

---

M.E.S., Numéro 134, Vol. 1, mai – juin 2024

<https://www.mesrids.org>

Dépôt légal : MR 3.02103.57117

N°ISSN (en ligne) : 2790-3109

N°ISSN (impr.) : 2790-3095

Mis en ligne : le 31 mai 2024

---



## ***Revue Internationale des Dynamiques Sociales***

### ***Mouvements et Enjeux Sociaux***

*Kinshasa, mai - juin 2024*



# RÉMUNERATION COMME ÉLÉMENT DE MOTIVATION DES TRAVAILLEURS ET/OU OUTIL STRATÉGIQUE POUR L'EMPLOYEUR. POINT DE VUE SOCIOLOGIQUE ET PERSPECTIVES

par

**William BOLIMA BOLITSI**

*Professeur*

**Jean - Lucien BUSSA TONGBA**

*Chercheur indépendant et Doctorant en Sciences Economiques*

*(Tous) Faculté des Sciences Economiques et de Gestion*

*Université de Kinshasa*

## Résumé

*Cette étude rappelle que toute entreprise se présente toujours et partout comme une organisation à part entière et/ou un système d'action et des décisions avec la participation des hommes. Elle n'a comme vocation principale que de fournir des biens et services. Tout en rappelant quelques autres facteurs de motivation pour les travailleurs en vue d'un bon rendement, sous un regard téléologico - systémique, elle insiste plus sur le fait que la rémunération dans toutes ses composantes et/ou le salaire, se veut non seulement, un facteur de motivation pour les travailleurs comme tant d'autres, mais demeure aussi, un outil stratégique pour tout manager ou employeur. Ainsi donc, l'analyse culmine par une conclusion qui démontre la grande utilité d'une politique salariale dans toutes les organisations employant les hommes, rendant ainsi la réglementation en la matière contraignante.*

**Mots clés :** employeur, rémunération, motivation et outil stratégique

## Abstract

*This study reminds us that every company always and everywhere presents itself as an organization in its own right and/or a system of action and decisions with the participation of men. Its main purpose is only to provide goods and services. While recalling some other motivating factors for workers with a view to good performance, from a teleological - systemic perspective, it insists more on the fact that remuneration in all its components and/or salary is not only intended, a motivating factor for workers like so many others, but also remains a strategic tool for any manager or employer. Therefore, the analysis culminates in a conclusion which demonstrates the great usefulness of a salary policy in all organizations employing men, thus making the regulations in this area binding.*

**Keywords:** employer, remuneration, motivation and strategic tool

## INTRODUCTION,

Cette réflexion, sous un regard téléologico – systémique est soutenue par les techniques d'observation et documentaire,<sup>1</sup> sans pour autant ignorer les autres facteurs de motivations de l'homme au travail, rappelle, en insistant plus sur la portée du caractère stratégique de la rémunération dans toute organisation. Hormis l'introduction, l'étude comprend deux points. Le premier planche sur les définitions de la rémunération, ses formes et sur quelques notions connexes, ainsi que sur le salaire dans ses différentes dimensions, ses composantes, etc. Le second, tout en évoquant de manière synoptique d'autres éléments de motivation, esquisse la question de la politique de la rémunération. L'étude culmine par une conclusion, qui affirme que la rémunération est un instrument stratégique pour tout employeur et un facteur de motivation pour les travailleurs.

## I. REMUNERATION ET/OU SALAIRE COMME ÉLÉMENT DE MOTIVATION DES TRAVAILLEURS ET/OU OUTIL STRATÉGIQUE POUR L'EMPLOYEUR : ESQUISSE DES DEFINITIONS, DES FORMES ET DES NOTIONS CONNEXES<sup>2</sup>

Même la Bible reconnaît l'importance de la rémunération : « Tout travail mérite le salaire »,<sup>3</sup> déclare-elle. De ce fait, cette section se structure en deux paragraphes. Le premier, Au regard de la portée stratégique de la rémunération, esquisse ses définitions, ses objectifs, ses composantes ou ses formes, son paiement, ses compléments ou ses accessoires, ainsi que de l'échelle des salaires, etc.<sup>4</sup> Le deuxième paragraphe et le dernier,

<sup>1</sup> KUNYUSA, B. G., & SHOMBA, K. S., *Initiation aux méthodes de recherche en Sciences sociales*, Kinshasa, P.U.Z, 1995, pp. 106-113.

<sup>2</sup> PERETTI, J.M., *Ressources humaines*, 14<sup>ème</sup> édition Vuibert, Paris, 2013, *passim*.

<sup>3</sup> La Sainte Bible

<sup>4</sup> PERETTI, J-M., *op- cit*, pp. 338- 34.

se rapporte à la structure de la rémunération<sup>5</sup> et à la problématique de l'intéressement, de la participation et de l'épargne salaire.

### 1.1. Définitions de la rémunération et/ou du salaire, ses objectifs, ses composantes ou ses formes, son paiement, ses compléments ou ses accessoires, ainsi que de Echelle des salaires

De prime à bord, soulignons que toute rémunération conséquente motive le travailleur et impacte positivement le rendement de l'entreprise ».<sup>6</sup>

Quid alors de la rémunération ?

Décidément, la littérature sur la gestion des ressources humaines et sur la théories des organisations, etc., parcourue par nous, nous autorise de noter que la rémunération<sup>7</sup> consiste au paiement d'une entité; qui peut être une personne physique ou morale en contrepartie d'un travail effectué ou d'un service rendu. Pour un salarié, la rémunération peut comprendre le salaire fixe (salaire de base), le salaire variable (primes, commissions) et les périphériques (mutuelle, prévoyance, retraite, formation, participation au bénéfice...). Les travailleurs non-salariés (TNS) peuvent également toucher une rémunération qui n'est pas un salaire. Celle-ci peut prendre différentes désignations suivant les professions concernées. Il y a par exemple : des honoraires et des émoluments, etc.<sup>8</sup>

Il sied de noter qu'à côté des objectifs économiques, la rémunération présente aussi des objectifs sociaux. Sur le plan social, la rémunération prendrait en compte les éléments suivants : équité interne (une grille de salaire), récompense de la performance ou du mérite, la création d'un climat social, la gestion des carrières, la prévention de discrimination, la motivation du personnel et le respect de la législation. Sur le plan économique, la rémunération poursuit plusieurs objectifs. Il s'agit entre autres, de la fidélisation des salariés, la recherche de la compétence, ainsi que le maintien de la performance et de l'équilibre financier, etc. Généralement, la rémunération, tient à satisfaire et concilier des besoins et/ou des attentes des travailleurs et des employeurs.

Le tableau ci-dessous résume des avantages économiques de la rémunération.

Tableau I. Les attentes de l'employeur et du salarié

Les attentes de l'employeur	Les attentes du salarié
<ul style="list-style-type: none"> <li>- la productivité du travail</li> <li>- la qualité du travail</li> <li>- la sécurité du travail</li> <li>- le climat social favorable dans la motivation du personnel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- la couverture des besoins matériels</li> <li>- la sécurité du revenu</li> <li>- l'équité : salaire correspond à sa qualification</li> <li>- la clarté: transparence du mode de calcul de la rémunération</li> </ul>

Source : PERETTI, J.M., *Ressources humaines*, 14<sup>ème</sup> édition, 2013, pp. 41-45.

A coup sûr, la lecture attentive de ce tableau nous amène à affirmer que la rémunération comme tant d'autres, demeure un élément de motivation des travailleurs et/ou un outil stratégique pour l'employeur. Cependant, nous reconnaissons par exemple avec A. Maslow<sup>9</sup> qu'à côté de la rémunération comme élément économique de la motivation, il y a aussi l'élément sécurité, l'élément estime et l'accomplissement, etc.

En effet, nous rappelons que cette étude considère plus la question de la rémunération. Ainsi, nous continuons en notant que la fixation de la rémunération globale, dans la pratique, varie suivant des critères comme la taille, la performance, ainsi que la législation, etc. Pour calculer la rétribution globale, les employeurs considèrent les gains bruts des travailleurs auxquels s'ajoutent les composantes différées comme la participation et l'intéressement, ainsi que les prestations sociales, sans oublier les avantages non monétaires. La rémunération est fixée en tenant compte des obligations légales, des dispositions conventionnelles et contractuelles. Les éléments et/ou les règles les plus important(e)s qu'il faut considérer sont: le SMIG, (le Salaire Minimum Interprofessionnel Garanti),<sup>10</sup> l'interdiction des discriminations, l'interdiction des clauses d'indexation et l'obligation de négociation. Mais, il importe de soutenir qu'il existe

<sup>5</sup> PERETTI, J-M., *op- cit, passim*.

<sup>6</sup> A ce sujet, lire utilement, BOLIMA BOLITSI, W., *Cours de gestion des ressources humaines*, FASEG/ AUK, ULK, URKIM, UPB, 2022-2023, *passim*.

<sup>7</sup> LOKOLE, K., SUNGU, N., *Cours de gestion des ressources humaines*, FASEG, Université de Kinshasa, 2018-2019, PP. 96- 130.

<sup>8</sup> PERETTI, J., M., & ROUSSEL.P., *Les rémunérations*, Ed. Vuibert, Paris, 2000, p.87.

<sup>9</sup> MASLOW, A., (La pyramide de) cité par BOLIMA BOLITSI, W., *op - cit, passim*

<sup>10</sup> PERETTI, J. M., *op- cit*, 333-336.

plusieurs modes de rémunérations qui sont fonction, soit de la catégorie de personnel, soit de la nature du travail accompli, etc. Elle peut être versée en fonction du temps passé, du rendement constaté ou bien au pourboire.<sup>11</sup>

Pour Peretti, J. M., la rémunération au temps passé représente, de loin, le mode de rémunération le plus fréquent, rapporté au nombre de salariés qui en bénéficient. Elle consiste à attribuer un salaire qui est proportionnel au temps passé pour effectuer un travail. De ce fait, aucune référence à la quantité de travail fourni n'est prise en compte. Parmi les salariés rémunérés au temps, il y a des mensuels qui ont, de par les conventions qui régissent leurs droits, été payés toujours au mois. Les mensualisés sont payés au mois selon la « mensualisation ».<sup>12</sup> Dans ce cas, leur salaire versé est identique chaque mois, quel que soit le nombre de jours de travail effectif prévu par le calendrier. En revanche, si le salarié est rémunéré à l'heure, son salaire est calculé en fonction du nombre d'heures réellement travaillées dans le mois, ce qui occasionne des disparités de rémunération d'un mois sur l'autre. Les salariés mensuels ou mensualisés sont soumis contractuellement à un certain horaire de travail hebdomadaire et l'on calcule leur salaire mensuel en fonction des cinquante-deux semaines, équivalant aux douze mois de l'année.

En ce qui concerne la rémunération au rendement, soulignons qu'en dépit du temps passé pour accomplir un travail, l'élément pris en compte pour déterminer celle-ci est le résultat obtenu, le nombre de pièces produites ou vendues. Concernant les travailleurs à domicile, l'on donne une rémunération par rapport au nombre des pièces produites. Certes, dans ce cas, la négociation entre les parties porte sur le montant versé pour chaque pièce produite. Pour les commerciaux payés à la commission, le salaire est déterminé, pour tout ou partie, par le niveau des ventes réalisées. La question du respect du salaire minimum étalonné en temps se pose toutefois avec ce mode de rémunération. Ceci nécessite, en cas de contestation, le rétablissement du temps passé pour accomplir leur travail.<sup>13</sup>

Point n'est besoin de rappeler que le salaire de base n'est qu'une composante de la rémunération globale que perçoit le salarié.<sup>14</sup> En effet, G. Donnadiu présente une pyramide des rémunérations qui propose un regroupement de la rémunération de base et des périphériques. Il est ainsi utile de noter que la rémunération globale comprend :

- des composantes fixes et des composantes variables : il importe de signaler que des composantes variables sont liées à la durée du travail (heures supplémentaires), aux résultats individuels (primes individuelles) ou collectifs (intéressement) ;
- des composantes collectives et individualisées : ici, nous soulignons que les composantes individualisées peuvent être liées à la situation familiale (complément familial) ou personnelles (ancienneté), aux performances ou aux compétences individuelles (modulation) ou aux résultats (prime individuelle), et ;
- des composantes immédiates ou différées : étant différées, elles peuvent l'être à court terme (prime à périodicité non mensuelle), moyen terme (participation bloquée sur cinq ans) ou long terme (fonds de pension, retraites complémentaires).<sup>15</sup>

Le schéma ci-dessous offre beaucoup de précisions sur la rémunération globale.

---

<sup>11</sup> TAÏEB, J.- P, *La petite paie : les pratiques indispensables*, Ed. Dunod, Paris, 2018, p.89.

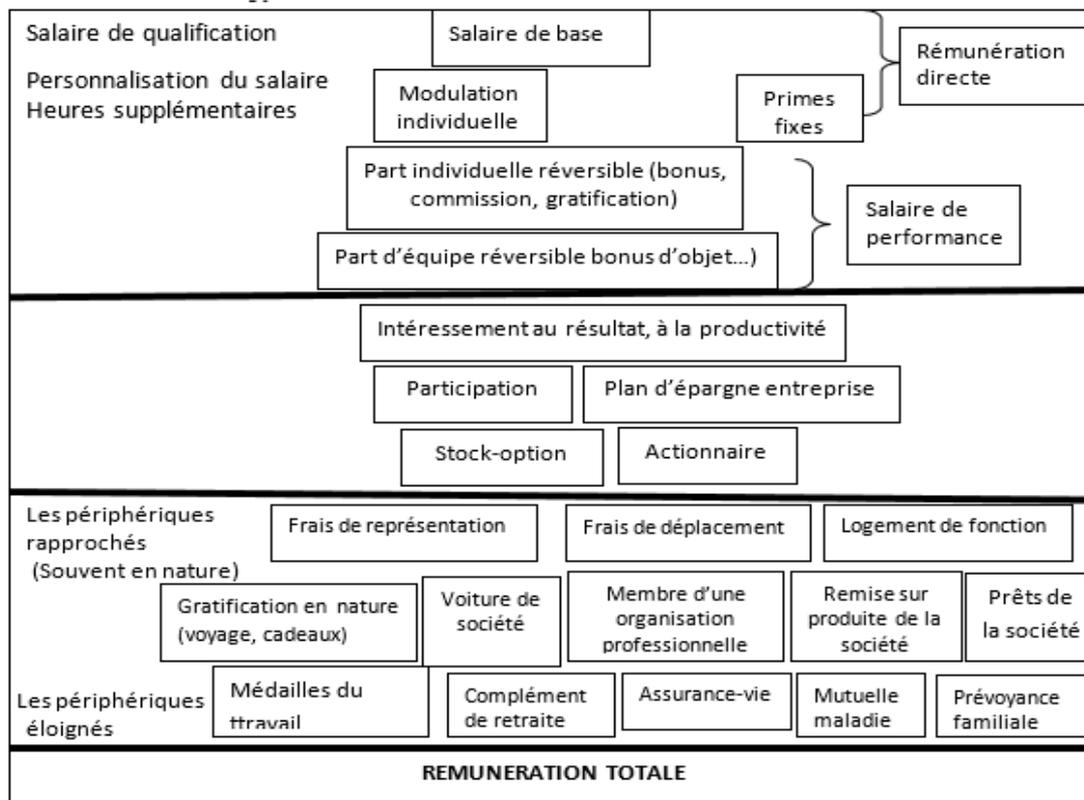
<sup>12</sup> PERETTI, J. M., *op- cit*, pp. 338-346.

<sup>13</sup> TAÏEB, J.- P, *op- cit*, pp. p.89.

<sup>14</sup> PERETTI, J. M., *op- cit*, 338-346.

<sup>15</sup> PERETTI, J.-M., *op- cit*, pp. 297- 322.

## Schéma n°1 : La pyramide des rémunérations



Source : PERETTI, J.M., *op- cit*, p 310

A ce niveau de cette réflexion, nous nous obligeons de plancher sur le paiement du salaire. Il est utile de signaler que celui-ci, connaît de multiples formes de compléments ou accessoires. Nous citons : des avantages en nature, pourboires, gratifications, primes, indemnité et autres avantages, primes de transport, etc. Les primes versées par rapport à la masse salariale croient avec la taille de l'établissement. C'est dans les secteurs des services que le poids des primes dans la masse salariale est le plus important. En outre, nous insistons sur le fait que le paiement de la créance de salaire est régi par des règles spécifique à la suite caractère alimentaire du salaire.<sup>16</sup>

Il y a des décennies, la rémunération est devenue mensuelle, indépendante, pour un horaire de travail effectif déterminé et du nombre de jours de travail dans le mois. Le paiement mensuel du salaire a pour objet de neutraliser les conséquences de la répartition inégale des jours entre les douze mois de l'année. L'employeur doit délivrer un bulletin de paie pour chaque versement. Celui-ci, est un document pouvant servir de base à la communication sur les rémunérations, à condition qu'une formation à sa lecture soit réalisée. Sa complexité a conduit à formuler des recommandations pour sa simplification. Il y a eu des assouplissements avec le regroupement des cotisations ayant une même assiette. A cet effet, les simplifications porteraient sur la partie la plus complexe du bulletin : celle qui retrace les divers prélèvements sociaux et fiscaux. Elles sont centrées autour du principe : « une ligne par organisme collecteur et par assiette ». Le bulletin de paie comprend un certain nombre de mentions obligatoires. Il s'agit de :

- nom et l'adresse de l'employeur ;
- la référence de l'organisme dans lequel l'employeur verse les cotisations de sécurité sociale, ainsi que le numéro d'immatriculation sous lesquels ces cotisations sont versées ;
- l'intitulé de la convention collective de branche applicable au salarié ;
- nom et l'emploi du salarié ainsi que sa position dans la classification conventionnelle qui est applicable et définie par niveau hiérarchique ;

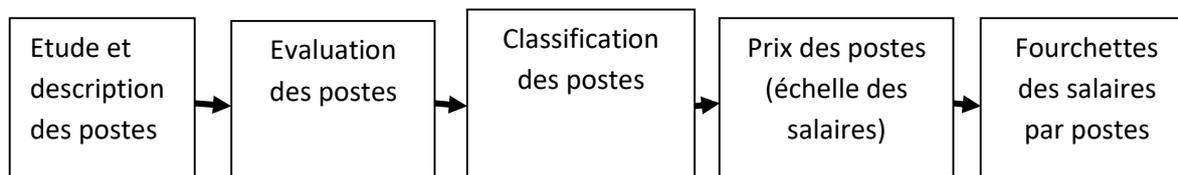
<sup>16</sup> LOKOLE, K., SUNGU, N., *op- cit*, PP. 96- 130

- le montant du complément différentiel de salaire lié à la réduction de la durée du travail, dans le cas échéant ;
- la nature et le montant des accessoires de salaire soumis aux cotisations, - le montant de la rémunération brute du salarié ;
- la nature et le montant des cotisations salariales retenues sur la rémunération brute en application de dispositions législatives, réglementaires ou conventionnelles ;
- la nature et le montant des cotisations patronales de sécurité sociale d'origine législative réglementaire ou conventionnelle assises sur la rémunération brute ;
- la nature et le montant des déductions éventuellement effectuées sur la rémunération ;
- la nature et le montant des sommes s'ajoutant à la rémunération et non soumis aux cotisations (remboursement de frais professionnels) ;
- la période et le nombre d'heure de travail en distinguant les heures payées au taux normal et celles qui comportent une majoration pour les heures supplémentaires ou complémentaires, ou encore des primes ;
- la nature et le volume du forfait auquel se rapporte le salaire pour salariés rémunérés au forfait ;
- la somme effectivement reçue par le salarié et de la date de paiement de ladite somme ;
- les dates de congé et le montant de l'indemnité correspondante, lorsqu'une période de congé annuel est comprise dans la période de paie considérée.<sup>17</sup>

Le bulletin comprend une mention qui incite le salarié à conserver son bulletin sans limitation de durée.<sup>18</sup> Ceci se justifie par le caractère alimentaire du salaire. D'où, sa protection étendue à la fois contre les créanciers de l'employeur et contre ceux du salarié. La garantie offerte par le privilège et super privilège des travailleurs, en cas de règlement judiciaire ou de liquidation des biens, est renforcée par une obligation d'assurance à la charge de l'employeur contre le risque de non-paiement des sommes dues aux salariés.

Puisque nous parlons de la rémunération, il y a lieu d'évoquer aussi la question de charges sociales et de salaire de qualification. Décidément, notons que les charges sociales représentent une part importante du coût salarial. Dans la liste de ce que l'on peut considérer comme charges sociales, il y a lieu de citer : les cotisations de sécurité sociale,<sup>19</sup> les cotisations d'accident du travail, l'assurance chômage, les charges fiscales, les régimes complémentaires de retraite et de prévoyance, etc. En effet, l'élaboration d'une échelle des salaires reposant sur une opération effective de qualification constitue un préalable à la gestion des rémunérations. Elle implique la mise en place dans l'entreprise d'un échelonnement satisfaisant des postes les uns par rapport aux autres et d'un barème correspondant des rémunérations. En ce qui concerne l'opération de qualification, il y a lieu de noter avec Peretti, qu'il s'agirait d'un processus dont le but est d'évaluer l'importance respective des postes.<sup>20</sup> Celle-ci s'achève lorsque chaque poste a un coefficient sur lequel repose la détermination de la rémunération. Le processus comprend les cinq phases reprises dans le schéma ci-dessous.

#### Schéma n°2 : Les cinq phases de la classification des postes



Source : PERETTI, J-M., *op- cit*, pp. 361- 362.

Il sied de souligner que, de manière générale, la détermination de l'échelle de salaire s'applique à la classification des emplois retenus dans l'entreprise débouchant sur la fixation, pour chaque poste,

<sup>17</sup>PERETTI, J-M., *op- cit*, pp.297- 357.

<sup>18</sup> Idem.

<sup>19</sup> BOLIMA BOLITSI, W., MUSSA, K., M., et all, « Quid de la sécurité sociale en République Démocratique du Congo ? Etat des lieux sur la pratique et perspectives », dans la *Revue M.E.S*, n°114, Vol.1, de Juillet- Septembre, Kinshasa- R. D. C, 2020, pp, 1-8

<sup>20</sup> PERETTI, J-M., *op- cit*, pp. 297- 3362.

d'un salaire minimal et d'une fourchette mini-maxi constituant la plage de progrès permettant d'individualiser la rémunération en fonction de critères individuels. Une précaution importante doit être prise : vérifier la cohérence entre l'échelle et marché externe des salaires. En effet, cette vérification repose sur les enquêtes de salaire.

Il existe dans certains pays, des enquêtes intégrant les variations entre fonctions, entre entreprises, entre régions, entre branches, etc. Elles servent à fournir des points de repères correspondants à des emplois types et l'on peut extrapoler pour les autres emplois. Le rapprochement entre la liste obtenue et les enquêtes de salaires fait parfois apparaître des distorsions. L'examen de celles-ci permet d'en confirmer ou d'en infirmer le bien-fondé, en fonction des caractéristiques propres de l'entreprise ou des ambiguïtés de la terminologie. L'un des premiers choix présidant à l'élaboration d'une politique de rémunération concerne le niveau relatif des salaires versés dans l'entreprise par rapport aux minima conventionnels et au marché externe. Ainsi, il faut, pour ce faire, partir de l'individualisation de la rémunération, la recherche de l'équité, les variables individuelles, les primes collectives et la modulation personnelle.

Tableau II. Une fourchette de salaire d'amplitude 80/120

Niveau	Zones d'appréciation	Salaire
Maximum	Exceptionnelle-cette zone est normalement réservée aux personnels remplissant leur emploi d'une façon que chacun reconnaît comme remarquable.	Sx <sub>4</sub>
	Supérieure-zone concernant les employés ou cadres confirmés remplissant leur emploi d'une façon nettement supérieure au niveau « satisfaisant ».	Sx <sub>3</sub>
Moyen	Satisfaisant-zone concernant les personnes remplissant leur emploi d'une façon régulièrement satisfaisante et correspond à la définition d'emploi.	Sx <sub>2</sub>
Minimum	Passable-zone d'amélioration intermédiaire entre les niveaux « médiocre » et « satisfaisant ».	Sx <sub>1</sub>
	Médiocre-zone provisoire s'adressant à des personnes (en particulier débutants) tenant leur emploi d'une façon nettement inférieure au niveau attendu.	Sx <sub>0</sub>

Sources : EUSTACHE, D., « Politique salariale, régulation et échangesocial », dans *la Revue française de sociologie*, Paris, 2001 et EUSTACHE, D., *Les nouvelles politiques de rémunération des entreprises et les réactions des salariés*, Marseille, 1996, ainsi que PERETTI, J-M., *op- cit*, pp. 379- 380.

Certes, dans le cadre de cette fourchette de traitement, un nouvel embauché ou un promu démarre au minimal de la fourchette. Dans un délai court (un an au maximum), il est augmenté en fonction de caractère plus ou moins satisfaisant de son adaptation au poste. Ainsi, par exemple, un débutant embauché à Sx<sub>0</sub> FC pour un poste donné passe, à l'issue de la période probatoire, à Sx<sub>1</sub> FC. Si ses performances ne justifient pas une progression, il doit être réorienté sur un autre poste. En effet, le niveau minimal de Sx<sub>2</sub> FC pour le poste initial ne peut correspondre qu'à une situation provisoire (prise en main du poste). En fonction des résultats satisfaisants, le nouvel embauché parviendra au bout de quelques années à une rémunération allant de Sx<sub>3</sub> FC à Sx<sub>4</sub> FC. Ainsi, Sx<sub>4</sub> FC constitue la rémunération normale maximale pour le poste.<sup>21</sup> Néanmoins, si les résultats présentent une qualité particulière de nouvelles augmentations sont envisageables (Sx<sub>5</sub> FC voir Sx<sub>6</sub> FC si la prestation est vraiment de grande qualité).

Ces augmentations de caractère exceptionnel traduisent fréquemment des difficultés d'évolution de carrière, soit que le cadre concerné, en dépit de ses brillants résultats, ne soit pas jugé capable d'assurer des responsabilités accrues, soit que des préoccupations géographiques, familiales ou autres limitent sa mobilité, soit, enfin, que des vacances de postes supérieurs ne se produisent pas. Décidément, soulignons que l'amplitude est d'autant plus large que le niveau de qualification est élevé.

<sup>21</sup> PERETTI, J-M., *op- cit*, pp. 379- 380.

La tendance, dans les années quatre-vingt-dix, était à l'élargissement des fourchettes. La modulation personnelle repose sur des augmentations personnalisées. Puisque visant à reconnaître les performances de l'individu et l'état du marché du travail, elles doivent être motivées par l'instauration d'un réel système d'appréciation des performances. La politique de personnalisation des salaires fait appel un large effort d'information, de communication et de concertation. Elle une décentralisation et une délégation des responsabilités.

### **1.2. Structure de la rémunération<sup>22</sup>et/ou autres composantes du salaire : du regard sociologique sur des avantages sociaux et de l'intéressement,<sup>23</sup> de la participation et de l'épargne salaire**

Comme outil stratégique pour l'employeur et élément de motivation des travailleurs, la rémunération et/ou le salaire fait appel à plusieurs autres accessoires ou rubriques. Voilà pourquoi, il s'observe que la politique d'individualisation de l'entreprise concerne également d'autres composantes de la rétribution globale, particulièrement, les primes d'ancienneté, les avantages particuliers et les stocks options.<sup>24</sup> Point n'est besoin de rappeler que les primes d'ancienneté sont largement répandues à travers le monde et sont reprises dans plusieurs conventions collectives. Elles sont principalement motivées du fait que les travailleurs devraient acquérir de l'expérience avec l'ancienneté. Pour ce faire, ils présentent plus de valeur et doivent recevoir un salaire plus élevé. Néanmoins, il y a une limite à l'expérience que l'on peut acquérir et le nombre d'années pris en compte. A ce jour, l'existence de plage de progrès permettant d'individualiser la rémunération pour un poste, remplace cette justification qui repose sur le postulat d'une croissance linéaire de l'efficacité. Les inconvénients des primes d'ancienneté, notamment, en termes de mobilité, conduisant à rechercher d'autres reconnaissances de la fidélité à l'entreprise.

Le travailleur peut bénéficier d'autres avantages liés à la situation familiale. Il s'agit de : complément familial, prime de mariage et de connaissance, etc. D'autres avantages encore sont fonction des contraintes du poste : prime de salissure et de risque ou liés à l'horaire comme le travail de nuit, le dimanche, etc. Il sied d'ajouter dans cette liste, des avantages liés à l'emploi occupé et dit « de fonction » : logement de fonction, voiture de fonction. En effet, dans le cadre des services annexes, on cite : l'entretien des pelouses et jardins et de la voiture, etc. Ces avantages sont accordés aux plus performants à l'issue de compétitions et concours internes. Ces motivations ou stimulations peuvent être variées. Il y a par exemple : les détente, les voyages, les invitations à des manifestations sportives ou culturelles, la protection sociale, la prévoyance et la retraite, la santé avec la remise en forme, la couverture maladie, les prêts, le standing, l'adhésion à des associations professionnelles, la mise à disposition de matériel et d'abonnements (portable, mobile, internet, etc...), etc.

Il est commode de considérer aussi les mécanismes comme le recours aux options de souscription ou d'achat d'actions, les stock-options, etc., pour récompenser la performance de façon personnalisée au regard des divers niveaux hiérarchiques.

#### **- Intéressement, participation et épargne salaire<sup>25</sup>**

Le développement des composantes différées de la rémunération ont connu plusieurs déterminations dans les années quatre-vingt et quatre-vingt-dix.<sup>26</sup> Nous citons entre autres : - la montée de l'individualisation présentait des risques qu'une participation collective aux résultats (participation, intéressement) et au capital (actionnariat) permettait de limiter, - la croissance de la partie variable de la rémunération créait un risque de fluctuation de revenu facilement acceptable par le salarié. La rémunération différée permet un lissage et réduit l'insécurité, et, - les inquiétudes concernant l'avenir des retraites par répartition, compte tenu des réalités démographiques, favorisent l'intérêt des salariés pour l'épargne salariale et la constitution d'un patrimoine social. Intéressement, participation, actionnariat, plans d'épargne d'entreprise connaissent aujourd'hui un réel succès.<sup>27</sup>

#### **- Cadre réglementaire**

<sup>22</sup> PERETTI, J-M., *op- cit, passim*.

<sup>23</sup> idem

<sup>24</sup> ibidem

<sup>25</sup> ibidem

<sup>26</sup> MARTORY, B., *Contrôle de gestion sociale : salaire, masse salariale ; effectifs, compétences et performances*, 9<sup>ème</sup> ed. Vuibert, Paris, 2008, pp.15- 27.

<sup>27</sup> MARTORY, B., *op.cit*

Historiquement, notons que les initiatives en matière d'intéressement aux résultats de l'entreprise sont apparues dès le milieu du XIX<sup>e</sup> siècle dans le contexte économique et social de la première révolution industrielle. Un entrepreneur de peinture en bâtiment, Leclair, est sans doute le premier à introduire la participation aux bénéfices en 1843. J.B Godin lance en Familistère et met en place la participation aux bénéfices en 1876. A la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, une centaine d'expériences ont été lancées dans un certain nombre de pays, notamment en France. En Grande-Bretagne, on compte avant la guerre de 1914 environ cinq cents entreprises appliquant un système de participation aux bénéfices. Aux Etats-Unis, trente-quatre plans de partage des profits sont dénombrés en 1892. La guerre de 1914, la crise de 1929 entraînent une sérieuse régression des expériences dans les pays industrialisés.

#### - **Mise en œuvre de la participation et de l'intéressement**<sup>28</sup>

En effet, il s'observe que la mise en place de la participation résulte d'un contrat entre le chef d'entreprise et ses salariés pour une durée minimale d'un an. L'accord de participation ou d'intéressement peut être conclu : - soit dans le cadre d'une convention collective ou d'un accord collectif de travail, - soit entre le chef de l'entreprise et les représentants d'organisations syndicales représentatives, - soit au sein du comité d'entreprise ; l'accord doit avoir été accepté par la majorité des membres salariés présents lors de la réunion du comité, et, - soit à la suite de la ratification à la majorité des tiers du personnel, d'un projet d'accord proposé par le chef d'entreprise. Quel que soit le mode de conclusion retenu, le projet d'accord d'intéressement ou de participation doit être soumis pour avis au comité d'entreprise lorsqu'il existe.<sup>29</sup>

En ce qui concerne l'intéressement, notons que son régime n'a, pendant longtemps, connu qu'un succès limité. Les entreprises ont découvert l'intérêt de cette formule dans le cadre du renouvellement de leur politique salariale au milieu des années quatre-vingt. L'évolution du cadre réglementaire a favorisé cette découverte. L'intéressement<sup>30</sup> a connu son développement en 1986. Il a connu un développement considérable entre 1987 et 1990, par une forte croissance du nombre d'accords et nombre de salarié concernés. Décidément, il se remarque que l'accord d'intéressement est une rémunération collective présentant un caractère aléatoire et résultant d'une formule de calcul liée aux résultats et performances de l'entreprise. En effet, insistons-nous sur le fait que, toute disposition qui retire aux primes d'intéressement leur caractère de rémunération collective entraîne la réintégration de ces primes dans l'assiette des cotisations de sécurité sociale. L'intéressement peut connaître une répartition uniforme, proportionnelle au salaire, proportionnelle à la durée de travail ou retenir conjointement ces critères.

En outre, il s'observe que l'accord d'intéressement contient de clauses particulières et obligatoires, comme :

- un préambule indiquant les motifs de l'accord ainsi que les raisons du choix des modalités de calcul de l'intéressement et des critères de répartition de ses produits ;
- la formule de calcul liée aux résultats et aux performances de l'entreprise, et ;
- le système d'information de personnel et de vérification des modalités d'exécution de l'accord.

Néanmoins, il importe de signaler que les clauses facultatives correspondent aux adaptations ou aux précisions que les parties souhaitent apporter dans leur accord par rapport aux dispositions légales, pour prendre en compte les spécificités de l'entreprise. Les choix de formule d'intéressement est donc particulièrement large. Cependant, certains principes doivent être respectés :

- l'intéressement doit avoir une signification économique, refléter les progrès de l'entreprise, voir en toute circonstance un caractère aléatoire ;
- la somme globale à distribuer doit résulter de la forme de calcul défini dans le contrat, et ;
- les modalités de partition doivent retenir des critères objectifs et jamais ne exclure un trop grand nombre de salariés.

#### - **Régime fiscal et social**

Il se veut très important aussi pour l'entreprise que pour le salarié. Concernant les salariés, les sommes leur attribuées sont, en principe, imposables dans la catégorie des traitements et salaires.

<sup>28</sup> PERETTI, J.-M., *op- cit*, pp. 388- 396.

<sup>29</sup> *Idem*.

<sup>30</sup> *Ibidem*

Néanmoins, si elles sont affectées par le salarié à la réalisation d'épargne d'entreprise et bloquées pendant cinq ans, ces primes d'intéressement sont exonérées de l'impôt sur le revenu dans la limite d'un montant égal à la moitié du plafond annuel de sécurité sociale. L'intéressement entre ici dans le champ d'application de remboursement de la dette sociale. Par rapport aux entreprises, les primes d'intéressement constituent des charges fiscalement déductibles pour l'assiette de l'impôt sur les sociétés ou de l'impôt sur le revenu. Ensuite, ces sommes attribuées au titre de l'intéressement ne sont pas comprises dans des taxes et participations assises sur les salaires, elles ne sont pas soumises aux cotisations sociales. En somme, pour les salariés, comme pour les entreprises, les sommes de l'intéressement ne sont pas soumises aux cotisations sociales.

#### - Participation<sup>31</sup>

Il se veut obligatoire pour les entreprises d'une certaine taille, pour les autres, le régime de participation des salariés aux fruits de l'expansion de l'entreprise repose sur un accord. Cet accord conduit à affecter aux fruits une partie du bénéfice à la constitution d'une réserve spéciale de participation destinée à être répartie entre les salariés à l'issue d'une période d'indisponibilité où les sommes sont placées. Les entreprises de petite taille peuvent se soumettre volontairement au régime de la participation.

- **Contenu de l'accord** : certes, pour être valablement conclu, l'accord de participation doit contenir certains éléments des clauses obligatoires. Nous citons :
- la date de conclusion, de prise d'effet et sa durée et la formule servant de base au calcul de la réserve spéciale de participation ;
- la durée d'indisponibilité des droits des salariés, les modalités et plafonds de répartition de la réserve entre les bénéficiaires et la nature et les modalités de gestion des droits de salariés, ainsi que ;
- les conditions d'information des salariés sur l'existence, le contenu et l'application du régime de participation.<sup>32</sup>

Toutefois, faisons savoir qu'en cas d'attribution d'actions de l'entreprise, de souscription d'actions émises par les sociétés créées par les salariés en vue du rachat de leur entreprise ou d'acquisition de titres émis, l'accord doit mentionner avec précision la forme des titres.

- **Calcul des droits des salariés** : une réserve spéciale de participation représente les droits des salariés. Le montant de cette réserve est calculé au titre de chaque exercice, après l'arrêt des comptes de l'exercice et sur la base des données propres au dit exercice. Dans les accords de droit commun, le montant de la réserve de participation s'obtient en appliquant la formule ci-après<sup>33</sup> :

$$R = \frac{1}{2} \left( B - \frac{5C}{100} \right) \times \frac{S}{VA}$$

La formule<sup>34</sup>ci-haut évoquée retient les éléments suivants : - B = Bénéfice Net de l'Exercice, déduction faite de l'impôt correspondant, - C = Capitaux propres de l'entreprise, - S = Salaires de l'entreprise, et, - VA= Valeur Ajoutée de l'entreprise. Il s'observe que, pour qu'une participation puisse être effectivement constituée au titre d'un exercice, il faut non seulement que l'exercice se traduise par un bénéfice, mais, encore que, ce bénéfice (B) soit supérieur à 5% des capitaux propres (C). Soulignons également que, toutes choses égales par ailleurs, le montant de la réserve serait d'autant plus important que le coefficient de modulation représenté par le rapport entre les salaires et la valeur ajoutée serait plus élevé.<sup>35</sup>

- **Information des salariés** : chaque salarié bénéficiaire doit recevoir, à l'occasion de toute répartition faite entre les membres du personnel, une fiche distincte du bulletin de salaire et indiquant :
- le montant total de la réserve spéciale de participation pour l'exercice écoulé ;
- le montant des droits individuels qui lui ont été attribués ;
- s'il y a lieu, l'organisme auquel est confiée la gestion de ces droits ;
- la date à partir de laquelle ces droits seront négociables ou exigibles, et :

<sup>31</sup> PERETTI, J.-M., *op- cit*, pp. 394- 396.

<sup>32</sup> *Idem*.

<sup>33</sup> *Ibidem*.

<sup>34</sup> *Ibidem*

<sup>35</sup> PERETTI, J.-M., *op- cit*, pp. *passim*.

- les cas dans lesquels ils peuvent être exceptionnellement liquidés ou transférés avant cette date.
- **Bilan** : un bilan sur l'état de la participation peut être établi en indiquant les salariés couverts et les gains tirés de leurs participations en % de la masse salariale des bénéficiaires des entreprises concernées.<sup>36</sup>

## II. ORGANISATION<sup>37</sup> DU TRAVAIL, AUTRES FACTEURS DE MOTIVATION ET DE LA POLITIQUE DE REMUNERATION

Cette section table sur la politique de rémunération dans une organisation. Mais, avant cela, elle doit d'abord aborder la question d'autres facteurs de motivations de l'homme dans son travail. Pour ce faire, elle se structure en deux paragraphes.

### 2.1. Homme dans son travail et autres facteurs de motivation que la rémunération

Beaucoup de thèses sont soutenues appuyant plusieurs autres éléments de motivations de l'homme au travail que le facteur économique. Le premier paragraphe de cette section passe en revue quelques-unes entre elles.

Chemin faisant, sans pour autant être limitatif, il y a lieu de citer Fayol qui met en exergue le rôle du chef, qu'il qualifie de déterminant, selon qu'il le considère comme l'instrument principal de coordination et d'intégration<sup>38</sup>. Celui-ci plaide pour un management hiérarchique fortement inspiré des pratiques militaires : - unité de commandement, - management directif de la gestion des hommes et - principe de spécialisation sont, selon Fayol les gages de l'efficacité de ce mode management autoritaire. Pour sa part, Mayo soutient que les bonnes relations, particulièrement, entre supérieurs et subordonnés, accroissent la productivité de l'entreprise.<sup>39</sup> Autrement dit, cette école pense que les normes sociales soutenues par le niveau psychologique élevé des travailleurs impacte positivement le niveau de la productivité. Elle ajoute que les récompenses non économiques et les sanctions non officielles affectent de manière significative le comportement des travailleurs, etc.

Mayo a montré quant à lui, que l'accroissement de la productivité était dû au fait que les ouvriers avaient formé en quelque sorte des groupes sociaux formulant leurs propres critères d'action sans injonction des chefs. Dans ces groupes, où un besoin réel de collaboration s'est fait sentir et où des rapports sociaux nouveaux ont été noués (structure informelle) les ouvriers ont connu une augmentation sensible dans la satisfaction au travail laquelle a influé sur la productivité, puisqu'ils jouissaient d'une liberté accrue et d'un autocontrôle sur leur propre système de travail.<sup>40</sup>

Il est moins commode de parler des facteurs non économiques de la productivité sans évoquer A. Maslow. En effet, rappelons qu'au moment de sa mort en 1970, Abraham Maslow (né en 1908) était le psychologue le plus populaire aux Etats Unis. Il était le président de l'Association Américaine de Psychologie (l'APA) et Directeur du Département de psychologie de l'université de Branders. Dans son œuvre, il a tenté de dépasser les tendances freudiennes et behavioristes en psychologie. Il voit en l'homme un être motivé par un éventail divers des besoins et non par une seule pulsion. Il a tenté d'embrasser dans sa théorie l'ensemble des besoins que suscite le comportement humain<sup>41</sup>. Abraham Maslow a établi la hiérarchie suivante des besoins humains.<sup>42</sup> Il les classe comme suit : - les besoins organiques, - le besoin de sécurité, - le besoin d'appartenance, - le besoin d'estime et - le besoin d'accomplissement ou d'actualisation.

Maslow estime que toute organisation qui veut réussir, doit tenir compte en premier lieu de la psychologie de ses membres en s'efforçant autant que possible de satisfaire ces besoins fondamentaux.<sup>43</sup> Il propose une hiérarchie des besoins humains qui évoluent progressivement. Ils partent des besoins primaires aux besoins plus nobles et plus sophistiqués. Ainsi donc, la logique de la présentation de la pyramide de Maslow résonne sur l'idée que le besoin supérieur ne peut être poursuivi tant que le besoin inférieur n'est pas satisfait. Autrement dit, la satisfaction du besoin supérieur de l'homme passe par la

<sup>36</sup> TTI, J.-M., *op- cit*, pp. *passim*.

<sup>37</sup> ROUSSEL, P., & PERETTI, J.-M., *Les rémunérations*, éd. Vuibert, Paris, 2000, p. 277.

<sup>38</sup> FAYOL, cité par BOLIMA BOLITSI, W., *op - cit, passim*

<sup>39</sup> *Idem*.

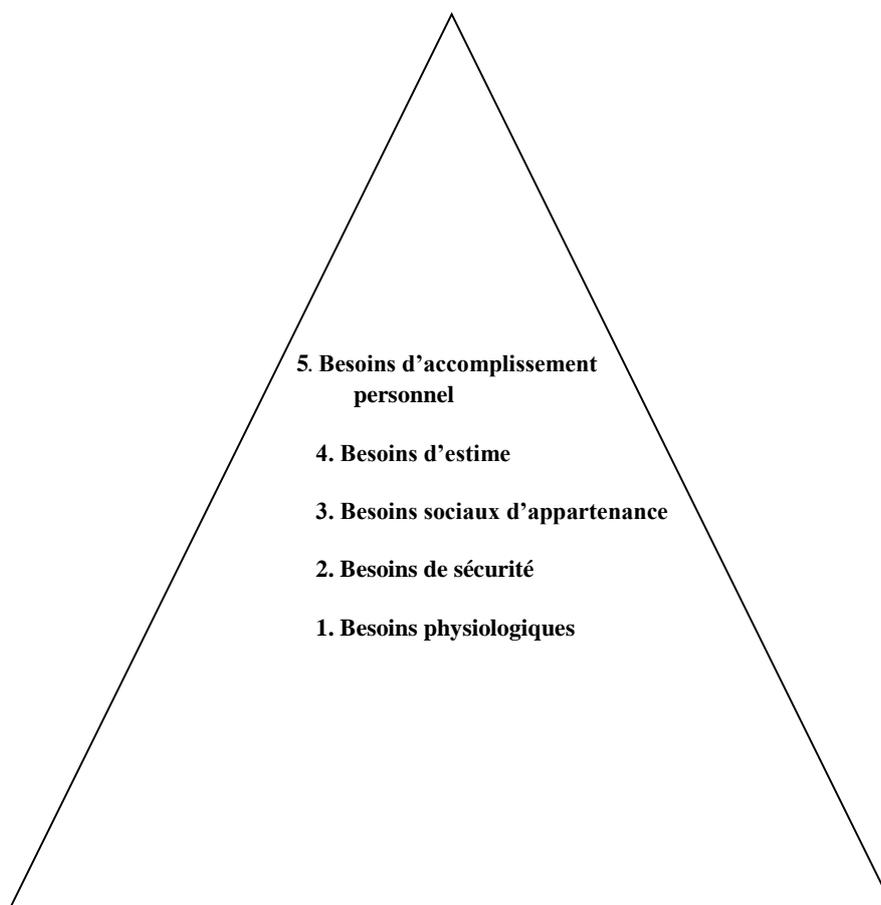
<sup>40</sup> EPEE GAMBWA, *Cours de théories des organisations*, L2 Sociologie, SSPA, UNIKIN, 2001-2002, *passim*.

<sup>41</sup> *Idem*

<sup>42</sup> Maslow (1954), cité par BOLIMA BOLITSI, W., *op - cit, passim*.

<sup>43</sup> MPINDA MUKUMBI (2006), cité par BOLIMA BOLITSI, W., *op - cit, passim*.

satisfaction du besoin inférieur d'abord<sup>44</sup>. Cette pyramide oblige qu'il faut suivre l'ordre croissant que voici :



Source : MASLOW, A., 1954.

Herberzberg aussi a apporté une contribution considérable dans la compréhension de la théorie de Maslow, qui l'a largement complétée et affinée à travers une étude de la motivation. Il a aussi considéré que la réalisation de soi est le but final de toute destinée humaine. Cependant, il affine le propos en reliant la problématique de la motivation individuelle à la logique de l'entreprise. Pour lui, l'enjeu principal est de récoler l'univers du travail et les autres lieux de vie de la personne. Il va donc militer, avec beaucoup de conviction, pour réduire le principe de division du travail, tel qu'il avait été formalisé par Taylor et enrichir la tâche des salariés. Certes, l'apport du courant des relations humaines a joué un rôle majeur dans le processus de la structuration de la gestion des ressources humaines. Il a des applications directes pour tout ce qui touche la question centrale des conditions de travail. La contribution de ces différents auteurs à la compréhension du cycle de la motivation, à la question délicate de la reconnaissance et du cycle de vie est essentielle pour élaborer un cadre à la gestion des carrières doit aussi être signalée.

A coup sûr, plusieurs facteurs sont à considérer pour la motivation de l'homme au travail ou pour la productivité de l'entreprise tel que démontré ci-haut. Mais, insistons – nous sur le fait que cette analyse concerne particulièrement l'impact de la dimension économique sur la productivité. De nos jours, en RD. Congo par exemple, l'observation nous autorise de souligner que l'engouement des congolais dans la politique se justifie plus par des motivations économiques (ce dernier temps, la politique paie très bien). Même chose lorsque nous prenons le secteur de l'enseignement supérieur et universitaire congolais en ce qui concerne les universités privées de la Ville de Kinshasa, l'université Révérend Kim compte un corps académique constitué des éminents professeurs d'universités qui

---

<sup>44</sup> Maslow (1954), cité par BOLIMA BOLITSI, W., *op - cit, passim*.

viennent de partout, c'est aussi à la suite de sa politique de rémunération qui est hors concurrence. Cette université privée paie et en date connue par tous, la prime de 12 dollars par heures.<sup>45</sup>

Tout compte fait, le salaire motive et assure la productivité de toute organisation. Pour ce faire, dans les lignes qui suivent, nous nous obligeons d'épingler en peu de mot, la question de «la politique de la rémunération».<sup>46</sup>

## 2.2. Politique des rémunérations<sup>47</sup>

Il sied de noter qu'il a toujours été un idéal que toute politique de rémunération<sup>48</sup> soit en harmonie avec les objectifs stratégiques de l'entreprise, avec ses performances et avec les résultats économiques attendus. En effet, parmi les politiques salariales, le choix est de rechercher l'équilibre financier de l'organisation,<sup>49</sup> la compétitivité externe compte tenu du marché du travail et l'équilibre interne. Ainsi, la gestion des rémunérations peut donc être définie comme le pilotage d'un système complexe et évolutif à travers des composantes comme :

- Arbitrages : dans les années quatre-vingt-dix, dans le cadre de la rémunération globale, les arbitrages se modifient :
  - l'arbitrage entre rémunération collective et rémunération personnalisée accorde une part croissante à la dimension individuelle ;
  - l'arbitrage entre rémunération fixe et rémunération variable privilégie davantage la partie aléatoire, réversible, et ;
  - l'arbitrage entre rémunération immédiate et rémunération différée favorise progressivement la part à moyen et long termes.

Mais, dans les années 2000, le poids de parts individuelles et variables serait stabilisé là où il avait atteint un niveau significatif et continu à progresser dans les autres organisations. La part différée semble poursuivre sa progression. Un nouvel arbitrage, reflétant les choix du personnel, entre salaire et temps libre se met en place avec, en particulier, le compte épargne temps.

- Choix : il sied de noter que les principaux choix concernent les sept points suivants : - le niveau relatif des rémunérations par rapport à l'extérieur qui s'apprécie sur plusieurs plans : le plan professionnel (salaires de l'entreprise comparés à ceux de la branche), le plan régional (salaires de l'établissement comparés à ceux qui sont pratiqués dans le bassin de l'emploi) et certaines entreprises s'efforcent de proposer un niveau de rémunération égale ou supérieur à celui des autres entreprises, - l'évolution des rémunérations dans le temps : les orientations retenues peuvent être diverses : garantir jusqu'à un certain niveau hiérarchique le pouvoir d'achat à tous, ou aux bas salaires ou plus méritants. De ces orientations découleront des décisions et des arbitrages entre augmentation générale et mesures individuelles, les augmentations hiérarchisées et augmentations non hiérarchisées, - la structure interne : pour éviter l'impact sur le climat social des distorsions de rémunérations entre établissements, fonctions ou postes, non justifiées par des critères objectifs et pour développer le sentiment d'équité, les entreprises s'efforcent d'avoir des grilles de rémunération cohérentes et d'améliorer leur acceptabilité au fil des ans par ajustements successifs. La structure interne des rémunérations s'apprécie sur trois plans : l'équilibre entre les différentes fonctions et les différents postes. Une entreprise qui, en moyenne, paie mieux que la profession peut, en réalité, ne payer mieux que certains emplois ou certaines fonctions, l'importance du facteur ancienneté et l'équilibre entre les différentes populations (hommes et femmes, nationaux et étrangers, etc.). Cet équilibre est délicat à apprécier du fait des différences de qualification de chaque population.<sup>50</sup>
- **Rémunération de l'encadrement** : le mouvement de désindexation fait place dans un nombre de firmes à une flexibilité généralisée permettant de moduler les rémunérations et de créer des systèmes de rémunération plus stimulants. La pratique des bonus se développe et les fourchettes s'élargissent.

<sup>45</sup> Données de l'observation.

<sup>46</sup> LOKOLE K., SUNGU, N., *op- cit*, PP. 96- 130

<sup>47</sup> *Idem*

<sup>48</sup> PERETTI, J-M., *op- cit*, pp. 297- 322.

<sup>49</sup> BAKAFWA KWASHIKONA, P., *La science d'organisation, ...*, Ed. de Lomba, 2018, p. 3.

<sup>50</sup> PERETTI, J-M., *op- cit*, pp. 297- 322.

Le bonus peut être collectif, calculé sur les résultats de l'entreprise et distribué de façon plus ou moins uniforme, mais le bonus lié aux résultats individuels du cadre se développe.<sup>51</sup>

- **Construction d'un patrimoine social** : le besoin de sécurité des salariés conduit les entreprises à les aider à constituer un patrimoine social à travers une épargne (plan d'épargne d'entreprise) et une rémunération différée avec les régimes non obligatoires de retraite.<sup>52</sup>
- **Approche cafétéria** : il s'agit de permettre à chaque salarié, dans le cadre d'une enveloppe, de choisir les modalités de sa rémunération. Ainsi il peut préférer un complément de retraite, un avantage non monétaire (voiture) ou un congé plutôt qu'une prime ou une augmentation. Ayant choisi, le salarié valorise davantage la composante retenue.<sup>53</sup>

De part ce qui précède, il nous est obligé de retenir qu'il y a plusieurs éléments qui concourent à la motivation des travailleurs et/ou à la productivité d'une organisation de travail.<sup>54</sup> Nous avons choisi de réfléchir sur la problématique de rémunération. En effet, il est utile de retenir que la sélection des formes de rémunération qui constitueront la rémunération globale des salariés doit permettre à l'entreprise d'évaluer ce qu'elle verse en tout à chaque bénéficiaire, d'apprécier l'impact de ses rémunérations complémentaires sur la compétitivité de sa politique et de communiquer aux intéressés la valeur des rémunérations non monétaires ou différées dont ils bénéficient. Cela implique l'utilisation d'une grille d'un regard stratégique. Ainsi, l'intéressement est légal, flexible, motivant, réversible, développant le sentiment d'appartenance et efficace socialement. Sur certains critères, l'examen des modalités retenues permet seul de répondre. L'acceptabilité par les salariés et par les partenaires sociaux dépend du contexte et de la communication. L'impact sur le climat social, la simplicité, la facilité à communiquer et la simplicité de mise en œuvre dépendent de la formule retenue. L'efficacité fiscale et la constitution du patrimoine sont liées au versement de l'intéressement sur un Plan d'Épargne d'Entreprise (PEE).<sup>55</sup>

#### CONCLUSION ET SUGGESTIONS : DE LA PORTEE DU CARACTERE STRATEGIQUE DE LA REMUNERATION COMME ELEMENT DE MOTIVATION DANS UNE ORGANISATION<sup>56</sup>

Point n'est la préoccupation pour nous d'ignorer les autres facteurs de motivation de l'homme au travail comme proposés par la littérature existante. Cependant, il ressort de notre regard croisé : économique et sociologique, que toutes les matières ayant trait à la fonction Ressources Humaines détermineraient la motivation des travailleurs. Néanmoins, si la rémunération a été traitée dans cet article comme telle, il ne s'agit, ici, que d'une façon d'y insister, compte tenu de son caractère stratégique.<sup>57</sup> Certes, elle se veut donc un outil clé pour la performance de l'entreprise.

Désormais, rémunérer ne signifie plus seulement « payer », mais aussi et surtout, attirer, motiver, retenir les salariés performants dont la fidélisation est indispensable à la réussite de l'entreprise, puisque le recrutement coûte cher.<sup>58</sup> De ce fait, pour des raisons d'efficacité, il s'impose à toute organisation de mettre des systèmes de rémunération en accord avec ses positions stratégiques par rapport à ses salariés et tout comme à l'environnement externe. Ensuite, pour créer une perception d'unité, l'organisation doit mettre en place des politiques de rémunération collectives et variables que sont l'intéressement et les rémunérations différées. De nos jours, les éléments extérieurs au salarié (intéressement, participation, actionnariat salarié) ont pris une place significative dans le but d'assurer la rentabilité et la flexibilité à l'entreprise<sup>59</sup>. A cet effet, il y a lieu de souligner aussi que l'élaboration d'une politique de rémunération<sup>60</sup> devrait tenir compte des contraintes diverses et renouvelées, des plusieurs objectifs, ainsi que des fortes attentes pour les dirigeants, comme pour les salariés.<sup>61</sup> Le salarié accorde beaucoup d'importance à la rémunération qu'il perçoit, les comparaisons qu'il opère, les attentes qui sont les

<sup>51</sup> *Idem*

<sup>52</sup> *Ibidem*.

<sup>53</sup> PERETTI, J.-M., *op- cit*, pp. 297- 322.

<sup>54</sup> BOLIMA BOLITSI, W., *op - cit, passim*.

<sup>55</sup> PERETTI, J.M., *op- cit*, pp. 398- 400.

<sup>56</sup> BOLIMA BOLITSI, W., *op - cit, passim*.

<sup>57</sup> LOKOLE K., SUNGU, N., *op- cit*, PP. 96- 130

<sup>58</sup> PERETTI, J.-M., *op- cit*, pp. 297- 431

<sup>59</sup> BOLIMA BOLITSI, W., *op - cit, passim*.

<sup>60</sup> PERETTI, J.-M., *Ressources humaines*, 14<sup>ème</sup> édition, 2013, pp. 297- 322.

<sup>61</sup> EUSTACHE, D., Les nouvelles politiques de rémunération des entreprises et les réactions des salariés, Marseille, 1996, ainsi que « Politique salariale, régulation et échange social », dans *la Revue française de sociologie*, Paris, 2001, *passim*.

siennes, etc. Tous ces éléments donnent à la politique salariale une grande utilité dans toutes les organisations employant les hommes. Raison pour laquelle, la réglementation en la matière serait contraignante. De ce fait, la question des rémunérations prend de plus en plus d'importance dans la gestion des ressources humaines et plusieurs entreprises en font recours, en la combinant avec d'autres mécanismes de protection sociale pour obtenir des résultats conformes à leurs objectifs.<sup>62</sup>

Certes, le salaire constitue un des éléments essentiels de la vie économique et sociale de toute firme et/ou de toute organisation, mieux, de toute entreprise. La rémunération globale versée à tous les salariés représente une grande proportion du produit intérieur brut (PIB) de chacun des pays, surtout, dans les pays industrialisés. Par exemple, les salaires représentent 54,1% du PIB au Canada, 54% en France, 60,3%, aux Etats - Unis et 54,7% au Japon.<sup>63</sup> Les augmentations du revenu national d'un pays dépassent nécessairement des salaires de ses citoyens. Si chaque entité respecte les quatre phases de son processus de rémunération et applique la bonne politique commerciale tout en respectant ce que le système de rémunération stipule, les ressources humaines de l'entreprise ne peuvent être que bénéfiques et profitables pour l'organisation.<sup>64</sup>

Il sied donc, de conclure avec Peretti<sup>65</sup> que tous ces éléments qui viennent d'être énumérés comme socle d'un système de rémunération permissive, doivent être pris en compte par la fonction Ressources Humaines et la Direction générale de l'entreprise. Analysée dans ses composantes multiples et complexes, la gestion de la rémunération s'aperçoit comme un système.<sup>66</sup> Etant que tel, il devient important de retenir qu'un système de rémunération bien construit, doit reposer sur plusieurs critères.<sup>67</sup> A coup sûr, un bon système de rémunération doit être équitable, compétitif, lié à la stratégie, motivant, flexible et contrôlé.

#### BIBLIOGRAPHIE INDICATIVE

- AISS, « La sécurité sociale dans le contexte africain », dans la Documentation de sécurité sociale, Série africaine, n°27, Abidjan- Cote d'Ivoire, 2005, pp.1-387 ;
- ARGYR'S, C., *Integrating the Industrial and the Organization*, New York, 1964;
- B.I.T, *Les conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail*, 1<sup>ère</sup> éd., Genève, 2002 ;
- BALLIGAND, J.P., FOUCAULD, J.B., « L'épargne salariale au cœur du contrat social » rapport remis au Premier ministre le 28 juin 2000 ;
- BERNARD ROMAN, *Bâtir une stratégie de rémunération (...)*, 2<sup>ème</sup> édition Dunod, Paris, 2010 ;
- BOLIMA BOLITSI, W., MUSSA, K., M., et all, « Quid de la sécurité sociale en République Démocratique du Congo ? Etat des lieux sur la pratique et perspectives », dans la *Revue M.E.S*, n°114, Vol.1, de Juillet- Septembre, Kinshasa- R. D. C, 2020, pp, 1- 8 ;
- BOURBONNAIS, J., *Informier et communiquer DRH*, les Editions d'Organisations, Paris, 1996 ;
- CHENEVERT, D., *Qu'est- ce que la rémunération stratégique ? Effectif*, vol. 12, n°5, Paris, 2009.
- Code du travail congolais, Kinshasa, 2002 ;
- Constitution de la RD. Congo du 18 Février 2006, article 22.
- Convention collective INSS, 1995 ;
- Convention et recommandation internationale du travail 1919- 1984 ;
- CROZIER, M., *Petits fonctionnaires au travail*, Ed. C.N.R.S., Paris, 1956 ;
- DE SAINT VICTOR JACQUES, « Capitalisme prédateur et logique mafieuse, Au-delà des « affaires », l'esprit mafieux a-t-il gangrené l'économie et nos démocraties ? », Conférence débat tenue à Toulouse, le 18 Janvier 2014 ;

<sup>62</sup>AISS, « La sécurité sociale dans le contexte africain », dans la Documentation de sécurité sociale, Série africaine, n°27, Abidjan- Cote d'Ivoire, 2005, pp.1-387.

<sup>63</sup> LOKOLE K., SUNGU, N., *op- cit*, PP. 96- 130

<sup>64</sup> idem

<sup>65</sup> *Ibidem*

<sup>66</sup> CHENEVERT, D., *Qu'est – ce que la rémunération stratégique ? Effectif*, vol. 12 n°5, Paris, 2009, *passim*.

<sup>67</sup> PERETTI, J-M., *op- cit*, pp. 297- 431.

- DIVERREZ, J. *Politique et techniques de Direction du Personnel*, Ed. Entreprise modernes, Paris, 1972 ;
  - EUSTACHE, D., « Politique salariale, régulation et échangesocial », dans *la Revue française de sociologie*, Paris, 2001 ;
  - EUSTACHE, D., *Les nouvelles politiques de rémunération des entreprises et les réactions des salariés*, Marseille, 1996
  - ETZION, A. *Les organisations modernes*, Coll. *Sociologie nouvelle*, Ed. J. Duculot Gembloux, 1971 ;
  - FAURE, G., *Structure, organisation et efficacité de l'entreprise*, Paris, Eds. Cerf, 1971 ;
  - GREGOR, D. M., *La dimension humaine de l'entreprise*, Gauthier-Villars, Paris, 1969 ;
  - HENRITT(B), *Audit de la communication interne*, Les Editions d'Organisation, 4<sup>e</sup> éd., Paris, 1996 ;
  - JULLIOT, Jacques, *La sécurité sociale*, Paris, Ed. La Ville Guérin, 1988 ;
  - KALELE- KA- BILA, *Le FMI et la situation sociale au Zaïre, « Basusu na bisengo, basusu na mawa »*, Lubumbashi, Labossa, 1984 ;
  - LE GALL, J.M., *Gestion des ressources humaines*, Paris, 6<sup>e</sup> éd. QS-J, PUF, 2002 ;
  - Loi n° 16/009 du 15 Juillet 2016 fixant les règles relatives au régime général de la sécurité sociale ;
  - LARIVIERE, « Planification stratégique des ressources humaines », Puq, 2011 ;
  - MASLOW., A., *Motivation and Personality*, Chicago, 1954;
  - MAYO, E., *The Social Problems of an Industrial civilization*, Harvard University Press, 1933;
  - PERETTI, J-M, GRHAO. *Gestion des ressources humaines assistée par ordinateur*, Edition LIAISONS, Paris, 1993 ;
  - TAYLOR, F. W., *La direction scientifique du travail*, 1911 ;
  - WEBER, M., *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Paris, Ed. Plon, 1964 ;
  - WEISS, D., *La fonction des ressources humaines*, Paris, Ed. Organisation, 1992.
- .....