahina, « *Le système de rémunération et son impact sur la motivation des salariés au Travail, cas de la Sonatrach de Bejaia* », Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de Master en sciences de gestion, Université Abderrahmane Mira de Bejaïa, 2013

ANNEXES

Questionnaire

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin de formation en Licence Professionnelle à la FASEG dont le thème est intitulé: « Influence de la rémunération sur la motivation des agents dans les entreprises : cas des PME **»,** nous sollicitons votre collaboration à travers vos réponses à ce questionnaire qui est strictement anonyme.

Identifiant

1-Vous êtes :

Homme ☐

Femme ☐

2- Votre âge :

Moins de 30 ans ☐

30-49 ans ☐

50 ans et plus ☐

3- Votre situation familiale :

Marié ☐

Célibataire ☐

Divorcé ☐

4- Quelle est votre fonction……..

5- Votre catégorie socioprofessionnelle :

Cadre ☐

Maîtrise ☐

Exécution ☐

Autres (précisé)

……

……

…….

6-Votre expérience au sein de l'Entreprise (nombre d'années de service) :

……

…..

7-Dernier diplôme obtenu :

……

Questionnaire

8- Etes-vous satisfait de votre salaire ?

Satisfait ☐

Insatisfait ☐

9-Considérez-vous que le salaire élevé est un facteur de motivation ?

Très important ☐

Important ☐

Peu important ☐

N'est pas important ☐

Pourquoi ?.....

10-Quelles sortes des augmentations préférez-vous ?

Augmentation de salaire de base ☐

Augmentation des primes individuelles ☐

Augmentation des primes collectives ☐

Autres

(précisez) ……

……

……

……..

11- Quel facteur est le plus motivant selon vous ?

Le salaire ☐

La Formation ☐

Gestion des carrières ☐

Autre ☐

12-Quel type d'encouragement préférez-vous ?

Encouragements financiers (des primes, investissement, augmentations au mérites…) ☐

Encouragements non financiers (voyages, des médailles, congés payés…) ☐

Pourquoi ?.....

14- Quel type de rémunération préférez-vous ?

Financières ☐

Non financières ☐

15-Si on vous propose un travail dans une autre Entreprise avec un salaire plus élevé, dont l'effort et la responsabilité sont inférieurs, est-ce que vous allez abandonner votre poste actuel?

Oui ☐

Non ☐

Pourquoi ?.....

16-Quel type de rapport existe selon vous entre les avantages en natures et la motivation ?

Positive ☐

Négative ☐

17- Quel type d'influence selon vous la rémunération a-t-il sur la motivation ?

Positive ☐

Négative ☐

TABLE DES MATIERES

AVERTISSEMENT i

REMERCIEMENT iv

LISTE DES ABRÉVIATIONS v

LISTE DES GRAPHIQUES vi

SOMMAIRE vii

INTRODUCTION 1

CHAPITRE I : CADRE INSTITUTIONNEL ET PROBLEMATIQUE DE L'ETUDE 3

SECTION 1 : CADRE INSTITUTIONNEL 4

Paragraphe 1 : Historiques des PME 4

1-1 La petite entreprise apparaît très récemment dans les politiques de développement en Afrique francophone 4

1-2 Les années 70 font de l'Etat le moteur et le régulateur du développement 4

1-3 Analystes et chercheurs « découvrent » le secteur informel 5

1-4 L'ajustement structurel bouleverse les approches 5

1-5 La première génération de programmes et l'échec du recours au secteur bancaire 5

1-6 Principaux acquis des premiers programmes: fondements des expériences actuelles 7

1.7. L'environnement des PME 7

1.7.1. Le macro-environnement des PME 7

1.8. Les secteurs d'activité des PME 12

1.9. L'organisation des PME 14

1.10. Mission et attribution des PME 14

Mission et attributions du Ministère 14

SECTION 2 : Problématique, intérêt et objectifs de la recherche 15

Paragraphe 1 : Problématique de l'étude 15

Paragraphe 2 : Intérêts et objectif de recherche 17

2.1.2. Intérêt pour les entreprises. 17

2.1.3. Intérêt scientifique 18

2.2. Objectifs de recherche 18

CHAPITRE II : 19

REVUE DE LITTÉRATURE ET METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE 19

SECTION 1: Revue de littérature et hypothèses de recherche 20

Paragraphe 1 : Revu de littérature. 20

1-1- Clarification des concepts 20

1-1-1- Concept de la rémunération 20

1.1.2 Les composants de la rémunération globale: 21

1.1.2.1. Rémunération directe/indirecte : 21

1.1.2.2. Rémunération immédiate/différée : 21

1.1.2.3. Rémunération fixe/ variable : 21

1.1.2.4. Les périphérique légaux : 22

1.1.2.5. La rémunération au mérite : 22

1.1.3. Le concept de l'influence 23

1.1.4. Concept de la motivation 24

1.2. Revue théorique : 26

1.2.1. La théorie des besoins de Maslow 26

1.2.2. Les théories de la justice organisationnelle et de l'équité 27

1.2.3. La théorie des attentes 30

1.3. Revue empirique 30

La rémunération dans les théories de la motivation 30

Paragraphe 2 : Hypothèses de recherche : 33

SECTION 2 : Méthodologie de l'étude 33

Paragraphe 1 : Outils de collecte des données et échantillonnage 33

1.1.2 Entretien 33

1.1.3. Questionnaire 34

1.2. Echantillonnage 34

Paragraphe 2 : Traitement, analyse des données et conditions de validation des hypothèses . 34

2.1. Outils de traitement et d'analyse des données 35

2.2. Conditions de validation des hypothèses 35

2.3. Limites de l'étude 35

CHAPITRE III : 36

ANALYSE DES RESULTATS ET APPROCHES DE SOLUTIONS 36

SECTION 1: Présentation des données et analyse des résultats 37

Paragraphe 1 : Présentation des résultats de l'enquête. 37

Paragraphe 2 Validation des hypothèses 43

2.1. Validation de l'hypothèse 1 43

2.2. Validation de l'hypothèse 2 43

SECTION 2 : Approche de solution et conditions de mise en œuvre 44

Paragraphe 1 Approche de solution 44

Suggestions d'ordres generales 44

Paragraphe 2 : Conditions de mise en œuvre 44

CONCLUSION 45

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES 46

ANNEXES ..... b