



## Review Article

# La contribution du système de rémunération à la motivation des salariés : Cas de la société RENAULT Tanger

FARAH Safaa

Enseignant – chercheur, Université Abdelmalek Essaâdi /FSJES Tétouan/Maroc

\*Corresponding Author

FARAH Safaa

Article History: | Received: 20.06.2022 | Accepted: 24.07.2022 | Published: 26.08.2022

**Abstract:** Ce travail vient enrichir les études effectuées sur la rémunération et la motivation au travail. Le contexte du secteur privé donne à cette recherche un caractère original vu le nombre restreint des travaux réalisés dans ce sens au Maroc. Les évolutions socioéconomiques, politiques et règlementaires ont eu des répercussions sur la gestion des rémunérations dans les entreprises. L'objectif de cette recherche c'est d'appréhender le couplage entre rémunération et motivation au travail et surtout dans le domaine industriel (RENAULT Tanger), en répondant à la problématique suivante : **Dans quelle mesure la rémunération impacte la motivation au travail selon la perception des salariés de RENAULT Tanger ?** Pour ce faire, nous avons mené une démarche qualitative qui s'appuie sur une série de questions, administrée à un échantillon type représentant notre population cible, et ce sur la base d'un questionnaire. Ainsi, sur la base des données collectées à travers l'analyse des résultats issus de l'enquête réalisée auprès de RENAULT Tanger, nous avons constaté que la rémunération n'impacte pas significativement la motivation des salariés de RENAULT. Donc nous pouvons dire que la motivation du personnel n'est pas conditionnée par la rémunération.

**Keywords:** Motivation au travail ; Rémunération, RENAULT ; Valence ; Salarié.

**Copyright © 2022:** This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution license which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium for non commercial use (NonCommercial, or CC-BY-NC) provided the original author and source are credited.

## INTRODUCTION:

La préoccupation majeure de toute entreprise est d'attirer des salariés compétents, de les fidéliser et de les motiver au service de son développement durable et de sa compétitivité nationale et internationale. En effet la rémunération compte parmi les outils efficaces pour encourager et motiver les employés.

Les dirigeants des entreprises doivent éviter la rémunération inadaptée, voire irrationnelle qui peut freiner la participation active du personnel. Ils doivent faire du système de rémunération une source de progrès pour l'entreprise.

Dans ce contexte, les entreprises s'efforcent aujourd'hui de recruter des profils adéquats à leur poste de travail ; des salariés motivés et engagés capables de relever le défi de développement et de réussite. Cependant, le caractère financier désormais, n'est plus considéré comme la seule arme des dirigeants, les managers ont commencé à s'intéresser également davantage au climat social et aux facteurs favorisant l'implication des salariés vis-à-vis de leur travail, ils se sont intéressés aussi aux politiques salariales et aux systèmes de rémunération qui ont un impact significatif sur cette ressource. La motivation au travail est représentée en psychologie de travail comme : « *le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement* ».<sup>1</sup>

De cela, nous pouvons dire que la motivation est un facteur primordial permettant au salarié de s'engager dans son travail et de s'identifier aux objectifs de l'organisation compte tenu de ses autres intérêts de vie. En revanche et pour garder la motivation des collaborateurs, l'entreprise doit être vigilante et veiller à pratiquer un style managérial favorisant la communication, le bon climat social, la formation et aussi la rémunération équitable et satisfaisante.

La tendance actuelle est d'étudier la question de la rémunération au profit des discours sur les conditions de travail, l'écoute, le respect, le bien être, les chemins de carrières... C'est pourquoi, il s'avère nécessaire d'étudier la relation rémunération, voir son impact sur la motivation des salariés.

<sup>1</sup> Roussel P.,2007 « La motivation au travail : Concepts et théories », Op. cit., P 4.

Le choix de ce sujet revient à l'intérêt particulier qu'il porte pour les managers des entreprises qui doivent appréhender la relation entre la rémunération et la motivation des salariés. Cette recherche va nous permettre de s'assurer aussi bien à travers les salariés, plus exactement aux salariés de l'entreprise RENAULT Tanger, comme étant une entreprise qui réfléchit aux moyens d'impliquer davantage ses salariés dans la vie de l'entreprise, si la rémunération permet leur motivation.

Pour mener à bien cette analyse, notre question de recherche est : **Dans quelle mesure la rémunération impacte la motivation des salariés ?**

Pour répondre à cette question, nous avons privilégié une démarche de type qualitatif qui s'appuie sur une série d'entretiens, administrée à un échantillon type représentant notre population cible, et ce sur la base d'un questionnaire.

Cette question sera traitée à travers trois éléments. D'abord le cadre théorique de la recherche qui sera consacré à la définition des concepts clés de notre recherche à savoir la motivation au travail et la rémunération (1). Puis, les modèles théoriques fondés autour de la relation rémunération et motivation au travail. Ensuite, le cadre épistémologique et méthodologie de la recherche pour décrire l'ensemble de la méthodologie et des choix réalisés afin de collecter et de traiter les informations destinées à tester les hypothèses formulées, puis nous allons présenter notre terrain de recherche, la population et l'échantillon de l'étude (2). La troisième (3) partie va se consacrer à la présentation des résultats obtenus et leurs discussions.

## 1. Cadre Théorique

### 1.1 Définition des concepts

#### 1.1.1 La motivation au travail

Le recours à la motivation du personnel est une stratégie pertinente pour toute organisation. Le sujet de la motivation au travail suscite de l'intérêt chez les managers et les chercheurs, du fait que le rendement de l'organisation dépend des compétences collectives, elles-mêmes tributaires des compétences individuelles.

La motivation, c'est l'ensemble des facteurs dynamiques (les besoins, les tendances) qui déterminent la conduite d'un individu, et qui incitent le comportement vers un but (ou des buts). Selon la théorie des attentes ou de l'expectation connue sous le nom de théorie Valence-Instrumentalité-Expectation (VIE). Elle a été élaborée par Vroom (1964) et enrichie par les travaux de Porter et Lawler (1977, p :189), elle tente à expliquer le processus motivationnel d'un individu au travail qui résulte de tout un processus psychologique qui le conduirait à opérer les choix rationnels parmi les différentes options qu'il évalue. Vroom considère le processus motivationnel comme une force provoquée par trois facteurs à savoir : l'expectation qui est la probabilité subjective que l'action ou l'effort (E), l'instrumentalité qui entraîne aussi un effet positif sur la motivation de déployer des efforts. (I) et la valence qui renvoie au niveau duquel l'individu apprécie les récompenses, (V). Enfin nous pouvons dire que pour motiver, les organisations n'ont pas d'autres choix que de réviser leurs façons de faire les activités traditionnelles de gestion des ressources humaines telles que la planification, la gestion de la carrière, la formation, la mobilité, la communication, **la rémunération**, le recrutement et surtout d'innover et d'assurer un bon climat social, en développant des pratiques de GRH conduisant à un niveau fort de motivation au travail. Dans notre recherche, nous avons focalisé notre étude sur la rémunération comme déterminant de la motivation.

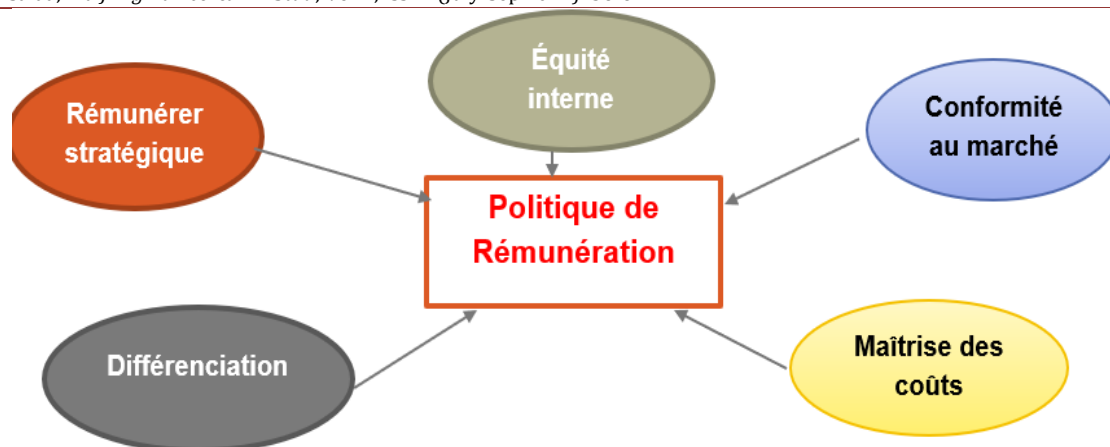
#### 1.1.2 La rémunération

Mener une politique de rémunération délicate et sensible est une source de motivation, de reconnaissance et d'évolution pour les collaborateurs . En effet, la rémunération peut être définie comme : « *l'ensemble des prestations financières reçues par un salarié en échange de sa contribution de travail* »<sup>2</sup>. Il convient donc à toute entreprise de motiver et de reconnaître les prestations fournies par ses collaborateurs dans le cadre d'une compétitivité constructive.

La relation salarié-employeur est une relation contractuelle où la première partie fournit un effort en contrepartie d'une rémunération versé par la deuxième partie (l'employeur). La politique de rémunération fait partie de la politique générale de l'entreprise . Cette politique doit respecter la réalisation de cinq équilibres. Le schéma ci-dessous présente les cinq piliers d'une politique de rémunération:

---

<sup>2</sup> Herrback O., Op.cit., P172.



**Figure 1 :** Les cinq piliers d'une politique de rémunération.

**Source :** Guillot Soulez C. Cloet H. : « Exercice de gestion des ressources humaines », Lextenso Edition, 2010, P 120.

Le schéma ci-dessus présente les cinq piliers de la politique de rémunération notamment :

- **Rémunérer stratégiquement** c'est offrir un paquet de rémunération attrayant, en respectant un équilibre entre les éléments de rémunération financiers :
  - Salaire fixe
  - Bonus collectif.
  - Avantages supplémentaires (assurance, groupe, frais forfaitaires,).
- **Équité interne** c'est traiter les différents groupes de collaborateurs de manière uniforme et consistante au niveau de la rémunération. En effet la politique salariale est basée sur la classification de fonctions par exemple les fonctions relevant de la même classe bénéficient de la même perspective de rémunération.
- **Conformité au marché** : la politique salariale doit être conforme au marché externe afin d'attirer des talents de l'extérieur afin d'atteindre, en collaboration avec l'entreprise, les objectifs stratégiques et opérationnels.
- **Différenciation** : la politique salariale est axée sur la motivation et la rémunération des compétences et des prestations ainsi que sur la différenciation individuelle sur le plan de la progression salariale. Cela résulte en une distinction entre les prestations exceptionnelles, très bonnes, bonnes, à améliorer et insuffisantes.
- **Maîtrise des coûts** : Vu la dépendance de donations et de legs, la politique salariale doit permettre une maîtrise des coûts. Une hausse du coût salarial est possible mais de façon contrôlée, en concertation étroite avec le Conseil d'Administration de l'entreprise.

### 1.1.3 La rémunération et la motivation au travail : Quelle relation ?

Plusieurs auteurs ont essayé de lier la rémunération aux résultats des efforts fournis pour l'atteinte d'une certaine performance y compris *le système taylorien*, car dans ce système, on parle de la rémunération à la pièce considérée à cette époque comme un moyen d'inciter les salariés à produire davantage. Dans le même sens, deux travaux majeurs sur la théorie des motivations ont permis d'éclairer les pratiques incitatives de rémunération : *la théorie de l'expectance de Vroom V.H.* et *la théorie de l'équité d'Adams J.S.* La théorie des attentes recense les attentes des salariés. Appelée aussi *théorie de l'expectative* ou *théorie VIE (valence, expectation, instrumentalité)*, elle avance que l'individu est motivé parce qu'il attend un résultat, il a l'espoir d'un futur meilleur. Les choix relatifs à la rémunération développent une vision dynamique de la motivation. En effet lorsqu'on parle du système VIE, cela veut dire :

- **E (expectation)** : exprime le niveau d'attente du salarié et la perception qu'il a des performances qu'il peut atteindre en fonction des efforts qu'il fournit.
- **I (l'instrumentalité)**, c'est-à-dire la perception de la récompense que l'individu peut obtenir en fonction de sa performance.
- **V (valence)**, il s'agit de cette valeur affective que représente la récompense de la performance ». <sup>3</sup>

La théorie de VROOM présente la motivation sous trois éléments : l'expectation, l'instrumentalité, et la valence. Vroom avance que la rémunération qui est liée à un système d'incitation qui doit être motivant. Elle entraînera une modification du comportement des salariés, si certaines conditions sont réunies. « S'ils pensent qu'il est possible d'atteindre les objectifs desquels dépend la rémunération : c'est la notion d'expectance. S'ils trouvent la récompense

<sup>3</sup> Cadin L. et al., « Gestion des ressources humaines : Pratique et éléments de théorie », Ed. Dunod, 2<sup>ème</sup> Ed., Paris, 2004, P 232.

*attrayante, considèrent que : « le jeu en vaut la chandelle » : c'est la valence. Enfin, s'ils pensent qu'après avoir atteint les objectifs, ils recevront effectivement la récompense promise : on parle alors d'instrumentalité ».*<sup>4</sup>

Les travaux de Lawler et Porter en 1968 ont enrichis la théorie de Vroom. Pour ces deux auteurs, le niveau de performance s'explique par trois variables qui sont : « l'effort réalisé, les capacités de l'individu et la perception qu'il a de son rôle dans l'organisation ». Selon cette approche la rémunération est une source de motivation et de reconnaissance pour le salarié. Également la théorie des attentes, complétée par celle de l'équité et de la justice organisationnelle stipule qu'un système de rémunération peut être motivant. De cela nous pouvons conclure qu'un système de rémunération répondant de manière significative aux attentes des salariés peut contribuer à leur motivation et implication. De même, le salarié doit comprendre qu'un effort de sa part pourra engendrer une récompense qui lui permettra de satisfaire ses besoins psychosociologiques.

## 2. Insertion théorique : Les modèles explicatifs de la relation rémunération et motivation au travail

### 2.1 Modèles et théories de la relation rémunération et motivation au travail

#### 2.1.1 Modèle de BAKITI BA MBOG BINYET J.O. (2010)

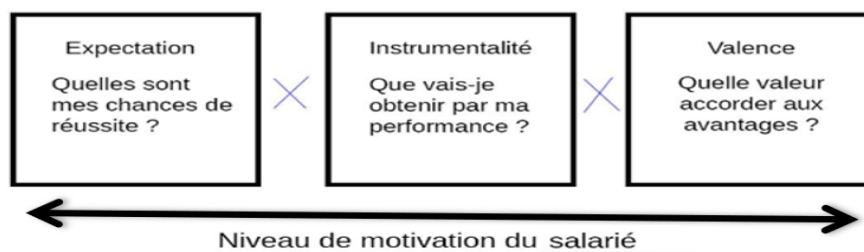
Selon cet auteur l'intérêt d'analyser le rôle motivateur du système de rémunération est importante de deux points de vue. Elle permet de dégager les éléments intrinsèques motivateur ou non du système de rémunération et d'orienter le gestionnaire sur la mise sur pied d'un système efficient. A la question de savoir le rôle que peut jouer le système de rémunération des salariés sur leur motivation, l'auteur a essayé émettre un postulat selon lequel, pour être motivé, le salarié devrait ressentir l'attrait pour l'entreprise. Le système de rémunération devrait alors conduire à une motivation du salarié par son attrait et par son caractère satisfaisant. A travers son étude, l'auteur a essayé de consolider ainsi la thèse de Louart et Beaucourt (2002), pour qui les antécédents de la motivation à l'égard du service public sont les assurances, les éléments d'incitation et les valeurs. Le caractère motivationnel de ce système de rémunération sera limité par des facteurs économiques, structurels d'ordre bureaucratique propre au système de rémunération inhérents aux individus ainsi qu'à des facteurs socio-économiques.

#### 2.1.2. Le modèle VIE de Vroom

Cette théorie a été initié par VROOM et développée par différents auteurs (Levy-Lebayer 1998 ; Aubert, 2002 ; Michel, 1989). Elle part de l'hypothèse suivant laquelle les actions des individus pourraient en partie être expliquées à partir de :

- Leurs préférences entre différents résultats possibles ;
- Leurs attentes relatives aux conséquences de leurs actions destinées à atteindre ces résultats.

VROOM distingue trois facteurs susceptibles d'influencer la proportion d'un individu à s'engager dans un certain type d'actions pour obtenir un certain type de résultat : L'expectation, l'Instrumentalité et la valence (Figure 2).

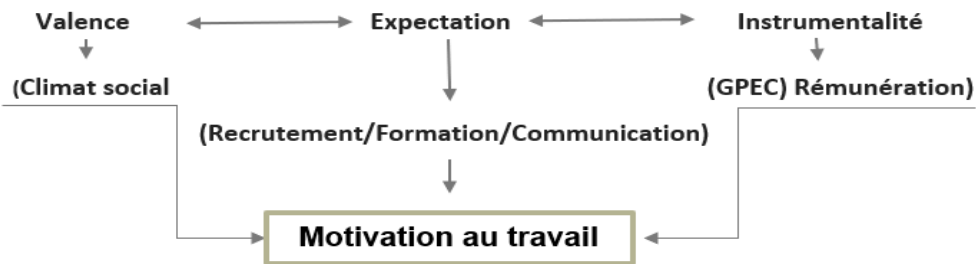


**Figure 2 : La Théorie VIE de Vroom**

Source: Bernard (2019, p.79)

Les variables que nous allons mobiliser pour comprendre la relation entre les pratiques GRH et la motivation au travail se résument dans La figure 3 ci-après :

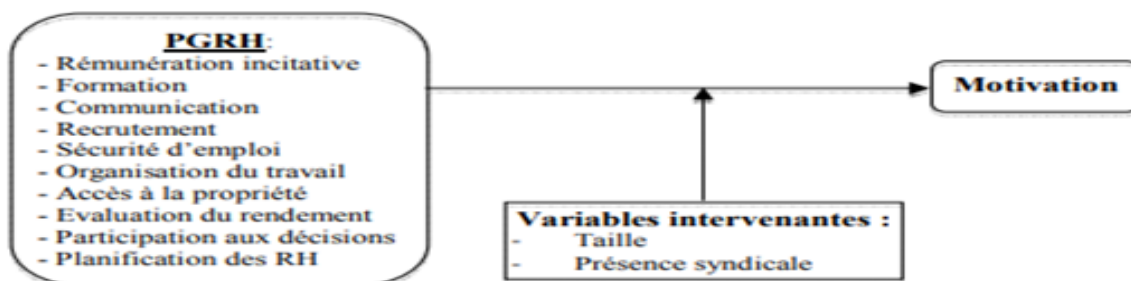
<sup>4</sup> Quinodon B. «Systèmes de rémunération le casse-tête des managers », Cadres-CFDT, n° 415-416, Juillet 2005.P54.



**Figure 3:** Variables mobilisées pour la relation pratiques GRH-motivation au travail  
 Source: Auteur

**2.1.3 Modèle d’A. NDAO (2012)**

Ndao (2012, p.4) a mis en rapport les pratiques de GRH y compris la rémunération incitative et la motivation. Son modèle théorique présenté dans la figure ci-dessous montre cette relation dans la mesure où la rémunération contribue positivement à la réalisation de la motivation des salariés. Ses résultats indiquent l’intérêt d’intégrer dans les politiques RH de nouvelles méthodes de gestion des pratiques de GRH. L’étude de Ndao (2012, p.60) soutient l’existence d’une liaison entre la GRH et la Motivation des salariés. En effet, les résultats ont montré que les pratiques de GRH traitées en tant que système sont bien associées à la Motivation.



**Figure 4:** Modèle théorique  
 Source: NDAO (2012)

L’apport théorique de son travail soutient l’approche universaliste. D’une part, le traitement multidimensionnel des pratiques de GRH prises en tant que système montre que « l’effet des pratiques de GRH serait la résultante des effets individuels de chacune d’elles ». D’autre part, l’approche unidimensionnelle indique que « les pratiques les plus reconnues auraient un effet positif chaque fois qu’on les applique » (NDAO ,2012.p : 34).

Sur le plan managérial, ses résultats accordent un intérêt stratégique à la fonction RH. Cette dernière, à travers ses politiques ressources humaines, pourrait jouer un rôle déterminant dans le développement et le maintien d’un avantage concurrentiel. Arcand (2006, p.305) prétend que bon nombre de salariés estiment que la GRH est un leurre. Pour lui les DRH devraient parvenir à améliorer la motivation des employés grâce à l’application d’une GRH « sur mesure ». Pour l’intérêt de notre étude nous pouvons dire de ce modèle confirme les autres études sur la rémunération et la motivation au travail.

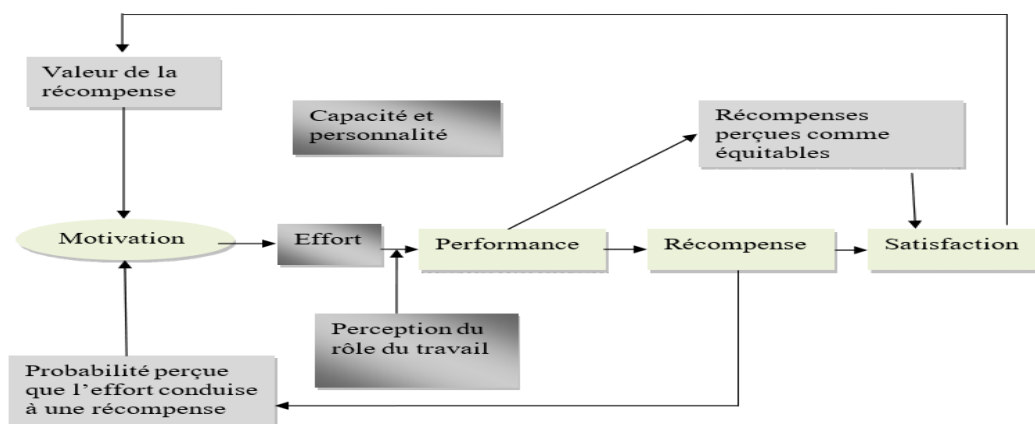
**2.1.4 le modèle de O.Tirchi (2012)**

L’auteur confirme que lorsque le système de rémunération se base sur le principe de l’équité , certains salariés font des comparaisons et généralement ils seront mécontents. Il confirme qu’une véritable motivation s’installe lorsque « les salariés évaluent leur rémunération et constatent que cette dernière suffit pour leurs familles et leurs enfants et qu’elle évolue d’une année à une autre ». L’étude exploratoire qu’il a mené au sein de l’entreprise, objet de l’investigation, lui a permis de confirmer également que « certains salariés interrogés relient la rémunération à l’équité, ce qui signifie qu’ils estiment être payés à leur juste valeur ».

**2.1.5 Le modèle des attentes de Porter et de Lawler (1968)**

Ce modèle avance que les efforts individuels de l’employé dépendent de la valeur de gratification attendue et de la perception de l’effort qu’impliquent les réalisations et l’obtention de la gratification. Les réalisations sont aussi le résultat de l’effort des capacités et traits de caractère personnels et d’une perception précise du rôle (avec quelle clarté le travail est compris). Le niveau des réalisations produit soit des gratifications intrinsèques, comme l’estime de soi et un sentiment d’accomplissement, soit des gratifications extrinsèques, comme une augmentation de salaire, une promotion ou des éloges

du dirigeant. Tout employé a une idée personnelle sur l'équité des gratifications totales (intrinsèques et extrinsèques) reçues et les comparera psychologiquement aux gratifications réellement reçues. Cette comparaison débouchera sur la satisfaction ou la motivation de l'employé et aura des effets positifs et négatifs sur les valeurs personnelles de certains types de gratifications à l'avenir.



**Figure5:** Modèle de la théorie des attentes de Porter et Lawler (1968).

*Source:* Roussel P,2007 « Rémunération, motivation et satisfaction au travail », P 99.

## 2.2 Méthodologiques et terrain de recherche

### 2.2.1. Méthodologie de recherche

Pour les besoins de notre étude, nous avons privilégié une démarche de type qualitatif qui s'appuie sur une série de questions, administrée à un échantillon type représentant notre population cible, et ce sur la base d'un questionnaire. Nous avons opté pour l'enquête par questionnaire qui permet d'évaluer les réponses des participants. Pour ce faire, nous avons fait appel à deux outils d'évaluation, en l'occurrence l'échelle de Likert à 5 points et aux questions dichotomiques. Enfin, notre questionnaire a été administré via la méthode du « face-à-face » et par voie électronique.

### 2.2.2 Terrain de recherche

Quant à notre stratégie d'échantillonnage, nous avons opté pour la méthode non probabiliste, (appelée aussi méthode empirique) et plus précisément pour l'échantillon de convenance, dans lequel le choix des individus est basé sur des critères pratiques. De ce fait notre population cible est constituée du staff de l'entreprise RENAULT qui a comme principale activité la production de la Carrosserie-montage, plate-forme logistique, châssis et montage de sous-ensembles et qui embauche plus de 6482 salariés .Nous avons distribué un questionnaire sur des managers, des techniciens et agents de maîtrise, des encadrants de première ligne et autre personnel notamment les opérateurs qui constituent l'extrême majorité dans l'entreprise RENAULT .Néanmoins, nous rappelons qu'étant donné les situations d'urgence auxquelles fait face ce personnel, nous avons rencontré quelques difficultés dans la collecte des réponses ce qui explique que nous n'avons pu recueillir que **103** réponses exploitables statistiquement.

**Tableau 1 :** Présentation du nombre de questionnaires distribués pour chaque catégorie.

	Operateurs	Techniciens et agents de maîtrise	Encadrants	Manager	Total
Nombre de questionnaires	37	18	33	15	103
Pourcentage(%)	36 %	17 %	32 %	15%	100%

*Source:* Auteur

### 2.2.1 Présentation de notre modèle conceptuel des hypothèses

#### ■ Présentation du modèle conceptuel

Notre modèle conceptuel permet d'étudier la relation entre La rémunération et la motivation au travail en s'inspirant de plusieurs modèles exposés précédemment. De ces modèles nous pouvons schématiser notre structure simplifiée du modèle conceptuel dans la figure ci-dessous :

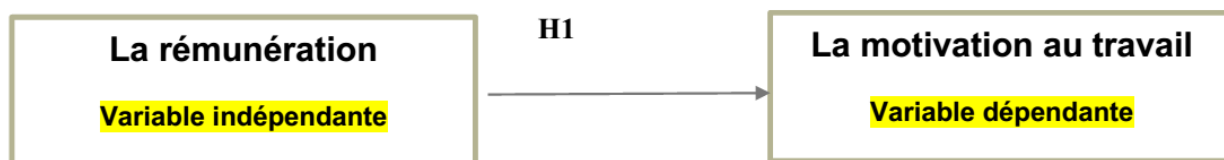


Figure 6: Cadre conceptuel de recherche  
Source: Auteur

#### ■ Hypothèse de recherche

Dans notre modèle conceptuel, la motivation au travail est considérée comme une variable dépendante c'est-à-dire à expliquer la rémunération comme une variable indépendante ou explicative. Une seule hypothèse est émise :

- **Hypothèse 1: la rémunération influencerait positivement la motivation du personnel.**

### 4. Discussion des résultats

Nous rappelons en premier que pour répondre à notre problématique portant sur la motivation par la rémunération, nous avons opté pour la méthode qualitative basée sur une étude sur terrain en choisissant un échantillon de salariés répartis par catégories socioprofessionnelles.

D'après cette étude, nous avons conclu que la relation entre la rémunération et la motivation au travail est une relation difficile à valider empiriquement. Nous pouvons justifier l'absence de validation par les raisons suivantes:

- La difficulté d'identification des mécanismes psychologiques de la motivation au travail pendant notre démarche empirique (Par méconnaissance).
- La rémunération ne peut pas être considérée comme une variable homogène, l'idéal c'est de segmenter cette variable pour étudier son impact sur les différents éléments de la motivation. Les contraintes du terrain auxquelles nous étions confrontés nous ont empêchées de respecter cette méthode.

L'objectif de notre travail réside dans l'étude de la relation entre la rémunération et la motivation des salariés ou encore l'identification des facteurs influençant plus sur la motivation des salariés. Mais en revenant aux composantes du système de rémunération chez RENAULT, nous avons constaté le manquement de certains aspects comme l'intéressement, la participation, l'actionnariat des salariés ainsi que le plan d'épargne de l'entreprise. En revanche nous avons pu conclure que chaque entreprise peut mettre en place la politique de rémunération qui la convient. Pour RENAULT, Chaque année elle distribue un bonus sous forme de prime pour le compte de ses collaborateurs. Cette prime a un effet positif sur la motivation des salariés. En effet ce type de rémunération, montre que l'entreprise RENAULT cherche à faire profiter ses salariés du résultat positif réalisé, ceci peut les impliquer, les engager et surtout les encourager à augmenter leur effort au travail. Ce résultat va dans le sens de Hanman (2005) qui suppose que « si l'augmentation des profits est accompagnée d'une augmentation des salaires alors les salariés vont offrir plus d'effort à l'entreprise en contrepartie ». Également l'effet de la rémunération incitative (*motivation extrinsèque*) sur l'effort du salarié diffère selon la catégorie socioprofessionnelle du salarié.

En guise de conclusion, cette étude nous a permis de conclure qu'un salarié insatisfait de sa rémunération ne signifie pas toujours qu'il est démotivé dans son travail. La rémunération n'est pas une condition suffisante pour motiver les salariés. Cependant, le salarié peut avoir d'autres sources de motivation comme : les objectifs clairs, la formation, la reconnaissance, l'ambiance, les conditions de travail, la stratégie et la vision partagée, la fierté d'appartenance...

Enfin, nous pouvons dire que notre hypothèse : **la rémunération influencerait positivement la motivation du personnel n'est pas validée.**

**Donc H1 n'est pas validée**

## **Conclusion**

Cet article cherche à comprendre en profondeur l'impact de la rémunération sur la motivation des salariés. Nous avons traité ce sujet dans la société RENAULT, considérée statistiquement plus performante tant sur le plan de la finance des ressources humaines que son processus de gestion du rendement ainsi que sa stratégie d'affaires, pour fournir une réponse satisfaisante et justifiée à notre question de recherche à savoir : **Dans quelle mesure la rémunération impacte la motivation des salariés de RENAULT ?**

L'étude réalisée auprès de RENAULT a démontré que la rémunération n'influence pas forcément la motivation au travail. En effet nous pouvons considérer la rémunération comme un élément primordial de motivation lorsqu'il est perçu comme une récompense. Autrement dit, ce n'est pas la rémunération qui est le facteur de motivation, mais surtout ce qu'il signifie pour le salarié notamment la reconnaissance de l'effort fourni. Pour avoir une entreprise performante, les gestionnaires ne doivent pas faire concentrer la motivation de leurs salariés sur la rémunération, mais ils doivent investir dans d'autres sources de motivation.

### **Apports théoriques, méthodologiques et managériaux :**

**Apports théoriques :** Le premier apport théorique de cette étude consiste en la mise en relief du rôle que peut jouer la rémunération pour la motivation des salariés. Dans cette optique les managers de RENAULT doivent opter pour de nouvelles méthodes pour susciter la motivation chez leurs salariés. Ils doivent se concentrer plus sur l'amélioration du climat social, les aspects portant sur l'évolution de carrière ou encore sur l'amélioration des conditions de travail.

**Apports méthodologiques :** Au cours de notre recherche, en s'inspirant de la littérature nous avons pu mobiliser plusieurs théories et modèles appréhendant la relation entre la rémunération et la motivation au travail.

**Apports managériaux :** Cette étude est considérée comme une occasion pour les managers afin qu'ils s'intéressent davantage au climat social et au lien existant entre les salariés et leur environnement de travail, c'est-à-dire aux facteurs qui favorisent l'engagement des salariés vis-à-vis de leur travail, ils doivent intéresser également aux politiques salariales et aux systèmes de rémunération.

### **Limites de la recherche :**

Il faut signaler que notre incapacité à évaluer l'impact réel des dispositifs de rémunération sur la motivation des salariés est notre principale limite. Cela est dû d'une part au fait que c'est très difficile d'isoler la rémunération des autres facteurs pouvant concourir à la réalisation des objectifs, et d'autre part parce qu'on estime avoir de peu d'indicateurs pour en juger, à l'exception de remontées d'informations souvent partielles et insuffisantes pour établir une approche. Faute de validité et insuffisance des données, les résultats tirés de cette recherche ne peuvent pas être extrapolés ou généralisés.

### **Perspective de recherche :**

Comme déjà souligné, notre recherche comporte des limites qui donnent lieu à des voies pour de nouvelles problématiques à étudier dans de futurs travaux de recherche. L'insatisfaction à l'égard d'autres facteurs (conditions de travail, la sécurité de l'emploi, la formation...) peut être considéré comme un frein supplémentaire à la rémunération. **Dans quelle mesure ces facteurs peuvent contribuer à l'insatisfaction et à la démotivation des salariés ?**

## **BIBLIOGRAPHIE**

1. Aubert, N, et al. (2002), *Lead and Motivate, Art and Management Practice*, Paris, Organization Editions.
2. Arcand, S. (2006), *Étude du rôle de la culture nationale dans la relation entre les pratiques de GRH et la performance organisationnelle : le cas des banques de vingt-deux pays d'Amérique du Nord, d'Europe et d'Asie*, Thèse de doctorat, Université Paul-Verlaine, p. 305
3. BAKITI BA MBOG BINYET J.O.,(2010) « Système de rémunération et motivation des fonctionnaires camerounais : une analyse théorique », *Gestion et Management Publics*, vol.8,p : 6.
4. Cadin L. et al., « Gestion des ressources humaines : Pratique et éléments de théorie », Ed. Dunod, 2ème Ed., Paris, 2004, P 232.
5. Guillot Soulez C. Cloet H. : « Exercice de gestion des ressources humaines », Lextenso Edition, 2010, P 120.
6. Herrback O. (2006) , Une question de sentiment ? Le ton affectif de l'engagement organisationnel et de l'identification., *Journal of Organizational Behavior* 27 (5), P172.
7. Quinodon B.(2005) «Systèmes de rémunération le casse-tête des managers », *Cadres-CFDT*, n° 415-416, Juillet 2005.P54.



8. Louart P., Beaucourt C., (2002 ), « Pour dynamiser la GRH dans les petites entreprises : dialoguer avec les logiques sociales des dirigeants », *Gestion* No. 1, p.133-157.
9. Lévy-Leboyer .C (1998) "LA MOTIVATION DANS L'ENTREPRISE Modèles et stratégies"(Editions d'Organisation .p :198.
10. Martory B.,( 1990) « Contrôle de gestion sociale », Ed. Vuibert, Paris, , p 20-21.
11. Ndao, A. (2012), « Contribution de la GRH à la réalisation de la motivation au travail : validation de l'approche universaliste » *Revue de gestion*.
12. Tirchi .O (2012) La gestion des rémunérations, un outil de motivation au service de la performance au travail :Cas de l'Entreprise privée algérienne CEVITAL.Memoire.p : 159.
13. Lawler & L. W. Porter(1977), *Perspectives on Behavior in Organizations*, McGraw-Hill, New York, ,p :189.
14. Roussel P.,(2001) « la motivation au travail : concepts et théories », Ed. EMS, Paris, p.3.
15. Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*, New York: John Wiley.