

Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

Département de Sciences de Gestion



Mémoire de fin cycle

En vue de l'obtention du diplôme de master en sciences de gestion

Spécialité : Gestion des Ressources Humaines

Thème

**Le système de la rémunération, facteur de
l'attractivité des talents au sein de SONELGAZ
Distribution à Tizi-Ouzou**

Réalisé par :

- **SEBIH Kahina.**
- **KEBAILI Lynda.**

Encadré par :

Mr. MALEK Nadir

Présenté devant le Jury Composé de :

- | | | |
|---|------------|---------------|
| ➤ Présidente : <i>M^{me} SI MANSOUR Farida</i> | <i>MCB</i> | <i>UMMTO.</i> |
| ➤ Examinatrice : <i>M^{me} BOUZIDA Zahia</i> | <i>MCA</i> | <i>UMMTO.</i> |
| ➤ Rapporteur : <i>M^r MALEK Nadir</i> | <i>MCB</i> | <i>UMMTO.</i> |

Promotion 2024

Sommaire

<i>Introduction générale</i>	1
<i>Chapitre I : L'attractivité des talents</i>	
Introduction	6
Section 01 : Le Marketing RH	7
Section 02 : La fidélisation des talents	22
Section 03 : Les mécanismes de l'attractivité des talents par la rémunération	27
Conclusion.....	30
<i>Chapitre II : Système de rémunération</i>	
Introduction :	32
Section 01 : Système de rémunération.....	34
Section 02 : l'impact du système de rémunération sur le personnel.....	41
Section 03 : La motivation par la rémunération.	56
Conclusion	64
<i>Chapitre III : Le système de rémunération au sein de SONELGAZ</i>	
Introduction :	65
Section 01 : PRESENTATION SONELGAZ	67
Section 02 : La politique de rémunération de SONELGAZ.....	72
Section 03 :L'analyse et interprétation des résultats	85
Conclusion.....	114
<i>Conclusion générale</i>	115

Dédicace

À la mémoire de mon père bien-aimé, que Dieu, dans Sa grande miséricorde, lui accorde le paradis éternel. Son amour et ses sacrifices m'accompagnent chaque jour dans mon parcours.

À ma chère mère, que je prie Dieu de lui accorder une longue vie remplie de santé et de bonheur. C'est grâce à votre soutien inébranlable et à celui de papa que j'ai pu réaliser mon rêve de poursuivre mes études. Vous avez été ma source de force et d'inspiration.

À mes frères, mes sœurs et leurs familles, pour votre présence et votre encouragement constant tout au long de ce voyage.

À mes enfants adorés, «**Imane**» «**Amine**» pour votre patience et votre compréhension durant cette période où je n'ai pas pu vous aider autant que je l'aurais souhaité dans vos études, absorbée par la rédaction de ce mémoire. Sachez que tout ce travail est aussi pour vous.

À mon binôme **Lynda**

A mon chef de centre et à mon chef de service commercial, pour m'avoir permis de poursuivre ce cursus avec leur précieuse autorisation et compréhension.

À tous mes collègues de l'ADE Azazga, merci pour votre aide et votre soutien tout au long de cette aventure.

Kahina



Dédicace

Je dédie ce travail avant tout,

À mes chers parents, vava yemma pour leur amour, leur soutien et leurs encouragements constants. Que Dieu vous bénisse pour tout ce que vous avez fait pour moi.

Je dédie également ce travail à mes frères Yacine et Lyes, pour leur fraternité et leur soutien infaillible.

À mes cousines, Lycia, Mélissa qui sont comme des sœurs pour moi. Votre présence dans ma vie est une bénédiction, et je vous en suis profondément reconnaissante.

À mes copines mes complices: Siham, Tinhinane, Lynda et Yasmine. Votre amitié a été une source de force et de joie inestimable.

À mon binôme Kahina

Un remerciement spécial à une personne chère que j'apprécie énormément MD.

À tous ceux qui me connaissent de près ou de loin, à toute personne méritant mon respect.

Lynda



Remerciement

Au terme de notre travail de recherche, nous tenons à remercier vivement tous ceux qui ont contribués de près ou de loin à sa réalisation, espérons qu'il sera guide pour les étudiants à venir.

Nous tenons à remercier en premier lieu, le bon Dieu de nous avoir donné la foi, la force et le courage pour réaliser ce travail dans de bonne conditions.

Nous exprimons également notre gratitude à notre promoteur

Mr MALEK Nadir, d'avoir accepté de nous encadrer, pour son aide précieuse, ses conseils tout au long de l'année et pour sa contribution à ce travail.

Nous remercions les membres du jury d'avoir bien voulu prendre le temps d'évaluer et d'examiner notre travail.

Nous remercions notre encadrant, Mr. BENKHEMOU Said, pour son suivi, ses encouragements, ses précieuses orientations et ses nombreux conseils tout au long de l'avancement de notre mémoire durant la période de notre stage, sans oublier tout le personnel de SONELGAZ.

Un très grand merci à nos familles respectives pour leur soutien moral, leurs aides et leurs encouragements.

Merci à tous et à toutes.

Abréviation	Signification
AGPT	Agent de gestion polyvalent principal
CAM	Centre Ain M'lila
CBA	Centre Ben aknoute
CDD	Contrat à durée déterminée
CDI	Contrat à durée indéterminée
CE	Cadre d'étude
DRH	Directeur des ressources humaines
EGA	Electricité Gaz Algérie
EPIC	Etablissement Public à caractère industriel et commercial
ETB	Ecole Technique Blida
ENPS	Employée net promoteur score
GRH	Gestion des ressources humaines
GPEC	Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
H	Heure
HT	Haute Tension
HTA	Haute Tension Aérien
ICA	Indemnité de Congé Annuel
IEP	Indemnité Expérience Professionnelle
KM	Kilomètre
KW	Kilo Watt
KWh	Kilo Watt/ Heure
J	Jour
KM	Kilomètre

KW	Kilo Watt
ME	Marque employeur
MT	Moyenne Tension
MUTEG	Mutuelle des travailleurs des Industries Electriques et Gazières
MW	Méga Watt
PEE	Le plan d'épargne
PRI	Prime de Rendement Individuelle
QVT	Qualité de vie au travail
RD	Région de Distribution
RH	Ressources humaines
SONELGAZ	Société Algérienne de l'Electricité et Gaz
Th	Thermie
THT	Très Haute Tension
TST	Travaux Sous Tension

Liste des figures

Figure 01 : les interactions entre la stratégie, le marketing et la RH	10
Figure 2 : exemple d'une segmentation.....	20
Figure 3. Les étapes de la Réalisation d'un plan marketing RH	21
Figure n ° 4 : la pyramide des rémunérations	47
Figure ° 5 : Les diverses formes de rétribution.	49
Figure N° 6 : Processus de motivation au travail.	56
Figure N° 7 : Répartition des effectifs selon le sexe.	86
Figure N° 8 : Répartition des enquêtés selon l'âge.	87
Figure N° 9 : Répartition selon la situation familiale.	88
Figure N° 10 : Présentation des enquêtés selon le niveau d'instruction	89
Figure N° 11 : Présentation des enquêtés selon l'ancienneté.	90
Figure N° 12 : Catégorie Socio professionnelle.	92
Figure N° 13: Quitter un emploi pour rejoindre SONELGAZ.	93
Figure N° 14 : Comparaison des avantages entre CDD et CDI au sein de SONELGAZ.	94
Figure N° 15 : le système de rémunération au sein SONELGAZ distribution.	95
Figure N° 16 : Satisfaction vis-à-vis du système de rémunération en Seine SONELGAZ.	97
Figure N° 17 : Politique de rémunération au sein de SONELGAZ.....	98
Figure N° 18 : facteurs de motivation dans le travail au sein SONELGAZ	99
Figure N° 19 : éléments les plus attractifs dans la rémunération au sein SONELGAZ	101
Figure N° 20 : Existence d'une prime variable dans la rémunération	102
Figure N° 21 : primes contenant la part variable de la rémunération	103

Figure N° 22 : transparence et équité du SR sur l'attractivité des talents au sein de SONELGAZ	104
Figure N° 23 : Critères de rémunération au sein de SONELGAZ	106
Figure N° 24 : influence de la rémunération sur la motivation au travail	107
Figure N° 25 : satisfaction du salaire par rapport à l'importance de travail	108
Figure N° 26 : Intention de quitter SONELGAZ pour un meilleur salaire ailleurs.....	109
Figure N° 27 : importance de la politique de rémunération de SONELGAZ dans l'attractivité des talents	111
Figure N° 28 : Incitation à changer d'emploi en raison d'une offre de rémunération plus attractive	112
Figure N° 29 : intention de chercher un travail ailleurs	113

Liste des tableaux

Tableau 1. Les 4 piliers du marketing mix au cœur du marketing RH.....	18
Tableau 1. Une convergence des enjeux de fidélisation entre marketing et GRH.....	26
Tableau n°03 : Quelques caractéristiques de la partie fixe et de la partie variable.....	43
Tableau n°04:Quelques caractéristiques de la partie fixe et de la partie variable.....	46
Tableau n° 05 : Les avantages de l'intéressement.	53
Tableau n° 06 : Les différents dispositifs d'une politique de rémunération.	55
Tableau N° 07 : Répartition des effectifs selon le sexe.	85
Tableau N° 08 : Répartition des enquêtés selon l'âge.	86
Tableau N° 09 : Répartition selon la situation familiale.	87

Tableau N° 10 : Présentation des enquêtés selon le niveau d’instruction. .	89
Tableau N° 11 : Présentation des enquêtés selon l’ancienneté.	90
Tableau N° 12 : Catégorie Socio professionnelle.	92
Tableau N° 13 : Quitter un emploi pour rejoindre SONELGAZ.....	93
Tableau N° 14 : comparaison des avantages entre CDD et CDI au sein de SONELGAZ	94
Tableau N°15 : Le système de rémunération au sein SONELGAZ distribution.	95
Tableau N°16 : Satisfaction vis-à-vis du système de rémunération au sein SONELGAZ.	97
Tableau N°17 : Politique de rémunération au sein de SONELGAZ :.....	98
Tableau N° 18 : facteurs de motivation dans le travail au sein de SONELGAZ	99
Tableau N°19 : éléments les plus attractifs dans la rémunération au sein SONELGAZ	101
Tableau N°20 : Existence d'une prime variable dans la rémunération.....	102
Tableau N°21 : primes contenant la part variable de la rémunération.....	103
Tableau N°22 : transparence et équité du SR sur l'attractivité des talents au sein de SONELGAZ.....	104
Tableau N°23 : Critères de rémunération au sein SONELGAZ	106
Tableau N°24 : influence de la rémunération sur la motivation au travail	107
Tableau N°25 : satisfaction du salaire par rapport à l'importance de travail	108
Tableau N°26 : intention de quitter SONELGAZ pour un meilleur salaire ailleurs.....	109
Tableau N°27 : importance de la politique de rémunération de SONELGAZ dans l'attractivité des talents	111

Tableau N°28 : incitation à changer d'emploi en raison d'une offre de rémunération plus attractive 112
Tableau N°29 : intention de chercher un travail ailleurs..... 113

Introduction générale

La fonction ressource humaine occupe une place indispensable au sein de toute entreprise car elle est considérée comme une pratique de gestion stratégique et un outil de création de valeur car l'Homme est à la fois un élément de coût de production, partie prenante dans la répartition du revenu et facteur nécessaire à la production de la valeur économique¹. Les questions liées à la gestion des ressources humaines sont parmi les aspects les plus difficiles à traiter et à mettre en œuvre pour les gestionnaires. C'est pour cela que dans les entreprises modernes on accorde beaucoup plus d'importance au capital humain afin d'attirer, de motiver et de fidéliser les salariés.

Bâtir un modèle de gestion de ses ressources en mesure d'attirer les meilleures compétences, de les fidéliser et les motiver au service de son développement durable et de sa compétitivité nationale et internationale est une préoccupation majeure pour toute entreprise.

De ce fait, pour servir ses objectifs stratégiques, l'entreprise peut jouer sur plusieurs leviers correspondant à des arbitrages à effectuer. En se référant aux concepts de rémunération globale, elle peut construire et mettre en œuvre son système de rémunération en l'optimisant à la variété des situations, des organisations et des stratégies.

L'évolution des pratiques en matière de rémunération marquée par le couplage rémunération-inflation ; l'individualisation des salaires, puis la flexibilité de la rémunération. Ces changements mettent à la disposition du gestionnaire de nouvelles variables d'action destinées à la gestion des ressources humaines. Certaines d'entre elles peuvent être utilisées pour améliorer la motivation et la satisfaction au travail des employés. La gestion des ressources humaines consiste à définir, mettre en œuvre, et contrôler la politique de rétribution du travail au sein d'une organisation. La gestion des rémunérations prend plus en plus d'importance dans la gestion stratégique des ressources humaines.

Actuellement dans l'économie moderne, opter pour le management participatif est plus qu'important pour garder une position astucieuse sur le marché.² Cependant, les dirigeants doivent impliquer leurs salariés dans la réalisation de leurs objectifs de plus en plus difficiles à atteindre, et les stratégies de ces entreprises sont aussi élaborées, nécessitant une grande mobilisation des salariés.

En effet, La rémunération est un élément clé de la pratique des ressources humaines et elle a depuis toujours constitué un sujet primordial pour les entreprises.³

¹NOGUERA F, KHOUATARA DJ, « gestion des ressources humaines et création de valeur organisationnelle concepts et outils de mesure », Edition, Paris, Page 501-502.

²ROMAN B, « Bâtir une stratégie de rémunération », 2ème édition, DUNOD, Paris, 2010, Page 04.

³ANNICK CH, « toute la fonction ressources humaines », 2ème édition, DUNOD, Paris, 2010, page 298.

La rémunération s'inscrit dans le cadre de relation contribution rétribution qui lie le salarié à l'entreprise.

La rétribution dépasse le cadre spécifiquement matériel elle renvoie à la relation de double échange qui permet d'identifier d'une part ce que l'individu apporte à l'entreprise (contribution) et d'autre part ce qu'il en dégage sous forme d'avantage divers (sa rétribution).

La politique de la rémunération d'une entreprise permet, en effet, non seulement d'atteindre les objectifs strictement « ressources humaines » (recrutements de nouveau salariés, mobilisation et motivation du personnel, attirer des nouveaux talents.....etc.), mais aussi des objectifs économiques et financiers (amélioration de la qualité, augmentation de la productivité, création de valeurs ...etc.). La politique de rémunération doit également résoudre la question de savoir comment mettre en place un système qui soit motivant dans un environnement économique de plus en plus compétitif et dynamique. La gestion efficace des RH est devenue primordial pour la réussite des organisations. Parmi les nombreuses dimensions de la gestion des ressources Humaines, la question de rémunération occupe une place centrale. En effet le système de rémunération d'une entreprise ne se limite pas simplement à la compensation financière des employés. Mais il joue également un rôle déterminant dans l'attraction, la motivation et la rétention des talents.

Le présent mémoire se focalisera sur l'analyse du système de rémunération en tant que facteur clé de l'attractivité des talents au sein des organisations ; nous nous concentrerons sur la manière dont les politiques de rémunération peuvent influencer sur la capacité d'une entreprise à attirer et à retenir les meilleurs talents sur le marché du travail.

Le concept d'attractivité des talents englobe la capacité d'une entreprise séduire les individus les plus qualifiés et les plus prometteurs sur le marché du travail, qu'il s'agisse de jeunes diplômés talentueux et de professionnels expérimentés recherchant un nouveau défi. Cette attractivité ne se limite pas uniquement à offrir des salaires compétitifs mais elle englobe également multitude d'autres aspects, tels que la culture d'entreprise les opportunités de développement personnel, les avantages sociaux, et bien plus encore.

L'attractivité des talents est devenu un enjeu majeur pour les entreprises de toutes tailles de tous secteurs. Dans un marché du travail globalisé et hautement compétitif, attirer et retenir les meilleurs talents est crucial pour la pérennité et la croissance des organisations.

• **Problématique :**

Comme il a été évoqué précédemment, la rémunération a un rôle essentiel dans l'attractivité des talents d'une organisation. D'autres éléments permettent cependant de

garantir la cohésion de l'action collective, malgré la multiplicité des buts poursuivis par les membres d'une même structure.

Notre étude menée au sein de l'entreprise SONELGAZ, a pour objectif de démontrer l'importance et l'impact de la rémunération sur l'attractivité des talents et de déceler les éléments de la rémunération qui peuvent influencer sur l'attractivité des talents.

Vu l'importance de la rémunération comme une pratique intégrante de la gestion des ressources humaines et la curiosité d'en savoir comment les entreprises algériennes attire leurs talents afin de vérifier empiriquement la relation entre la rémunération et l'attractivité des talents, nous avons réalisé une étude exploratoire au sein de l'entreprise SONELGAZ. Notre problématique se pose comme suit :

« Quel est l'impact de la rémunération sur l'attractivité des talents au sein de SONELGAZ Distribution à Tizi-Ouzou? ».

Notre problématique est scindée aux sous-questions suivantes :

- Qu'est-ce que l'attractivité des talents et pourquoi est-ce important pour SONELGAZ ?
- Est-ce que la politique de la rémunération pratiquée par l'entreprise SONELGAZ attire talents ?
- Quelle est la perception des employés actuels de SONELGAZ à l'égard de la politique de rémunération ?
- Comment SONELGAZ peut-elle fidéliser les talents pour garantir longévité au sein de l'entreprise ?

• **Les hypothèses :**

Nous supposons pour répondre aux questions précédentes, les hypothèses suivantes :

H1 : « La politique de rémunération pratiquée au sein de la SONELGAZ attire ses talents ».

H2: « Le facteur le plus motivant de l'entreprise SONELGAZ c'est bien la rémunération ».

• **Méthodologie de recherche :**

Pour répondre à notre problématique de départ, affirmer ou infirmer les hypothèses, nous avons adopté une méthodologie qui nous permet de mesurer l'impact de la rémunération sur l'attractivité des talents au sein d'une entreprise algérienne en l'occurrence SONELGAZ.

La méthodologie utilisée repose sur deux approches :

1. Une approche théorique : consiste à examiner avec soin et d'une manière très méthodologique l'ensemble des documents disponibles susceptible de nous aider à la réalisation de notre mémoire (ouvrages, articles, mémoires et thèses, dictionnaires, site internet.)
2. Une approche empirique : la méthode retenue pour cette étude est « l'étude de cas » car il est question dans cette étude de comprendre et d'analyser l'impact de la rémunération sur l'attractivité des talents au sein d'une entreprise algérienne.

Nous retenons, alors, comme cas d'étude l'entreprise « SONELGAZ »

Le recueil des données pour notre étude exploratoire s'est fait par biais du questionnaire distribué auprès d'un échantillon de 60 employés au sein de la direction de distribution de **Tizi-Ouzou de SONELGAZ**.

• Structure du mémoire fin d'étude

Notre travail sera structuré de la manière suivante :

Notre travail est subdivisé en trois chapitres. Les deux premiers chapitres concernent la partie théorique de l'étude et le troisième chapitre concerne la partie pratique,

- **Le premier chapitre :** sera consacré l'attractivité des talents au travail, abordant les stratégies pour attirer et retenir les meilleurs professionnels. Il comprend trois sections : la 1ere section le marketing RH, qui explore comment promouvoir l'entreprise auprès des candidats potentiels, et la 2em section c'est la fidélisation des talents qui concentre sur la création d'un environnement de travail favorable qui encourage la fidélité des talent .et dans la dernière section qui est le lien entre le système de rémunération et attractivité des talents, qui examine l'impact la compensation sur la capacité à attirer et conserver les talents .
- **Le deuxième chapitre :** sera présenté en trois sections : la première section sera consacrée pour le système de rémunération au sein de SONELGAZ, y compris les principes de bases, et la second section c'est l'impact de SR sur le personnel et la manière dont il peut motiver les employés. La 3eme section analyse comment la rémunération peut être utilisée comme un outil de motivation.

Nous clôturons enfin notre étude par une conclusion générale où nous synthétisons notre approche empirique dont les hypothèses seront confirmées ou infirmées.

- **Le troisième chapitre :** Au premier lieu, nous confirmons que La politique de rémunération pratiquée au sein de la SONELGAZ répond aux exigences des salariés, de

faite qu'elle joue incontestablement un rôle important en matière de l'attractivité des talents. En effet les salariés sont rémunérés suivant la prestation du travail fourni, en fonction du niveau de qualification, l'exigence du poste et des efforts effectués dans la réalisation du travail, et enfin selon les objectifs réalisés. Cela signifie que chacun est rémunéré et jugé à sa juste valeur ainsi selon les efforts fournis et le niveau de responsabilité.

- **Choix et intérêts du sujet :**

L'intérêt et l'importance que suscite notre sujet de recherche est observable sur un double plan :

Sur le plan théorique :

1. Appréhender les concepts et les notions de base ;
2. Rémunération et attractivité des talents ;
3. Comprendre théoriquement l'impact de la rémunération sur l'attractivité des talents ;
4. Recenser l'ensemble des théories explicatives de la relation qui existe entre la rémunération et l'attractivité des talents.

Sur le plan empirique

1. Vérifier empiriquement l'impact de la rémunération sur l'attractivité des talents dans une entreprise algérienne en l'occurrence la SONELGAZ.

- **Les objectifs de la recherche :**

Au terme de cette recherche, nous voulons atteindre les objectifs suivants :

1. Démontrer comment se déroule le processus de rémunération des salariés au sein de l'entreprise SONELGAZ.
2. Savoir quels sont les éléments pris en compte par l'entreprise SONELGAZ dans l'élaboration d'une politique de rémunération motivante attractive.
3. Déceler les éléments de la rémunération qui influencent le plus sur l'attractivité et la fidélisation des talents.
4. Comprendre le système de rémunération d'une entreprise et mettre le point sur sa légitimité c'est-à-dire savoir si l'entreprise paye le rendement, le diplôme et puis l'ancienneté et à quel point peut cela influencer sur l'attractivité des talents.
5. Découvrir l'importance de la rémunération pour la fidélisation des talents.

Chapitre I :

L'attractivité des talents

Introduction :

L'attractivité des talents est aujourd'hui un levier stratégique incontournable pour les organisations qui cherchent à se démarquer dans un marché de travail de plus en plus dynamique et concurrentiel. Alors que les entreprises se battent pour attirer et conserver les meilleurs profils, il est crucial de comprendre les mécanismes complexes qui influencent la capacité d'une organisation à séduire et fidéliser ses employés. Ce chapitre se propose de plonger dans cette problématique en explorant en détail les divers aspects de l'attractivité des talents, en mettant un accent particulier sur le rôle déterminant du système de rémunération et du marketing des ressources humaine.

La première section de ce chapitre est dédiée au marketing des ressources humaines (RH), un concept essentiel qui permet aux organisations de développer une marque employeur attractive et cohérente. Nous commencerons par définir les fondements du marketing RH, en abordant les interactions entre marketing et gestion des ressources humaines. Nous explorerons également l'évolution des attentes des salariés et les objectifs internes et externes du marketing RH. En analysant les enjeux stratégiques et sociaux associés au marketing RH, nous mettrons en lumière comment les entreprises peuvent créer une proposition de valeur employeur convaincante pour attirer des talents qualifiés et les fidéliser sur le long terme.

La deuxième section est axée sur la fidélisation des talents, un aspect important pour assurer une continuité et une stabilité au sein des organisations. Nous définirons les concepts de base liés à la gestion des talents, y compris les critères de recrutement et les stratégies pour engager et retenir les talents. Nous analyserons les déterminants de la fidélité des employés et les actions spécifiques qui peuvent être mises en place pour renforcer leur engagement. Les outils et les techniques de fidélisation, ainsi que les enjeux sociaux liés à cette fidélisation, seront également examinés pour fournir une vue complète des meilleures pratiques en la matière.

Enfin, la troisième section aborde les mécanismes d'attractivité des talents par la rémunération, un facteur clé qui joue un rôle prépondérant dans l'attractivité d'une organisation. Nous examinerons les différentes facettes de la rétribution, en tenant compte de l'environnement de travail, du climat social, du bien-être au travail, ainsi que des opportunités de formation et de développement professionnel. Cette analyse permettra de comprendre comment une politique de rémunération bien conçue peut non seulement attirer des talents, mais également favoriser leur engagement et leur fidélité.

Section 01 : Le Marketing RH

L'évolution de la de la fonction ressources humaines est liée à l'histoire du management et de ses méthodes.² La fonction ressources humaines évolué sous la double influence de son environnement économique et social et de l'organisation du travail dans les entreprises.

La concurrence résultant de la mondialisation avec ses fusions, rachats, délocalisations, automatisation, réduction des coûts, normes qualité... bouleverse la gestion des entreprises et donc la gestion du personnel

La direction des ressources est devenue en quelques décennies un partenaire stratégique de l'entreprise, participant aux décisions du comité de direction. Le DRH est défini comme un architecte social et organisationnel de l'entreprise, en particulier en cas de crise. Il doit en effet éclairer la direction générale sur les modifications organisationnelles, les modifications de culture, le renforcement de l'éthique

1. Définition et fondements du marketing RH

La fonction RH, au même titre que toutes les fonctions de l'entreprise, sont tenue de déployer une stratégie pour dégager un avantage concurrentiel. Cette stratégie doit prendre en compte l'ensemble des parties prenantes, autrement dit, des clients de la fonction RH.

Intégrer la dimension ressources humaines dans la stratégie de l'entreprise est une nécessité reconnue. Les structures et les ressources humaines donnent un avantage compétitif à leur organisation. Dans cette optique que s'est émergé une nouvelle donnée qui est le marketing des ressources humaines. Un élément fondamental pour attirer et fidéliser les salariés Face à cela les, entreprises sont de plus en plus nombreuses à opter pour une démarche « Marketing RH », susceptible de les amener à reconsidérer leur vision traditionnelle de la GRH.⁴

2. Le marketing ressources humaines

Le marketing RH est l'un de deux disciplines : le marketing et la gestion des ressources humaines. Il est le croisement de deux disciplines : le marketing et la gestion des ressources humaines. Il consiste à refonder la gestion des ressources humaines sur des bases marketing.

2.1. La gestion des ressources humaines

Nous allons présenter la GRH pour mieux comprendre sa complémentarité avec le marketing

⁴Jean-Marie Peretti, Gestion des ressources humaines, 19eédition, Vuibert, Paris, P 3.

2.1.1. La gestion

La gestion c'est l'action ou manière de gérer, d'administrer, de diriger, d'organiser quelque chose périodique pendant laquelle quelqu'un gère une affaire comme par exemple le stock⁵

2.1.2. Les ressources humaines

Les ressources humaines représentent des acteurs (personne physique) avec le savoir et le savoir-faire, ainsi que les aptitudes personnelles intervenant au cœur de l'organisation.⁶

Le capital humain représente une notion centrale en gestion des ressources humaines (GRH). Le capital humain regroupe diverses caractéristiques telles que les multiples compétences, les connaissances, l'expérience de travail, l'intelligence (les aptitudes cognitives), le jugement, l'attitude au travail, le profil de personnalité, la capacité d'apprentissage et la progression professionnelle des employés dans l'organisation.

Quant à la GRH, c'est l'ensemble des personnes et des groupes qui se trouvent dans un organisme, dans un moment précis. Ces personnes se différencient par leurs formations, leurs compétences, leurs expériences, leurs motivations dans leurs fonctions au poste de travail.⁷

La GRH est une combinaison de plusieurs tâches au sein d'une entreprise qui sont la conception, la planification, la coordination et le contrôle de l'acquisition, la conservation, l'utilisation et le développement d'un personnel de qualité.

2.1.3. Définition du marketing

En référence à la définition donnée par l'association américaine du marketing on peut considérer que « le marketing est à la fois l'activité, l'ensemble des institutions et des processus visant à créer, communiquer, délivrer et échanger les offres qui ont de la valeur pour les clients, les consommateurs, les partenaires et la société au sens large.⁸ » Le marketing est une stratégie utilisée par l'entreprise pour offrir de meilleurs produits avec de meilleurs prix sur le marché afin de faire face à la concurrence et satisfaire leur client.

2.1.4. Définition du marketing ressources humaines

LIGER définit le marketing ressources humaines comme « une nouvelle approche de la relation salarié/entreprise, qui consiste à considérer les collaborateurs comme des clients au sens le plus noble, il s'agit d'appliquer la logique et les techniques du marketing et de la

⁵Dictionnaire Français Larousse, 2008, page 55.

⁶Makhtauf et collectif EPBI, « Initialisation à la gestion des ressources humaines », 2012 » page 11.

⁷Loïc Cadin, Francic Guérin, Frédérique Pijuyre, GRH : Gestion des ressources, humaines, éditions Dunod, 2012,15.

⁸Kotler et al, Marketing Management, 14e édition, Dunod, Paris, 2012, p. 5

communication pour attirer des candidats, les recruter, bien les intégrer et fidéliser des collaborateurs impliqués »⁹

Le marketing RH s'intéresse au comportement des individus, considérés comme des clients, par rapport aux organisations avec lesquelles ils travaillent ou pourraient travailler.¹⁰

Serge Panczuk et Sébastien Point, proposent à leur tour une méthode pour mieux positionner les RH dans les organisations. Calquée sur les thèses du pape du marketing Philip Kotler, la méthode introduit la segmentation des employés, le sur-mesure des prestations RH et le soin à apporter aux canaux de distribution. Ils reprennent l'approche de Liger, mais avec des méthodes plus précises.

Bien d'autres termes encore ont été utilisés, Igalens parle de « marketing social » et Kotler du « Marketing des personnes »

D'après ces définitions, nous pouvons conclure que le concept de marketing RH consiste pour l'entreprise à se rapprocher de sa cible (talents), à obtenir sa satisfaction en adaptant l'offre (politique RH) et à établir des relations de qualité (comportements, valeurs) pour construire un succès durable (fidéliser).

Nous pouvons, alors définir le marketing des ressources humaines comme l'ensemble des méthodes et des moyens d'une entreprise pour délivrer, créer et communiquer de la valeur, auprès de ses clients actuels et, ou ceux potentiels et pour mener la relation avec eux d'une manière qui soit profitable à l'organisation et aux salariés

3. Fondement du marketing ressources humaines

Au début, le marketing n'était utilisé que pour quelques produits de consommation puis il s'est étendu à d'autres domaines d'intervention. La réflexion théorique de Bagozzi sur les conditions d'application du marketing permet de comprendre cette évolution.

En effet, le marketing est applicable dès lors qu'il y a échange, que celui-ci soit marchand ou non.¹¹

3.1. La collusion entre le marketing et la ressource humaine.

Le marketing RH est une approche optant pour la considération des salariés présents et futurs Comme des clients. Il s'appuie sur l'application des techniques du marketing et de la

⁹LIGER, P, Le marketing des Ressources Humaines, Attirer, Intégrer et fidéliser les salariés, 2ème édition, Dunod, 2007, p. 23.

¹⁰Franck Brillet, Franck Gavaille, Marketing RH, 2017, pages 13.

¹¹ LIGER.P, marketing RH : comment devenir un employeur attractif, 4 édition DUNOD, Paris, 2016

communication pour attirer des candidats, les recruter et bien les intégrer ; fidéliser des collaborateurs impliqués. L'objectif est de développer une relation qui s'inscrit dans le temps.

Figure 01 : les interactions entre la stratégie, le marketing et la RH



Source : PANCZUK.S et POINT.S : Enjeux et outils du marketing RH : promouvoir et vendre les ressources humaines Broché : Editions d'Organisation, 2008. P 33.

3.1.2. L'évolution des attentes des salariés

Le salarié actuel est passé d'un emploi à vie au nomadisme, il est en train de prendre le contrôle de son employabilité. Ce choix de gérer sa carrière est fondé sur quatre critères

Professionnel liés soit à l'individu ou liée à l'entreprise (variables intrinsèques /variables extrinsèques).

Les quatre facteurs guidant le choix de l'individu. Il s'agit :

- De l'image de marque de l'entreprise,
- De la rémunération offerte (au sens large du terme, en y intégrant les conditions de travail, les bénéfices annexes, etc.),
- Du rôle, ainsi que des responsabilités confiées, mais aussi de l'environnement relationnel proche (collègues et managers)

- Et enfin des potentiels de développement futurs.

4. Les objectifs du marketing RH

L'objectif du marketing RH est double, à savoir attirer les meilleurs talents et fidéliser les collaborateurs grâce à la marque employeur.

Le Marketing RH relève des mêmes fondements que le marketing classique pour le mettre au service de trois finalités : conquérir, maintenir et fidéliser les collaborateurs.

Le marketing RH a pour vocation de résoudre un certain nombre de difficultés que les entreprises d'aujourd'hui rencontrent sur le marché du travail. Parmi ces difficultés, on retrouve :

- L'évolution des méthodes de management.
- Les problématiques de recrutement pour les entreprises.

DURONI résume ainsi les objectifs du marketing des RH comme suit

- Attirer des candidats compétents : Afin de les recruter, en les intégrant dans ses équipes et en faire du capital humain un avantage concurrentiel.
- Fidéliser les collaborateurs : en faisant naître les sentiments d'appartenance à l'entreprise, afin de parer aux sollicitations des concurrents -Communiquer sur les Actions de la direction RH : Le but est de montrer que l'entreprise a mis en place des avantages pour ses salariés, exemple : des prestations périphériques.
- Valoriser des métiers à mauvaise image : donner une bonne image sur des métiers tels que les métiers du bâtiment et de l'hôtellerie pour la cible jeune.

Le marketing RH répond à un double objectif de l'entreprise :

4.1. L'objectif externe du marketing RH

L'objectif principal du marketing ressources humaines est véhiculer une bonne image pour attirer les recrues. Il y a encore quelques années, c'était aux candidats de se montrer désirables aux yeux des recruteurs. Le rapport de force est aujourd'hui inversé. C'est aux entreprises de faire cet effort.

Les candidats sont aujourd'hui en quête de sens, à la fois dans leur métier et dans le choix de l'entreprise dans laquelle ils postulent. Ils portent une attention toute particulière à la culture managériale et aux valeurs de l'entreprise.

L'impact de la marque employeur sur le recrutement est considérable : 59% des candidats abandonnent l'idée de postuler si les informations trouvées sur l'entreprise ne leur plaisent pas.

4.2. L'objectif interne du marketing RH

L'autre objectif du marketing ressources humaines est la fidélisation de ces nouveaux talents, l'expérience vécue par le candidat au sein de l'entreprise doit être positive.

Le marketing RH est visé la satisfaction des besoins exprimés par les collaborateurs, élément cœur du dispositif. Le besoin est tout ce qui peut, pour un individu ou un groupe, être considéré comme nécessaire. Cette nécessité, consciente ou inconsciente pour les individus, impliquera donc que la DRH devra disposer d'outils fiables pour les identifier, les formaliser, les révéler (besoin en formation, en recrutement, en flexibilité, etc.¹²

Le marketing RH aide les entreprises à attirer les meilleurs talents en leur proposant des contenus ciblés répondant à leurs préoccupations. Cependant, pour déployer une stratégie marketing RH efficace, l'entreprise doit connaître ses besoins et ceux des publics cibles, mais aussi les offres concurrentes et le marché auquel elle s'adresse.

5. Les enjeux du marketing RH

Le marketing RH contribue à façonner l'image de l'entreprise pour la rendre valorisante, non seulement pour sa réputation, mais également pour servir la fierté d'appartenance du salarié. C'est le nouvel enjeu de l'union entre le marketing et les RH pour faire face à la pénurie de compétences.

S'engager dans une démarche de marketing RH, pour proposer une offre RH en adéquation avec le marché, nécessite de prendre en considération certains enjeux exposés ci-après.

5.1. Enjeux stratégiques

Les enjeux stratégiques du marketing ressources humaines sont :

5.1.1. Attirer des compétences et des talents

L'enjeu stratégique majeur consiste à conquérir et à maîtriser des ressources et des compétences permettant à l'organisation de se différencier de ses concurrents, de déployer ses actifs, d'innover ou de disposer d'une flexibilité suffisante pour s'adapter aux exigences.

Il s'agit alors de parler de connaissance, de capacité, de ressource et d'anticipation.¹³

Ces dernières années, nous remarquons un profond changement des mentalités, particulièrement avec les nouvelles générations, ce qui rend la capacité d'adaptation face aux évolutions du monde du travail représente l'enjeu principal du marketing RH.

¹²Franck Brillet, Franck Gavaille, op. Cite, p 33

¹³Duroni, De la marque employeur aux nouveaux enjeux RH, Thèse Professionnelle, HEC, Paris.2011

Enfin, pour attirer les talents, les entreprises doivent se démarquer face à la concurrence et développer une marque employeur forte et attractive.

- C'est là que le marketing RH intervient avec à la clé, plusieurs enjeux : Promouvoir son entreprise et développer sa notoriété auprès des candidats
- Se différencier des entreprises concurrentes en développant son attractivité
- Fidéliser les talents en mettant en place une stratégie pour valoriser l'expérience collaborateurs.

5.1.2. Accueillir, intégrer et fidéliser le salarié

Depuis plusieurs années déjà, les services RH font face à de nombreuses difficultés pour fidéliser leurs salariés. Tout d'abord, les attentes des candidats et salariés sont de plus en plus fortes. Le monde du travail a fortement évolué et il est capital pour les entreprises de s'adapter aux nouveaux modes de travail basés sur le triptyque : flexibilité, télétravail et agilité.

En effet, les missions du marketing RH ne s'arrêtent pas à l'embauche. Accueillir, intégrer et fidéliser le salarié sont autant de défis à relever.

5.1.3. La satisfaction des attentes des clients

La question de la satisfaction des attentes des clients présente un certain nombre d'enjeux pour les organisations. Si la fonction RH cherche à réussir son orientation client, c'est en premier lieu pour optimiser sa performance et assurer la satisfaction de la direction et des actionnaires. Ceci suppose des ressources humaines impliquées, motivées, engagées professionnellement et compétentes dans les tâches et activités qui leur sont confiées.

La fonction RH fait aujourd'hui face à un changement de rapport au travail, conséquence d'une transformation longue qui s'est opérée entre les années d'après-guerre de plein-emploi à nos jours, où les crises successives ont généré un désenchantement par rapport au travail et l'assurance de conserver sa place dans l'entreprise.

5.1.4. Fidéliser le collaborateur

Fidéliser ses employés maintenir une relation durable, devient un des principaux enjeux du marketing des ressources humaines. On rejoint encore une fois l'idée que fidéliser est plus pertinent que conquérir, comme dans le domaine commercial, car moins aléatoire.

Fidéliser, c'est motiver ses employés, les impliquer au sein de l'entreprise et les aider à atteindre des objectifs personnels de développement individuel. On perçoit une dimension émotionnelle dans la fidélisation, qui peut constituer un facteur d'enrichissement pour l'organisation dans son ensemble.

Disposer au sein de l'entreprise d'un personnel loyal et compétent est un avantage concurrentiel. Devoir remplacer des salariés démotivés, qui auraient quitté l'entreprise, représente un coût en termes de recrutement mais aussi d'intégration, comme nous venons de le voir. Pour ces raisons, il faut diminuer le turnover, être conscient que les candidatures se raréfient dans de nombreux métiers, et développer un management de fidélisation.

Pour fidéliser les salariés, il faut désormais repenser l'organisation de l'entreprise et les pratiques managériales en ce sens.

5.1.5. Encourager et récompenser

Fidéliser, c'est aussi reconnaître le travail de ses collaborateurs. Il est donc important de mentionner que les encouragements et les récompenses ne constituent pas un moyen d'action puéril mais une dimension à prendre en compte dans la gestion des ressources humaines. La reconnaissance ne doit pas être réservée à une partie du personnel mais être accordée à tous les salariés. La question de la rémunération est parfois présentée comme essentielle, mais beaucoup d'individus ne se sentent pas respectés dans leur travail et manquent de reconnaissance. Or pour encourager chacun et récompenser les plus méritants, il faut connaître les salariés, savoir ce qu'ils accomplissent au quotidien et les suivre régulièrement. Les initiatives doivent être saluées et toutes les suggestions prises en considération.¹⁴

5.2. Les enjeux sociaux

Au-delà de la difficulté de conjuguer les attentes de l'ensemble de ses clients, la fonction RH doit être en mesure de se saisir des enjeux actuels qui font évoluer les modes de conception du travail et de pensée, mais aussi de prendre en compte des problématiques individuelles et collectives, et d'intégrer les évolutions de la technologie et les nouveaux types de relations professionnelles qui s'établissent.

L'intégration sociale des individus est également nécessaire pour engendrer une certaine stabilité politique dans l'organisation et l'optimisation des ressources. Le marketing RH devient ainsi un enjeu stratégique, pour les entreprises et pour la société.

6. La marque employeur

La concurrence de plus en plus féroce dans le recrutement et le maintien en emploi des meilleures ressources humaines. Offrir des conditions d'emploi standardisées comme les structures des salaires, des bonis et des avantages sociaux est un bon moyen de développer la

¹⁴ Jocelyne Robert, op. Cite, p 2-4.

coopération et la confiance des employés. Cependant, les employeurs font face à une pression immense pour attirer et maintenir en emploi des individus dont la valeur est élevée, ce qui les oblige à offrir à ces derniers des conditions de travail plus intéressantes que celles de l'ensemble des organisations d'un même marché de travail.

Développer sa marque employeur est aujourd'hui incontournable pour les entreprises qui souhaitent attirer les meilleurs. Mais pour que cela fonctionne, cette stratégie doit être préparée, pensée, planifiée aussi rigoureusement qu'un dispositif marketing.

6.1. Définition de la marque employeur

La notion de « *Marque Employeur* » est aujourd'hui une véritable notion d'actualité. La création d'une marque employeur est primordiale pour les entreprises voulant attirer et retenir les talents, d'où la nécessité de bien créer et gérer sa marque employeur.

La marque employeur est une stratégie qui consiste à rendre une entreprise identifiable et désirable aux yeux des candidats potentiels. La marque employeur reflète donc un Positionnement et des valeurs qui facilitent sa reconnaissance et sa notoriété. La gestion de la marque employeur fait ainsi partie des leviers du marketing RH.¹⁵

Bertrand Bathelot, spécialiste dans les techniques du marketing interactif, souligne que la marque employeur est un terme utilisé pour désigner l'ensemble des problématiques d'image de marque à l'égard de la cible des employés ou salariés potentiels.¹⁶

En résumé, la Marque employeur : Un outil marketing au service des RH en l'absence des hommes partis se battre sur le front, les femmes travaillaient dans des domaines traditionnellement réservés aux hommes, tels que la soudure ou la réparation de moteurs. Leur contribution était essentielle pour la production, notamment pour la fourniture du matériel de guerre.

6.2. Les principes composants de la marque employeur

L'entreprise se doit agir pour retenir ses collaborateurs, notamment en menant une réflexion de fond sur sa culture et son identité qui sont des éléments clé de la marque employeur

¹⁵Audrey CHARBONNIER-VOIRIN et Alexandra VIGNOLLES, Enjeux et outils de gestion de la marque employeur : point de vue d'experts, revue Dans Recherches en Sciences de Gestion, volume 1, n° 112, Éditions ISEOR, 2016, p 153 à 172 .

¹⁶Berrada et Delobbe, Le marketing Rh à la lumière du progrès de la technologie 2.0 et de la génération Y : Évaluation de la perception des outils 2.0 par la génération Y et la fonction Rh chez VIVO ENERGY MAROC, mémoire en vue de l'obtention du titre de Master en sciences de gestion, Université Louvain School of Management, 2014-2015.

La marque employeur fait référence l'image et la réputation d'une entreprise en tant qu'employeur. Elle est basée sur la perception qu'ont les candidats et les employés actuels de l'entreprise. Elle impacte directement la capacité de recrutement et de rétention des talents.

La marque employeur repose sur un ensemble de dimensions dont :

6.2.1. L'identité :

C'est l'ensemble des éléments intrinsèques à l'entreprise, de ceux qui font l'entreprise et lui donnent son ADN : ses valeurs, sa culture, son savoir-faire, ses métiers, son cadre de travail ...

Donc, il faut trouver des éléments objectifs qui vont constituer l'identité de l'entreprise et la différencier par rapport aux autres acteurs sur le même marché : donner du sens à son histoire, retrouver ses valeurs fondatrices et les rendre concrètes au quotidien.

6.2.2. L'image

L'image employeur définit ce que les employés pensent et attendent de leur entreprise. En général la notoriété de l'entreprise est fragile et relative. Il faut nécessairement la mesurer, la renforcer ou la construire. De plus cette notoriété facilitera le recrutement de nouveaux collaborateurs, ainsi que leur fidélisation.

6.2.3. La réputation

La réputation ou comment l'environnement externe perçoit l'entreprise. Les individus sont à la recherche de bien-être. Ils préfèrent donc travailler pour des entreprises qui ont une bonne réputation en tant qu'employeurs. Ils recherchent des entreprises leur offrant de bonnes conditions de travail.

6.3. L'importance de la marque employeur

De nombreuses recherches se sont intéressées à l'impact de l'image de la ME sur l'attractivité des entreprises et ont montré que les candidats sont plus attirés par les entreprises qui bénéficient d'une image de marque employeur attrayante.

Une marque employeur forte et positive augmente le taux de candidature des offres d'emploi. Elle augmente donc la capacité de recrutement de l'entreprise. En situation de pénurie de main-d'œuvre, cette capacité de recrutement est devenue vitale pour les entreprises en croissance. Le département ressources humaines va pour cela mettre en place une stratégie de marketing RH intrinsèquement liée à la marque employeur.

L'importance de la marque employeur d'une entreprise réside dans les points suivants :

6.3.1. La marque employeur, outil d'attractivité :

Puisque les individus sont à la recherche de bonnes conditions de travail, l'entreprise dont la marque employeur est forte attire naturellement plus de candidats.

Plusieurs auteurs ont établi une relation positive entre l'image de la marque employeur et l'attrait de l'organisation. Cette dernière est définie comme « une attitude affective positive à l'égard d'une organisation, la considérant comme désirable, en vue d'initier une relation avec cette organisation en faisant partie de son personnel ». ¹⁷

Elles peuvent donc réduire leurs investissements dans des campagnes de recrutement coûteuses ou des services de recrutement externes.

6.3.2. Rétention des employés :

Les employés satisfaits restent plus longtemps au sein de leur entreprise. Cela réduit le taux de roulement des employés, réduisant les besoins de recrutement et de formation des nouveaux employés.

6.3.3. Réduction du temps de recrutement :

Une marque employeur accélère le processus de recrutement, réduisant les pertes de revenus de production liées au manque de main-d'œuvre.

6.3.4. Fidéliser les employés

Une marque employeur forte aide à fidéliser les employés en créant des conditions et un environnement de travail attractif. Voici comment la marque employeur contribue à la rétention des employés.

7. La démarche marketing RH :

La mise en œuvre d'un plan d'action marketing RH passe par une série d'étapes bien définies :

Premièrement, une démarche essentielle et préalable permettant à l'entreprise d'identifier son marché RH pour espérer vendre le produit ou le service RH voulu : la segmentation RH. Il s'agit de repérer les acheteurs potentiels *via* une démarche de segmentation bien orchestrée et d'un ciblage parfaitement mené.

Une fois le marché et les cibles identifiés, il est essentiel d'élaborer sa stratégie de vente du « Produit » ou du service RH en utilisant un véritable marketing mix, c'est-à-dire en travaillant sur les quatre variables que sont le produit, le prix, la distribution et la promotion.

¹⁷Laïla Benraïss-Noailles, Olivier Herrbach, Catherine Viot, L'effet du capital-marque employeur sur l'attractivité organisationnelle : le rôle modérateur de la familiarité, revue Management & Avenir, volume 1, n° 107, Éditions Management Prospective, 2019,, p 37 à 59.

✓ La segmentation

La segmentation permet au DRH de regrouper les individus en fonction des attentes homogènes dont le but est d'adapter l'offre RH. Le processus de segmentation dépend de deux conditions. La première est la flexibilité des prestations offertes par l'entreprise. La deuxième est la diversité des attentes et motivations des salariés. La prise en considération de ces deux conditions, donne à l'entreprise la force de différencier son offre Rh et se forger un avantage concurrentiel. Ainsi les méthodes de segmentation doivent respecter les exigences suivantes :

- **Homogène** : « il faut respecter une homogénéité au sein du même segment en veillant au degré de proximité de l'ensemble des salariés qui le composent » ;
- **Stable** : le segment doit permettre à la fonction Rh d'assurer la durabilité des actions ;
- **Accessible** : en fonction du segment identifié, il faut offrir capable de donner des services Rh adaptés ;
- **Mesurable** : il est nécessaire de mettre en place des critères quantifiables.
- **Le ciblage** : Le processus de ciblage vient compléter la segmentation afin de mettre en place des actions adaptées aux segments considérés.

Elle Permet d'identifier une catégorie d'individus sur lesquels les actions Rh seront menées. Elle se concrétise par le positionnement des produits et services RH.

Tableau 1 . Les 4 piliers du marketing mix au cœur du marketing RH

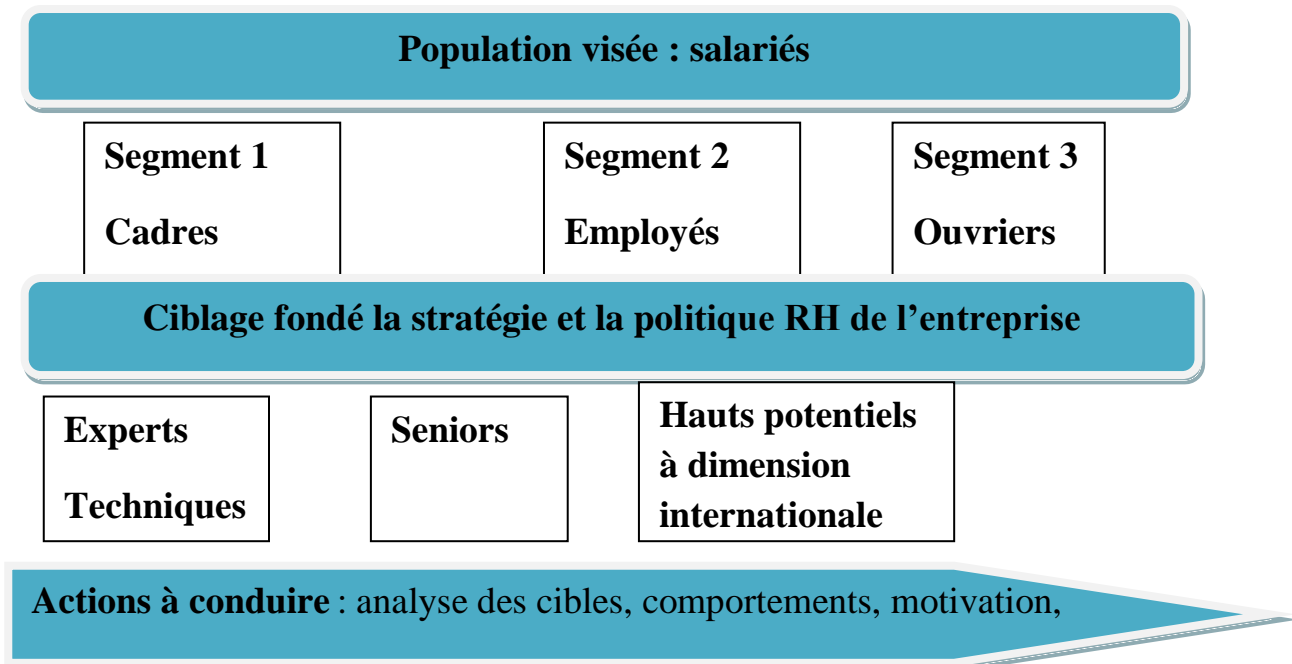
PRODUITS Savoir définir sa prestation	PRIX Savoir définir son prix
Recrutement	Coût financier direct
Coaching	Coût financier indirect (immobilisation)
Formation interne/ externe	Coût induit (risque)
Gestion de la paye	Coût transféré (impact sur les autres
Université d'entreprise	Membres de l'équipes).
Système de performance	
Référentiel de compétences	
PLACE Savoir diffuser sa prestation	PROMOTION Savoir séduire, savoir acheter et le faire Savoir...

Service disponible « chez » le manager	Bouche à oreille
Service on-line	Communication interne
Service disponible « chez le DRH	Via le manager (argumentaires)
Service disponible à l'extérieur	Via l'externe
	E-mails
	Courrier personnalisé
	Internet
	Affiches

Source : S.Panczuck et S .Point, (2008), Enjeux et outils du marketing RH. Eyrolles.

Le tableau présente les quatre piliers du marketing mix au cœur du marketing des ressources humaines, déclinés en quatre catégories : Produit, Prix, Place et Promotion. Chaque pilier est détaillé avec des éléments spécifiques à la gestion des talents, tels que le recrutement, le coaching et la formation pour les produits, et les coûts financiers directs et indirects pour les prix. La diffusion des services est couverte sous la catégorie Place, incluant des options comme le service en ligne et disponible chez le manager ou le DRH. Enfin, la promotion met l'accent sur des techniques de communication comme le bouche à oreille, les newsletters et les affiches pour attirer et retenir les talents. Ce tableau illustre l'importance d'une approche marketing structurée et intégrée dans la gestion des ressources humaines pour maximiser l'attractivité et la rétention des talents.

Figure 2 : exemple d'une segmentation



Source : Panczuk et Point (2008).

En effet, l'exemple ci-dessous montre qu'à partir d'une population spécifique (les salariés), l'entreprise définit segments, cadres, employés et ouvriers dont lesquels elle cible les hauts potentiels à dimension internationale, les experts techniques et les seniors. Sur base de ce ciblage, l'entreprise doit analyser les comportements, les attentes afin de mettre en place des actions.

7.1. La mise en place d'un Plan marketing RH

Un véritable plan marketing RH vise à soutenir le développement, le lancement et la gestion des services proposés par la fonction RH.

C'est d'abord la définition d'une véritable « stratégie employeur » à partir de l'analyse approfondie de l'ensemble des éléments caractéristiques de l'entreprise et de son environnement. Cette analyse permettra de jauger son attractivité auprès des candidats, des partenaires et même des collaborateurs, et ce, pour mieux connaître les métiers, la politique de management, les forces, les faiblesses, afin de bien les expliquer et en faire autant d'atouts d'attractivité.

Figure 3. Les étapes de la Réalisation d'un plan marketing RH



Source : Adapté par nos soins à partir de Liger (2013).

Cela leur permet ensuite de bâtir, sur le plan opérationnel, un « mix » RH qui adapte et articule de manière cohérente les composants marketings traditionnelles que sont le produit (emploi), le prix (rémunération), la distribution et enfin la communication.

Section 02 : La fidélisation des talents

Dans le monde des affaires contemporain, la fidélisation des talents se révèle être un enjeu stratégique majeur pour les entreprises cherchant à maintenir leur compétitivité. Contrairement à l'acquisition de nouveaux talents, qui peut s'avérer aléatoire et coûteuse, fidéliser ses employés garantit non seulement une stabilité organisationnelle, mais favorise également une croissance soutenue et harmonieuse. Cette section explorera les différents aspects de la fidélisation des talents, en mettant l'accent sur les méthodes et les stratégies efficaces pour motiver les employés, renforcer leur engagement et favoriser leur développement personnel et professionnel au sein de l'entreprise. La dimension émotionnelle de cette fidélisation sera également abordée, soulignant son impact potentiel sur l'enrichissement global de l'organisation.

1. les concepts de bases de la gestion des talents

La Gestion des Talents doit être au cœur de l'organisation de l'entreprise. Elle nécessite la mise en place de méthodes et outils adaptés permettant d'attirer, retenir et développer son Capital Humain. Dans cette section on découvrira la définition du haut potentiel, de la gestion des talents et ses caractéristiques.

1.1. Définition de la notion de talents :

C'est une disposition stable pouvant mener à des performances de niveau supérieur. Selon Pierre Mirailles¹⁸, « le talent se définit par ce que l'individu fait mieux que les autres ». Et Pour certains le talent est une combinaison rare d'une compétence rare .

1.2. Définition de la gestion de talent

La définition de la gestion des talents par Pierre Miralles : Selon Miralles (2007) si la compétence d'un individu se définit notamment par ce qu'il sait faire, son talent est caractéristique de ce qu'il fait mieux que les autres. Et donc le talent c'est l'addition de l'excellence et la différence.

Le talent = excellence + différence

L'excellence individuelle dans une activité donnée se traduit par des performances exceptionnelles obtenues de façon régulière.

2. Les stratégies de la gestion des talents :

La gestion des talents est essentielle pour assurer la compétitivité et la pérennité des entreprises dans un marché constante évolution. Les stratégies visant à attirer , détecter, recruter , fidéliser les talents. En mettant une lumière les méthodes efficace pour gérer les

¹⁸ P. miralles, (2007), opcit, p 128.

talents, et l'offre un guide complet pour maximiser le potentiel humain au sein de l'organisation

2.1. Le recrutement des talents

Le recrutement des talents vise à s'attacher des salariés reconnus comme étant les meilleurs. Recruter et gérer des talents requiert une forme de veille stratégique. Le recrutement des talents est constitué d'étapes¹⁹.

2.2. L'identification des postes critiques dans l'organisation :

Pour recruter des talents l'entreprise doit anticiper les besoins futurs, avoir un plan cohérent de développement, être proactive, avoir une idée précise de ses futurs besoins humains, matériels et financiers. La stratégie est axée sur les postes critiques dans l'organisation de manière à déterminer les connaissances et habiletés nécessaires pour occuper ces postes.

2.3. La détection des talents:

Elle se fait par la mise en évidence des talents cachés dans l'entreprise et l'attraction de nouveaux talents. Pour attirer les talents, l'entreprise doit se distinguer des autres. Cela se fait par l'octroi d'un cadre de travail agréable, par des actions pour se faire connaître. Par son histoire, ses réalisations, son image, elle doit donner envie aux talents de la rejoindre. La meilleure stratégie de recrutement à long terme est la construction d'une marque employeur.

2.4. Attirer les talents

Attirer les talents constitue une étape cruciale dans la gestion des talents au sein d'une organisation. Pour réussir cette mission, il est essentiel de créer un environnement de travail attractif et stimulant, qui se démarque des concurrents. Cela peut inclure la mise en place de politiques de travail flexibles, la promotion d'une culture d'entreprise positive et inclusive, ainsi que l'offre de possibilités de développement et d'avancement professionnel. Une organisation doit également investir dans sa marque employeur, en communiquant clairement ses valeurs, ses réalisations et ses perspectives d'avenir pour attirer les meilleurs candidats. Des initiatives comme des journées portes ouvertes, la participation à des salons de l'emploi et l'engagement sur les réseaux sociaux peuvent aussi jouer un rôle clé dans la promotion de l'image de l'entreprise et l'attraction de nouveaux talents. En somme, attirer les talents nécessite une stratégie bien pensée qui combine des conditions de travail optimales, une

¹⁹ 16 J.M.Peretti (2009). opcit. P 379

culture d'entreprise engageante et une communication efficace pour séduire et recruter les individus les plus compétents et motivés.

2.5. Le choix des talents:

Effectué en interne, il consiste pour la hiérarchie à repérer les individus qui se distinguent dans l'accomplissement de leur tâche, qui ont un potentiel d'évolution et à les proposer pour occuper des postes vacants. Le choix des talents à l'externe se fait en général à partir de différentes sources. Quelle que soit la démarche retenue, le choix s'effectue lors d'un entretien avec le postulant au poste. L'entretien est surtout une étape de validation ou d'infirmité des impressions retenues lors des étapes antérieures. Il est conseillé de ne pas imposer, à ces personnes qui aiment se distinguer, des méthodes d'entretien classique. Les discussions permettront de déceler, en sus des compétences du candidat, ses qualités de leadership, sa capacité d'adhésion aux valeurs et à la culture de l'entreprise, sa capacité à se fondre harmonieusement avec l'équipe en place. Au terme de cette phase, l'option peut être prise de recruter la personne.

2.6. L'engagement des talents :

L'entreprise, une fois la décision de recruter prise, doit convaincre le talent de venir travailler en son sein, de signer son contrat. À cette étape, en fonction de l'importance accordée à la personne, on peut lui proposer d'écrire lui-même sa lettre de proposition d'embauche, lui demander les éléments qui lui semblent indispensables pour travailler dans de bonnes conditions, pour être vite opérationnel, lui suggérer des collègues avec qui il pourrait travailler harmonieusement etc. Le recrutement achevé, il faut fidéliser le talent.

2.7. La fidélisation des talents

La fidélisation des salariés de l'organisation est une source d'amélioration de ses performances. Elle est l'ensemble des mesures permettant de réduire les départs volontaires. Fidéliser les meilleurs collaborateurs dans un environnement économique compétitif est une gageure pour les firmes. La fidélité du salarié est appréciée par son ancienneté, son désintérêt pour les opportunités professionnelles externes et ses efforts.

Les principaux déterminants de la fidélité du salarié sont la satisfaction au travail et l'engagement envers l'organisation. La satisfaction au travail est fonction de l'évaluation par un individu de son travail ou de sa situation d'emploi.

L'engagement est une traduction de la disposition d'un individu par rapport à son organisation.

Les actions spécifiques sont nombreuses : rémunérations attractives et leur révision régulière, primes et gratifications complémentaires à celles prévues par les conventions collectives, avantages en nature incitatifs (logement, véhicule, tickets restaurant, crèche, pressing), avantages financiers (plans d'épargne, intéressements, stock-options), implication dans la prise de décision, formation et développement personnel des salariés talentueux, gestion des carrières et des compétences etc.

3. Les outils de fidélisation :

Pour retracer l'historique des premières apparitions des formes de fidélisation, il est pertinent d'examiner comment ont été mises en place les premières mesures d'intéressement et de participation des salariés au rendement de l'entreprise. Cette analyse historique nous aide à comprendre l'évolution des pratiques de fidélisation des collaborateurs.

- La fidélisation des différents collaborateurs de l'entreprise. Pour cela, il est essentiel de prendre soin d'eux, tout au long de leur parcours au sein de votre entreprise.
- De nombreux outils sont à votre disposition en ce sens :
- Développement d'une politique QCVT (création d'espaces de détente, cours de sport, télétravail, flexibilité des horaires...)
- Mise en place d'une politique de GPEC pour développer les compétences des salariés et favoriser leur progression au sein de l'entreprise
- Consultation et implication des salariés dans les prises de décision (Exemple : boîte à idées, ateliers de travail...)
- Reportions sur les actions mises en place : enquêtes qualitatives, mise en place d'indicateurs pour analyser la QVT tels que l'ENPS, calcul du taux d'absentéisme, du taux de turnover...²⁰

À l'aide de pratiques rigoureuses d'attraction organisationnelle, de recrutement, de sélection, de fidélisation et de développement des ressources humaines, l'investissement dans le capital humain contribue à une amélioration de la performance corporative.

3.1. Les outils classiques.

Les outils classiques de fidélisation des salariés reposent principalement sur des éléments essentiels tels que les systèmes de rémunération de base et les avantages sociaux traditionnels. Parmi ces outils, on retrouve les salaires compétitifs, les assurances santé, les retraites complémentaires et les congés payés. Ces dispositifs ont longtemps constitué la pierre

²⁰ BLIND, S. (1968). La participation et l'intéressement des travailleurs (Chapitre 1). Paris: Éditions Sociales.

angulaire des stratégies de fidélisation en offrant une sécurité financière et un cadre stable aux employés. Bien que ces outils restent cruciaux pour attirer et maintenir le personnel, leur efficacité peut être limitée si elle n'est pas complétée par des approches plus modernes et personnalisées. Pour véritablement renforcer l'engagement et la loyauté des salariés, les entreprises doivent envisager d'intégrer des pratiques plus contemporaines en complément des outils classiques.

4. Les enjeux de la fidélisation

Aujourd'hui, la fidélisation en entreprise comprend plusieurs enjeux. En effet, fidéliser les talents déjà présents au sein de l'entreprise permet d'éviter d'éventuelles dépenses que sont les coûts de recrutement. Ici, l'objectif qui en découle est donc d'éviter le départ des hauts potentiels.

Il nous fait comprendre qu'en matière de recrutement, il faut prendre en compte aussi bien les dépenses internes (coûts directs) que celles externes. Les dépenses externes vont prendre en compte les dépenses relatives à la stratégie de communication, au développement de la marque employeur, au recours aux cabinets de recrutement en ce qui concerne les profils génériques par exemple

Tableau 2. Une convergence des enjeux de fidélisation entre marketing et GRH

	GRH	Marketing
Rentabilité/performance	Une réceptivité accrue aux actions marketing de la marque. Les clients fidèles sont plus rentables que les clients occasionnels.	Coût important du turnover. Un salarié fidèle est plus impliqué.
Stabilité	Une moindre réceptivité aux actions de marketing des concurrents. Chiffre d'affaire minimum garanti.	Une réponse aux pénuries de compétences.
Image	Les clients fidèles sont la source d'un bouché à oreille positif.	La présence de salariés fidèles contribue à l'image positive de l'entreprise

Source : Colle et Merles (2007) Cité par Nicolas, Renault (2014)

4.1. Les enjeux sociaux de la fidélisation

Les entreprises prennent actuellement de plus en plus conscience que l'intégration d'objectifs sociaux représente un investissement stratégique et doivent dans ce cas relever le défi de devenir des «employeurs de référence». De ce fait, les entreprises sont de plus en plus évaluées sur leur capacité à adopter une démarche sociale responsable dans un environnement d'une complexité croissante.

Cette responsabilité sociale peut être définie comme étant l'engagement de l'entreprise à intégrer et à apporter, de sa propre initiative, une contribution à l'amélioration et au développement de la société de façon responsable. Cet engagement vise à préserver l'environnement, améliorer la qualité de vie et les relations avec les parties prenantes²¹.

Donc, la capacité d'être une entreprise socialement responsable, et avoir un sens Éthique est aujourd'hui un facteur de réussite, d'ailleurs elle est au centre des préoccupations des dirigeants qui désirent véhiculer une meilleure image de marque employeur impactant directement l'attraction et la conservation des salariés et devenir un employeur de référence.

Pour atteindre cet objectif, cela exige de développer une image sociale différente de ses concurrents, de promouvoir une culture d'entreprise forte, centrée sur l'être humain et les règles d'éthiques.

4.2. Les enjeux stratégiques de la fidélisation :

La fidélisation des employés présente plusieurs enjeux stratégiques cruciaux pour les entreprises. Tout d'abord, elle permet d'assurer une continuité et une stabilité opérationnelle, réduisant les interruptions dues aux départs fréquents. De plus, une main-d'œuvre fidèle favorise la transmission des connaissances et le développement des compétences internes, renforçant ainsi l'expertise et la capacité d'adaptation de l'entreprise. Enfin, les employés engagés contribuent activement à la mise en œuvre de la stratégie d'entreprise, soutenant les objectifs à long terme et améliorant la cohérence des initiatives stratégiques.

5. Les mécanismes de l'attractivité des talents par la rémunération

En marketing RH, le produit fait référence aux prestations RH. Autrement dit les gammes de produits et services mis à disposition des clients (salariés) internes et externes de l'entreprise, encore appelé offre RH. L'entreprise peut développer des produits Rh répondants à 4 axes : rétribution, environnement de travail, développement personnel, formation.

²¹ Peretti J.M, l'audit social, édition Vuibert, Paris, 2006, p

Deux catégories de prestations peuvent être distinguées. La première catégorie est composée de prestations standards et regroupe les prestations de base (gestion administrative), les prestations obligatoires ainsi que les activités liées au passage des employés dans l'organisation. La deuxième catégorie de prestations qu'on pourrait qualifier d'optionnelle permet de différencier l'offre RH par cible. Une fois l'offre élaborée, il est crucial de la rendre attractive et séduisante auprès de la cible afin de lui garantir un positionnement de choix

1. Rétribution

Parmi les mécanismes de l'attractivité des talents par la rémunération, qui touche à la fois à la paie et à la motivation des salariés, fait également partie de l'administration du personnel et doit être intégrée aux plans stratégiques. Élaborée en fonction de l'offre de la concurrence, elle permet à l'entreprise de rester attractive et de conserver ses talents.

2. Environnement de travail

Le DRH ne peut plus faire l'impasse de l'écoute des attentes de ses salariés qui varient selon l'âge, la formation, le mode de vie, etc.

Le climat social signifie l'ambiance ressentie par les salariés elle regroupe :

- L'environnement et le contenu du travail, les relations interpersonnelles et la confiance mutuelle, il peut être ressenti différemment, il est lié à la perception de chaque salarié.
- L'entreprise doit ainsi assurer un climat social paisible afin de favoriser la fidélisation de ses salariés.
- Également partie intégrante de la gestion des RH, le bien-être au travail comprend toutes les dispositions prises pour améliorer les conditions de travail, et favoriser la productivité. Prendre soin du capital humain, c'est aussi assurer la performance de l'entreprise.

Cette attention portera sur des sujets tels que :

- La motivation,
- La gestion du stress,
- La prévention des risques,
- Les avantages offerts aux salariés, etc.

3. La formation

La formation du personnel est un investissement. Elle permet aux entreprises d'accroître les compétences, les métiers et la productivité de leurs mains d'œuvre tout en

améliorant la qualité de leurs produits et services. C'est une activité de valeur ajoutée qui favorise l'adaptation et la flexibilité des individus face aux défis à relever.

Selon P.CANDAUX : « la formation est toute activité qui essaye délibérément d'améliorer ou de compléter les connaissances, aptitudes et attitudes d'une personne dans son travail ».²²

Selon PERETTI: « par la Formation professionnelle, on désigne habituellement les moyens pédagogiques offerts aux salariés pour qu'ils développent leurs comportements au travail ; les actions proposées renforcent leurs connaissances, attitudes et ceux de l'organisation afin de s'adapter à leur environnement ».²³

Élaborer une politique de produit et de service nécessite tout d'abord de s'interroger sur les problèmes auxquels doivent être apportées une ou des solutions et réponses. En interne tout d'abord, les différents clients des RH vont rencontrer des problématiques qui semblent éloignées les unes des autres mais qui, en y regardant de plus près, présentent des similitudes, voire des intérêts communs. Ensuite, la satisfaction de l'ensemble des besoins et des attentes des clients internes est liée à celle des clients externes.

4. La communication

Les entreprises, les organisations en général communiquent pour exprimer leur besoin de main-d'œuvre et pour accroître la visibilité de leurs politiques et pratiques de gestion des ressources humaines.

La politique de communication en marketing ressources a un double objectif :

- ✓ Attirer les candidats et les convertir en salarié, en utilisant des méthodes issues du marketing et à travers le développement de la marque employeur²⁴
- ✓ Fidéliser les employés en valorisant l'expérience collaborateur notamment via une politique de QCVT²⁵

²² Sébastien Soulez, Fanny Poujol, Marketing et GRH : un avenir commun ?, revue Décisions Marketing , volume 3, n° 99, 2020, p 5 à 16

²³ Etienne Segretain, Le Marketing des ressources humaines Groupe Eyrolles P11.

²⁴ P.CANDAUX « *audit social : méthodes et techniques pour un management efficace* » Edition vuibert, 1897, p.333

²⁵ ANDRE DE PERETTI « *organiser des formations* », Edition hachette , paris , 1991 p28

2 CEO chez Eagle-Rocket

Conclusion

En conclusion, ce chapitre a mis en lumière les éléments essentiels qui façonnent l'attractivité des talents au sein des organisations modernes, en soulignant l'importance stratégique de chaque composant analysé. La capacité à attirer et à fidéliser des talents de qualité est devenue une priorité incontournable dans un environnement économique où la concurrence pour les meilleurs profils est de plus en plus féroce.

La première partie de notre analyse a examiné le marketing des ressources humaines (RH), qui constitue le socle sur lequel repose l'attractivité d'une organisation. En définissant les principes fondamentaux du marketing RH et en explorant les interactions entre marketing et gestion des ressources humaines, nous avons vu comment une marque employeur forte peut influencer positivement la perception des candidats et des employés potentiels.

L'évolution des attentes des salariés et les objectifs stratégiques du marketing RH ont été présentés comme des facteurs clés pour créer une proposition de valeur employeur attractive. En appliquant ces principes, les entreprises peuvent non seulement attirer des talents de haut niveau, mais aussi améliorer leur réputation en tant qu'employeurs de choix.

La deuxième partie a abordé la fidélisation des talents, en mettant en lumière les stratégies et les outils nécessaires pour maintenir l'engagement des employés. La fidélisation ne se limite pas à offrir des avantages financiers ; elle englobe également des aspects comme la reconnaissance, les opportunités de développement professionnel, et un environnement de travail positif. Les déterminants de la fidélité des salariés et les actions spécifiques pour renforcer leur engagement ont été discutés en détail, révélant que la fidélisation repose sur une approche holistique et proactive. Les entreprises qui réussissent à créer un environnement de travail motivant et à répondre aux besoins évolutifs de leurs employés sont mieux positionnées pour conserver leurs talents et réduire le turnover.

Enfin, la troisième partie a exploré les mécanismes de l'attractivité des talents par la rémunération. Nous avons analysé comment les différents aspects de la rétribution, tels que le salaire, les avantages sociaux, et les opportunités de formation, peuvent influencer la décision des candidats de rejoindre ou de rester dans une organisation. La rémunération est souvent perçue comme un reflet direct de la valeur que l'entreprise accorde à ses employés. En mettant en œuvre une politique de rémunération équitable et compétitive, les entreprises peuvent non seulement attirer des talents qualifiés mais aussi renforcer leur engagement et leur fidélité à long terme. L'importance d'un environnement de travail favorable et d'une

communication efficace a également été soulignée comme des facteurs complémentaires essentiels à une stratégie de rémunération réussie.

En somme, ce chapitre a démontré que l'attractivité des talents est le résultat d'une combinaison harmonieuse entre marketing RH, fidélisation, et rémunération. Les organisations doivent adopter une approche intégrée, qui considère ces éléments non pas isolément mais comme des parties interdépendantes d'une stratégie globale.

En développant des pratiques innovantes et en restant attentives aux évolutions des attentes des talents, les entreprises peuvent se positionner avantageusement dans un marché du travail compétitif. Les recommandations formulées tout au long de ce chapitre offrent des pistes concrètes pour optimiser les pratiques en matière de gestion des talents et renforcer l'attractivité de l'organisation.

Chapitre II :
Système de rémunération

Introduction :

Le système de rémunération constitue l'un des piliers fondamentaux de la gestion des ressources humaines, influençant profondément la satisfaction et la motivation des employés ainsi que la performance globale de l'entreprise. Ce chapitre se propose d'explorer en profondeur les multiples facettes de ce système complexe, en se concentrant sur trois dimensions essentielles : la définition et l'importance de la rémunération, son impact sur le personnel, et son rôle dans la motivation des employés.

Dans la première section, nous commencerons par établir les bases du système de rémunération en définissant ses composantes principales et en soulignant son importance pour les différents acteurs concernés, notamment les salariés, l'entreprise, et l'État. Nous examinerons également les divers éléments qui composent la rémunération, qu'elle soit directe, sous forme de salaire de base ou de primes de performance, ou indirecte, englobant les avantages sociaux et autres compensations non monétaires. L'accent sera mis sur l'équité salariale et son rôle crucial dans la satisfaction des employés et la compétitivité de l'entreprise.

La seconde section s'attardera sur l'impact du système de rémunération sur le personnel. Nous analyserons la manière dont les différentes composantes de la rémunération sont hiérarchisées et ajustées, en tenant compte de leur nature directe ou indirecte. Nous explorerons la pyramide des rémunérations, en mettant en lumière les éléments tels que la rémunération fixe, les primes de mérite, ainsi que les dispositifs de partage des profits comme l'intéressement et la participation. Cette analyse vise à comprendre comment ces composantes influencent non seulement la motivation individuelle mais aussi la cohésion et l'engagement au sein de l'entreprise.

Enfin, la troisième section se penchera sur la relation entre la rémunération et la motivation des employés. Nous discuterons des théories de la motivation, telles que celles de Maslow, Vroom, et Adams, et examinerons comment les éléments de la rémunération peuvent être utilisés pour renforcer la performance au travail, les compétences, et les résultats individuels. Nous analyserons également les techniques et conditions nécessaires pour que la rémunération soit véritablement motivante, en abordant les mesures financières et non financières, ainsi que l'importance de créer un environnement de travail stimulant et participatif.

Ce chapitre ambitionne de fournir une vue d'ensemble détaillée et analytique du système de rémunération, en mettant en lumière ses implications stratégiques pour la gestion

des talents et la performance organisationnelle. À travers cette exploration, nous visons à offrir des perspectives éclairantes sur la manière dont la rémunération peut être optimisée pour soutenir la tranquillité et la motivation des talents au sein des organisations.

Section 01 : Système de rémunération

Le système de rémunération est un pilier central dans la gestion des ressources humaines, jouant un rôle essentiel non seulement dans l'attraction mais également dans la rétention et la motivation des talents au sein de l'organisation. Comprendre les mécanismes et les composantes de ce système est fondamental pour élaborer des stratégies efficaces qui répondent aux attentes des employés tout en soutenant les objectifs de l'entreprise. Ce chapitre explore les différentes dimensions du système de rémunération, en commençant par sa définition et son importance, avant de s'intéresser à son impact sur le personnel et enfin à son rôle dans la motivation des employés

1. Définition et importance de la rémunération :

1.1. Définition de la rémunération

La rémunération englobe l'ensemble des avantages offerts par l'employeur à l'employé. Elle est considérée comme un élément de domaine du travail, sa définition diffère d'un auteur à un autre.

- Selon MARTORY « La rémunération est l'ensemble de prestations financières reçues par le salarié en échange de sa contribution de travail »²⁶
- Selon MARCEL « La rémunération est l'activité consistant à évaluer la contribution des employés à l'organisation afin de déterminer leurs rétributions monétaires ou non monétaires, directes et indirectes, en accord avec la législation existante et la capacité financière de l'organisation »²⁷
- Selon MARBACH « La rémunération consiste à payer une entité (personne physique ou morale) en contrepartie d'un travail effectué, ou d'un service rendu »²⁸
- **Selon B. Thévenet, C. Dejoux et All**
« La rémunération représente le salaire ou le traitement ordinaire de base et tous les autres avantages et accessoires payés, directement ou indirectement, en espèces ou en nature par l'employeur au travailleur en raison de l'emploi de ce dernier »²⁹.

²⁶ Martory B, « Contrôle de gestion sociale », Edition Vuibert, Paris, 1990, Page 20

²⁷ Marcel Cote, « La gestion des ressources humains », Edition Vuibert, Paris 1975.

²⁸ Lakhdar SEKIOU et Jean Marie PERETTI. Gestion des ressources humaines 2ème édition. De Boeck Bruxelles. 2001. P156.

²⁹ B. Thévenet, C. Dejoux, E. Marbot, A. Bender, « Fonction RH » ED, PEARSON EDUCATION, Paris, P. 258.

➤ Selon J.M. Peretti et J.P. Magot

« La rémunération est l'ensemble des rétributions acquises par le salarié en contrepartie du travail effectué pour l'organisation qui l'emploie ».

Nous pouvons aussi la définir comme la relation qui lie le salarié à l'employeur par un contrat de travail où le salarié fournit un effort en contrepartie d'un salaire versé par l'employeur, donc il s'agit d'une relation contribution-rétribution³⁰.

D'après toutes ces définitions, on conclue que : la rémunération est comme étant la contrepartie d'un service rendu ou d'un travail fourni, dont le montant est négocié dans la convention collective. La rémunération prend en considération la capacité financière de l'entreprise, qui constitue l'un des fondements du système de rémunération.³¹

1.2. L'importance de la rémunération :

La rémunération est l'un des droits fondamentaux pour les salariés et l'une des obligations principales de l'organisme (entreprise) employeur, son importance ne se limite pas à ses deux parties, mais également concerne l'Etat.

Pour cela, nous montrons cette importance comme suit³²:

- **Pour le salarié :** Pour le salarié la rémunération est un moyen de motivation, elle le stimule, le rend plus dynamique et lui permet la stabilité. Le travailleur accomplit son travail ou les tâches qui lui sont assignées en contrepartie d'une rémunération, ce qui lui permet de subvenir à ses besoins et à ceux de sa famille. Cette dernière lui permet la sécurité et la consolidation des relations sociales et la sensation du respect de soi-même, d'autrui et de l'organisme employeur.³³
- **Pour l'entreprise:** Les entreprises recherchent la main d'œuvre qualifiée pour avoir une bonne production de qualité supérieure. Cependant ces dernières sont tenues d'attribuer des salaires aux éléments compétents. Nous pouvons donc déduire que les objectifs tracés par les entreprises ne peuvent se concrétiser qu'en garantissant une sécurité matérielle pour le travailleur par le biais d'une rémunération équitable qui permet une large consommation et permet aux entreprises d'accroître leurs productions.³⁴

³⁰ M. Peretti, J.P. Magot, « rémunérations », EDVUIBERT, 2012, P 30.

³¹ Marbach Valirie, « Evaluer et rémunérer les compétences », Edition d'organisation, Paris 1999, Page 12

³² Bournois.F, Rojot.J, Scaringella.J, « Ressource Humaines : Les meilleures pratiques des entreprises », Edition d'organisation, Paris, 2007, Page 32

³³ B. Thévenet, C. Dejoux, E. Marbot, A. Bender, « Fonction RH » ED, PEARSON EDUCATION, Paris, P. 258.

³⁴ Patrice ROUSSEL, rémunération, motivation et satisfaction au travail, éd ECONOMICA, Paris, 1996, P81.

- **Pour l'Etat** : La rémunération est un élément primordial dans la vie économique et sociale du citoyen et la société où il vit : Lorsque les salariés sont nombreux dans un pays, cela permet à ce dernier d'avoir une main-d'œuvre stable et efficace et de déduire que ce pays est développé, son revenu national ou économique est considérable, par contre si les salaires sont bas dans le pays, cela ne permettra pas aux citoyens de subvenir à leur besoin et les incite à négliger leur travail.³⁵

2. Les éléments de la rémunération :

On confond souvent le salaire et la rémunération totale. La rémunération totale est un terme beaucoup plus large que le salaire. Cela concerne tous les avantages importants dont bénéficient les salariés. En plus du salaire de base, la rémunération comprend les heures supplémentaires, les primes de performance, les plans d'intéressement des employés, les voitures de société et les avantages sociaux tels que l'assurance et les vacances.

En fait, le terme « structure de rémunération » est souvent utilisé pour indiquer que la rémunération est composée de plusieurs éléments. Les employeurs utilisent également le terme « rémunération directe » pour le salaire et les heures supplémentaires, et « rémunération indirecte » pour d'autres avantages. Il est important de rappeler que la rémunération n'est pas le seul critère de satisfaction des salariés ; d'autres facteurs entrent également en jeu, comme le statut social, la considération, l'intérêt et les opportunités de carrière dans le secteur de la santé.

2.1. La rémunération directe :

La rémunération directe est généralement constituée d'une part fixe correspondant à une rémunération de qualification, d'une part variable correspondant à une rémunération de performance, et de diverses primes fixes ou variables (ancienneté, rémunération du travail, paniers, etc.).

2.1.1. Le salaire qualifié (salaire de base) :

Comprend la rémunération Dont le montant et le paiement sont garantis dans le contrat de travail, ainsi que des sources supplémentaires (par exemple, les accords d'agences publiques, les conventions collectives. C'est une récompense directe pour le travail d'un employé. Elle est considérée comme une augmentation de salaire si elle comprend la rémunération des heures supplémentaires, des primes basées sur le type de travail (telles que les primes de risque, les primes d'hygiène, c'est-à-dire les primes de risque pour la santé...) et les primes de

³⁵M. peretti, J.P.Magot, « rémunérations », ED VUIBERT, 2012, P 30.

performance qui dépendent directement des performances de l'employé. (Primes de rendement individuel ou de l'équipe de travail) ³⁶

- **Les primes:** Il s'agit d'un apport personnel dont la nature est plus ou moins liée conditions du travail et à la production du travailleur. On peut citer :
 - **Les primes des heures supplémentaires:** Il s'agit des heures effectuées au-delà de la durée légale de travail. Elles sont soumises à une majoration, dont les taux doivent être au moins de 25% du salaire pour les premières heures supplémentaires, et 50% pour les heures supplémentaires suivantes. Dans le cadre des textes relatifs aux 35 heures, la majoration peut dans certains cas n'être que de 10%.
 - **Prime d'ancienneté:** Conçue pour reconnaître l'expérience et récompenser la fidélité professionnelle. Après un certain nombre d'années de service, les salariés parviennent à devenir compétents dans leur métier et à s'améliorer de manière enrichissante.
 - **Prime de panier:** Il s'agit d'une prime versée par un employeur à un salarié qui est contraint de manger au travail sans lui offrir la possibilité de manger au travail, par exemple grâce à une cantine.
 - **Prime de la nuisance:** Elle est octroyée au travailleur occupant un poste de travail dont les tâches, et les conditions de travail présentent des inconvénients de pénibilité, de salissure ou de danger. La liste des postes de travail ouvrant droit à l'indemnité de nuisance est établie par l'organisme employeur auprès de la commission d'hygiène et sécurité et du délégué compétent dans la matière.
 - **La prime de frais de missions :** Le travailleur salarié en mission bénéficie d'une indemnité compensatoire de frais engagés dans le cas où l'établissement public fait appel à lui pour un besoin de service, en dehors de son lieu habituel de résidence.

2.1.2. Le salaire de performance ou au mérite (variable) :

Le salaire de performance permet de tenir compte de la façon dont la personne exerce son activité³⁷. Il peut être mesuré en termes d'atteinte d'objectifs fixés au préalable, en termes de contribution au résultat d'une équipe ou de l'ensemble de l'établissement public, etc. Sa Caractéristique est de porter sur un élément qui peut varier. Même si de nombreux établissements publics ont tendance à augmenter la part variable de la rémunération totale, des fluctuations principalement liées à la conjoncture économique sont observées. La justification de cette tendance repose souvent sur les incertitudes économiques qui entraînent des résultats fluctuants liés à l'évolution des salaires et aux résultats des établissements publics. C'est un

³⁶Patrice ROUSSEL, « rémunération, motivation et satisfaction au travail », éd ECONOMICA, Paris1996, p82.

³⁷L.Cadin,F.Guerin,et all, «Pratique et Éléments de Théorie GRH»,Ed DUNOD, 4eme ED, Paris,2012,p.282.

moyen simple de limiter les coûts et plus généralement d'offrir une flexibilité de rémunération basée sur les résultats.

La réversibilité des récompenses variables s'entend comme correspondant à la réversibilité des résultats. Ceci n'est pas garanti annuellement, le développement de la couverture ne peut donc pas non plus être garanti. La rémunération au rendement est utilisée par les organisations publiques pour motiver les employés. Certains considèrent les résultats individuels, tandis que d'autres considèrent les résultats du groupe de travail.

➤ **Partie personnelle ou bien individuels :**

Dans le cadre de la définition des objectifs personnels, des bonus ou primes variables sont élaborées dans tous les domaines d'activité. Ces bonus dépendent de la réalisation d'objectifs préalablement fixés. Leur réussite dépendra en grande partie de la qualité des négociations qui ont conduit à la formulation de vos objectifs.

➤ **Partie collective :**

L'objectif est d'impliquer économiquement tous les salariés dans le bon fonctionnement et la performance du département.

2.2. Rémunération indirecte :

La rémunération indirecte s'ajoute à la rémunération directe pour les salariés. Il s'agit d'autres paiements ou prestations qui portent le nom d'avantages sociaux ou éléments sociaux dont bénéficient les salariés. Pour l'employeur les éléments sociaux sont un ajout au coût de la main d'œuvre, ce sont des frais incontournables qui dépassent la rémunération directe des salariés³⁸. Elle se décompose en trois types de périphériques

2.2.1 Les périphériques légaux :

Ils font l'objet d'une loi ou d'une ordonnance, et se traduisent toujours en termes monétaire, ils complètent la rémunération de base, sans avoir le caractère d'un Salaire, et sont souvent de nature collective³⁹

2.2.2 Les périphériques sélectifs :

Ces avantages en nature sont choisis de manière sélective par l'employeur pour motiver et fidéliser les salariés. Ils peuvent inclure des avantages complémentaires comme des véhicules de fonction, des remboursements des frais de scolarité, des arrangements professionnels, etc.

³⁸Lakhder SEKIOU et Jean Marie PERETTI, opcit. P157.

³⁹WEISS Dimitri, opcit, p, 342

2.2.3 Les périphériques statutaires :

Sont des éléments de rémunération attribués par l'entreprise à ses salariés, sous forme monétaire ou non, qui sont définis par la loi ou le statut de l'entreprise. Ils incluent notamment :

- Les avantages sociaux obligatoires tels que les congés payés, les cotisations à un régime de retraite, les congés maladie, l'assurance vie, etc.
- Les œuvres sociales du Comité d'Entreprise
- Les prêts à taux préférentiels
- La retraite et la prévoyance complémentaire.
- Les éléments liés au statut du dirigeant ou du conjoint.

3. La rémunération équitable :

La rémunération équitable est un concept essentiel pour assurer une justice distributive sur le lieu de travail. Elle repose sur le principe fondamental que les travailleurs devraient être rémunérés de manière juste et proportionnelle à leur contribution, sans discrimination ni favoritisme

- **Définition** : La rémunération équitable est un concept fondé sur le principe selon lequel les salariés doivent être rémunérés équitablement et proportionnellement à leurs contributions, sans discrimination ni traitement préférentiel. Il s'agit de la répartition équitable des salaires, des avantages sociaux et des autres formes de rémunération entre les salariés.

Le système de rémunération doit être ressenti comme juste et incontestable par les membres de l'organisation. Tout sentiment de déséquilibre ou d'injustice ressenti par les salariés provoque la création de conflits et de démotivations. La DRH vérifiera régulièrement la pertinence de l'échelle interne des emplois et donc des salaires.

La rémunération équitable est un concept polysémique qui renvoie à l'idée d'une juste rétribution pour le travail accompli.

Elle prend en compte plusieurs dimensions, notamment :

- **L'équité interne**: les employés qui occupent des postes similaires au sein de la même entreprise doivent être rémunérés de manière comparable.
- **L'équité externe**: la rémunération doit être compétitive par rapport au marché du travail, en tenant compte des pratiques salariales des entreprises comparables.

- **La justice rétributive:** la rémunération doit être répartie de manière juste entre les différents acteurs économiques, en tenant compte de leur contribution à la création de valeur.

Section 02 : l'impact du système de rémunération sur le personnel

Le système de rémunération constitue un levier stratégique majeur pour les entreprises, influençant profondément la motivation, la fidélisation et l'implication des employés. Les composantes de la rémunération, qu'il s'agisse du salaire fixe, des primes, des bonus ou des dispositifs d'intéressement, jouent un rôle crucial dans la gestion des comportements des salariés. Cette section explore comment chaque élément du système de rémunération impacte le personnel, en analysant les effets spécifiques de ces mécanismes sur la performance et l'engagement des employés.

1.1. La rémunération :

Vu l'importance capitale de la rémunération au sein de l'entreprise, il s'est révélé nécessaire d'élaborer une politique salariale intégrant des objectifs multiples dont les principaux sont :

- Identification et classification des principales composantes de rémunération.
- Identification des principaux arbitrages d'une politique de rémunération.
- Définition et utilisation de critères pertinents pour effectuer des choix des éléments d'une politique de rémunération.

On s'intéressera dans cette section aux composantes de la rémunération. Pour Bruno Sire : la construction d'un système de rémunération stratégique doit s'appuyer sur une dissociation des éléments de la rétribution en fonction des effets qu'ils ont sur les Contraintes identifiées et les objectifs retenus⁴⁰. Ces composantes sont nombreuses et diverses. Le salaire de base considéré comme l'élément essentiel de la rémunération, n'est qu'une composante de la rémunération globale. Certains auteurs ont développé les composantes de la rémunération suivantes :

- **Le salaire direct:** salaire de base, primes fixes, ancienneté, 13ème mois, les primes variables individuelles (bonus, commissions, primes de résultat), les primes variables collectives.
- **Le salaire indirect :**
 - **Les périphériques légaux :** intéressement, participation, plan d'épargne, stock-options.
 - **Les périphériques statutaires :** retraite, complément de retraite, assurance vie, assurances complémentaires, prévoyance
 - **Les avantages divers :** frais de déplacement, logement, transport, voitures de société, bourses d'études, prêts...

⁴⁰Sire B., « La gestion des rémunérations au service de la flexibilité » in revue française de gestion, mars –avril – mai, 1994, p 104

1.2. La rémunération est une question de niveau

Le niveau et l'évolution des salaires (au sens plus large : rémunération) sont des facteurs de la compétitivité d'une économie donnée, d'une firme donnée, la situation souhaitée c'est que le salaire doit engendrer l'effet de productivité, on dit alors que des salaires plus élevés peuvent avoir des répercussions positives sur la productivité du Travail.⁴¹

Le niveau de la rémunération est un facteur déterminant de la perception qu'a l'individu de son salaire. On parle alors de deux niveaux de salaire : le niveau attendu et le niveau effectif. Les salariés ne seront satisfaits que si le niveau attendu de la paie correspond au niveau effectif. Ces salaires permettent d'avoir des salariés de meilleure qualité, plus motivés, plus stables. C'est par son niveau que le salaire est un pouvoir d'achat pour les salariés et un coût pesant sur la compétitivité de l'entreprise.

Les évolutions économiques modifient constamment le rapport entre l'offre et la demande de travail, entraînant des fluctuations dans le niveau des salaires et la progression du pouvoir d'achat. Il existe donc un référentiel salarial (pattern) qui relie en partie les mécanismes de l'offre et la demande de travail, dont l'entreprise doit se servir pour situer le niveau de ses rémunérations.

1.3. La rémunération est une question d'hierarchisation

La hiérarchie des salaires permet d'étudier l'écart entre les différentes catégories de personnel. Elle permet d'apprécier l'équité salariale au sein de l'entreprise. Plusieurs outils permettent la hiérarchisation de la rémunération. Ces outils sont :

- **Une grille de qualification** : elle hiérarchise les emplois selon leur niveau de complexité et de responsabilité.
- **Une grille de rémunération de la qualification** : qui permet de rémunérer le niveau de qualification et de responsabilité de chaque salarié, titulaire d'un emploi coté dans la grille conventionnelle de classification des emplois.
- **Une grille de rémunération de la performance** : qui permet de vérifier si le salarié est bien classé dans le groupe de salaire qui correspond à son niveau d'activité, observé dans la durée. C'est le salaire de la manière de tenir le poste.
- **Un entretien d'évaluation** : qui permet de mesurer l'activité déployée sur la période et l'intégration des critères de professionnalisme dans l'évaluation.

⁴¹Gautié G. : Coût du travail et emploi », Ed. la Découverte, Paris, 1998, P 143.

- **Un système d'augmentation** : qui permet de mesurer l'activité sur la période de manière professionnelle à l'activité déployée.

Remarque : les grilles de qualification ne permettent pas de faire la différence entre le salarié performant et les autres. Elles ne rémunèrent pas la manière de tenir le poste. Elles permettent seulement de vérifier si les salariés classés dans le même groupe de qualification sont bien rémunérés au-dessus des minima conventionnels.

Par contre une grille de rémunération à la performance permet de rémunérer selon leur niveau d'activité (ou mérite) les salariés appartenant à un groupe.

Le tableau suivant explique la différence entre les deux grilles de rémunération.

Tableau n°03 : Quelques caractéristiques de la partie fixe et de la partie variable.

Grille de rémunération de qualification	Grille de rémunération de la performance
<p><i>A poste égal, salaire égal</i></p> <p><i>Elle rémunère au même niveau tous les titulaires d'un poste appartenant au même groupe de qualification quel que soit le volume d'activité déployé dans ce poste.</i></p>	<p><i>Activité inégale, salaire inégal</i></p> <p>Elle permet de rémunérer selon leur niveau d'activité les salariés appartenant à même groupe de qualification.</p>

Source: Etablit par nos soins.

Un responsable de la fonction ressources humaines doit combiner entre les diverses formes de rémunération pour bâtir un système de rémunération à la fois attractif, motivant et sans risques de coûts salariaux élevés.

2. La rémunération directe et la rémunération indirecte

La rémunération globale se décompose en deux parties : La partie intrinsèque et la partie extrinsèque. Dans la partie **intrinsèque** on trouve tous ce qui est statut et prestige, sécurité d'emploi, responsabilité, réalisation, reconnaissance, développement plan de carrière, défis/travail intéressant etc. La partie **extrinsèque** comporte la rémunération directe et la rémunération indirecte.

2.1. La rémunération directe

Ensemble des paiements en espèce et en nature ainsi que les gains résultant d'autres systèmes de rémunération tels que l'incitation et l'intéressement.

La rémunération est composée de l'ensemble des avantages psychologiques, et dans ce cas il s'agit de la rémunération intrinsèque et des avantages matériels qui nécessitent, en fait des dépenses de la part de l'organisme employeur, c'est ainsi qu'on parle d'une rémunération extrinsèque : il s'agit de verser une somme directement aux employés concernés en fonction du travail accompli, c'est la rémunération directe.

La rémunération directe contient une partie fixe et une partie variable :

➤ **Pour la partie fixe** : il s'agit ici du salaire de base et les primes d'inconvénients.

Le salaire fixe : consiste à verser une somme fixe en échange du travail effectué, le plus souvent, il s'agit d'un salaire au temps, présenté d'ailleurs par les syndicats comme l'un des acquis fondamental des luttes sociales selon le principe bien connu « à travail égal, salaire égal ».

➤ **Pour la partie variable** :

Si on est classé à court terme on a : les primes de rendement, participation aux bénéfices, régimes de commission, partage de gains de productivité etc.

Si on est classé à long terme on a : option d'achat d'action, primes en espèce à long terme etc. Savoir combien injecter pour chacune des deux parts est une affaire importante et très délicate pour un responsable de la fonction ressources humaines. Sachant que le fixe rémunère les compétences et la part variable rémunère les performances. Mais au-delà de cela, que faire pour bien proportionner entre les deux parties qui composent une rémunération ?

L'alchimie (science occulte qui cherchait à réaliser un remède universel). L'alchimie du fixe et du variable est une des préoccupations majeures des directions ressources humaines. Cette alchimie s'avère être un exercice très difficile à réaliser.

Deux raisons s'imposent pour expliquer cette difficulté. La première est liée au fait que le système de rémunération s'inscrit dans une trilogie (l'objectivation, l'évaluation et la reconnaissance), tandis que la deuxième est liée au caractère multi composite du système de rémunération et voir pour chacun des éléments qui la composent ce que cet élément rémunère. Alors, avant même de doser. Il faut comprendre que la rémunération est liée intimement à l'objectivation, à l'évaluation et à la reconnaissance.

- **L'objectivation** : implique la nécessité de tenir compte de différents objectifs (globaux ou segmentés), pour pouvoir construire un système équitable.
- **L'évaluation** : afin de ne pas affecter le souci de transparence, il faut évaluer les salariés en utilisant des instruments précis et accessibles à tous. Gérer cette étape avec excellence est très important et doit se faire avant de prendre le risque de gratifier les salariés.

Un plan de rémunération qui pourra réaliser un bon dosage doit tenir en compte le caractère multi composite du système de rémunération.

L'un des grands spécialistes des questions de rémunération chez Hay groupe précise que le fixe rémunère le développement des savoirs, savoir-faire et surtout des compétences comportementales nécessaires à l'exercice du poste. On sous-entend par les compétences comportementales : capacité à négocier dans un contexte international, capacité à développer un réseau, capacité à animer une équipe.

Le fixe rémunère aussi le titulaire du poste : son âge, le diplôme, le potentiel, la capacité d'innovation, etc. Le fixe est déterminé en fonction de l'état de marché de travail au moment de l'embauche. Plus la demande de l'emploi qui se présente par rapport au profil recherché se fait rare, plus les salariés au profil recherché seront en position de force pour recevoir un fixe important. Le fixe reste néanmoins négociable même s'il doit être homogène pour l'ensemble des salariés qui ont un niveau égal.

Pour la partie variable, elle inclut des éléments individuels, collectifs, quantitatifs et qualitatifs. Cette part récompense des performances clairement liées à des résultats et/ou des actions à finalité commerciale. Regarder ce qui se fait dans d'autres entreprises en termes de pratique est très utile. La comparaison doit être faite au niveau de tous les éléments, fixe est inclus.

Le tableau suivant résume quelques caractéristiques associées à la part fixe et à la part variable.

Tableau n°04: Quelques caractéristiques de la partie fixe et de la partie variable.

Le fixe	Le variable
<ul style="list-style-type: none"> • La partie fixe est réglementée et soumise au droit du travail • Elle doit être attractive pour recruter. • Lorsqu'elle est suffisante, elle permet de fidéliser les salariés. • Parce qu'elle est régulière, elle permet de sécuriser. 	<ul style="list-style-type: none"> • La partie variable est toujours motivante. • Elle doit être attribuée de manière discriminante, en évitant le «saupoudrage» et aussi elle ne doit pas être trop importante. • Le variable individuel doit rester dominant pour ne pas démotiver les meilleurs.

Source: Etablit par nos soins.

Le variable est le levier de motivation, le variable rémunère les résultats et la performance obtenus par le salarié dans le cadre de sa mission tandis que le fixe rétribue le niveau de responsabilité, la maîtrise ou encore la maturité du salarié par rapport au poste.

2.2. La rémunération indirecte

Si dans des circonstances préalablement définies, la rémunération n'a pas de lien direct avec le travail fourni, on parlera alors de la rémunération indirecte. Elle contient : avantages sociaux, régime de retraite, temps chômé payé (vacance, congé statutaire), services aux employés et gratification.

Elle se compose de :

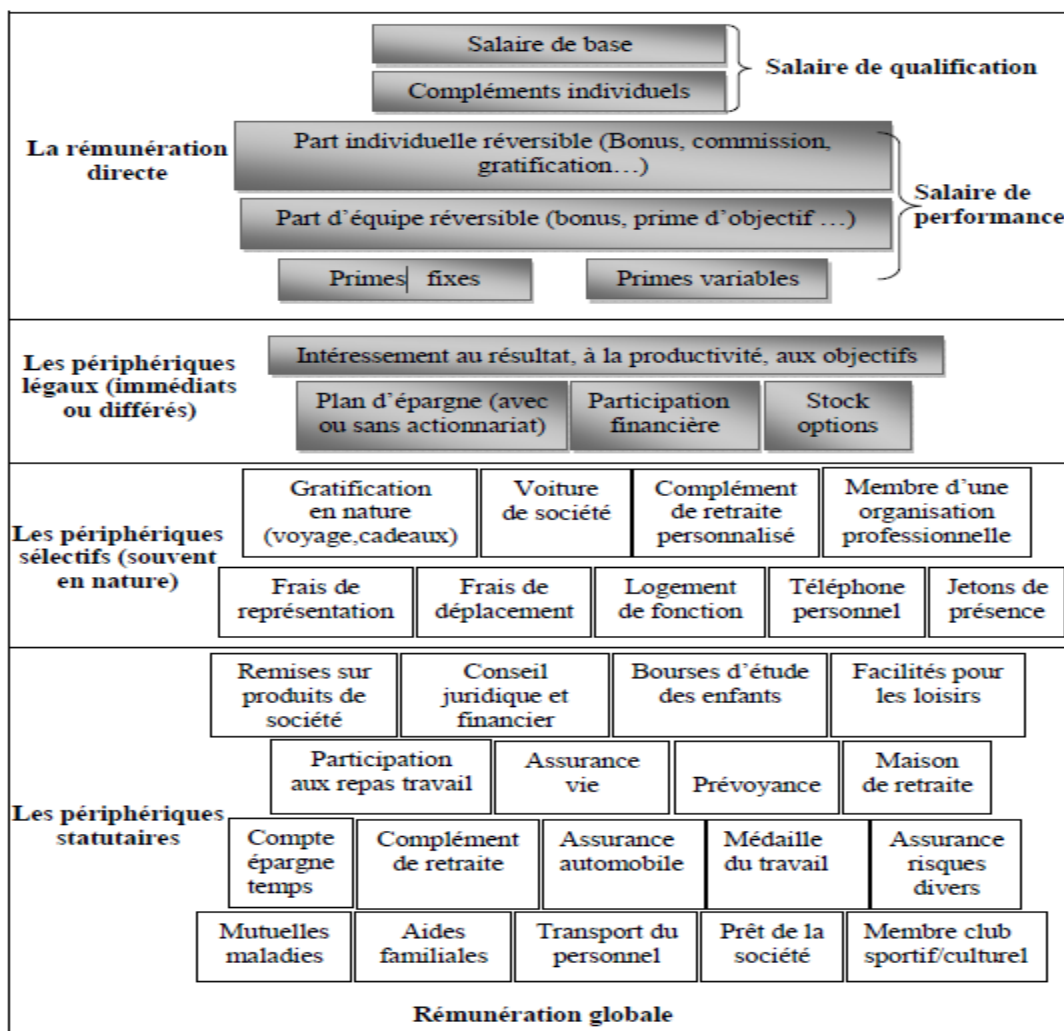
- Des retraites obligatoires de prévoyance financées partiellement ou totalement par l'entreprise (régime gros risques, régime soins de salarié).
- De l'assurance vie dans le cadre d'un accord collectif ou l'entreprise intervient comme négociateur pour obtenir des conditions préférentielles sur les frais de gestion qu'elle peut ensuite prendre à sa charge.
- Des retraites obligatoires.
- Des sur complémentaires.
- Des montages spéciaux.

Donc, la rémunération indirecte est l'ensemble des paiements ou prestations dont bénéficient les salariés en plus de la rémunération directe (les avantages sociaux).

2.3. La pyramide des rémunérations

L'approche systémique de la rémunération considère la rémunération comme élément complexe de la politique des ressources humaines et justifie par conséquent l'intérêt que l'on peut avoir à étudier la rémunération. Il s'agit donc d'une boîte noire qu'il faut décortiquer afin d'essayer d'en saisir les rouages et surtout les influents et les conséquences. Pour cela il nous faut étudier la pyramide de la rémunération.

Figure n ° 4 : la pyramide des rémunérations



Fig

Source : Patrice ROUSSEL, « rémunération, motivation et satisfaction au travail », éd ECONOMICA, Paris 1996, p82.

C'est Donnadiou G. qui a proposé un regroupement de la rémunération de base et des périphériques dans une pyramide des rémunérations⁴²

⁴²Peretti J.M., op cit, p 108.

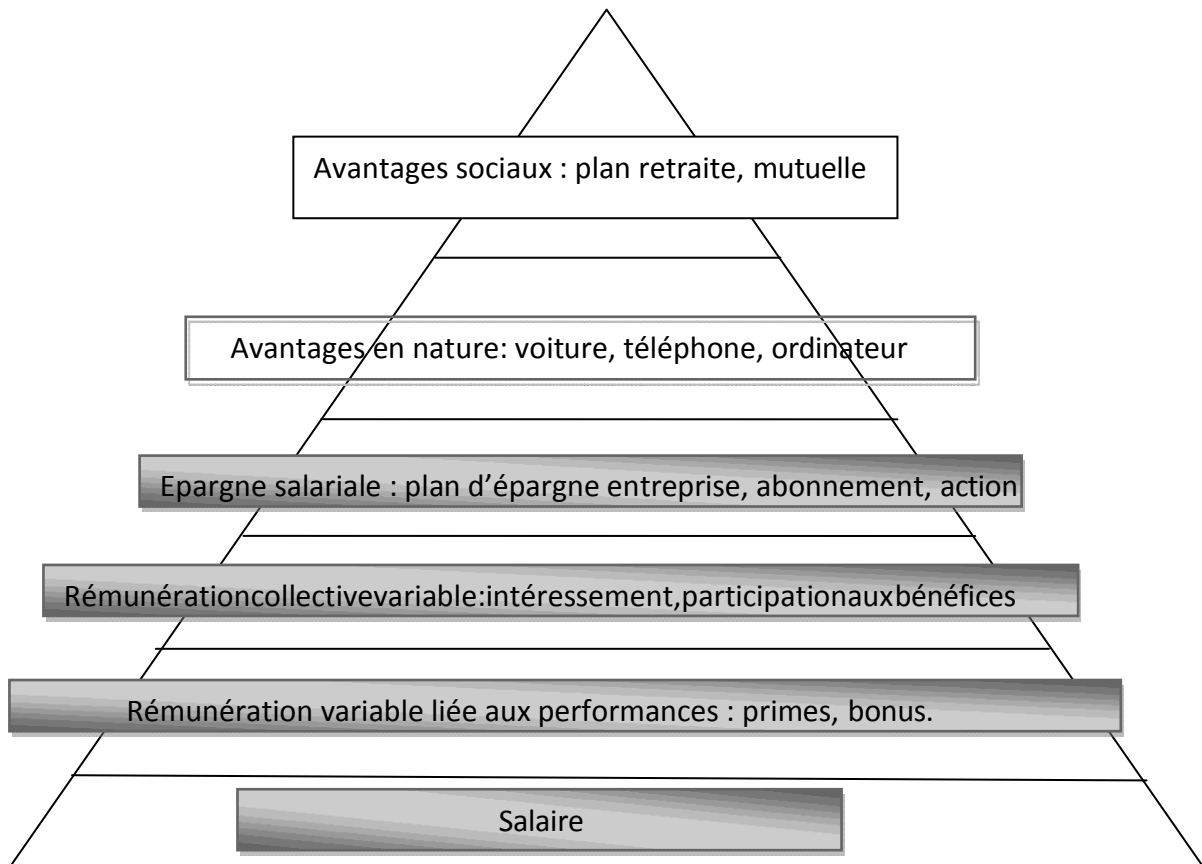
La pyramide de rémunération montre les diverses formes qui existent pour rémunérer les salariés. Chaque forme doit être adaptée à l'activité de l'entreprise, aux catégories socioprofessionnelles. La diversité des formes de rémunération impose au responsable de la fonction ressources humaines de combiner les différents éléments, précédemment cités, de façon cohérente et optimale à travers une réelle politique de rémunération globale plutôt que de les accumuler.

Le dirigeant de la fonction ressources humaines doit connaître à cœur la pyramide de rémunération, il doit manipuler d'une manière rationnelle bien étudiée et surtout logique les différentes formes pour construire un système de rémunération qui répond à la culture et au contexte de son entreprise, il doit éviter les tentions dues à la question des écarts non justifiés et il doit éviter aussi de gonfler d'une manière dangereuse et arbitraire la masse salariale.

Guerrero S., dans son ouvrage intitulé : les outils des ressources humaines, nous présente la métaphore de la « pyramide de rémunération » qui est très utile pour y répondre.⁴³

⁴³Guerrero S., « les outils des ressources humaines : les savoir-faire essentiels en gestion de ressources humaines », Ed. Dunod, Paris, 2004. P 126

Figure ° 5 : Les diverses formes de rétribution.



Sources: Guerrero S., « les outils des ressources humaines: le savoir faire essentiel en gestion de ressources humaines », Ed. Dunod, Paris, 2004. P 126.

Il faut savoir comment sélectionner les outils qui permettent d'augmenter la rémunération des salariés, sans toucher à la masse salariale. Les meilleurs outils sont ceux qui dépendent des performances des individus et du groupe, car ces derniers ne portent pas sur les salaires fixes. A titre d'exemple on cite, les primes, les bonus, la rémunération collective variable, l'épargne salariale ...

La pyramide offre plusieurs modalités de rétribution. Les responsables de la fonction ressources humaines doivent sortir de cette zone réduite qui porte uniquement sur la détermination du salaire de base et l'étude de son évolution, ils doivent comprendre que les autres formes de rétribution ont un impact non négligeable sur les comportements des salariés.

Le découpage de la rétribution dans une vision stratégique de la gestion des rémunérations repose sur la distinction entre rétribution intrinsèque et extrinsèque.

Les rétributions intrinsèques se composent essentiellement des avantages carrières (avancement), du statut social et de l'intérêt du travail. Les contributions extrinsèques se rapportent aux éléments de salaires traditionnels et se décomposent en huit catégories : (la rémunération fixe, la rémunération du mérite individuel, la rémunération du mérite collectif, le partage du profit, la participation au capital, les avantages en nature et aides diverses, les compléments de retraites, la prévoyance (mutuelles + assurances)).⁴⁴

3. Définition des composantes de la rémunération objet de la recherche

Les chercheurs, les psychologues industriels et les auteurs précisent que chaque composante a un impact particulier sur les comportements des salariés :

- ✓ Le salaire : Attirer, motiver ;
- ✓ Primes et bonus liés aux performances : Motiver
- ✓ Prime d'ancienneté : Fidéliser ;
- ✓ Rémunération collective variable : Impliquer, fidéliser ;
- ✓ Avantages en nature : Attirer, attacher, fidéliser.

Dans nos hypothèses de travail on a pris quelques composantes qui feront l'objet d'une vérification sur le terrain, nous allons donc essayer de définir chacune de ces composantes :

3.1. La rémunération fixe

C'est l'ensemble des rémunérations dont le montant et le versement sont garantis.

Le salarié connaît d'avance le montant de ces éléments de la rémunération dont il est certain du versement au cours de l'année. Leur versement peut être ou non mensuel. La rémunération fixe regroupe des éléments comme :

- Le salaire de base : C'est l'élément essentiel de la rémunération. Il sert de référence pour le calcul des autres prestations.⁴⁵
- Il est fixé d'avance, dans sa nature et dans son mode de calcul (contrat de travail).
- Il peut être majoré des heures supplémentaires ;
- La prime d'ancienneté ;
- La prime de fin de l'année ;
- Les primes d'usure de vêtement et de salissure ;
- Les primes de pénibilité, de froid...
- Les primes d'astreinte et de servitude ; la prime de vacance...

⁴⁴Roussel P., op.cit. P83, 84

⁴⁵Roussel P., op.cit. P83, 84

Bruno Sire, (1993) disait que la rémunération fixe n'étant pas reliée à la performance est susceptible de démotiver les salariés les plus performants.

3.2. Le partage de profit par le biais de l'intéressement, la participation et le plan d'épargne de l'entreprise

Les textes de lois prévoient un certain nombre de mesures incitant à la participation aux résultats de l'entreprise et à l'épargne salariale. Ces mesures, outre les avantages fiscaux qu'elles présentent tant pour le chef d'entreprise que pour le salarié, sont autant d'outils de nature à jouer sur la motivation des salariés. Parmi ces dernières la participation, l'intéressement et le plan d'épargne entreprise sont les plus courantes.

3.2.1. L'intéressement

L'intéressement est un mécanisme de la participation financière des salariés aux résultats de l'entreprise. C'est un système facultatif plus souple qui a pour objet d'associer les salariés d'une manière étroite à l'entreprise et ses performances. L'intéressement n'est pas légalement obligatoire. L'entreprise qui choisira de mettre en place un tel dispositif aura donc tout intérêt à le valoriser dans sa politique de rémunération (communication interne).

Pour Patrice Roussel : « l'intéressement est une rémunération efficace devant refléter et mettre en valeur le potentiel des salariés »⁴⁶

L'intéressement est une rémunération collective présentant un caractère aléatoire et résultant d'une formule de calcul liée aux résultats et aux performances de l'entreprise.

Son caractère collectif revient au fait qu'il résulte d'un accord entre l'ensemble du personnel que l'on veut associer à la productivité et aux résultats de l'entreprise l'employeur, il est du également au fait qu'il récompense l'effort fourni par l'ensemble du personnel pour améliorer l'efficacité économique de l'entreprise.

Le caractère aléatoire de la rémunération provient des termes de l'accord d'intéressement, il est conditionné par la réalisation d'un résultat. En effet, les salariés ne vont pas bénéficier d'un revenu supplémentaire que si l'entreprise sera bénéficiaire (en cas d'intéressement au résultat) ou réalise ses objectifs (en cas d'intéressement à la productivité). Il se peut qu'il y'aura pas de prime d'intéressement, si les conditions déjà citées ne se réalisent pas, l'efficacité de l'intéressement est fonction du réalisme des critères retenus.

⁴⁶Patrice Roussel, op.cit. P.15.

La formule de calcul de l'intéressement est librement négociable, elle offre l'avantage d'une grande souplesse qui implique une liberté de négociation sous réserve qu'elle soit collective, aléatoire et liée aux résultats ou aux performances de l'entreprise.

Chaque entreprise doit trouver la formule de calcul adaptée à leur problématique. Avoir l'expertise nécessaire en interne est primordiale. En cas d'absence de l'expertise interne on peut se tourner vers un expert extérieur.

L'intéressement est l'avantage financier fondé sur les résultats de l'entreprise qui, lorsqu'il est prévu soit par une loi, soit par le contrat de travail, soit par une convention collective, est distribué à tout ou partie du personnel de l'entreprise. Contrairement, aux gratifications, la prime d'intéressement n'est pas intégrée au salaire pour le calcul des cotisations dues aux organismes sociaux. L'intéressement est un dispositif facultatif permettant d'associer financièrement les salariés aux performances et d'instaurer une rémunération complémentaire collective et différée, attribuée en contrepartie de la contribution de chacun aux résultats de la collectivité.

L'entreprise qui signe un accord d'intéressement s'engage sur un axe de temps allant de trois ans à cinq ans : mieux vaut donc ne pas se tromper. Une formule trop favorable peut conduire à distribuer des sommes que le chef d'entreprise pourrait considérer comme élevées, tandis qu'une formule trop stricte pourrait priver ce dispositif de tout effet.

Les salariés qui ont besoin de compléments de rémunération immédiats (salariés qui ont des rémunérations moins élevées, jeunes en début de carrière) seront particulièrement intéressés par la disponibilité immédiate de ce dispositif.

Il est impératif de placer les primes d'intéressement sur un plan d'épargne. Pour démultiplier les possibilités offertes par un accord d'intéressement, l'employeur pourra mettre en place un plan d'épargne, même s'il ne prévoit qu'un faible niveau d'abondement.

En pratique l'intéressement est le seul dispositif qui permet d'avoir une somme exonérée de cotisation. La prime d'intéressement représente pour le salarié du « cash » exclusivement financé par l'entreprise et immédiatement disponible.

Les conséquences de l'intéressement sont multiples :

- L'intéressement est un outil qui développe la motivation du personnel.
- Il renforce le sentiment d'appartenance et de solidarité.
- Il améliore le climat social et sensibilise le personnel aux réalités économiques.

Remarque : L'intéressement : est-il une forme de l'actionnariat ? Oui l'intéressement est une forme de l'actionnariat. L'intéressement s'apparente à un dividende remis au salarié, l'intéressement comme le dividende est une participation aux résultats.

Tableau n° 05 : Les avantages de l'intéressement.

Les avantages de l'intéressement pour l'entreprise	Les avantages de l'intéressement pour le salariés
<ul style="list-style-type: none"> • C'est un outil de motivation, de fidélisation et de recrutement par l'attrait d'une rémunération complémentaire défiscalisée. • Flexibilité de la rémunération, intéressement versé où les objectifs sont atteints. • Enveloppe globale de l'intéressement déductible du résultat imposable et non soumise aux charges sociales exonérées Des impôts et taxes sur rémunération. 	<p>Complément de revenu exonéré de charges sociales.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Associations financières au progrès de l'entreprise. • Liberté de percevoir directement la prime ou de la placer dans un plan d'épargne entreprise (se bénéficiaire ainsi des avantages liés à ce placement exonérés de charges sociales et d'impôt sur le revenu).

Source : établi par nos soins.

3.2.2. La participation

Est le seul dispositif légalement obligatoire. La participation s'adresse à tous les salariés comme l'intéressement, la participation constitue un avantage financé par l'entreprise. Les salariés considèrent la participation comme un droit, ils ont toujours refusé l'idée que la participation est un élément de rémunération octroyée par l'entreprise.

3.2.3. Le plan d'épargne

Le plan d'épargne (PEE) est un dispositif facultatif, parfois indirectement obligatoire. Il s'adresse à tous les salariés. La mise en place d'un plan d'épargne d'entreprise n'est pas légalement obligatoire. Il s'agira donc, comme l'intéressement d'un outil supplémentaire dans la politique de rémunération globale de l'entreprise.

Le PEE se distingue de l'intéressement et de la participation de fait qu'il n'est pas alimenté exclusivement par l'entreprise. Au contraire, le PEE, s'inscrit dans une logique d'épargne à l'initiative du salarié. Le participant au PEE décide s'il effectue ou non

déversements sur le PEE, auquel cas il pourra bénéficier de l'abondement de l'entreprise prévu par le plan d'épargne.

La logique d'alimentation de versements volontaires du salarié a une incidence indirecte : véritablement les plans d'épargne n'intéressent que des salariés ayant une capacité d'épargne minimale. A cet égard, le niveau de rémunération des salariés dans l'entreprise sera un élément déterminant sur l'utilisation effective du PEE par les salariés.

Un PEE dépend aussi de la situation patrimoniale personnelle (ex. revenu du conjoint). L'intérêt d'une PEE pourrait être très limité pour des salariés dont les finances personnelles ne les mettent pas en situation d'effectuer des versements volontaires. Un

PEE est construit à base de versements volontaires complétés par un abondement de l'entreprise. La détermination des modalités d'abondements, les conditions et le montant sont des éléments déterminants. Les modalités de l'abondement de l'entreprise sont essentielles quant aux succès de l'application de PEE. Comme, le salarié alimente le PEE, on peut dire qu'il est placé dans une position décisionnaire. Les sommes de PEE sont exonérées de cotisation et d'impôt sur le revenu.

Le PEE permet de défiscaliser les primes d'intéressement qui y sont affectées, celles-ci se trouvant exonérées d'impôt sur le revenu au terme de la période de blocage de cinq ans. C'est ce qui explique pourquoi dans la plupart des cas, la mise en place d'un accord d'intéressement est souvent accompagnée par celle d'une PEE.

3.2.4. L'actionnariat des salariés (la participation au capital)

De nos jours, elles sont de plus en plus nombreuses les entreprises qui partagent les profits de toute une année avec les salariés ou encore elles leur donnent des options d'achat d'action. L'actionnariat des salariés permet d'aller au-delà de la participation aux performances de l'entreprise, à la constitution d'un patrimoine. L'actionnariat des salariés dépend beaucoup du contexte économique, il subit les conséquences de l'environnement boursier médiocre dans lequel il évolue.

Synthèse :

Tableau n° 06 : Les différents dispositifs d'une politique de rémunération.

	Intéressement	Participation	Stock-option	Epargne salariale
Objet	Offrir un complément de rémunération défiscalisé calculé suivant la performance de l'entreprise	Offrir un complément de rémunération défiscalisé calculé suivant la performance de l'entreprise et le niveau de Rémunération du salarié	Faire bénéficier les salariés d'une possibilité de Souscription ou d'achat des titres de la société à des Conditions Avantageuses	Offrir les possibilités de constituer une épargne Individuelle ou collective avec l'aide de l'entreprise défiscalisée
Entreprise concernée	Facultatif quelque soit l'entreprise	Obligatoire pour Les entreprises de plus de 20 salariés, facultatif pour les autres	Facultatif quelque soit l'entreprise	Facultatif pour les Entreprises

Section 03 : La motivation par la rémunération.

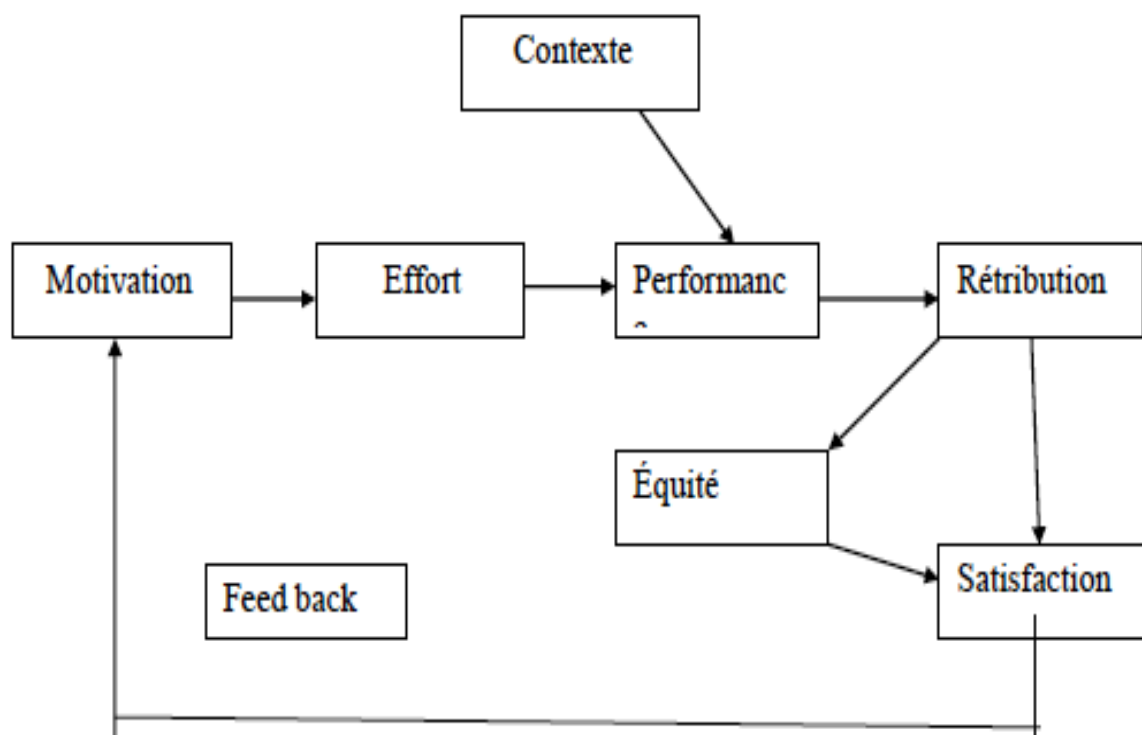
Dans ce présent point nous allons présenter la motivation par les éléments de la rémunération et la relation entre la rémunération et la motivation ainsi les technique et les conditions de la motivation.

1. La motivation par les éléments de la rémunération :

Bien que n'étant pas la seule source de motivation au travail, la rémunération en est bien un facteur prépondérant. Elle génère un niveau de satisfaction dynamique qui conditionne le niveau de motivation pour la période suivante.

Les recherches sur la motivation au travail sont nombreuses et anciennes, les plus fécondes et les plus utiles aux gestionnaires sont celles qui se fondent sur une approche dynamique. Ce sont les théories du processus et leurs mécanismes peuvent être représentés de la façon suivante.⁴⁷

Figure N° 6 : Processus de motivation au travail.



Source : ROMAN. Op, cit. P 97

La rémunération fixe est perçue régulièrement et elle est considérée comme sécurisante et fidélisant lorsque son montant est suffisant. La rémunération variable

⁴⁷ROMAN B, Op.cit., Page 96.

correspond au contraire à une perspective de gain, conditionnée par un effort ou une performance qui sera à l'origine de l'incitation. Elle est de plus en plus utilisée par les entreprises car elle est considérée comme plus motivante.

Pour susciter la motivation chez les salariés, les entreprises peuvent jouer sur les conditions de rémunération directe. La rémunération directe se compose principalement d'une part fixe c'est-à-dire le salaire de base. D'autre part elle est composée de la rémunération directe variable ou salaire de performance liée au mérite individuel ou collectif. Afin de motiver les salariés, les entreprises doivent proposer des salaires attractifs par rapport à la concurrence. Les entreprises ont tout intérêt à offrir des rémunérations plus élevées que celle proposées sur le marché du travail, le but étant d'attirer une main d'œuvre de qualité, de la fidéliser mais également d'inciter les salariés à l'effort, en d'autres termes à la motivation.

L'entreprise motive ses salariés par le biais des conditions de rémunération directe variable ou de performance, notamment en accordant des bonus, des gratifications ou encore des primes d'objectifs. Dans ce cas de figure, la motivation des salariés est essentiellement impulsée par des aspects purement financiers. Les entreprises peuvent aussi accorder à leurs salariés des rémunérations indirectes. Ce type de rémunération concerne les avantages en nature, les avantages sociaux et les périphériques légaux.

Toutes ces modalités de rémunération indirecte contribuent largement à la motivation des salariés et créent dans le même temps un levier de performance pour l'entreprise. Ainsi pour susciter cette motivation, les entreprises peuvent accorder des primes d'intéressement permettant de récompenser financièrement leurs collaborateurs par rapport aux résultats et aux performances obtenus. Les entreprises d'au moins 50 salariés peuvent également accorder des primes de participation à leurs salariés si l'entreprise réalise un niveau de performance élevé, ce qui va produire chez le salarié la volonté de faire davantage d'effort et de redoubler de motivation. L'entreprise peut aussi proposer à ses salariés des plans d'épargne entreprise. Ces dispositifs bloqués pendant plusieurs années vont permettre à l'entreprise de garder et de fidéliser sa main d'œuvre, développant ainsi le sentiment d'appartenance à l'organisation.

Enfin les entreprises peuvent permettre aux salariés d'acquérir des parts dans l'entreprise grâce aux stock-options elles permettent aux salariés d'acheter des actions de leurs entreprises à un prix d'exercice fixé d'avance au terme d'une période donnée. Ce dispositif développe le sentiment d'appartenance à l'entreprise et à ses valeurs. Cela va stimuler et encourager la motivation des collaborateurs.

- La performance au travail, la rémunération des compétences et la rémunération de la performance :

1.1. La performance au travail :

La performance au travail est un des domaines le plus importants en psychologie du travail et des organisations. La question de lien entre la rémunération et la performance est posé pour divers raisons, (équité, compétitivité, la motivation...). La plupart des préoccupations associées au monde du travail ont trait directement ou indirectement, la question de la performance au travail.

La motivation au travail agit directement sur les performances individuelles du salarié, parce que les chercheurs sont focalisés sur les performances individuelles.

La performance d'un salarié dépend souvent du travail des autres et n'est pas toujours facile à isoler, donc l'appréciation doit prendre en considération non seulement la performance individuelle mais aussi les définitions d'emploi pour réaliser une appréciation juste.

L'évaluation des supérieurs comme indices de productivités, la qualité de service, sur toutes les conséquences directes ou indirectes de la performance.

1.2. La rémunération des compétences :

La rémunération de la compétence est une thématique importante dans la GRH, elle est établit selon les exigences du poste occupé, elle souhaite à mobiliser le degré de mobilisation du système de rémunération aux compétences détenus par les salariés, l'effort seul ne suffit pas pour la réalisation des performances si un salarié saura que ses compétences sont insuffisantes il ne fournira pas des efforts. L'entreprise sollicite les compétences, crée les conditions favorables pour leur développement, cette liaison compétence – performance est positivement lié à la culture de gestion participative (une combinaison des savoir et de comportement) ; ils n'offrent pas à chaque un les mêmes possibilités d'apprentissage, mais vis-à-vis de développement de ses propres compétences, en acceptant de les mettre au service de l'entreprise pour plus d'avantages pour les deux parties.

1.3. La rémunération de la performance :

La rémunération liée à la performance est une question posée pour des divers raisons et objectifs (attirer les meilleurs candidats, la compétitivité, la motivation.), ils cherchent des récompenses selon le mérite. Elle se subdivise en deux catégories :

Les Systèmes de rémunération lié à la performance dont la rémunération fixe augmente plus vite que les performances et les compétences du salarié évoluent rapidement, ils assurent la continuité de la rémunération selon le degré de performance réalisé (traiter également).

- Les systèmes des rémunérations incitatives incitent à la rémunération de toute contribution de développement de l'entreprise, par le degré de vente, la rémunération de la performance ne se fait sans difficultés notamment la rémunération individuelle, beaucoup de manager rencontrent des difficultés lors de l'évaluation des collaborateurs.

En dernier, la rémunération ne peut être évaluée en termes de productivité mais selon la qualification.

2. La relation entre la rémunération et la motivation au travail :

La rémunération des salariés est considérée comme l'un des éléments qui influe sur la satisfaction et la motivation des salariés, l'individu considère le salaire comme la source la plus importante et indispensable de son revenu, car elle lui permet de subvenir à satisfaire ces besoins de consommation quotidienne, comme elle lui permet aussi d'épargner et construire un patrimoine. Nous essayons dans ce point de présenter le lien existant entre ses différents concepts, premièrement par rapport aux différentes théories ensuite par rapport à la rémunération étant comme un moyen de satisfaction et motivation au travail.

2.1. Les théories :

De nombreux travaux ont été conduits par les psychologues sociaux pour tenter de comprendre les mécanismes de la motivation. Parmi eux, les plus intéressants pour éclairer les choix relatifs à la rémunération développent une vision dynamique de la motivation.⁴⁸

- **La théorie des besoins (Modèle de MASLOW)**

On constate à partir de la pyramide de la hiérarchisation des besoins de MASLOW, qu'à partir de chaque niveau de cette pyramide on peut théoriquement faire une liaison avec les pratiques de la rémunération, comme il est synthétisé dans ce qui suit :⁴⁹

⁴⁸CADIN. L, GUERIN. F, et autres, Op.cit. Page.293

⁴⁹WEISS. D, « La fonction ressources humaines » 2 éme édition, Edition d'Organisation, Paris. 1999. Page.349.

Besoins psychologiques (Nourriture, logement ...)	→	SMIC, Minima conventionnels, indexation
Besoin de sécurité (Emploi, Hygiène et conditions de Travail...)	→	Périphérique statutaire, augmentation générales
Besoin d'appartenance (solidarité, convivialité, Ambiance...)	→	Intéressement, participation, plan d'épargne
Besoin de s'auto réaliser	→	Bonus et promotions

Dans cette perspective, MASLOW précise et ajoute que les besoins du rang supérieur se manifestent seulement si ceux du rang inférieur ont un large et une grande part de satisfaction pour les individus. Donc le plus important c'est le travail qui garantit un minimum de confort et de sécurité par un salaire convenable et satisfaisant et la réalisation de soi et l'estime n'ont aucune influence sur l'engagement et le comportement au travail.

- **La théorie des attentes (VROOM) :**

« Cette théorie dit que le souci de l'individu c'est le résultat que lui cache la future, quel que soit une performance ou une rétribution. Ainsi la motivation ne dépend pas du passé mais du futur, qui est par nature incertain. »⁵⁰

« L'argent est donc peut-être utilisé dans le processus de satisfaction et de motivation vu qu'il est considéré comme un enjeu d'une forte valeur dans les sociétés marchande. Dans de telles sociétés aussi, il peut y avoir des situations ou d'autres qui sont dotés d'une attraction majeure. »⁵¹

La théorie des attentes de VROOM donc repose sur le fait que l'individu soit motivé par tout ce qui est susceptible de lui permettre d'atteindre les objectifs qu'il s'est fixé, comme les rétributions et les récompenses qu'il attend et il est attiré aussi par les différentes perspectives d'évolution comme, l'évolution de carrière et l'augmentation du salaire.

- **La théorie de l'équité (ADAMS) :**

« Si l'individu ressent que ces efforts ne sont pas adéquats avec la rémunération, c'est-à-dire y a un déséquilibre et un écart considérable entre les efforts fournis quel que soit, par rapport à d'autre personne ou par rapport à son poste et sa rétribution, cela influence négativement sur sa satisfaction et sa motivation, dans le cas contraire où y a de l'équité dans la rétribution cela

⁵⁰CADIN. L et autres, Op cit, Page.293

⁵¹WEISS. D, Op.cit., Page.342.

augmente son degré de satisfaction et influence positivement sur son comportement et sa motivation au travail ». ⁵²

Donc l'équité dans la rétribution des rémunérations est un facteur de satisfaction et de motivation au travail.

2.2. Par rapport aux récompenses :

De nombreuses études ne soulignent que le grand souci des firmes aujourd'hui, c'est la satisfaction et la motivation des salariés par rapport au moyen des rémunérations par leur partie fixe (salaire de base) et aussi par sa partie variable (les primes). Plusieurs autres paramètres interviennent tels que l'avancement, les récompenses en nature et les promotions.

2.2.1. L'avancement :

C'est une sorte de reconnaissance à l'accumulation de l'expérience professionnelle, et le savoir-faire et la maîtrise acquise par l'ancienneté, elles sont attribuées par le biais des primes d'ancienneté.

2.2.2. Les récompenses en nature :

Au côté des récompenses financières on trouve celles en nature telles que, les cadeaux personnels, les véhicules de services, les logements de fonction...etc.

2.2.3. La promotion :

C'est apercevoir qu'il y a possibilité d'évoluer dans la carrière, et qu'il y'est possibilité d'occuper des postes du niveau et de responsabilité supérieure suivie d'une augmentation du salaire, car la stagnation engendre un sentiment de dégoût et de démotivation.

2.3. La motivation par les conditions de la rémunération :

La rémunération quel que soit directe ou indirecte, reste un moyen à qui l'on fait recours en organisation pour motiver ses salariés, c'est ce que nous allons voir dans ce présent point : ⁵³

2.3.1. Conditions de la rémunération directe :

Pour que l'organisation suscite de la motivation chez son personnel, elle utilise plus souvent la rémunération directe pour cette perspective, qui se compose principalement sur une part fixe qui est le salaire de base, et d'une autre part variable qui est le salaire de performance qui

⁵²ROUSSEL. P. Op.cit.Page.42.

⁵³MUCHA.L, « La motivation des salariés et la performance dans les entreprise », Mémoire professionnel en Management stratégique des organisations, Université de Reims, Soutenue, 2010 Page. 90-91.

renvoie au mérite individuelle et collectif. Pour atteindre cet objectif de motiver ces salariés l'organisation doit impérativement offrir des salaires plus élevés à ceux proposés dans le marché de travail, ce qui permet d'attirer, de maintenir et de fidéliser les compétences et également d'inciter et pousser ces derniers à fournir plus d'efforts, autrement dit à les motiver. Dans ce cas la motivation peut se faire aussi par des aspects financiers tels que les gratifications, bonus et les primes d'objectifs qui sont des composantes de la part de rémunération variable ou de performance.

2.3.2. Conditions de la rémunération indirecte :

Ce type de rémunération concerne les avantages en nature, les avantages sociaux et aussi les périphériques légaux, qui sont à leur tour composés ou regroupent la participation, l'intéressement, les plans d'épargne et les stocks options...etc. Ces modalités influent efficacement et positivement sur la motivation du personnel ce qui mène aussi à la création de performance à la faveur des organisations.

3. Les techniques et les conditions pour que la rémunération soit motivante.

3.1. Les techniques de la motivation :

L'organisation doit mettre en place des techniques de motivation financière qui s'appuient sur les aspirations économiques du personnel. Elle doit les compléter, par des motivations non financières, pour prendre en compte les autres aspirations du personnel.

3.1.1. La motivation financières :

La rémunération est le premier facteur de motivation. C'est elle en effet qui assure la satisfaction des besoins de subsistance. Les motivations financières sont efficaces pour mobiliser le personnel, car elles poussent à détecter et récompenser l'implication, la performance et les résultats des employés les plus productifs.

3.1.2. La motivation non financière :

Les mesures de motivation non financière par la création d'un sentiment d'appartenance, par une bonne gestion de carrière et par le dialogue social.

- **Motiver par une bonne gestion de carrière :**

Quand il s'investit dans une entreprise, le salarié espère pouvoir y faire carrière. Les possibilités de progression de carrière qui lui sont offertes peuvent aussi être déterminantes.

Pour motiver ses salariés, l'entreprise a donc intérêt à récompenser leurs efforts en proposant des possibilités de promotion et d'accès à de nouvelles fonctions gratifiantes.

- **Motiver par le dialogue social :**

Dans une organisation, les tensions sont inévitables. Elles peuvent être dues à des suppressions d'emplois, aux rémunérations, aux conditions de travail... Toutefois, en mettant tout en œuvre pour limiter les conflits et faciliter le dialogue, l'organisation améliore le climat social. Le personnel aura le sentiment d'être davantage pris en compte, estimé, de pouvoir se réaliser plus sereinement dans son travail. La motivation du personnel sera améliorée.

3.2. Les conditions pour que la rémunération soit motivant :

Pour Lawler énumère cinq conditions pour que la rémunération soit efficace, motivante et satisfaisante, qui sont comme suit :⁵⁴

- Les employés doivent attacher une valence positive élevée aux rémunérations.
- Les employés doivent croire qu'une bonne performance est réellement suivie d'une rémunération élevée.
- Les employés doivent croire que la qualité du travail dépend dans une large mesure de l'effort qu'ils déploient. Cela signifie qu'ils doivent considérer qu'ils peuvent maîtriser la qualité du travail qu'ils réalisent. Si cette condition n'est pas remplie, les employés ne croiront pas que fournir des efforts dans le travail permet éventuellement d'obtenir une rémunération plus élevée.
- Les employés doivent considérer que les résultats positifs attachés à une bonne performance sont plus importants que ceux négatifs. Selon la théorie des attentes qu'on a vues précédemment, quand des conséquences négatives sont perçues comme résultants d'une action, l'effet des résultats positifs peut être annihilé. Ainsi, un plan de rémunération doit créer des conditions dans lesquelles un grand nombre de résultats ayant des valences négatives sont considérés être liés à la performance.
- Les employés doivent considérer que faire du bon travail est le plus attractif de tous les comportements possibles. C'est-à-dire, la motivation pour bien travailler doit être plus forte que la motivation pour tout autre comportement.

⁵⁴ROUSSEL. P, Op.cit., Pages.108-109.

Conclusion

En conclusion, le système de rémunération joue un rôle crucial dans la gestion des ressources humaines, impactant non seulement la satisfaction et la motivation des employés, mais également la performance et la compétitivité de l'entreprise. À travers ce chapitre, nous avons examiné en détail les différentes dimensions de ce système, en mettant en lumière ses aspects fondamentaux, son influence sur le personnel, et son rôle dans la motivation des individus.

La première section a permis de définir le système de rémunération et de souligner son importance pour les salariés, l'entreprise, et l'État. Nous avons exploré les divers éléments de la rémunération, en distinguant la rémunération directe de la rémunération indirecte, et en mettant en avant l'importance de l'équité salariale comme facteur clé de la satisfaction et de la fidélisation des employés.

Dans la deuxième section, nous avons approfondi l'impact de la rémunération sur le personnel, en analysant les composantes de la rémunération, leur hiérarchisation, et leur influence sur l'engagement et la performance des employés. Nous avons également examiné les dispositifs de partage des profits et leur contribution à la motivation et à l'alignement des intérêts entre les salariés et l'entreprise.

La troisième section a mis en lumière la relation entre la rémunération et la motivation, en s'appuyant sur des théories établies et en explorant les techniques et conditions nécessaires pour que la rémunération soit véritablement motivante. Nous avons discuté des approches financières et non financières pour stimuler la performance et renforcer le sentiment d'appartenance au sein de l'organisation.

En somme, ce chapitre démontre que la gestion efficace du système de rémunération est essentielle pour attirer, motiver, et retenir les talents. Une rémunération bien conçue et équitable contribue non seulement à la satisfaction des employés, mais aussi à la performance globale de l'entreprise. Il est crucial pour les décideurs de reconnaître l'importance de ces mécanismes et d'adopter des pratiques de rémunération qui répondent aux besoins et attentes des salariés tout en soutenant les objectifs stratégiques de l'organisation. En intégrant ces principes, les entreprises peuvent créer un environnement de travail où la rémunération devient un levier puissant pour la motivation et la réussite collective.

Chapitre III :

Le système de rémunération au sein de

SONELGAZ

Introduction :

L'attractivité des talents est devenue un enjeu important pour les entreprises dans un environnement concurrentiel en constante évolution. Aujourd'hui, attirer les meilleurs talents ne se limite plus à offrir des salaires compétitifs. Les entreprises doivent développer des systèmes de rémunération globaux et attractifs qui englobent une variété de composantes, allant des salaires de base aux avantages sociaux, en passant par les opportunités de développement professionnel et la reconnaissance. Le système de rémunération, lorsqu'il est bien conçu, devient un outil stratégique essentiel pour attirer, retenir et motiver les talents.

Un système de rémunération efficace permet de répondre aux attentes diverses des employés, qui recherchent non seulement une compensation financière adéquate mais aussi un environnement de travail qui valorise leur contribution et leur offre des perspectives de croissance. Il s'agit donc d'un levier puissant pour renforcer la marque employeur, améliorer la satisfaction au travail et fidéliser les collaborateurs. La rémunération est ainsi au cœur de la stratégie RH, influençant directement la capacité d'une entreprise à attirer les talents les plus qualifiés dans un marché du travail de plus en plus compétitif.

Tout travail mérite une reconnaissance appropriée, et la rémunération en est une composante essentielle. Elle consiste à rétribuer les employés en échange de leurs efforts et contributions, prenant en compte non seulement le salaire de base, mais aussi les avantages en nature, les primes, et les augmentations prévues par la loi ou les accords collectifs. Une politique de rémunération bien pensée prend également en considération des éléments tels que l'équité interne, la compétitivité externe, la performance individuelle et collective, ainsi que la satisfaction des employés.

Dans ce chapitre, nous procéderons à la présentation de l'entreprise économique SONELGAZ, suivie de l'examen de la politique de rémunération en vigueur au sein de cette entreprise. Nous analyserons ensuite comment ce système de rémunération influence l'attractivité des talents, en valorisant la performance et en contribuant à la réalisation des objectifs de l'entreprise. La rémunération est une variable de pilotage essentielle, qui contribue au développement des performances, conditionne l'équilibre social interne, et aide l'entreprise à attirer et à retenir les compétences nécessaires.

Le présent chapitre présentera notre enquête sur le terrain au sein de l'entreprise SONELGAZ. Nous nous baserons sur la construction et l'analyse des résultats obtenus, en prenant en compte les caractéristiques des données personnelles de la population étudiée.

Chapitre III : Le système de rémunération au sein de SONELGAZ

Nous analyserons les différents résultats afin de répondre à notre problématique de recherche : comment le système de rémunération influe-t-il sur l'attractivité des talents au sein de SONELGAZ ?

Section 01 : PRESENTATION SONELGAZ

Groupe SONELGAZ :

De l'époque EGA (Electricité et Gaz d'Algérie), fournisseur historique d'électricité et de gaz, à l'émergence d'un Groupe énergétique de premier plan au niveau national, reconnu et notoire à l'échelle du continent africain et du bassin méditerranéen, Sonelgaz (Société Algérienne de l'Electricité et du Gaz) a écrit durant cinquante années l'une des plus belles pages du développement économique et social de l'Algérie.

Historique (Création) de l'Entreprise SONELGAZ :

- ✓ 1946 Création d'EGA ;
- ✓ 1969 Le grand défi : Dissolution d'EGA et Création de Sonelgaz ;
- ✓ 1983 Le tournant de la première restructuration ;
- ✓ 1995 Sonelgaz devient EPIC
- ✓ 2002 La commercialité au cœur de la nouvelle stratégie
- ✓ 2004 Le Groupe Industriel Sonelgaz
- ✓ 2009 Parachèvement de la restructuration, le renouveau
- ✓ 2011 La Holding ;
- ✓ 2012 Nouveaux essors, Nouveau cap : les énergies renouvelables
- ✓ 2014 / 2015 : Le partenariat au cœur du développement...
- ✓ 2017 Une nouvelle organisation de la Distribution ;
- ✓ Dimension internationale ;
- ✓ 2020-2023 : Une nouvelle stratégie pour de nouveaux horizons.

1. NOS ENERGIES

1.1. GAZ

Taux de pénétration du Gaz Naturel : 73%

Réseau de Transport : 23 194 km

Réseau de Distribution : 139 322 km

Longueur du réseau Gaz : 162 516 km

Nombre de clients : 6 886 407

1.2. ELECTRICITÉ

Taux d'électrification : 98 %

Capacité installée : 24 561 MW

Production d'électricité de 54 086 MW.

Réseau de Transport : 32 720 km

Réseau de Distribution : 367 573 km

Longueur du réseau Electrique : 400 293 km

Nombre de clients : 10 983 53

1.3. NOS ECOLES

LE CENTRE DE FORMATION D'AIN M'LILA (CAM)

LE CENTRE DE FORMATION DE BEN AKNOUN-CBA

L'ECOLE TECHNIQUE DE BLIDA (ETB)

1.4. RECETTES

233 Milliards de Dinars.

Nombre d'agents : 72 598

2. SONELGAZ DISTRIBUTION

De toutes les sociétés filiales appartenant au groupe SONELGAZ, la société SONELGAZ Distribution est l'une de plus importante, spécialisée dans la distribution de l'électricité et gaz. Composée de six (6) régions de distribution à savoir :

RD ALGER, RD CONSTANTINE, RD ORAN, RD BECHAR, RD OUARGLA ainsi que la RD BLIDA.

Missions et attributions de SONELGAZ DISTRIBUTION :

- ✓ Sécuriser les infrastructures vis-à-vis d'une part, de l'évolution des consommations, en particulier la consommation électrique (capacité du réseau et des postes sources, sécurisation des lignes aux aléas climatiques), et d'autre part, de la croissance de la production et les accidents de grande ampleur.
- ✓ Accompagner et réaliser, dans le cadre du programme de l'Etat, les projets de développement, conformément aux missions de la Société.
- ✓ Satisfaire aux meilleures conditions la demande de raccordement des clients électricité et gaz.
- ✓ Assurer une continuité de service.
- ✓ Distribution de l'électricités et gaz.

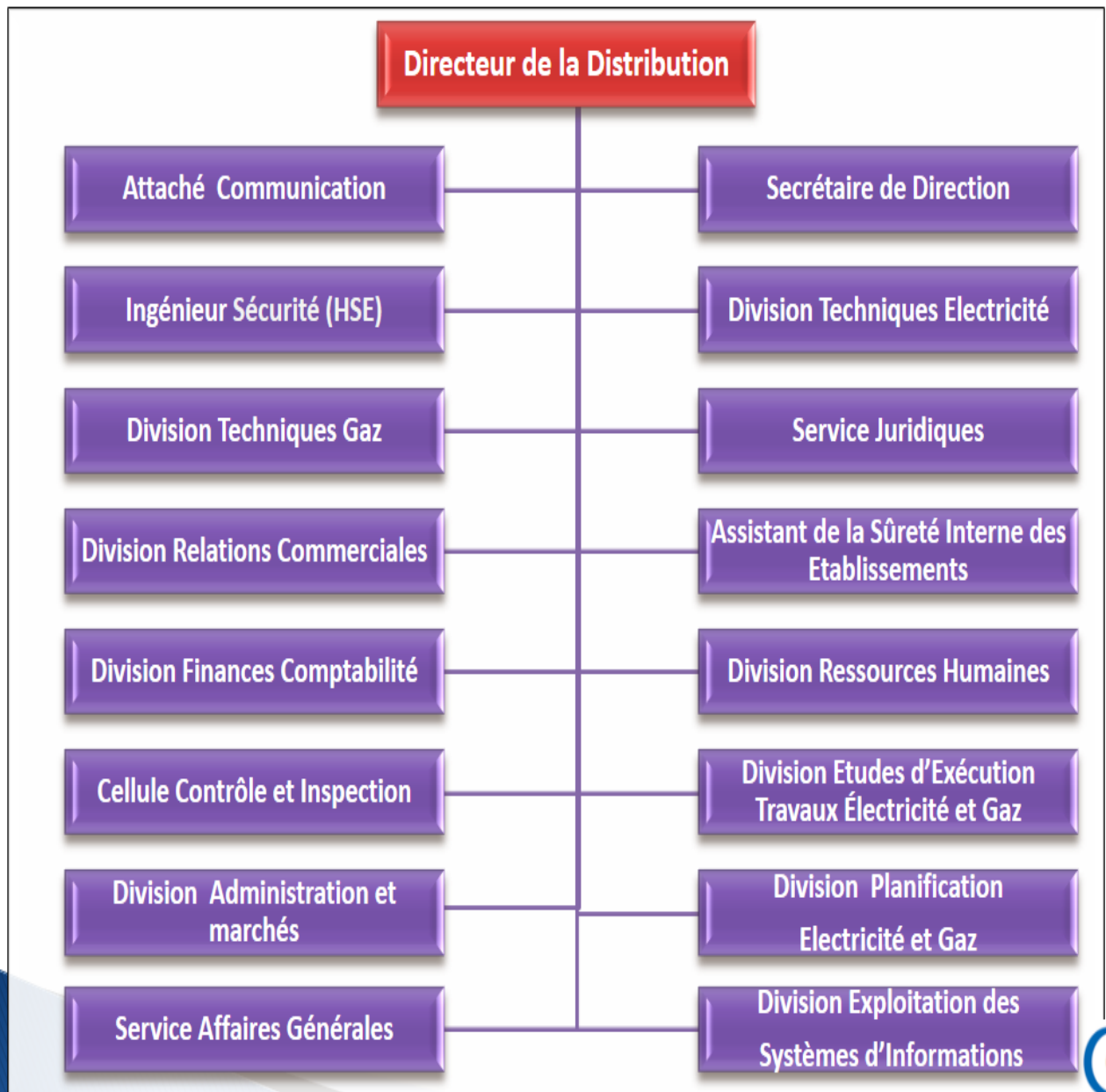
RDBL est composée de 10 directions de distributions : BOUIRA, TIPAZA, BLIDA, MEDEA, AIN DEFLA, TISEMSILT, BOUMERDES, CHLEF, DJELFA ET de TIZI-OUZOU

Direction de Distribution de Tizi-Ouzou :

Chapitre III : Le système de rémunération au sein de SONELGAZ

- Nombre d'agents : 1300
- Nombre de clients électricité : 475941.
- Nombre de clients gaz : 317229.
- Longueur réseau Gaz : 10282.35.

Macrostructure Direction de Distribution



DIVISIONS :

- Division Technique Gaz, Division Technique Electricité, Division Relations Commerciales.Division Finances Comptabilité.Division Administration et Marché.Division Ressources Humaines.Division Etudes Exécution et TravauxDivision Planification des Réseaux Electricité et gaz

SERVICES :

-Service juridique.-Service Affaires générales.

ASSISTANTS :

-Assistant de la sureté interne de l'établissement. - Assistant HSE – Communication-Ingénieur d'Affaires

CENTRES:

-TIZI-OUZOU -DRAA MIZAN -Ain El Hemmam-AZAZGA -TIGZIRT

AGENCES 18:

Tizi-Ouzou,KrimBelkacem,Dra Ben Kheda,Maatkas,Boghni,Azeffoune,OuadhiaOuagennoun,Tigzirt, Ain El Hemmam,Draa MizanAzazga,Ouassif, LarbaaNathIraten,Mekla,Ifarhounen,Bouzeguane ,Beni Douala

POINTS DE CAISSE 4 :

TiziGhenif, AIT YANI, Tizi-Rached et Makouda.

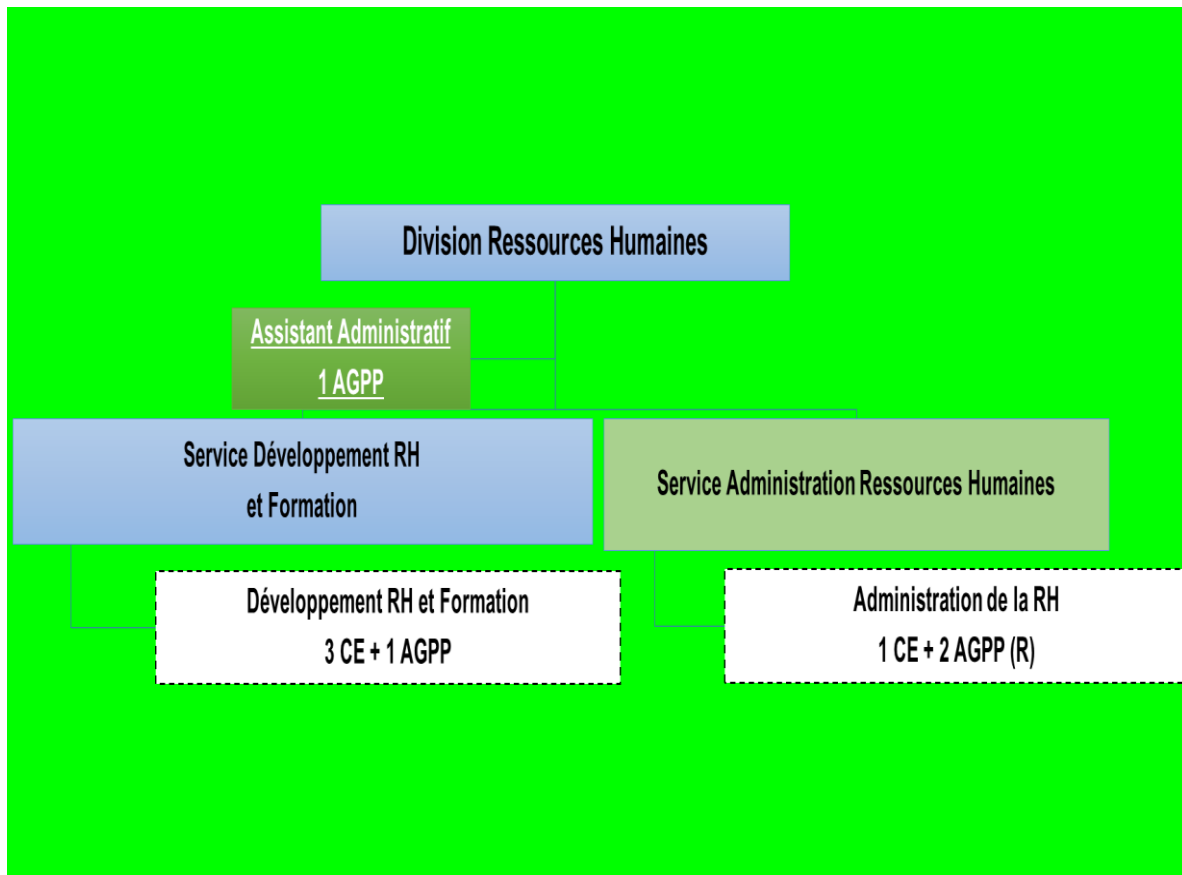
DISTRICTS ELECTRICITE 9 :

-Tizi-Ouzou –Ouadhia-Dra El mizane-Dra Ben Kheda –Tigzirt – Azazga- Ain El Hemmam – LarbaaNathIraten-Ouagennoun

DISTRICTS GAZ 16:

- Tizi-Ouzou –LarbaaNathIraten – Azazga-Dra El mizane –Tigzirt- Ain El Hemmam – Bouzeguane – Ouadhia-Beni Douala –Mekla –Ouagennoun-Dra Ben Kheda –Boghni – Azeffoune –Ouassif- Ifarhounen

DIVISION RESSOURCES HUMAINES



La division des Ressources Humaines est garante de l'application et le respect des règles et procédures en la matière et a pour missions :

- Valoriser les compétences existantes pour le développement des activités nouvelles.
- Veiller à l'adéquation entre les ressources humaines présentes (compétences, potentialités) et le développement des activités.
- Développer l'information, l'écoute et la concertation en matière de relation socioprofessionnelle et de conditions de travail.
- Décliner en plan opérationnel le système de gestion adopté par la Société.
- Assurer la coordination des diverses activités du personnel au sein de la Direction de distribution, notamment, le recrutement, l'accueil / intégration, l'affectation, la promotion, la mutation.
- Elaborer les plans annuels de recrutement et de formation et appliquer les politiques de gestion de la ressource humaine initiées par la Direction Général.

Section 02 : La politique de rémunération de SONELGAZ

1. Des dispositions générales relatives au salaire

En contrepartie du travail fourni, le travailleur a droit à une rémunération au titre de laquelle, il perçoit un salaire.

Le salaire versé au travailleur comprend :

- Le salaire de base, correspondant au poste de travail occupé et tel qu'il résulte de la classification catégorielle de l'Entreprise.
- Les indemnités payées en raison de l'ancienneté du travailleur, des heures supplémentaires effectuées ou en raison de conditions particulières de travail, et notamment de travail posté, de nuisance, et d'astreinte y compris le travail de nuit et l'indemnité de zone.
- Les primes liées à la productivité et éventuellement celles liées aux résultats du travail.

L'Entreprise est tenue de verser mensuellement à chaque travailleur, et à terme échu, le salaire qui lui est dû.

2. Les éléments fixes de la rémunération :

Ce sont les éléments de paie qui sont déclenchés automatiquement à chaque paie, pour un salarié.

Ils peuvent être soit collectifs, soit individuels.

Ils peuvent être soumis à cotisation, et imposables:

- Indemnité liée à l'ancienneté,
- Taux de congé annuel (ICA),
- Panier,
- Indemnité liée à la fonction (responsabilité, plan véhicule...)
- Indemnités liées aux conditions de travail
- Indemnité forfaitaire transport
- Bonifications fils chahid, Moudjahidine

3. Les éléments variables de la rémunération.

Ce sont les éléments de paie qui sont déclenchés pour une paie donnée pour le salarié. Ces éléments varient en fonction du travail effectué sur la période considérée.

Ils peuvent être soumis à cotisation, et imposables.

- Indemnités liées à la fonction
- Indemnités liées au rendement et à la productivité
- Indemnités liées aux conditions de travail

- Remboursement de frais
- Indemnités liées à la formation
- Indemnités à caractère familial et social
- Indemnités à caractère exceptionnel
- Gratifications.

4. Le salaire de base de laSONELGAZ

Le salaire de base est traduit par une grille de salaire qui correspond aux différents niveaux hiérarchiques de rémunération des postes de travail et traduit en autres, par une évolution horizontale de 10 classes dont une, chevron et une évolution verticale de 26 catégories

La grille des salaires est répartie aussi sur 4 groupes socioprofessionnels exécution, maîtrise, cadres/cadres supérieurs et cadres supérieurs seniors.

5. Les indemnités, primes et remboursements

5.1 De l'indemnité liée à l'ancienneté (IEP) :

L'ancienneté du travailleur dans l'Etablissement et son expérience professionnelle en dehors de celui-ci sont rémunérées par une indemnité d'expérience professionnelle.

Cette indemnité peut atteindre un maximum de **83,2%** du salaire de base du travailleur, au terme d'une période de **32** ans

5.2. L'indemnité de nuisance :

Une indemnité de nuisance est versée au travailleur lorsque le poste de travail qu'il occupe comporte des tâches et des conditions de travail présentant des inconvénients de pénibilité, de salissure, d'insalubrité et de danger.

5.3. L'indemnité d'astreinte :

Les travailleurs soumis à des sujétions de service qui leur imposent de se tenir, en dehors des heures normales de travail, à la disposition de L'Entreprise perçoivent une indemnité d'astreinte.

Les montants journaliers de l'indemnité d'astreinte

Groupe	Montants revalorisés de 10%	
	DA/Mois	DA/Mois
N01	90	2 345
N21	116	3 003
N22	146	3 804
N31	172	4 462
N32	201	5 234
N04	237	6 14 9

Pour l'astreinte d'intervention:

Categories	Montants revalorisés de 10 %
	DA/Jour
	704
6	762
7	824
8	891
9	964
10	1043
11	1126
12	1220
13	1319
14	1427

Chapitre III : Le système de rémunération au sein de SONELGAZ

14A	1526
15	1634
15A	1748
16	1870
17	2 001
18	2141
19	2 291
20	2 451

Pour l'astreinte de disponibilité :

Categories	Montants revalorisés de 10%
	DA/Jour
5	352
6	381
7	411
8	447
9	482
10	520
11	563
12	609
13	659
14	714
14A	763
15	816
15A	873

16	935
17	1 001
18	1 071
19	1145
20	225

5.4. L'indemnité pour heures supplémentaires :

Les travailleurs astreints à des sujétions exceptionnelles d'horaires de travail imposées par les nécessités de service dans une limite de 20% de la durée légale de travail, ouvrent droit à une indemnité, pour heures supplémentaires.

Cette indemnité est rémunérée sur la base du salaire horaire du travailleur concerné aux taux de majoration suivants :

HORAIRES	TAUX
<ul style="list-style-type: none"> • Jours ouvrables 	
Heures supplémentaire jour	50%
Heures supplémentaires de nuit de 21 H à 5 H	100%
<ul style="list-style-type: none"> • Jours fériés et repos hebdomadaires 	
Heures supplémentaires de jour	75%
Heures supplémentaires de nuit	125%

5.5. L'indemnité de travail posté :

Les travailleurs soumis aux contraintes inhérentes au régime de quart qui sont :

- Recouvrement d'horaire pour la passation des consignes
- Travail durant le jour de repos hebdomadaire
- Travail durant un jour férié chômé et payé
- Travail de nuit

Bénéficient d'une indemnité de travail posté.

Chapitre III : Le système de rémunération au sein de SONELGAZ

L'indemnité de travail posté est payée au prorata du nombre de quarts effectués dans le mois.

Les montants de l'indemnité de travail posté

Catégorie	Montants revalorisés de 10%
	DA/quart
5	385
6	416
7	451
8	487
9	528
10	571
11	616
12	667
13	721
14	781
14A	835
15	894
15A	955
16	1 023
17	1 095
18	1 172
>19	1 253

5.6. La prime pour travaux sous tension (TST) :

Il est institué une prime mensuelle dite de travaux sous tension attribuée aux travailleurs affectés aux activités de travaux sous tension (MT, THT et HT).

Cette prime a pour objet de compenser les risques encourus par les travailleurs affectés à l'activité travaux TST et aux gains d'énergie résultant des non coupures.

Les montants de cette prime sont fixés comme suit :

TST/HT•THT

Postes	Montants revalorisés de 10%	
	Partiefixe	Partievariable
Chef de subdivision	8 923 DA	1430DA
Technicien principal	8180DA	1430 DA
Chef d'équipe	7 436 DA	1430 DA
Technicien	7 436 DA	1430 DA
Electricien	6692DA	1430 DA

TST/HTA

Postes	Montants revalorisés de 10%	
	Partiefixe	Partievariable
Chef de subdivision	7 150 DA	715 DA
Technicien principal	7 865 DA	715 DA
Technicien	8 580 DA	715 DA

5.7. La prime de rendement individuel (PRI) :

Une prime ou pénalité de rendement individuel est attribuée à chaque travailleur pour sa participation à la réalisation des objectifs ou programme de travail qui lui sont assignés au sein de son collectif.

L'évaluation du rendement collectif et individuel peut être trimestrielle, son paiement ou sa pénalité sont versés au cours du trimestre qui suit l'évaluation.

5.8. La prime de résultat global :

Elle sanctionne les résultats économiques de l'Entreprise dans tout ce qu'ils revêtent comme signification de surplus ou de gain de productivité et d'amélioration de la gestion.

L'appréciation des résultats se fait annuellement à travers des paramètres physiques et économiques.

Les modalités et les critères d'évaluation de la performance ainsi que les paramètres de mesures sont fixés par la réglementation interne.

5.9. La prime de responsabilité :

Il est attribué une prime de responsabilité aux travailleurs occupant des postes de responsabilité dont les montants mensuels sont fixés ci-après :

Niveau de responsabilité	Montants revalorisés de 100/o	
	Postes de soutien	Postes opérationnels
Chef de subdivision	2 145 DA	3 218 DA
Chef de service	2 860 DA	4 290 DA
Chef de division	4 290 DA	5 720 DA
Chef de département	5 291 DA	7 150 DA
Directeur d'Agence	9 221 DA	6 435 DA
Directeur	11 440 DA	14 300 DA

5.10. L'indemnité d'intérim :

Il est attribué au travailleur ayant assuré un intérim, une indemnité dite d'intérim égale à la différence entre son salaire de base et celui correspondant au poste occupé.

5.11. L'indemnité de changement de résidence.

Lorsque la mutation d'office impose pour le travailleur un changement de résidence distant de 70 kms et plus du domicile et/ou du lieu habituel de travail, il lui est attribué les avantages ci-après :

- a) Le paiement d'une indemnité dite de changement de résidence dont le montant est fixé à trois (3) fois le salaire de base correspondant au classement personnel du travailleur marié et deux (2) fois le même salaire si le travailleur est célibataire.
- b) Les frais engagés par le travailleur muté d'office lui sont remboursés suivant les conditions et modalités définies par la réglementation interne.

5.12. L'indemnité de congé annuel :

Une indemnité de congé annuel est attribuée à l'ensemble des travailleurs de l'Entreprise se trouvant en situation de congé annuel.

L'indemnité de congé annuel est égale au douzième de la rémunération totale perçue au cours de la période de référence qui s'étend du 1er Juillet de l'année précédente au 30 Juin de l'année de l'exercice.

5.13. La gratification :

Des gratifications sont attribuées aux travailleurs bénéficiaires de médailles de travail et de mérite, ainsi que ceux inscrits au tableau d'honneur.

Les montants de ces gratifications sont fixés comme suit :

Médaille de bronze : une (1) fois le salaire minimum d'activité en vigueur dans l'Entreprise,

Médaille d'argent : deux (2) fois le salaire minimum d'activité en vigueur dans l'Entreprise,

Médaille d'or : trois (3) fois le salaire minimum d'activité en vigueur dans l'Entreprise,

Médaille vermeille : quatre (4) fois le salaire minimum d'activité en vigueur dans l'Entreprise,

Diplôme d'honneur : cinq (5) fois le salaire minimum d'activité en vigueur dans l'Entreprise.

Inscription au Tableau d'Honneur de l'Entreprise : six (6) fois le salaire minimum d'activité en vigueur dans l'Entreprise.

5.14. Les avantages en nature :

Le travailleur en activité, confirmé dont le contrat de travail est à durée indéterminée propriétaire ou locataire, à titre principal d'un logement et titulaire d'un contrat d'abonnement d'électricité et/ou du gaz bénéficie d'une tarification préférentielle pour ses consommations.

L'usage de ces avantages est exclusivement réservé aux besoins personnels de l'agent et de sa famille.

A ce titre, le plafond de consommation au tarif préférentiel est fixé comme suit :

Pour l'électricité :

- ✓ 4000 kWh/an pour les localités du nord du pays

✓ 6000 kWh/an pour les 10 wilayates suivantes du sud

Pour le gaz :

- ✓ 14000 Th/an pour tout le pays.
- ❖ Pour l'électricité : 10% du tarif de la 2^{ème} tranche
- ❖ Pour le gaz : 30% du tarif de la 2^{ème} tranche

Les points gratuits :

Le travailleur en activité ne pouvant bénéficier de la tarification préférentielle, perçoit une indemnité compensatrice correspondant à une tranche forfaitaire de consommation gratuite d'énergie.

Les modalités d'attribution des points gratuits sont définies comme suit :

Célibataire : 1300 DA

Marié : 2700 DA

Marié avec enfants : 3300 DA

5.15. Les indemnités compensatrices des frais engagés par le travailleur en mission commandée à l'intérieur du territoire national.

Le travailleur qui engage personnellement et de façon exceptionnelle des dépenses de restauration et /ou d'hébergement dans le cadre de son travail à l'occasion d'un déplacement, perçoit une indemnité dite de frais de mission.

Est entendue par mission, tout déplacement exceptionnel d'une durée inférieure à un (1) mois, ou 22 jours ouvrables et dans un rayon égal ou supérieur à 50 km.

Le déplacement commence à l'heure de départ du lieu de travail ou de la résidence habituelle du travailleur, et prend fin à l'heure de retour à l'un ou l'autre lieu.

Lorsque le retour s'effectue après 21 heures, il donne lieu au paiement du repas du soir

Montants des indemnités compensatrices des frais engagés par le travailleur en mission commandée à l'intérieur du territoire national

Nord	Cadre	Maitrise	Exécution
Repas	837 DA	744DA	744 DA
Hébergement	1487 DA	1301 DA	1301 DA
Journée complète	3 160 DA	2 789 DA	2 789 DA

Chapitre III : Le système de rémunération au sein de SONELGAZ

Sud	Cadre	Maitrise	Exécution
Repas	883 DA	790 DA	790 DA
Hébergement	1581 DA	1395DA	1395 DA
Journée complète	3 346DA	2 974 DA	2 974 DA

5.16. Les indemnités compensatrices des frais engagés par le travailleur en déplacement à l'intérieur du territoire national.

Le travailleur appelé à se déplacer pour les besoins du service, perçoit une indemnité dite de frais de déplacement.

Est entendu par déplacement, toute mission supérieure à un mois calendaire ou 22 jours ouvrables, ou effectuée dans un rayon supérieur à 25 km et inférieur à 50 km, obligeant le travailleur à se restaurer et/ou à s'héberger sur place.

Les déplacements dans un rayon inférieur à 25 km ouvrent droit à l'indemnité de panier.

Les activités travaux chantiers ouvrent droit aux frais de déplacement.

Les montants des indemnités compensatrices des frais engagés par le travailleur en déplacement à l'intérieur du territoire national:

Nord	Cadre	Maitrise	Exécution
Repas	558 DA	465 DA	465 DA
Hébergement	930 DA	837 DA	837 DA
Journée complète	2 045 DA	1767 DA	1 767 DA

Sud	Cadre	Maitrise	Exécution
Repas	605 DA	513 DA	513 DA
Hébergement	1 023 DA	930 DA	930 DA

Journée complète	2 231 DA	1 953 DA	1 953 DA
------------------	----------	----------	----------

5.17. L'indemnité de panier ou contribution de l'Etablissement aux frais de restauration :

Lorsqu'il est appliqué la séance de travail continue, il est alloué au travailleur à titre de contribution de l'Etablissement aux frais de restauration une indemnité dite de panier dont les montants sont fixés comme suit :

Pour les localités du nord : 500 DA/jour.

Pour les localités du sud : 517 DA/jour.

5.18. L'indemnité forfaitaire de transport.

Il est alloué au travailleur qui habite à plus d'un kilomètre du lieu de son travail, une indemnité forfaitaire de transport dont le montant est déterminé, selon les tranches décrites ci-dessous.

Cette indemnité n'est pas servie lorsque le travailleur est transporté par les moyens de l'Etablissement.

Les montants de l'indemnité forfaitaire de transport:

Tranches	Distances domicile - lieu de travail	Montants revalorisés de 10%
1 ^{ère} tranche	01 <ou= 03 kms	1301 DA
2 ^{ème} tranche	03 <ou= 08 kms	1687 DA
3 ^{ème} tranche	> 08 <ou= 12 kms	2 474 DA
4 ^{ème} tranche	> 12 <ou= 25 kms	3 260 DA
5 ^{ème}	> 25 kms	3 419 DA

tranche		
---------	--	--

5.19. L'indemnité de plan véhicule :

Il est alloué aux travailleurs, une indemnité forfaitaire mensuelle dite indemnité de plan véhicule dont les montants sont fixés à :

- Indemnité plan véhicule:
 - ✓ pour les cadres supérieurs seniors :11440 DA
- Indemnité amortissement véhicule :
 - ✓ Pour les travailleurs dont le véhicule personnel est conventionné : 4059DA (véhicules conventionnés)
 - ✓ Pour les responsables de structure à partir de chef de service ainsi que les cadres supérieurs (jusqu'à chef de département compris) :6094 DA

5.20. Indemnités liées à la formation :

- ✓ Honoraires d'enseignement
- ✓ Indemnités de correction
- ✓ Prime de documentation
- ✓ Indemnités de stage
- ✓ Indemnités de parrainage

5.21. Autres primes et indemnités

- ✓ Prime de relève : 14300 DA
- ✓ Prime de caisse : 4290 DA
- ✓ Indemnité pour salaire unique: 2145 DA
- ✓ Indemnité travail de nuit : 440

Section 03 :L'analyse et interprétation des résultats

1. Présentation De L'enquête

Cette section sera consacrée à la présentation l'analyse des résultats obtenus de notre enquête, par des questionnaires auprès des salariés. Nous avons réalisé une enquête sous forme d'un questionnaire au sein de SONELGAZ, de 23 questions, Notre échantillon est composé de 60 salariés toutes catégories socioprofessionnelles confondues.

Nous avons élaboré notre questionnaire en respectant les étapes suivantes :

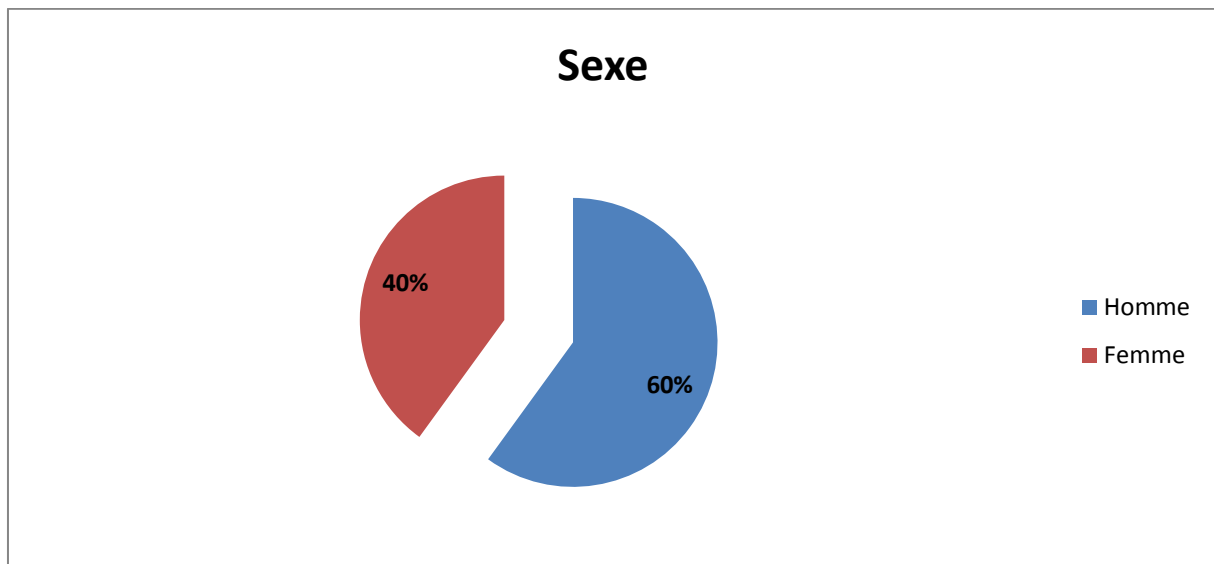
- ✓ En premier lieu, nous avons collecté des renseignements sur les salariés ;
- ✓ En deuxième lieu, nous avons interrogé les salariés sur le système de rémunération et sa structure et la performance au sein de SONELGAZ
- ✓ En dernier lieu nous avons traité l'information pour répondre à notre objectifde recherche.

Tableau N° 07 : Répartition des effectifs selon le sexe.

Genre	Effectifs	Pourcentage (%)
Homme	36	60%
Femme	24	40%
TOTAL	60	100%

Source : réalisé par nous-mêmes. Résultat de l'enquête-Mai 2024

Figure N° 7 : Répartition des effectifs selon le sexe.



Source : réalisé par nous-mêmes .résultat de l'enquête-Mai 2024

Commentaire :

A partir de ce tableau et cette figure, et en se référant au pourcentage obtenu par le biais du questionnaire, nous constatons que la participation des salariés hommes est de 60% contre 40% pour les femmes

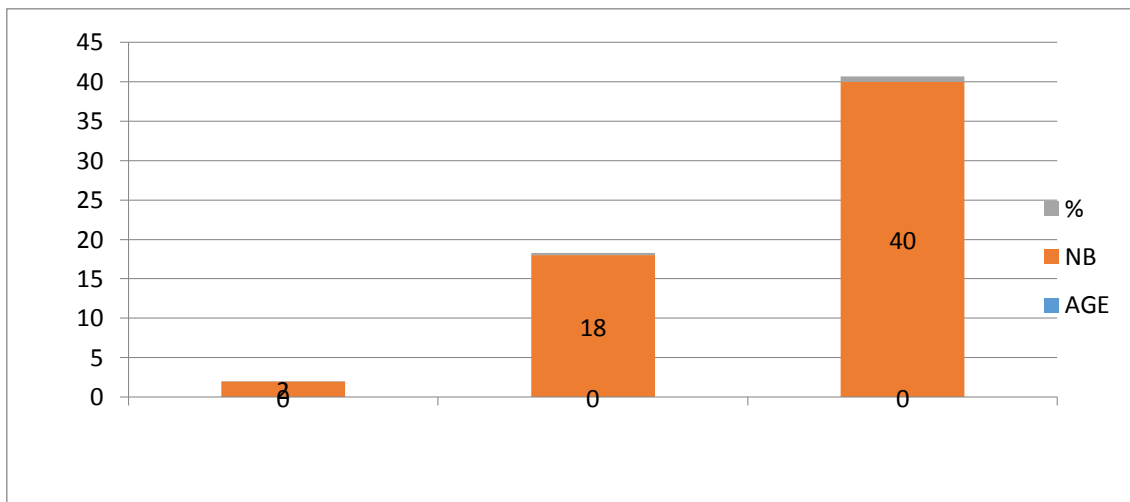
Cela montre que la population masculine est bien plus représentée, cela est dû à la nature de travail exercée au niveau de la direction de distribution qui est plus opérationnelle qu'administrative.

Tableau N° 08 : Répartition des enquêtés selon l'âge.

Age	Nombre	Pourcentage (%)
(20 - 30)	2	3%
(31- 40)	18	30%
(41- 50)	40	67%
TOTAL	60	100%

Source : réalisé par nous-mêmes .résultat de l'enquête-Mai 2024

Figure N° 8 : Répartition des enquêtés selon l'âge.



Source : réalisé par nous-mêmes .résultat de l'enquête-Mai 2024

Commentaire :

Les résultats obtenus à propos de l'âge du personnel indiquent que la majorité des enquêtés sont regroupés dans la catégorie d'âge allant de 41 à 50 ans avec un pourcentage de 67%, suivie de la catégorie d'âge entre 31-40 avec un pourcentage de 30%, en dernier la catégorie allant de 20 à 30 ans avec un pourcentage de 3%.

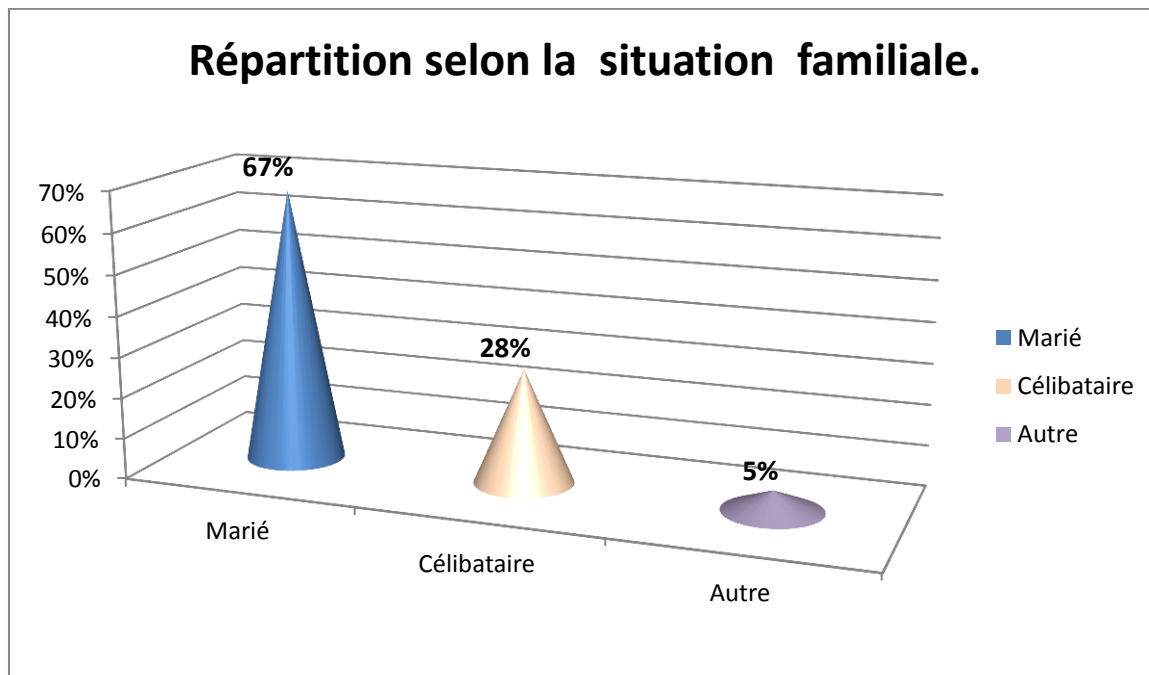
Ceci montre que la majorité de l'effectif est âgé, cela veut dire que la priorité lors des recrutements est dirigée vers une main d'œuvre expérimentée et qualifiée, permettant de connaître les clés de réussite, et recrutée depuis bien longtemps.

Tableau N° 09 : Répartition selon la situation familiale.

Situation familiale	Nombre	Pourcentage %
Marié	40	67%
Célibataire	17	28%
Autre	3	5%
Total	60	100%

Source : réalisé par nous-mêmes. Résultat de l'enquête-Mai 2024.

Figure N° 9 : Répartition selon la situation familiale.



Source : réalisé par nous-mêmes .résultat de l'enquête-Mai 2024

Commentaire :

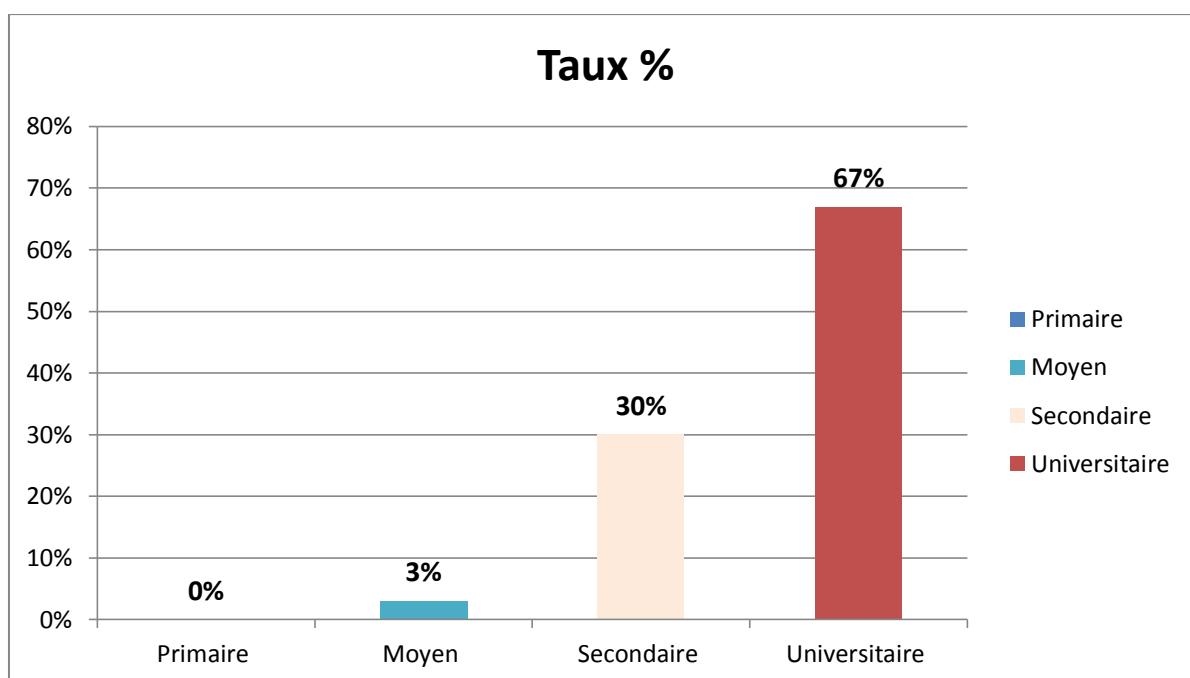
Le tableau ci-dessus montre la répartition des enquêtés selon leurs situations familiales. Nous constatons que la situation familiale la plus élevée et la plus dominante est celle des mariés avec un pourcentage de 67% ; suivie par les célibataires soit 28% ; et enfin par autres avec un pourcentage de 5% de la population totale ; le taux élevé des mariés au sein SONELGAZ est expliqué par la stabilité familiale et sociale.

Tableau N° 10 : Présentation des enquêtés selon le niveau d’instruction.

Niveau d’instruction	Nombre	Pourcentage (%)
Primaire	0	0%
Moyen	2	3%
Secondaire	18	30%
Universitaire	40	67%
Total	60	100%

Source : réalisé par nous-mêmes .résultat de l’enquête-Mai 2024.

Figure N° 10 : Présentation des enquêtés selon le niveau d’instruction



Source : réalisé par nous-mêmes .résultat de l’enquête-Mai 2024

Commentaire :

Selon ce graphe ci-dessus nous remarquons que les deux tiers des personnes interrogées ont un niveau d’instruction universitaire avec un pourcentage de 67%, suivi par la catégorie qui a un niveau secondaire avec un pourcentage de 30%, en dernier ceux qui ont un niveau moyen avec un pourcentage de 3%. Enfin nous constatons qu’il n’y a pas d’agents avec un niveau primaire.

Chapitre III : Le système de rémunération au sein de SONELGAZ

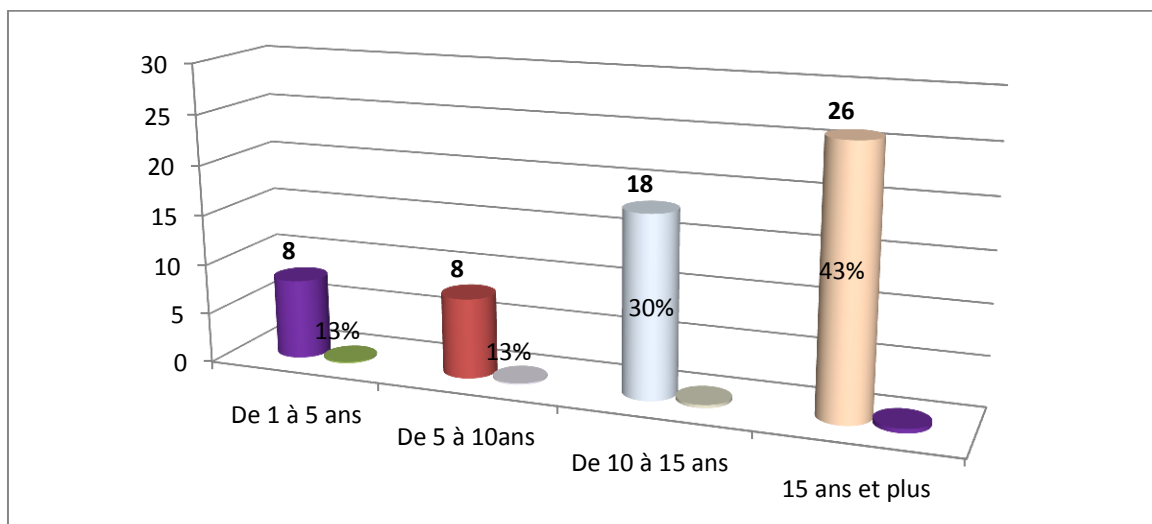
A travers résultat pratiquement l'ensemble des agents ont un niveau d'instruction très appréciable malgré que les directions de distributions sont de vocation plus opérationnelle qu'administrative. Ce qui démontre que SONELGAZ recrute une main d'œuvre hautement qualifiée.

Tableau N11: Présentation des enquêtés selon l'ancienneté.

Ancienneté	Nombre	Pourcentage (%)
De 1 à 5 ans	8	13%
De 5 à 10ans	8	13%
De 10 à 15 ans	18	30%
15 ans et plus	26	43%
Total	60	100%

Source : réalisé par nous-mêmes .résultat de l'enquête-Mai 2024

Figure N° 11 : Présentation des enquêtés selon l'ancienneté.



Source : réalisé par nous-mêmes .résultat de l'enquête-Mai 2024

Commentaire :

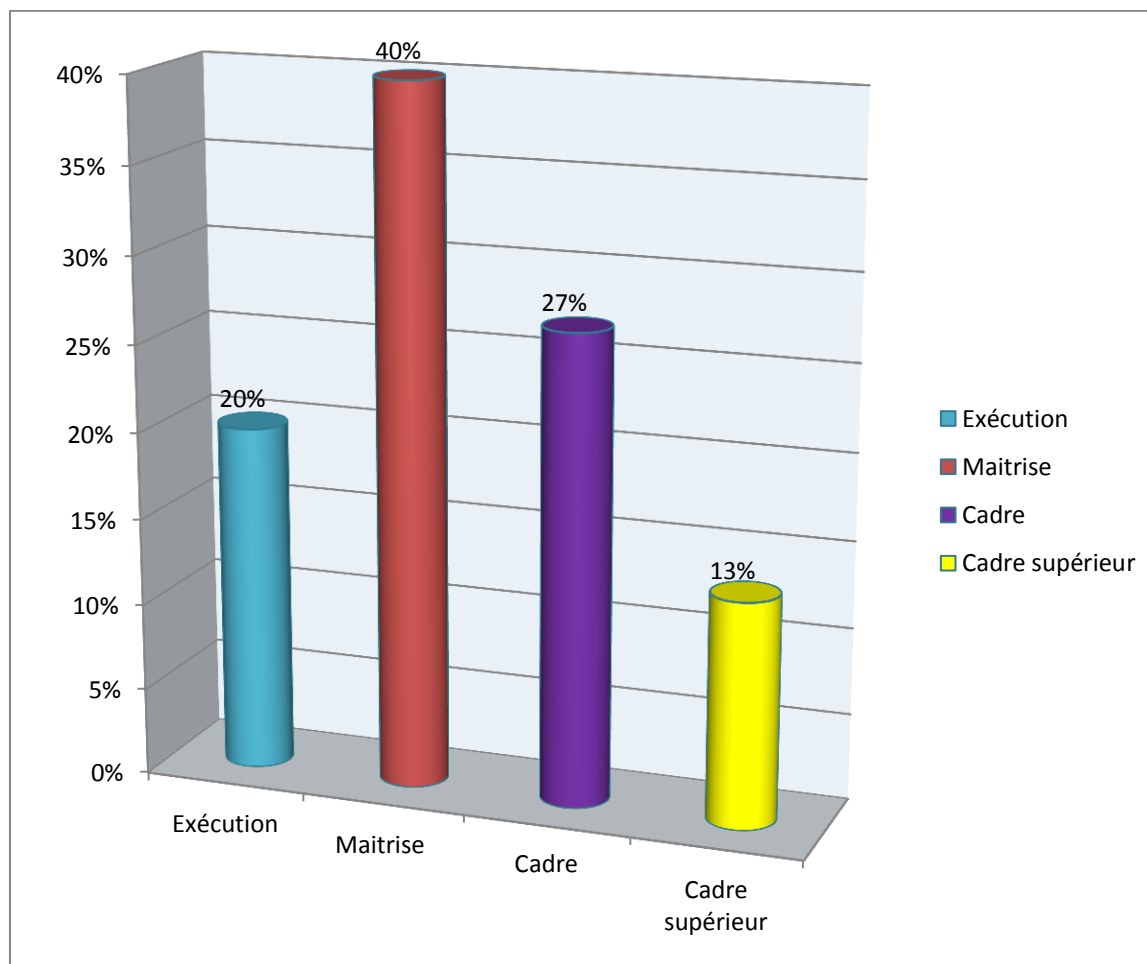
D'après ce graphe nous constatons que plus des deux tiers 73 % des salariés de l'échantillon enquêté ont une ancienneté de plus de 10 ans de travail, ce qui démontre que SONELGAZ dispose d'une main d'œuvre expérimentée.

Tableau N° 12 : Catégorie Socio professionnelle.

Catégorie socio professionnelle	Nombre	Pourcentage
Exécution	12	20%
Maitrise	24	40%
Cadre	16	27%
Cadre supérieur	8	13%
Total	60	100%

Source : réalisé par nous-mêmes .résultat de l'enquête-Mai 2024

Figure N° 12 : Catégorie Socio professionnelle.



Source : réalisé par nous-mêmes .résultat de l'enquête-Mai 2024

Commentaire :

D'après ces résultats, nous constatons que notre échantillon est constitué de quatre catégories socioprofessionnelles. La catégorie la plus représentée est les maîtrises avec un pourcentage de 40%, suivi de loin par les cadres avec un pourcentage de 27%, l'exécution avec un taux de 20%, en bon dernier les cadres supérieurs avec 13%.

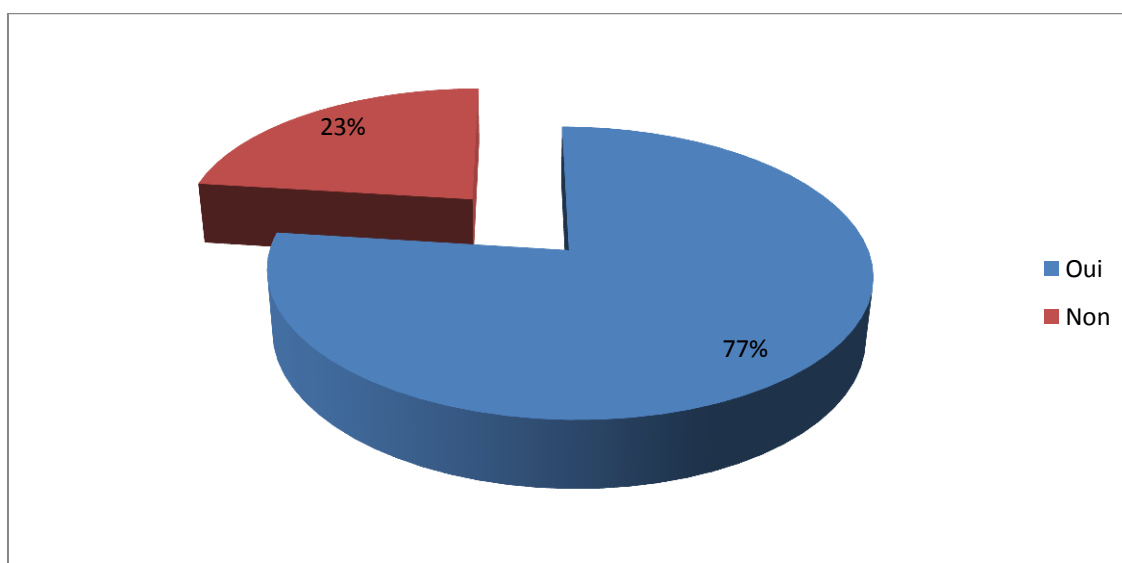
Nous déduisons que les cadres et les agents de maîtrise représentent la majorité de l'effectif qui travaillent dans cette direction.

Tableau N° 13 : Quitter un emploi pour rejoindre SONELGAZ

Quitter emploi	Nombre	Pourcentage (%)
Oui	46	77%
Non	14	23%
Total	60	100%

Source : réalisé par nous-mêmes .résultat de l'enquête-Mai 2024

Figure N° 13 : Quitter un emploi pour rejoindre SONELGAZ.



Source : réalisé par nous-mêmes .résultat de l'enquête-Mai 2024

Commentaire :

Selon le tableau et le graphe ci-dessus, nous constatons que 77% des participants à notre enquête ont quittés leurs emplois pour rejoindre un poste à SONELGAZ, le reste (23%) c'est leurs premiers emplois.

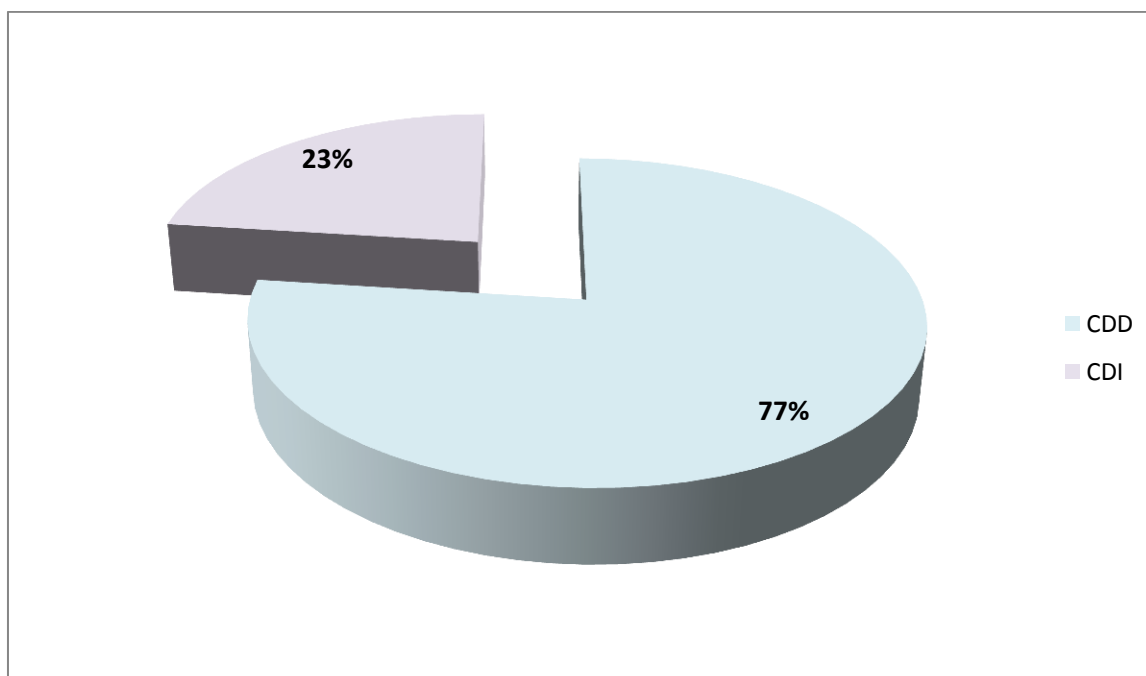
D'après ce résultat nous constatons que la « SONELGAZ » favorise les salariés ayant déjà accumulé une expérience professionnelle.

Tableau N° 14 : comparaison des avantages entre CDD et CDI au sein de SONELGAZ

CDD VS CDI	Nombre	Pourcentage(%)
OUI	46	77%
NON	14	23%
Total	60	100%

Source : réalisé par nous-mêmes .résultat de l'enquête-Mai 2024

Figure N° 14 :Comparaison des avantages entre CDD et CDI au sein de SONELGAZ.



Source : réalisé par nous-mêmes .résultat de l'enquête-Mai 2024

Commentaire :

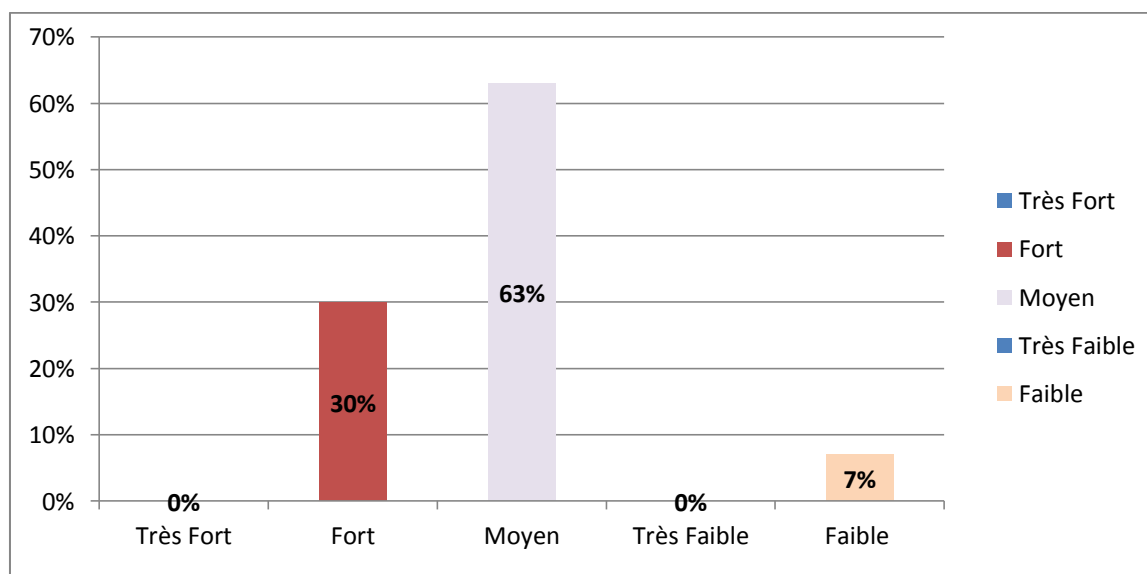
Ces pourcentages indiquent une majorité significative 77% de personnes qui croient qu'il y a une équivalence des avantages entre les deux types de contrat, tandis qu'une minorité 23% estime qu'il existe des différences notamment l'avantage en énergie.

**Tableau N°15 : le système de rémunération au sein SONELGAZ
distribution.**

Système de rémunération	Nombre	Pourcentage(%)
Très Fort	0	0%
Fort	18	30%
Moyen	38	63%
Très Faible	0	0%
Faible	4	7%
TOTAL	60	100%

Source : réalisé par nous-mêmes .résultat de l'enquête-Mai 2024

**Figure N° 15 : le système de rémunération au sein SONELGAZ
distribution.**



Source : réalisé par nous-mêmes .résultat de l'enquête-Mai 2024

Commentaire :

Les résultats révèlent que la majorité des employés 63% considèrent le SR comme moyen, indiquant qu'il y a des améliorations à effectuer.

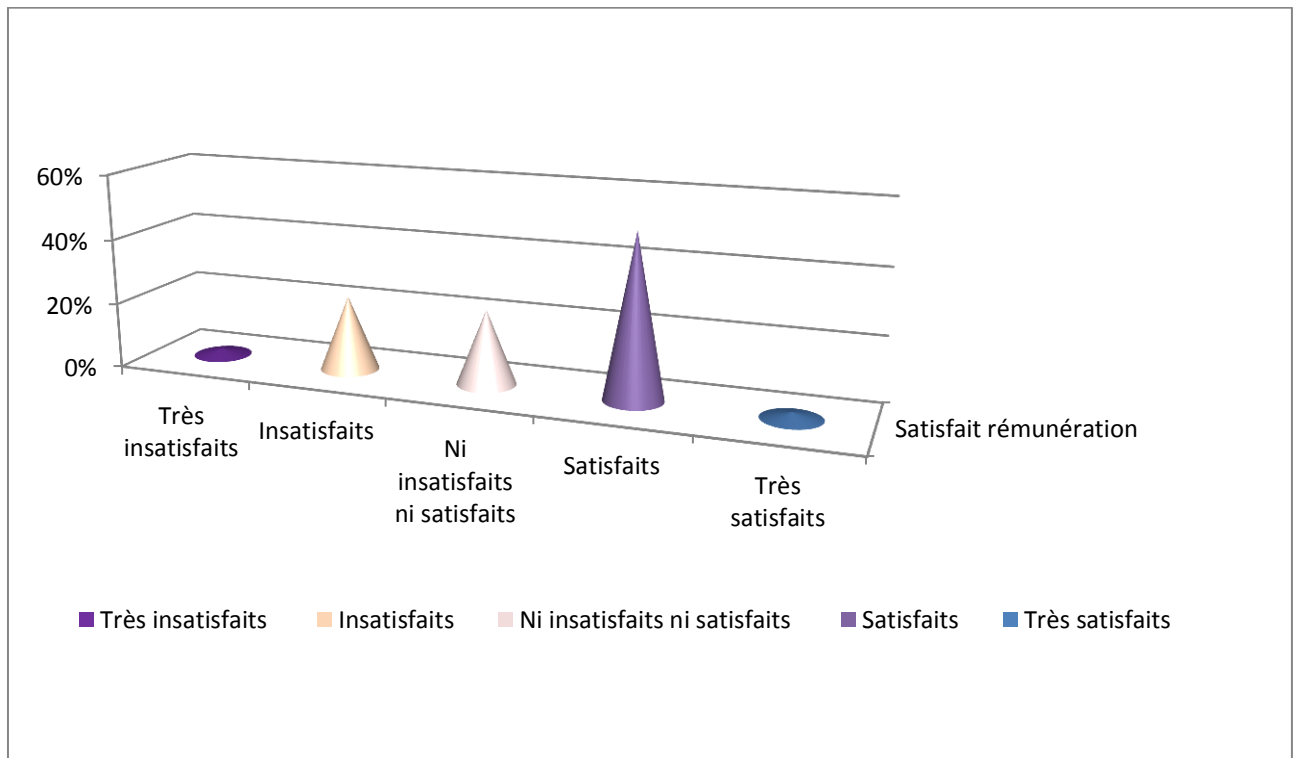
Un pourcentage notable 30% trouve le système fort, ce qui montre qu'il y a des aspects positifs perçus par une partie des employés. Cependant, la présence de 7% d'avis défavorable (faible) et l'absence totale de retour très favorable (très fort) suggèrent une certaine insatisfaction vis à vis du SR actuel.

Tableau N°16 : Satisfaction vis-à-vis du système de rémunération au seinSONELGAZ.

Satisfaction rémunération	Nombre	Pourcentage(%)
Très insatisfaits	1	2%
Insatisfaits	14	23%
Ni insatisfaits ni satisfaits	14	23%
Satisfaits	30	50%
Très satisfaits	1	2%
TOTAL	60	100%

Source : réalisé par nous-mêmes .résultat de l'enquête-Mai 2024

**Figure N° 16 : Satisfaction vis-à-vis du système de rémunération en Seine
SONELGAZ.**



Source : réalisé par nous-mêmes .résultat de l'enquête-Mai 2024

Commentaire

A travers ces résultats, 52% de la population sondée déclarent qu'ils sont satisfaits ou très satisfaits de leur système de rémunération, suivi de loin par les insatisfaits et très insatisfaits avec 25% en dernier viennent les ni insatisfaits ni satisfait avec 23%.

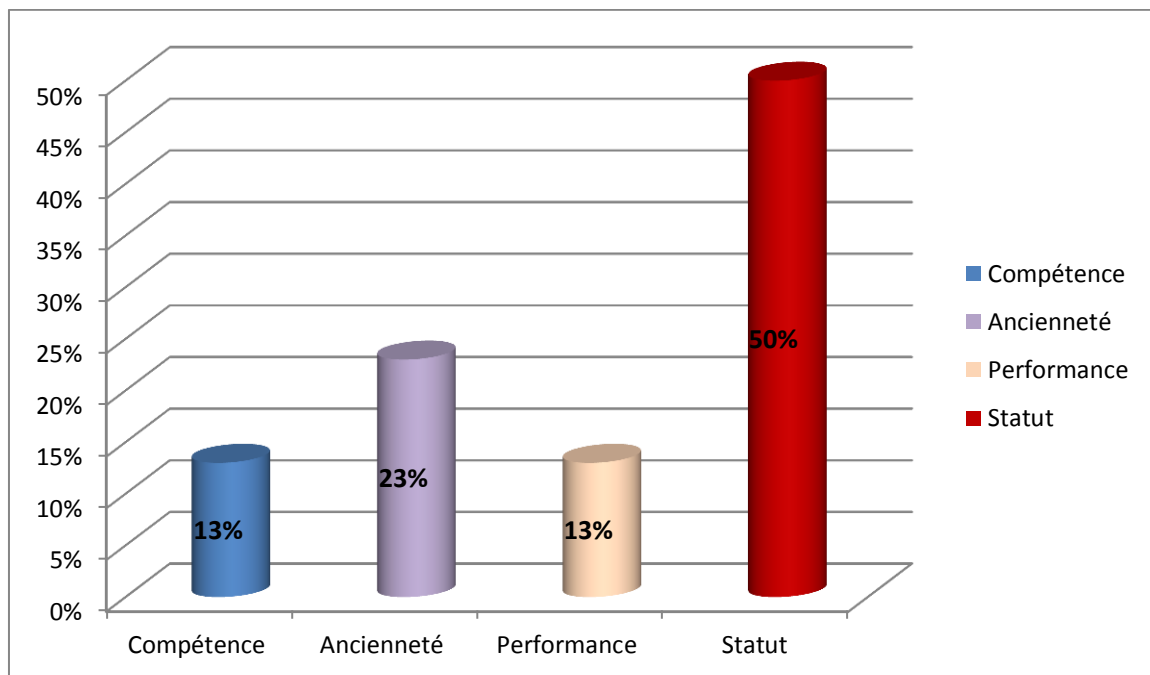
Nous déduisons que la moitié des salariés sont satisfaits du système de rémunération de SONELGAZ, ce qui démontre que la rémunération au niveau de SONELGAZ, est assez importante.

Tableau N°17 : Politique de rémunération au sein de SONELGAZ :

La politique de rémunération	Nombre	Pourcentage(%)
Compétence	8	13%
Ancienneté	14	23%
Performance	8	13%
Statut	30	50%
TOTAL	60	100%

Source : réalisé par nous-mêmes .résultat de l'enquête-Mai 2024

Figure N° 17 : Politique de rémunération au sein de SONELGAZ



Source : réalisé par nous-mêmes .résultat de l'enquête-Mai 2024

Commentaire :

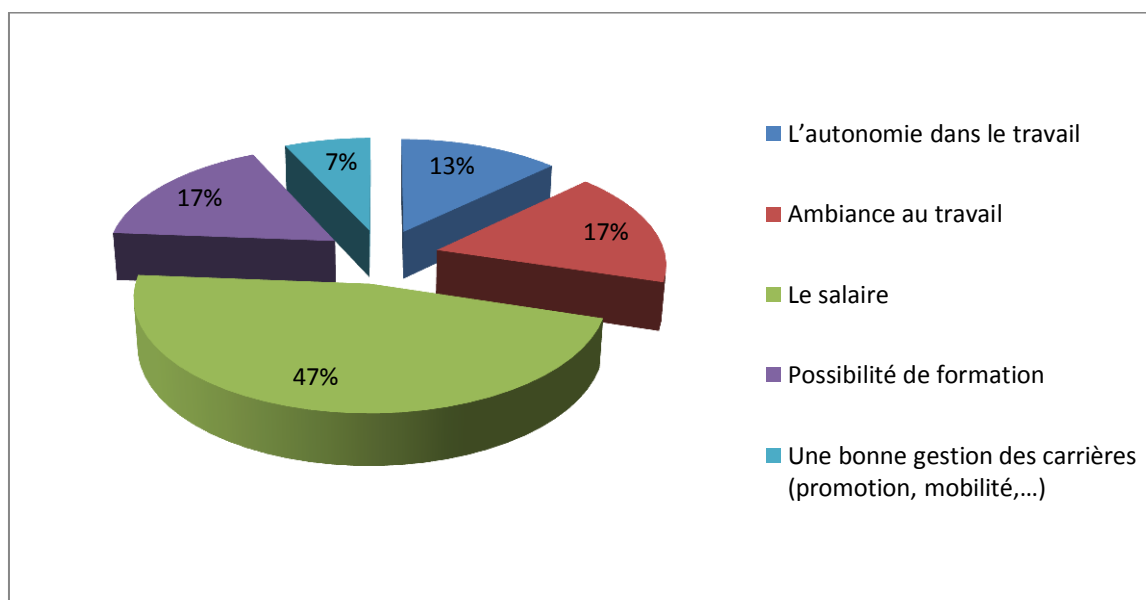
D'après la population interrogée, la politique de rémunération de l'entreprise se fait par le statut avec un taux de 50 %, suivi par l'ancienneté avec un taux de 23%, par la suite arrivent loin derrière les compétences et la performance, chacun représentant un pourcentage de 13%. D'après ces résultats nous constatons que l'entreprise « SONELGAZ » prend réellement en compte les critères de l'ancienneté et de le statut dans sa politique de rémunération.

Tableau N° 18: facteurs de motivation dans le travail au sein de SONELGAZ

facteurs de motivation	Nombre	Pourcentage(%)
L'autonomie dans le travail	8	13%
Ambiance au travail	10	17%
Le salaire	28	47%
Possibilité de formation	10	17%
Une bonne gestion des carrières (promotion, mobilité,...)	4	7%
TOTAL	60	100%

Source : réalisé par nous-mêmes .résultat de l'enquête-Mai 2024

Figure N° 18 : facteurs de motivation dans le travail au sein SONELGAZ



Source : réalisé par nous-mêmes .résultat de l'enquête-Mai 2024

Commentaire :

Ces chiffres montrent que le salaire est le principal facteur de motivation pour 47% des employés, suivi par l'ambiance au travail et la possibilité de formation, chacun à 17%. L'autonomie dans le travail avec 13% des employés, tandis que la gestion des carrières est un facteur de motivation pour seulement 7% des employés.

Cette répartition met en évidence l'importance du salaire comme principal levier de motivation, mais aussi l'impact significatif de l'ambiance de travail et des opportunités de formation. La gestion des carrières semble être moins prioritaire pour les employés dans cette entreprise.

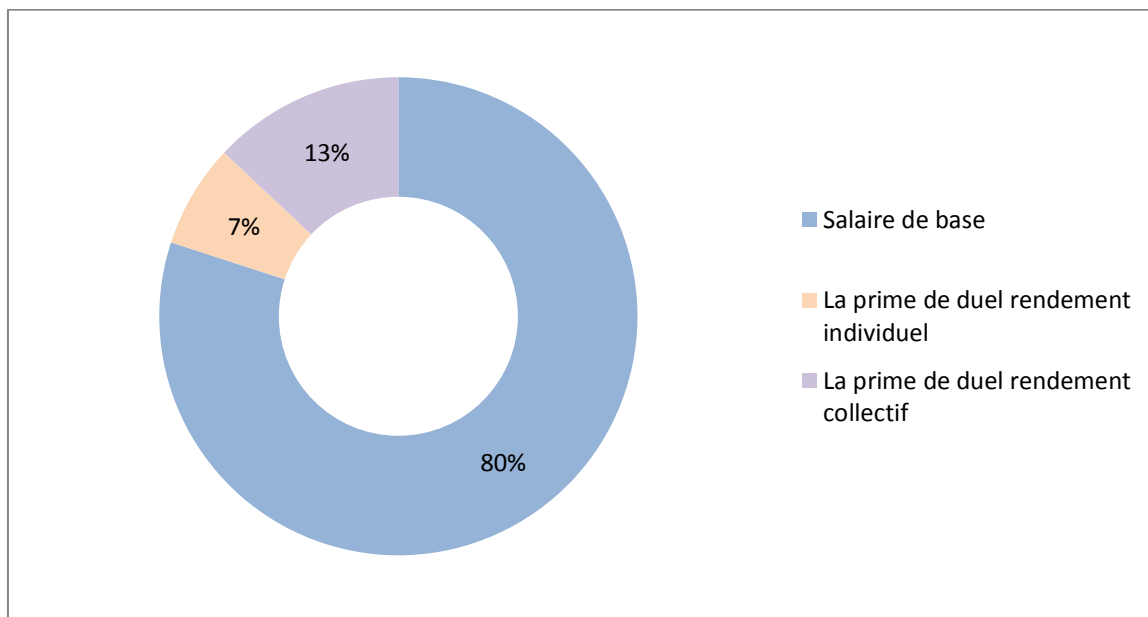
Tableau N°19 : éléments les plus attractifs dans la rémunération au sein SONELGAZ

éléments les plus attractifs dans la rémunération	Nombre	Pourcentage(%)
Salaire de base	48	80%
La prime de rendement individuel	4	7%
La prime de rendement collectif	8	13%
TOTAL	60	100%

Source : réalisé par nous-mêmes .résultat de l'enquête-Mai 2024

Figure N° 19 : éléments les plus attractifs dans la rémunération au sein

SONELGAZ



Source : réalisé par nous-mêmes .résultat de l'enquête-Mai 2024

Commentaire :

La grande majorité des employés (80%) semblent être attirés principalement par le salaire de base. Cela indique que la stabilité et la fiabilité du salaire de base sont des éléments essentiels pour ces employés. En revanche, un nombre plus restreint d'employés (20%) sont attirés par les primes de rendement, que ce soit à titre individuel (7%) ou collectif (13%).

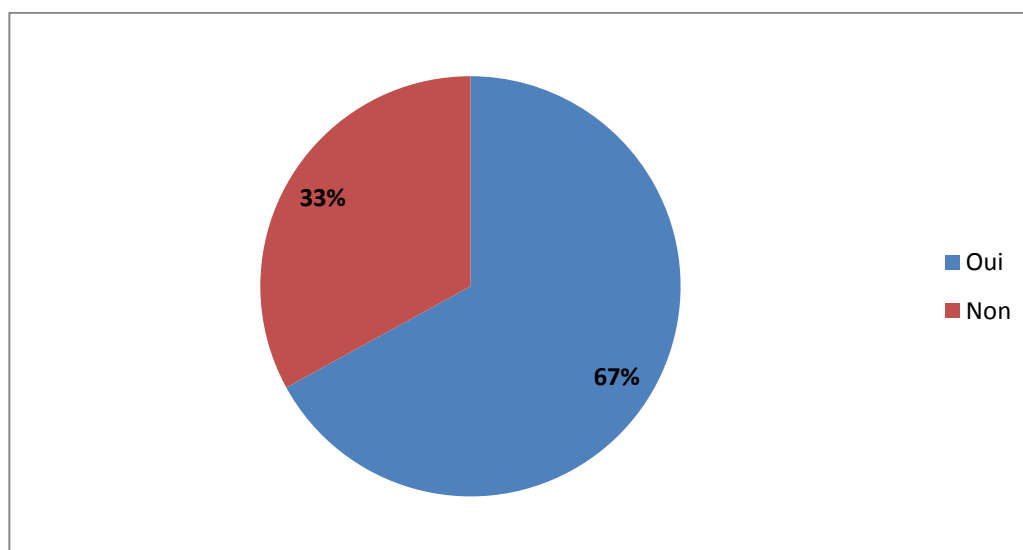
Ces données peuvent aider l'entreprise à adapter ses politiques de rémunération pour mieux répondre aux attentes et motivations de ses employés, en veillant à trouver un équilibre entre la stabilité du salaire de base et les incitations basées sur la performance individuelle ou collective

Tableau N°20 : Existence d'une prime variable dans la rémunération

variable dans la rémunération	Nombre	Pourcentage(%)
Oui	40	67%
Non	20	33%
TOTAL	60	100%

Source : réalisé par nous-mêmes .résultat de l'enquête-Mai 2024

Figure N° 20 : Existence d'une prime variable dans la rémunération



Source : réalisé par nous-mêmes .résultat de l'enquête-Mai 2024

Commentaire :

Les données indiquent que : 67% des employés affirment qu'il existe une prime variable dans leur rémunération, ce qui signifie que cette prime peut augmenter ou diminuer en fonction de leurs résultats. 33% des employés déclarent qu'il n'y a pas de prime variable dans leur rémunération.

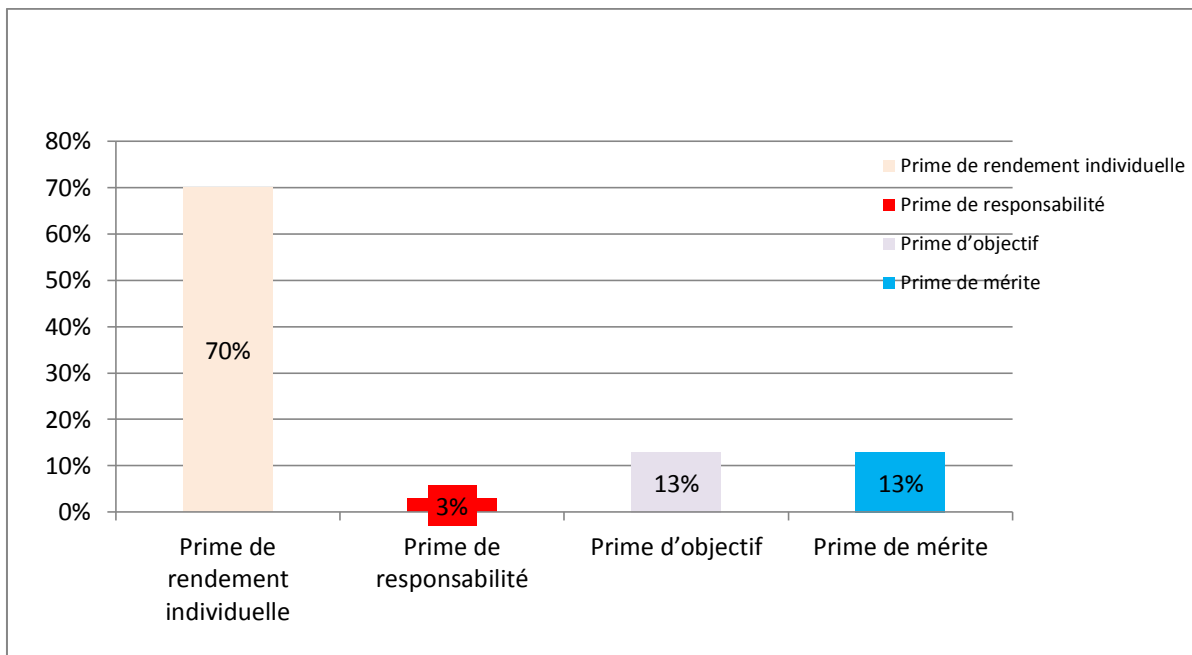
Cela suggère qu'une majorité significative d'employés croient qu'ils ont une rémunération liée à leurs performances, ce qui peut influencer sur leur motivation à atteindre des objectifs spécifiques.

Tableau N°21 : primes contenant la part variable de la rémunération

primes contenant la part variable	Nombre	Pourcentage(%)
Prime de rendement individuelle	42	70%
Prime de responsabilité	2	3%
Prime d'objectif	8	13%
Prime de mérite	8	13%
TOTAL	60	100%

Source : réalisé par nous-mêmes .résultat de l'enquête-Mai 2024

Figure N° 21 : primes contenant la part variable de la rémunération



Source : réalisé par nous-mêmes .résultat de l'enquête-Mai 2024

Commentaire :

Ces résultats démontrent que la majorité des employés (70%) indiquent que la PRI contient une part variable, viennent derrière loin les primes d'objectivité et de mérite avec 13% en dernier la prime de responsabilité avec seulement 3%.

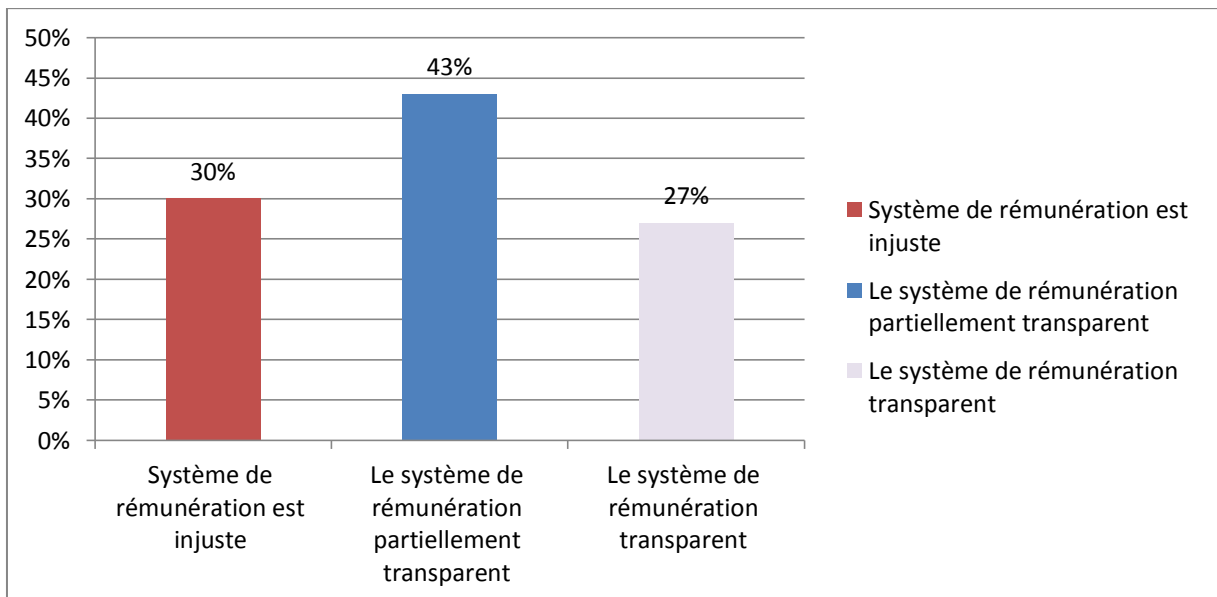
Le modèle de rémunération variable deSONELGAZvalorise principalement la performance individuelle, ce qui peut fortement motiver les employés à se concentrer à leurs propres résultats.

Tableau N°22 : transparence et équité du SR sur l'attractivité des talents au sein de SONELGAZ

	Nombre	Pourcentage(%)
Système de rémunération est injuste	18	30%
Le système de rémunération partiellement équitable et transparent	26	43%
Le système de rémunération équitable et transparent	16	27%
TOTAL	60	100%

Source : réalisé par nous-mêmes .résultat de l'enquête-Mai 2024

Figure N° 22 : transparence et équité du SR sur l'attractivité des talents au sein de SONELGAZ



Source : réalisé par nous-mêmes .résultat de l'enquête-Mai 2024

Commentaire :

Les données fournies indiquent que :

- 30% des employés estiment que le système de rémunération est injuste.

Chapitre III : Le système de rémunération au sein de SONELGAZ

- 43% des employés considèrent que le système de rémunération est partiellement équitable et transparent.
- 27% des employés pensent que le système de rémunération est équitable et transparent.

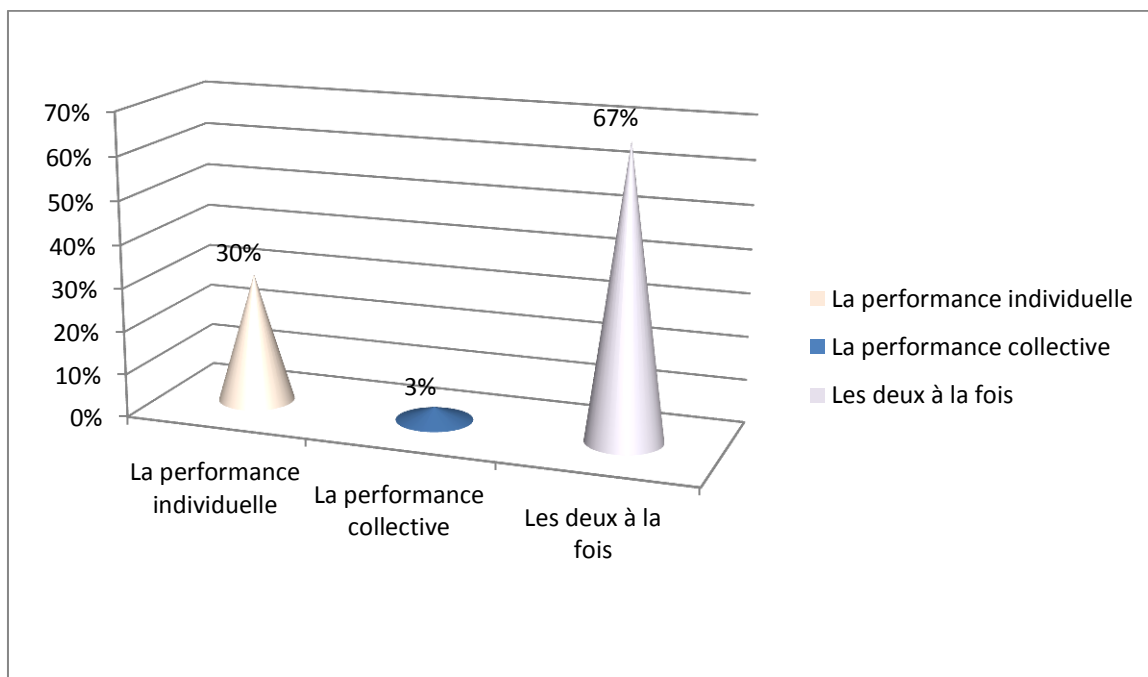
Ces résultats montrent que la perception de la transparence et de l'équité dans le système de rémunération chez SONELGAZ est partagée. Alors que la majorité des employés 70 % voient au moins une certaine transparence dans le système, un pourcentage significatif trouve encore des aspects injustes. Il est crucial pour SONELGAZ de prendre en charge ces préoccupations pour renforcer son attractivité des talents potentiels, en mettant en place des politiques de rémunération plus transparentes et équitables.

Tableau N°23 : Critères de rémunération au sein SONELGAZ

Critères de rémunération	Nombre	Pourcentage(%)
La performance individuelle	18	30%
La performance collective	2	3%
Les deux à la fois	40	67%
TOTAL	60	100%

Source : réalisé par nous-mêmes .résultat de l'enquête-Mai 2024

Figure N° 23 : Critères de rémunération au sein de SONELGAZ



Source : réalisé par nous-mêmes .résultat de l'enquête-Mai 2024

Commentaire :

Les performances sur lesquelles la rémunération devrait être faites selon les enquêtés se répartissent comme suit :

- La performance individuelle : 30%
- La performance collective : 3%
- Les deux à la fois : 67%

Ces données indiquent une forte préférence (67%) pour une rémunération basée à la fois sur la performance individuelle et collective.

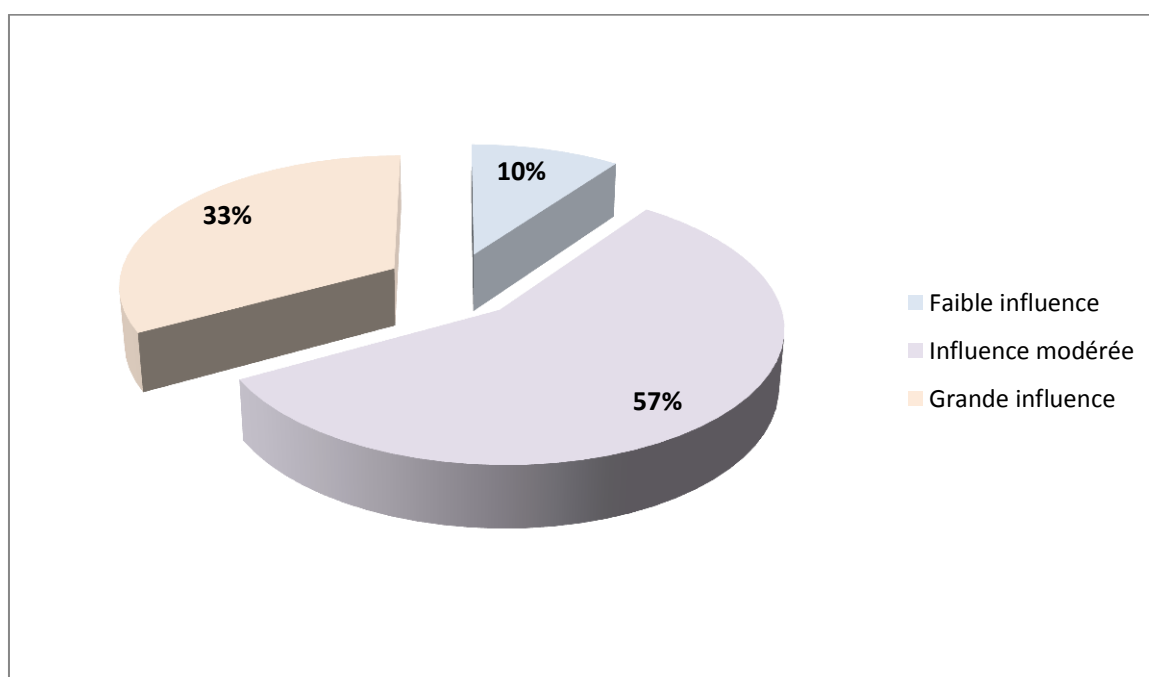
Cela suggère que la plupart des employés valorisent à la fois leur propre contribution et celle de l'équipe dans l'atteinte des objectifs et estiment que leur rémunération devrait refléter cette réalité.

Tableau N°24 : influence de la rémunération sur la motivation au travail

influence de la rémunération sur la motivation	Nombre	Pourcentage(%)
Faible influence	6	10%
Influence modérée	34	57%
Grande influence	20	33%
TOTAL	60	100%

Source : réalisé par nous-mêmes .résultat de l'enquête-Mai 2024

Figure N° 24 : influence de la rémunération sur la motivation au travail



Source : réalisé par nous-mêmes .résultat de l'enquête-Mai 2024

Commentaire :

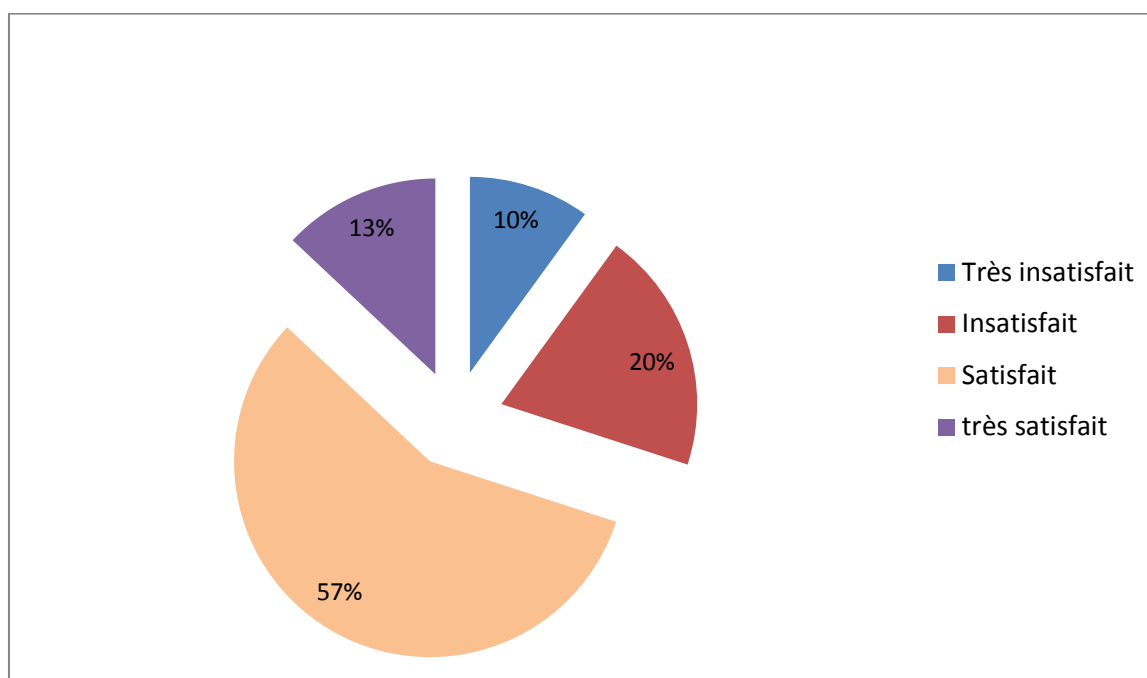
A partir de ces résultats, nous constatons que l'opinion des salariés vis-à-vis de l'influence de la rémunération sur la motivation au travail pour la moitié est modérée avec un taux de 57%, suivi de près par les salariés qui jugent que la rémunération à une grande influence sur la motivation au travail avec 33 %, en dernier 10 % des agents trouvent que cette dernière a une faible influence.

Tableau N°25 : satisfaction du salaire par rapport à l'importance de travail

satisfaction du salaire	Nombre	Pourcentage(%)
Très insatisfait	6	10%
Insatisfait	12	20%
Satisfait	34	57%
très satisfait	8	13%
TOTAL	60	100%

Source : réalisé par nous-mêmes .résultat de l'enquête-Mai 2024

Figure N° 25 : satisfaction du salaire par rapport à l'importance de travail



Source : réalisé par nous-mêmes .résultat de l'enquête-Mai 2024

Commentaire :

Les données sur la satisfaction des employés concernant leur salaire par rapport à l'importance de leur travail se répartissent comme suit :

- Très insatisfait: 10%
- Insatisfait : 20%
- Satisfait : 57%
- Très satisfait : 13%

Chapitre III : Le système de rémunération au sein de SONELGAZ

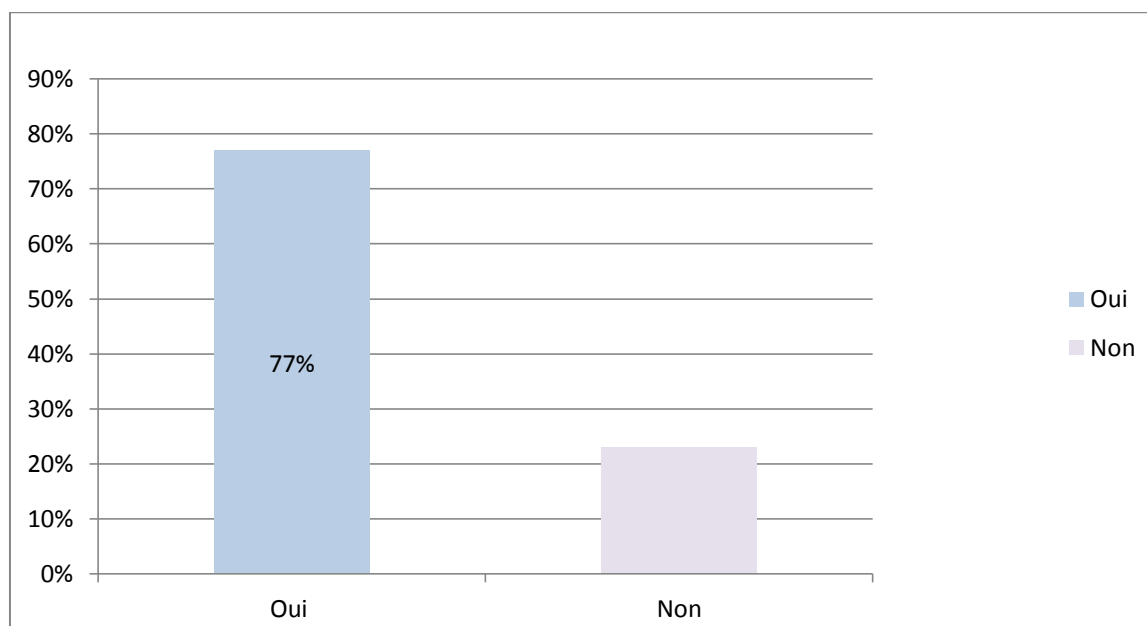
Cela indique que la majorité des employés plus des deux tiers (70%) sont satisfaits ou très satisfaits de leur salaire par rapport à l'importance de leur travail, ce qui est un signe positif pour l'entreprise. Cependant, il est également important de prendre en compte les préoccupations des 30% d'employés qui se situent entre l'insatisfaction et la neutralité, afin d'identifier les domaines d'amélioration potentiels dans la politique de rémunération de l'entreprise.

Tableau N°26 : intention de quitter SONELGAZ pour un meilleur salaire ailleurs

intention de quitter pour un meilleur salaire ailleurs	Nombre	Pourcentage(%)
Oui	46	77%
Non	14	23%
TOTAL	60	100%

Source : réalisé par nous-mêmes .résultat de l'enquête-Mai 2024

Figure N° 26 : Intention de quitter SONELGAZ pour un meilleur salaire ailleurs



Source : réalisé par nous-mêmes .résultat de l'enquête-Mai 2024

Les données indiquent que :

Chapitre III : Le système de rémunération au sein de SONELGAZ

- 77% des employés quitteraient SONELGAZ DISTRIBUTION si on leurs offraient un meilleur salaire ailleurs.
- 23% des employés resteraient malgré une offre de salaire plus élevée.

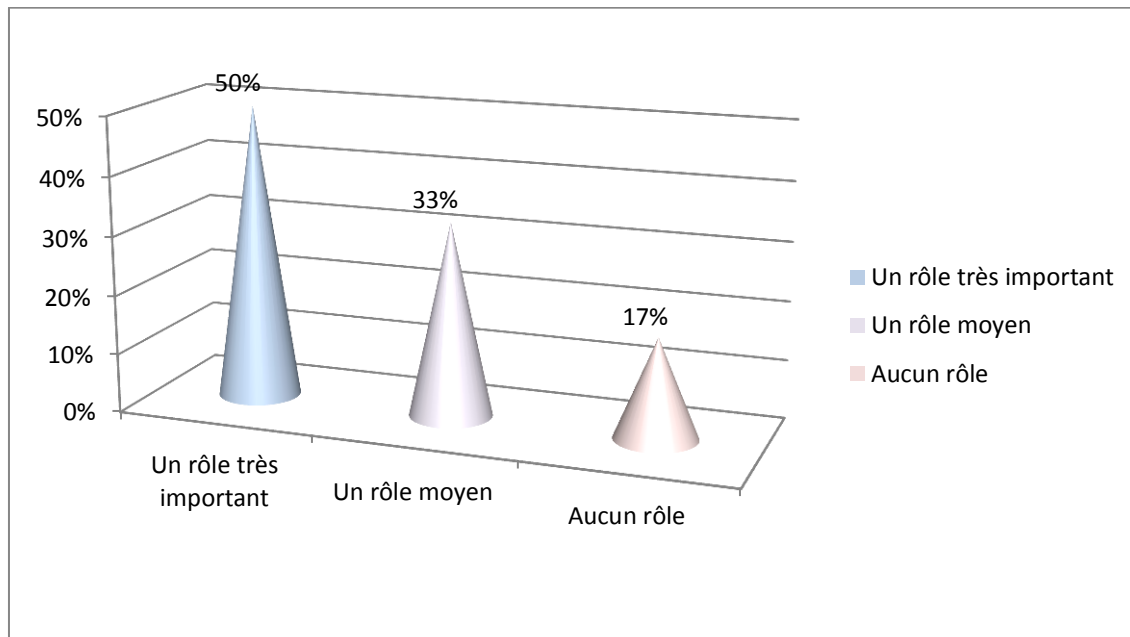
Ces résultats suggèrent que pour une grande majorité des employés, la rémunération joue un rôle important dans leur décision de rester ou de partir de l'entreprise. Cela souligne l'importance pour SONELGAZ DISTRIBUTION de maintenir sa compétitivité en terme de rémunération pour retenir ses talents clés et éviter un taux élevé de rotation du personnel.

Tableau N°27 : importance de la politique de rémunération de SONELGAZ dans l'attractivité des talents

importance de la politique de rémunération	Nombre	Pourcentage(%)
Un rôle très important	30	50%
Un rôle moyen	20	33%
Aucun rôle	10	17%
TOTAL	60	100%

Source : réalisé par nous-mêmes .résultat de l'enquête-Mai 2024

Figure N° 27 : importance de la politique de rémunération de SONELGAZ dans l'attractivité des talents



Source : réalisé par nous-mêmes .résultat de l'enquête-Mai 2024

Commentaire :

Les opinions des employés sur le rôle de la politique de rémunération de SONELGAZ dans l'attractivité des talents se répartissent comme suit :

- Un rôle très important : 50%
- Un rôle moyen : 33%
- Aucun rôle : 17%

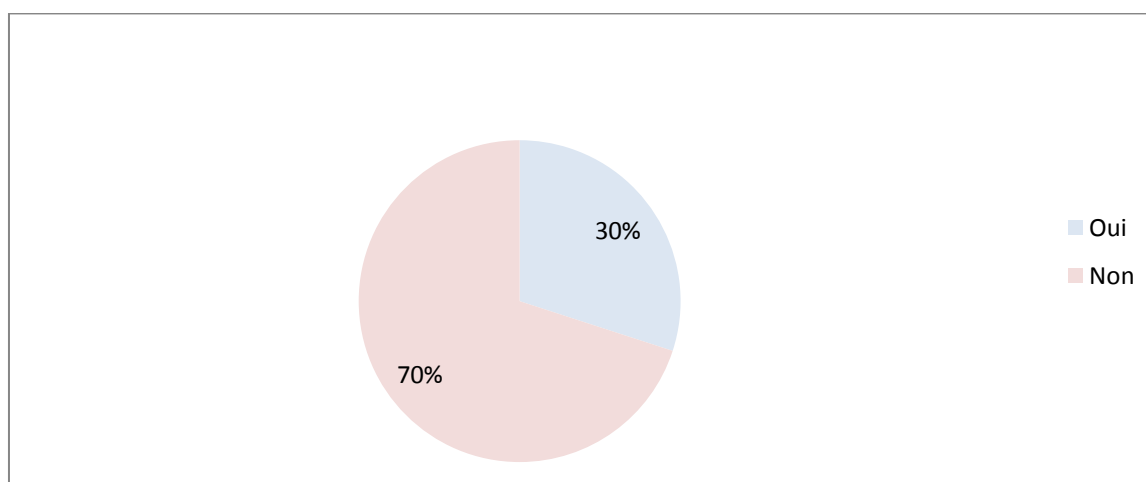
Ces données indiquent que la majorité des employés (83%) reconnaissent l'importance significative de la politique de rémunération de SONELGAZ dans l'attraction des talents. Seuls 17% estiment qu'elle ne joue aucun rôle dans ce processus. Cela souligne l'importance pour l'entreprise de maintenir une politique de rémunération compétitive et transparente pour attirer et retenir les meilleurs talents sur le marché.

Tableau N°28 : incitation à changer d'emploi en raison d'une offre de rémunération plus attractive

incitation à changer d'emploi	Nombre	Pourcentage(%)
Oui	18	30%
Non	42	70%
TOTAL	60	100%

Source : réalisé par nous-mêmes .résultat de l'enquête-Mai 2024

Figure N° 28 : Incitation à changer d'emploi en raison d'une offre de rémunération plus attractive



Source : réalisé par nous-mêmes .résultat de l'enquête-Mai 2024

Commentaire :

Les données fournies indiquent que :

- 30% des employés ont déjà été incités à changer d'emploi en raison d'une offre de rémunération plus attrayante.
- 70% des employés n'ont pas été incités à changer d'emploi pour cette raison.

Ces résultats montrent qu'une partie significative des employés a déjà été tentée de changer d'emploi en raison d'une offre de rémunération plus attrayante, tandis que la minorité est

Chapitre III : Le système de rémunération au sein de SONELGAZ

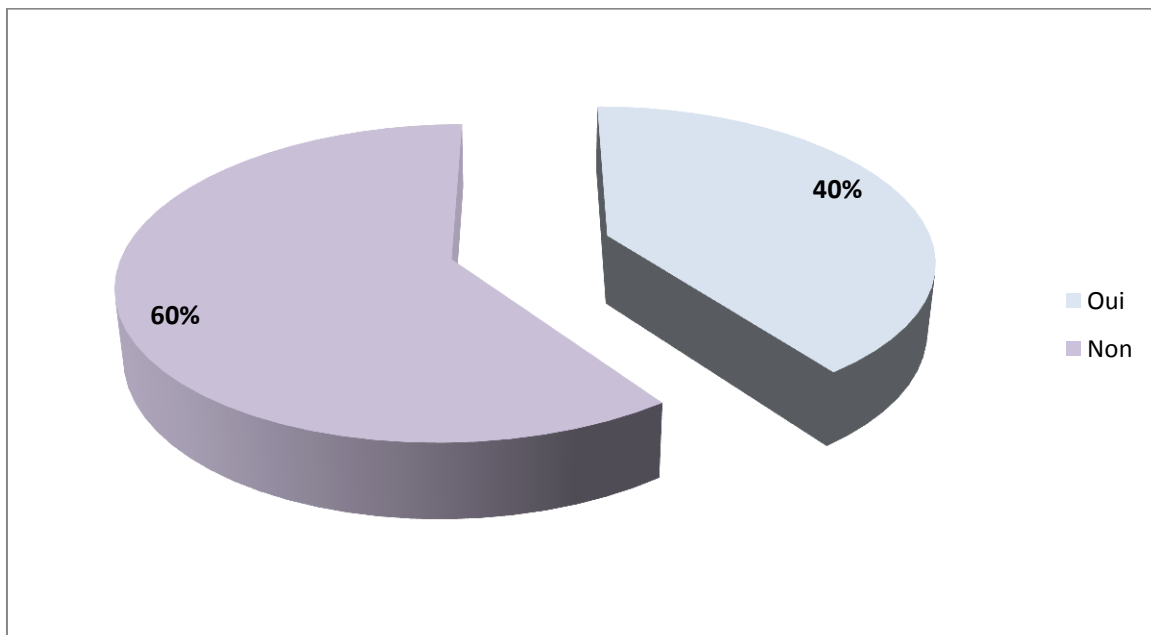
restée fidèle à leur entreprise actuelle malgré de telles offres. Cela met en évidence l'importance de la rémunération dans la motivation et la fidélisation des employés.

Tableau N°29 : intention de chercher un travail ailleurs

recherche d'emploi ailleurs	Nombre	Pourcentage(%)
Oui	24	40%
Non	36	60%
TOTAL	60	100%

Source : réalisé par nous-mêmes .résultat de l'enquête-Mai 2024

Figure N° 30 : intention de chercher un travail ailleurs



Source : réalisé par nous-mêmes .résultat de l'enquête-Mai 2024

Commentaire :

Selon les données fournies :

- 40% des employés envisagent de chercher un travail ailleurs.
- 60% des employés ne souhaitent pas chercher un travail ailleurs.

Cela montre qu'une proportion significative des employés envisage de quitter leur emploi actuel pour explorer d'autres opportunités professionnelles, tandis que la majorité préfère rester dans leur poste actuel.

Conclusion

Le système de rémunération est un levier stratégique essentiel pour toute entreprise souhaitant attirer et retenir les talents dans un marché du travail de plus en plus concurrentiel. À travers notre étude sur l'entreprise SONELGAZ, nous avons démontré que la mise en place d'une politique de rémunération bien pensée et équitable peut considérablement renforcer l'attractivité des talents.

La rémunération, bien plus qu'une simple contrepartie financière, représente une reconnaissance des compétences et des efforts fournis par les salariés. Un système de rémunération complet et transparent, qui inclut des salaires compétitifs, des avantages en nature, des primes, et des opportunités de développement professionnel, répond aux attentes variées des employés et les motive à s'engager pleinement dans leur travail.

Les résultats de notre analyse montrent que les politiques de rémunération qui valorisent la performance, encouragent le développement des compétences et garantissent l'équité sont particulièrement efficaces pour attirer les talents. Les employés recherchent des environnements de travail où leurs contributions sont reconnues et récompensées de manière juste et où ils voient des perspectives de progression professionnelle.

SONELGAZ, par son système de rémunération, illustre comment une entreprise peut se positionner comme un employeur de choix en offrant plus que des compensations financières, mais aussi en créant un cadre de travail favorable et stimulant. En intégrant des éléments de reconnaissance, de formation et de développement, SONELGAZ parvient à attirer et à fidéliser les talents dont elle a besoin pour atteindre ses objectifs stratégiques.

En conclusion, pour les entreprises souhaitant se démarquer et attirer les meilleurs talents, il est crucial de développer des politiques de rémunération qui répondent aux besoins et aspirations des employés. Un système de rémunération bien structuré, équitable et transparent constitue non seulement un facteur de motivation mais aussi un outil puissant pour renforcer l'attractivité de l'entreprise sur le marché du travail. Ainsi, en investissant dans un système de rémunération adapté, les entreprises peuvent non seulement attirer mais aussi retenir les talents nécessaires à leur succès et à leur croissance durable.

Conclusion générale

Conclusion Générale

L'objectif initial de cette recherche était de mesurer l'influence du système de rémunération sur l'attractivité des talents au sein de SONELGAZ Distribution à Tizi-Ouzou, en examinant les divers mécanismes de rémunération et leur impact sur la motivation et la fidélisation des talents. Nous avons cherché à démontrer comment la politique de rémunération de SONELGAZ peut influencer l'attractivité des talents. Notre étude a confirmé que la rémunération est un facteur déterminant dans l'attractivité des talents. Les résultats montrent que la politique de rémunération de SONELGAZ, perçue comme transparente et équitable par les employés, joue un rôle essentiel dans leur satisfaction et leur engagement. En reconnaissant et en récompensant équitablement les contributions individuelles, SONELGAZ parvient à créer un environnement de travail motivant et harmonieux. Les hypothèses de cette étude ont été validées par les données recueillies.

La première hypothèse (H1), qui stipule que la politique de rémunération de SONELGAZ attire ses talents, a été confirmée par les perceptions positives des employés concernant l'équité salariale et la reconnaissance de la performance individuelle. La deuxième hypothèse (H2), affirmant que la rémunération est le facteur le plus motivant pour les employés de SONELGAZ, a également été corroborée par les résultats de l'étude. Cependant, malgré ces perceptions globalement positives, certaines améliorations peuvent encore être apportées pour renforcer la transparence et l'équité des pratiques de rémunération. En continuant à affiner sa politique de rémunération et en veillant à ce que chaque employé se sente justement récompensé pour son travail et ses contributions, SONELGAZ peut garantir un niveau élevé de satisfaction et de motivation parmi ses talents. L'importance de la rémunération comme levier d'attractivité des talents est indéniable. Cette recherche a mis en lumière le rôle crucial de la rémunération dans la gestion des ressources humaines, en particulier dans un contexte organisationnel complexe comme celui de SONELGAZ. Les politiques de rémunération équitables et transparentes ne se contentent pas d'attirer des talents de qualité, elles jouent également un rôle central dans la rétention et la motivation des employés à long terme.

Les résultats de cette étude ont des implications pratiques importantes pour les gestionnaires des ressources humaines. En développant des stratégies de rémunération qui reconnaissent et valorisent les contributions individuelles, les organisations peuvent créer un environnement de travail où les employés se sentent valorisés et motivés. Cela, à son tour, conduit à une performance organisationnelle accrue, une satisfaction au travail élevée et une

réduction du turnover. L'analyse des politiques de rémunération de SONELGAZ a révélé une perception positive de la part des employés concernant l'équité et la transparence des pratiques de rémunération. Cependant, pour maintenir et renforcer cette perception positive, SONELGAZ devra continuer à évoluer et à adapter ses politiques en fonction des attentes et des besoins de ses employés. Cela pourrait inclure des initiatives telles que des évaluations régulières de la performance, des enquêtes de satisfaction des employés, et des ajustements des politiques de rémunération en fonction des résultats de ces évaluations.

En conclusion, cette recherche souligne l'importance de la rémunération comme levier d'attractivité des talents. Elle offre des recommandations pratiques pour les gestionnaires des ressources humaines, leur permettant de développer des stratégies de rémunération efficaces pour attirer et fidéliser les talents dans un contexte organisationnel spécifique. Les résultats de cette étude confirment que SONELGAZ applique efficacement les principes de justice rétributive, contribuant ainsi à un environnement de travail productif et équilibré. En mettant l'accent sur des critères variés et équitables, et en valorisant les contributions individuelles, SONELGAZ parvient à créer un environnement de travail juste et motivant.

Pour continuer à améliorer la satisfaction et la motivation des employés, SONELGAZ pourrait poursuivre ses efforts pour affiner ses politiques de rémunération, veillant ainsi à ce que chaque salarié se sente justement récompensé pour son travail et ses contributions. Ces résultats confirment de manière positive que la justice rétributive est bien appliquée à SONELGAZ, contribuant significativement à un environnement de travail harmonieux et productif.

Bibliographie

- ANDRE DE PERETTI « organiser des formation » , Edition hachette , paris , 1991 p28 2 CEO chez Eagle-Rocket
- ANNICK CH, « toute la fonction ressources humaines », 2ème édition, DUNOD, paris, 2010.
- Audrey CHARBONNIER-VOIRIN et Alexandra VIGNOLLES, Enjeux et outils de gestion de la marque employeur : point de vue d'experts, revue Dans Recherches en Sciences de Gestion, volume 1, n° 112, Éditions ISEOR , 2016.
- B. Thévenet, C.Dejoux, E Marbot, A.Bender, « FonctionRH»ED, PEARSONEDUCATION, Paris.
- Berrada et Delobbe, Le marketing Rh à la lumière du progrès de la technologie 2.0 et de la génération Y : Évaluation de la perception des outils 2.0 par la génération Y et la fonction Rh chez VIVO ENERGY MAROC, mémoire en vue de l'obtention du titre de Master en sciences de gestion, Université Louvain School of Management, 2014-2015
- BLIND, S. (1968). La participation et l'intéressement des travailleurs (Chapitre 1). Paris: Éditions Sociales.
- Bournois.F, Rojot.J, Scaringella.J, « Ressource Humaines : Les meilleurs pratique des entreprises », Edition d'organisation, Paris, 2007
- CADIN. L, GUERIN. F, et autres.
- Dictionnaire Français Larousse, 2008 .
- Duroni, De la marque employeur aux nouveaux enjeux RH, Thèse Professionnelle, HEC, Paris.2011
- Etienne Segretain, Le Marketing des ressources humainesGroupeEyrolles
- Franck Brillet, Franck Gavaille, Marketing RH, 2017.
- Gautié G. : Coût du travail et emploi », Ed. la Découverte, Paris, 1998.
- Guerrero S., « les outils des ressources humaines : les savoir-faire essentiels en gestion de ressources humaines », Ed. Dunod, Paris, 2004.
- J.M.Peretti (2009). opcit.
- Jean-Marie Peretti, Gestion des ressources humaines, 19eédition, Vuibert, Paris, P 3.
- Jocelyne Robert, op. Cite.
- Kotler et al, Marketing Management, 14e édition, Dunod, Paris, 2012, p
- L.Cadin,F.Guerin,et all, «Pratique et Éléments de Théorie GRH»,EdDUNOD, 4eme ED, Paris,2012.

- Laïla Benraïss-Noailles, Olivier Herrbach, Catherine Viot, L'effet du capital-marque employeur sur l'attractivité organisationnelle : le rôle modérateur de la familiarité, revue Management & Avenir, volume 1, n° 107, Éditions Management Prospective, 2019.
- Lakhdar SEKIOU et Jean Marie PERETTI. Gestion des ressources humaines 2ème édition. De Boeck Bruxelles. 2001.
- LIGER, P, Le marketing des Ressources Humaines, Attirer, Intégrer et fidéliser les salariés, 2ème édition, Dunod, 2007.
- Loïc Cadin, Francis Guérin, Frédérique Pijuyre, GRH : Gestion des ressources humaines, éditions Dunod, 2012.
- M. Peretti, J.P. Magot, « rémunérations », ED VUIBERT, 2012.
- Makhtauf et collectif EPBI, « Initialisation à la gestion des ressources humaines », 2012 » .
- Marbach Valirie, « Evaluer et rémunérer les compétences », Edition d'organisation, Paris 1999.
- Marcel Cote, « La gestion des ressources humaines », Edition Vuibert, Paris 1975.
- Martory B, « Contrôle de gestion sociale », Edition Vuibert, Paris, 1990.
- MUCHA.L, « La motivation des salariés et la performance dans les entreprises », Mémoire professionnel en Management stratégique des organisations, Université de Reims, Soutenue, 2010.
- NOGUERA F, KHOUATARA DJ, « gestion des ressources humaines et création de valeur organisationnelle concepts et outils de mesure », Edition, Paris.
- P. miralles, (2007), op.cit.
- P. CANDAU « audit social : méthodes et techniques pour un management efficace » Edition vuibert, 1897.
- Patrice ROUSSEL, « rémunération, motivation et satisfaction au travail », éd ECONOMICA, Paris 1996.
- Peretti J.M, l'audit social, édition Vuibert, Paris, 2006.
- ROMAN B, « Bâtir une stratégie de rémunération », 2eme édition, DUNOD, Paris, 2010.
- ROUSSEL. P. Op.cit.
- Sébastien Soulez, Fanny Poujol, Marketing et GRH : un avenir commun ?, revue Décisions Marketing , volume 3, n° 99, 2020.

- Sire B., « La gestion des rémunérations au service de la flexibilité » in revue française de gestion, mars –avril – mai, 1994.
- WEISS. D, « La fonction ressources humaines » 2ème édition, Edition d'Organisation, Paris. 1999.

Annexes

QUESTIONNAIRE

Introduction

Dans le cadre de notre mémoire de fin d'étude, j'entreprends une étude sur le système de rémunération au sein de SONELGAZ. Cette enquête vis à recueillir les opinions et les perceptions des employés de SONELGAZ concernant le système de rémunération actuel. Vos réponses seront essentielles pour comprendre les différentes perspectives et évaluer l'efficacité du système en place et identifier les points forts de ce système.

Je porte à votre connaissance madame et monsieur que les informations recueillies ne seront utilisées que dans le cadre de cette étude et aucune donnée individuelle ne sera publiée. votre participation est volontaire et anonyme.

*1. Identification :***1. sexe:**

- Homme
- Femme

2. Age:

- [20-30]
- [31-40]
- [41-50[

3. Situation familiale:

- Marié
- Célibataire
- Autre

4. Niveau d'instruction:

- Primaire
- Moyen
- Secondaire
- Universitaire

5. Ancienneté:

- De 1 à 5 ans
- De 5 à 10ans
- De 10 à 15 ans 15 ans et plus

6. Catégorie socioprofessionnelle

- Exécution
- Maitrise
- Cadre
- Cadre supérieur

07. Est ce que vous quitter un emplois pour rejoindre le poste à SONEGGAZ?

- Oui
- Non

Si« non» précisé :(emplois occupes précédemment)

.....

8. Est ce que celui qui travaille avec un contrat CDD a le même avantage(droit) que celui de CDI?

Oui

Non

II. le système de rémunération

9. Comment trouvez-vous le système de rémunération au sein de votre entreprise SONELGAZDISTRIBUTION ?

- Très Fort
- Fort
- Moyen
- Très faible
- Faible

10. Est ce que vous êtes satisfaits de système de rémunération au sein de votre entreprise (1.pour vous attirer, 2 pour retenir les talents)?

- Très insatisfaits
- Insatisfaits
- Ni insatisfaits ni satisfaits
- Satisfaits
- Très satisfaits

11. La politique de rémunération au sein de votre entreprise se fait par:

- Compétence
- Ancienneté
- Performance
- Statut

12. Qu'est que vous motive dans votre travail?

- L'autonomie dans le travail
- Ambiance au travail
- Le salaire
- Possibilité de formation
- Une bonne gestion des carrières (promotion, mobilité,...)
- autres (à préciser)

13. Qu'est-ce qui vous attirez plus dans votre salaire?

- Le salaire de base
- La prime de rendement individuelle
- La prime de rendement collective
- Autres (à préciser)

14. Existe-t-il dans votre rémunération une part variable, c'est-à-dire une part qui augmente ou diminue selon vos résultats ?

- Oui
- Non

15. Quelles sont les primes qui contiennent la part variable de votre rémunération ?

- Prime de rendement individuel
- Prime de responsabilité
- Prime d'objectif
- Prime de mérite

III- l'impact de système du rémunération au sein de SONELGAZ

16. la rémunération doit se faire à partir de?

- La performance individuelle
- La performance collective
- Les deux à la fois

17. Est-ce que la rémunération influence sur votre motivation au travail:

- Faible influence
- Influence modérée
- Grande influence

18. Dans votre emploi actuel, êtes-vous satisfait de votre salaire par rapport à l'importance de travail que vous faites?

- Très insatisfait
- Insatisfait
- Satisfait
- Très satisfait

19. Si on vous offre un meilleur salaire ailleurs, est ce que vous allez quitter la SONELGAZ DISTRIBUTION?

- Oui
- Non

20. Selon vous, à quel point la politique de rémunération deSONELGAZ joue-t-elle un rôle dans l'attractivité des talents ?

- Un rôle très important
- Un rôle moyen
- Aucun rôle

21 Avez-vous déjà été incité(e) à changer d'emploi en raison d'une offre de rémunération plus attrayante ?

Oui

Non

22 Voulez-vous chercher un travail ailleurs ?

Oui

Non

23- êtes-vous satisfait de votre salaire par rapport à l'importance du travail fourni

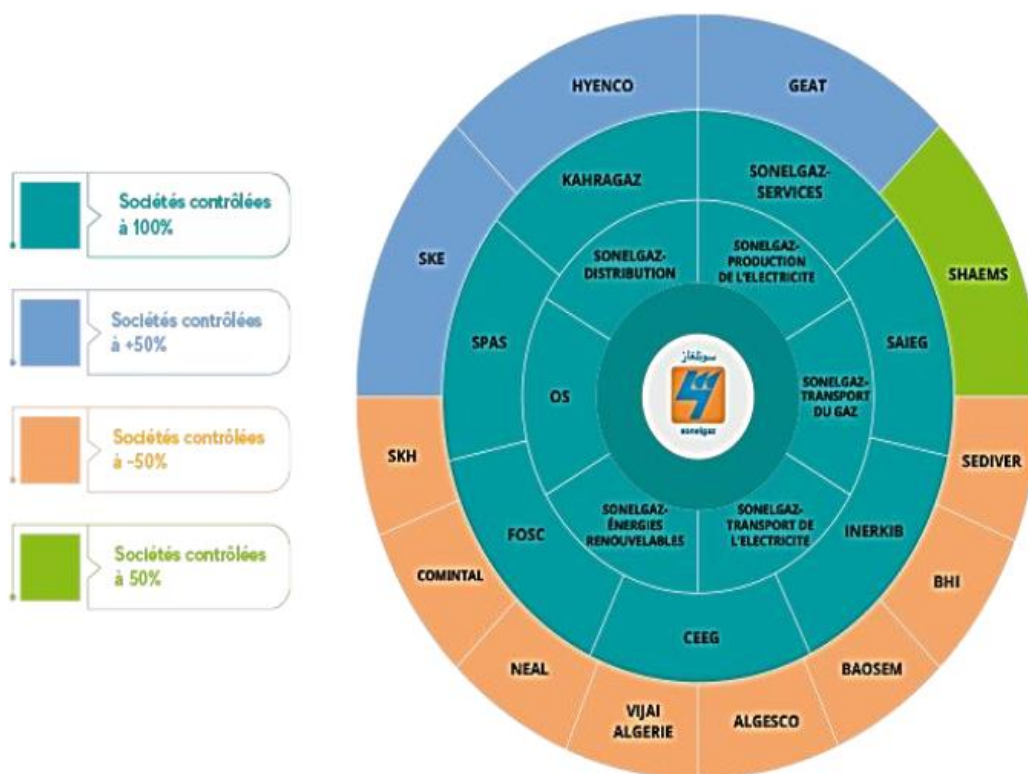
Très insatisfait Insatisfait

Ni satisfait ni insatisfait Satisfait

Très satisfait

Merci de votre aide, ainsi que les réponses que vous nous avez apportées.

Annexe N°01



Annexe N°02

Accord collectif de rang supérieur n° 01 / 2018.
GRILLE DES SALAIRES : REVALORISATION DE 25% APPLICABLE A COMPTER DU 1^{er} JANVIER 2020.

GSI	Niveau de rémunération	Salaire de base	Classes													Chevron																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																											
			1	2	3	4	5	6	7	8	9																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																
Exécution	5	26 030	28 008	29 128	30 293	31 505	32 765	34 075	35 439	36 856	38 330	39 864	41 458	43 116	44 841	46 635	48 500	50 440	52 458	54 556	56 739	59 008	61 369	63 823	66 376	69 031	71 793	74 664	77 650	80 665	83 806	87 076	90 477	94 011	97 682	101 492	105 445	109 543	113 789	118 186	122 728	127 419	132 254	137 237	142 373	147 664	153 114	158 728	164 510	170 464	176 595	182 908	189 408	196 099	202 986	210 074	217 368	224 874	232 598	240 546	248 724	257 038	265 493	274 195	283 150	292 364	301 844	311 596	321 627	331 944	342 554	353 464	364 681	376 212	388 064	400 244	412 760	425 620	438 831	452 399	466 332	480 637	495 321	510 392	525 858	541 727	557 998	574 671	591 745	609 218	627 089	645 365	664 045	683 127	702 610	722 503	742 814	763 541	784 683	806 240	828 211	850 595	873 391	896 598	920 225	944 271	968 736	993 619	1018 919	1044 634	1070 763	1097 305	1124 258	1151 631	1179 422	1207 639	1236 280	1265 344	1294 830	1324 737	1355 064	1385 810	1416 975	1448 558	1480 558	1512 974	1545 805	1579 050	1612 708	1646 779	1681 262	1716 157	1751 462	1787 176	1823 298	1859 827	1896 762	1934 102	1971 846	2010 002	2048 569	2087 546	2126 932	2166 736	2206 956	2247 591	2288 640	2330 102	2372 076	2414 462	2457 260	2500 470	2544 091	2588 122	2632 563	2677 414	2722 674	2768 343	2814 420	2860 904	2907 803	2955 116	3002 843	3050 983	3109 535	3168 500	3227 877	3287 666	3347 868	3408 483	3469 511	3530 952	3592 806	3655 073	3717 753	3780 845	3844 349	3908 264	3972 590	4037 327	4102 475	4168 034	4234 003	4300 382	4367 171	4434 370	4501 978	4570 095	4638 721	4707 756	4777 200	4847 053	4917 315	4987 986	5059 065	5130 552	5202 447	5274 750	5347 461	5420 581	5494 110	5568 048	5642 394	5717 148	5792 310	5867 880	5943 858	6020 245	6097 041	6174 246	6251 860	6329 883	6408 315	6487 156	6566 405	6646 062	6726 127	6806 600	6887 481	6968 770	7050 467	7132 572	7215 085	7298 006	7381 335	7465 072	7549 217	7633 770	7718 731	7804 100	7889 877	7976 062	8062 655	8149 656	8237 065	8324 882	8413 107	8501 740	8590 781	8680 230	8770 087	8860 352	8951 025	9042 106	9133 595	9225 492	9317 797	9410 510	9503 631	9597 060	9690 797	9784 842	9879 195	9973 856	10068 825	10164 102	10259 687	10355 580	10451 781	10548 290	10645 107	10742 232	10839 665	10937 406	11035 455	11133 812	11232 477	11331 450	11430 731	11530 320	11630 217	11730 422	11830 935	11931 756	12032 885	12134 322	12236 067	12338 120	12440 481	12543 149	12646 124	12749 406	12852 995	12956 891	13061 094	13165 602	13270 415	13375 533	13480 956	13586 684	13692 717	13799 055	13905 698	14012 646	14119 899	14227 457	14335 320	14443 488	14551 961	14660 739	14769 822	14879 210	14988 903	15098 901	15209 204	15319 812	15430 725	15541 943	15653 466	15765 294	15877 427	15989 865	16102 608	16215 656	16328 909	16442 367	16556 035	16669 913	16784 001	16898 299	17012 807	17127 525	17242 453	17357 591	17473 939	17590 497	17707 265	17824 243	17941 431	18058 829	18176 437	18294 255	18412 283	18530 521	18648 969	18767 627	18886 495	19005 573	19124 861	19244 359	19364 067	19483 985	19604 113	19724 451	19845 000	19965 758	20086 726	20207 904	20330 292	20452 890	20575 698	20698 716	20821 944	20945 382	21069 030	21192 888	21316 956	21441 234	21565 722	21690 420	21815 328	21940 446	22065 774	22191 312	22317 060	22443 018	22569 186	22695 564	22822 152	22948 950	23075 958	23203 176	23330 604	23458 242	23586 090	23714 148	23842 416	23970 894	24099 582	24228 480	24357 588	24486 906	24616 434	24746 172	24876 120	25006 278	25136 646	25267 224	25397 912	25528 710	25659 718	25790 936	25922 364	26054 002	26185 850	26317 908	26450 176	26582 654	26715 342	26848 250	26981 378	27114 726	27248 294	27382 082	27516 090	27650 318	27784 766	27919 434	28054 322	28189 430	28324 758	28460 306	28596 074	28732 062	28868 270	29004 698	29141 346	29278 214	29415 302	29552 610	29690 138	29827 886	29965 854	30104 042	30242 450	30381 078	30519 926	30658 994	30798 282	30937 790	31077 518	31217 466	31357 634	31497 922	31638 330	31778 958	31919 806	32060 874	32202 162	32343 670	32485 408	32627 376	32769 574	32911 992	33054 630	33197 488	33340 566	33483 864	33627 392	33771 150	33915 138	34059 346	34203 774	34348 422	34493 290	34638 378	34783 686	34929 224	35074 992	35220 990	35367 218	35513 676	35660 364	35807 282	35954 430	36101 808	36249 416	36397 254	36545 322	36693 620	36842 148	36990 906	37139 894	37289 112	37438 550	37588 208	37738 086	37888 184	38038 502	38189 040	38339 798	38490 776	38641 984	38793 422	38945 090	39096 988	39249 116	39401 474	39554 062	39706 880	39859 928	40013 206	40166 714	40320 452	40474 420	40628 618	40783 046	40937 694	41092 562	41247 650	41402 958	41558 486	41714 234	41870 202	42026 390	42182 808	42339 446	42496 304	42653 382	42810 680	42968 208	43125 956	43283 924	43442 112	43599 520	43758 158	43917 026	44076 124	44235 452	44395 000	44554 768	44714 756	44874 964	45035 392	45196 040	45356 908	45517 996	45679 304	45840 832	45992 580	46154 548	46316 736	46479 144	46641 772	46804 620	46967 688	47130 976	47294 494	47458 242	47622 220	47786 428	47950 856	48115 504	48280 372	48445 460	48610 768	48776 296	48942 044	49107 912	49274 000	49440 308	49606 836	49773 584	49940 552	50107 740	50275 148	50442 776	50610 624	50778 692	50946 980	51115 498	51284 236	51453 194	51622 372	51791 770	51961 388	52131 226	52301 284	52471 562	52642 060	52812 778	52983 716	53154 874	53326 252	53497 850	53669 668	53841 706	54013 964	54186 442	54359 140	54532 058	54705 196	54878 554	55052 132	55225 940	55400 978	55576 246	55751 734	55927 442	56103 370	56279 518	56455 886	56632 474	56809 292	56986 340	57163 618	57341 126	57518 864	57696 832	57875 030	58053 458	58232 116	58411 004	58590 122	58769 470	58949 048	59128 856	59308 894	59489 162	59669 650	59850 358	60031 286	60212 434	60393 802	60575 390	60757 208	60939 246	61121 504	61304 982	61488 680	61672 598	61856 736	62041 094	62225 672	62410 470	62595 488	62780 726	62966 184	63151 862	63337 760	63523 878	63710 216	63896 774	64083 552	64270 560	64457 798	64645 266	64832 964	65020 892	65209 040	65397 408	65585 996	65774 814	65963 862	66153 140	66342 648	66532 376	66722 324	66912 492	67102 880	67293 488	67484 316	67675 364	67866 632	68058 120	68249 828	68441 756	68633 904	68826 272	69018 860	69211 668	69404 696	69597 944	69791 412	69985 100	70179 008	70373 136	70567 484	70762 052	70956 840	71151 848	71347 076	71542 524	71738 192	71934 080	72130 188	72326 516	72523 064	72719 832	72916 820	73113 928	73311 156	73508 604	73706 272	73904 160	74102 268	74300 596	74499 144	74697 912	74896 800	75095 908	75295 236	75494 784	75694 552	75894 540	76094 748	76295 176	76495 824	76696 592	76897 480	77098 488	77299 616	77500 964	77702 532	77904 320	78106 328	78308 556	78510 904	78713 472	78916 260	79119 268	79322 496	79525 944	79729 612	79933 500	80137 608	80341 936	80546 484	80751 252	80956 240	81161 448	81366 876	81572 524	81778 392	81984 480	82190 788	82397 316	82604 064	82811 032	83018 220	83225 628	83433 256	83641 104	83849 172	84057 460	84265 968	84474 696	84683 644	84892 812	85092 200	85291 808	85491 636	85691 684	85891 952	86092 440	86293 148	86494 076	86695 224	86896 592	87098 180	87299 988	87501 916	87704 064	87906 432	88109 020	88311 828	88514 856	88718 104	88921 572	89125 260	89329 168	89533 296	89737 644	89942 212	90146 900	90351 808	90556 936	90762 284	90967 852	91173 640	91379 648	91585 876	91792 324	91998 992	92205 880	92412 988	92620 316	92827 864	93035 632	93243 620	93451 828	93660 256	93868 904	94077 772	94286 860	94496 168	94705 696	94915 444	95125 412	95335 600	95546 008	95756 636	95967 484	96178 552	96389 840	96601 348	96813 076	97025 024	97237 192	97449 580	97662 188	97874 916	98087 864	98301 032	98514 420	98728 028	98941 846	99155 874	99370 122	99584 590	99799 278	100014 186	100229 314	100444 662	100660 230	100875 928	101091 756	101307 704	101523 872	101740 160	101956 668	102173 396	102390 344	102607 512	102824 900	103042 508	103260 336</

Annexe N°03

Unité - Service - Localité		Nom Prénoms		Matricale	
AGENCE COMMERCIALE BOGHNI		[REDACTED]		[REDACTED]	
BG	Code Service	No Adhérent	Situation Familiale	Nbre Enfants	Quotient Familial
VE	VE90	[REDACTED]	MARIE	4	300
Statut		Code	Poste de Travail		Classement
PERMANENT		RX22	ATTACHE COMMERCIAL (RELEVÉ) NIV2		14-R
No S.Soc		Salaires de		CCP	
[REDACTED]		OCTOBRE 2022		[REDACTED]	
Code	Elément de rémunération Libellé	Nombre/ Assiette (DA)	Taux % Coefficient	Gains (DA)	Retenues (DA)
PAYEMENTS SOCIÉTÉ					
061	1 SALAIRE DE BASE			54 556,00	
561	1 PRIME PERF P.INDIVIDUELLE			56 278,01	
576	1 IND FORF TRANSPORT			2 249,00	
539	1 PRIME RELEVÉ PARTIE VARIABLE			6 898,00	
485	1 H.S JOUR J.O PAY 150%	16,00	314,75	7 554,00	
518	1 IND EXPERIENCE PROF		18,20	9 926,19	
520	1 PRIME RELEVÉ			6 500,00	
535	1 PRIME RENDEMENT INDIVIDU		13,00	7 092,28	
546	1 INDEMNITE DE PANIER	26,00	390,00	9 360,00	
971	2 COTISATIONS GNAS	150 409,48	9,00		13 536,85
943	2 RETENUE I.R.G EXERCI	95 448,64			18 552,00
943	2 RETENUE I.R.G EXERCI	57 032,99	10,00		5 303,29
Sous Total 1				162 018,48	37 372,14
Net payé par la Société				124 646,34	
RETENUES POUR COMPTE					
979	2 RET RETRAITE COMPL	150 409,48	3,00		4 512,28
952	2 COT MUT SEC VIE DECES				150,00
981	2 RET COTISE MUTUELLE 2	150 409,48	2,00		3 008,18
Sous Total 2				0,00	7 670,46
Retenues pour compte				7 670,46	
ASS. I.R.G		95 448,64			
A. SECU SO		150 409,48			
ASS. MUTEG		150 409,48			
Net A Payer				116 975,88	

Annexe N°05

الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز-التوزيع
Société algérienne de l'électricité et du gaz - Distribution

سوتغاز
www.sotgaz.dz

ناحية البليدة

رقم : 2363 مرسلات و لوم ب 2022
العام : 2022 26 MAI 2022

مديرا التوزيع تيزي وزو
مديرة التوزيع تيزي وزو

قسم الموارد البشرية

قرار

ان السيد مدير إستياز التوزيع،

- بمقتضى الاتفاقية الجماعية .
بمقتضى المنشور رقم 94 /54 للوائح في 1994/01/10 للتعلق بمبدئية العمل و الاستحقاق
- بمقتضى الاقتراح للموافق عليه.
- ونظرا الإستحقاق في العمل للبدول و الوفاء للمؤسسة.

بقرار

المادة 1 : منح البدالية البرونزية
للسيد [REDACTED]
بعد 15 سنة خدمة للمؤسسة.

المادة 2 : منح للمستحق مكافئة مالية قيمتها 40000,00 دج.

المادة 3 : يكلف كل من رئيس قسم الموارد البشرية و رئيس مصلحة الأمن الداخلي للمؤسسة بتطبيق هذا القرار.

مدير التوزيع
26 MAI 2022


Direction de Distribution
TIZI OUZOU

سوتغاز-التوزيع، شركة ذات أسهم، رأسها الاجتماعي 64 000 000 000 دج
تحت إشراف الدولة، إشراف التوزيع تيزي وزو - سجل تجاري رقم 06-0805455/00-16 بتاريخ 09/01/2019
الطيران : دمج البريد سنوي على إيزي وزو / الهاتف: 026 19 92 88- 026 19 92 89- الفاكس: 026 19 94 84
شركة سوتغاز

Table des matières

Remerciement

Dédicace

Liste des Abréviations

Liste des tableaux et Figures

Sommaire

Introduction générale 1

Chapitre I : L'attractivité des talents

Introduction 6

Section 01 : Le Marketing RH 7

1. Définition et fondements du marketing RH 7

2. Le marketing ressources humaines 7

2.1. La gestion des ressources humaines 7

2.1.1. La gestion 8

2.1.2. Les ressources humaines 8

2.1.3. Définition du marketing 8

2.1.4. Définition du marketing ressources humaines 8

3. Fondement du marketing ressources humaines 9

3.1. La collusion entre le marketing et la ressource humaine. 9

3.1.2. L'évolution des attentes des salariés 10

4. Les objectifs du marketing RH 11

4.1. L'objectif externe du marketing RH 11

4.2. L'objectif interne du marketing RH 12

5. Les enjeux du marketing RH 12

5.1. Enjeux stratégiques 12

5.1.1. Attirer des compétences et des talents 12

5.1.2. Accueillir, intégrer et fidéliser le salarié 13

5.1.3. La satisfaction des attentes des clients 13

5.1.4. Fidéliser le collaborateur 13

5.1.5. Encourager et récompenser 14

5.2. Les enjeux sociaux	14
6. La marque employeur	14
6.1. Définition de la marque employeur	15
6.2. Les principes composants de la marque employeur	15
6.2.1. L'identité :	16
6.2.2. L'image	16
6.2.3. La réputation	16
6.3. L'importance de la marque employeur	16
6.3.1. La marque employeur, outil d'attractivité	17
6.3.2. Rétention des employés	17
6.3.3. Réduction du temps de recrutement :	17
6.3.4. Fidéliser les employés	17
7. La démarche marketing RH :	17
7.1. La mise en place d'un Plan marketing RH	20
Section 02 : La fidélisation des talents	22
1. les concepts de bases de la gestion des talents	22
1.1. Définition de la notion de talents :	22
1.2. Définition de la gestion de talent	22
2. Les stratégies de la gestion des talents :	22
2.1. Le recrutement des talents	23
2.2. L'identification des postes critiques dans l'organisation :	23
2.3. La détection des talents:	23
2.4. Attirer les talents.....	23
2.5. Le choix des talents:	24
2.6. L'engagement des talents :	24
2.7. La fidélisation des talents	24
3. Les outils de fidélisation :	25
3.1. Les outils classiques.	25
4. Les enjeux de la fidélisation	26
4.1. Les enjeux sociaux de la fidélisation	27
4.2. Les enjeux stratégiques de la fidélisation :	27
5. Les mécanismes de l'attractivité des talents par la rémunération	27
Section 03 : Les mécanismes de l'attractivité des talents par la rémunération	27

1. Rétribution	28
2. Environnement de travail	28
3. La formation	28
4. La communication	29
Conclusion.....	30

Chapitre II : Système de rémunération

Introduction :	32
Section 01 : Système de rémunération.....	34
1. Définition et importance de la rémunération :	34
1.1. Définition de la rémunération.....	34
1.2. L'importance de la rémunération :	35
2. Les éléments de la rémunération :	36
2.1. La rémunération directe :	36
2.1.1. Le salaire qualifié (salaire de base) :	36
2.1.2. Le salaire de performance ou au mérite (variable) :	37
2.2. Rémunération indirecte :	38
2.2.1. Les périphériques légaux :	38
2.2.2. Les périphériques sélectifs :	38
2.2.3. Les périphériques statutaires :	39
3. La rémunération équitable :	39
Section 02 : l'impact du système de rémunération sur le personnel.....	41
1.1. La rémunération	41
1.2. La rémunération est une question de niveau	42
1.3. La rémunération est une question d'hierarchisation.....	42
2. La rémunération directe et la rémunération indirecte	43
2.1. La rémunération directe.....	44
2.2. La rémunération indirecte.....	46
2.3. La pyramide des rémunérations.....	47
3. Définition des composantes de la rémunération objet de la recherche	50
3.1. La rémunération fixe	50
3.2. Le partage de profit par le biais de l'intéressement, la participation et le plan d'épargne de l'entreprise	51

3.2.1. L'intéressement	51
3.2.2. La participation.....	53
3.2.3. Le plan d'épargne	53
3.2.4. L'actionnariat des salariés (la participation au capital)	54
Section 03 : La motivation par la rémunération.	56
1. La motivation par les éléments de la rémunération :	56
1.1.La performance au travail :	58
1.2.La rémunération des compétences :	58
1.3.La rémunération de la performance :	58
2. La relation entre la rémunération et la motivation au travail :	59
2.1.Par rapport aux théories :	59
2.2. Par rapport aux récompenses :	61
2.2.1. L'avancement :	61
2.2.2. Les récompenses en nature :	61
2.2.3. La promotion :	61
2.3. La motivation par les conditions de la rémunération :	61
2.3.1. Conditions de la rémunération directe :	61
2.3.2. Conditions de la rémunération indirecte :	62
3. Les techniques et les conditions pour que la rémunération soit motivante.	62
3.1.Les techniques de la motivation :	62
3.1.1. Les mesures de motivation financières :	62
3.1.2. Les mesures de motivation non financière :	62
3.2.Les conditions pour que la rémunération soit motivant :	63
Conclusion	64

Chapitre III : Le système de rémunération au sein de SONELGAZ

Introduction :	65
Section 01 : PRESENTATION SONELGAZ	67
1. NOS ENERGIES.....	67
1.1. GAZ.....	67
1.2. ELECTRICITÉ.....	67
1.3. NOS ECOLES	68
1.4. RECETTES	68

2. SONEGAS DISTRIBUTION	68
Section 02 : La politique de rémunération de SONEGAS.....	72
1. Des dispositions générales relatives au salaire	72
2. Les éléments fixes de la rémunération :	72
3. Les éléments variables de la rémunération.....	72
4. Le salaire de base de la SONEGAS	73
5. Les indemnités, primes et remboursements.....	73
5.1.De l'indemnité liée à l'ancienneté (IEP)	73
5.2.L'indemnité de nuisance :	73
5.3.L'indemnité d'astreinte :	74
5.4. L'indemnité pour heures supplémentaires :	76
5.5. L'indemnité de travail posté :	76
5.6. La prime pour travaux sous tension (TST) :.....	78
5.7. La prime de rendement individuel (PRI) :.....	78
5.8. La prime de résultat global :	79
5.9. La prime de responsabilité :	79
5.10. L'indemnité d'intérim :	79
5.11. L'indemnité de changement de résidence.	79
5.12. L'indemnité de congé annuel :	80
5.13. La gratification :	80
5.14. Les avantages en nature :.....	80
5.15. Les indemnités compensatrices des frais engagés par le travailleur en mission commandée à l'intérieur du territoire national.	81
5.16. Les indemnités compensatrices des frais engagés par le travailleur en déplacement à l'intérieur du territoire national.	82
5.17. L'indemnité de panier ou contribution de l'Etablissement aux frais de restauration : .	83
5.18. L'indemnité forfaitaire de transport.	83
5.19. L'indemnité de plan véhicule :.....	84
5.20. Indemnités liées à la formation :	84
5.21. Autres primes et indemnités	84
Section 03 :L'analyse et interprétation des résultats	85
1. Présentation De L'enquête.....	85

Conclusion.....	114
<i>Conclusion générale</i>	<i>115</i>
Bibliographie.....	117
<i>Annexes.</i>	
<i>Table des matières.</i>	

Résumé

Le système de rémunération joue un rôle essentiel dans l'attractivité des talents au sein d'une entreprise. Un système bien conçu ne se limite pas à une simple compensation financière, mais inclut également divers avantages et incitations qui peuvent influencer la décision des talents de rejoindre et de rester dans une organisation. Aujourd'hui, attirer et retenir les meilleurs talents est un objectif stratégique pour les entreprises cherchant à maintenir leur compétitivité et à assurer leur croissance. Un système de rémunération efficace contribue non seulement à l'attractivité des talents, mais aussi à leur satisfaction et à leur motivation au travail.

Lors de notre stage à Sonelgaz Distribution Tizi-Ouzou, nous avons étudié l'impact du système de rémunération sur l'attractivité des talents. Nos résultats montrent que Sonelgaz favorise l'attractivité de ses employés potentiels et actuels en mettant en place des politiques de rémunération compétitives, ce qui contribue à renforcer leur engagement et leur fidélité.

Mots-clés : Gestion, système de rémunération, attractivité des talents.

Abstract

The compensation system plays a crucial role in the attractiveness of talents within a company. A well-designed system goes beyond mere financial compensation to include various benefits and incentives that can influence talents' decisions to join and stay with an organization. Today, attracting and retaining top talents is a strategic objective for companies seeking to maintain their competitiveness and ensure growth. An effective compensation system contributes not only to talent attractiveness but also to their satisfaction and motivation at work.

During our internship at Sonelgaz Distribution Tizi-Ouzou, we studied the impact of the compensation system on talent attractiveness. Our results show that Sonelgaz promotes the attractiveness of potential and current employees by implementing competitive compensation policies, which help enhance their engagement and loyalty.

Keywords: Management, compensation system, talent attractiveness.