

REMUNERATION VECTEUR DE PERFORMANCE AU TRAVAIL, ETUDE EXPLORATOIRE DU CHAMP THEORIQUE POUR UNE PERSPECTIVE DE RECHERCHE EMPIRIQUE

HADJ KADDOUR Nasreddine* , KHIAT Assya **

Résumé:

La rémunération est un concept central en gestion des ressources humaines. Elle est une activité très importante dont disposent les managers pour les aider à attirer et fidéliser des collaborateurs compétents, prévenir la discrimination, valoriser les employés performants, motiver les salariés à atteindre les résultats organisationnels, et maintenir l'équilibre afin de satisfaire les attentes de l'entreprise et de ses employés (Sekiou L., Blondin L., Fabi B., Bayad M., Peretti J-M., Alis D., Chevalier F., 2001). Le but de cette recherche portera sur le domaine de la rémunération comme instrument auprès des directeurs des ressources humaines pour tenter de développer la performance au travail. La question qui se pose est de savoir quelle amélioration faut-il amorcer dans le domaine des salaires dans l'étude de la fonction pour une approche par résultats ? Et cela par la tentation de comprendre l'impact de la rémunération sur la performance au travail et ses déterminants, il s'agit en l'occurrence de la satisfaction, de la motivation et de la compétence en milieu du travail. Le résultat de l'exploration du champ théorique fait apparaître qu'il est possible de construire deux modèles pour l'entreprise algérienne. Le premier modèle correspond à la classification des éléments de la rémunération globale et le deuxième modèle pour appréhender le lien entre la rémunération et la performance au travail avec ses déterminants. L'objectif de cet article est de présenter un cadre théorique exploratoire et les options épistémologiques et méthodologiques qui constitueront la plateforme de la phase empirique ultérieure de la recherche.

Mots clés : Rémunération, variable d'action, performance au travail, déterminants de la performance, options épistémologiques.

*Doctorant Université d'Oran 2, nasreddinegmrh.p2@gmail.com

** Professeure Université d'Oran Es Sénia, assya.khiat@gmail.com

1. INTRODUCTION

Dans un contexte, où la gestion des ressources humaines (GRH) est en souffrance dans l'entreprise algérienne (Khiat A., 2011) : l'absentéisme, les retards, le retrait psychologique, etc. En conséquence, l'influence de ces faits médiatisés par l'insatisfaction, la démotivation et l'incompétence sur le rendement, la productivité et la performance au sein de l'entreprise algérienne, nous incite à mettre en œuvre un processus d'action sur les activités de GRH comme point de départ et de changement. En effet, l'accumulation des dysfonctionnements vont influencer la pérennité de l'entreprise sur le long terme.

Dans cette optique, entre les activités RH qui retiennent notre attention est la rémunération comme un élément d'ajustement. La rémunération représente un outil important pour atteindre les résultats organisationnels. C'est l'un des moyens de communication (Audet M., 1992) les plus puissants pour les entreprises afin d'influencer l'engagement des collaborateurs dans l'organisation. À cette fin, notre intervention portera sur le domaine des salaires comme moyen dont dispose le directeur des ressources humaines (DRH) pour tenter de développer la performance au travail. Notre objectif est de comprendre l'impact de la rémunération sur la GRH et la performance au travail qui constitue la question centrale de notre recherche. La problématique est la suivante : Quelle amélioration faut-il amorcer dans le domaine des salaires dans l'étude de la fonction pour une approche par résultats ?

Dans un premier lieu, le lien entre la rémunération et la satisfaction au travail est déjà très ancien, mais il reste toujours un sujet d'actualité. Dans ce sens, les études indiquent que la rémunération est la seconde préoccupation professionnelle des employés après le risque de perte du poste de travail. Ceci a été cité par (Roussel P., 1996) à travers les études de (Igalens J., Peretti J-M., 1986), la rémunération est la cause principale des conflits sociaux. Ainsi, elle est autant la source d'attente de changement la plus forte pour les salariés selon les études de (Sire B., David P., 1993). Dans cette optique, nous voulons essayer de comprendre l'impact de la rémunération sur la satisfaction au travail par l'hypothèse suivante : La rémunération est-elle la cause qui impacte positivement ou négativement sur la satisfaction au travail ?

Dans un deuxième lieu, la motivation s'avère essentielle à l'explication du processus de performance au travail. Longtemps étudiée, la littérature identifie la motivation comme un facteur clé de réussite de l'entreprise. Les entreprises « *s'aperçoivent que la seule façon de créer un avantage concurrentiel et une performance durable est de motiver leurs salariés pour s'adapter à cet environnement.* » (Hategekimana R., 2004, p. 1693). « *La motivation peut agir directement sur les performances individuelles des membres de l'entreprise.* » (Roussel P., 2000, p. 03). Et en raison de cela, nous tenterons de comprendre l'impact de la rémunération sur la motivation au travail par l'hypothèse suivante : La rémunération est-elle la cause qui impacte positivement ou négativement sur la motivation au travail ?

Dans un troisième lieu, le développement continu de l'entreprise nécessite aussi le développement permanent des compétences au service de la stratégie, elle est ainsi en harmonie avec l'amélioration des activités RH notamment le domaine des salaires. La question relative à cette variable est comment adapter la rémunération aux changements organisationnels, car dans un contexte de réforme ou de restructuration, les responsables de la rémunération qui réfléchissent à impliquer les collaborateurs dans la vie de l'entreprise ou encore à la façon d'optimiser les coûts salariaux sans dégrader le climat social, posent les questions suivantes : Faut-il rémunérer le poste de travail ou la compétence au travail ? Peut-on motiver le collaborateur à travers une rémunération en fonction des compétences sans nuire à l'équilibre interne de l'entreprise ? Car d'après (Dejoux C., Dietrich A., 2005), la

logique de poste apparaît en effet inadaptée à la reconnaissance des compétences. Pour pouvoir répondre à ces questions, nous proposons l'hypothèse suivante pour expliquer l'effet de la rémunération sur les compétences des collaborateurs : La rémunération est-elle la cause qui impacte positivement ou négativement sur la compétence ?

Dans un quatrième lieu et, dans la perspective d'accroître les performances des entreprises, les dirigeants impliquent plus étroitement les ressources humaines (RH). C'est l'enjeu essentiel de la fonction ressources humaines (FRH) puisqu'elle est censée adopter des pratiques de gestion qui permettent la mobilisation des collaborateurs à la performance globale telle que le recours à des éléments de rémunération liés aux performances. Selon Gomez-Mejia et Welbourne, en 1988, la stratégie de rémunération est : « *le répertoire des choix possibles de rémunération accessibles aux gestionnaires qui peuvent, sous certaines conditions, avoir un impact sur la performance de l'organisation et l'usage efficace de ses ressources humaines* » (Dolan, S., Saba, T., Jackson, S., Schuler, R., 2002, p. 384). À travers cette définition nous tenteront de comprendre le lien entre la rémunération et la performance au travail par l'hypothèse suivante : La rémunération est-elle la cause qui impacte positivement ou négativement sur la performance au travail ?

Notre recherche est un essai pour démontrer qu'en agissant sur les variables d'actions de la rémunération globale (salaire fixe, rémunération liée aux compétences, rémunération liée aux performances, avantages sociaux, etc.), nous pouvons optimiser la GRH à travers le pilotage des performances RH et ainsi orienter les décisions des responsables vers une gestion pertinente. Le but est de contribuer à la création de la valeur dans l'organisation.

L'intérêt de cette recherche est de proposer aux praticiens qui désirent interroger des aspects de leur pratique de GRH, des variables d'action associées aux quatre objectifs que nous visons (satisfaction, motivation, compétence et performances). Avec l'émergence de nouvelles pratiques de rétribution, le domaine des salaires peut être un outil efficace pour aider les gestionnaires à améliorer la performance au travail. Cette recherche nous servira comme plateforme conceptuelle pour comprendre l'influence de la rémunération sur la performance et ses déterminants. L'adoption d'une posture constructiviste, d'un mode de raisonnement abductif, d'une démarche méthodologique mixte peut contribuer à la construction de connaissances liées à aux pratiques de gestion des rémunérations.

L'objectif de cet article est de présenter le champ théorique exploré, le positionnement théorique, la posture épistémologique et la démarche méthodologique pour un travail de recherche empirique. D'abord, nous présentons une revue de la littérature sur la rémunération globale, la satisfaction, la motivation, la compétence et la performance au travail. Ensuite, nous illustrons nos positionnements théoriques et les choix des modèles. Enfin, nous présentons notre posture épistémologique et la démarche méthodologique adoptée pour un ultérieur travail opérationnel.

2. REVUE DE LA LITTÉRATURE

Selon (Peretti J-M., 2009), la rémunération est un système cohérent, dynamique et évolutif impliquant l'employeur à verser des rétributions à ses collaborateurs, tout en valorisant les emplois ou les compétences par des éléments pécuniaires et non pécuniaires. En prenant en considération selon (Martory B., Crozet D., 2013) : 1) l'équilibre financier qui peut influencer la politique financière de l'entreprise et sa pérennité ; 2) l'équité externe qui peut nuire la compétitivité de l'entreprise, son pouvoir d'attraction et de fidélisation des salariés et 3) l'équité interne qui peut affecter le comportement des collaborateurs et l'équilibre social de l'entreprise.

Dans un contexte, où le DRH arrive à maintenir ce triple équilibre dont la rationalité budgétaire, la compétitive externe et l'équité interne, l'activité rémunération peut l'aider à réaliser les objectifs de la rémunération : acquérir et attirer des collaborateurs compétents, prévenir la discrimination, conserver les employés performants, motiver les ressources humaines et respecter la législation et la rationalisation (Sekiou L., Blondin L., Fabi B., Bayad M., Peretti J-M., Alis D., Chevalier F., 2001). Le management des rétributions est le maintien de l'équilibre qui cherche à satisfaire les attentes de l'entreprise et de ses collaborateurs.

« Par rémunération il faut entendre le salaire ou traitement ordinaire payés, directement ou indirectement, en espèces ou en nature par l'employeur au travailleur en raison de l'emploi de ce dernier » (Roussel P., 1996, p. 81). En termes de contenu cette définition divise la rétribution en deux catégories, une directe et une autre indirecte. La rémunération directe représente tous les éléments de salaires versés en espèce. Par contre la rémunération indirecte représente l'ensemble des rétributions versées sous la forme d'avantage divers. En GRH, il y a diverses approches pour regrouper les éléments de rémunération. Et cela selon le centre d'intérêt de la rétribution globale.

Dans le cadre de la vision stratégique de la gestion des rémunérations, (Sire B., David P., 1993) ont découpé la rémunération globale en rétribution intrinsèque et rétribution extrinsèque. La rétribution intrinsèque est attachée aux contenus de l'emploi occupé et se compose essentiellement des avantages de carrières comme l'avancement, le statut social et l'intérêt du travail. La rétribution extrinsèque est attachée aux autres éléments de la rémunération, elle est décomposée en huit catégories, synthétisées comme suit : Le salaire fixe, le salaire du mérite individuel, le salaire du mérite collectif, le partage du profit, la participation au capital, les avantages en nature et aide diverses, les compléments de retraite et enfin la prévoyance. Ce découpage propose une distinction similaire à la classification qui a été faite par (Simon L.D, Tania S., Susan E.J., Randall S.S., 2008) en rémunération intrinsèque et rémunération extrinsèque dans l'intérêt d'atteindre les objectifs de la GRH.

Un autre regroupement de la classification de la rémunération totale a été effectué par (Donnadieu G., 1993) dans le cadre d'une vision de la politique de rémunération, elle est connue sous le nom de la pyramide de rémunération. Dans sa deuxième version, elle comprend trente-sept (37) éléments de rémunération regroupés dans quatre grandes catégories qui s'énumèrent comme suit : La rémunération directe, les périphériques légaux, les périphériques sélectifs et les périphériques statutaires. La pyramide présente des formes de rémunération pouvant contribuer à l'attraction, la fidélisation, la motivation, l'incitation à la performance, l'implication dans le travail et la flexibilité.

Dans ces travaux, (Roussel P., 1996) a proposé un découpage des éléments de la rémunération sur la base d'une comparaison entre différentes classifications pour apprécier l'effet des composantes de la rémunération totale sur la motivation et la satisfaction au travail. Cette classification décompose la rétribution globale en huit catégories partagées en deux parties. La première partie est la rémunération directe, elle englobe trois catégories : la rémunération fixe, la rémunération variable et le revenu différé. La deuxième partie est relative aux avantages en nature, elle englobe quatre catégories : les indemnités, les remboursements, les primes et les participations pour les frais divers, les avantages en nature, les dépenses sociales et loisirs et les régimes complémentaires de retraite et de prévoyance. Les catégories regroupent en elle-même plusieurs éléments de rémunération.

Pour notre travail empirique, on a fait le choix sur le modèle de (Roussel P., 1996). En effet, cette classification semble être la plus similaire à notre contexte de recherche. Cette approche

distingue la rémunération directe de la rémunération indirecte en deux parties, elle propose une classification qui regroupe quatre-vingt (80) éléments de salaires. Ces éléments sont regroupés dans sept catégories, ce qui facilitera la recherche empirique, vu qu'on ne peut pas étudier tous les éléments de la rétribution un à un. Cela sera coûteux et long à examiner. Le tableau 01 éclaircie ce modèle :

Tableau 01 : Modèle simplifié des éléments de la rémunération globale de (Roussel P., 1996)

La rémunération globale	
Rémunération directe	Rémunération indirecte
La rémunération fixe	Les indemnités-remboursements-primés-participations pour les frais divers
La rémunération variable	Les avantages en nature
Le revenu différé	Les dépenses sociales et loisirs
	Les régimes complémentaires de retraite et de prévoyance

Source : Elaboré par nos soins

La revue de la littérature démontre l'émergence des variables d'action en matière de rétribution pour atteindre les différents objectifs de GRH. Le salaire de base pour l'attraction et la motivation, les primes et bonus liées aux performances pour la motivation, la prime d'ancienneté et les avantages sociaux pour la fidélisation, la rémunération variable et l'épargne salariale pour l'implication et la fidélisation, et les avantages en nature pour l'attraction, l'attachement et la fidélisation (Guerrero S., 2004).

La rémunération apparaît un domaine complexe. Elle peut être fixe ou variable. Elle peut être également dépendante des résultats individuels, des résultats d'équipe ou des résultats de l'entreprise. *« Il semble toutefois que la rémunération prenne plus de sens quand on interroge une population homogène qui se positionne en fonction du niveau de salaire de ses pairs et pour laquelle la notion d'équité devient centrale. »* (Durrieu F., 2000, p. 03). L'équité de la rémunération semble être celle qui explique le mieux la satisfaction à l'égard du salaire (Durrieu F., 2000). En effet, la satisfaction au travail est définie par Locke en 1976 comme *« un état émotionnel positif ou plaisant résultant de l'évaluation faite par une personne de son travail ou de ses expériences du travail »* ... La satisfaction dépend du niveau de divergence entre ce que la personne désire et ce qu'elle en retire. » (Prat Dit Hauret, 2006, p. 128).

En 1959, Herzberg, Mausner et Snyderman ont fondé leur théorie bi-factorielle sur la base de deux ensembles de facteurs qui sont à l'origine soit des attitudes positives ou négatives du salarié envers son emploi (Frances R., 1995, p. 64). Pour Herzberg, la rémunération étant considérée comme facteur préventif, elle ne peut pas satisfaire le salarié ni le motivé, par contre pour lui, les incitations intrinsèques comme la promotion et l'enrichissement des tâches, sont des facteurs de motivation et de satisfaction. D'après (Larouche V., Delorme F., 1972, p. 559) *« la théorie des deux facteurs d'Herzberg a suscité de nombreuses controverses du fait que son auteur a utilisé motivation et satisfaction comme synonymes. »* La satisfaction au travail indique une fin d'action, c'est-à-dire une résultante issue de l'interaction entre les besoins humains et les incitations de l'emploi. Alors que la motivation au travail implique un début d'action, c'est-à-dire une recherche active par le travailleur. Soit, entre autres, la motivation est l'antécédent de la satisfaction (Maugeri S., 2013). Cependant, les deux concepts, satisfaction et motivation sont parmi les déterminants psychologiques qui s'avèrent

essentiels pour expliquer le processus de la performance au travail (Brigitte C-P, Nathalie C., Dominique P-G., Roussel P., 2007).

Toutefois, la motivation des salariés est une nécessité vitale pour le succès de l'organisation surtout dans un contexte d'évolution permanente de l'environnement. En comprenant ce qui motive leur salarié, les responsables de la FRH peuvent mobiliser le plein potentiel de chaque collaborateur et diriger plus efficacement leur énergie. « *La motivation est définie comme l'action des forces conscientes ou inconscientes qui déterminent le comportement* » (Allegre C.B., Andreassian A.E., 2008, p. 182). En 1968, dans leur ouvrage sur l'attitude des cadres et la performance, Porter et Lawler ont défini la motivation de « *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.* » (Roussel P., 1996, p. 73). « *Lorsqu'on veut évaluer les résultats de la motivation, on ne peut que mesurer ses résultats, à savoir la performance qui en résulte. Mais toute performance n'est pas seulement tributaire de la motivation. Les aptitudes, les connaissances, et beaucoup de facteurs environnementaux jouent également un rôle déterminant.* » (Lévy-Leboyer C., 2006, p. 32). À travers cette définition, même si le collaborateur est motivé à travailler, il ne peut pas réaliser les performances attendues par l'organisation s'il n'a pas les connaissances, les aptitudes et les comportements nécessaires pour l'emploi occupé. En d'autres termes, l'acquisition des compétences adéquates avec la situation du travail est indispensable.

Actuellement, les entreprises ne peuvent t'avoir un avantage concurrentiel que si elles détiennent des compétences qui ne sont pas imitables (Merck B., Sutter P-É., 2009, p. 199). La maîtrise des compétences représente une ressource stratégique pour les entreprises. Les DRH sont obligés d'acquérir des salariés compétents et en même temps de mettre en place des variables d'action pour développer et mobiliser les compétences pour réaliser les performances souhaitées. D'après (Campoy E., Madouf E., Mazouli K., Neveu V., 2011) à travers le répertoire opérationnel des métiers et des emplois, la compétence est définie comme étant l'ensemble de savoir, de savoir-faire et de savoir-être qui sont manifestés pour l'exercice d'un emploi dans une situation de travail. L'acquisition et le développement de compétences spécifiques assurent aux entreprises une performance à long terme. Elle est l'une des composantes de la performance et qui explique les différences de performance entre firmes (Cohen A., Soulier S., 2004). La gestion des compétences occupe une place importante au sein de la FRH (Gilbert P., 2003). Elle est dès lors au cœur des pratiques et des fonctions de la GRH telle que la mise en place dans les entreprises de nouveau système de rémunération liés aux compétences, car il apparaît fondamental la reconnaissance des compétences dans la logique de la gestion des compétences (Parlier M., Savereux S., 2000).

Les travaux de recherche en GRH sont concentrés sur les facteurs directs et indirects de la performance au travail, telles que l'absentéisme, le turnover, les rétributions salariales, les promotions, etc., ainsi, sur les déterminants comportementaux des individus, telles que la satisfaction, la motivation, l'implication, etc. Le but principal de ses recherches est de trouver les ingrédients de la performance au travail. La performance est définie par Bourguignon en l'an 2000 comme étant « *la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action)* » (Berland N., Dohou A., 2007, p. 04). La performance au travail est définie en 2003 par Motowidlo « *comme la valeur totale attendue par l'organisation des épisodes de comportements discrets qu'exerce un individu pendant une période de temps donnée* » (Brigitte C-P, Nathalie C., Dominique P-G., Roussel P., 2007, p. 03). Pour inciter les collaborateurs à la réalisation des résultats, quelques recherches mettent en lumière l'intérêt

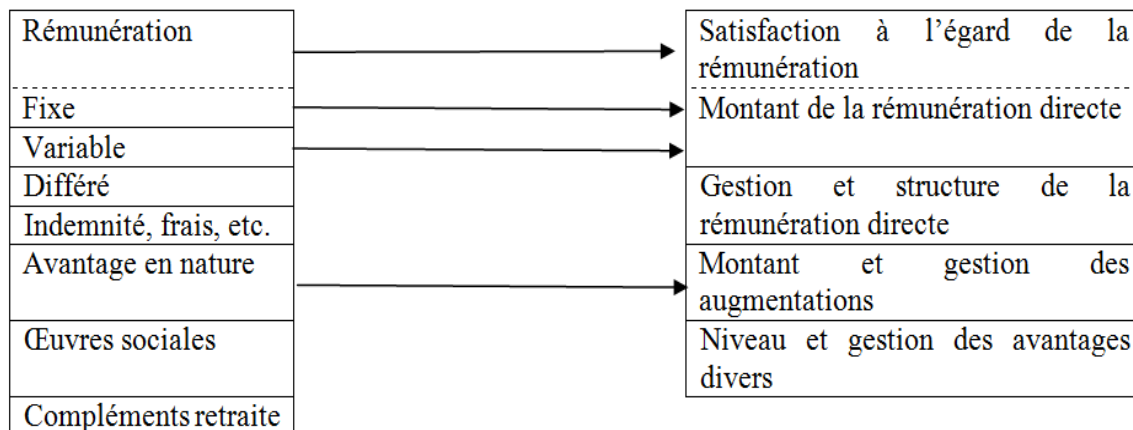
de réfléchir sur les nouvelles formes de rémunération liées aux performances. La rémunération liée aux performances désigne la « *rétribution dépendant des performances qui est allouée à des personnes et /ou à des groupes, soit sous la forme d'une augmentation permanente de leur traitement de base, soit en tant que prime* » (Soufflet A.E., 2011, p. 06). Pour y parvenir les entreprises ont développé un lien fort entre les performances et la rémunération à travers des systèmes d'évaluation. Dans cette optique, plusieurs outils ont été développés pour apprécier la performance des collaborateurs. L'évaluation peut se centraliser sur les compétences et les résultats.

3. POSITIONNEMENT THEORIQUE ET CHOIX DES MODELES

À travers la revue de la littérature recensée et les travaux de (Roussel P., 1996), nous avons fait le choix sur deux théories et deux modèles. Il s'agit, en premier lieu de la théorie de la divergence (Locke E.A., 1969) et spécifiquement sur la base du modèle qui a été développé par (Roussel P., 1996) pour comprendre l'impact de la rémunération sur la satisfaction. Et, en deuxième lieu de la théorie des attentes développée par (Vroom V.h., 1964) et typiquement sur la base du modèle de (Lawler E.E., Nadler D.A., 1977) pour comprendre l'impact de la rémunération sur la motivation, compétence et performance au travail.

La théorie de la divergence (Locke E.A., 1969) précise que la satisfaction d'un individu est déterminée par la divergence qu'il perçoit entre ce qu'il veut et ce qu'il a. Dans le cadre de cette théorie, les différents modèles développés constituent l'essentiel des recherches théorique et empirique sur le domaine des salaires et la satisfaction à l'égard de la rémunération. Les modèles peuvent être regroupés en deux catégories. La première catégorie est qualifiée par l'approche unidimensionnelle parce qu'elles étudient la satisfaction uniquement par rapport le niveau de salaire, il s'agit des travaux de Lawler en 1971. La deuxième catégorie est qualifiée par l'approche multidimensionnelle parce qu'elles étudient la satisfaction par rapport à plusieurs aspects de la rémunération, c'est les travaux de Dyer et Thériault en 1976, Heneman et Schewab en 1985, Miceli et Lane en 1991 et (Roussel P., 1996). Nous avons fait le choix sur le modèle qui a été élaboré par (Roussel P., 1996). Les raisons de ce choix se résument par l'inadaptabilité des autres modèles dans notre contexte de recherche parce qu'ils ont été développés dans le contexte nord American et ils ne sont pas compatibles à la classification des éléments de rémunération prise en considération dans notre recherche. Cependant, le modèle qui a été proposé par (Roussel P., 1996) comprend quatre indicateurs par rapport auxquelles le collaborateur peut éprouver de la satisfaction à l'égard des éléments de la rémunération, il s'agit du montant de la rémunération directe, de la structure et de la gestion des augmentations, du niveau et de la gestion des avantages divers. Le modèle est orienté aux perceptions attachées au processus de la divergence, c'est-à-dire, la perception de ce que devrait être la rémunération, et, la perception de ce qu'est la rémunération. Ce modèle est intéressant, et il a le mérite d'être testé dans notre contexte de recherche, il ne se base pas seulement sur les recommandations de la théorie de la divergence, mais il se réfère aussi aux suggestions de la théorie de la justice distributive et de la théorie de la justice procédurale. La justice distributive concerne les rémunérations reçues par le salarié et renvoie aux problèmes de répartition. La justice procédurale concerne les moyens de gestion des salaires et les méthodes utilisées pour déterminer le montant des rémunérations. Le schéma 01 présente les indicateurs de la satisfaction à l'égard de la rémunération.

Schéma 01 : Liens causales entre la satisfaction et les éléments de rémunération



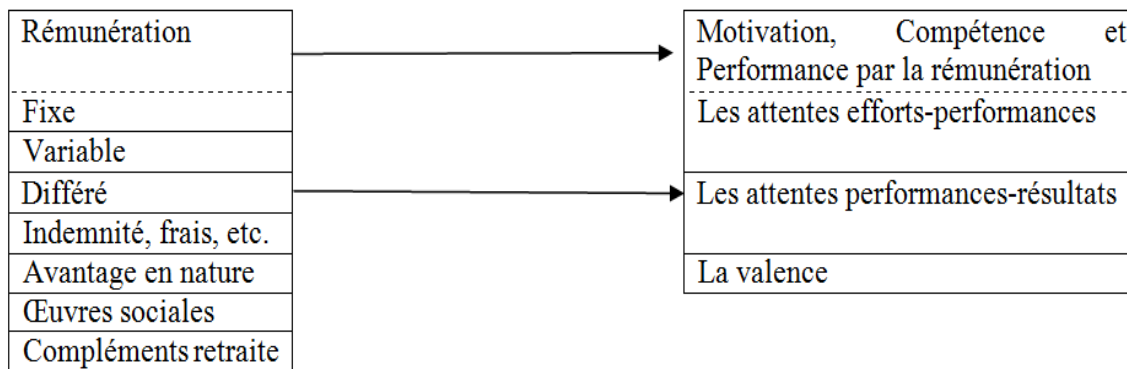
Source : Elaboré par nos soins en s’inspirant des travaux (Roussel P., 1996)

En 1964, Vroom a proposé la théorie des attentes pour proposer une explication du processus qui conduit la rémunération à devenir motivante. Cette théorie est la plus appliquée dans le domaine du management (Roussel P., 1996). Elle est centrée sur les attentes et les valeurs de l’homme par rapport aux comportements adoptés dans le contexte de travail. Les comportements des hommes sont la résultante d’un choix conscient et raisonné. La théorie de Vroom a fait l’objet de plusieurs études, et de production de différents modèles. Nous avons fait le choix sur le modèle qui a été développé par (Lawler E.E., Nadler D.A., 1977). Le choix a été effectué sur ce modèle parce qu’il représente la dernière version et, dans ce modèle seule la définition des variables explicatives a été améliorée et les explications proposées par Vroom en 1968 n’ont pas été modifiées (Roussel P., 1996). Nadler et Lawler décrivent les trois perceptions de travailleur dans cette théorie comme suit :

- Attente efforts-performances : le collaborateur a la croyance qu’il est capable de déployer des efforts pour travailler au niveau de la performance désirée.
- Attente performances-résultats : le collaborateur a la croyance que son comportement conduira à certains niveaux de résultats.
- La valence : le collaborateur considère que ces résultats sont attractifs (les résultats ont une valeur positive pour lui).

Ces trois composantes peuvent être observées comme des variables explicatives de la motivation, de la compétence et de la performance par la rémunération. L’intérêt de ce modèle est d’expliquer l’enchaînement entre les perceptions, les compétences et les efforts du travailleur pour la réalisation des résultats de premier niveau (performance attendue par l’entreprise) pour parvenir aux résultats de deuxième niveau (la rémunération souhaitée à l’égard des performances réalisées). Dans cette perspective, les liens d’attentes performances-résultats, d’attentes efforts-performances et de valences peuvent être évalués sur les sept catégories de la rémunération globale présentée dans la classification des éléments de salaire de (Roussel P., 1996) pour comprendre l’impact de la rémunération sur la motivation, la compétence et la performance. Le schéma suivant illustre cette relation :

Schéma 02 : Liens causales entre la motivation, la compétence et la performance et les éléments de rémunération



Source : Elaboré par nos soins en s’inspirant des travaux (Roussel P., 1996)

4. POSTURE EPISTEMOLOGIE ET METHODOLOGIQUE POUR UNE POSTERIEUR RECHERCHE EMPIRIQUE

Conjointement du positionnement théorique et choix des modèles, tout travail de recherche scientifique est conditionné par la posture épistémologique et les tendances méthodologiques. En effet, tout choix épistémologique et méthodologique a des conséquences en grande partie sur les résultats et la production des connaissances de nos recherches.

En ce qui concerne notre étude et, afin de répondre à notre problématique et nos questionnements, nos tendances épistémologiques s’inscrivent essentiellement dans le paradigme épistémologue constructiviste pour les quatre options suivantes : 1) l’interaction entre le sujet connaissant et l’objet à connaître ; 2) la coopération entre le sujet connaissant et les acteurs ; 3) la triangulation des méthodes et 4) l’humanisme.

L’un des éléments majeurs de l’épistémologie constructiviste reste l’interaction objet/sujet au sein d’un projet de recherche (Mahoudeau Julien, 2007). C’est-à-dire en ce paradigme, on se permet l’interaction du chercheur avec son objet de recherche (Le Moigne J-L., 2003). Par ricochet, les recherches en science de gestion « étudient les construits sociaux et que les connaissances produites sont elles-mêmes des construits sociaux. » (Charreire S., Huault I., 2001, p. 09). Cette posture nous permettra de reconstruire le monde conformément aux intérêts des acteurs de notre de recherche (entreprise et collaborateurs).

Le paradigme constructiviste autorise l’interaction, l’interrelation et la coopération entre le chercheur et les acteurs concernés par le phénomène étudié (Le Moigne J-L., 1990). Le rapprochement des chercheurset des praticiens et la mise en relation entre la théorie et la pratique contribue à la production de connaissances liées à une pratique dans un « *contexte réel où cette pratique est actualisée, sachant que les composantes de ce contexte, en termes des contraintes et des ressources que présentent les situations de pratique, contribuent à sa structuration.* » (Desgagne S., 1997, p. 373).

Le paradigme constructiviste permet la co-construction d’artefact (Le Moigne J-L., 1990) à travers des recherches projet (Desgagne S., 1997). En effet, le projet de recherche dans sa globalité a une double identité : académicien et praticien. Le projet de recherche va se structurer en deux parties. D’une part, comme un projet d’amélioration pour les praticiens qui désirent interroger un aspect de leur pratique professionnelle. Et d’autre part, comme un projet d’investigation pour le chercheur qui désire investiguer un objet de recherche qui le préoccupe

à travers unedémarche de réflexion qu'il va l'encadrer pour avancer des connaissances dans un domaine donné. La collaboration est au cœur du paradigme constructivisme, car elle suppose que chaque acteur (académicien et praticien)puisse s'y engager à partir de ses préoccupations et de ses intérêts (Baumard P., 1997).

Dans le paradigme constructiviste, les connaissances sont produites sur la base de la subjectivité des partenaires (Le Moigne J-L., 2003). La subjectivité nous aidera également à comprendre la perception et le comportement des acteurs vis-à-vis les axes de notre étude. Cependant, la subjectivité ne résout pas tous les problèmes (Arca M., Caravita S., 1933) parce qu'elle limite la validité du travail de recherche. Pour contourner les limites de cette posture, nous insérons notre recherche sur le postulat du « *anything goes* » dans le paradigme constructiviste(Albert M-N., Avenier M-J., 2011), où le chercheur peut exploiter toutes les méthodes de recherche. Dans cette vision, nous adopterons une approche mixte, c'est-à-dire « *combinaison des éléments d'une approche quantitative et d'une approche qualitative ... à des fins de compréhension et de corroboration* » (Johnson R.B., Onwuebuozie A.J.,Turner L.A., 2007, p. 123).

Toutefois, l'épistémologie constructiviste représente le paradigme le plus cohérent à notre positionnement scientifique et spécifiquement l'acte humaniste dans le monde de la GRH. La socialisation, la coopération et l'interaction se situent au cœur du paradigme constructiviste (Baumard P., 1997) et permet l'émergence des pratiques managériales humanistes. La satisfaction, la motivation, la compétence, le respect du résultat et la reconnaissance sont des conditions que la GRH doit satisfaire pour être en adéquation avec la philosophie humaniste (Arnaud S., 2008)

En ce qui concerne les tendances méthodologiques, pour réaliser notre enquête, nous avons fait le choix sur la démarche abductive. C'est à-dire un travail de va-et-vient entre la théorie et le terrain (Albert D., 2000). Nous avons opté aussi de faire notre recherche à travers la méthode des cas (Yin R.K., 2003) parce qu'on va étudier des thèmes complexes, sensibles dans le champ des organisations et qui présentent de la variabilité. L'étude de cas va être multiple dans l'entreprise publique algérienneet complétée par des observations, des interviews et des questionnaires. Cela signifie la triangulation des approches qualitatives et quantitatives(Winter G., 1984) afin de réduire les limites prévues par la littérature concernant chaque méthode et dans le but à parvenir à la triangulation des données et des résultats. Le passage par le paradigme positiviste à travers la recherche quantitative est inéluctable pour modéliser notre travail de recherche.

5. CONCLUSION

La littérature démontre que la rémunération est un domaine complexe et sensible. Les variables d'action de la rémunération sont multiples et visent plusieurs objectifs de GRH. L'émergence des variables d'action de la rémunération a été accompagnée par la construction de plusieurs modèles de classification des éléments de la rémunération. Les classifications présentées dans une vision de GRH indiquent qu'il est possible de construire un modèle plus précis dans la définition des catégories de rémunération.Et également spécifique au contexte de la recherche où nous allons mener notre étude dans le but d'optimiser le domaine des salaires pour améliorer la performance au travail et réduire les dysfonctionnements médiatisés par l'insatisfaction, la démotivation et l'incompétence.C'est pourquoi nous observerons les éléments de la rémunération de l'entreprise publique algérienne afin de bâtir un modèle de rémunération globale en fonction des préoccupations des DRH.

Le modèle de la classification facilitera parallèlement l'enquête empirique pour comprendre l'impact des éléments de la rémunération sur la performance et ses déterminants en se référant à la théorie de la divergence (Locke E.A., 1969) et la théorie des attentes (Vroom V.h., 1964). La compréhension de l'impact des variables d'action de la rémunération sur les concepts à expliquer (la satisfaction, la motivation, la compétence et la performance), nous permettra la construction d'un modèle pour les entreprises en cas d'étude et qui permet d'appréhender la relation entre la rétribution des résultats et l'amélioration des performances.

L'objectif de cet article était de présenter un champ théorique exploratoire pour étudier le lien entre la rémunération et l'amélioration des performances au travail pour une ultérieure étude empirique dans l'entreprise publique algérienne où la GRH est en souffrance. Le but est de proposer des améliorations dans le domaine des salaires dans une approche par résultats. Ceci en répertoriant les variables d'action de la rémunération qui médiatisent la satisfaction, la motivation et la compétence pour un travail plus performant.

L'apport de cet article est de présenter une nouvelle façon d'étudier l'impact de la rémunération sur les autres concepts en adoptant des options épistémologiques essentiellement basées sur la posture constructiviste où la subjectivité est importante pour comprendre la perception des salariés et les attentes des acteurs de l'entreprise. En collaboration avec les acteurs concernés par l'objet d'étude, nous élaborerons les deux modèles de la rémunération pour l'entreprise publique algérienne. La manière d'étudier différemment les phénomènes peut enrichir les modèles théoriques et avancer de nouvelles connaissances produites dans un autre contexte. Les résultats de la recherche peuvent être différents notamment en optant pour une démarche mixte.

La recherche peut avoir un autre apport sur le plan méthodologique par une étude de cas multiple et le panachage entre méthode qualitative et méthode quantitative à travers des entretiens et des questionnaires. En ce qui concerne les interviews nous avons mis en œuvre deux guides d'entretien, un pour construire un modèle de rémunération globale et l'autre pour comprendre l'impact de la rémunération sur la satisfaction, la motivation, la compétence et la performance. Concernant les questionnaires nous avons mis en œuvre deux questionnaires en s'inspirant sur la base des travaux de (Roussel P., 2000, p. 03), le premier pour élaborer une classification des éléments de salaire et le deuxième pour mesurer l'effet de la rémunération sur les autres concepts. Ceci va constituer en soit la suite de notre recherche.

BIBLIOGRAPHIE

- Arca Maria, Caravita Silvia « *Le constructivisme ne résout pas tous les problèmes* », ASTER N° 16, Modèles pédagogiques 1, INRP, Paris, 77-101, 1933.
- Vroom Victor h. « *Work and motivation* », New York, Wiley, 1964.
- Locke Edwin A « *What is job satisfaction ?* », Organizational Behavior and Human Performance, 309-336, 1969.
- Larouche Viateur, Delorme François « *Job Satisfaction : A Theoretical Reformulation* », Relations industrielles, 567-602, 1972.
- Lawler E.E., Nadler D.A. « *Motivation : a diagnostic approach* », in Hackman J.R., Lawler E.E., Porter L.W. « *Perspectives on behavior in organizations* », 26-38, 1977.
- Winter Gérard « *Deux méthodes d'investigation irréductibles mais complémentaires* », Cahiers de l'ORSTOM (Organisme de Recherche Scientifique et Technique d'Outre Mer), Série sciences humaines, Institut de recherche pour le développement (IRD), Paris, vol 20(1), 17-24, 1984.

- Igalens Jacques, Peretti Jean-Marie « *Audit des rémunérations* », Paris, Les Éditions d'organisation, 1986.
- Le Moigne Jean-Louis « *Épistémologies constructivistes et sciences de l'organisation* », in Martinet A.C (coord) « *Épistémologies et sciences de gestion* », Paris, Economica, Chapitre 3, pp. 81-141, 1990.
- Audet Michel « *Les défis de la rémunération* », Sainte-Foy, Québec, Presses de l'Université Laval, 1992.
- Donnadiou Gérard « *Du salaire à la rétribution : Pour une nouvelle approche des rémunérations* », Paris, Liaisons, 1993.
- Sire Bruno, David Philippe « *Gestion stratégique des rémunérations* », Paris, Liaisons, 1993.
- Frances Robert, « *Motivation et efficacité au travail* », Mardaga, 1995.
- Roussel Patrice « *Rémunération, Motivation et Satisfaction au travail* », Paris, Economica, 1996.
- Baumard Philippe « *Constructivisme et processus de recherche : l'émergence d'une posture épistémologique chez le chercheur* », Cahiers du LAREGO, UVSQ, n°27, 1997.
- Desgagne Serge « *Le concept de recherche collaborative : l'idée d'un rapprochement entre chercheurs universitaires et praticiens enseignants* », Revue des sciences de l'éducation, vol. 23, n° 2, 371-393, 1997.
- Albert David « *Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion : trois hypothèses revisitées* », in David Albert, Hatchuel Armand et Laufer Romain, Les nouvelles fondations des sciences de gestion, Paris, édition, Vuibert-FNEGE, 83-109, 2000.
- Durrieu François, « *Un modèle global de la satisfaction au travail : Différence de perception entre commerciaux et dirigeants* », Università Ca' Foscari, 2000.
- Parlier Michel, Savereux Sophie, « *Reconnaître les compétences : des démarches d'entreprises* », Les Cahiers de l'ANACT, n° 15, 2000.
- Roussel patrice « *La motivation au travail - Concept et théories -* », Notes de LIRHE, n°326, 03-17, 2000.
- Charreire Sandra, Huault Isabelle « *Cohérence épistémologique et recherche en management stratégique* », XI^{ème} Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, 01-26, 2001.
- Sekiou Lakhdar, Blondin Louise, Fabi Bruno, Bayad Mohamed, Peretti Jean-Marie, Alis David, Chevalier Françoise, « *Gestion des ressources humaines* », Canada, 4L Inc, 2001.
- Dolan, S., Saba, T., Jackson, S., Schuler, R. « *La gestion des ressources humaines : tendances, enjeux et pratiques actuelles* » Québec, Editions du nouveau pédagogique, 2002.
- Gilbert Patrick « *Jalons pour une histoire de la gestion des compétences* », in Gérer les compétences - des instruments aux processus -, A. Klasfert & E. Oiry coord. Paris, AGRH & Vuibert, p. 11-31, 2003.
- Le Moigne Jean-Louis « *Le Constructivisme : Modéliser pour comprendre* », Tome 3, Paris, L'Harmattan, 2003.
- Yin Robert K. « *Case study research : Design and methods* », London, édition Sage, 2003.
- Cohen Annick, Soulier Soulier « *Manager par les compétences* », Paris, Liaisons, 2004.
- Cohen A., Soulier S.

- Guerrero Sylvie « *Les outils de ressources humaines* », Paris, Dunod, 2004.
- Hategekimana Robert « *Gérer l'employabilité des salariés : créer un avantage concurrentiel et une performance durable à l'entreprise* », Actes du XV^{ème} Congrès de l'AGRH, 1693-1718, 2004.
- Dejoux Cécile, Dietrich Anne « *Management par les compétences : Le cas Manpower - Collection gestion appliquée -* », France, Pearson, 2005.
- Lévy-Leboyer Claude « *La motivation au travail. Modèles et stratégies* », Paris, Organisation, 2006.
- Prat Dit Hauret Christian « *L'implication organisationnelle et la satisfaction au travail sont-ils des concepts pertinents pour les experts comptables stagiaires aquitains ?* », Comptabilité - Contrôle - Audit, 125-146, 2006.
- Berland Nicolas, Dohou Angèle « *Mesure de la performance globale des entreprises* », 28^{ème} Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, Poitiers, 01-23, 2007.
- Brigitte Charles-Pauvers, Nathalie Commeiras, Dominique Peyrat-Guillard, Roussel Patrice « *Chapitre 3. La performance individuelle au travail et ses déterminants psychologiques* ». in Sylvie Saint-Onge et al., *Gestion des performances au travail*, 97-150, 2007.
- Johnson R.B., Onwuegbuzie A.J., Turner L.A. « *Toward a definition of mixed methods research* », Journal of Mixed Methods Research, vol.1, n°2, 112-133, 2007.
- Mahoudeau Julien « *Médiation des savoirs et complexité : Le cas des hypermédias archéologiques et culturels* », Paris, L'harmattan, 2007.
- Allegre Claude Blanche , Andreassian Anne Élisabeth « *Gestion des ressources humaines : valeur de l'immatériel* », Bruxelles, De Boeck, 2008.
- Simon I. Dolan, Tania Saba, Susan E. Jackson, Randall S. Schuler, « *Gestion des ressources humaines, tendances, enjeux et pratiques actuelles* », Quebec, ERPI, 2008.
- Arnaud Stéphanie « *Le management humaniste* », Revue internationale de psychosociologie, 207-224, 2008.
- Merck Bernard , Sutter Pierre-Éric « *Gestion des compétences, la grande illusion : Pour un new-deal* », Bruxelles, De Boeck, 2009.
- Peretti Jean-Marie, « *Gestion des ressources humaines* », 16^{ème} édition, Vuibert, Paris, 2009.
- Albert Marie-Noëlle, Avenier Marie-José « *Légitimation de savoirs élaborés dans une épistémologie constructiviste à partir de l'expérience de praticiens* », Recherches qualitatives, volume 30, numéro 2, 22-47, 2011.
- Campoy Eric, Madouf Etienne, Mazouli Karim, Neveu Valérie « *Gestion des ressources humaines* », Paris, Pearson, 2011.
- Khiat Assya « *Le métier ressources humaines en souffrance dans l'entreprise algérienne: Essai de compréhension* », 11^{ème} Rencontres sur la prospective des métiers : Quel management des ressources humaines demain ?, Paris, La Défense, 2011.
- Soufflet Audrey Emilie « *Rétribution liée aux performances : vers un nouveau management stratégique des Rh dans le secteur public ?* », Quatrième Dialogue Euro-méditerranéen de Management Public, Rabat, 13-14, 2011.
- Martory Bernard, Crozet Daniel, « *Gestion des ressources humaines* », Paris : Dunod, 2013.
- Maugeri Salvatore « *Théories de la motivation au travail* ». Paris, Dunod, 2013.