

Université Mouloud Mammeri Tizi-Ouzou
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et de sciences de Gestion
Département de Sciences de Gestion



Mémoire de fin de cycle
En vue de l'obtention du diplôme de Master en sciences de gestion
Option : Gestion Des Ressources Humaines

Thème :

**L'impact de la rémunération sur la
motivation du personnel
Cas de SONATRACH (Division
Forage).**

Présenté par :

M^r: AMRANE Mohamed.

M^{elle}: GHERSBRAHAM Sihem.

Membres du jury :

President: M^r MEZIAINI Yacine , MAA, UMMTO.

Rapporteur: M^r FIRLAS Mohammed, MAA , UMMTO.

Examinatrice: M^{me} SEKHER Kahina , MAA , UMMTO.

Année Universitaire

2018 – 2019

Remerciements

Nous remercions tout d'abord le bon Dieu de nous avoir donné la force et la volonté d'accomplir ce modeste travail.

Nous tenons également à remercier : Mr FIRLAS. M (Maitre Assistant à UMMTO) d'avoir accepté de diriger ce travail. Le personnel de la SONATRACH, à leur tête Mme CHERMATI.

Ainsi que tous les enseignants et le personnel administratif de faculté des sciences économiques, de gestion et commercial.

Nous tenons aussi à remercier toute personne ayant contribué de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire de fin de cycle.

Que les membres de jury trouvent ici : Mr MEZIAINI Y et Mme SEKHER K l'expression de notre profonde gratitude et nos sincères remerciements pour l'honneur qu'ils nous font en acceptant de juger notre travail....

Sihem, Mohamed

Dédicace

Je tiens à dédier ce modeste travail

*En premier lieu à mes très chers parents qui
m'ont soutenus et veillé sur ma bonne éducation
et ma réussite dans la vie, je leur présente toute
ma reconnaissance, un profond amour et
respect.*

A chacun de mes très chers frères.

A mes très chères sœurs.

A tous mes meilleurs amis.

A mes neveux et nièces

A ma binôme Sihem.

*Sans oublier tous ceux qui ont aidé de près ou
de loin pendant mon parcours universitaire.*

Mohamed

Dédicace

Je tiens à dédier ce modeste travail

*En premier lieu à mes très chers parents qui
m'ont soutenus et veillé sur ma bonne éducation
et ma réussite dans la vie, je leur présente toute
ma reconnaissance, un profond amour et
respect.*

A mon très cher frère Massinissa .

*A mes très chères sœurs (Samira et
Sabrina).*

*A toute la famille GHERSBRAHAM ,
mes tantes et oncles.*

*A tous mes meilleurs amis (celia, kenza, sabrina
,saida ,fairouz, dehbia).*

A ma nièce Naila

A mon binôme Mohamed.

*Sans oublier tous ceux qui ont aidé de près ou
de loin pendant mon parcours universitaire.*

Sihem

Liste des abréviations

Liste des abréviations

AI : Augmentations Individuelle.

BDM : La Direction Corporate Business Développement et Marketing.

CDD : Contrats de Durée Déterminée.

CDI : Contrats de Durée Indéterminée.

CMN : La Direction Communication.

COM : Commercialisation.

CRD : Centre de Recherche et Développement.

DA : Dinars Algérien.

DADS : Déclaration Annuelle des Données Sociales.

DCP : Direction Centrale.

DDO : La Direction des opérations.

DEV : Département Développement des Ressources Humaines.

DLM : La Direction Mud Logging.

DSI : La Direction Centrale Digitalisation et Système d'Information.

ENAFOR: Entreprise Nationale de Forage.

ENAGEO: Entreprise Nationale de Géophysique.

ENC : Engineering et Construction.

ENGCB: La Société Nationale de Génie Civil et Bâtiment.

ENGTP: Entreprise Nationale des Grands Travaux Pétroliers.

ENSP: Entreprise Nationale des Services aux Puits.

ENTP: Entreprise Nationale des Travaux aux Puits.

EP : Exploration Production.

EPM : La Direction Centrale Engineering & Project Management.

ERD : les Besoins d'Existence, Rapport sociaux et Développement personnel.

Liste des abréviations

FCM : Fonctions Cœur de Métier.

FIN : La Direction Corporate Finances.

GNL: Gaz Naturel Liquéfié.

GPL : Gaz de Pétrole Liquéfiés.

GRH : Gestion des Ressource Humaine.

H : Heurs.

HMD : Hassi Messaoud.

HSE : La Direction Centrale Santé, Sécurité et Environnement.

IEP : Indemnité d'Expérience Professionnelle.

IRG : Impôt sur le Revenu Global.

IZCV : Indemnité de Zone et de Condition de Vie.

JUR : La Direction Centrale Juridique.

LQS : Liquéfaction et Séparation.

MO : maitrise Minime et Occasionnelle.

MT : Millions Tonnes.

NAFTAL (SNCDPP) : Société Nationale de Commercialisation et de Distribution de Produits Pétroliers

NC : Niveau de Contribution.

OST: Organisation Scientifique de Travail.

PDHPP : Pétrochimique Déshydrogénation Production de Polypropylène.

PED : Petroleum Engineering et Développement.

PF : maitrise Partielle et Fréquente.

PL : La Direction Centrale Procurement et Logistique.

PMG : Département Personnel et Moyens Généraux.

PNB: produit National Brut.

Liste des abréviations

PRC : Prime de Rendement Collectif.

PRI : Prime de Rendement Individuel.

PRS : Prime de Scolarité.

R C : Rôle et Contribution.

RD : La Direction Centrale de la Recherche et du Développement.

RH : Ressource Humaine.

RHU : La Direction Corporate Ressources humaines.

RPC : Raffinage et Pétrochimie.

RSP : Réserve Spécial de la Participation.

RTT : Département Réglementation et Relations de Travail.

RVC : Rémunération Variable Collective.

RVI : Rémunération Variable Individuelle.

SMNG : Salaire Minimum National Grenetis.

SMP : Le Système de Management de la Performance.

SONATRACH : Société Nationale pour le Transport et la Commercialisation des Hydrocarbures.

SPE : La Direction Corporate Stratégie, Planification et Économie.

TEP : Tonne Équivalent Pétrole.

TP : maitrise Totale et Permanente.

TRC : Transport par Canalisations.

UGTA : Union Générale des Travailleurs Algériennes.

Liste des tableaux

Liste des tableaux :

N° des tableaux	Titre des tableaux	Page
01	La source de satisfaction et d'insatisfaction au travail	53
02	La théorie x et théorie y	54
03	processus d'objectifs de contribution	88
04	Barème Indemnité des heures supplémentaires	91
05	Exemple des heures supplémentaires	92
06	répartition de l'effectif selon le sexe	98
07	la répartition de l'effectif selon l'âge	99
08	statut matrimonial	100
09	Présentation niveau d'instruction du personnel	101
10	Expérience professionnelle	102
11	Présentation des catégories socioprofessionnelles	103
12	Le premier poste occupé	104
13	l'avis des enquêtés sur le système de rémunération au sein de l'entreprise SONATRACH	105
14	répartition des enquêtés selon leur degré de satisfaction vis-à-vis leurs système de rémunération	106
15	La politique de rémunération au sein de votre entreprise se fait par	107
16	La rémunération doit se faire à partir de	108
17	les facteurs de motivation au sein de l'entreprise SONATRACH	109
18	L'influence de la rémunération sur la motivation des salariés	110
19	Elément le plus motivant dans votre salaires	112
20	Les augmentations de salaire accordées aux salariés depuis leurs recrutements	113
21	degré de l'augmentation de salaire	113
22	l'impact de l'augmentation sur intensité au travail	114
23	répartition des enquêtés selon le caractère incitatif de la part variable de la rémunération	115
24	les primes qui contiennent la part variable de la rémunération de l'entreprise SONATRACH	116
25	L'impact des salaires des autres entreprises sur les salariés de l'entreprise SONATRACH	117
26	L'impact des postes plus intéressant avec le même salaire des autres entreprises sur les salariés de l'entreprise SONATRACH	117
27	l'impact des politiques salariales des autres entreprises sur les salaires de SONATRACH	118

Liste des tableaux

28	les informations qui ditient les salaries sur les paramaitre de leur paie	118
29	Les avantages en nature accordent par la SONATRACH	118
30	la motivation ou non de ses avantages à l'égard des salariés	119
31	la motivation au travail par le salaire est un bon moyen pour fidéliser les travailleurs	119
32	Possibilité de chercher un travail ailleurs	120
33	satisfaction de salaries par rapport à l'importance du travail fourni	121
34	outil de motivation préférez les salaries de l'entreprise SONATRACH	122
35	degré de satisfaction des salaires vis-à-vis a leur la politique de rémunération au sein de la SONATRACH	123

Liste des figures

Liste des figures :

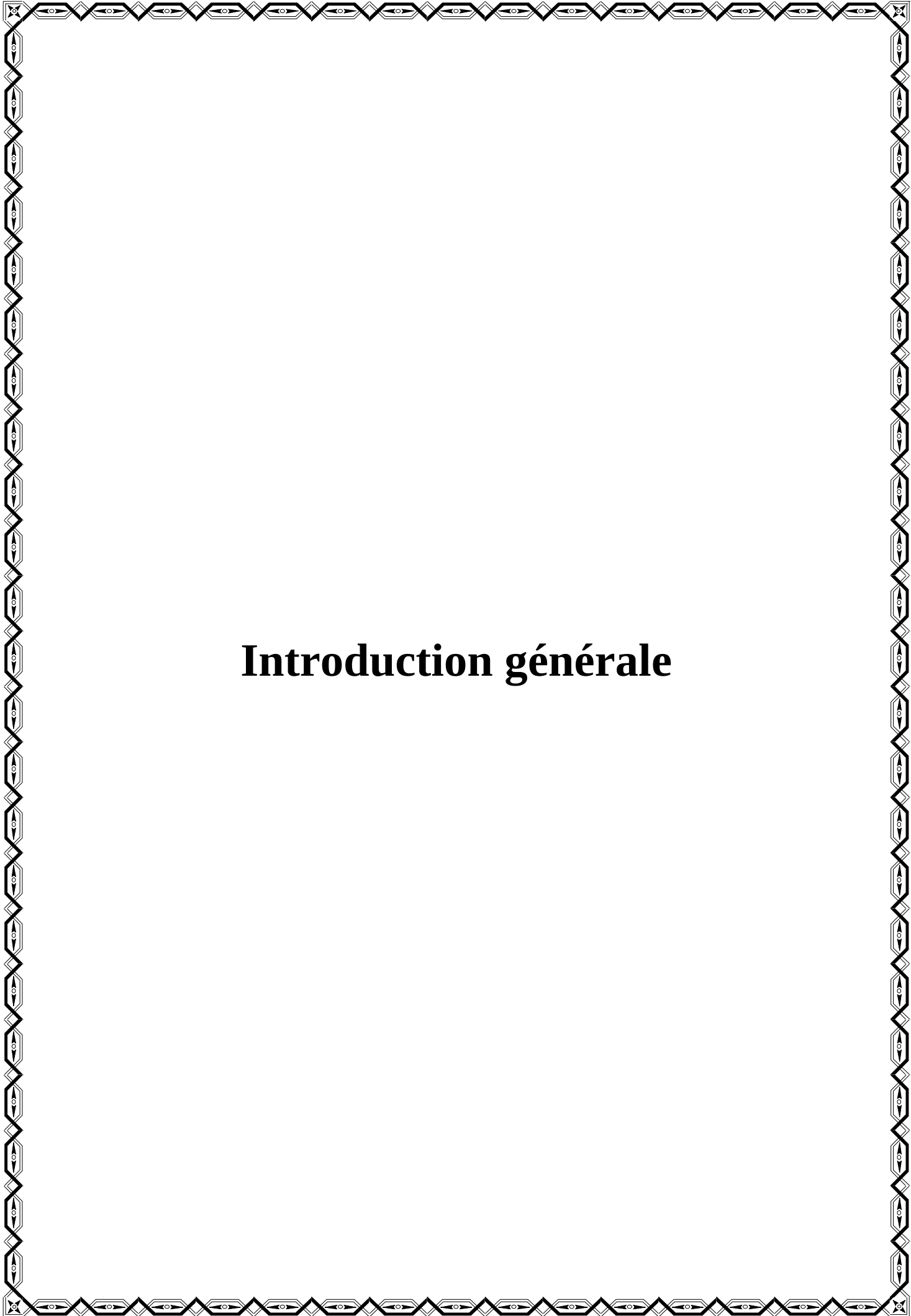
N° des figures	Titre des figures	Page
01	pyramide des rémunérations	15
02	Le processus d'élaborations de la grille de salaire	22
03	Rôle des différents acteurs du système de rémunération	37
04	pyramide des besoins de Maslow	51
05	Processus de motivation au travail	59
06	Organigramme de la macrostructure de SONATRACH	71
07	Organigramme de la macrostructure de la Division Forage	76
08	Structure de la Direction gestion du personnel	78
09	Projets de contribution	86
10	Composantes de système de la rémunération R et C	89
11	La représentation graphique de la structure de la rémunération de SONATRACH	89
12	répartition de l'effectif selon le sexe	99
13	la répartition de l'effectif selon l'âge	100
14	statut matrimonial	101
15	Présentation niveau d'instruction du personnel	102
16	Expérience professionnelle	103
17	Présentation des catégories socioprofessionnelles	104
18	l'avis des enquêtés sur le système de rémunération au sein de l'entreprise SONATRACH	105
19	répartition des enquêtés selon leur degré de satisfaction vis-à-vis leurs système de rémunération	107
20	La politique de rémunération au sein de votre entreprise se fait par	108
21	La rémunération doit se faire à partir de	109
22	les facteurs de motivation au sein de l'entreprise SONATRACH	110
23	L'influence de la rémunération sur la motivation des salariés	111
24	Elément le plus motivant dans votre salaires	112
25	degré de l'augmentation de salaire	114
26	l'impact de l'augmentation sur intensité au travail	115
27	les primes qui contiennent la part variable de la rémunération de l'entreprise SONATRACH	116
28	La motivation au travail par le salaires est un bon moyen pour fidéliser les salariés	120
29	satisfaction de salaires par rapport à l'importance du travail fourni	121

Liste des figures

30	outil de motivation préférez les salaires de l'entreprise SONATRACH	122
31	degré de satisfaction des salaires vis-à-vis a leur la politique de rémunération au sein de la SONATRACH	123

Sommaire

Remerciements	
Dédicaces	
Liste des abrivaition	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Introduction générale	1
Chapitre 01 :La rémunération et système de rémunération dans une entreprise.....	6
Introduction	6
Section 1 : la notion et les types de la rémunération.....	7
Section 02 : les périphériques de la rémunération :	16
Section 03 : Politique et système de rémunération.	29
Conclusion.....	38
Chapitre 02 : la motivation au travail.....	39
Introduction	39
Section 01 : Les mécanismes de la motivation	40
Section 2 : Eléments et théories de la motivation au travail.	44
Section 3 : la motivation par la rémunération	59
Conclusion.....	64
Chapitre III : présentation et système de rémunération au sein de SONATRACH.....	66
Introduction	66
Section 01 : présentation d'organisme d'accueil (SONATRACH).....	67
Section 02 : la politique et le Système de rémunération de la SONATRACH.....	80
Section 03 : La grille de salaire.....	91
Conclusion.....	96
Chapitre IV : impact de la rémunération sur la motivation au travail au sein da la SONATRACH : approche amprique.....	97
Introduction	97
Section 1 : présentation de l'enquête.....	98
Section 2 : Les résultats de l'enquête.....	99
Synthèse des résultats.....	123
Conclusion générale.....	125
Bibliographie.	
Annexes.	



Introduction générale

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 et 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 marché². 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 entreprises³. La rémunération s'inscrit dans le cadre de relation contribution-rétribution qui lie le salarié à l'entreprise, la

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.

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 ...etc.), mais aussi des objectifs économiques et financiers (amélioration de la qualité, augmentation de la productivité, création de valeursetc.). La politique de rémunération doit également résoudre la question de savoir comment mettre en place un système qui soit motivant

La motivation est une force psychique qui pousse les individus à agir pour atteindre un but⁴. Ce sont les besoins que l'individu cherche à satisfaire ou les gains potentiels attendus qui le poussent à réaliser une performance, la motivation est un des éléments décisifs à la survie des entreprises⁵, elle représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement. La question de la motivation au travail met certes en jeu des dispositifs organisationnels de rémunération mais aussi la question du sens du travail et de la reconnaissance interpersonnelle⁶.

Donc la motivation constitue l'un des facteurs les plus importants pour de la réussite de l'entreprise et l'une des fonctions majeures de la gestion des ressources humaines. Pour cela, les responsables des organisations doivent veiller à ce que chaque collaboration soit motivée.

Problématiques :

Comme il a été évoqué précédemment, la rémunération a un rôle essentiel dans la motivation ou la démotivation des salariés 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 SONATRACH, a pour objectif de démontrer l'importance et l'impact de la rémunération sur la motivation des salariés et de déceler les éléments de la rémunération qui peuvent influencer sur la motivation du personnel.

Vu l'importance de la rémunération comme une pratique intégrantes de la gestion des ressources humaines et la curiosité d'en savoir comment les entreprises algériennes stimulent leurs salariés. Afin de vérifier empiriquement la relation entre la rémunération et la

⁴HENRI M de BIOSLANDELLE, « Dictionnaire de gestion », édition ECONOMICA, Paris, 1998, Page 281.

⁵Levy Leboyer C, « la motivation dans l'entreprise », édition D'ORGANISATION, Paris, 1998, Page 14.

⁶THEVENET M, DEJOUX C et ALL, « fonction RH politiques, métiers et outils des ressources humaines », édition PEARSON EDUCATION, France, 2007, Page 377.

motivation, nous avons réalisé une étude exploratoire au sein de l'entreprise SONATRACH. Notre problématique se pose ainsi comme suit : « **quel est l'impact de la rémunération sur la motivation du personnel?** ». Notre problématique est scindée aux sous-questions suivantes :

- Quel sont les éléments de la rémunération qui motivent le personnel d'une entreprise ?
- Est-ce que la politique de rémunération pratiqué par l'entreprise SONATRACH répond aux attentes de ses salariés ?
- La rémunération est-elle le facteur le plus motivant au sein de SONATRACH ?

Les hypothèses :

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

H1 : «La politique de rémunération pratiquer au sein de la SONATRACH répond au exigence des salariés ».

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

H3 : « Le salaire est l'élément le plus motivant au sein de l'entreprise SONATRACH ».

Choix et intérêt 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 : motivation, rémunération.
- 2- Comprendre théoriquement l'impact de la rémunération sur la motivation des salariés.
- 3- Recenser l'ensemble des théories explicatives de la relation qui existe entre la rémunération et la motivation.

Sur le plan empirique

- 1- Vérifier empiriquement l'impact de la rémunération sur la motivation dans une entreprise algérienne en l'occurrence la SONATRACH.

Les objectifs de la recherche :

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

- Démontrer comment se déroule le processus de rémunération des salariés au sein de l'entreprise SONATRACH ;
- Savoir quels sont les éléments pris en compte par l'entreprise SONATRACH dans l'élaboration d'une politique de rémunération motivante ;

- Déceler les éléments de la rémunération qui influencent le plus sur la motivation des salariés et sur la fidélisation des salariés ;
- 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 la motivation des salariés ;
- Découvrir l'importance de la rémunération sur la fidélisation des salariés.

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 la motivation au sein d'une entreprise algérienne en l'occurrence SONATRACH.

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 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 la motivation au sein d'une entreprise algérienne.

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

Le recueil des données pour notre étude exploratoire s'est fait par biais du questionnaire distribué auprès d'un échantillon de 40 employés au sein de la division Forage SONATRACH.

Notre approche empirique est quantitative.

Structure de mémoire

Notre travail sera structuré de la manière suivante :

Notre travail est subdivisé en quatre chapitres. Les deux premiers chapitres concernent, la partie théorique de l'étude et les deux derniers chapitres concerne la partie pratique, le premier chapitre qui sera consacré sur la rémunération et système de la rémunération dans une entreprise qui se compose d'une première section qui va aborder sur la notion et les types de la rémunération, la deuxième section, les périphériques de la rémunération et la troisième section va aborder Politique et système de rémunération. Le deuxième chapitre va aborder la motivation au travail qui contient dans la première section le

Introduction générale

mécanisme de la motivation, la deuxième section qui va aborder sur éléments et théories de la motivation et dans la troisième section contient le lien existant entre motivation et rémunération. Le troisième chapitre sera diviser en trois section, la première section présentera l'entreprise SONATRACH et la deuxième présentera la division forage et la troisième section présentera le système et la politique de rémunération au sein l'entreprise SONATRACH. Le quatrième chapitre illustration par le cas de la SONATRACH sera consacré à une première section qui va aborder la présentation de l'enquête, et la deuxième section abordera l'analyse et interprétation des résultats.

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

Chapitre N°I :

**La rémunération et système de
rémunération dans une entreprise.**

Chapitre I : La rémunération et système de rémunération dans une entreprise

Introduction :

Comprendre puis construire les systèmes de rémunération exige une bonne perception des différents niveaux qui conditionnent les pratiques et les équilibres sociaux en jeu. Les mutations économiques, politiques, réglementaires, ou encore sociologiques ont eu des répercussions sur la gestion des rémunérations dans les entreprises¹.

Les stratégies et les pratiques des entreprises et des organisations en matière de rémunération ont connu un profond renouvellement depuis plusieurs années. Les modalités de rémunérations se sont diversifiées. Les composantes individuelles, variables, différées et non monétaire ont pris une importance accrue. En agissant sur les différents leviers de la rémunération, les dirigeants attendent de la part des salariés plus de motivation et donc plus de performance. La rétribution globale est devenue un ensemble complexe et cette complexité suscite un besoin de communication, de transparence et de cohérence.

Une politique de rémunération bien réfléchie permet à l'entreprise de mettre en avant ses valeurs et sa stratégie et ainsi d'orienter les actions des salariés autour de ses axes de développement.

Au sein de l'organisation, définir une politique de rémunération est une préoccupation centrale de la gestion des ressources humaines et de son efficacité. L'entreprise doit pouvoir proposer un salaire qui, à la fois motive et implique mais qui, dans le même temps soit adapté aux exigences de compétitivité².

Le terme « rémunération » vient du latin « remunerare » (rémunéré), tiré du substantif « munus, muneris » signifiant « cadeau ».

Le présent chapitre est scindé en trois sections. La première section, nous définirons la notion de rémunération, qu'est-ce que la rémunération ? Quels sont les types et les composantes de la rémunération ?

La seconde section traitera des périphériques de la rémunération. Enfin, dans la dernière section, sur la politique de rémunération et la masse salariale et le grille de salaires.

¹ ROMAN B, Op, Cit, Page5.

²AIT CHEIKH L, NASRI K, « Le système de rémunération et son impact sur la motivation des salariés au Travail, cas de l'entreprise SONATRACH de BEJAIA », 2013, page 20.

Section 1 : la notion et les types de la rémunération

I- Notions de la rémunération

1. Regard historique sur la rémunération et son évolution :

La rémunération est d'abord considérée comme un centre de coût. Ce coût appelé masse salariale, est composé de l'ensemble des charges engendrées par la rétribution du travail des salariés³. Jusqu'à la première guerre mondiale, dans la plus part des pays industriellement avancés, la loi de l'offre et de la demande régit la détermination du salaire.

L'origine de mot salaire, est venue de latin SALARIUM. À l'origine (ratio de sel) puis (somme donnée aux soldats pour acheter du sel)

Mais sous l'effet des crises économiques et avec le renforcement du pouvoir syndical, il devenait 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.

Pendant les trente glorieuses, le contexte économique est caractérisé par une forte croissance de la production et de profit (la production de masse), il n'ya eu aucune entrave pour accorder des augmentations générales. Une grande lacune s'instaure dans ce type d'organisation surtout en matière de motivation des salariés. Le salarié est rémunéré en fonction du nombre d'heures de travail effectué. Or, le travail dans sa vraie conception est une combinaison des heures travaillées et l'effort fourni au travail. La rétribution de la partie qualitative par le biais de la participation au bénéfice serait alors le chaînon manquant⁴.

A la fin des années 1970, la crise économique marque une rupture, les entreprises sont tenues de diversifier leur offre, ce qui nécessite le recours à une main d'œuvre plus qualifiée, plus chère, et rendre leurs activités plus flexibles. Les directions sont persuadé de la nécessité à se servir de la rémunération non seulement comme d'une simple ligne budgétaire mais désormais également comme d'outil de gestion des ressources humaines c'est-à-dire, il faut que la rémunération allier le contrôle budgétaire et la recherche d'une performance.

³ COMPOY E, MACLOUF E. « gestion des ressources humaines », édition PRASON EDUCATION, France, 2008, Page 24.

⁴ AKOUN A, « dictionnaire de sociologie », édition, ROBER SEUIL, Paris, 1999, page 469.

2- Définitions de la rémunération

Selon L. Cadin, et all (2007) parle plus couramment de «salaire ouvrier» et de «rémunération cadre», ils utilisèrent alternativement les deux termes, car ils considèrent qu'ils sont synonymes. Ils pensent que le terme « rémunération » offre une définition plus large que celui du salaire, mais cette distinction ne leur semble pas probante au point de l'ériger en règle⁵.

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

Selon B. Thévenet, C. Dejoux et all(2007):

« La rémunération représente le salaire ou le traitement ordinaire de base et tous les autres avantages et accessoires payés, directement ou indirectement, en espèce ou en nature par l'employeur au travailleur en raison de l'emploi de ce dernier». ⁶

D'après J.M.Peretti et J.P.Magot, (2012):

« La rémunération est l'ensemble des rétributions acquises par le salarié en contrepartie du travail effectué pour l'organisation qui l'emploi ». ⁷

Selon MARTORY, B, (1990):

« La rémunération est l'ensemble de prestation financière reçues par le salarié en échange de sa contribution de travail » ⁸.

Selon MARCEL, C, (1975) :

« 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 » ⁹.

En fin MARBACH, V, (1999) :

« La rémunération consiste à payer une entité (personne physique ou morale) en contrepartie d'un travail effectué, ou d'un service rendu. » ¹⁰

⁵ CALDIN L, GUERIN F, PIGEYRE F, OP, Cit, 2007, page 236.

⁶THEVENET B, DEJOUX C, MARBOT E, BENDER A, OP, Cit, Page 258.

⁷PERETTI M, MAGOT JP, « rémunérations », édition, VUIBERT, Paris, 2012, Page 30.

⁸ MARTORY B, « Contrôle de gestion sociale », édition, VUIBERT, Paris, 1990, Page 20.

⁹ MARCEL C, « La gestion des ressources humaines », édition, VUIBERT, Paris 1975, page

¹⁰ MARBACH V, « Évaluer et rémunérer les compétences », édition, D'ORGANISATION, Paris 1999, Page 12.

Définition opérationnelle : « la rémunération est la somme d'argent versée aux personnel employé dans une organisation en raison de leurs prestation, compétences et forces de travail ; elle est composée d'un salaire fixe, d'un salaire variable et d'un ensemble des avantages sociaux. »¹¹

Définition économique : « la rémunération est une somme d'argent remise au salaire qui représente le prix de sa force de travail et dont le montant est fixé en tenant compte de plusieurs facteurs ,valeur du subsistances nécessaires aux travailleurs, nature du travail, qualification des travailleurs ... »¹²

Définition juridique : « En contre partie d'un travail fourni, le travailleur a droit une rémunération au titre de laquelle il perçoit un salaire ou un revenu proportionnel aux résultats du travail. »¹³

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

D'après toutes ces définitions, nous concluons que : la rémunération est comme étant la contrepartie monétaire ou non monétaire, par un salaire, d'un service rendu ou d'un effort fourni. Cette contrepartie est résulte soit d'une politique, soit d'un accord passé entre l'employeur et son employeur, soit d'une législation. La rémunération prend en considération la capacité financière de l'entreprise, qui constitue l'un des fondements du system de rémunération.

II- Les types de la rémunération

L'élaboration de la classification des éléments de la rémunération repose sur les différentes recommandations formulées par les deux types d'approches successivement observés. La version juridique, également reconnue en gestion, conseille de faire une première distinction entre rémunération directe et rémunération indirecte. Elle permet de différencier ce qui est versé en espèce de ce qui est distribué sous forme d'avantages divers sera utilisé à la place de rémunération indirecte.

¹¹ GALENS J, PERTETTI M, « Audit de la rémunération », édition, D'ORGANISATION, Paris1999, Page 12.

¹²GALENS J, PERTETTI M, OP, Cit, Page 12.

¹³Articles 80 de la loi n°90/11. Du 21 avril 1990 relative aux relations de travail, modifie et complétée en 1997.

1. La rémunération directe :

Elle apparaît dans la partie haute de la pyramide de la rémunération et correspond aux différents éléments reprise sur le bulletin de salaire. La rémunération directe est l'ensemble des paiements en espèce et en nature, ainsi que les gains résultant d'autres systèmes de rémunération tel que l'incitation et l'intéressement.

La rémunération directe se compose en général de trois volets :

- Une part fixe correspond au salaire de qualification ;
- Une part variable correspond au salaire de performance ;
- Diverses primes, fixes ou variables.

1.1- Le salaire de qualification (salaire de base) :

Salaire de base : une partie fixe rassurante, le salaire de base est généralement un salaire au temps ; salaire annuel, salaire mensuel le plus souvent.

C'est un élément essentiel de la rémunération, il sert de références pour le calcul des autres prestations, il est fixé d'avance au moins dans sa nature et dans son mode de calcul, il permet d'attirer et motiver.

Il comprend la rétribution prévue par le contrat de travail dont le montant et le versement est garanti et les sources complémentaires (accord d'entreprise, convention collective, etc.). Il est la contrepartie directe de travail fourni par l'employé. Il est qualifié de salaire majoré lorsqu'il intègre le paiement d'heures supplémentaires, des primes inhérentes à la nature du travail (primes de danger, d'insalubrité c'est-à-dire nuisible à la santé, ...) et des primes aux résultats directement dépendantes du travail du salarié (primes de rendement individuel ou de l'équipe de travail)¹⁴

1.2- Le salaire de performance ou au mérite (variable)

Le salaire de performance est une partie de la rémunération liée directement ou indirectement au travail du salarié.¹⁵

Le salaire de performance permet de tenir compte de la façon dont la personne exerce son activité. Elle peut être mesurée en terme d'atteinte d'objectifs fixés au préalable, en

¹⁴ ROUSSEL P, « rémunération, motivation et satisfaction au travail », édition ECONOMICA, Paris 1996, Page.82.

¹⁵ MERCIER E, SCHMIDT G, « gestion des ressources humaines », édition, PRASON EDUCATION, France, 2005, page 122.

terme de contribution au résultat d'une équipe ou de l'ensemble de l'entreprise, etc. Sa caractéristique est de porter sur un élément qui peut varier¹⁶.

Rémunérer la performance fait directement référence aux résultats. Or la relation entre compétence et performance est complexe et aléatoire. Les meilleurs ne garantissent pas les meilleurs résultats et les rémunérer ne suffit pas non plus à garantir un niveau de performance attendu et correspondant au coût de capital humain mobilisé. Mais la rémunération de la performance n'est pas simplement la rétribution a posteriori d'un résultat constaté, elle est l'instrument, le levier, qui incite, motive, agit sur les ressources pour atteindre les résultats prévus. C'est le sens de toutes les formes de management par objectifs qui placent le levier de la rémunération à la performance au centre du processus de management.¹⁷

1.3- Prime fixe et variable :

Les primes diffèrent de la part variable du salaire (salaire de performance) par leur dimension collective et systématique. Elles sont souvent liées au travail, à la fonction ou à l'emploi, à la personne ou à l'établissement : prime d'ancienneté, prime de poste, prime de sécurité, prime de panier, prime de transport, etc. Toutes les personnes exerçant le même emploi dans les mêmes conditions y ont droit.¹⁸

Dans ce sens les primes si elles sont systématiques quelle que soit l'activité du salarié, ce sont des primes fixes. Elles sont variables lorsque leur montant diffère d'un mois à l'autre parce qu'elles prennent en compte le temps ou les conditions de travail.

2. La rémunération indirecte

La rémunération est une composante importante d'une politique de rémunération. Elle exerce un attrait confédéral lorsqu'un candidat doit choisir entre plusieurs emplois. Ceci dit, il est primordial d'évaluer les coûts d'implantation et de gestion de tels avantages, car ils peuvent représenter des charges financières importantes pour l'organisation.¹⁹

La rémunération indirecte est liée au statut du salarié ou à son appartenance à l'entreprise et elle concerne tous les éléments et avantages sociaux qui se rajoutent à la rémunération directe. Ces avantages indirects peuvent se décomposer en trois périphériques de rémunération : les périphériques légaux, sélectifs et statutaires.

¹⁶CADIN L, GUERIN, et ALL, «Pratique et Éléments de Théorie GRH», édition, DUNOD, 4^{ème} Edition, Paris, 2012, page.282.

¹⁷ ROUSSEL P, OP, Cit, Page .46.

¹⁸ MERCIER E, SCHMIDT G, OP, Cit, page 122.

¹⁹ LAETITIA L, «L'essentiel de la gestion des ressources humains », édition , LEXTENSO, Paris 2011, page 75.

2.1- Les périphériques légaux :

Ils correspondent au deuxième niveau de la pyramide de la rémunération. Ils sont distribués en termes monétaires, et sont plus souvent de nature collective. Ils ne constituent pas un salaire et bénéficient d'un régime fiscal particulier²⁰.

a- L'intéressement :

L'intéressement est une rémunération collective présentant un caractère aléatoire et basée sur les résultats et performances de l'entreprise. Les modalités de son calcul et son partage sont prévues, en général, dans les conventions collectives, et établies selon une formule définie par l'accord d'intéressement comme les résultats, le chiffre d'affaire, une enquête de satisfaction, un taux de renouvellement de la clientèle, un taux de réclamation des clients, il a été mis en place en 1959, mais il s'est surtout développé à partir de 1986. Si une grande liberté est laissée quand au mode de calcul, les éléments pris en compte doivent assurer le caractère incertain et variable de ce mode de rémunération. Le montant de l'intéressement peut être disponible immédiatement contrairement à la participation.²¹

b- La participation :

Elle est obligatoire pour les entreprises de 50 salariés, c'est une prime versée par l'entreprise lorsque celle-ci fait des bénéfices, elle permet d'associer les salariés aux résultats de leur entreprise.

Le montant de la participation, ou réserve spéciale de la participation(RSP), est calculé à partir du bénéfice fiscal et sa formule est fixée par la loi.

La RSP=1/2(bénéfice net fiscal-5% des capitaux propres) *part des salaires dans la valeur ajoutée.

Cependant les entreprises peuvent choisir une autre formule de calcul sous réserve que cette formule soit au moins aussi favorable.

La partie des bénéfices revenant aux salariés constitue une réserve spéciale de participation dans le montant minimal est fixé par la loi et à l'issue d'une période d'indispensabilité ou les sommes sont bloquées pendant au moins cinq ans sauf en cas de raison exceptionnelles²².

²⁰ CADIN L, ALL, OP, Cit, 2007, Page 275.

²¹THEVENET M, DEJOUX C, ALL, OP, Cit, Page 377.

²² PERETTI JM, 2003, OP, Cit, Page 346.

c- Le plan d'épargne d'entreprise :

Le plan d'épargne d'entreprise permet aux salariés de se constituer, avec l'aide de leur entreprise, une épargne. Les sommes proviennent de dépôts individuels du salarié, de majoration par l'entreprise de dépôts individuels (abondement), d'intéressement et participation. Dans les petites entreprises, le dispositif de gestion est mutualisé dans un plan d'épargne interentreprises.²³

d- Les stocks options :

Ces options donnent aux salariés, qui en disposent, le droit d'acheter des actions à un certain prix fixé d'avance, que l'on appelle le prix d'exercice. L'objectif des stock-options est d'intéresser ceux qui en bénéficient à la performance de leur entreprise.

L'effet attendu est d'inciter le salaire à s'investir de l'action dont il deviendra le détenteur. Ce mécanisme permet à certains d'accroître fortement leurs revenus²⁴

2.2- Les périphériques sélectifs :

Ils correspondent au troisième niveau de la pyramide de la rémunération et appelés aussi avantages en nature, ils sont attribués de manière sélective. Ces avantages sont gérés par l'employeur, le comité d'entreprise lorsqu'il existe, des entreprises extérieures proposant des biens et des services à des prix réduits, ou encore, sont utilisés par le salarié sans accord explicite de l'employeur. Ils regroupent²⁵:

a- Les biens et services fournis à un prix réduit :

- Usage privé d'un abonnement à un transport aérien,
- Les rabais sur des produits ou des services de l'entreprise,
- Les bons achats et achats collectifs,
- Le logement avec loyer minoré,
- Les possibilités de prêt personnel (hors du cadre conventionné).

b- les biens et services offerts :

- Voyage en recommandes personnelle,
- Cadeaux et recommandes personnelle,
- Fourniture gratuite de nourriture, ou d'éclairage, de chauffage ou de vêtement.

²³THEVENET M, ALL, OP, Cit, 2012, Page 218.

²⁴SOUTENAIN JF, FARCET PH, « Organisation et gestion d'entreprise », édition, BERTI, Paris, 2006, Page 289.

²⁵THEVENET M, ALL, OP, Cit, 2012, Page 220.

2.3- Les périphériques statutaires

C'est le quatrième niveau de la pyramide de la rémunération correspondant aux avantages sociaux. Ce sont, par exemple, les œuvres sociales du comité d'entreprise, le compte épargne temps, le complément de retraite, la mutuelle maladie, la prévoyance, les avantages sociaux offerts par l'entreprise, etc.

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.

3. Rémunération immédiate/différée :

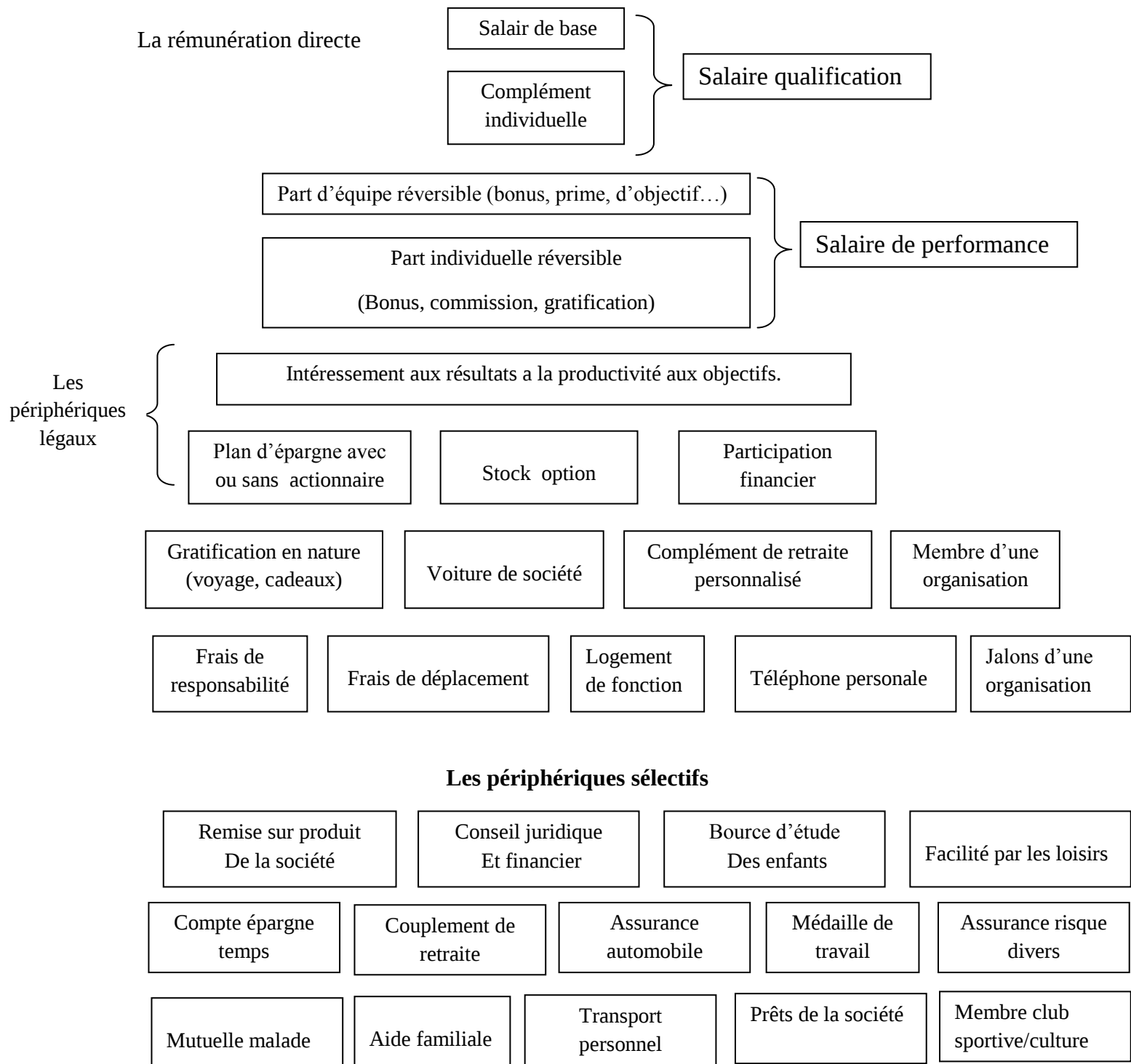
La rémunération différée est liée principalement aux statuts des personnes. Parmi les rémunérations différées, nous pouvons citer l'exemple des stock-options, de la retraite par capitalisation...cette rémunération est perçue après l'écoulement d'une durée ou lors de la survenance d'un événement comme le départ du salarié de l'entreprise au contraire de la rémunération différée, la rémunération immédiate est celle qui est reçue sans délai par le salarié.²⁶

Donc, nous pouvons dire que la rémunération est l'ensemble des paiements ou prestations dont bénéficient les salaires en plus des rémunérations directes.

Nous allons illustrer la pyramide des rémunérations pour bien comprendre ces types de la rémunération.

²⁶Tabet Derraz Emame, « System de rémunération et Mangement de la performance Des entreprise », Thèse pour l'obtention de diplôme de doctorat, Université Abou Bekr Belkaid-Tlemcen.

Figure N°1 : La pyramide des rémunérations



Les périphériques statutaires.

Source : Peretti-J-M, « Gestion Des Ressources Humaines »Ed, Vuibert, Paris, page 276.

À travers cette pyramide de la rémunération nous constatons que le système de rémunération se compose de quatre rubriques, en premier lieu, la rémunération directe qui représente un salaire de qualification ou salaire de base, un salaire de performance au mérite liée à la performance de la personne -individualisation -, et diverses primes individuelles ou collectives liées à la fonction et à l'organisation de travail. Ensuite, la rémunération indirecte qui représente les périphériques légaux concernant l'intéressement, participation, le plan d'épargne d'entreprise et stock options. Puis, les périphériques sélectifs qui s'apparentent aux avantages en nature. Enfin, les périphériques statutaires correspondant aux avantages sociaux.

Section 02 : les périphériques de la rémunération :

I- les composantes de la rémunération :

La construction d'un système de rémunération stratégique doit s'appuyer sur une dissociation des éléments de rétribution en fonction des effets qu'ils ont sur les contraintes identifiées et les objectifs rendus.

En dehors du salaire de base, la rémunération des salariés peut comprendre diverses composantes complémentaires. Donc, la rémunération est composée d'éléments fixes et d'éléments variables :

1- Les composantes fixes :

Nous appelons les éléments fixes tous ceux qui apparaissent constamment dans les salaires de sorte qu'ils seront à l'avantage de l'employé sur une base continue. Ces éléments fixes vont permettre à l'employé d'avoir le minimum vital d'une part et une indemnisation équitable compte tenu de l'effort fourni d'autre part.

Les rémunérations fixes comprennent :

1-1- Salaire de base :

C'est l'élément essentiel de la rémunération, car il sert de référence pour le calcul des autres prestations.

Le salaire de base est celui qui correspond au poste d'emploi selon la classification, cette classification du poste de travail a une relation directe avec la détermination du salaire. Les postes de travail sont classés dans un tableau relatif au salaire que l'on retrouve dans la grille de salaires appliquée au niveau de l'entreprise.²⁷

La méthode de classification du poste de travail est prévue par la disposition de décret n°82/356, elle consiste à consacrer à chaque poste de travail un indice (rémunération de poste)

²⁷ BOINSNARD D, « Guide juridique et pratique de l'épargne salariale », édition , LIAISON, Paris 2003, Page 163.

et le point indiciaire. Nous obtenons le salaire de base en multipliant l'indice du poste par le point indiciaire.²⁸

a- Salaire Minimum National Grenetis(SMNG) :

C'est le salaire applicable à tous les travailleurs de différents secteurs d'activité, comme il est prévu par l'article 87 de la loi des relations du travail qui stipule :

le salaire minimum national garanti applicable aux différents secteurs et déterminé par décret après consultation des syndicats des travailleurs et des employeurs en tenant compte de l'évolution de la productivité nationale, les indices des prix de consommation, les conditions économiques nationales²⁹.

Le salaire minimum national garanti a connu plusieurs évolutions suite aux revendications des travailleurs et l'union générale des travailleurs algériennes (UGTA) qui exige l'augmentation des salaires qui ne correspondent plus au pouvoir d'achat des travailleurs. Le seuil est estimé à 18000DA actuellement, il est à noter que ce salaire (SMNG) de 8000DA l'année 2000, de 10000DA l'année 2004, et de 15000DA en 2009 selon le décret présidentiel 09/416 du décembre de la même année.

b- Les indemnités fixes :

Le salaire ne limite pas uniquement au salaire de base, car il est suivi d'autres éléments comme les primes associées au poste de travail et les indemnités, selon la nature du travail et ses conditions ou les exigences du poste que nous expliquerons ci-dessus :

➤ Indemnité d'expérience professionnelle (IEP ou ancienneté) :

Elle est destinée à récompenser l'expérience et la fidélité professionnelle. Le travailleur après un certain nombre d'années d'ancienneté arrive à acquérir une maîtrise dans le poste de travail, et un professionnement qu'il faut récompenser.

➤ Indemnité de nuisance :

C'est une indemnité qui est attribuée à tous les travailleurs exposés à des risques et accidents durant l'exercice de ses fonctions, pour cela chaque entreprise est tenue de déterminer les postes comportant des dangers et des risques, ces risques sont déterminés en collaboration avec les commissions de prévention sanitaire (hygiène, sécurité et entérinement) au niveau de l'entreprise employeur³⁰.

²⁸ Décret 82/356 comporte la méthode nationale de classification de poste du travail du 20 novembre 1982.

²⁹ Décret 82/356, OP, Cit.

³⁰ AMADIEU J, « le management des salaires », Éditions ECONOMICA, Paris, 1995, Page 252.

Cette indemnité octroyée au travailleur occupe de travail dans les tâches, et les conditions de travail présentent des inconvénients de pénibilité, du salisseur ou de danger.

➤ **Indemnité de zone :**

Visé à composé les contraintes et Systems nés d'un environnement de travail difficile par son caractère de stimulant matériel, l'indemnité de zone est destinée à rendre attractifs certains lieux de travail situés dans des zones, géographiquement défavorisées, du territoire national.³¹

➤ **Indemnité du transport :**

Cette indemnité est accordée pour couvrir les frais de transport payés par les travailleurs pour le trajet effectué entre leur lieu de résidence et leur lieu de travail.³²

➤ **Indemnité de panier :**

C'est une prime versée par l'employeur aux salariés qui sont contraints de se restaurer sur leur lieu de travail, sont qu'il fournisse la possibilité de manger sur place grâce à une cantine par exemple.³³

➤ **Allocation familiales :**

Cette indemnité est accordée aux travailleurs ayant des enfants à charge jusqu'à l'âge de 18 ans.

Les allocations familiales sont reconnues par la différente législation du travail, en particulier la législation algérienne qui reconnaît le droit à ces indemnités, le montant alloué à cette indemnité étant de 20 à 140 DA jusqu'à 1991, en 1992 son montant a atteint les 200 DA, et actuellement il est passé à 300 DA par enfant selon le décret 94/326 du 15 octobre 1994.

En raison de la déférence dans la détermination des éléments liés aux salaires de base dans les différentes législations du travail, nous attirons votre attention sur les éléments fixés du fait qu'ils sont stables et permanents comme suit :

- **Le salaire de poste brut :**

Le salaire brut = salaire de base + différentes indemnités et primes après déduction de la sécurité sociale qui est de 9 %. Ce salaire brut est soumis au barème de l'IRG (imposable sur revenu global).

³¹Document interne à l'entreprise SONATRACH.

³² DONNADIEU G, « Du salaire à la rétribution », édition, LIAISON, Paris 1991, Page 162.

³³ DONNADIEU G, OP, Cit, Page 161.

- **Le salaire imposable :**

Le salaire imposable=(le salaire de poste-la sécurité sociale) +les indemnités soumises a l'IRG.

Il est à noter que les allocations familiales et le salaire unique ne sont pas soumis à la sécurité sociale.

- **Le salaire net :**

Le salaire net est le salaire que perçoit le salarié à la fin du mois dans la plupart du temps ce salaire est versé en compte courant.³⁴

2- Les composantes variables :

Ces composantes sont considérées comme des variables compte tenu de leur montant instable en fonction de certaines circonstances soumises à une protection légale.

a- Les indemnités variables :

Ces éléments variables sont accordés aux travailleurs qui exercent une fonction inhabituelle dans leur poste de travail, qu'il soit supplémentaires ou dans le cas où celui-ci est suivi de dégâts matériels et moraux.

Ils comprennent :

➤ Les indemnités d'heures supplémentaires :

Le second élément indissociable des bases de la rémunération repose sur la notion des sommes versées au titre des heures supplémentaires effectuées, en sus du contrat de travail de base.³⁵

L'organisation peut recourir à des heures supplémentaires exceptionnellement pour certaines catégories socioprofessionnelles sous certaines conditions comme le stipule l'article 31 de la loi 90/11(modifiée et complétée) : « le recours aux heures supplémentaires doit répondre à une nécessité absolue de service et revêtir un caractère exceptionnel ».

Dans ce cas, l'organisation peut exiger de tous les travailleurs de faire des heures supplémentaires en plus de sa durée de travail qui est de 40 heures par semaine, comme

³⁴ BARRAD J, KITTEL F, MOULE M, « la fonction des ressources humaines », 2^{ème} édition, VUIBERT, France, 2000, Page 232.

³⁵ RABATEL D, « pratique de la paie », édition, JOUVE, Paris, 1997, Page 46.

l'indique l'article 26 de la loi 90/11 qui dit que « la durée de travail effectif ne doit en aucun façon dépasser 12 heures par jours »³⁶.

➤ Indemnité de travail alternatif :

La loi attribue aux travailleurs une certains périodes de temps pour exécuter leur travail dans certains cas exceptionnels. Cette indemnité est accordée aux travailleurs soumis au système d'équipe travail est organise en groupes (équipes) et cela pour certaines spécifications économiques et techniques appelés (3*8).

➤ Frais de mission :

Le travailleur, salarié à la mission bénéficie d'une indemnité compensatoire de frais engager dans le cas à l'entreprise fait Appel a lui pour un besoin de service, en dehors de son lieu habituel de résidence.

b- Les primes et autres avantages sociaux :

Elle représente une somme d'argent qui allouée par l'employeur à l'employé en guise de reconnaissance et récompense pour les travailleurs, pour leur savoir faire et pour leur expérience.

Les primes représentent l'internement de rémunération le plus traditionnel et le complément salarial classique. Elles sont destinées à compléter le salaire de base et rémunérer de façon spécifique une série de caractéristiques individuelles.³⁷

➤ Prime de rendement individuel et collectif :

Ce sont des primes qui est accessoire au salaire de l'employé selon son rendement individuel ou collectif, de législateur octroie des primes aux travailleurs compte tenu de la production individuelle ou collective.

La valeur de la prime de rendement individuel est déterminée par les dispositions de décrit 88/221 de 2 novembre 1988 relatif a la prime de rendement, le taux de cette prime varie d'un employé (salarié) à un autre.

➤ œuvres sociales :

Il représente des somme d'argent en espaces ou tous récompense par l'employeur en l'honneur dans certaines occasions comme les fêtes religieuses, ou dans des cas exceptionnels

³⁶Document interne a l'entreprise SONATRACH.

³⁷ ROMAN B, OP, Cit, Page 171.

(tel que le mariage du travailleur, une nuisance en cas de maladie du travailleur ou de son conjoint et le cas de maladie ou de décès).³⁸

➤ les avantages sociaux :

Sont des dépenses engagées par l'employeur pour le compte de l'employé, telle que le logement, les frais de location d'un logement, un moyen de transport ou d'autre service similaire.

II- La grille de salaire.

1- définition de la grille de salaire :

La grille de salaire est un document interne à l'entreprise qui se représente sous forme d'un tableau qui est élaboré pour déterminer les salaires de chaque catégorie socioprofessionnelle, en tenant compte de certains critères qui doivent correspondre à l'échelle des salaires dans une organisation. Il indique notamment quelle est la rémunération (minimale/maximale), pour chaque fonction, selon des critères que l'organisation souhaite prendre en compte (ancienneté, niveau de responsabilité et d'expérience etc.).³⁹

2- Les objectifs de la grille de salaire :

Chaque entreprise élabore une grille de salaires pour atteindre des objectifs qui sont :

- Favoriser une rémunération juste, équitable, non aléatoire, pour éviter les possibles incohérences en établissant une échelle de salaires. La transparence quant à ce sujet, souvent délicat, donne à aux collaborateurs acteurs une meilleure interprétation des salaires de chacun, et limite ainsi les conflits possibles liés à la rémunération.
- Fidéliser pour limiter le turnover. Et plus généralement, motiver les salaires à s'impliquer davantage en fixant des rémunérations compétitives et en établissant des règles de progression claires.
- Se doter d'un outil de pilotage pertinent pour donner une meilleure vision du coût que représente la masse salariale au global.

3- Les caractéristiques de la grille de salaire :

La grille de salaire a des caractéristiques que nous résumons comme suit :

³⁸ ROMAN B,OP ,Cit, Page.

³⁹ <http://www.plateforme-elsa.org/wp-content/uploads/2014/03/RH3-grille-des-salaires.Pdf>, consulté le 02/07/2019.

3.1- la globalité : la grille de salaires doit être générale et globale, c'est-à-dire elle ne doit pas comprendre une seule catégorie socioprofessionnelle, mais toutes les catégories socioprofessionnelles.

3.2- La simplicité : la grille de salaire doit être simple pour être comprise par tous les travailleurs.

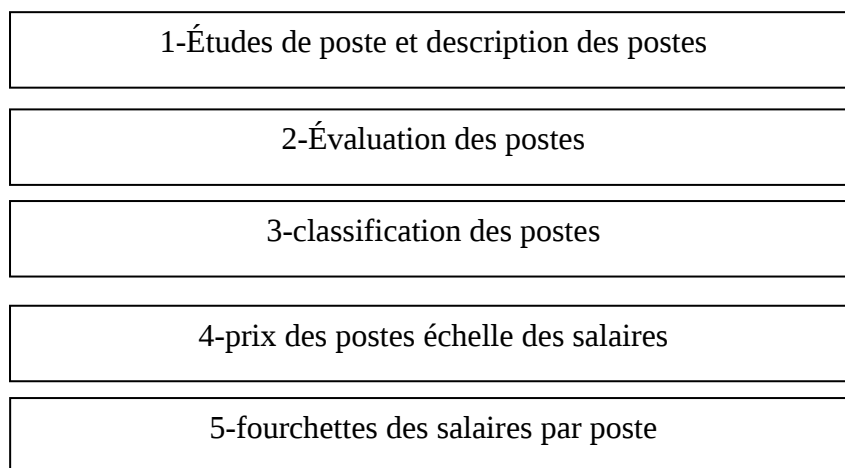
3.3- L'équilibre : c'est-à-dire qu'il faut de la cohérence et de l'équilibre entre les rémunérations des différentes catégories socioprofessionnelles.

4- Les étapes d'élaborations de la grille de salaire

L'élaboration d'une échelle des salaires reposant sur une opération effective de qualification constitue un préalable à la gestion de rémunérations.

Elle implique la mise en place dans l'entreprise dans échelonnement satisfaisant des postes, les uns par rapport au autres et d'un barème correspondant a des rémunérations.⁴⁰

Figure N° 02 : Le processus d'élaborations de la grille de salaire



Source : Peretti-J-M., « Gestion Des Ressources Humaines », Vuibert, 15ème Edition, Paris, 2008, Page 122.

Les trois premières phases composent l'opération de qualification, les phases 4 et 5 permettent de déterminer le prix des fonctions :

nous pouvons dire que la classification consiste en une opération d'objectivation des situations de travail doublée d'une opération de négociation pour parvenir à un compromis acceptable qui sera traduit au travers d'une grille de classification pour positionner les emplois et pour déterminer les salaires correspondants.

⁴⁰ PERTTI JM, « gestion des ressources humaines », édition, VUIBERT, Paris 1990, Page 139.

5- Les différentes méthodes d'évaluation

Il existe deux grandes catégories de méthode permettant d'évaluer les emplois : La méthode analytique et la méthode globale.⁴¹

1. **La méthode analytique :** Introduisant une phase d'analyse après la définition de l'emploi, ces méthodes utilisent, en nombre variable, des critères de comparaison. Parmi les nombreuses études existantes, nous peut citer la méthode Hay, sans doute la plus connue, la méthode d'autonomie (E. Jacques) Et la méthode dite du niveau de décision (F.Patterson). La méthode Hay a été mise au point aux États-Unis.
2. **La méthode globale :** Elle repose sur le rangement des postes dans l'entreprise les uns par rapport aux autres de façon à obtenir une liste des postes par ordre d'importance. Elle implique la comparaison d'un grand nombre de postes entre eux. Ces comparaisons sont en général confiées à un ou plusieurs groupes de travail. Parmi ces méthodes, la comparaison par paires est la plus connue, elle consiste à positionner un emploi A relativement à un emploi B, puis successivement à un emploi C, puis D, etc. il s'agit d'élaborer un classement en termes de « est supérieur à ». Nous procédons ensuite de la même manière avec l'emploi B, comparé à son tour à C, D, etc.

III- la masse salariale :

1- Définitions de la masse salariale :

« La masse salariale est la somme des rémunérations perçues par les salariés, au sens où ont été précédemment définies. Suivant les besoins on distinguera la masse salariale des contrats à durée indéterminée, rigide, et celle des contrats à durée déterminée, plus flexible ».⁴²

« La masse salariale est l'ensemble des rémunérations directes incluant les salariés, primes et gratification indienne et divers avantages ».⁴³

2- Les types de la masse salariale :

Nous pouvons citer 03 types de la masse salariale⁴⁴

⁴¹COMPOY E, MACLOUF E, OP, Cit, Page 26-27.

⁴²MARTORY B, OP, Cit, Page107.

⁴³Collectif EPBF, HADDAD S, MEKHELOUF F, Dirigé par MELAID, "Guide des pratiques pour la gestion des ressources humaines", édition, PAGES BLANCHES, Algérie, 2013, page 231.

⁴⁴TAIEB JP, LE HUEROU F« la masse salariale », édition, DONOD, Paris, 1997. Pages 7-8

2.1- Pour le technicien de la paie

Ce terme signifie « la somme annuelle des éléments de salaire qui sont soumis aux cotisations de la sécurité sociale » cette définition est utilisée par le technicien de paie qui doit se soumettre aux normes et aux lois du code de la sécurité sociale et de code général des impôts pour remplir les divers imprimés obligatoires. Cette masse figure notamment sur la DADS (déclaration annuelle des données sociale).

2.2- Pour le comptable

C'est le total des compte comptable concerne par les écritures de paie, c'est –a- dire les somme enregistrées dans la sous –classe 64. Les charges de personnel comprennent les rémunérations du personnel (salaires au sens large) et les charge sociales légales ou concurrentielles

- Les salaires, appointement de tout salarie, quelle que soit la nature du contrat ;
- Les primes ;
- Les commissions ;
- Les indemnités et avenages en espèces ;
- Les remboursements globaux ou forfaitaires de frais ;
- Les précomptes retenus aux salaires
- Les charges patronales sociales

2.3- Pour le gestionnaire de la masse salariale

Ce terme désigne l'ensemble des salaires, versés a une population donnée, pendant une durée donnée (généralement l'année).

Cette dernière définition a deux utilités : la première est de servir de base pour les négociations salariales, la seconde de référence pour la gestion budgétaire.

3- les facteurs d'évolutions de la masse salariale :

Les facteurs d'évoluions de la masse salariale sont multiples. Les décisions prise dans l'entreprise, relèvent de la politique d'emploi et de la politique de rémunération.⁴⁵

3.1- L'emploi :

Les décisions prises dans le cadre de la politique d'emploi ainsi que les diverses contraintes subies dans ce domaine.

Les principales décisions ayant un impact sur la masse salariale sont :

⁴⁵ PERETTI JM, OP, Cit, 2010, Pages 284-289.

- les mouvements (nombre et niveau des recrutements, nombre et niveau des départs négociés ou imposés);
- Les promotions ;
- utilisation de formules d'emploi spécifiques permettant une certaine flexibilité (CDD, travail temporaire, travail intermittent, modulation des horaires, heures supplémentaires..).

Ces décisions se traduisent par des effets d'effectif, de structure et de noria qui modifient la masse salariale.

Les contraintes à prendre en compte pour interpréter les évolutions, passées ou futures, de la masse salariale sont :

- les décisions des salariés (démissions, absences, changement de statut) ;
- marché du travail (difficultés à recruter les postes prévus et non recrutements différents) ;
- dispositions conventionnelles (promotions, niveaux de recrutement..) ;
- dispositions légales (emploi de certaines catégories, modalités spécifiques).

3.2- Les rémunérations :

Les décisions qui influent sur les masses salariales sont des décisions individuelles ou collectives relatives au salaire.

a- Augmentations collectives

- **Générales** Elles concernent tous les salariés de l'entreprise. Elles ont pour objectif le maintien de l'amélioration le pouvoir d'achat ;
- **Catégorielles** : augmentations attribuées à un groupe d'agents même si le nombre en est peu élevé.

b- Les augmentations individuelles

Elles peuvent se répartir en trois catégories :

- **Glissement (augmentations individuelles)**

Ce sont des augmentations accordées individuellement à des salariés sans que leur qualification ou la nature de leur travail ait changé.

Ces augmentations «au mérite», indépendantes de toute promotion, représentent, selon les entreprises, une part très variable de la masse salariale.

➤ **Technicité (promotions)**

Il s'agit d'augmentations individuelles liées au changement de qualification d'un salarié.

Les promotions ont, en règle générale, un impact immédiat sur le salaire. Cependant, un agent qui se situe dans la partie supérieure de la fourchette d'un poste et qui est promu dans un poste supérieur peut, pendant la période d'apprentissage du poste, conserver la même rémunération. Les fourchettes de rémunération de postes de niveaux hiérarchiques différents sont susceptibles de se chevaucher.

➤ **Vieillessement (ancienneté)**

L'évolution de la rémunération est due à l'augmentation individuelle des taux de prime d'ancienneté ou à l'application d'une grille d'augmentations automatiques liées à l'ancienneté. Elle peut se traduire par un pourcentage du salaire minimum conventionnel (métallurgie) ou par une augmentation du nombre de points (fonction publique, banque).

3.3- les facteurs d'évolution structurelle de la masse salariale :

a- L'effet d'effectif :

L'effet d'effectif est l'évolution théorique de la masse salariale entraînée par la variation du nombre de personnes payées entre période de référence.⁴⁶

L'effet d'effectif().

Évolution de la masse salariale = évolution de salaires moyens * effet d'effectif
--

b- l'effet de structure :

L'effet de structure est l'évolution de salaire moyen entraînée par le changement de la population salariale dans les différentes catégories entre les périodes des références.⁴⁷

L'effet structurelle de

⁴⁶MARTORY B, CROZET D, OP, Cit, 2015, Page 129.

⁴⁷MARTORY B, CROZET D, OP, Cit, 2015, Page 132.

Évolution de salaire moyen = l'effet de salaire * l'évolution des salaires moyens catégoriels.

c- L'effet de noria :

L'effet de noria est l'incidence, sur le salaire d'une catégorie, des mouvements d'entre et de sortie de personnel de cette catégorie.⁴⁸

L'effet de noria
de(n)

).

L'évolution de salaire moyen de la catégorie = augmentation de salaire de la catégorie * effet de noria de la catégorie.

4- Calcule de la masse salariale :

4.1- Calculer la masse salariale prévisionnelle :

La masse salariale d'une période donnée est évaluée à partir de la masse salariale réelle de la période précédente à laquelle:

- on ajoute les rémunérations du personnel entrant (embauché en contrat CDI, CDD ou de professionnalisation, etc.);
- on retranche les rémunérations du personnel sortant (retraite, démission, licenciement, etc.).
- Les calculs s'effectuent à partir des rémunérations de base des salariés relevant de la convention collective.

La masse salariale ainsi calculée est appelée: masse salariale de référence

La masse salariale de référence représente la somme de toutes les rémunérations de base des salariés relevant de la convention collective

La Masse Salariale représente le Coût Total (salaires + charges patronales, y compris les provisions pour congés payés).

⁴⁸MARTORY B, CROZET D, OP, Cit, 2015, Page 134.

4.2- Élaboration du budget prévisionnel des charges de personnel

- Le budget des charges de personnel est établi pour une période donnée (trimestre, semestre, année).
- Il comprend la masse salariale de référence à laquelle on va ajouter:
 - Les éléments de rémunération du personnel (heures supplémentaires, primes, indemnités, etc.);
 - Les charges sociales;
 - Les charges fiscales sur les rémunérations
 - Les dépenses (formation professionnelle, prestations d'action sociale, personnel intérimaire, etc.).

4.3- Effectuation du suivi budgétaire

L'activité du contrôle de gestion des charges de personnel va permettre de comparer les prévisions de charges aux réelles constatées en comptabilité.

- Les rapprochements des prévisions avec les réalisations peuvent faire apparaître des écarts :
 - Les écarts sont défavorables si les charges réelles sont supérieures aux charges prévues;
 - Les écarts sont favorables si les charges réelles sont inférieures aux charges prévues .

L'analyse des écarts aboutit à des prises de décision par la direction de l'entreprise. Ces décisions peuvent porter sur:

- volume des effectifs;
- L'évolution des rémunérations;
- Les horaires de travail...

Calcul des écarts en pourcentage, l'objectif est de chiffrer la part que représente l'écart en valeur par rapport à la prévision. $\text{Écart en valeur} \times 100 / \text{Prévision}$.

4.4- Interprétation des données sociales :

- Un indicateur est une information chiffrée visant à mesurer une variable.
- Les indicateurs doivent être pertinents et précis.
- Les ratios font partie des indicateurs. Ils permettent de s'interroger sur les évolutions en cours et de décider de nouvelles orientations.

Ils peuvent être divisés en 3 parties :

- La structure et les caractéristiques des salariés

- Les conditions de travail et de sécurité
- Les comportements du personnel.

Section 03 : Politique et système de rémunération.

I- Politique de rémunération :

L'importance de la politique de rémunération dans l'entreprise tient à l'importance des rémunérations dans la valeur ajoutée et à l'influence de la rétribution sur le comportement des salariés.

La politique de rémunération doit être cohérente avec les objectifs stratégiques de l'entreprise, les performances attendues et les résultats économiques⁴⁹

1- Définition de la politique de rémunération

Une politique de rémunération est celle qui permet à une entreprise de mettre en avant certaines valeurs sous une stratégie particulière et de fédérer ses salariés autour de cette approche, au moyen de paiement d'une rémunération appropriée.

En fonction des objectifs visés, la politique de rémunération va définir un système de rémunération particulier, qui peut être basé selon les cas sur le potentiel, soit sur la performance ou sur la compétence.⁵⁰

2- L'élaboration d'une politique de rémunération

Elle s'inscrit dans une démarche qui vise à prendre en compte des réalités économiques et sociales, dans la mesure où la rémunération possède une dimension à la fois économique et sociale ; économique d'une part, puisque le salaire est la contrepartie d'un travail, ce qui renvoie à des notions de marché (compétitivité) et de rareté ; sociale d'autre part, car un salaire est aussi une récompense. En cela, la question de la rémunération fait appel à des notions telles que le mérite et la justice.⁵¹

Élaborer une politique de rémunération remplit donc d'autres objectifs que la seule détermination des niveaux de salaire. L'entreprise peut viser au moins deux autres objectifs : attirer la main-d'œuvre qualifiée et fidéliser le personnel présent dans l'entreprise. Elle peut encore vouloir encourager certains comportements ou assurer une certaine flexibilité de ces coûts salariaux. Ces objectifs s'accompagnent généralement d'un souci de préservation de l'équité et de maîtrise des coûts.

⁴⁹ PERETTI JM, OP, Cit, Page 154.

⁵⁰ Annick-cohen-Haegel, OP, Cit, Page 310.

⁵¹ CADIN L, GUERIN F, ALL, OP, Cit, Page 274.

Les principaux enjeux présenteront les divers systèmes de rémunération existants, permettant de répondre à ces enjeux.

2.1- Une réponse à des enjeux économiques et sociaux

Sur le plan économique, il se présente deux enjeux économiques :⁵²

Le premier concerne la fixation des niveaux de rémunération. Dans la mesure où l'entreprise évolue dans un système concurrentiel et que les rémunérations constituent des charges importantes, les niveaux de rémunération ne doivent pas mettre en péril la compétitivité de l'entreprise. La fixation peut ainsi se révéler délicate si l'entreprise peine à attirer certaines compétences. L'entreprise doit tenir compte des salaires versés par les entreprises de son marché et/ou de son bassin d'emploi afin de choisir son positionnement relatif, selon qu'elle veut attirer et fidéliser des salariés qualifiés ou plutôt limiter ses coûts.

Le deuxième concerne les augmentations de rémunération. Dans ce cas, le niveau des gains de productivité constitue un paramètre essentiel. Les gains de productivité constituent en effet une ressource essentielle à « partager » entre les salariés et les clients mais aussi les actionnaires et l'autofinancement de l'entreprise.

Sur le plan social, le système de rémunération doit donner à chacun le sentiment d'être traité à sa juste valeur. De fait, verser un salaire ne se résume pas à honorer un contrat de travail explicite. Verser un salaire, c'est aussi récompenser une personne, valoriser certains comportements, voire prodiguer des encouragements.

L'élaboration d'une politique de rémunération suppose donc de procéder à des arbitrages économiques et sociaux. Il existe différents systèmes d'arbitrages.

3- Les objectifs de la politique de rémunération

L'objectif ultime de toute politique de rémunération est de créer un sentiment de reconnaissance et d'équité pour les employés actuels et futurs. De plus, toute politique de rémunération devrait faire l'équilibre entre le fait de satisfaire les demandes des employés et la capacité de payer de l'organisation.

3.1- L'équité :

Il existe 4 principes d'équités que l'entreprise devrait considérer : équité interne, externe, individuelle et collective :

⁵²ABOUD K, AGGOUNE S, « L'effet de la rémunération sur la motivation des salariés SPA CEVITAL », UNIVERSITE A.MIRA de BEJAIA 2015-2016, page 18.

a- Équité interne :

L'équité interne implique une comparaison des différents emplois à l'intérieur d'une organisation. Cette comparaison a pour objet de déterminer la valeur de l'apport de chaque emploi à la réalisation des objectifs de l'organisation.

Le niveau de cohérence interne a un effet sur la stabilité de la main-d'œuvre, sur la satisfaction du personnel et sur la productivité.

b- Équité externe :

En plus d'assurer la cohérence interne des emplois au sein d'une organisation, on doit également déterminer le degré de compétitivité ou en d'autres termes, l'équité externe. Il est possible de fixer le niveau des salaires des emplois à partir de sentiments ou d'impressions. Toutefois, on risque que le processus de détermination des salaires soit à refaire complètement et que les conséquences soient plus ou moins réversibles. Il suffit de penser aux effets d'un taux élevé d'insatisfaction du personnel à l'égard de leurs salaires ou encore à ceux d'une masse salariale trop importante et difficilement compressible.

L'équité externe facilite pour l'organisation le recrutement et la conservation d'un personnel compétent, de même qu'elle procure aux personnes une plus grande satisfaction à l'égard de leur rémunération.

c- Équité individuelle :

Une politique rémunération tient compte de l'équité individuelle quand la rémunération des salaires varie en fonction de leur contribution relative en termes d'années de service, de rendement, de compétences ou d'expérience.

d- Équité collective :

Une politique de rémunération tient compte de l'équité collective quand la rémunération des salaires varie en fonction de leur contribution au succès de l'entreprise ou de l'une de ses unités.

3.2- Égalité de rémunération entre homme et femme

Les inégalités hommes femmes sont toujours une réalité. Toutefois, la législation met progressivement en place des dispositifs pour combattre les différences liées au genre.

Tout employeur est tenu d'assurer, pour un même travail ou un travail de valeur égale, l'égalité de rémunération entre les femmes et les hommes : ce principe interdit toute

discrimination de salaire fondée sur le sexe. Tous les employeurs et tous les salariés sont concernés, qu'ils relèvent ou non du Code du travail. Les salariés du secteur public sont donc également visés. Sur ces questions, et sur les obligations à la charge de l'employeur, on se reportera également à la fiche consacrée l'égalité professionnelle femme-homme⁵³.

3.3- La reconnaissance des prestations fournies

Une politique de rémunération doit être motivante. C'est-à-dire qu'elle doit répondre aux besoins de chaque salarié. Si la pyramide de MASLOW est reprise. La rémunération doit répondre à des besoins humains de base : les besoins psychologiques et de sécurité. Une fois que ces besoins fondamentaux sont satisfaits, la rémunération doit permettre de reconnaître

Les individus en répondant à leurs besoins de reconnaissance et d'estime de soi.

II- Les piliers de système de rémunération :

Il existe trois piliers du système de rémunération.⁵⁴

1. Le niveau de la masse salariale :

Il est significatif de la contrainte des équilibres financiers de l'unité le versement des salaires constitue dans la plupart des cas le poste le plus important des engagements financiers des entreprises aussi le niveau de la masse salariale constitue une variable décisive de la politique financière de l'unité.

Des réflexions prospectives sur l'évolution de la masse salariale peuvent contribuer à clarifier les choix en termes de dépenses totales consacrées aux ressources humaines.

2. La compétitivité externe :

Compte tenu d'un état de marché du travail pour chaque type de qualification, toute unité proposant des rémunérations qui, à qualification égale, s'avèreraient durablement et significativement inférieures à ce qui est proposé sur le marché du travail, s'expose à deux dysfonctionnements graves : son recrutement devient malais, elle a des difficultés à maintenir ses salariés dans leur poste.

3. L'équilibre interne :

L'équilibre des rémunérations au sein de l'unité repose sur deux composantes :

- Un sentiment de justice et d'équilibre vis-à-vis des salaires, compte tenu des responsabilités telles qu'elles sont ressenties dans l'unité le secret des rémunérations

⁵³ RABATEL D, OP, Cit, Page 33.

⁵⁴ MARTORY B, CROZET D, OP, Cit, 2015, Page 16.

qui est maintenu dans bon nombre d'entreprises n'est qu'un palliatif équivoque à l'absence d'équilibre.

- Le caractère incitatif de la rémunération : elle doit obligatoirement encourager chaque salarié à améliorer sa performance : c'est dire qu'un système « général ».

Doit être de nature à favoriser des efforts « individuels » ce qui explique les difficultés de sa mise en place.

III- Les critères d'un bon système de rémunération :

Les différents critères d'un bon système de rémunération sont les suivantes⁵⁵ :

1- Un système de rémunération lié à la stratégie :

Un système de rémunération est un outil au service de la stratégie de l'entreprise. A ce titre il doit pouvoir être révisé pour s'adapter en permanence à un environnement mouvant. Il doit favoriser la réalisation des objectifs de l'entreprise, et non pas constituer un frein. Il doit également s'inscrire à l'intérieur des valeurs et de la culture de l'entreprise.

2- Un système de rémunération équitable :

Le système doit être ressenti comme juste et incontestable par les membres de l'organisation. Tout sentiment de déséquilibre ou d'injustice ressenti par les salariés est porteur de conflits et de démotivation. La direction des RH vérifiera régulièrement la pertinence de l'échelle interne des emplois. Pour cela elle s'appuiera sur des outils d'évaluation et de classification des emplois.

La classification des emplois elle consiste à peser les emplois à partir de critères de notation et d'accorder à chaque emploi un nombre de points. Cette démarche dite de « pesée des emplois » permet de les hiérarchiser et de les classer par niveaux.

La DRH bâtir des grilles de salaires qui auront pour objectifs de :

- Donner des règles de gestion avec un mini/ médian/ maxi « théoriques » par niveau d'emploi.
- Mettre en place des règles de progression.
- Détecter et gérer les anomalies.

Une communication et une transparence sur les règles de gestion des rémunérations facilitent et contribuent à la compréhension du système par tous.

⁵⁵ ANNICK C, OP, Cit, Page 300-308.

3- Un système de rémunération motivant :

Le système doit encourager l'implication de chacun dans la réussite des objectifs de l'entreprise, dans la progression de ses compétences et de ses performances. Pour que cette implication soit réellement récompensée, la direction des RH veillera à ce que les critères d'augmentation individuelles, la fixation des objectifs individuels et collectifs ainsi que la nature des primes soient bien en cohérence avec la stratégie de l'entreprise.

La rémunération variable est considérée comme un outil de motivation permettant de reconnaître et développer les performances individuelles et collectives au sein de l'entreprise ou du groupe.

L'individualisation partielle ou totale rend nécessaire une certaine sélectivité dans l'attribution des mesures individuelles, celle-ci peut s'appliquer à l'aide d'outils tels les matrices d'aide à la décision alliant le positionnement marché et le niveau de performance.

4- Un système de rémunération compétitif :

Il s'agit pour l'entreprise de définir le positionnement de ses médianes de salaires par niveau d'emploi en fonction du marché externe pour lui permettre d'attirer, de motiver et de retenir les compétences dont elle a besoin. Pour faire cette étude, la direction des RH peut utiliser les résultats d'enquêtes de salaires qui sont régulièrement faites par divers organismes.

Se comparer au marché ne signifie pas obligatoirement rémunérer les salariés au niveau du marché externe. L'entreprise peut se positionner au-dessous du marché pour certains de ses métiers. Cette décision fait partie de sa politique de rémunération.

Ces enquêtes donnent généralement les fourchettes de rémunération constatées pour un métier donné dans un secteur d'activité. La difficulté de positionnement émane de la nature même de cette enquête.

La comparaison des analyses n'est pas toujours aisée. Les titres de l'emploi et la qualification sont souvent trop sommaires. Les enquêtes se limitent souvent au seul salaire mensuel sans prendre en compte les suppléments qui peuvent s'ajouter tels que l'intéressement, les primes, les bonus... elles ne prennent en général pas en compte les situations locales ou régionales qui peuvent modifier sensiblement le marché du travail en un endroit donné.

Il existe également des enquêtes plus globales. Nous pouvons noter l'enquête de rémunération, qui présente l'état du marché des salaires des cadres.

Les niveaux de salaires observés sont décrits selon plusieurs dimensions, pour permettre une analyse selon les différents critères de gestion :

- L'âge.
- Le diplôme ou la formation initiale.
- Le niveau de responsabilité.

La description des niveaux des salaires est complétée par une analyse de deux aspects majeurs des politiques de rémunération : l'augmentation de salaires et la rémunération variable. Elle concerne soit le marché national, tous secteurs d'activité confondus, soit les principales branches professionnelles : métallurgie, ingénierie et bureaux d'études, industrie, services.

5- Un système de rémunération fédérateur :

Le système de rémunération peut également permettre de reconnaître une dimension collective aux résultats obtenus et de renforcer le sentiment d'appartenance à l'entreprise.

6- Un système de rémunération flexible :

Pour assurer une flexibilité de la masse salariale, la politique de rémunération peut intégrer le développement des éléments variables de rémunération : primes variables, accord d'intéressement, etc.

La flexibilité permet de prendre en compte les variations de la situation de l'entreprise et donc d'adapter dans une certaine mesure ses coûts sociaux à sa situation économique.

Nous pouvons rappeler ici l'impact d'une rémunération variable. Elle provoque : la motivation individuelle.

- Le progrès individuel et collectif.
- Le dynamisme de l'équipe.
- La réussite des objectifs.
- L'implication sur les enjeux de l'entreprise.
- La flexibilité.
- L'ajustement.

7- Un système de rémunération contrôlé :

La masse salariale constitue le poste de dépenses le plus important dans la plupart des entreprises. C'est à la fonction RH de suivre l'évolution de la masse salariale en lien avec le contrôle de gestion social et, en cas de dérive, de pouvoir analyser les facteurs qui jouent sur son augmentation (augmentation des effectifs, effet de report, etc).

8- Un système de rémunération transparent :

La transparence totale sur les salaires n'est pas en vigueur dans la majorité des entreprises, néanmoins on peut communiquer sur les grilles de salaire et les règles d'augmentation et de gestion des situations individuelles.

Toute politique de rémunération doit être comprise par la hiérarchie afin de faciliter son adhésion et être exposée clairement aux salariés. Elle doit également s'inscrire dans une certaine continuité.

9- Un système de rémunération segmenté :

Il est préférable de faire simple et diversifié, plutôt que complexe et homogène. Il apparaît de plus en plus souhaitable de moduler les éléments de rémunération en fonction des différents métiers, des statuts, etc.

Cependant ces différenciations doivent se faire dans la cohérence et le respect des valeurs de l'entreprise.

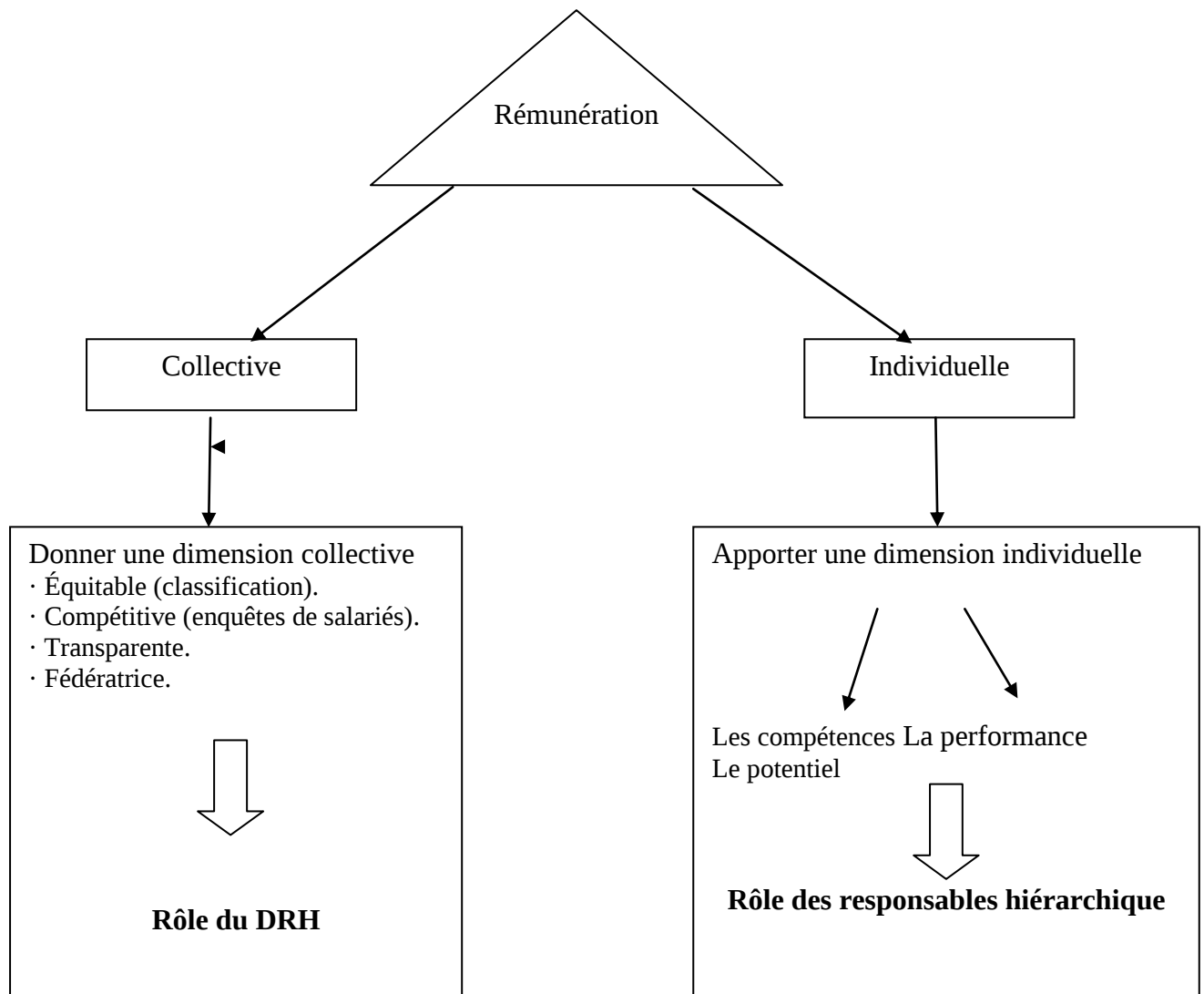
10- Un système de rémunération global

Est nécessaire d'aborder la rémunération au travers des différents éléments qui constituent le revenu que le salarié tire de son travail.

11- Un système de rémunération partagé :

Il appartient à la fonction RH de mettre en place le cadre général du système de rémunération, d'élaborer les outils de gestion, et de mettre à disposition des managers les informations nécessaires à la prise de décision.

Figure N°03 : Rôle des différents acteurs du système de rémunération



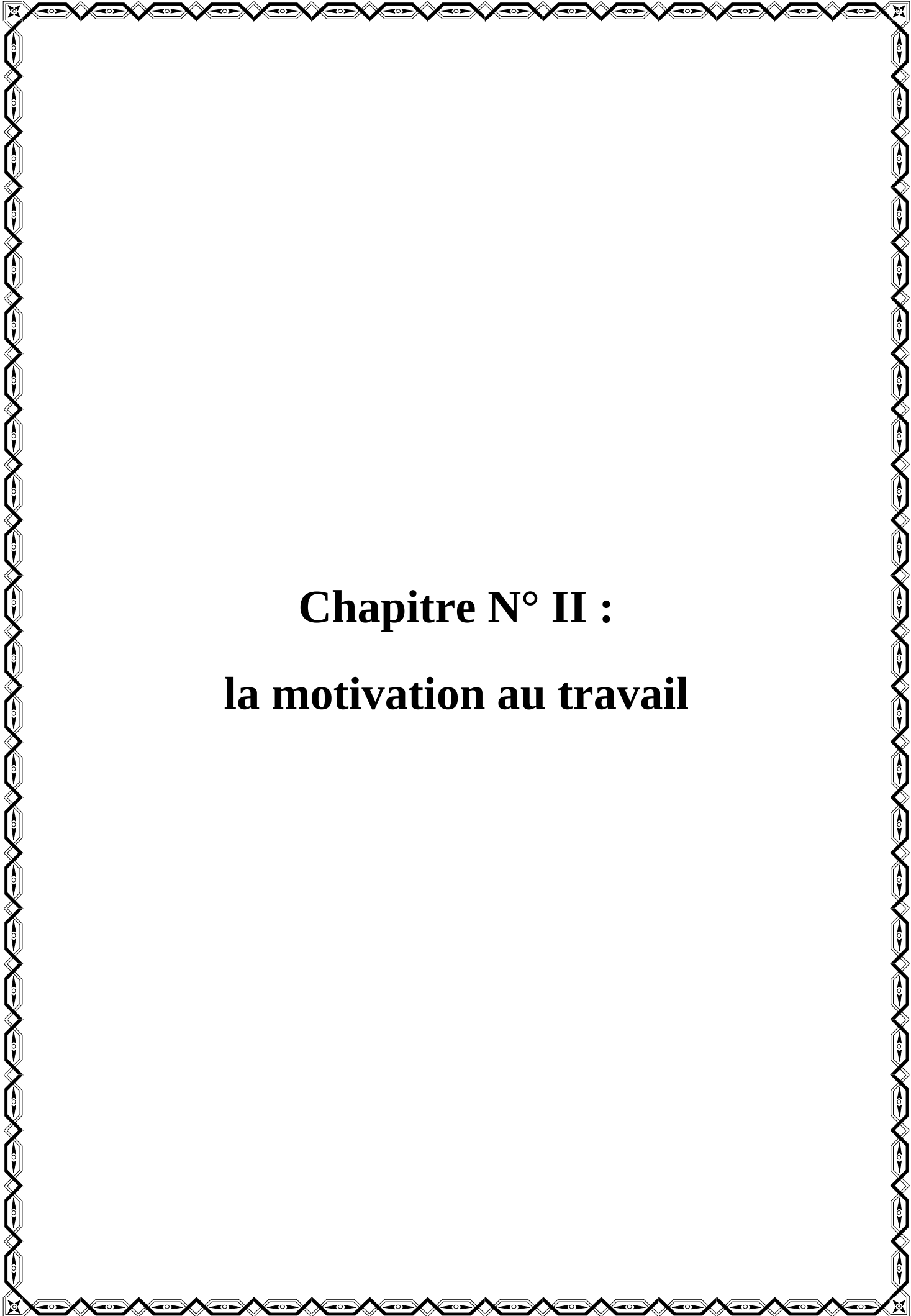
Source : Annick Cohen., « Toute la Fonction Ressources Humaines », édition, Dunod, Paris, Page 308.

Conclusion

Le système de rémunération permet d'envisager des solutions diversifiées et adaptées à chaque situation particulière, tout en s'inscrivant dans un modèle général qui permet la flexibilité ; celle-ci s'impose désormais comme le cadre de tout système de rémunération.

La gestion stratégique de rémunération c'est une reconnaissance de la qualification, de la performance et de l'implication organisationnelle, oblige l'entreprise simultanément à prendre en compte toutes les dimensions constitutives de la rémunération, et à s'interroger sur les effets des mesures adoptées, sur le plan de la performance économique globale que sur l'implication des salariés.

Élaborer une bonne politique de rémunération, c'est d'assurer d'attirer des candidats de qualités, de retenir les employés clés a leur emplois, et d'aligner la motivation des employés sur les objectifs de l'entreprise. La gestion des rémunérations c'est le maintien de l'ordre qui cherche à satisfaire aussi bien l'entreprise que ses salariés.



Chapitre N° II :

la motivation au travail

Chapitre II: la motivation au travail

Introduction

La motivation des salariés constitue une préoccupation en matière de gestion des ressources humaines. La motivation des salariés est désormais un facteur essentiel de la réussite des entreprises. Les dirigeants tentent aujourd'hui de modifier les tâches pour les rendre motivantes. Ils modifient également leur management, en appliquant des notions du management participatif, de la motivation par la rémunération et par d'autres outils de motivation, et en fidélisant les salariés. Le processus motivationnel est en effet complexe et peut toujours être remis en question.

Dans ce chapitre nous allons présenter les différentes définitions de la motivation. Suivi d'une étude des théories de la motivation et en fin la relation entre la motivation et la rémunération qui est le but de notre recherche.

Section 01 : Les mécanismes de la motivation

I- Définitions des concepts

« Le concept de motivation représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement »¹. Cette définition met clairement en avant la difficulté d'observer directement la motivation d'une personne. La motivation peut être envisagée soit comme une attitude, soit comme une intention, soit enfin comme un comportement. L'attitude marque la volonté de déployer des efforts pour faire du bon travail. Le comportement motivé et animé par une force (Vroom, 1964) qui stimule l'homme au travail, et qui se traduit par une dépense d'énergie ou d'effort orientée vers la réalisation des objectifs et de la charge de travail ».

Selon le dictionnaire de gestion (1998) :

« La motivation est l'état d'une personne qui choisit de faire un effort en vue d'accomplir une certaine tâche, puis choisit de fournir une certaine quantité d'efforts et, en fin, choisit de maintenir ses efforts pendant un certain temps ». ²

Selon patrice ROUSSEL (1996) :

« La motivation au travail est un processus qui implique la volonté de faire des efforts, d'orienter et de soutenir durablement l'énergie vers la réalisation des objectifs et de la charge de travail, et de concrétiser cette intension en comportement effectif au mieux des capacités personnelles ». ³

Selon Dimitri WEISS (1999) :

« La motivation est directement liée à l'action et à son résultat, elle peut être définie comme le degré d'engagement d'un collaborateur dans la réalisation d'un travail qui lui a été désigné par l'organisation ». ⁴

Selon Lévy-Leboyer (1998) :

« La motivation c'est un processus qui implique la volonté d'effectuer une tâche ou d'atteindre un but, donc un triple choix, faire un effort, soutenir cet effort jusqu'à ce que l'objectif soit atteint, y consacrer l'énergie nécessaire ». ⁵

¹DOLAN S et autre, « la psychologie du travail et comportement organisationnel », 2eme édition, GAETAN MORRIS, Québec, 2002, Page 77.

² MAHÉ H B, «dictionnaire de gestion», édition ECONOMICA, 1998, Paris, Page 280.

³ ROUSSEL P, OP, Cit, Page74.

⁴WEISS D, «Ressource Humaines», édition D'ORGANISATION, 2eme édition, 1999, Paris, Page349.

Donc nous peut la définir aussi comme l'ensemble des forces qui déterminent l'action et le comportement d'un individu pour atteindre un objectif ou réaliser une activité.

II- Les sources de motivation

« Être motivé, c'est essentiellement avoir un objectif, décider de faire un effort pour l'atteindre et préserver dans cet effort jusqu'à ce que le but soit atteint».⁶

Il existe plusieurs sources de motivation des salariés dans les entreprises qui diffèrent d'une entreprise à une autre parmi elle nous cite quelques unes.

1- La reconnaissance

La reconnaissance au travail est un élément très important qui impacte directement sur la motivation des salariés. En effet, plus un salarié se sent reconnu dans l'entreprise où il travaille, plus il va être motivé car il va se sentir unique et partie intégrante de celle-ci. La reconnaissance influe positivement sur la productivité et la qualité des services, sans oublier sans rôle non négligeables dans le succès et la pérennité de l'organisation. Ainsi par le biais de la reconnaissance des salariés, l'entreprise va pouvoir atteindre un niveau de performance élevé grâce à la motivation de ses employés.⁷

Selon Brun et Dugas(2002), il y'a quatre grands domaines de reconnaissance :

1.1- La reconnaissance existentielle (la personne) :

Elle porte sur la personne en tant qu'individu distinct, doué d'une intelligence, de sentiment et d'une expertise bien à lui. Elle se manifeste dans les petits gestes posés quotidiennement au cours des échanges interpersonnels. Par la reconnaissance existentielle, l'individu se voit reconnaître le droit à la parole et à l'influence sur les décisions.

1.2- La reconnaissance de la pratique au travail :

Ce type de reconnaissance, dans le processus de travail, concerne la manière dont la collaboratrice ou le collaborateur effectue sa tâche : comportement, qualité professionnelles et compétences. Les éléments sur lesquels porte cette reconnaissance incluent la créativité, l'innovation, l'amélioration continue dans les méthodes de travail, la relation avec les clients, le travail d'équipe, etc.

⁵ Lévy-Leboyer, OP, Cit, .page 31

⁶ EMERY Y, GONIN F, « Gérer les ressources humaines », bibliothèque des ressources humaines, Lausanne, 1999, Page 88.

⁷http://www.scienceshumaines.com/la-reconnaissance-au-travail_fr_22737.html.15.09.2019.11:20.

1.3- La reconnaissance de l'investissement dans le travail :

Quelquefois, malgré tout le savoir-faire et l'énergie déployés, les résultats ne sont pas à la hauteur des efforts. On ne peut donc pas récompenser l'atteinte des objectifs (reconnaissance des résultats), mais l'investissement dans le travail pourra recevoir une reconnaissance appropriée. On reconnaît ainsi la qualité et l'importance des efforts grâce auxquels l'employé a contribué au processus de travail.

Ce type de reconnaissance peut s'exprimer de plusieurs façons : remerciements verbaux pour une implication particulière, lettre personnalisée pour souligner le courage et la ténacité dans des conditions difficiles, etc.

1.4- La reconnaissance des résultats du travail :

Ce type de reconnaissance porte sur le produit du travail de la collaboration ou la collaboratrice et sa contribution aux objectifs de l'entreprise. « Il s'agit d'un jugement et d'un témoignage de gratitude sur l'efficacité, l'utilité du travail accompli par un individu ou un groupe de collègues, une fois la tâche accomplie ». ⁸

La reconnaissance des résultats se concrétise de diverses manières, souvent de manière formelle : rencontre pour l'évaluation des réalisations d'une ou d'un employé, cérémonie soulignant une réussite particulière, primes de motivation versées lorsqu'un objectif est atteint, félicitations spontanées des pairs à un collaborateur ayant relevé un défi important.

2- Le maintien de l'esprit d'équipe :

Le maintien de l'esprit d'équipe est aussi considéré comme une source de motivation, et essentiel à la réalisation des missions confiées. Maintenir l'esprit d'équipe dans tous les services, ainsi que le contact avec les managers est considéré comme étant important, pour donner un engouement, une envie de faire et pour la même façon communiquer ce vers quoi on va entraîner les équipes.

3- L'aspect financier (la rémunération) :

Outre les aspects ergonomiques et périphériques du travail, tels que par exemple, le fait d'avoir des bureaux convenables, ou l'on peut à la fois travailler tranquillement, recevoir un client et procéder à des réunions, il est indéniable que les salariés sont très préoccupés par leur niveau de rémunération et par les mécanismes de rétribution mis en place. Le niveau de rémunération proposé ailleurs est souvent la cause d'un changement d'entreprise, de même que l'impression d'avoir été traité injustement est un facteur de démotivation.

⁸ BRUN J P, « management d'équipe : sept leviers pour améliorer bien-être et efficacité au travail ». édition D'ORGANISATION, Paris, 2009, Page 38.

4- L'évolution de carrière :

La motivation des salariés peut également provenir des évolutions de carrière intéressantes que propose l'entreprise. La mobilité interne, la polyvalence permettent aux salariés de ne pas stagner dans leurs carrières professionnelles, mais de découvrir d'autres métiers de manière à développer l'employabilité des personnes tout au long de leur cycle de travail.

5- La fixation et la communication des objectifs :

Le principal facteur de motivation des salariés porte beaucoup plus sur une communication irréprochable. Les techniques de management moderne imposent à toute entreprise d'avoir un discours clair en termes de direction. C'est-à-dire, le chef de l'entreprise, les responsables des différents services doivent expliquer de manière précise aux salariés ce que l'on attend d'eux et ce vers quoi on tend en fixant dès le départ des objectifs pour l'entreprise et en expliquant pourquoi on a pris telles ou telles décisions que d'autres. Une communication interne de qualité va permettre de motiver l'ensemble du personnel de l'entreprise.

III- Les caractéristiques de la motivation :

D'après la définition du Vallerand et Thill nous pouvons déduire que la motivation se caractérise par six éléments principaux :

1- Construit hypothétique : C'est à dire « un concept représentant un processus physique, Supposé, non observable directement ». Donc la motivation est un concept théorique, une abstraction et non une réalité matérielle en tant que telle.

2- L'origine de la motivation : Son origine se situe à la fois dans l'individu et dans son environnement (ce qui explique les deux types de motivation intrinsèque et extrinsèque), et pour optimiser la motivation de quelqu'un, il faut exploiter ces deux facteurs (personnalité et situation). Donc, la motivation tire ses origines sous deux ordres : l'intérieure de l'individu correspond aux valeurs, aux besoins, et aux croyances de l'individu, et l'extérieure de l'individu issu de milieu, ses sources sont davantage liées aux conditions de travail, aux règles et aux normes présentes dans une organisation.

3- Déclenchement de comportement : Signifie le passage de l'absence d'activité à l'exécution des tâches qui oblige une dépense d'énergie soit physique, intellectuelle ou mentale, c'est-à-dire la motivation dynamise le comportement.

4- La direction de comportement : Elle est la force incitatrice qui oriente l'énergie nécessaire à la satisfaction des buts à atteindre. La motivation implique une volonté de bien faire, de mobiliser tous ses efforts, et de réaliser de son mieux, selon ses capacités.

5- L'intensité de comportement : Signifie l'énergie consacrée ou dépensée à la réalisation d'une action, donc la motivation ici incite à dépenser l'effort à la mesure d'objectifs à atteindre.

6- La persistance de comportement : C'est la tendance à continuer dans une direction donnée, pendant une période de temps. Elle est la volonté de soutenir durablement l'effort jusqu'à ce que l'objectif soit atteint.

Section 2 : Éléments et théories de la motivation au travail.

I- Les moyens de motivation du personnel :

Les entreprises les plus performantes sont celles qui ont les employés les plus motivés. Un personnel motivé se caractérise par une productivité élevée, un travail de grande qualité, un grand sens de l'urgence qui lui permet de gérer des situations de stress accru et une plus grande implication personnelle dans le travail.

1- La motivation par les méthodes de management :

Comme source de motivation du personnel, les méthodes de management s'appuient sur l'importance de la communication interne d'une part et la reconnaissance d'autre part.

1.1- Une communication interne claire et transparente

Toutes les stratégies de motivation se basent sur une communication claire et transparente entre collaborateurs de même statut, cette communication se passe facilement. Ce qui n'est pas le cas pour le dirigeant ou le manager et ses subordonnés. En effet, les managers doivent communiquer les objectifs qui ont été fixés à leurs collaborateurs afin que toute l'équipe avance dans le même sens. Le manager doit également veiller à ce que l'ensemble du personnel ait compris leurs buts ainsi que leurs enjeux. Une communication interne de qualité va permettre de motiver l'ensemble du personnel dans le sens où il saura quels sont les enjeux et les objectifs de ses tâches. Ainsi, les salariés travailleront ensemble pour un but commun.

1.2- La reconnaissance

La reconnaissance au travail est un élément très important qui impacte directement sur la motivation des salariés. En effet, plus un salarié ne se sent reconnu dans l'entreprise où il travaille, plus il va être motivé car il va se sentir unique et partie intégrante de celle-ci. Ainsi, par le biais de la reconnaissance des salariés, l'entreprise va pouvoir atteindre un niveau de performance élevé grâce à la motivation des employés.

2. La motivation par les conditions de rémunération

Quelles soient directes ou indirectes, les conditions de rémunération ont pour effet de motiver les salariés et de cette manière, engendrer un levier de performance pour l'entreprise.

3. La motivation par les conditions de travail

3.1- La qualité du climat social

Différents facteurs peuvent influencer sur le climat social d'une entreprise, d'une part des facteurs externes à l'entreprise (principalement les facteurs économique-sociaux) puis d'autre part des facteurs internes à l'organisation (satisfaction des salariés, stress, malaise et conflits). Il est possible pour une entreprise de mesurer et sentir le climat social, notamment par le biais de différents indicateurs, comme l'absentéisme, les démissions ou encore les revendications.

Par conséquent, le climat social va permettre de mesurer de manière objective le ressenti, l'implication et l'engagement des salariés vis-à-vis de l'entreprise. Un bon climat social va entraîner la motivation chez les salariés dans le sens où ils vont se sentir bien, sereins et en confiance avec l'ensemble des personnes constituant l'organisation. Ils vont alors avoir envie de s'investir davantage dans leur travail.

3.2- La convivialité au travail

Le management par la convivialité permet de générer de bonnes relations internes, ce qui va susciter chez le salarié la motivation et ainsi garantir un bon niveau de performance pour l'entreprise. La convivialité au travail peut passer par différentes actions et activités proposées aux salariés, notamment, par l'organisation d'un petit déjeuner ou d'un repas, une réunion informelle, la présentation d'un service de l'entreprise, une activité ludique ou sportive ou encore l'organisation d'un « pot » ou d'une loterie. Il faut faire preuve d'imagination et proposer toutes sortes d'activités favorisant des relations plus humaines dans le monde professionnel.

4. La motivation par le travail lui-même

La motivation par l'enrichissement des tâches est très répandue, sa notoriété est certaine. Mais quelques distinctions s'imposent afin de mieux comprendre :

- D'abord il faut distinguer l'enrichissement et l'élargissement des tâches et de la rotation du personnel. L'élargissement des tâches consiste à joindre des tâches à un travail, mais sans en changer la nature. De point de vue de la qualité, nous restons dans la même catégorie d'emploi.

- La rotation du personnel ou des poste, elle consiste a faire travailler les employés pondant un certain temps à une autre tâche, de la même nature.
- Comme nous avons constaté, le changement de la nature du travail sans accroître le niveau de responsabilité ne change en rien les techniques de motivation. Nous ajoute que des tâches semblables sur le plan horizontal.

II- Les types de motivation :

Selon théorie de l'autodétermination de DECI et RYAN(1985,1991) postule que, plus un employé choisit volontairement de faire son travail, plus sa motivation est autodéterminée, à l'opposé, plus un employé se sent obligé de faire son travail, plus sa motivation est non autodéterminée, allant du niveau plus élevé d'autodétermination au plus bas, les motivations autodéterminées et non autodéterminées peuvent être regroupées en trois grandes catégorie : la motivation intrinsèque, la motivation extrinsèque et lamotivation.⁹

1- La motivation intrinsèque :

Un employé est motivé intrinsèquement lorsqu'il accomplit son travail pour la satisfaction et le plaisir qu'il en tire, ou bien en d'autres termes parce qu'il effectue son travail volontairement et par intérêt.

Dans ce type nous trouve trois formes de motivation intrinsèque :

- 1.1- **La motivation intrinsèque à la connaissance** : un employé fait son travail pour le plaisir d'apprendre des nouvelles techniques.
- 1.2- **La motivation intrinsèque à l'intrinsèque** : l'employé fait son travail pour le plaisir de surpasser.
- 1.3- **La motivation intrinsèque à la stimulation** : l'employé fait son travail pour le plaisir de ressentir des stimulations fortes au travail

2- La motivation extrinsèque :

La motivation extrinsèque regroupe un ensemble de comportement lié à des raisons instrumentales. Lorsqu'un employé est extrinsèquement motivé, il ne fait pas l'activité pour ce qu'elle est, mais pour plutôt en retirer quelque chose d'agréable ou pour éviter quelque chose de déplaisant par la suite.

Il existe trois formes de motivation extrinsèque :

⁹ BOISVERT D, « l'autonomie d'équipe d'intervention communautaire », presses de l'université du Québec, Canada, 2000, Page 141.

2.1- La régulation externe : est la motivation extrinsèque la moins autodéterminée des trois formes. Une source de contrôle complètement extérieure à l'individu pousse celui-ci à agir.

Par exemple, un employé motivé par régulation externe va à son travail parce qu'il tient à obtenir un salaire.

2.2- L'introjection : se trouve au second niveau d'autodétermination, ce type de motivation fait appel à des sources de contrôle intériorisées qu'un employé s'impose à lui-même.

Par exemple, un employé motivé de cette façon va à son travail parce qu'il se sentirait coupable de ne pas y aller.

2.3- L'identification : se trouve au troisième niveau d'autodétermination, dans ce type de motivation le comportement est émis par choix, le comportement en question est jugé important par l'individu, qui l'apprécie, même si l'activité n'est pas agréable en soi.

Par exemple, un employé qui est motivé de cette façon pourrait décider de suivre des cours du soir. Dans ce cas, il ne fait pas l'activité par plaisir, mais pour en retirer quelque chose de positif.

3. L'amotivation :

Dans un dernier temps, DECI et RYAN (1985, 1991) proposent l'existence d'un autre concept motivationnel : l'amotivation. Celle-ci peut se définir comme étant l'absence relative à la motivation, qu'elle soit intrinsèque ou extrinsèque. L'individu qui est dans un état d'amotivation ne perçoit pas de relation entre ses actions et ses résultats obtenus.

Lorsque un employé vient au travail, il ne retire plus de plaisir ni de récompense.

L'individu qui est motivé se perçoit souvent comme peu compétent et peu autodéterminé.

Ainsi l'amotivation est généralement présentée lorsqu'un employé est surchargé et qu'il n'est pas loin de vivre un épuisement émotionnel.

III- Les théories de la motivation au travail :

La motivation des salariés est un facteur essentiel de la réussite des entreprises. En fait, plusieurs idées sur la motivation tout l'objet de controverses, et plusieurs théories d'expliquer divers aspects du phénomène. Il existe plusieurs classifications possibles des théories de motivation au travail. Parmi lesquelles nous pouvons distinguer les théories de l'école classique et les théories des relations humaines.

1- L'école classique :

A- L'organisation scientifique de travail de Taylor OST:

L'OST, première théorie de la motivation (d'après Frederick W. Taylor) L'un des tout premiers chercheurs à avoir élaboré une théorie de la motivation est Frederick Winslow Taylor, au début du XXe siècle. Il définit en 1911 la très célèbre Organisation Scientifique du Travail, ou OST, qui devait permettre de maximiser la productivité par une plus grande motivation des travailleurs.

Cette OST s'articule essentiellement sur trois principes : La division verticale du travail, La division horizontale du travail et Le salaire au rendement :

a- La division verticale du travail :

C'est le principe de « A chacun selon ses talents » ou plutôt « a chacun selon son intelligence ». Aux ouvriers le travail manuel, aux ingénieurs le travail intellectuel. Selon Taylor, il faut laisser la réflexion à ceux qui ont de l'esprit et l'exécution à ceux qui ont surtout des bras. La vision de l'homme qu'a Taylor est terriblement déterministe, considérant que les uns sont intelligents, motivés et aptes à prendre en charge les travaux intellectuels (la mise en place de méthodes, organisation, de gestion, de contrôle, de recrutement, ou de formation), les autres sont par nature fainéants, peu motivés et uniquement, bons pour le travail manuel. qui n'avance que s'ils y sont contraints.

b- La division horizontale du travail :

C'est la décomposition des tâches en « sous-tâches » à exécuter, en gestes élémentaires. au lieu de confier un travail complet à un individu, on confiera plusieurs « sous-tâches » à plusieurs individus en fonction de leurs aptitudes manuelles. Aux plus vigoureux les travaux de force, aux plus faibles les travaux requérant peu d'efforts physiques.

c- Le salaire au rendement :

Pour Taylor, les ouvriers sont naturellement peu enclins à travailler. Pour les inciter à produire le plus possible, il faut donc jouer sur un seul et unique levier de motivation : le salaire. Taylor définit une valeur étalon d'exécution de chaque tâche et rémunère davantage, ceux qui dépassent cette valeur de référence en produisant davantage, en proportion du gain de production. Ce troisième principe fut très apprécié des ouvriers de l'époque qui voyait leur rémunération augmenter dans des proportions importantes, ce qui permettait au plus grand nombre d'accéder à un confort matériel très appréciable.¹⁰

¹⁰AGUILAR M , «L'art de Motiver», édition , DUNOD, Paris, 2009,Page32.

Nous pouvons constater que cette organisation scientifique du travail a permis de dégager d'importants gains de productivité pendant la période des Trente Glorieuses. Cependant ces différentes approches de l'organisation du travail ont été accusées de déshumanisation de ce dernier.

B- La théorie Z mise en avant par W. Ouchi

La théorie Z développée par W. Ouchi s'inscrit dans le prolongement de la théorie X-Y de Mac Gregor que nous verrons ultérieurement. La théorie Z identifie les idées fondamentales du Japon en matière d'organisation du travail.

Selon W. Ouchi, l'Homme a besoin de s'impliquer au travail, il faut donc mobiliser le personnel, faire appel à sa créativité, à sa capacité d'innovation.

Pour cela, l'entreprise doit concilier l'intérêt personnel du salarié et les intérêts économiques de l'entreprise.

En d'autres termes, cette approche privilégie le rapport liant l'individu et l'entreprise car ils échangent des biens et des services entre eux.

Ainsi, cette théorie identifie trois types de mécanisme à adopter pour un échange concluant entre l'individu et l'entreprise:

- Le mécanisme de marché avec la formation d'un contrat reposant sur le prix.
- Le mécanisme bureaucratique ayant pour objectif la création d'un rapport hiérarchique par contrat formel prévoyant des formes de contrôle.
- Le mécanisme de clan directement inspiré des entreprises japonaises, visant à assurer la convergence entre les intérêts de l'individu et celui de l'entreprise par une culture commune.

Selon W. Ouchi, ces principes de gestion pourraient être adoptés dans les entreprises occidentales. Nous allons maintenant nous intéresser plus particulièrement aux théories développées par l'école des Relations Humaines.

2- Les théories des relations humaines :

Les théories de l'école des relations humaines sont constituées en deux principales théories : les théories de contenu et les théories de processus.

2.1- Les théories du contenu

A- Les travaux d'ELTON MAYO :

L'école des relations humaines, que l'on peut qualifier de théories psychosociologiques des organisations, est née aux États-Unis vers 1930 en réaction contre les principes et les effets de l'École classique.

Le mouvement des relations humaines s'intéresse principalement aux relations entre individus au sein de groupe de travail restreints, à partir d'une étude des motivations .

Les thèmes d'étude sont principalement :

- ✓ Les facteurs d'ambiance (température, bruit, lumière...) et leurs relations avec la productivité et le climat social ;
- ✓ les phénomènes de nature psycho-sociale qui naissent dans les groupes de petite taille : tension, type de relation, autorité ;
- ✓ les communications interpersonnelles : obstacles, distorsions, effets des différents réseaux de communication ;
- ✓ les phénomènes informels, c'est-à-dire ceux qui ne sont pas prévus par l'organisation officielle : raisons de leur apparition, fonctions qu'ils remplissent, liaisons informelles, rumeurs ;
- ✓ les conflits : types, raisons, modalités de déroulement, mode de résolution. L'étude des facteurs d'ambiance (éclairage, bruits, couleurs...) dans leurs relations avec la productivité est le point de départ des travaux d'Elton Mayo, à la Western Electric de 1932. Ses découvertes sont le résultat d'expériences portant sur l'effet de la modification des facteurs d'ambiance. Paradoxalement le rendement élevé se maintenait lorsque les conditions initiales d'ambiance (défavorables) étaient rétablies. Ces résultats conduisent Mayo à l'idée que des éléments, autres que des facteurs d'ambiance, interviennent. Le dépouillement d'entretiens avec les ouvriers permit de montrer que ce ne sont pas des facteurs matériels qui gouvernent principalement le rendement mais des éléments de nature psycho-sociale, notamment :
 - L'influence du groupe ;
 - L'importance de l'information ;
 - La nature des relations avec l'encadrement.

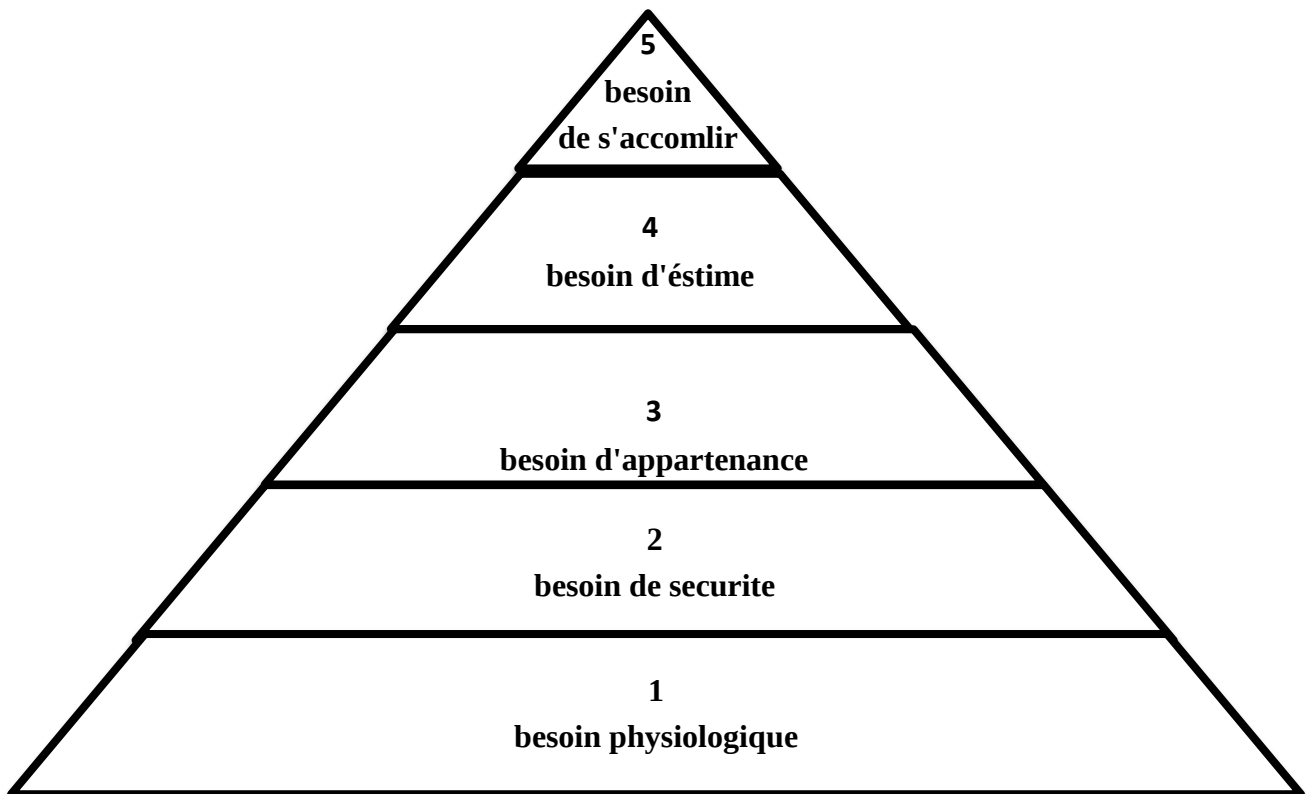
Pour Mayo, il ne faisait aucun doute : c'était le sentiment de considération et de reconnaissance qu'il faisait l'objet, en outre le fait d'être l'objet d'une attention particulière de

la part de l'encadrement et d'avoir été choisis comme sujets de l'expérience contribuait à donner à ces ouvriers une meilleure estime de soi.

B- La théorie des besoins de Maslow :

Le psychologue américain Abraham Maslow développe dans les années 1940 une théorie de l'hierarchisation des besoins. Abraham Maslow schématise en particulier sa fameuse pyramide des besoins à partir de l'observation réalisée dans les années 1940

Figure N°04 : la pyramide de la hiérarchie des besoins



Source : William B, WERTHEN, et autre, « la gestion des ressources humaines », édition McGraw-hill 1990, page 412.

Cette hiérarchie repose sur quelques postulats de base :

- Un besoin satisfait n'engendre pas de motivation.
- Les besoins de niveau inférieur doivent être satisfaits avant que les besoins de niveau supérieur ne le soient.
- Les moyens de satisfaire les besoins les plus élevés sont plus nombreux que les moyens de satisfaire les besoins les plus bas.

Une fois le besoin de premier niveau atteint, il ne représente plus un facteur de motivation et le personne passe aux besoins du second niveau et ainsi de suite, intérêt c'est de proposer des avantages adaptés au niveau des besoins auquel se trouve chaque personne a un moment donne.

C- La théorie bi- factorielle de HERZBERG :

L'idée de HERZBERG est que les circonstances qui à la satisfaction et à la motivation au travail ne sont pas de même que celles qui conduisent à l'insatisfaction.

Grace à des études statistique, Herzberg a montre qu'il existe deux caractéristiques très particulièrement dans le travail.¹¹

- a- **facteur d'hygiène** : les facteurs dit d'hygiène ou d'insatisfaction sont, au contraire toujours rattachés à l'environnement du travail direct. sont une cause de satisfaction, ils englobent le contrôle technique, le salaire, les conditions de travail, politique et administration de l'entreprise..., Ces facteurs ne motivent pas mais empêchent le mécontentement de s'installer ou comme le dit Herzberg « les épidémies de sévir », d'où le nom de facteur d'hygiène, ils sont associer aux sentiments négatifs éprouves par une personne envers son emploi, qui se relie à l'entérinement dans lequel le travail est effectue. Ce sont des facteurs extrinsèques ou des facteurs externes à l'emploi.
- b- **facteurs de motivation** : les facteurs dit de motivation ou de satisfaction sont rattachés à la nature, au contenu du travail, qui englobent le travail lui-même, la promotion, la reconnaissance, l'avancement et la responsabilité, ils concernant tout ce qui touche à la réalisation de soi et à la fonction créative de l'individu.

Ils se relient aux sentiments positifs éprouves par une personne à son emploi, contenu de l'emploi, ces sentiments positifs s'associent aux expériences d'accomplissement et à la reconnaissance vécus par la personne.

¹¹ SEMUHOZA SE, « théories de la motivation au travail » éditions, L'HARMATTAN, Cote d'ivoire, 2009
Page 58.

Tableau N° 01 : La source de satisfaction et d'insatisfaction au travail

Facteur de motivation influant sur la satisfaction	Facteur d'hygiène influant sur l'insatisfaction.
- Réalisation - Promotion - Autonomie - Défis - Effet positifs en retour - Responsabilité	- Règles et politiques de l'organisation - Relation avec les collègues - Rapport avec les supérieurs - Salaire - Sécurité - Condition de travail

Source : réalisé par nous même

Pour HERZBERG la satisfaction est indépendante de l'insatisfaction, c'est-à-dire que les facteurs de motivation peuvent produire de la satisfaction, ou, dans le pire des cas, de la non satisfaction, et ils ne sont pas à l'origine de l'insatisfaction. A l'inverse, les facteurs d'hygiène ne peuvent générer que de l'insatisfaction chez une personne, ou au mieux l'absence d'insatisfaction plutôt que de la satisfaction.

D- La théorie de Mc Gregor :

Mc Gregor a formulé deux séries d'hypothèses contradictoires sur la nature humaine. Ces deux théories sont nées à partir de postulats de dirigeants d'entreprise de comportement observé au sien de leurs établissements, ces deux théories s'opposent l'une à l'autre :

a- La théorie X :

Selon la théorie X, les gens, en général n'aime pas le travail, n'aime pas d'ambitieuse et fuient tout forme de responsabilité. Les gestionnaires qui attirent à cette perspective concèdent qu'il faut continuellement modifier, contrôler et diriger le comportement de leur subordonner a fin de satisfaire de besoin de l'organisation. Ainsi, si le dirigeant n'exercent pas un contrôle strict et rigoureux, les employés risquent de ne pas adapter les comportements conduisant a l'atteinte des objectifs organisationnels.

- l'homme éprouve une aversion naturelle pour le travail.
- la direction doit contraindre, contrôler et menacer.
- l'homme préfère être dirigé et cherche à cote la responsabilité.

Le style de direction doit être autoritaire et centralisé, puisque la motivation essentielle reste le salaire.

Cette théorie reprend les principes de la théorie classique. Si elle a connu certains succès, c'est qu'elle correspondait à des comportements réels mais en fait, elle ignore tout les besoins des hommes.

b- La théorie Y :

Selon cette théorie, les gens aiment travailler, c'est-à-dire qu'ils éprouvent de plaisir à effectuer leur travail. Par conséquent, le travail, au même titre que les loisirs ou les activités récréatives, représente une source potentielle de valorisation et d'émancipation.

- le travail peut être source de satisfaction.
- il faut instituer une direction par objectifs.
- les hommes sont tous capables de créativité.
- Les potentialités humaines ne sont pas assez utilisées.

La théorie de Y soutient que l'homme est capable de s'autodiscipline, qu'il accepte volontairement d'assumer ses responsabilités et qu'il lui paraît aussi naturel de travailler que de se reposer ou de s'assumer.

Tableau N° 02 : La théorie X et Y

Théorie x	Théorie y
• L'homme n'aime pas travailler. • Il n'aime pas la responsabilité. • Il a peu d'ambition et préfère être dirigé. • Il recherche avant tout la sécurité.	• L'effort au travail est naturel. • le travail est une source de motivation. • l'homme peut apprendre à rechercher la responsabilité. • l'homme est créatif.

Source : réalisé par nous-même.

E- La théorie des besoins manifestes de Murray :

Ce modèle fonde lui aussi la motivation sur l'existence de besoins. Il est dû à Murray et a été développé par Atkinson et McClelland. Dans cette théorie les moteurs de la motivation se concentrent sur un petit nombre de besoins considérés comme acquis et pas innés.

En outre, elle admet la possibilité qu'un individu puisse être simultanément animé par plusieurs besoins et qu'il existerait une sorte de profil des besoins susceptibles d'évoluer au fil des expériences.

Murray a distingué 20 besoins. Atkinson et McClelland ont considéré que seulement quatre d'entre eux étaient réellement importants dans le cadre des comportements organisationnels.

- a- **Le besoin de réussir**, qui implique chez ceux qui en sont animés un fort désir d'assumer des responsabilités, d'avoir un retour d'informations sur les résultats obtenus et d'affronter des risques de difficulté moyenne.
- b- **Le besoin d'affiliation**, qui implique un fort désir d'être accepté par un groupe.
- c- **Le besoin d'autonomie**, implique le désir de travailler en concevant une certaine maîtrise de son rythme sans être gêné par des règles trop contraignantes.
- d- **Le besoin de pouvoir**, concerne le désir d'influencer les autres, de les diriger et de contrôler l'environnement extérieur.

Peu de recherches ont tenté de la valider sur le terrain. Ce modèle comme les précédents laisse encore de nombreuses interrogations en suspens. Il est très difficile de mesurer de manière fiable ces différents besoins, encore plus de démontrer que les formations destinées à les stimuler sont réellement efficaces.

F- La théorie d'Alderfer « ERD » :

Alderfer (1969), propose la théorie ERD (ERG), comme une adaptation de la théorie des besoins en situations de travail. Alderfer propose que la motivation de l'individu consiste à agir en vue de satisfaire trois catégories de besoins : les besoins d'existence(E), les besoins de rapports sociaux (R) et les besoins de développement personnel(D).¹²

- a- **Les besoins d'existence** ou besoin matériel, sont satisfaits par la nourriture, l'air, l'eau, le salaire, les avantages sociaux et les conditions de travail.¹³

¹² ROUSSEL P, OP, Cit, Page 37.

¹³ SEMUHOZA S E, OP, Cit, Page 53.

- b- Les besoins de relations** ou sociaux se rapportent au désir d'établir et d'entretenir des relations interpersonnelles avec des collègues, des supérieurs, des subordonnés, des amis et la famille.
- c- Les besoins de se développer**, de progression ou de croissance sont les besoins qu'exprime un individu en cherchant toute occasion de progresser personnellement, à sa propre façon, en apportant une contribution créatrice et productive à son travail.¹⁴

2.2- Les théories du processus

A- Théorie des attentes de Vroom :

Cette théorie, issue du professeur canadien de gestion et de psychologie Victor Vroom, a été publiée en 1964, et parmi les premières des théories de la motivation elle a posé la question « Comment ». Comment se déroule le processus de motivation ? Comment atteindre un redoublement d'efforts d'un employé ?¹⁵

Cette théorie suppose que l'individu opère un choix conscient et raison des moyens qui lui permettent d'atteindre ses objectifs.

Selon cette théorie, la motivation au travail est déminée par trois facteurs :

- a- L'expectation** serait l'attente par rapport aux efforts que l'on pense être capable d'effectuer, c'est-à-dire les chances de réussite que l'on s'attribue compte tenu de ce qu'on pense de ses propres capacités (CHIFFER et TEBOUL, 1990) ; il s'agit de l'opinion que chacun a de lui-même et de ses possibilités d'atteindre un but donné, dès lors qu'il fait les efforts nécessaires.¹⁶
- b- L'instrumentalité** : apparaît comme une donnée subjective qui varie selon les personnes, la représentation des relations entre performance et résultat du second niveau que sont par exemple, le salaire, les primes, les promotions, les témoignages d'appréciation ou encore le sentiment d'avoir accompli quelque chose valable.¹⁷
- c- La valence** : correspond à la probabilité des conséquences pour une personne, c'est la valeur attribuée par l'individu à un résultat attendu.

« La valence peut changer d'une situation à une autre, et donc étroitement liée à la hiérarchie des valeurs propres à une personne, les spécialistes aboutissent à la conclusion

¹⁴ SEMUHOZA S E, OP, Cit, Page 53.

¹⁵ MICHALA H, « la motivation : comparaison de motivateurs et de satisfacteurs dans le secteur public et Privé », faculté des lettres département des études romanes, octobre 2012, Page 41.

¹⁶ SEMUHOZA S E, OP, Cit, Page 79-80.

¹⁷ SEMUHOZA S E, OP, Cit, Page 80.

que : pour une attente donnée, ces trois variables agissent de manière multiplicative et dès que l'une est faible, la motivation pour l'attente est faible ».¹⁸

B- La théorie de l'équité d'ADAMS :

La théorie de l'équité a été développée par J.S. Adams dans les années 1960. Elle constitue un élément très important dans le processus de la motivation. Selon J.S. Adams, un individu est motivé lorsqu'il considère que la rétribution de son travail (« outcomes ») est en ligne avec sa contribution (« inputs »).

- ✓ La rétribution peut être d'ordre financière (rémunération, primes) ou non (reconnaissance, fierté, sécurité de l'emploi, promotion).
- ✓ La contribution se fait par le biais non seulement du travail fourni mais aussi par d'autres biais tels que la compétence, les aptitudes personnelles, la confiance dans le chef.

La justice et l'équité perçues proviennent aussi de la comparaison que fait l'individu entre sa contribution et sa rétribution personnelles et celles de ses collègues. Si un de ses collègues reçoit une rétribution supérieure, cela est un facteur de démotivation. De même, s'il juge qu'un collègue reçoit une rétribution équivalente à la sienne alors que sa contribution est inférieure, il sera enclin à se démotiver. D'ailleurs, de nombreuses recherches ont clairement démontré ce point. En effet, des expériences ont été menées avec des groupes de sujets effectuant un travail similaire mais dans des conditions de rémunération différentes : un groupe payé normalement, un groupe surpayé et un groupe sous-payé. Ces recherches ont permis de mettre en évidence ce mécanisme de réajustement, le groupe sous-payé a ralenti son travail alors que le groupe surpayé l'a accéléré. On voit donc bien que dans chaque situation, les sujets s'efforcent de se comporter d'une manière qui leur paraît juste, compte tenu des informations qu'ils possèdent sur le travail et sur la rémunération des autres.¹⁹

C- La théorie de la fixation des objectifs :

La théorie de la fixation des objectifs a été développée par LOCKE en 1986. Locke a démontré qu'un individu est motivé lorsqu'on lui fixe des objectifs clairs et qu'on lui fournit un retour (feedback) approprié sur sa capacité à les atteindre. Le fait de travailler pour atteindre un objectif est une source majeure de motivation, mais cela aussi permet d'améliorer les performances de l'individu : des objectifs bien définis et difficiles à atteindre conduisent à une meilleure performance que des objectifs vagues ou aisés à atteindre. L'individu est stimulé à la recherche d'un accomplissement. Il a le sentiment de développement ainsi que ses capacités professionnelles.

¹⁸SEMUHOZA S E, OP, Cit, Page 81.

¹⁹SEMUHOZA S E, OP, Cit, Page 83.

Par la suite Locke a travaillé avec Latham en 1990. Ils ont précisé les conditions Pour qu'un objectif soit motivant pour le salarié.²⁰

La fixation d'un objectif doit remplir plusieurs conditions qui sont les suivantes :

CLARTE: Les objectifs doivent être clairs et mesurables.

CHALLENGE: L'objectif doit représenter un challenge, une forme de difficulté pour que l'individu anticipe le sentiment d'accomplissement qu'il retirera de l'atteinte de cet objectif. La motivation est renforcée lorsque l'individu comprend la signification de l'atteinte de l'objectif.

ENGAGEMENT: Il est plus probable qu'un individu déploie des efforts pour atteindre un objectif s'il est convaincu de la pertinence de ce dernier. L'individu sera particulièrement engagé à atteindre l'objectif s'il a participé à le fixer.

Le management participatif se base sur cette idée : l'individu doit être impliqué dans la prise de décision.

FEEDBACK: Il doit être régulier et approprié, c'est indispensable pour maintenir la motivation des salariés. Le feedback permet de renforcer les comportements performants.

IV- La motivation dans l'entreprise et ses objectifs :

1-la motivation dans l'entreprise :

La motivation dans l'entreprise c'est une stratégie, d'organiser et de coordonner un ensemble d'opérations pour parvenir à un but de management (ensemble des connaissances techniques destinées à mieux gérer, mieux organiser et mieux diriger une entreprise qu'un dirigeant doit gérer au quotidien), sont motivation, les collaborateurs ne s'épanouiront pas et tout comme l'entreprise, ne se développe pas, car si la motivation est nulle le résultat est nul.

Pour un dirigeant la motivation doit rester une préoccupation permanente il doit continuellement travailler à motiver la rémunération c'est l'un des facteurs permanents de la motivation. C'est pour cela que les entreprises concentrent de plus en plus sur les méthodes de rémunération. Ils essaient de limiter les augmentations collectives des salaires et tendent vers une plus grande individualisation de ceux-ci, dans le but d'impliquer le personnel l'associant au succès de l'entreprise. Exemple (stock-option) tous en récompensant les salariés les plus performants. Ainsi cherchant à utiliser l'ensemble des nouvelles formes de rémunération afin de maintenir la motivation des salariés.

²⁰ SEMUHOZA S E, OP, Cit, Page 88

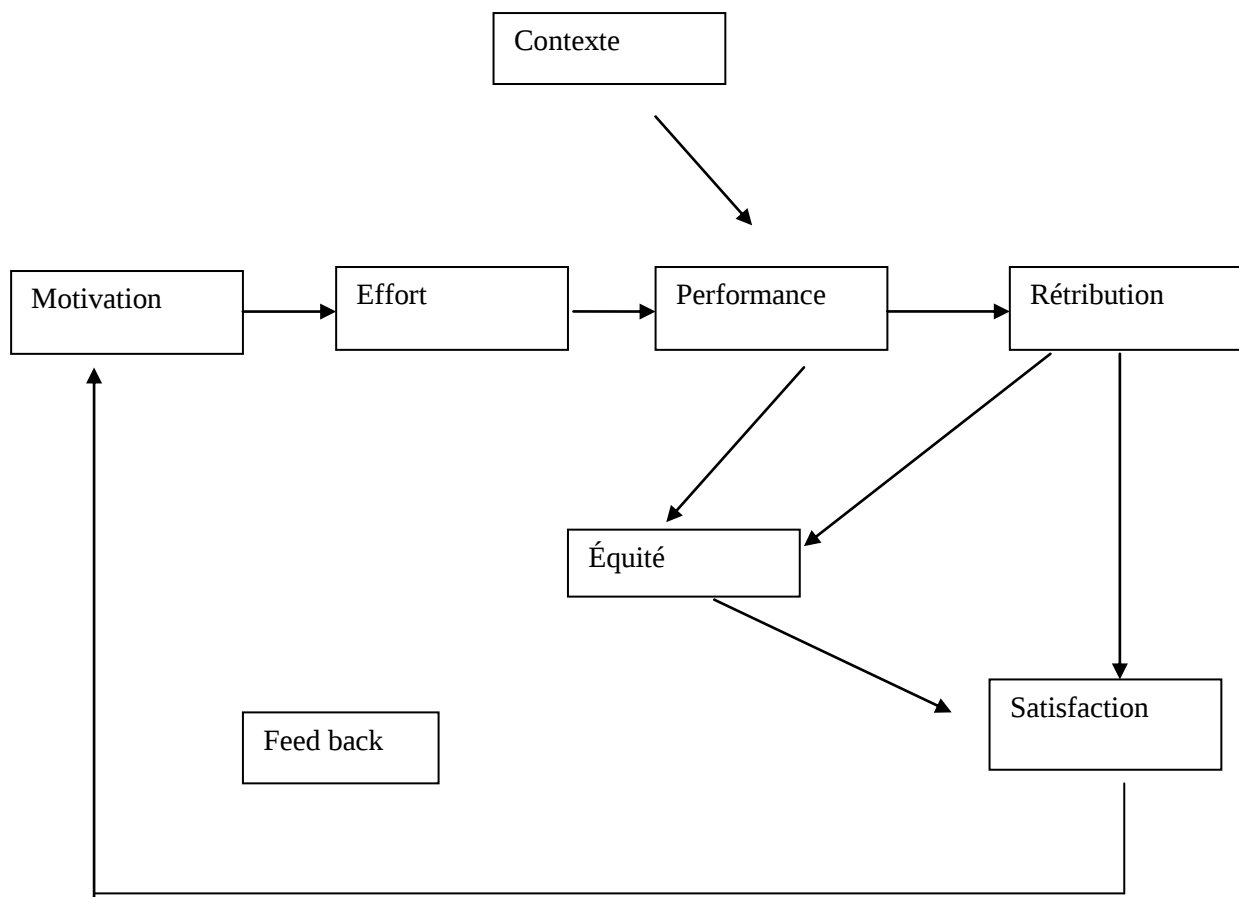
Section 3 : la motivation par la rémunération

I- 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 suivante²¹ :

Figure N° 05 : Processus de motivation au travail.



Source : ROMAN B, OP, Cit, Page 97.

La rémunération fixe est perçue régulièrement et elle est considérée comme sécurisante et fidélisant lorsque son montant est suffisant. La rémunération variable correspond au contraire à une perspective de gain, conditionnée par un effort ou une

²¹ ROMAN B, OP Cit, Page 96.

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 motivante²².

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 françaises 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.

II- La relation entre la rémunération et la motivation au travail :

L'individu attend de son salaire une source indispensable de revenu, afin de satisfaire ses besoins de consommation courante, d'épargne ou encore pour constituer un patrimoine.

²²TIRCHI OU, « la gestion des rémunérations, un outil de motivation au service de la performance au travail », thèse de magister en science économique, université mouloud Mammeri, 17-07-2012, Page 92.

De plus, à travers de ce revenu il analyse sa situation professionnelle. Il peut aussi retirer de son travail un sentiment de satisfaction, s'il perçoit d'une part des perspectives d'évolutions favorables dans son entreprise, il peut être poussé à agir efficacement, donc il sera motivé par son travail.

Donc on peut comprendre que la relation entre la rémunération et la motivation au travail par les éléments suivants :

1- La rémunération par les récompenses :

Beaucoup de chercheurs qualifient les récompenses comme l'aspect le plus important pour la motivation des salariés, du fait qu'elles présentent la contrepartie directe de l'effort fourni par ces derniers, et pour bien réussir par ce moyen il s'accordent tous sur le principe suivant : « à chacun, selon ses mérites ». Les récompenses peuvent prendre plusieurs formes, allant des avantages en natures, des avantages financiers jusqu'aux promotions.

1.1- Les récompenses financières :

La politique de rémunération représente en général, l'un des aspects vitaux de la vie de l'organisation, de nombreuses études et recherches ont permis de préciser la liaison entre la rémunération et la motivation et de faire ressortir l'influence des motivations et insatisfaction d'origine monétaire sur les comportement des individus au travail.

Pour analyser son impact sur la motivation, qui est observée par un caractère comportemental objectif, qui est bien la performance des firmes, il convient de prendre une double précaution:

- ✓ Il faut tout d'abord faire une distinction entre les cadres et les autres salariés, car la question ne se pose pas exactement dans les mêmes termes pour les deux populations, ainsi certaines recherches affirment que les firmes qui associent le plus la rémunération des cadres supérieurs à la performance économique, ont tendance à dominer leurs concurrents.
- ✓ Il faut également considérer que l'incitation du salaire ne résulte pas de son seul montant, mais aussi de sa composition : partie fixe (salaire de base) et partie variable (la prime). Sans négliger d'assurer une gestion de rémunération dynamique en respectant :
- ✓ Les dispositions législatives (les primes d'égalité entre homme et femmes, le SMIG et les dispositions conventionnelles.
- ✓ Méthode de fixation des salaires (le salaire vérifie le respect des règles).
- ✓ Le changement macro économique tel que le pouvoir d'achat.

- **L'avancement :**

L'avancement au poste de travail est une reconnaissance à l'accumulation de l'expérience professionnelle, et la maîtrise acquise par l'ancienneté, elle est concrétisée par l'octroi de primes dites, l'ancienneté.

1.2- Les récompenses en nature :

Elles complètent les récompenses financières d'un côté et elles contribuent aussi à promouvoir la citoyenneté organisationnelle au sein des entreprises, ces avantages peuvent prendre plusieurs formes tel que : le rabais sur les produits de l'entreprise, les prêts à taux bas, les voyages d'agrément, des cadeaux personnels, des services (voiture de fonction, logement, prise en compte des cotisations), nous allons pencher sur un aspect particulièrement important, qui peut être synonyme de promotion et de gratification.

- **La promotion :** elle sanctionne le développement de ses connaissances et de ses qualifications professionnelles par une nouvelle affectation à un poste de travail qui lui confère un grade supérieur à l'ancienneté, et donc une meilleure estime et une rémunération plus intéressante.

III- Les conditions pour que la rémunération soient motivantes :

LAWLER(1971) énumère cinq conditions pour que les rémunérations soient motivantes²³ :

- ✓ Les employés doivent attacher une valence positive élevée à la rémunération.
- ✓ Les employeurs doivent croire que la qualité du travail qu'ils font 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 travailleurs ne croiront pas que fournir des efforts dans le travail permettant éventuellement d'obtenir une rémunération élevée.
- ✓ Les employés doivent croire qu'une bonne performance est réellement suivie d'une rémunération élevée.
- ✓ Les employés doivent considérer que les résultats attachés à une bonne performance sont plus importants que ceux négatifs.
- ✓ Enfin, les employés doivent considérer que faire un bon travail est le plus attractif de tous les comportements possibles. Seulement alors ils seront motivés pour orienter

²³ ROUSSEL P, OP, Cit, Page 108-109.

leurs efforts vers la réalisation d'un bon travail. C'est-à-dire que la motivation pour bien travailler doit être plus forte que la motivation pour tout autre comportement.

IV- Les techniques de 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.

1- Les mesures de 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.

2- Les mesures de motivation non financières

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.

2.1- Motiver en créant un sentiment d'appartenance

Les motivations non financières peuvent viser à créer un sentiment d'appartenance, à renforcer les liens entre les salariés pour créer un esprit d'équipe. Elles peuvent concerner l'organisation d'activités collectives. Il peut s'agir aussi de promouvoir des relations affectives.

2.2- 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 offerte 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.

2.3- 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.

Conclusion

Un personnel motivé représente un atout clé pour toute entreprise. Motiver les salariés doit être un des objectifs majeurs pour ces dernières, en améliorant les facteurs de motivation au travail pour fidéliser et attirer les personnes compétentes. Les théories de motivation sont nombreuses, chacune d'entre elles à sa propre vision.

Les théories de contenu présentent les causes de la motivation sans se préoccuper de la manière dont se développe la motivation, et ils nous donnent pas la réponse à la question est ce qu'on peut motiver les salariés par la rémunération ? Pour les théories de processus nous constatons une contradiction entre ces théorie, ils y'a ceux qui disent que la motivation est engendrer par la satisfaction, et ils y'a ceux qui disent qu'elle est engendrer par l'insatisfaction.

La rémunération constitue un élément essentiel de la motivation des salariés dans les entreprises. Pour que la rémunération ne perde pas son effet motivant, il faut verser des salaires adaptés au travail réalisé par les salariés, et aussi chercher d'autres sources de motivations en matière de rémunération.

Chapitre N°III :
Présentation et système de
rémunération au sein de
SONATRACH

Chapitre III : présentation et système de rémunération au sein de SONATRACH

Introduction

Dans ce chapitre, nous avons procédé à la présentation de l'entreprise économique SONATRACH pour traiter son système de rémunération.

Pour que l'entreprise atteigne ses objectifs, elle doit se soucier des facteurs de motivation. L'entreprise SONATRACH a fait appel à des consultants étrangers dans le but d'améliorer son système de rémunération et de passer d'un système ancien à un nouveau système qui s'inscrit dans la logique « contribution-rétribution ». Un système valorisant la performance, les contributions des salariés, et la participation des salariés à la réalisation des objectifs de l'entreprise.

Section 01 : présentation d'organisme d'accueil (SONATRACH).

I- Historique de la SONATRACH

SONATRACH est une Société Nationale pour le Transport et la Commercialisation des Hydrocarbures. Elle a été créée le 31/12/1962 par le décret N°63/491, et devait s'occuper seulement de transport et commercialisation des hydrocarbures.

Le 22/09/1966, les statuts de la société ont été modifiés par le décret N°66/292 et devient « Société nationale pour la recherche, la production et la transformation des hydrocarbures ».

SONATRACH a beaucoup évolué et a élargi ses objectifs, la nationalisation des hydrocarbures le 24/02/1971 fut un grand événement qui a changé le destin de cette dernière en augmentant et en diversifiant ses activités en Algérie.

La réorganisation de l'économie nationale au début des années quatre vingt et le lancement des opérations de restructuration des entreprises a fini par créer des nouvelles entreprises pétrolières: ENTP-ENSP- ENAFOR- ENAGEO-ENGTP-ENGCB.

Sur le plan organisationnel, la SONATRACH est composée de cinq grandes activités:

Exploration-Production (E&P), Transport par canalisations (TRC), Liquéfaction et Séparation(LQS), Raffinage et Pétrochimie (RPC), Commercialisation (COM) chacune de ces dernières est placée sous l'autorité d'un vice président.

SONATRACH est la première société du continent africain. Elle est 11^{ème} parmi les compagnies pétrolières mondiales. 2^{ème} exportateur de GNL et 3^{ème} exportateur de gaz naturel : sa production globale (tous produits confondus) est de 2002 millions de tonnes, ses activités continuaient environ 30% du PNB de l'Algérie, elle emploie 120000 employés.

II- SONATRACH est le premier groupe d'hydrocarbures en Afrique :

Du plus de 50 ans, SONATRACH joue pleinement son rôle dans l'économie nationale. Elle a pour mission de valoriser les importantes réserves en hydrocarbures de l'Algérie. Cet acteur majeur de l'industrie pétrolière, surnommé la major africaine, tire sa force de sa capacité à être un groupe entièrement intégré sur toute la chaîne de valeur des hydrocarbures.

Dans l'amont, SONATRACH opère, en effort propre ou en partenariat avec des compagnies pétrolières étrangères, des gisements parmi les plus importants du monde dans différentes régions du Sahara algérien : Hassi Massaoud, Hassi R'Mel, Hassi Barkine, Ourhoud, Tin Fouyé, Tabankort, Rhourde Nouss, In Salah et In Amenas.

En matière de transport, le groupe dispose d'un réseau de canalisations extrêmement dense qui s'étend aujourd'hui sur près de 22 000 kilomètres sur le territoire national.

La Compagnie a également aménagé trois ports pétroliers de chargement d'hydrocarbures : Alger, Arzew, Bejaia et Skikda afin de permettre le chargement et le déchargement de gros tankers d'une capacité de 80 000 à 320 000 MT et de méthaniers.

Dans l'aval, SONATRACH compte six raffineries en activité sur le territoire et deux complexes pétrochimique, quatre complexes Liquéfaction GNL et deux complexes Séparation GPL.

SONATRACH emploie sur le territoire national près de 50 000 employés permanents et plus de 130 000 personnes à l'échelle du Groupe.

Le Groupe compte 154 filiales et participations dont une quinzaine détenues à 100% et œuvrant au quotidien à la valorisation de la chaîne de valeur, figurent notamment l'Entreprise Nationale de Géophysique « ENAGEO », l'Entreprise nationale de Forage « ENAFOR », l'Entreprise nationale de Grands Travaux Pétroliers « ENGTP », ou la société Nationale de Commercialisation et de Distribution des Produits Pétroliers « NAFTAL ».

1- Un taux d'intégration nationale de 55% :

Dans le cadre de sa stratégie « SHONATRACH 2030 », SONATRACH affiche clairement son ambition de devenir l'une des cinq premières entreprises pétrolières nationales parmi les plus performantes et les plus rentables de l'industrie énergétique mondiale. Les maîtres mots de sa nouvelle stratégie sont l'excellence opérationnelle et l'innovation pour rester l'étendard de l'économie Algérienne. SONATRACH vise un taux d'intégration nationale de 55% d'ici 2030.

2- Des investissements importants dans l'économie locale :

En tant que principal investisseur industriel en Algérie, SONATRACH participe activement au soutien du tissu industriel local. Le groupe prévoit de réaliser d'ici 2030 des investissements sur le territoire national de plus de 59 milliards de dollars dont 45,8 milliards de dollars dans l'activité Exploration-Production, 8,6 milliards de dollars dans le Raffinage-Pétrochimie et 2,3 milliards de dollars dans le transport par canalisations.

A l'horizon 2030, le Groupe vise sur plus de 68 milliards de dollars de revenus supplémentaires, dont 50% contribueront à la richesse nationale et 50% seront investis dans le renouvellement des réserves, les capacités de production, la formation du personnel et le développement de l'expertise dans l'Entreprise.

III- Objectifs et évolution :

Pour les années à venir SONATRACH projette de doubler le rythme de production pour atteindre annuellement 100 TEP (tonne équivalent pétrole) ce qui donnera une production cumulée prévisionnelle de 2,5 milliards de TEP à la fin de l'année 2020.

Aujourd'hui, SONATRACH doit s'inscrire dans une nouvelle dynamique plus agile et efficace dans son organisation et son fonctionnement pour affronter les défis qu'il lui faut relever pour servir une Algérie plus prospère.

La stratégie SONATRACH 2030 donne le cap de la nouvelle politique mise en œuvre pour transformer l'entreprise en profondeur.

Une Direction de la Transformation chargée du suivi de l'exécution de la stratégie SONATRACH 2030 a été spécialement créée à cet effet. Elle a entrepris de simplifier les activités et de moderniser le management du Groupe avec la création notamment d'une Direction Corporate pour répondre aux nouveaux enjeux stratégiques. La nouvelle organisation passe ainsi de 4 à 5 Activités.

Cette transformation vise à placer la performance au cœur des métiers de l'entreprise.

Parmi les grands changements annoncés pour renforcer la structure et les compétences de chaque activité, le pôle Aval est scindée en deux entités distinctes, la première reprenant les activités Liquéfaction et Séparation et la seconde, les activités Raffinage et Pétrochimie. Cette création permet d'ériger l'activité Raffinage-Pétrochimie en une entité à part entière qui aura notamment en charge les nouveaux projets en cours d'implémentation et de développement (raffinerie HMD 3, projet PDHPP, Conversion Skikda, Vapocraqueur, etc.).

Dans le cadre de cette réorganisation en profondeur, de nouvelles Structures Centrales ont été mises en place au sein même des Activités, pour optimiser les processus et porter la nouvelle stratégie SONATRACH2030. La Communication du Groupe est notamment élevée au rang de Direction.

Pour donner davantage de poids aux fonctions transverses dans l'entreprise et fluidifier les modes de fonctionnement dans cette macrostructure, cette transformation passe aussi par le renforcement des rôles régaliens, transverse et d'expertise du centre opérationnel. Les représentants des Fonctions Centrales dans les Activités se voient dotés d'une mission de double reporting destiné au supérieur hiérarchique dans l'Activité (Vice Président, Divisionnaire, Directeur. ...) et au supérieur dans la fonction (Directeur d'exploitation Production, Directeur Commercial, Directeur de fonction de l'Activité...).

Il est donc vital pour SONATRACH de tracer une politique énergétique en mesure de préserver et de consolider la dynamique de production et de l'exploitation de ses ressources.

L'évolution de l'économie mondiale des hydrocarbures ne laisse pas d'autres alternatives à SONATRACH que l'adaptation, l'amélioration et la modernisation des conditions de travail et de son outil de production.

Pour cela, elle doit s'appuyer sur les valeurs fondamentales de la culture de l'entreprise :

- L'engagement dans l'intérêt et l'esprit de l'éthique.
- Le professionnalisme et quête de l'excellence constituent les valeurs de l'entreprise.

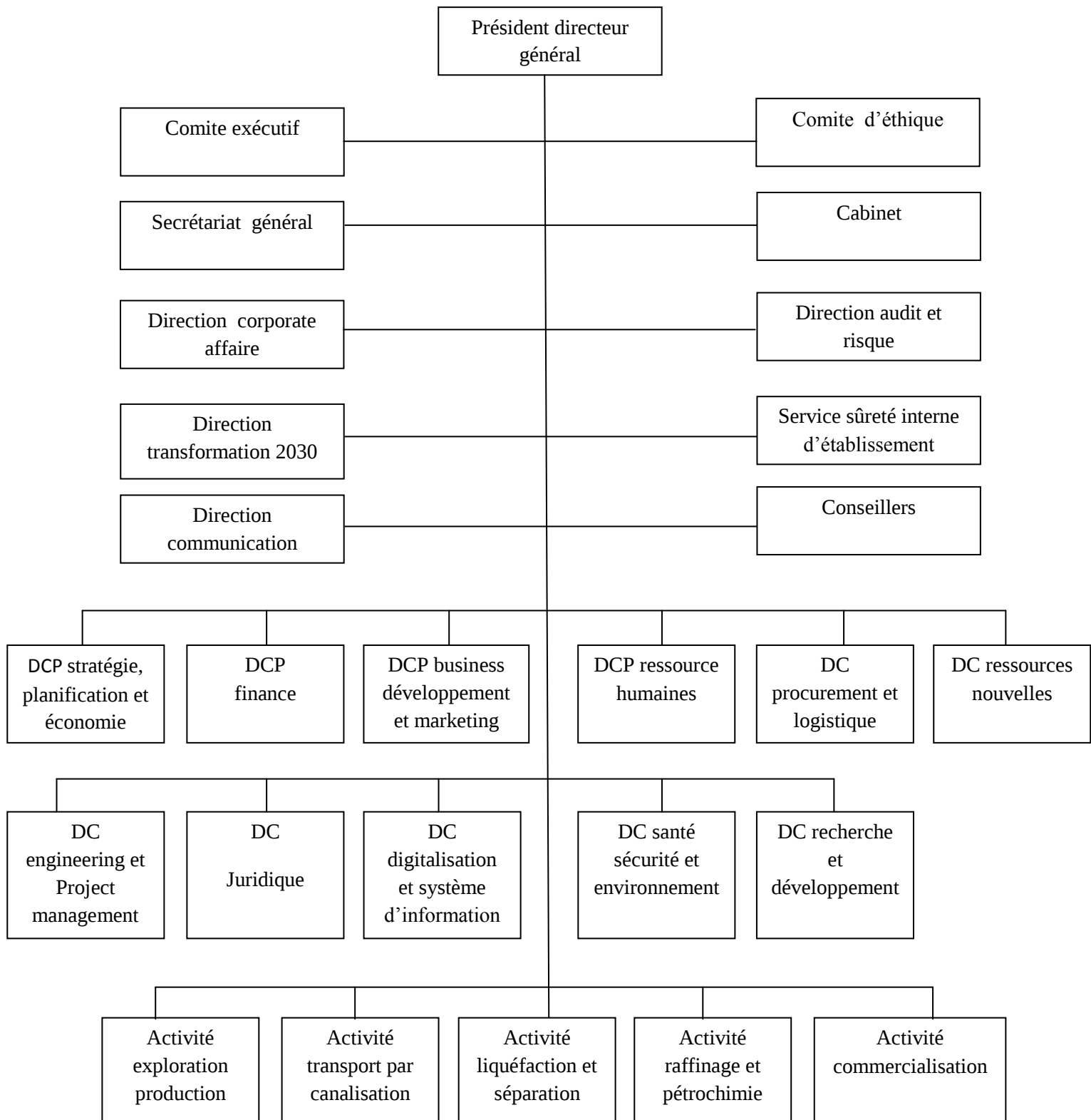
Le développement de SONATRACH doit être mu par une volonté de défi qui s'appuie sur :

- La compétence technologique.
- L'amélioration de la qualité de l'environnement.
- La satisfaction du client et le marketing.
- Le transfert du savoir-faire.

Les activités de SONATRACH se résument comme suit :

- Activite exploration production.
- Activite transport par canalisation.
- Activite liquéfaction et separation.
- Activite raffinage et pétrochemie.
- Activite commercialisation.

Figure N° 06 : Organigramme de la macrostructure de SONATRACH (voire annexe n° 01).



Source : Document interne à l'entreprise, juin 2019.

IV- Les structures opérationnelles

1- Les structures opérationnelles sont organisées autour des activités ci-après :

- Exploration-Production (E&P).
- Transport par canalisations (TRC).
- Liquéfaction et Séparation(LQS).
- Raffinage et Pétrochimie (RPC).
- Commercialisation (COM).

Chaque activité exerce ses métiers, développe son portefeuille d'affaires et contribue, dans son domaine de compétences, au développement des activités internationales de la Société.

➤ **L'Activité Exploration-Production (E&P)**

Est chargée de l'élaboration et de l'application des politiques et stratégies d'exploration, de développement et d'exploitation de l'amont pétrolier et gazier. dans le cadre des objectifs stratégiques de la Société ;

➤ **L'Activité Transport par Canalisations (TRC)**

Est chargée de l'élaboration et d'application des politiques et stratégies en matière de transport des hydrocarbures par canalisations, dans le cadre des objectifs stratégiques de la Société ;

➤ **L'Activité Liquéfaction et Séparation (LQS)**

Est chargée de l'élaboration et de l'application des politiques et stratégies d'exploitation, de gestion et de développement des activités de liquéfaction et de séparation des gaz, dans le cadre des objectifs stratégiques de la Société ;

➤ **L'Activité Raffinage et Pétrochimie (RPC)**

Est chargée de l'élaboration et de l'application des politiques et stratégies d'exploitation, de gestion et de développement du raffinage et de la pétrochimie, dans le cadre des objectifs stratégiques de la Société ;

➤ **L'Activité Commercialisation (COM)**

Est chargée de l'élaboration et de l'application des politiques et stratégies de commercialisation des hydrocarbures à l'extérieur et sur le marché national, dans le cadre des objectifs stratégiques de la Société.

2- Les directions de SONATRACH

La Direction Transformation SONATRACH 2030 (TRF) est chargée de la coordination et du suivi de la mise en œuvre du plan de transformation de SONATRACH 2030.

➤ **La Direction Communication (CMN)**

Est chargée de l'élaboration et de la mise en œuvre de la stratégie de communication de SONATRACH ;

➤ **La Direction Centrale Ressources**

Nouvelles (R&N) est chargée de piloter et d'exploiter, depuis le centre, les projets de Ressources Non Conventionnelles et l'Offshore ;

➤ **La Direction Centrale Engineering & Project Management (EPM),**

Assure le pilotage et l'exécution des grands projets industriels du Groupe ;

➤ **La Direction Corporate Stratégie, Planification et Economie (SPE)**

Est chargée de l'élaboration et le développement à moyen et long terme et d'évaluer leur mise en œuvre ;

➤ **La Direction Corporate Finances (FIN)**

Est chargée d'élaborer les politiques et stratégies dans le domaine de la Finance. Elle évalue leur mise en œuvre et veille à la qualité de l'information financière ;

➤ **La Direction Corporate Business Développment et Marketing (BDM)**

Est chargée de formuler la stratégie de croissance et de recherche des opportunités l'investissement pour la Société ;

➤ **La Direction Corporate Ressources humaines (RHU)**

Est chargée de l'élaboration des politiques et stratégies en matière de ressources humaines et du contrôle de leur mise en œuvre ;

➤ **La Direction Centrale Procurement et Logistique (P&L)**

A pour mission de piloter les processus d'Achats et la Logistique pour le Group ;

➤ La Direction Centrale juridique (JUR)

Est en charge de l'élaboration et de l'harmonisation des instruments juridiques et du contrôle de leurs applications ;

➤ La Direction Centrale Digitalisation et Système d'information (DSI)

Est chargée de la définition et du contrôle de la politique informatique et de la digitalisation de la Société ;

➤ La Direction Centrale Santé, Sécurité et Environnement (HSE)

A en charge l'élaboration des politiques en matière d'environnement, de sécurité et de qualité de vie au travail. Elle assure le contrôle de leur application ;

➤ La Direction Centrale de la Recherche et du Développement (R&D)

Est chargée de promouvoir et de mettre en œuvre la politique de la recherche appliquée et développement des technologies dans les métiers de base de la Société .

I. La présentation de la direction Division Forage

1- Historique

L'amont prend en charge la recherche, l'exploitation et la production des hydrocarbures, ses missions sont principalement axées sur le développement des gisements découverts, l'amélioration du taux de récupération et la mise à jour des réserves.

L'activité Amont intègre dans sa stratégie opérationnelle les filiales qui sont rattachées à SONATRACH et englobe les divisions: Exploration Forage, Production, Associations, Petroleum Engineering et Développement (PED), Centre de Recherche et Développement (CRD) et Engineering et Construction (ENC).

La Division Forage a été créée en 1987 sous l'autorité de la Branche des Hydrocarbures. En lui attribuant le rôle du maître d'œuvre, sa mission essentielle est la supervision et la conduite de toutes les opérations liées au Forage. Elle a la responsabilité de réaliser de « bons puits » dans des délais courts et à moindre coût, en respectant la réglementation en matière de qualité, environnement et sécurité.

La SONATRACH en tant que maître d'ouvrage ou client (propriétaire du puits) via la Division Forage, entretient des relations contractuelles avec les entrepreneurs (propriétaire des appareils de forage) qui se chargent de la réalisation des opérations de D.T.M et de forage sous l'autorité du maître d'œuvre (Division Forage).

Cette division aura pour principales missions « **réaliser des puits de qualité dans les meilleurs délais, au moindre coût et dans le respect total des règles de sécurité et d'environnement. La Division Forage est maître d'œuvre des Division PED et exploration qui sont le maître de l'ouvrage** ».

2- La Structure de la Division Forage

- La Direction gestion du personnel (siège).
- La Direction Finances et Contrôle de gestion (siège).
- La Direction Programmes & Engineering (siège).
- Le département HSE (siège).
- Le département juridique (siège).
- La Direction des opérations (DDO) - Hassi Messaoud /Sud.
- La Direction Mud Logging(DLM) -Hassi Messaoud /Sud.

3- Missions essentielles de la Division Forage

- La planification et la préparation des sites de forage ;
- La programmation des affectations des appareils de forage ;
- La réalisation des programmes d'engineering de forage ;
- L'approvisionnement et la gestion du matériel, des outils et des équipements spéciaux ;
- L'acquisition ainsi que la mise en place des infrastructures et des moyens de transport ;
- La recherche et le développement de nouvelles techniques de forage ;
- L'ordonnancement, la supervision et le contrôle de la réalisation des études, des ouvrages et des services connexes ;
- Le contrôle de l'application de la législation et de la réglementation relatives à l'environnement en matière d'opérations de forage par les partenaires de la société ;
- Le suivi et le contrôle des performances et de la qualité des opérations de forage ;

Figure N° 07 : Organigramme de la macrostructure de la Division Forage.

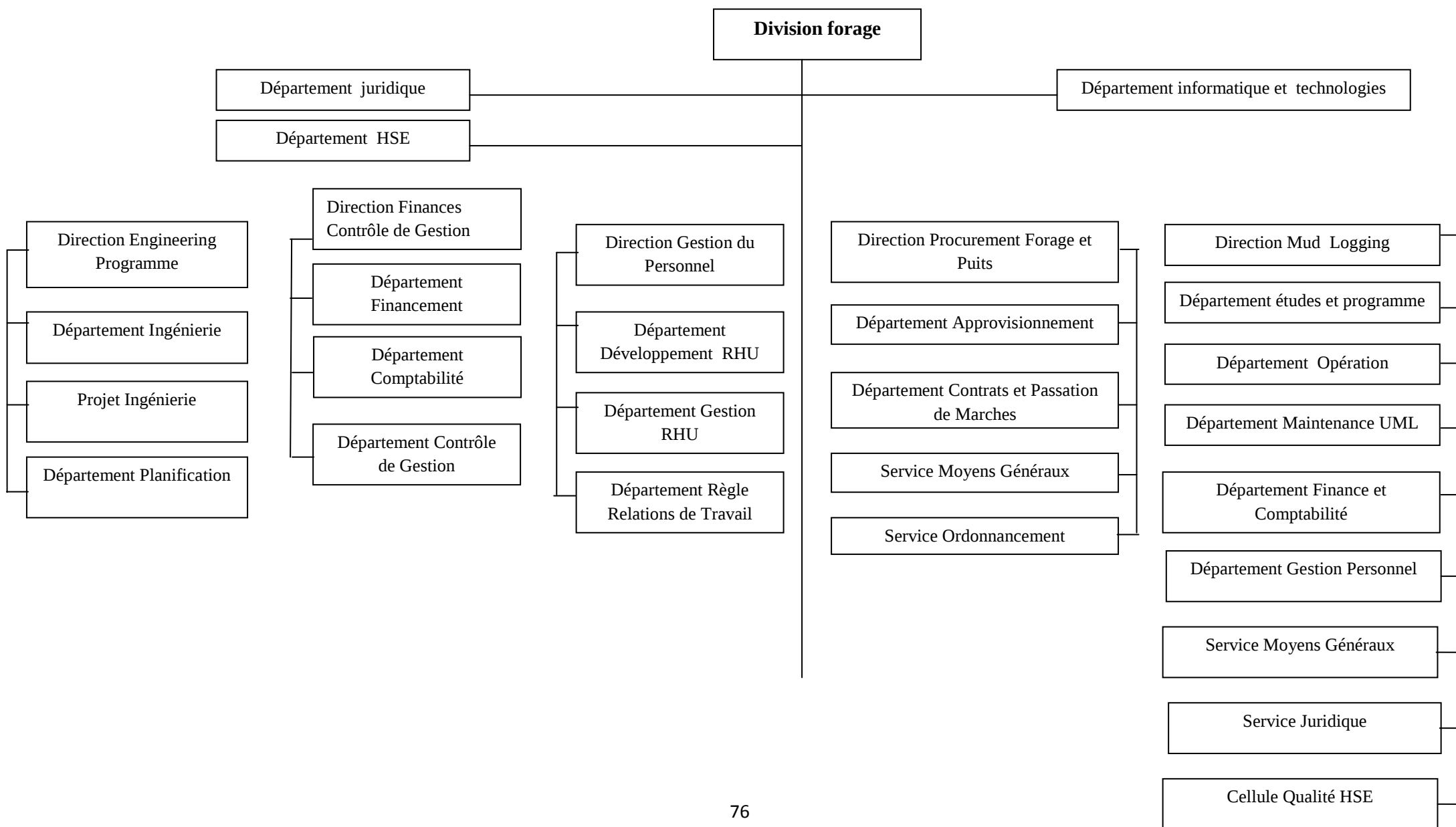
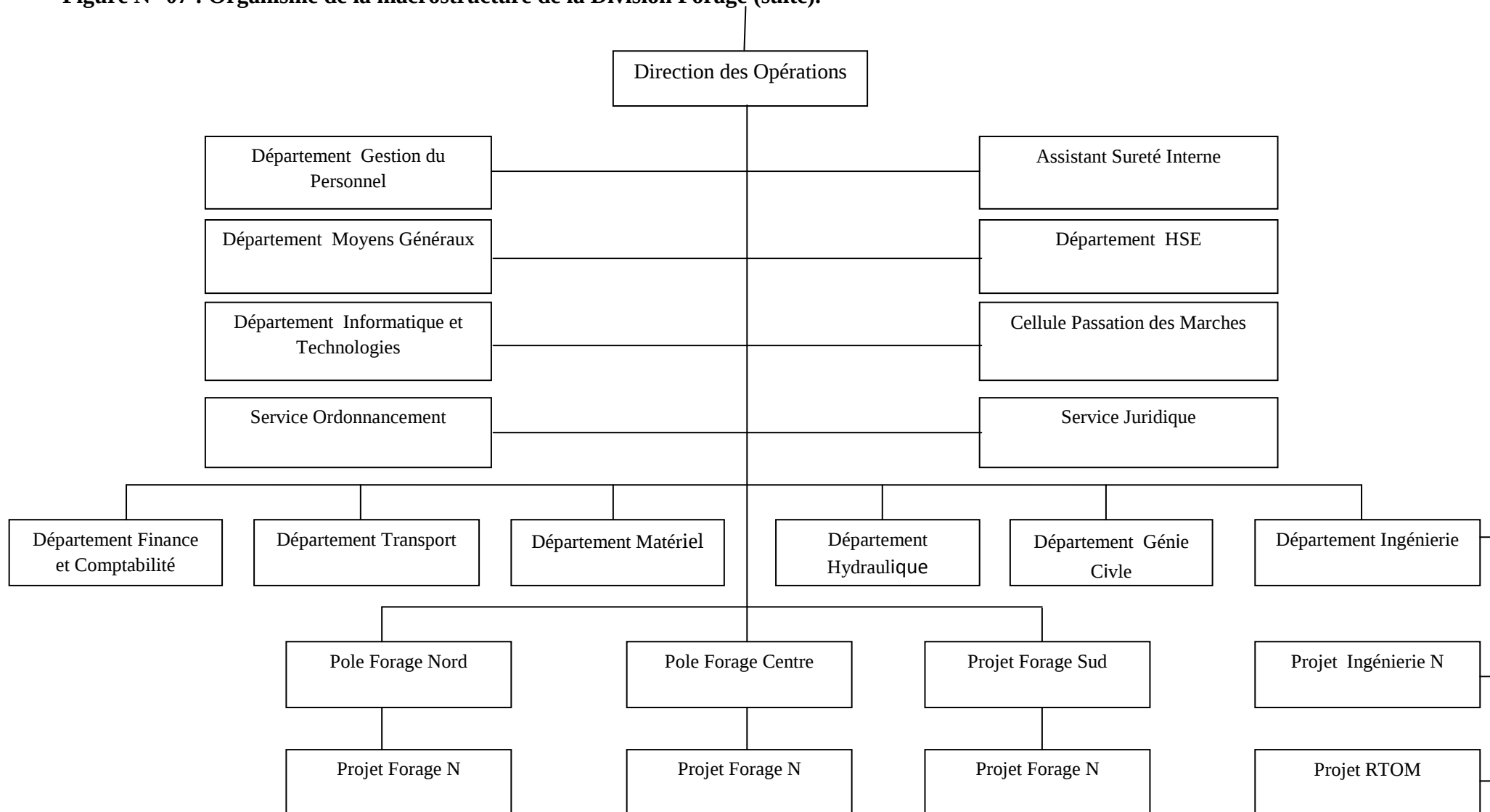


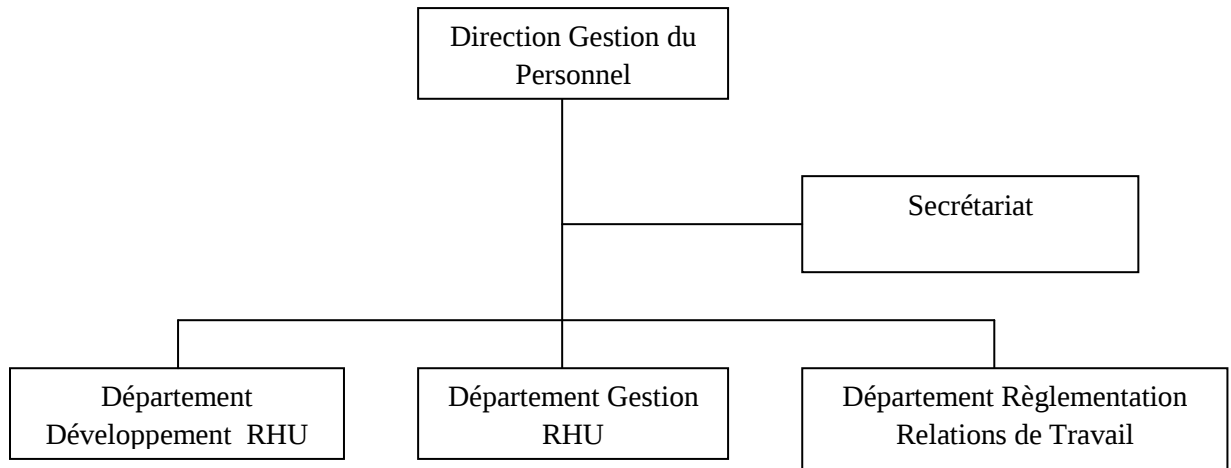
Figure N° 07 : Organisme de la macrostructure de la Division Forage (suite).



Source : Document interne à l'entreprise, juin 2019.

II. La présentation de la direction la gestion du personnel

Figure N° 08 : Structure de la Direction gestion du personnel



Source : Document interne à l'entreprise, juin 2019.

Elle est structurée en trois départements :

- 1- Département Développement des Ressources Humaines (DEV).
- 2- Département Personnel et Moyens Généraux (PMG).
- 3- Département Règlementation et Relations de Travail (RTT).

1- Département Développement des Ressources Humaines (DEV).

Ce département a pour mission de :

- Travailler en amont et en aval pour la réalisation des besoins en Ressources Humaines de la Division en matière de sélection, recrutement, formation et induction ;
- Etablir le tableau de bord des Ressources Humaines ;
- Faire quelques études si besoin est, pour améliorer la performance de la Division et motiver le personnel ;
- Etablir des contrats de recrutement (CDI et CDD).

2- Département Personnel et Moyens Généraux (PMG).

Ce département a pour mission de d'assurer :

- La gestion administrative du personnel de la Division siège ;
- L'établissement de toutes les décisions concernant la confirmation, la réalisation, le licenciement, la mutation, le détachement ou bien la mise en disponibilité ;
- La gestion des requêtes des prêts sociaux ;
- La gestion de la paie ;
- La gestion du dossier social ;
- La cellule archives et documentation S'occupe de gérer le fond de documentation existant déjà par la gestion d'une bibliothèque et de l'approvisionner en livres récent ainsi que le lancement d'un projet pour la gestion électronique des documents de la Division Forage « eSearch », cette application permet à l'utilisateur d'accéder rapidement aux documents dont il a besoin.

3- Département Réglementation et Relations de Travail :

Ce département a pour mission de :

- Assurer la diffusion en matière de réglementation, de taxes légales et donner un avis technique pour leur amélioration et leur compréhension par le personnel ;
- Traiter les requêtes individuelles et prévenir les conflits ;
- Assurer le suivi et les relations avec le Partenaire social (syndicat) ;
- Prendre en charge ou traiter les dossiers liés à la désignation des membres des commissions ;
- Mettre en place des commissions de base
- Prendre en charge le dossier « médailles ».

Section 02 : la politique et le Système de rémunération de la SONATRACH

I. La politique de rémunération dans la SONATRACH

1. Les principales caractéristiques de la politique de rémunération

Le système de rémunération de la SONATRACH se caractérise par :

- **Equité interne :** Des fonctions de même poids pour l'entreprise doivent être rémunérées dans les mêmes fourchettes de salaires.
- **Compétitivité externe :** L'entreprise doit offrir des rémunérations qui permettent d'attirer, de retenir et de motiver les candidats et les agents dont elle a besoin pour atteindre ses objectifs de rentabilité et de croissance.

➤ Reconnaissance de la contribution :

Individuelle :

- **AI** : augmentations attribuées sur la base de l'évolution de la contribution individuelle
- **RVI** : rémunération variable attribuée sur la base de l'atteinte l'objectif annuel de performance, en nombre limite, sur lesquelles l'agent a un impact direct.

Collective :

- **RVC** : rémunération variable collective attribuée sur la base d'objectifs fixés à des collectifs, objectifs sur lesquels le collectif en question a un impact réel et mesurable.
- **Intéressement** : partage des résultats de l'entreprise avec ses salariés.

Pour mettre en œuvre ces politiques de rémunération, SONATRACH est dotée d'un outil de gestion et met en place des processus annuels qui garantissent le respect de ces principes directeurs.

2. Les outils de gestion des rémunérations

- Les bandes de salaires.
- fourchettes de salaires.
- grille de salaires.

3. Le système de management de la performance

Cesystème consiste sur :

Des plans des rémunérations variables reposant sur un nombre pré défini et limite d'objectifs. Ces objectifs sont les déclinaisons des objectifs de l'entreprise au niveau de chaque agent ou collectif d'agents.

II. Système de rémunération de SONATRACH.

1. L'ancien système de rémunération de SONATRACH.

- Salaire fixe : (selon l'échelle).
- Partie variable : (selon l'échelon, selon les primes de rémunération individuelle **PRI**, primes de rémunération collective, indemnité d'expérience **IEP**).
- D'autre avantage : primes, intéressement.
- **IEP** : indemnité d'expérience.
- **PRI** : prime de rendement individuel.
- **PRC** : prime de rendement collectif.
- **PRS** : prime de scolarité.

1.1. Les principaux points de l'ancien système de rémunération :

- Le salaire de base de l'ancienne structure reposant exclusivement sur le poste ne permettant pas de prendre en compte la contribution et la performance des personnes, ce qui génère un sentiment d'injustice et de frustration ;
- La grille des salaires de base ne différenciant pas suffisamment entre les catégories socioprofessionnelles ;
- Fonctionnement selon une logique d'augmentation égalitaire de rémunération collective ;
- Pas de programme de rémunération spécifique pour recruter ou fidéliser dans certaines fonctions clés (fonction technique, ou de gestion rare fortement exposé à l'international / soumise à la concurrence) ;
- Rôle marginal des managers dans le fonctionnement du système ce qui explique la non participation des managers à la réalisation de la politique de rémunération ;
- Insatisfaction forte de personnel vis-à-vis du système de rémunération : sentiment d'iniquité ;
- La Rémunération est basé sur des échelons de 3 à 5 ans.

2. Le nouveau système de rémunération de SONATRACH :

2.1- les conditions de mis en œuvre le nouveau système de remuneration

Une enquête qualitative menée en 2004 lors du lancement du projet rémunération pour le personnel de l'entreprise SONATRACH, pour aborder et analyse un ensemble des thèmes :

- Gestion des emplois et des rémunérations.
- Avancements et promotion.
- Managements de la performance.
- Gestion des compétences.
- Développement professionnel.
- Contenu et organisation du travail.
- Management des hommes.

a- Les objectifs de cette enquête :

- Améliorer les résultats de SONATRACH dans tous les domaines d'activité et à tous les niveaux de l'organisation ;
- Moderniser le fonctionnement de SONATRACH en améliorant les pratiques professionnelles des agents ;
- Redonner aux collaborateurs des perspectives de progression salariale et d'évolution professionnelles.

b- Les constats de cette enquête :

- La volonté de mettre en place un système de rémunération plus transparent, équitable et motivant ;
- la capacité de l'entreprise d'aller jusqu'au bout d'une réforme majeure ;
- Du fait d'intentions exprimées ou de projet initiés dans le passé et qui n'ont pas été suivis d'effets.

c- Les décisions de cette enquête :

- Simplifier la structure salariale ;
- Regrouper les éléments fixes dans un nouveau salaire de base ;
- Instaurer plus d'équité dans les salaires ;
- Plus de contributions, plus de rétribution ;
- Reconnaître les fonctions créatrices de valeur pour SONATRACH, en valorisant les salaires des agents dans les fonctions cœur de métier (FCM).

2.2- Les volets de nouveau système de rémunération

SONATRACH en 2009 décide de mettre en place le nouveau système de rémunération rôle et contribution (R & C) avec deux volets principaux :

a- La classification basée sur le modèle « Rôles et contribution »(R&C).

- Fondation de la gestion des emplois et des rémunérations.
- Permettant une plus grande flexibilité et une meilleure fluidité dans l'organisation de SONATRACH.
- Offrant la possibilité de valoriser les agents les plus contributeurs par des augmentations salariales.

b- Le système de management de la performance (SMP).

- Destiné à déployer la stratégie de SONATRACH aux différents niveaux de l'organisation.
- Fondé sur des objectifs à atteindre et des actions.
- Donnant la possibilité d'accorder une rémunération variable à ceux qui ont atteint et dépassé leurs objectifs.

Le système de rémunération R&C s'inscrit dans un contrat gagnant – gagnant.

Un contrat propose à chaque agent pour :

- Réussir notre transformation : En améliorant les pratiques professionnelles des salaires.
- Développer une culture de la performance : En redonnant aux collaborateurs des perspectives de progression salariale et d'évolution professionnelle.
- Améliorer les résultats : dans tout les domaines d'activité et tout les niveaux de l'organisation.

- Reposant sur trois engagements :
 - Plus de performance : travailler mieux, être plus efficaces.
 - Plus de reconnaissance : être évaluée à sa juste valeur.
 - Plus d'équité : rémunère chacun en fonction de sa contribution.

“Le nouveau système de rémunération R&C contribué plus gagner plus.”

2.3- Les principes composants de système de rémunération R&C

- Un nombre limite de rôles (10).
- De 4 à 5 niveaux de contributions dans chaque rôle pouvant justifier une vraie différence de salaire.
- 4 axes de contribution pour la réussite de SONATRACH.
- 3 degrés de maîtrise de chaque titulaire selon l'échelle.

Le versement de salaires compétitifs, équitables, proportionnels à la performance et à la contribution individuelle.

2.3-1. Rôle :

a- Définition d'un rôle :

C'est un regroupement de fonctions dont les responsabilités et les exigences de contribution sont de même nature.

Les rôles sont établis à partir des fonctions et des filières professionnelles de l'entreprise, et sont indépendants des savoir-faire et connaissances techniques propres à chaque métier dans l'entreprise.

b- Types de rôles :

Opérateur : L'opérateur exécute des tâches simples, répétitives et mesurables, il le fait dans le respect strict des consignes ou de procédures précises et complètes, il s'assure que son travail est conforme aux standards de qualité et de productivité.

Relais technique : Relais technique réalise, au sein d'une équipe, des travaux complexes, nécessitant la maîtrise des connaissances théoriques et pratique de sa technique, il bénéficie d'une certaine autonomie et fait preuve d'initiative dans la réalisation de son travail.

Professionnel : Le professionnel réalise des études ou prestations de services nécessitant un haut niveau d'analyse et de synthèse dans son domaine de spécialité. Il assure la veille technologique et le partage des connaissances.

Animateur d'équipe : L'animateur d'équipe assure le premier niveau d'encadrement hiérarchique d'opérateur et ou des relais techniques. Il est garant du respect des procédures, modes opératoires ou consignes en particulier en matière de sécurité.

Le manager de base : Le manager de base encadre soit des équipes d'opérateur avec l'appui d'animateur d'équipes, soit une équipe de relais techniques et ou professionnels. Il rationalise les moyens et ressources mises à sa disposition et propose des améliorations aux modes opératoires ou procédures.

Superviseur : Le superviseur assure l'interface avec un ou plusieurs prestataires externe ou interne et garantit qu'ils déploient les ressources appropriées(en qualité et en compétences).

Responsable de projet : Le responsable de projet gère un projet avec un objectif clairement identifié et des ressources affectées uniquement pour la durée du projet .Il engage et pilote toutes les actions nécessaires a la réalisation des objectifs du projet.

Le manager de proximité : Le manager de proximité organise, anime et coordonne une ou plusieurs équipes en optimisant les ressources et moyens mis à sa disposition.

Le manager d'entité : Le manager d'entité décline, pour les équipes sous sa responsabilité les orientations de sa direction en plans d'actions. Il évalue régulièrement les réalisations intermédiaires et corrige rapidement les éventuelles dérives.

Le manager d'un domaine d'activité : Le manager d'un domaine d'activité est placé sous l'autorité directe d'un membre du comité exécutif. Il participe à la définition de la stratégie pour son domaine d'activité et décline dans les entités ou il supervise.

2.3-2. Les niveaux de contribution

S'approprier : Découvrir et s'approprier toutes les connaissances requises (procédures, outils, systèmes, équipes, normes etc.), dans ce niveau le salarié entre dans son rôle.

Met en œuvre : Conforme aux standards, aux attentes et maîtrise le bon « pro » (professionnel et productif) et assume pleinement son rôle.

Domine : Une vision hélicoptère de son rôle et sort ses antennes pour voir ce qui se passe hors de son poste, Commence à aller vers les autres pour les aider, dépanner, motiver.

Fait évoluer : Sort de son rôle strictement défini, est ouvert à l'extérieur, hors de son équipe et s'occupe des autres, les aide, leur transmet (plus que partage), les tire vers le haut .fait adhérer une visionTechnicienne de son rôle.

Fait référence : Dans ce niveau de contribution le salarié est sollicité par les autres,fait que les autres se mobilisent, s'auto-motivent ou se responsabilisent et Travaille sur les systèmes :

procédures et modes de fonctionnement qui vont s'imposer aux autres pour améliorer pratiques et les résultats.

2.3-3. Les axes de contribution

Les axes de contribution découlent de la stratégie de l'entreprise, ils reflètent les objectifs de valeur ajoutée déterminants les succès de SONATRACH et s'appliquent à tous les rôles mais avec des formules et des expressions spécifiques, ils s'expriment par des pratiques et des comportements professionnels observables, constituent le cadre de référence commun à toutes les fonctions SONATRACH.

Nous pouvons citer 4 axes de contribution :

- Implication « SONATRACH veut associer chacun de ses salariés dans la vie de l'entreprise ».
- Performance « SONATRACH veut être compétitive sur le marché du pétrole et de gaz ».
- Fiabilité et sécurité « SONATRACH veut faire fonctionner ses équipements selon les normes standards HSE ».
- Changement « SONATRACH veut moderniser son système de fonctionnement ».

2.3-4. Degré de maîtrise

Pour chaque niveau de contribution dans un axe de contribution, le manager peut différencier le degré de maîtrise de chaque titulaire selon l'échelle :

- **M&O** : maîtrise Minimale et Occasionnelle.
- **P&F** : maîtrise Partielle et Fréquente.
- **T&P** : maîtrise Totale et Permanente.

Dans un rôle, la progression en niveau de contribution n'est ni automatique, ni garantie :

- Elle résulte d'une amélioration réelle, significative, constante et mesurable et constatable par tous.
- Certains salariés ne progresseront pas jusqu'au dernier niveau de contribution de leur rôle.
- Certains peuvent rester à « met en œuvre » tout en étant de bons professionnels, efficaces et normalement contributeurs.
- Il n'y a pas de durée min ou max dans un niveau de contribution.

3. Projets de contribution

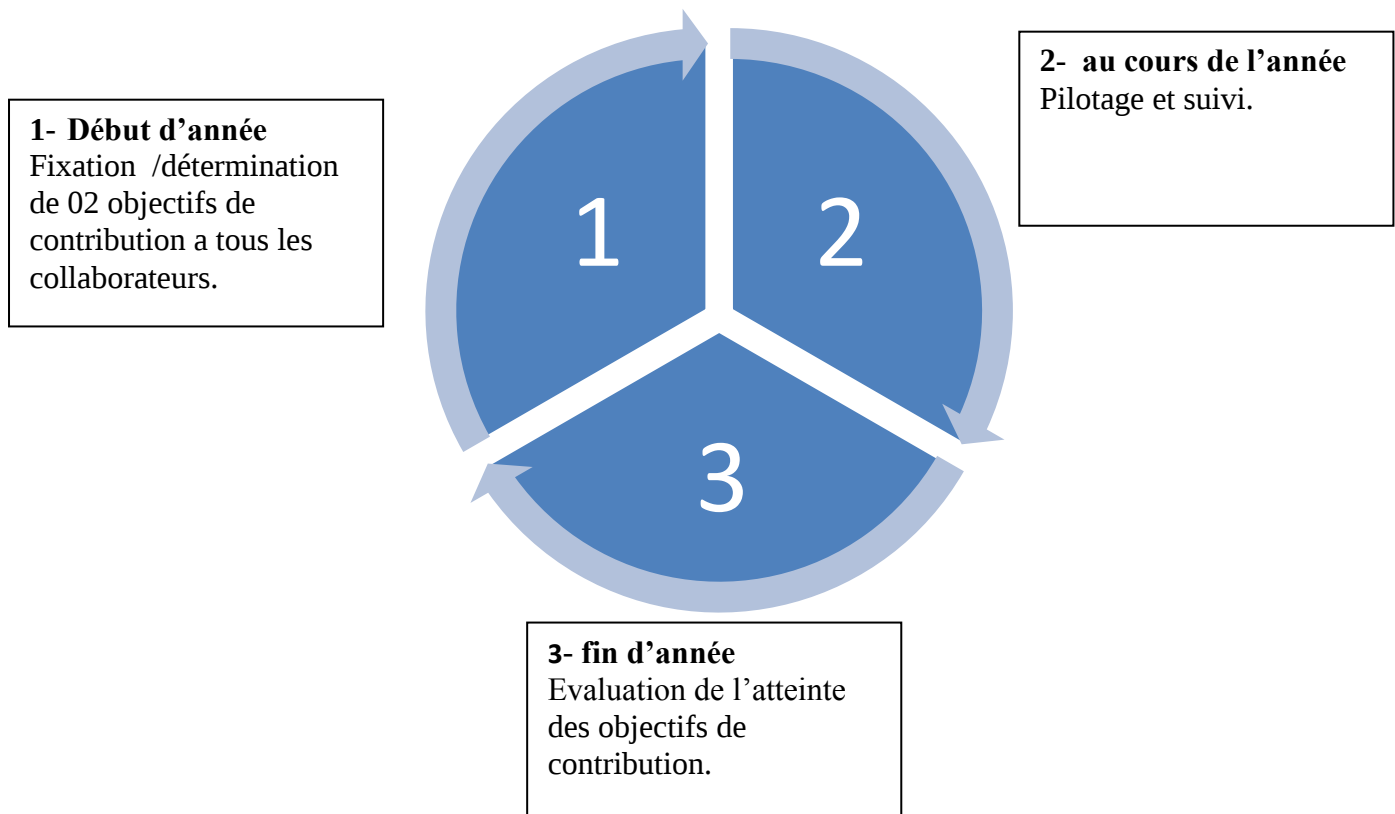
Pour mettre fin aux dispositifs transitoires successifs mis en place au cours des dernières années.

Pour concrétiser l'entrée en vigueur d'une partie importante du système de rémunération : la dynamique de gestion des salaires afin de reconnaître et de rétribuer davantage les meilleurs contributeurs.

Pour vous accompagner et vous donner les moyens d'exercer pleinement vos responsabilités de manager dans le cadre du système de rémunération R et C.

Tous les agents doivent se voir fixer des objectifs de contribution.

Figure N° 09 : Projets de contribution



Source : document interne, juin 2019.

4. Les objectifs de contribution :

En prévision de l'entretien annuel, le manager détermine pour son collaborateur direct deux objectifs de contributions, qu'il formalise sur la feuille de route annuelle (voire annexe n° 02) de celui-ci :

- En s'appuyant sur le « référentiel Rôles & Contributions » du nouveau système de rémunération
- Compte tenu du positionnement de l'agent dans un Rôle et dans un des Niveaux de Contributions prévus pour ce rôle

La détermination de chaque objectif de contributions passe par trois étapes :

Etape 01 : le manager sélectionne un axe de contribution parmi les quatre possibles.

Etape 02 : dans l'axe retenu le manager choisit une contribution sur laquelle l'agent devra s'améliorer.

- ✓ passage au degré de maîtrise supérieure dans un même niveau de contribution (de « minime et occasionnelle » à « partielle et fréquente » ou bien de « partielle et fréquente » à « totale et permanente »)
- ✓ passage au niveau de contribution supérieur lorsque l'agent se situe déjà au degré de maîtrise « totale et permanente ».

Etape 03 : dans le cadre de la contribution choisie le manager formalise des orientations et illustre celle-ci de quelques actions à réaliser afin d'aider l'agent à orienter efficacement ses efforts au cours de l'année.

Le moyen ou l'outil permettant au manager d'organiser l'évolution professionnelle et la progression salariale de ses collaborateurs, Il comprend deux parties :

- L'identification des deux contributions que l'agent doit améliorer, soit en augmentant son degré de maîtrise, soit en passant –sur un axe- au niveau de contribution (NC) supérieur.
- Des orientations spécifiques à chacun, dans son poste de travail et dans le contexte spécifique de son entité :
 - Action à conduire.
 - Opération à réaliser.
 - Pratique professionnelle à améliorer.
 - Erreurs, dysfonctionnements, mauvaises pratiques, mauvaises habitudes à supprimer.

Les objectifs de contributions ne sont pas pondérés et sont discutés et conjointement arrêtés à l'occasion de l'entretien annuel.

Des lors qu'ils ont été validés par le N+2 de l'agent, les objectifs de contribution ne peuvent plus être modifiés.

Tableau N°3 : Les objectifs de contribution est un processus en trois étapes :

Analyse la situation actuelle	Fixer l'objectif	Communiquer les contributions a l'objectif de l'agent
Exemple : Axe performance NC : met en œuvre Degré de maitrise =P & E Idem autres axes	Exemple : Objectif : degré de maitrise à atteindre = T & P Définitions des orientations	Remplir l'objectif dans la FRA Communiquer les objectifs de l'agent

Source : document interne, juin 2019.

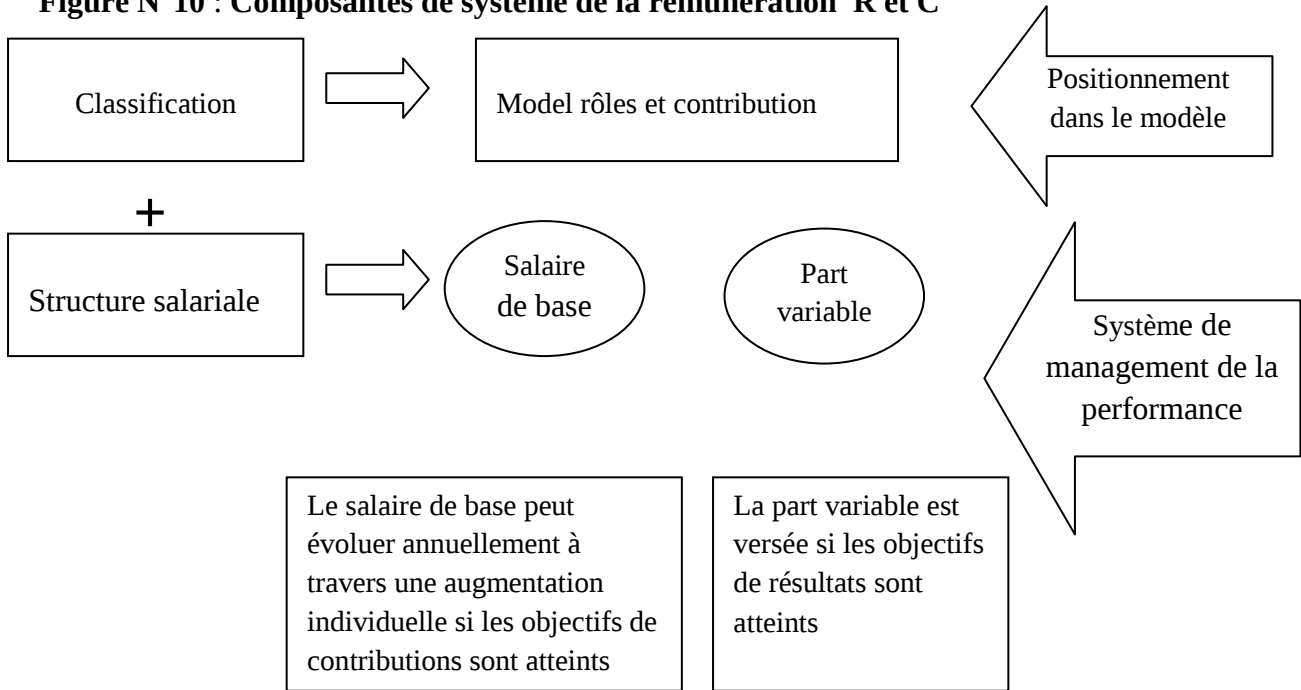
5. Pourquoi le modèle R&Cà SONATRACH ?

Principaux constats sur les dispositifs antérieurs

- **Rigidité :** toute fonction renvoie à une échelle qui détermine automatiquement un salaire de base.
 - Ne garantit ni implication individuelle ni même, parfois la simple production d'un travail.
- Poids des automatismes : le salaire augmente de façon automatique et égalitaire, quelle que soit la performance du salarié.
 - Pas d'appréciation des contributions ou de la performance réalisée.
- Perte des repères initiaux : la multiplication des fonctions, l'absence d'évaluation des fonctions et la multiplication des compléments au salaire de base ont entrain la disparation d'une hiérarchie claire des fonctions et des salaires.

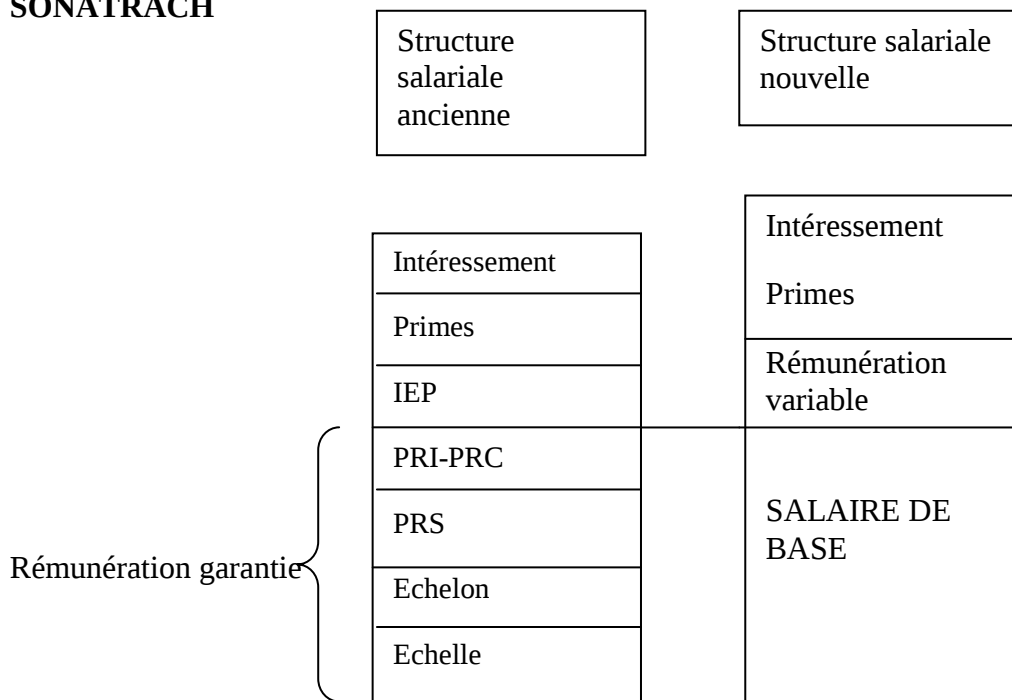
R&C : un système de classification mieux adapté.

Figure N°10 : Composantes de système de la rémunération R et C



Source : document interne, juin 2019.

Figure N° 11 : La représentation graphique de la structure de la rémunération de SONATRACH



Source : document interne, juin 2019.

Section 03 : La grille de salaire

I- La grille des salaires de la SONATRACH

Correspondant aux différents niveaux hiérarchiques de rémunération des postes de travail et traduit en autres, une évolution horizontale (salaire de base).et évolution verticale (sous forme d'échelle).

La grille des salaires se compose de (37) échelles (voir l'annexe N° 03) pour chaque catégorie les échelles sont de valeur constante à partir du 9^{ème} échelle dans la même catégorie, mais de valeur progressive entre les catégories.

1. Le paiement du salaire au niveau de la SONATRACH.

Au fil de l'étude au niveau de l'entreprise SONATRACH, nous avons pu constater que le paiement du salaire s'effectuait mensuellement en contre partie des efforts fournis par les travailleurs, et cela par le calcul du revenu présenté ensuite sur une fiche de paie (Voir annexe N°04).

1.1. Eléments constitutifs de la fiche de paie

a. Salaire de base :

Deux sortes de salaire sont distinguées :

- **Salaire de base standard** : Il est obtenu d'une grille des salaires, cette grille comprend une ligne correspondant aux différentes catégories ainsi qu'à une ligne de différentes échelles.
- **Le salaire net** : Le salaire net est le salaire perçu effectivement par le travailleur à la fin du mois.

b. Indemnité de nuisance

La nuisance désigne l'inconfort, la gêne ou le risque crée par tout élément chimique et ou physique pouvant provoquer une altération plus au moins grave de la santé du travailleur.

Tout travailleur affecté à un poste de travail dont les tâches présentent des risques de danger, des pénibilités, d'insalubrité ou de salissure bénéficie de l'indemnité de nuisance.

Cette indemnité est attribuée à partir de descriptifs des poste, établis sur la base d'une analyse détaillée des conditions de travail.

Chapitre III : présentation et système de rémunération au sein de SONATRACH

Cette indemnité est répartir sur un Bareme (voire l'annexe n° 05)

Exemple :

Un travailleur dans l'échelle 21 et au code E

Le montant de l'indimnite de nuisance est égala1 101,91DA

c. Augmentation individuelle :

C'est une prime qui presente la performance des salaries au sein de l'entreprise SONATRACH pour cette année 2019 la derection SONATRACH à fixé une augmentationde 6% de salaire de base pour 40% d'effectif total.

Exemple :

Pour un travailleur de l'échelle 21 qui réaliséses objectifs fixépar l'entreprise il gagne une augmantationindividuel de 6 %, qui est calculée comme suit :

$$56847,50 * 6\% = 3410,85 \text{ DA}$$

d. Indemnité des heures supplémentaires :

Tableau n°4 : Indemnité des heures supplémentaires :

Rebrique	Nature des heures supplémentaires	Taux majoration
125	Heures supplémentaires effectuées le jour (pour les 1 ^{er} 4h de la semaine).	50% du taux horaire.
127	Heures supplémentaires effectuées le jour (5h et plus).	75% du taux horaire.
129	Heures supplémentaires effectuées un jour de repos (vendredi).	100% du taux horaire.
131	Heures supplémentaireseffectuées nuitet jour férié.	125% du taux horaire.

Mode de calcul

$$\text{Indemnité des heures supplémentaires} = \frac{\text{salaire de base}}{173.71} * \text{nombre d'heures supplémentaires}$$

Exemple

Les heures supplémentaires d'un travailleur qui a effectue comme suite :

Tableau n°5 : Exemple des heures supplémentaires d'un travailleur

Les heurs supplementaire	Les jours
2	Dimanche
1	Lundi
2	Mardi
2	Mercredi
8	Vendredi
4	Samedi (jour ferie)

Salaire de base = 56 847,50 DA.

Nombre des heurs = 173,71H

$$\frac{56847,50}{173,71} = 327,26 \text{ DA/H}$$

$$125 : 1.5 \times 4 \times 327.26 = 1963.56 \text{ DA}$$

$$127 : 1.75 \times 3 \times 327.26 = 1718.115 \text{ DA}$$

$$129 : 2 \times 8 \times 327.26 = 5236.16 \text{ DA}$$

$$131 : 2.25 \times 4 \times 327.26 = 2945.34 \text{ DA}$$

$$\text{Total } 1963.56 + 1718.115 + 5236.16 + 2945.34 = 11863.175 \text{ DA}$$

Donc le montant des heures supplémentaires de cette travailleuse est de 11863.175 DA

e. Indemnité d'amortissement

L'indemnité de transport vise à compenser les frais de transport engagés par un travailleur pour se rendre de son domicile vers son lieu de travail.

le montant de l'indemnité est fixé (voire l'annexe n° 06).

f. Indemnité de panier

Elle vise à couvrir les frais de restauration engagés par le travailleur est égale 40 DA/jour.

Exemple :

Indemnité de panier= jour réellement travaillé*40 DA.

21*40 = 840 DA.

g. Prime de scolarité :

La prime de scolarité est une prestation familiale versée annuellement par l'employeur au profit des enfants scolarisés des travailleurs.

La prime de scolarité est due sur présentation d'un certificat de scolarité de l'année en cours pour chaque enfant scolarisé, délivré à cet effet, par les services compétents de l'établissement scolaire de l'enfant.

Son montant est fixé à :

- 400 DA par enfant scolarisé.

h. Indemnité de la zone IZCV :

C'est une indemnité qui concerne les gent qui travail au sud.

➤ **IZCV Cotisable :**

C'est une composnation monétaire concerne les travailleurs de sud qui travaillent dans un regime NSR non soumis à la relève.(voire l'annexe n°7).

Example

Nous prend la zone E : HassiMessoud.

Pour une personne de l'échelle 21 a la zone E la prime de IZCV.E égale a 1947.16 DA.

➤ **IZCV (SR 4*4) :**

C'est une composnation monétairequi concerne les travailleurs dans un système de travail 4*4(voir l'annexe n°8).

Example

Nous prend la zone E : Hassi Messoud.

Pour une personne de l'échelle 21 à la zone E la prime d'IZCV.E égale à 1695.38DA.

i. IRG (Impôt sur le Revenu Global) :

Le salaire soumis à l'IRG, correspond à l'ensemble des éléments de la rémunération sur les quels sont effectués des prélèvements fiscaux. Et versé mensuellement par l'employeur a l'administration des impôts. Il figure sous forme de barème. (Voir l'annexe n°09).

Mode de calcul :

Le salaire soumis à l'IRG est déterminé par application de la formule suivante :

Base .IRG= Gains imposable – retenues non imposable.

Exemple :

Base .IRG= Gains imposable – retenues non imposable.

Gains imposable = 98482,06 DA.

Retenues non imposable = 10340 ,62 DA.

Base IRG= 98482,06 – 10340,62 = 88141,44.

IRG = 19442,00 DA (voir l'annexe n°).

Conclusion

La politique de rémunération est l'un des piliers de la fonction ressources humaines. L'entreprise SONATRACH dispose d'une politique de rémunération, et elle tente de faire de cette politique un réel levier de motivation.

Le nouveau système de rémunération du SONATRACH vise à développer les compétences et la motivation des salariés.

Les principes de ce nouveau système de rémunération « RÔLE et CONTRIBUTION » sont la reconnaissance et la performance au sein de l'entreprise, la responsabilisation des managers dans le fonctionnement du système et enfin la transparence dans le fonctionnement de ce nouveau système.

Chapitre N° IV :

**L'impact de la rémunération sur la
motivation au travail au sein de la
SONATRACH : approche empirique.**

Chapitre IV : impact de la rémunération sur la motivation au travail au sein de la SONATRACH : approche empirique.

Chapitre IV : impact de la rémunération sur la motivation au travail au sein de la SONATRACH : approche empirique.

Introduction

La motivation c'est ce qui transmet un mouvement, met en marche, transforme une énergie en action. C'est donc la force qui pousse l'individu à agir et donner plus d'effort dans son travail. Pour cela on va étudier l'impact de rémunération comme facteur de motivation des salariés.

Le présent chapitre fera l'objet de présenter notre enquêtes sur le terrain au sein de l'entreprise SONATRACH, qui se base sur la construction et l'analyse les résultats qui contiennent les caractéristiques des données personnelles de la population étudiée. Ainsi que d'analyser les d'efférents résultats qui réponde sur notre problématique de recherche qui contienne l'impact de la rémunération sur la motivation du personnel sur le terrain.

Section 1 : présentation de l'enquête

Les objectifs et les questions de recherche de cette étude nous conduisent à une exploration en profondeur de l'impact de la rémunération sur la motivation au travail. La méthode retenue pour cette étude est « l'étude de cas », pour cela ; nous avons opté pour l'entreprise SONATRACH.

1- Présentation de l'enquête sur le terrain :

L'objectif et la question de recherche de cette étude nous conduisent à une exploration en profondeur de l'impact de la rémunération sur la motivation au travail. La méthode retenue pour cette étude est « l'étude de cas ». Pour cela, nous optons pour l'entreprise SONATRACH.

2- Objectif général de l'enquête :

Cette enquête a pour objectif principal de nous permettre de répondre à notre problématique de départ, à savoir quel est l'impact de la rémunération sur la motivation du personnel ? Mais cette fois-ci d'une manière concrète. Puis voir l'effet du système et de la politique de rémunération sur la motivation des salariés.

3- La méthodologie de l'enquête :

Notre enquête est basée sur un questionnaire qui comporte 28 questions divisées en trois axes (rémunération, motivation et la relation entre la rémunération et la motivation) et que nous avons réparti sur un ensemble de salariés de l'entreprise SONATRACH de toutes les catégories socio-professionnelles. La taille de notre échantillon de 40 salariés.

Nous avons élaboré notre questionnaire en respectant les étapes suivantes :

- En premier lieu, nous avons collecté des renseignements sur les salariés tout en gardant l'anonymat de chacun d'eux ;
- En deuxième lieu, nous avons interrogé les salariés sur le système de rémunération et sa structure ;
- En dernier lieu, nous avons traité principalement la motivation des salariés par la rémunération et leur degré de motivation par rapport aux autres aspects de l'emploi.

Notre échantillon représente quatre catégories sociales professionnelles, à savoir, cadre supérieur, cadre, maîtrise et enfin la catégorie exécution, répartie comme suit : 08 cadres supérieurs, 15 cadres, 10 agents de maîtrises et 5 agents d'exécutions. La politique de rémunération de SONATRACH diffère d'une catégorie à une autre.

Chapitre IV : impact de la rémunération sur la motivation au travail au sein de la SONATRACH : approche empirique.

4- Présentation de terrain et objet de l'enquête :

Dans cette partie de notre étude de cas, nous allons fonder notre enquête sur un ensemble de salariés représentant les différentes catégories socioprofessionnelles de l'entreprise d'accueil SONATRACH.

Les salariés soumis à notre enquête appartiennent aux structures de l'entreprise SONATRACH suivantes :

- Au niveau de siège exploration productions.
- Au niveau de la division forage.
- Au niveau du département RH.

Section 2 : Les résultats de l'enquête

1- Interprétation des résultats :

Cette partie sera consacrée à la représentation et l'analyse des résultats obtenus sur le terrain, nous analyserons les résultats obtenus de l'enquête par questionnaire auprès des salariés.

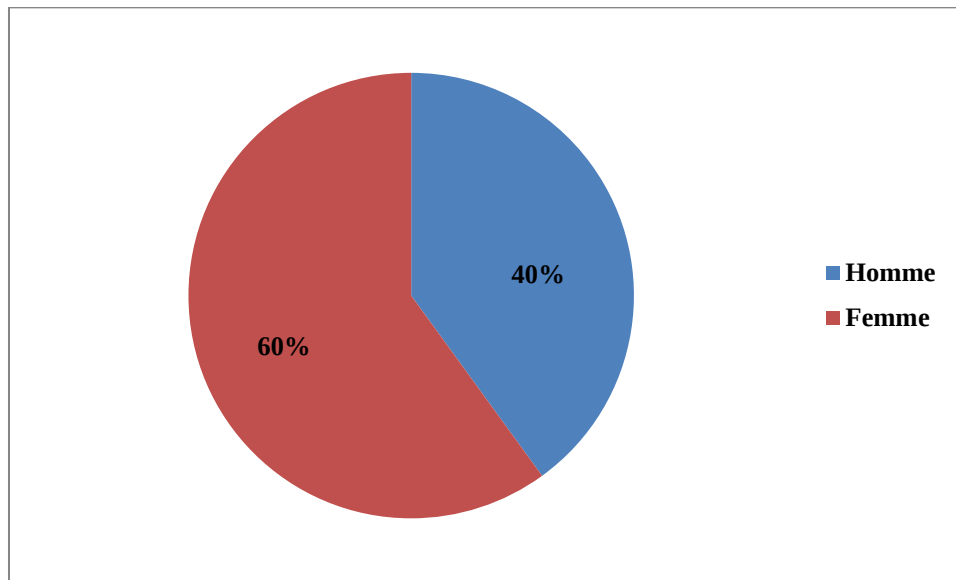
1.1- Données socioprofessionnelles

Tableau N°6 : la répartition de l'effectif selon le sexe

Sexe	Nombre	Pourcentage
Homme	16	40%
Femme	24	60%
Total	40	100%

Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, juin 2019.

Figure N°12 : la répartition de l'effectif selon le sexe



Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, juin 2019.

Commentaire :

A partir du tableau n°6 et figure n°12, nous se référant au pourcentage obtenu par le biais du questionnaire, nous constatons que la participation des salariés femmes est plus élevée (60%) que celle des hommes (40%).

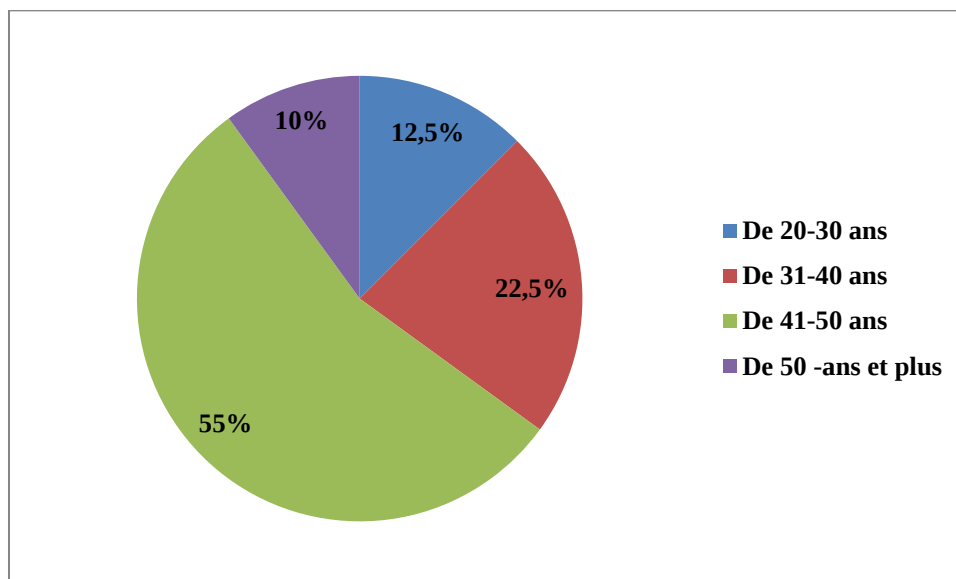
Cela montre que la population féminine est bien représentée dans la « SONATRACH ». Et cela est dû à la nature de travail exercée par les cadres, car la majorité de ces tâches se situe dans des bureaux administratifs ce qui donne une grande place pour les femmes d'exercer ces tâches.

Tableau N° 7 : la répartition de l'effectif selon l'âge

Age	Nombre	Pourcentage
De 20-30 ans	05	12.5%
De 31-40 ans	09	22.5%
De 41-50 ans	22	55%
De 50 -ans et plus	04	10%
Total	40	100%

Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, juin 2019.

Figure N° 13 : la répartition de l'effectif selon l'âge



Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, juin 2019.

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 55%, suivie de la catégorie d'âge entre 31-40 avec un pourcentage de 22.5% , puis, de la catégorie allant de 20 à 30 ans avec un pourcentage de 12.5%.

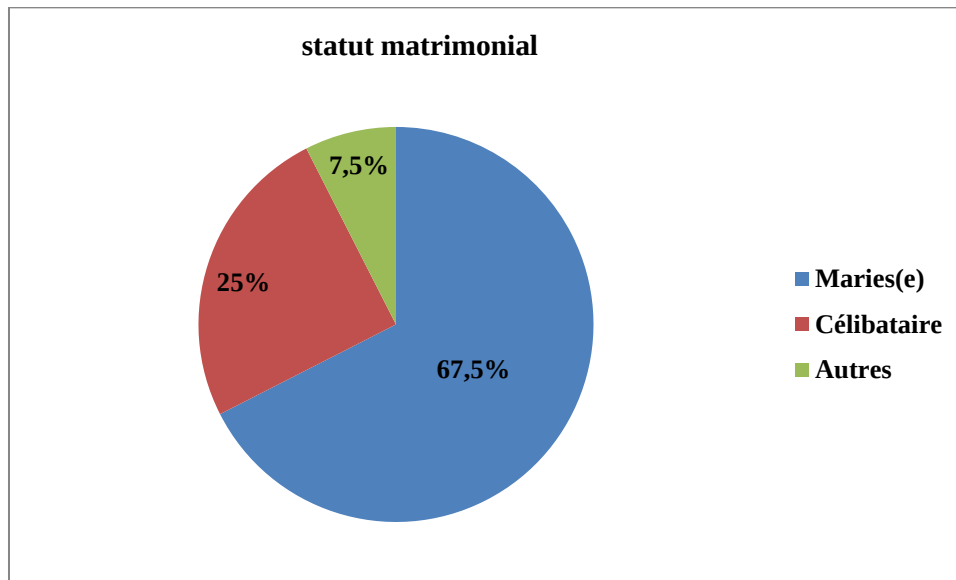
Ceci montre que la majorité de l'effectif de la « SONATRACH » est moyennement âgée, cela veut dire que d'une part, la priorité lors des recrutements est dirigée vers une main d'œuvre jeune et qualifiée capable de refléter une image dynamique et en bonne santé financière à l'entreprise, d'autre part, une main d'œuvre âgée caractérisée par une expérience professionnelle permettant de connaître les clés de réussite, et recrutée de puis bien longtemps.

Tableau N°8 : statut matrimonial

Statut	Nombre	Pourcentage
Maries(e)	27	67.5%
Célibataire	10	25%
Autres	3	7.5%
Total	40	100%

Source : réalisé par nous-mêmes,résultat de l'enquête, juin 2019.

Figure N°14 : statut matrimonial



Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, juin 2019.

Commentaire :

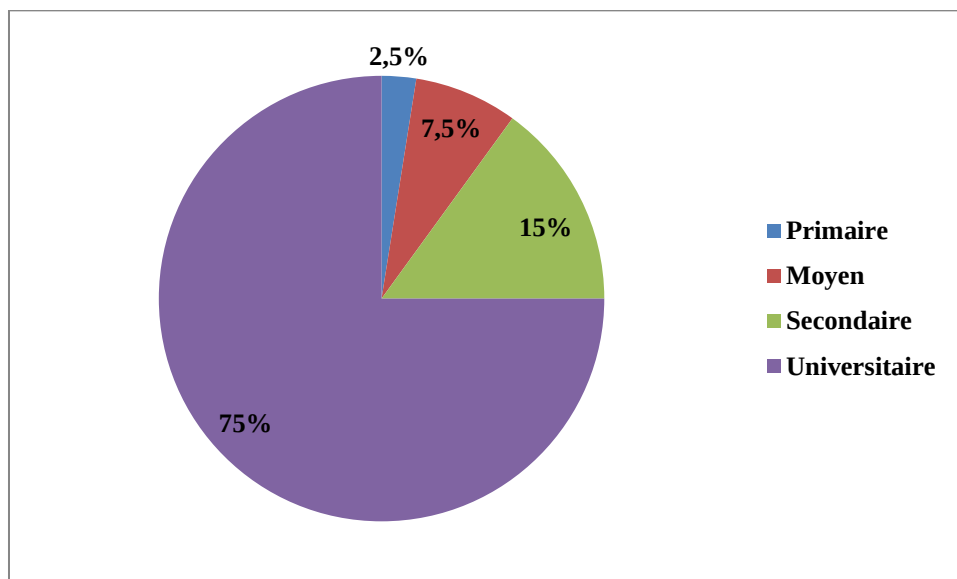
La plupart des personnels enquêtés sont mariés avec un pourcentage de 67.5%, et 25% sont célibataire, le reste (Divorce(é), Veuf(e)) avec un pourcentage de 7.5%.

Tableau N°9 : Présentation niveau d'instruction du personnel

Statut	Nombre	Pourcentage
Primaire	01	2.5%
Moyen	03	7.5%
Secondaire	06	15%
Universitaire	30	75%
Total	40	100%

Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, juin 2019.

Figure N°15: niveau d’instruction du personnel



Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l’enquête, juin 2019.

Commentaire :

Selon ce graphe ci-dessus nous remarquons que la majorité des personnes interrogées ont un niveau d’instruction universitaire avec un pourcentage de 75%, suivi par la catégorie qui a un niveau secondaire avec un pourcentage de 15%, puis on trouve ceux qui ont un niveau moyen avec un pourcentage de 7.5%. Et enfin celle du niveau primaire a un taux de 2.5%.

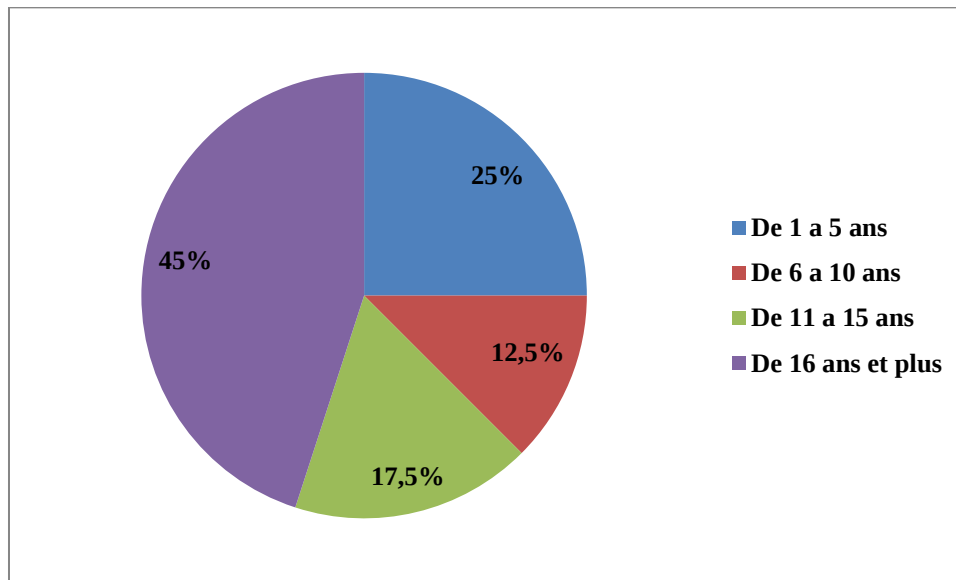
Ce résultat nous donne une image sur la politique de recrutement adoptée par l’entreprise qui vise en premier lieu les universitaires pour travailler à l’administration, alors que les salariés ayant les niveaux d’instruction inférieur sont destinés à des tâches simples et manuelles qui n’exigent pas un niveau élevé .

Tableau N°10:Expérience professionnelle

L’expérience	Nombre	Pourcentage
De 1 a 5 ans	10	25%
De 6 a 10 ans	05	12.5%
De 11 a 15 ans	07	17.5%
De 16 ans et plus	18	45%
Total	40	100%

Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l’enquête, juin 2019.

Figure N°16 : Expérience professionnelle



Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, juin 2019.

Commentaire :

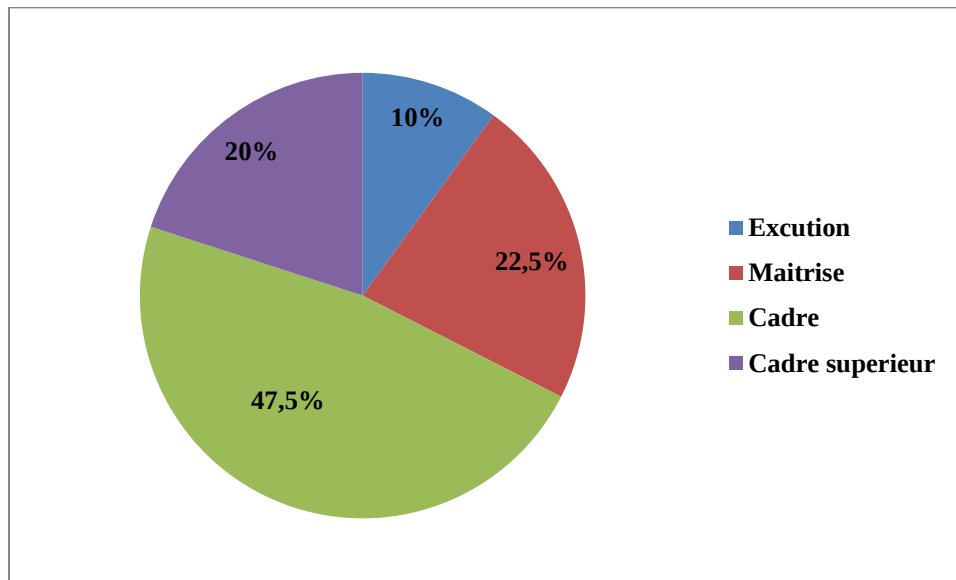
D'après ce graphe nous remarquons que la plupart des salariés de l'échantillon enquêtés ont une ancienneté plus de 16 ans avec un pourcentage de 45% suivie par ceux qui ont une ancienneté de 11 à 16 ans avec un pourcentage de 17.5%, et 25% pour ceux qui ont une ancienneté de 6 à 10 ans, et enfin 12.5% pour ceux qui ont une ancienneté de 1 à 5 ans.

Tableau N°11 : Présentation des catégories socioprofessionnelles

Catégorie	Nombre	Pourcentage
Excution	04	10%
Maitrise	09	22.5%
Cadre	19	47.5%
Cadre superieur	08	20%
Total	40	100%

Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, juin 2019.

Figure N° 17:Présentation des catégories socioprofessionnelles



Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, juin 2019.

Commentaire :

D'après ces résultats, nous constatons que notre échantillon est constitué de quatre catégories socioprofessionnelles. Le tableau ci-dessus montre que la catégorie des cadres est la plus élevée dans l'entreprise avec un pourcentage de 47.5%, Suivi par les agents de maîtrise avec un pourcentage de 22.5%, et 20% pour la catégorie cadre supérieur et enfin la catégorie des agents d'exécution avec un taux de 10%.

Nous déduisons que les cadres et les agents de maîtrise représentent la majorité de l'effectif qui travaille à la « SONATRACH », cela signifie que ces deux catégories sont sollicitées pour faire un travail d'administration, se sont aussi des managers qui gèrent, encadrent et participent à la prise des décisions au sein de l'entreprise.

Tableau N°12 : Le premier poste occupé

Réponse	Nombre	Pourcentage
Oui	12	30%
Non	28	70%
Total	40	100%

Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, juin 2019.

Chapitre IV : impact de la rémunération sur la motivation au travail au sein de la SONATRACH : approche empirique.

Commentaire :

Selon le tableau n°12, nous constatons que 70% des participants à notre enquête eux occupés des postes dans d'autres entreprises avant leur recrutement au sein de la SONATRACH, et pour le reste (30%) si leur première emploi.

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

1.2- La politique de rémunération et la motivation adoptée par l'entreprise :

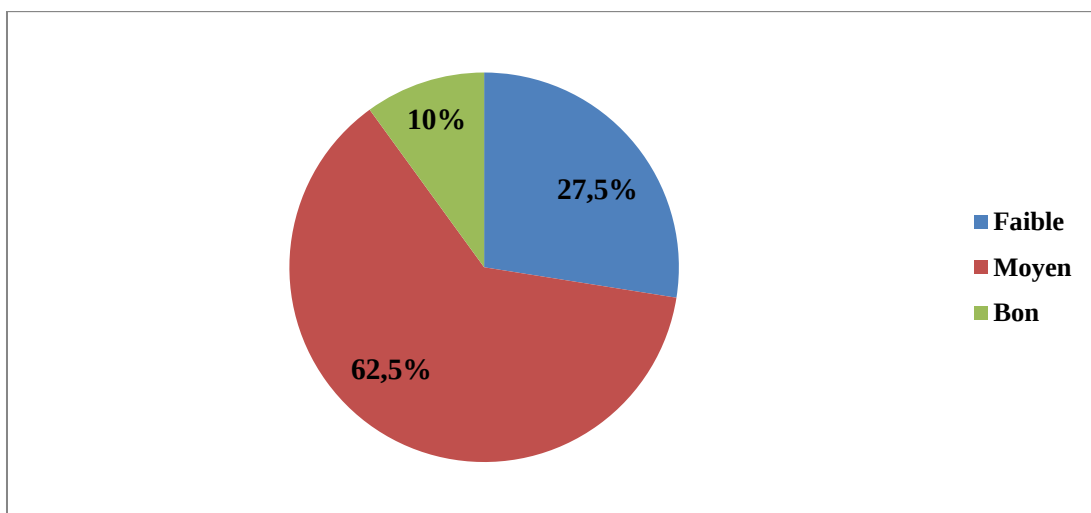
Dans les tableaux qui suivent nous allons tenter de vérifier nos hypothèses de recherche selon l'attitude des salariés vis-à-vis de leur politique de rémunération, la rémunération comme facteur principal de motivation dans l'entreprise SONATRACH. Et le salaire comme moyen de fidélité des salariés.

Tableau N°13 : système de rémunération au sein de l'entreprise SONATRACH

Réponse	Nombre	Pourcentage
Faible	11	27.5%
Moyen	25	62.5%
Bon	04	10%
Total	40	100%

Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, juin 2019.

Figure N°18: système de rémunération au sein de l'entreprise SONATRACH



Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, juin 2019.

Chapitre IV : impact de la rémunération sur la motivation au travail au sein de la SONATRACH : approche empirique.

Commentaire :

A partir de ce résultat tableau qui nous montre l'opinion des salariés vis-à-vis de la qualité de leur système de rémunération, nous constatons que plus la moitié des enquêtés avec un taux de 62.5% trouvent le système de rémunération moyen, suivi de 27.5% des salariés jugent que le système de rémunération de l'entreprise « SONATRACH » est faible, et 10% des salariés seules affirment que le système est bon.

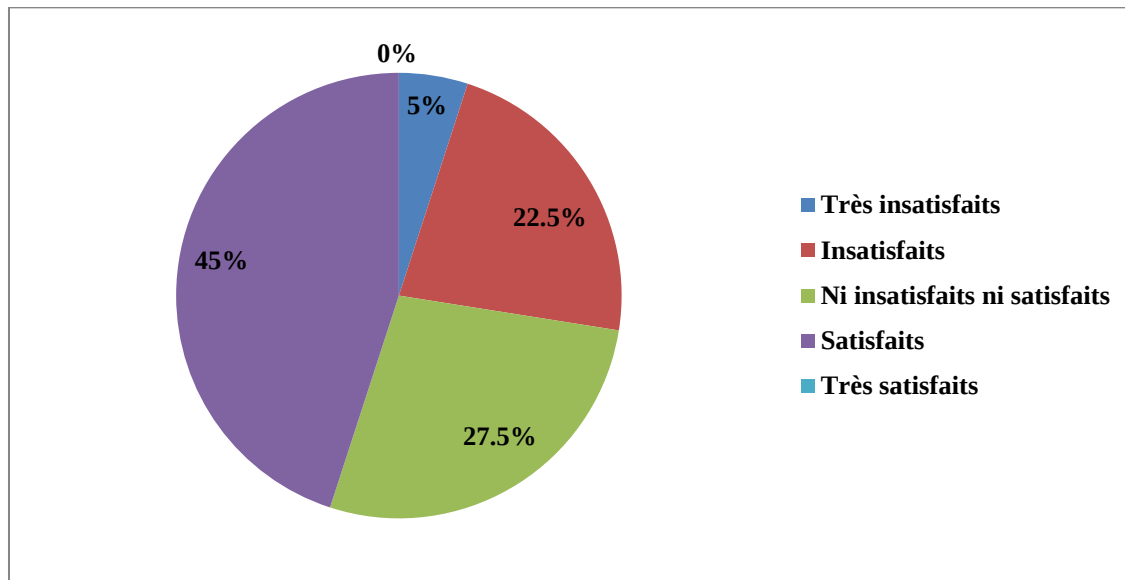
D'après ces résultats la majorité de notre échantillon considère que le système de rémunération instauré au sein de l'entreprise « SONATRACH » est fondé sur des critères objectifs, ce qui le qualifie d'un système moyen.

Tableau N°14 : le système de rémunération de SONATRACH est-il satisfaisant et motivant pour vous

Réponse	Nombre	Pourcentage
Très insatisfaits	02	05
Insatisfaits	09	22.5%
Ni insatisfaits ni satisfaits	11	27.5%
Satisfaits	18	45%
Très satisfaits	00	00.00%
Total	40	100%

Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, juin 2019.

Figure N°19: degré de satisfaction vis-à-vis leurs système de rémunération



Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, juin 2019.

Commentaire :

A travers ce résultats, 45% de notre population d'étude déclarent qu'ils sont satisfaits de leur système de rémunération, et 27.5% disent qu'ils sont ni satisfaits ni insatisfaits, tandis que 22.5 % déclarent qu'ils sont insatisfaits, et 5% disent qu'ils sont très insatisfaits.

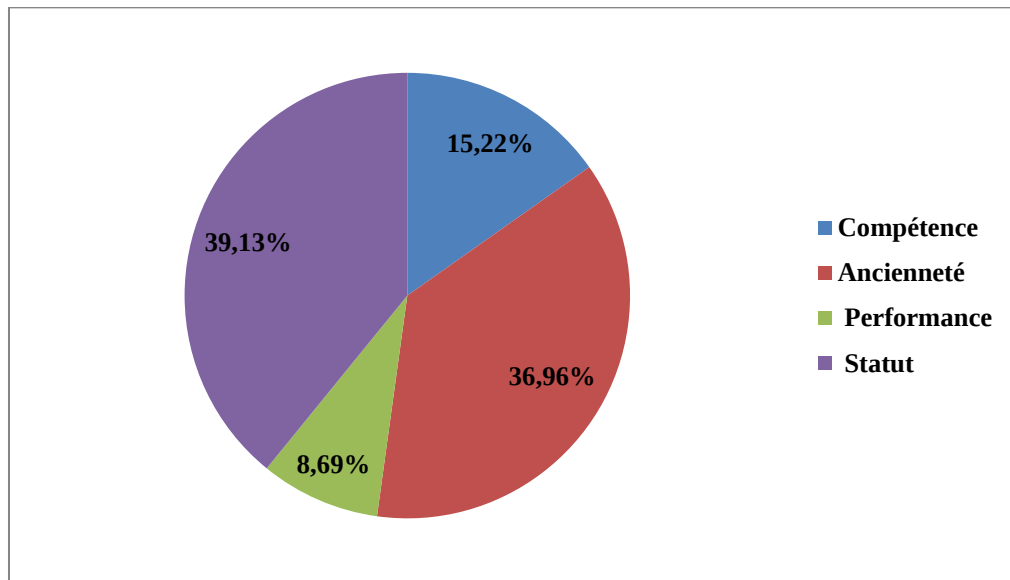
Nous déduisons que la majorité des salariés de l'entreprise « SONATRACH » sont tout à fait satisfaits a leur système de rémunération.

Tableau N°15 : La politique de rémunération au sein de votre entreprise se fait par :

Réponse	Nombre	Pourcentage
Compétence	07	15.22%
Ancienneté	17	36.96%
Performance	04	8.69%
Statut	18	39.13%
Total	46	100

Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, juin 2019.

Figure N°20:La politique de rémunération de la SONATRACH se fait par :



Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, juin 2019.

Commentaire :

D'après la population interrogée, la politique de rémunération de l'entreprise « SONATRACH » se fait par le statut avec un taux de 39.13%, suivi par l'ancienneté avec un taux de 36.96%, par suite la compétence avec un pourcentage de 15.22%, enfin 8.69% pour la performance.

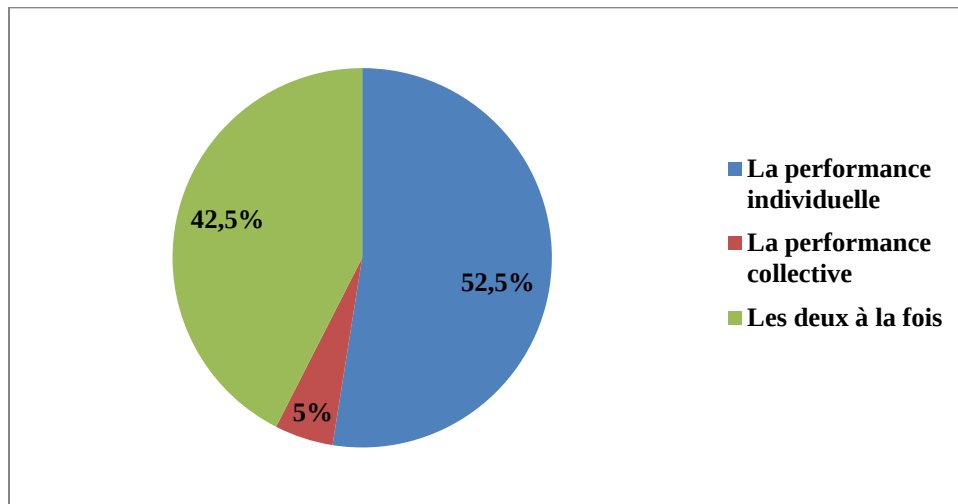
D'après ces résultats nous constatons que l'entreprise « SONATRACH » ne prend pas réellement en compte les critères de la compétence et de la performance dans sa politique de rémunération.

Tableau N°16 : La rémunération doit se faire à partir de ?

Réponse	Nombre	Pourcentage
La performance individuelle	21	52.5%
La performance collective	02	05%
Les deux à la fois	17	42.5%
Total	40	100%

Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, juin 2019.

Figure N°21:La rémunération doit se faire à partir de :



Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, juin 2019.

Commentaire :

D'après les résultats de notre enquête, la rémunération doit se faire à partir de la performance individuelle pour un taux de 52.5%, suivi par la performance individuelle et collective au même temps pour un taux de 42.5% et que 05% qui ont choisi la performance collective.

Nous ne constatons que l'entreprise « SONATRACH » préfère que la rémunération doit se faire à partir de la performance individuelle et collective au même temps ou à la performance individuelle.

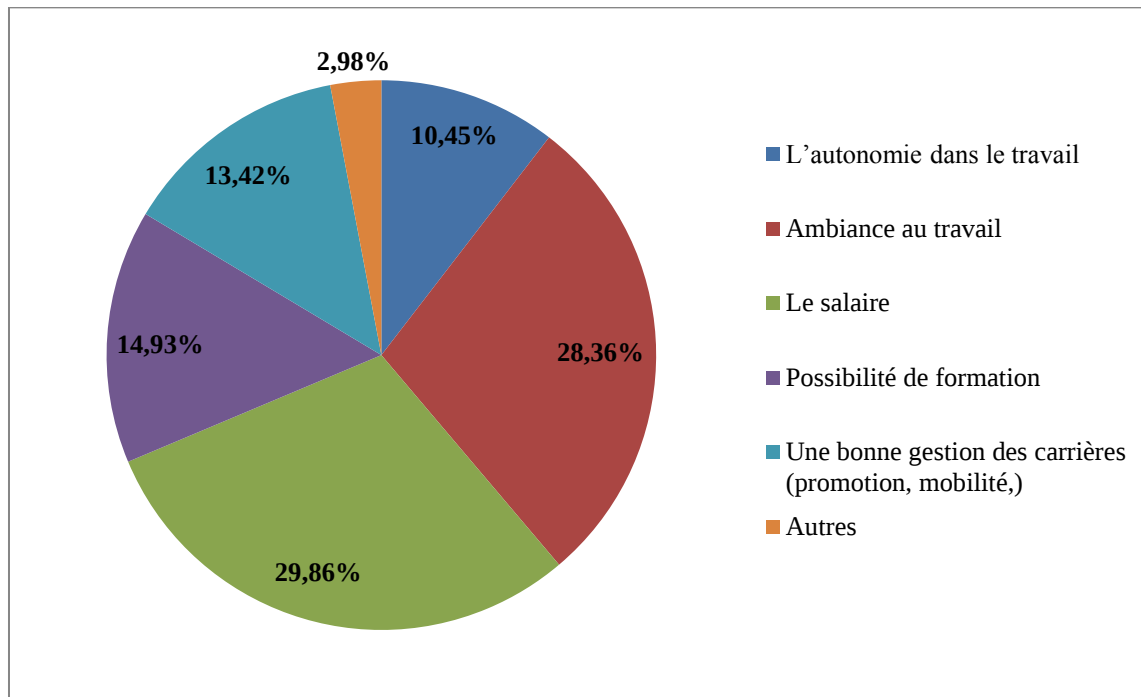
Tableau N°17 : les facteurs de motivation au sein de l'entreprise SONATRACH sont :

Réponse	Nombre	Pourcentage
L'autonomie dans le travail	07	10.45%
Ambiance au travail	19	28.36%
Le salaire	20	29.86%
Possibilité de formation	10	14.93%
Une bonne gestion des carrières (promotion, mobilité,)	09	13.42%
Autres	02	02.98%
Total	67	100

Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, juin 2019.

Chapitre IV : impact de la rémunération sur la motivation au travail au sein de la SONATRACH : approche empirique.

Figure N°22: les facteurs de motivation au sein de l'entreprise SONATRACH :



Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, juin 2019.

Commentaire :

D'après la population interrogée, nous remarquons presque une égalité entre les deux facteurs de la motivation qui sont le salaire et l'ambiance au travail ; 29,86% pour le salaire et 28,36% pour l'ambiance au travail suivis par la possibilité de formation avec un pourcentage de 14,93% et 13,42% pour une bonne gestion des carrières suivis par 10,45% pour l'autonomie dans le travail et enfin 2,98% pour les autres facteurs de motivation.

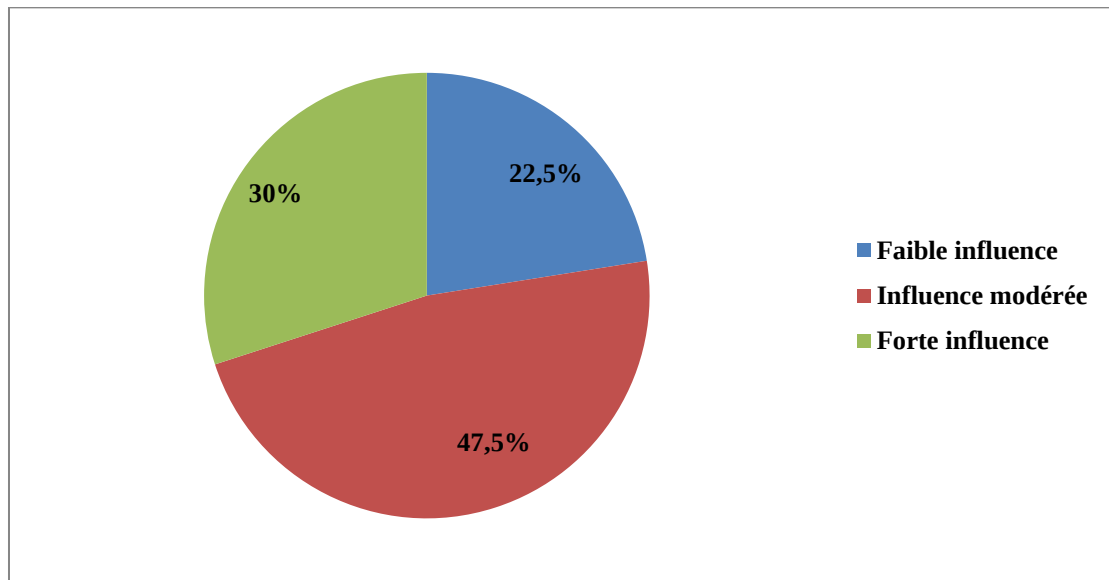
Nous déduisons donc que le facteur le plus motivant au sein de l'entreprise « SONATRACH » est le salaire, ensuite une bonne ambiance au travail.

Tableau N°18 : Est-ce que la rémunération influence sur votre motivation au travail

Réponse	Nombre	Pourcentage
Faible influence	09	22.5%
Influence modérée	19	47.5%
Forte influence	12	30%
Total	40	100%

Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, juin 2019.

Figure N° 23: L'influence de la rémunération sur la motivation des salariés



Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, juin 2019.

Commentaire :

A partir de ces résultats qui nous montrent l'opinion des salariés vis-à-vis de l'influence de la rémunération sur la motivation des salariés, nous constatons que 47,5% des enquêtés trouvent que la rémunération a une influence modérée sur la motivation des salariés, 30% des salariés jugent que la rémunération a une forte influence sur la motivation des salariés et 22,5% des salariés trouvent que la rémunération a une faible influence sur la motivation des salariés.

D'après ces résultats nous constatons que presque la moitié des enquêtés de l'entreprise « SONATRACH » considère que la rémunération a une influence modérée sur la motivation des salariés.

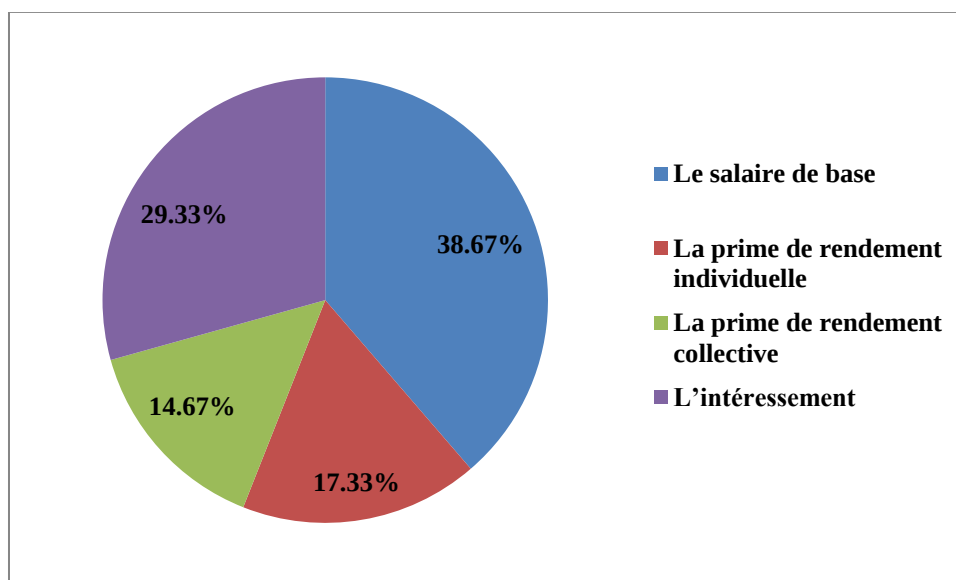
Chapitre IV : impact de la rémunération sur la motivation au travail au sein de la SONATRACH : approche empirique.

Tableau n°19 : élément le plus motivant dans votre salaire

Réponse	Nombre	Pourcentage
Le salaire de base	29	38.67%
La prime de rendement individuelle	13	17.33%
La prime de rendement collective	11	14.67%
L'intéressement	22	29.33%
Total	75	100%

Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, juin 2019.

Figure N°24 : élément le plus motivant dans votre salaire



Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, juin 2019.

Commentaire :

D'après les résultats obtenus, 38.67% des enquêtés trouvent que le salaire de base est l'élément le plus motivant, suivi par l'intéressement avec un taux de 29.33%, 17.33% pour la prime de rendement individuelle et enfin la prime de rendement collective avec un taux de réponse de 14.67%.

Donc la plupart des salariés de l'entreprise « SONATRACH » considère que le salaire de base est l'élément le plus motivant dans leur salaire, suivi par l'intéressement.

Chapitre IV : impact de la rémunération sur la motivation au travail au sein de la SONATRACH : approche empirique.

Tableau N°20 : Les augmentations de salaire accordées aux salariés depuis leur recrutement :

Réponse	Nombre	Pourcentage
Oui	39	97.5%
Non	01	2.5%
Total	40	100%

Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, juin 2019.

Commentaire :

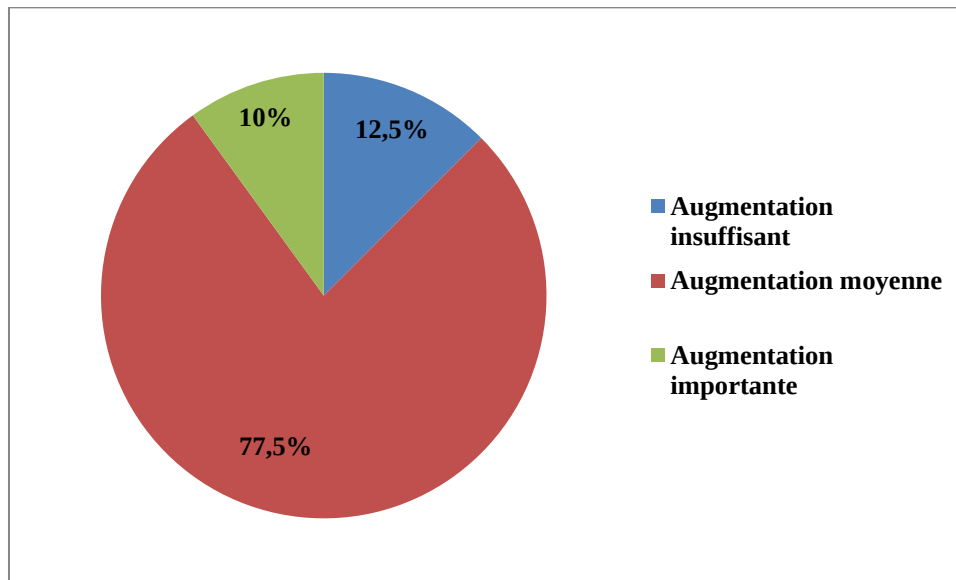
D'après la population interrogée, presque la totalité des salariés ont bénéficié d'une augmentation de salaire avec un taux de 97.5% et que les 2.5% qui ne sont pas eux un augmentation de salaire.

Tableau N°21 : degré de l'augmentation de salaire

Réponse	Nombre	Pourcentage
Augmentation insuffisant	05	12.5%
Augmentation moyenne	31	77.5%
Augmentation importante	04	10%
Total	40	100%

Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, juin 2019.

Figure N° 25 : degré de l'augmentation de salaire



Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, juin 2019.

Commentaire :

D'après les résultats obtenus 77.5% des enquêtés trouvent que cette augmentation est une augmentation moyenne, 12.5% des enquêtés le trouvent comme une augmentation insuffisante et 10% jugent que c'est une augmentation importante.

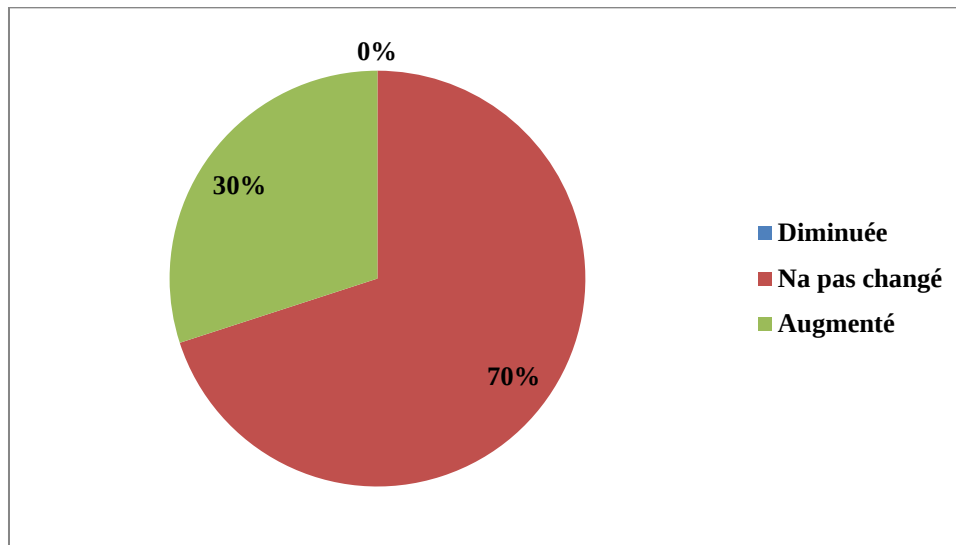
Donc, la plupart des salariés de l'entreprise « SONATRACH » considère que l'augmentation de salaire depuis leur recrutement est une augmentation moyenne.

Tableau N°22 : l'impact de l'augmentation de salaire sur intensité au travail :

Réponse	Nombre	Pourcentage
Diminuée	00	00%
Na pas changé	28	70%
Augmenté	12	30%
Total	40	100%

Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, juin 2019.

Figure N° 26 : l'impact de l'augmentation de salaire sur intensité au travail



Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, juin 2019.

Commentaire :

D'après les résultats obtenus 70% des enquêtés trouvent que l'augmentation n'a pas un impact sur l'intensité au travail et 30% trouve que l'augmentation de salaire influence sur l'intensité au travail dans l'entreprise « SONATRACH ».

Tableau N°23 : répartition des enquêtés selon le caractère incitatif de la part variable de la rémunération

Réponse	Nombre	Pourcentage
Oui	10	25%
Non	30	75%
Total	40	100%

Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, juin 2019.

Commentaire :

D'après les résultats obtenus 75% des enquêtés trouvent que le critère de la rémunération variable dans l'entreprise « SONATRACH » il n'existe pas et que les 25% des enquêtés bénéficie une partie variable de la rémunération.

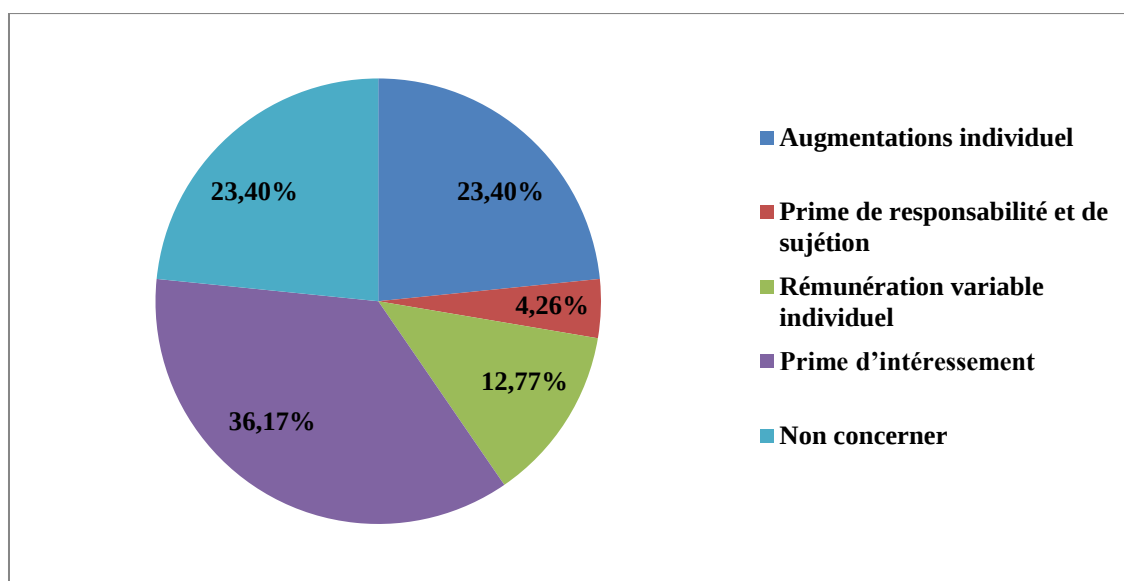
Chapitre IV : impact de la rémunération sur la motivation au travail au sein de la SONATRACH : approche empirique.

Tableau N°24 : les primes qui contiennent la part variable de votre rémunération

Réponse	Nombre	Pourcentage
Augmentations individuelles	11	23.40%
Prime de responsabilité et de sujétion	02	4.26%
Rémunération variable individuelles	06	12.77%
Prime d'intéressement	17	36.17%
Non concerner	11	23.40%
Total	47	100

Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, juin 2019.

Figure N° 27:les primes qui contiennent la part variable de votre rémunération



Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, juin 2019.

Commentaire :

D'après la population interrogés sur les primes qui contiennent la part variable de la rémunération de l'entreprise « SONATRACH », 36.17% des ses salariés benificient d'une prime d'interissement ,23.40% des ses salariés benificient d'une augmentation individuelles et 23.40% des ses salariés sont pas concernés par ces primes.

Chapitre IV : impact de la rémunération sur la motivation au travail au sein de la SONATRACH : approche empirique.

Tableau N°25 :L'impact de salaire des autres entreprises sur le salaire de la SONATRACH

Réponse	Nombre	Pourcentage
Oui	14	35%
Non	26	65%
Total	40	100%

Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, juin 2019.

Commentaire :

D'après les résultats obtenus 65% des enquêtés préfèrent rester à l'entreprise contre 35% préfèrent quitter la « SONATRACH ».

Malgré une offre d'un meilleur salaire ailleurs les salariés de l'entreprise « SONATRACH » préfèrent de rester et d'être fidèle à leur entreprise .

Tableau N°26 :L'impact des postes plus intéressant avec le même salaire des autres entreprises sur les salariés de l'entreprise SONATRACH

Réponse	Nombre	Pourcentage
Oui	10	25%
Non	30	75%
Total	40	100%

Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, juin 2019.

Commentaire :

D'après les résultats obtenus 75% des enquêtés préfèrent rester à l'entreprise et 25% préfèrent de quitter la « SONATRACH ».

Malgré une offre d'un poste plus intéressant ailleurs les salariés de l'entreprise « SONATRACH » préfèrent de rester et d'être fidèle à leur entreprise.

Chapitre IV : impact de la rémunération sur la motivation au travail au sein de la SONATRACH : approche empirique.

Tableau N°27 : l'impact des politiques salariales des autres entreprises sur les salaires de SONATRACH

Réponse	Nombre	Pourcentage
Oui	17	42.5%
Non	23	57.5%
Total	40	100%

Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, juin 2019.

Commentaire :

D'après les résultats obtenus 57.5% des enquêtés de l'entreprise « SONATRACH » sont pas intéressés à la politique salariale des autres entreprises et que les 42.5% qui sont intéressés.

Tableau N°28 : les informations que détiennent les salariés sur les paramètres de leur paie.

Réponse	Nombre	Pourcentage
Oui	29	72.5%
Non	11	27.5%
Total	40	100%

Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, juin 2019.

Commentaire :

D'après la population interrogée de l'entreprise « SONATRACH », 72.5% des salariés connaissent les paramètres de la paie qui constituent leur salaire et que les 27.5% des salariés estiment qu'ils ne maîtrisent pas les paramètres de leur paie.

Tableau N°29 : Les avantages en nature accordés par la SONATRACH

Réponse	Nombre	Pourcentage
Oui	11	27.5%
Non	29	72.5%
Total	40	100%

Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, juin 2019.

Chapitre IV : impact de la rémunération sur la motivation au travail au sein de la SONATRACH : approche empirique.

Commentaire :

D'après la population interrogés de l'entreprise « SONATRACH », 72.5% des salariés n'ont pas bénéficié des avantages en nature et que 27.5% qui ont bénéficié (telephone portable) .

Tableau N°30 : la motivation ou non de ses avantages à l'égard des salariés

Réponse	Nombre	Pourcentage
Oui	25	62.5%
Non	15	37.5%
Total	40	100%

Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, juin 2019.

Commentaire :

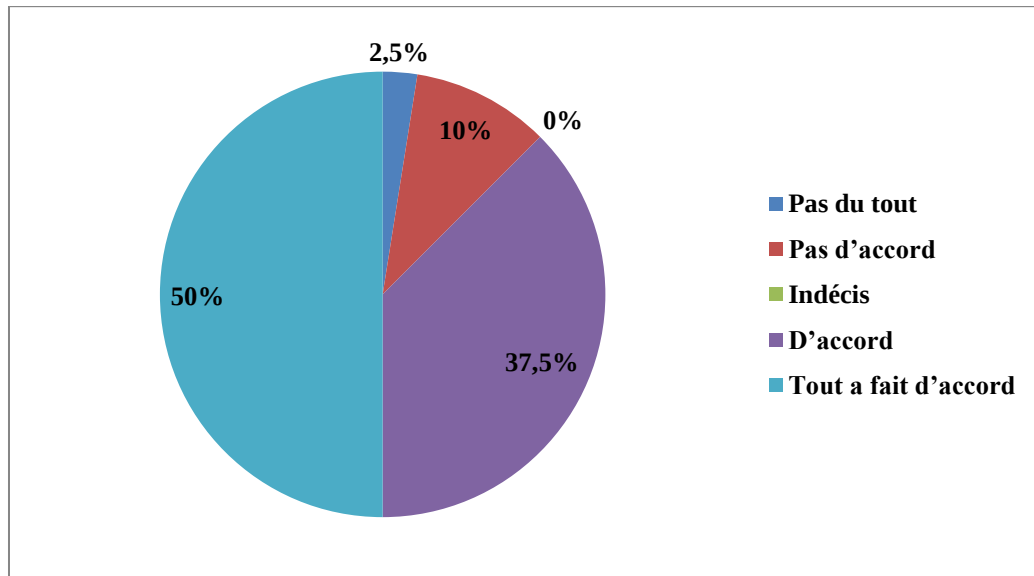
D'après les résultats obtenus 62.5% des enquêtés de l'entreprise « SONATRACH » jugent que les avantages en nature sont motivants pour ses salariés et 37.5% des enquêtés jugent que ses avantages sont pas motivants.

Tableau N°31 : la motivation au travail par le salaire est un bon moyen pour fidéliser les salariés.

Réponse	Nombre	Pourcentage
Pas du tout	01	2.5%
Pas d'accord	04	10%
Indécis	00	00%
D'accord	15	37.5%
Tout a fait d'accord	20	50%
Total	40	100%

Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, juin 2019.

Figure N° 28 : la motivation au travail par le salaire est un bon moyen pour fidéliser les salariés.



Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, juin 2019.

Commentaire :

D'après les résultats obtenus la moitié (50%) des salariés interrogés de l'entreprise « SONATRACH » sont tout à fait d'accord que le salaire constitue un bon moyen pour fidéliser les salariés, 37.5% de ses salariés sont d'accord. Enfin 10% estime que ne sont pas d'accord.

Toute fois, nous constatons sur le fait que le salaire est un moyen le plus fort pour fédéliser les salaires de la « SONATRACH ».

Tableau N°32: possibilité de chercher un travail ailleurs.

Réponse	Nombre	Pourcentage
Oui	10	25%
Non	30	75%
Total	40	100%

Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, juin 2019.

Commentaire :

D'après les résultats obtenus 75% des enquêtés préfèrent rester à l'entreprise que de chercher un travail ailleurs par contre 25% préfèrent de quitter la « SONATRACH » et chercher un travail ailleurs.

Chapitre IV : impact de la rémunération sur la motivation au travail au sein de la SONATRACH : approche empirique.

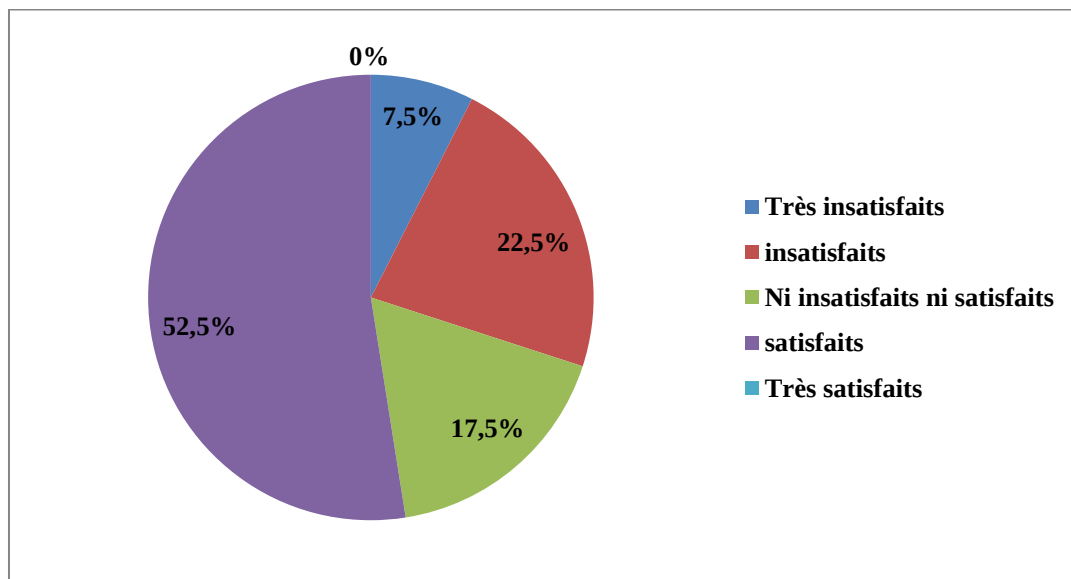
Nous constatons que la majorité des enquêtés sont fidèle à leur travail au sein de l'entreprise « SONATRACH ».

Tableau N°33 : Satisfaction de salaire par rapport à l'importance du travail fourni

Réponse	Nombre	Pourcentage
Très insatisfaits	03	7.5%
Insatisfaits	09	22.5%
Ni insatisfaits ni satisfaits	07	17.5%
Satisfaits	21	52.5%
Très satisfaits	00	00%
Total	40	100%

Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, juin 2019.

Figure N° 29 : Satisfaction de salaire par rapport à l'importance du travail fourni



Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, juin 2019.

Commentaire :

D'après les résultats obtenus 52.5% des enquêtés sont satisfaits de leur salaire par rapport à l'importance de travail fourni, 22.5% sont insatisfait et 17.5% sont ni insatisfait ni satisfait de leur salaire.

Chapitre IV : impact de la rémunération sur la motivation au travail au sein de la SONATRACH : approche empirique.

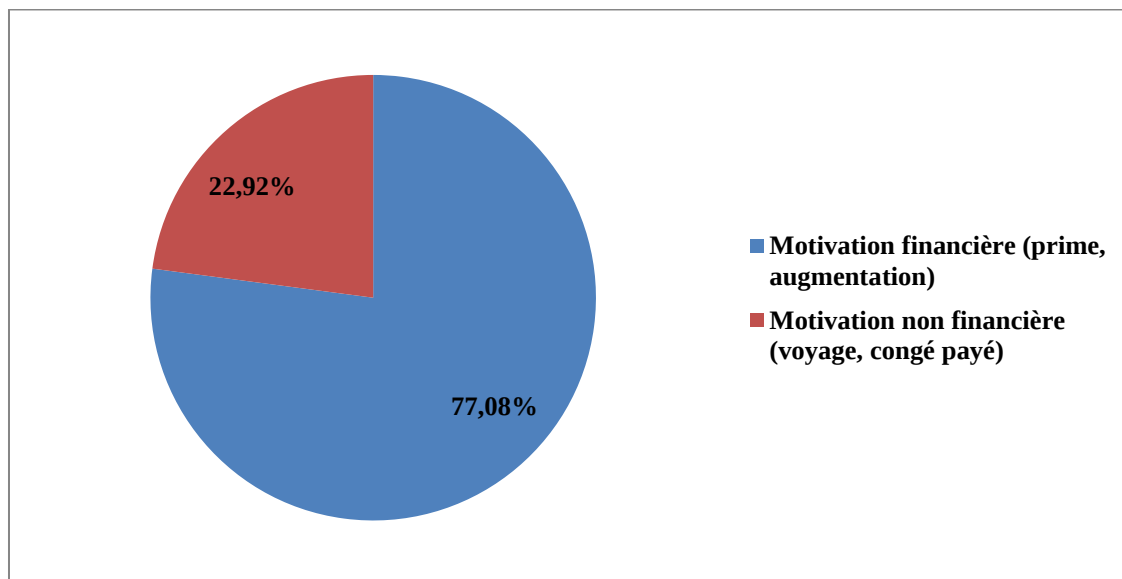
Nous constatons que plus que la moitié des enquêtés sont satisfaits de leur salaire par rapport à l'importance de travail fourni au sein de l'entreprise « SONATRACH » donc il ya un équilibre entre le salaire et le travail fourni.

Tableau N°34 : Outil de motivation que préféré les salariés de l'entreprise SONATRACH

Réponse	Nombre	Pourcentage
Motivation financière (prime, augmentation)	37	77.08%
Motivation non financière (voyage, congé payé)	11	22.92%
Total	48	100

Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, juin 2019.

Figure N° 30 : Outil de motivation préfère les salariés de l'entreprise SONATRACH



Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, juin 2019.

Commentaire :

D'après la population interrogés de l'entreprise « SONATRACH », 77.08% des enquêtés préfèrent la motivation financière par contre, 22.92% préfèrent la motivation non financière.

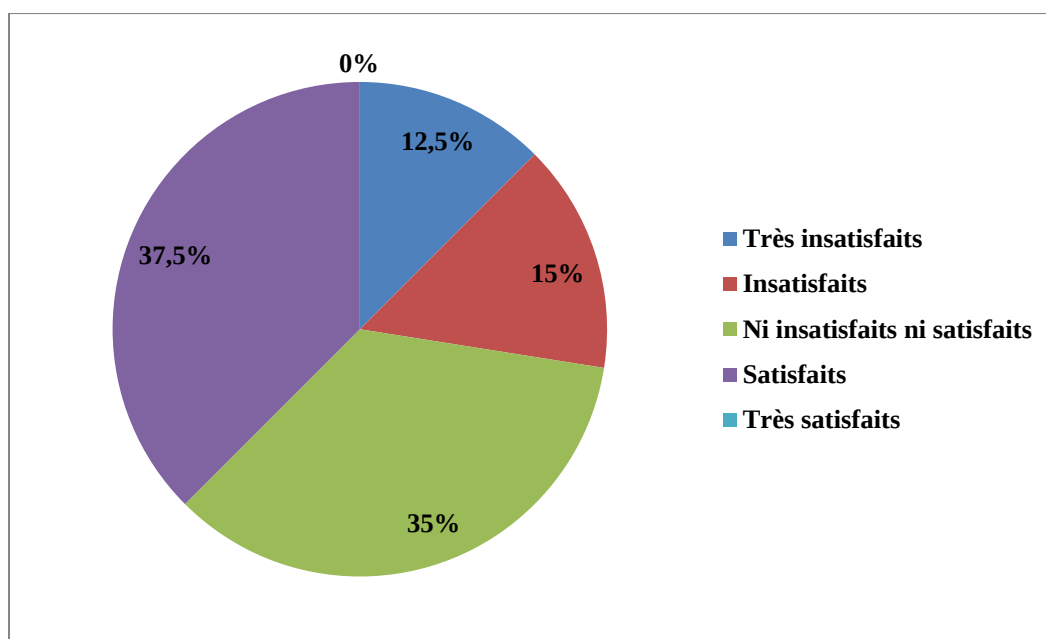
Chapitre IV : impact de la rémunération sur la motivation au travail au sein de la SONATRACH : approche empirique.

Tableau N°35 : degré de satisfaction des salariés vis-à-vis de la politique de rémunération au sein de la SONATRACH

Réponse	Nombre	Pourcentage
Très insatisfaits	05	12.5%
Insatisfaits	06	15%
Ni insatisfaits ni satisfaits	14	35%
Satisfaits	15	37.5%
Très satisfaits	00	00%
Total	40	100%

Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, juin 2019.

Figure N° 31 : degré de satisfaction des salariés vis-à-vis de la politique de rémunération au sein de la SONATRACH



Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, juin 2019.

Commentaire :

D'après les résultats obtenus 37.5% des enquêtés sont satisfaits de la politique de rémunération de leur entreprise « SONATRACH ». 35% sont ni insatisfait ni satisfait enfin 15% sont insatisfaits à la politique de rémunération.

Nous constatons que les salariés de l'entreprise « SONATRACH » sont satisfaits de la politique de rémunération adoptée par leur entreprise.

Synthèse des résultats

Cette recherche nous a permis à travers l'analyse des principaux résultats d'avoir une vision générale sur le système de rémunération.

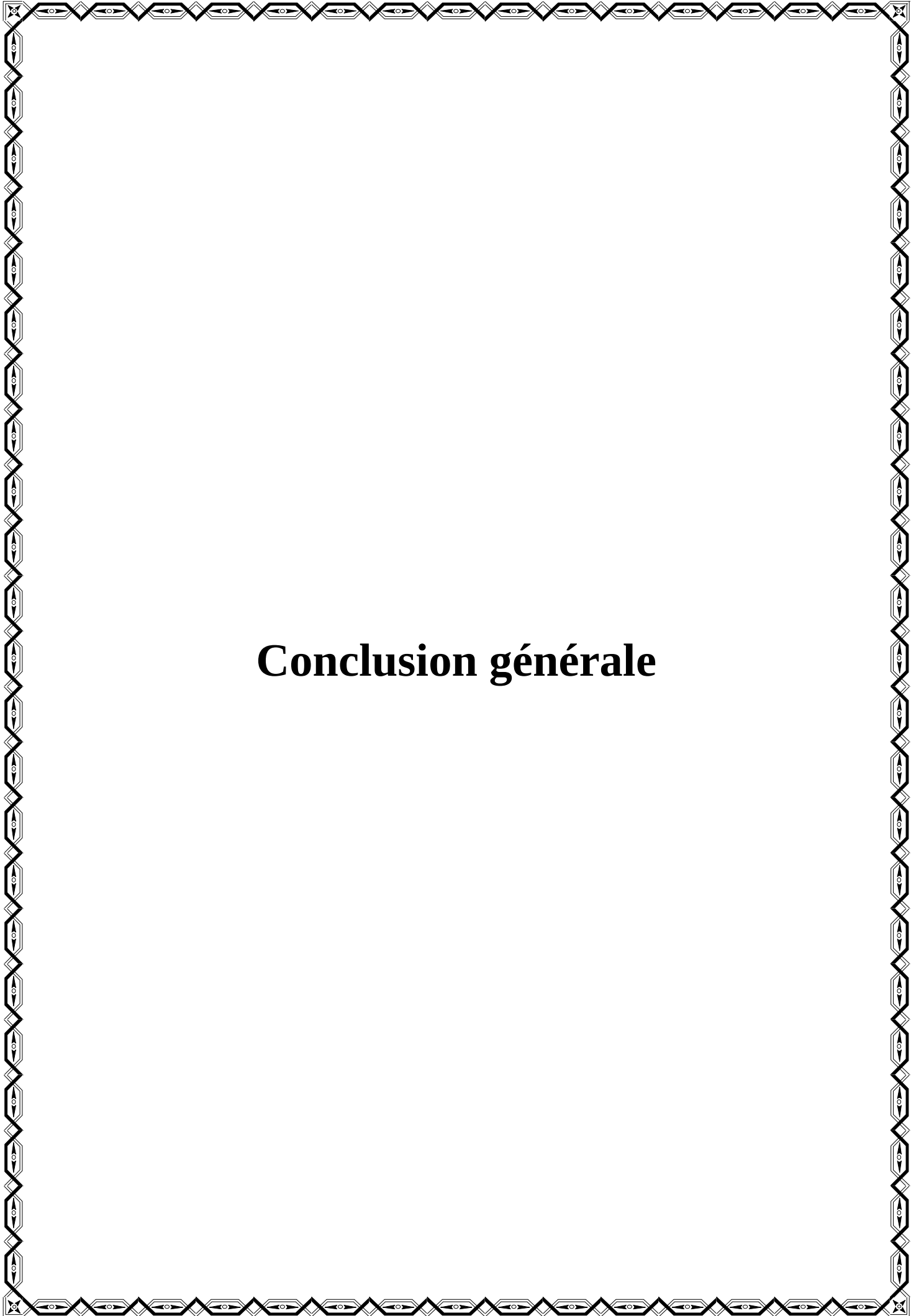
En effet, la majorité des salariés dans l'entreprise SONATRACH est établie en fonction des exigences et de la valeur du poste qu'ils occupent dans le but d'étudier leur résultats et d'évaluer leurs performances.

Cependant, nous déduisons que la majorité des salariés interrogés de l'entreprise SONATRACH sont satisfaits et motivés par leur système de rémunération en place, ils considèrent le salaire comme le premier facteur de motivation, mais qu'il n'est pas le seul, car ils sont aussi motivés par les bonnes conditions au travail et la formation d'une part.

D'autre part, ils considèrent que la politique de rémunérations mise en place au sein de l'entreprise est satisfaisante.

Ainsi, le salaire joue un rôle primordial dans la motivation des salariés au sein de l'entreprise SONATRACH, montre que l'ensemble des salariés préfèrent le salaire pour les motivés.

Enfin nous concluons que le salaire joue un rôle très important dans la vie des salariés pour satisfaire leurs besoins quotidiens mais aussi pour les motiver, le salaire est considéré comme un bon moyen de motivation pour l'échantillon enquêté.



Conclusion générale

Conclusion générale

La mise en place d'une politique de rémunération est considérée comme l'un des thèmes les plus sensibles dans la gestion des ressources humains, car elle touche directement la vie pratique des responsables, mais également leur statut et leur estime. C'est pour cette raison qu'elle occupe une place implorante dans l'entreprise.

Donc, la gestion de la rémunération prend de plus en plus d'importance au sein des entreprises. Celles-ci tentent de résoudre les coupures qui se trouvent dans la rémunération par l'introduction d'un système de rémunération ou d'une politique, qui assure à la fois les objectifs de l'entreprise, satisfait les besoins des salariés et fait équilibrer la rémunération des postes avec les compétences et les efforts fournis par les salariés. D'une manière générale elles veillent sur la gestion globale du salaire et à leurs contributions pour qu'ils soient motivés et satisfaits afin d'atteindre leurs besoins.

La rémunération fait partie de l'outil de motivation, mais n'en constitue pas le premier. Réaliser un lien entre la rémunération et la motivation veut dire que l'entreprise doit veiller et penser à avoir un système de rémunération motivant et équitable. Pour bien expliquer cette relation entre ces deux concepts, on a opté pour un questionnaire destiné aux différentes catégories socioprofessionnelles.

Motiver son personnel, pour obtenir du rendement et de la productivité n'est pas une chose évidente. Nous pouvons voir que les salariés ne perçoivent pas de la même façon les outils de motivation en matière de rémunération. Les salariés cherchent à se former, à bénéficier d'une rémunération à la hauteur de leur contribution sinon pour le cas contraire il finit par partir ou être démotivés. Il faut faire attention au problème de progression du sentiment de non reconnaissance des efforts et du mérite au travail. Maîtriser les critères généraux de détermination de la rémunération est une mission très importante.

De ce fait, la rémunération au sein de l'entreprise SONATRACH joue incontestablement un rôle important en matière de motivation des salariés. En effet les salariés sont motivés par leur rémunération, d'un côté, car elle est juste par rapport à la prestation du travail fourni et équitable vis-à-vis des autres salariés, chacun est rémunéré en fonction du niveau de qualification, de l'exigence du poste et des efforts effectués dans la réalisation du travail, ce dernier est donc reconnu à sa juste valeur. Le sentiment d'équité élimine alors le plus possible l'insatisfaction au travail.

Conclusion générale

Nous constatons que la rémunération par le salaire au sein de l'entreprise SONATRACH est le premier facteur de motivation mais il n'est pas le seul, car il existe d'autres facteurs comme la formation et l'ambiance au travail.

Au terme de notre mémoire et suite à notre étude effectuée au sein de l'entreprise SONATRACH portant sur un échantillon de salariés de l'entreprise, nous sommes arrivés à conclure que le système de rémunération de l'entreprise est motivant et satisfaisant pour leur salariés et que le salaire joue un rôle très important dans la motivation des salariés. De ce fait nos hypothèses sont confirmées.

Comme conclusion final, nous concluons que l'entreprise SONATRACH a su parfaitement instauré une politique de rémunération motivante pour ses salariés en les rémunérant équitablement par rapport au travail effectué, prenant en compte le diplôme et la qualification des salariés, les résultats atteints dans le sens des objectifs fixés, les besoin propres à chacun, leur offrant notamment des perspectives d'évolution de salaire au fil du temps, l'entreprise SONATRACH fait ainsi de la rémunération le levier principal de la motivation au travail.

Références bibliographiques

Ouvrage :

- 1-AGUILAR M, «L'art de Motiver», édition , DUNOD, Paris, 2009.
- 2-AMADIEU J, « le management des salaires », éditons, ECONOMICA, Paris, 1995.
Document interne a l'entreprise SONATRACH.
- 3-ANNICK C H, « toute la fonction ressources humaines », 2ème édition, DUNOD, Paris, 2010.
- 4-BARRAD J, KITEL F, MOULE M, « la fonction des ressource humain »,2ème édition, VUIBERT, France, 2000.
- 5-BOINSNARD D, « Guide juridique et pratique de l'épargne salariale », édition, LIAISON, Paris, 2003.
- 6-BRUN J P, « management d'équipe : sept leviers pour améliorer bien-être et efficacité au travail », édition, D'ORGANISATION, Paris, 2009.
- 7-CADIN L, GUERIN F, « Gestion des Ressources Humaines pratique et éléments de théories », 2 ème édition,DUNOD, Paris, 2004.
- 8-Collectif EPBF, HADDAD S, MAKHELOUF F, Dirigé par MELAID, « Guide des pratique pour la gestion des ressources humains », édition PAGES BLLUES, Algerie, 2013.
- 9-COMPOY E, MACLOUF E. « gestion des ressources humaines » , édition, PRASON EDUCATION, France ,2008.
- 10-DONNADIEU G, « Du salaire a la rétribution », édition, LIAISON, Paris, 1991.
- 11-DOLAN S et autre, « la psychologie du travail et comportement organisationnel », 2eme édition, GAETAN MORRIS, Québec, 2002.
- 12-EMERY Y et GONIN F, « Gérer les ressources humaines », bibliothèque des ressources humaines, Lausanne, 1999.
- 13-GALENS J, PERTETTI M, « Audit de la rémunération », édition, D'ORGANISATION, Paris, 1999.
- 14-LAETITIA L, «L'essentiel de la gestion des ressources humains », édition, LEXTENSO, Paris, 2011.
- 15-Levy Leboyer C, « la motivation dans l'entreprise », édition, D'ORGANISATION, Paris, 1998.
- 16-MARBACH V, « Évaluer et rémunérer les compétences », édition, D'ORGANISATION, Paris, 1999.

- 17-MARCEL C, « La gestion des ressources humains », édition, VUIBERT, Paris, 1975.
- 18-MARTORY B, « Contrôle de gestion sociale », édition, VUIBERT, Paris, 1990.
- 19-MERCIER E, SCHMIDT G, «gestion des ressources humaines », edition, PRASON EDUCATION, France ,2005 .
- 20-NOGUERA F, KHOUATARA DJ, « gestion des ressources humaines et création de valeur organisationnelle concepts et outils de mesure », édition,VUIBERT, Paris
- 21-PERTTI JM, « Gestion des ressources humaines », Edition VUIBERT, Paris, 1990.
- 22-PERETTI JM, MAGOT JP, « rémunérations », édition, VUIBERT, paris, 2012.
- 23-RABATEL D, « pratique de la paie », édition, JOUVE, Paris, 1997.
- 24-ROMAN B, « Bâtir une stratégie de rémunération », 2eme édition, DUNOD, Paris, 2010.
- 25-ROUSSEL P, « rémunération, motivation et satisfaction au travail », édition ECONOMICA, Paris 1996.
- 26- SEMUHOZA S E, « théories de la motivation au travail » éditions, L'HARMATTAN, cote d'ivoire, 2009.
- 27-SOUTENAIN JF, FARCET PH, « Organisation et gestion d'entreprise », édition, BERTI, Paris, 2006.
- 28-TAIEB JP, LE HUEROU F« la masse salariale », édition, DONOD, paris ,1997.
- 29-THEVENET M, DEJOUX C ALL, « fonction RH politiques, métiers et outils des ressources humaines », édition, PEARSON EDUCATION, France, 2007.
- 30-WEISS D, «Ressource Humaines», 2emeédition , D'ORGANISATION, 1999, Paris

Mémoire et thèses

- ABOUD K, AGGOUNE S, « L'effet de la rémunération sur la motivation des salariés SPA CEVITAL », UNIVERSITE A.MIRA de BEJAIA 2015-2016.
- AIT CHEIKH L, NASRI K « Le système de rémunération et son impact sur la motivation des salariés au Travail, cas de l'entreprise SONATRACH de BEJAIA », 2013
- MICHALA H, «la motivation : comparaison de motivateurs et de satisfacteurs dans le secteur public etprivé», faculté des lettres département des études romanes, octobre 2012.

TABET D, ERRAZ E, « System de rémunération et Mangement de la performance Des entreprise », Thèse pour l'obtention de diplôme de doctorat, Université Abou Bekr Belkaid-Tlemcen.

TIRCHI OU, « la gestion des rémunérations, un outil de motivation au service de la performance au travail », thèse de magister en science économique, université mouloud Mammeri, 17-07-2012.

Dictionnaire

AKOUN A, « dictionnaire de sociologie », Edition le ROBER SEUIL, paris, 1999

HENRI M de BIOSLANDELLE, « Dictionnaire de gestion », Edition ECONOMICA, Paris, 1998.

MAHÉ H B, «dictionnaire de gestion», édition ECONOMICA, 1998, Paris.

<http://www.plateforme-elsa.org/wp-content/uploads/2014/03/RH3-grille-des-salaires.Pdf>, consulté le 02/07/2019.

http://www.scienceshumaines.com/la-reconnaissance-au-travail_fr_22737.html.15.09.2019.11:20.

Articles

Articles 80 de la loi n°90/11. Du 21 avril 1990 relative aux relations de travail, modifiée et complétée en 1997.

BOISVERT D, « l'autonomie d'équipe d'intervention communautaire », presses de l'université du Québec. Canada .2000.

Décret 82/356 comporte la méthode nationale de classification de poste du travail du 20 novembre 1982.

Liste des annexes :

Annexe N°01 : organigramme de la macrostructure de SONATRACH.

Annexe N°02 : formulaire d'évaluation pour l'avancement individuel.

Annexe N°03 : grille de salaire de base à compter du 01 janvier 2019.

Annexe N°04 : fiche de paie.

Annexe N°05 : bareme de l'indemnité de nuisance.

Annexe N° 06 : bareme de l'IFA.

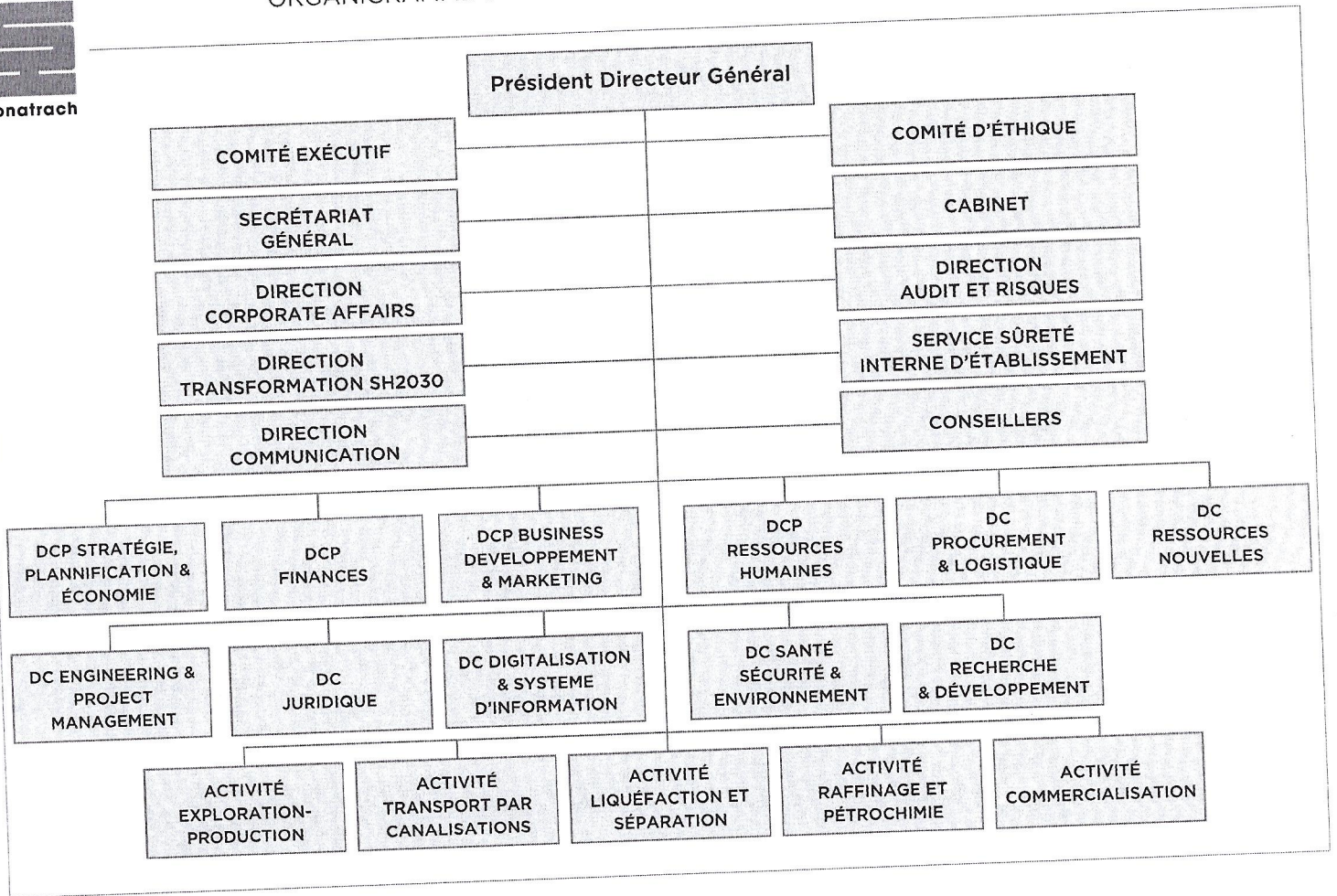
Annexe N°07 : bareme IZCV(SR).

Annexe N°08 : bareme IZCV (NSR 4*4).

Annexe N°09 : bareme IRG.

Annexe N°10 : questionnaire

ORGANIGRAMME DE LA MACROSTRUCTURE DE SONATRACH



FORMULAIRE D'EVALUATION POUR L'AVANCEMENT INDIVIDUEL

CADRE & CADRE SUPERIEUR

 EXERCICE
2018

Matricule :

Nom :

Prénom :

Fonction :

Echelle :

Date de nomination :

Activité/DCP/DC :

Division :

Direction :

CONSIGNES :

1- Barème : trois niveaux d'évaluation sont proposés :

Insuffisant : choisir une note entre 1 ou 2

Satisfaisant : choisir une note entre 3 ou 4

Supérieur : attribuer la note de 5

2-Commentaires

Les cases "Commentaires" doivent être
obligatoirement renseignées, sous réserves
de rejet de la part des Structures RH.

3- Conditions d'éligibilité

La personne évaluée qui totalise un score entre [70- 80] points, et n'a aucune
appréciation en "insuffisant" est éligible à une AI.

FORMULAIRE D'ÉVALUATION POUR L'AVANCEMENT INDIVIDUEL

CADRE & CADRE SUPERIEUR

**EXERCICE
2018**
Matricule :
Avis de l'Évaluateur (Chef de Département et plus)

Nom :		
Prénom :		
Fonction :		
Score Total :		
Décision d'attribution :	Non : ☐	6% : ☐ Echelle : ☐
Commentaires :		
Date :		
Visa :		

Avis des Ressources Humaines

Nom :		
Prénom :		
Fonction :		
Avis sur la proposition d'AI :	Accord : ☐	Pas d'Accord : ☐
Commentaires :		
Date :		
Visa :		

Avis du (N+1) de l'Évaluateur

Nom :		
Prénom :		
Fonction :		
Décision d'attribution de l'AI :	Acceptée : ☐	Rejetée : ☐
Commentaires :		
Date :		
Visa :		

FORMULAIRE D'EVALUATION POUR L'AVANCEMENT INDIVIDUEL

CADRE & CADRE SUPERIEUR

**EXERCICE
2018**

Matricule :

Pour chacune des rubriques, mettez la note qui correspond à votre évaluation et les commentaires y afférents

A- Performances

Critères d'évaluation	Note /5	Commentaires de l'évaluateur
Maîtrise toutes les connaissances et compétences techniques requises pour son poste.		
Produit régulièrement la quantité de travail requise en respectant les délais.		
Produit un travail de qualité, gère ses priorités avec soin et rigueur.		
Applique et respecte toutes les procédures, règles et normes liées à son domaine.		
Prend des initiatives recherche et introduit de nouvelles façons de travailler, méthodes et procédures.		
Contribue au développement professionnel de ses collègues.		
Participe à l'optimisation des coûts de fonctionnement et des dépenses de son unité.		
Contribue à la mise en œuvre des changements décidés par l'Entreprise.		
TOTAL	/40	

B- Comportements

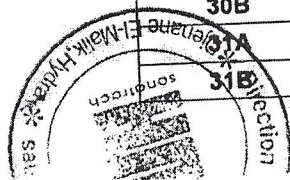
Critères d'évaluation	Note /5	Commentaires de l'évaluateur
Montre l'exemple et a un comportement exemplaire en matière de ponctualité et de présentisme		
Est disponible en cas de besoin et volontaire pour les missions difficiles.		
S'implique personnellement dans la réalisation des objectifs.		
Démontre un fort esprit d'entre aide, de coopération et de solidarité avec ses pairs		
Assure une bonne circulation de l'information utile auprès de ses collègues		
Possède un leadership efficace et entraine ses collègues à améliorer leurs performances		
Est attentive aux évolutions liées à son domaine et s'adapte aux changements qui en découlent.		
Incite et sensibilise ses collègues à respecter les règles, normes et procédures liées à leurs fonctions		
TOTAL	/40	



17.01.2019

Grille des salaires de base à compter du 01 janvier 2019

ECHELLE	SALAIRE DE BASE	SALAIRE DE BASE HORAIRE (Plein temps)	SALAIRE DE BASE (Temps partiel) 1/2 Volume Horaire = 20h	SALAIRE DE BASE (Temps partiel) 3/4 Volume Horaire = 30h	SALAIRE DE BASE (Temps partiel) 4/5 Volume Horaire = 33h
01	18 203,50	105	9 102	13 653	14 563
02	19 290,50	111	9 645	14 468	15 432
03	20 450,00	118	10 225	15 338	16 360
04	21 683,00	125	10 842	16 262	17 346
05	23 025,50	133	11 513	17 269	18 420
06	24 384,50	141	12 192	18 288	19 508
07	25 778,00	149	12 889	19 334	20 622
08	27 261,00	157	13 631	20 446	21 809
09	28 830,50	166	14 415	21 623	23 064
10	30 488,50	176	15 244	22 866	24 391
11	32 247,00	186	16 124	24 185	25 798
12	34 113,50	197	17 057	25 585	27 291
13	36 090,00	208	18 045	27 068	28 872
14	38 192,50	220	19 096	28 644	30 554
15	40 408,00	233	20 204	30 306	32 326
16	42 766,00	247	21 383	32 075	34 213
17	45 272,00	261	22 636	33 954	36 218
18	47 916,00	276	23 958	35 937	38 333
19	50 718,50	293	25 359	38 039	40 575
20	53 696,00	310	26 848	40 272	42 957
21	56 847,50	328	28 424	42 636	45 478
22	60 195,50	347	30 098	45 147	48 156
23	63 732,50	368	31 866	47 799	50 986
24	67 491,00	389	33 746	50 618	53 993
25	71 472,50	412	35 736	53 604	57 178
26A	73 550,00	424	36 775	55 163	58 840
26B	75 690,00	437	37 845	56 768	60 552
27A	77 893,00	449	38 947	58 420	62 314
27B	80 166,50	463	40 083	60 125	64 133
28A	82 497,50	476	41 249	61 873	65 998
28B	84 902,50	490	42 451	63 677	67 922
29A	87 381,00	504	43 691	65 536	69 905
29B	89 930,00	519	44 965	67 448	71 944
30A	92 595,50	534	46 298	69 447	74 076
30B	95 258,00	550	47 629	71 444	76 206
31A	98 080,00	566	49 040	73 560	78 464
31B	100 902,50	582	50 451	75 677	80 722



BASE IRG 88 141,44

BAREME DE L'INDEMNITE DE NUISANCE
MONTANT MENSUEL APPLICABLE A COMPTER DU 01 JANVIER 2010

		CODE COEFFICIENT DE NUISANCE																		
	A	B	C	D	E	F	G	H	J	K	L	M	P	R	S	T	W	X	Y	Z
PALIER																				
I	110,19	220,38	330,57	440,77	550,96	661,15	771,34	881,53	991,72	1101,91	1212,11	1322,30	1432,49	1542,68	1652,87	1763,06	1873,25	1983,44	2093,64	2203,83
II	124,35	248,70	373,04	497,39	621,74	746,08	870,44	994,78	1119,13	1243,48	1367,83	1492,18	1616,52	1740,87	1865,22	1989,57	2113,92	2238,28	2362,61	2486,95
III	140,44	280,88	421,32	561,76	702,20	842,64	983,08	1123,52	1263,96	1404,40	1544,84	1685,28	1825,72	1966,16	2106,60	2247,04	2387,48	2527,92	2668,36	2808,80
IV	146,58	291,16	436,73	582,31	727,89	873,47	1019,05	1164,63	1310,20	1455,78	1601,36	1746,94	1892,52	2038,09	2183,67	2329,25	2474,83	2620,41	2765,99	2911,56
V	159,68	319,75	479,63	639,50	799,38	959,26	1119,13	1279,01	1438,88	1598,76	1758,64	1918,51	2078,39	2238,26	2398,14	2558,02	2717,89	2877,77	3037,64	3197,52
VI	173,63	347,10	520,65	693,20	865,75	1038,30	1210,85	1383,40	1555,95	1728,50	1901,05	2073,60	2246,15	2418,70	2591,25	2763,80	2936,35	3108,90	3281,45	3454,00
VII	220,38	440,77	661,15	881,53	1101,91	1322,30	1542,68	1763,06	1983,45	2203,83	2424,21	2644,59	2864,98	3085,36	3305,74	3526,13	3746,51	3966,89	4187,28	4407,66

A.4.03 R3

Les montants de l'Indemnité de Frais d'Amortissement (IFA) et de l'Indemnité Kilométrique (IK) sont fixés comme suit :

Barème de l'IFA

DISTANCES Domiciles / Lieux de Travail	MONTANTS MENSUELS	
Jusqu'à 10 Km	3768 DA	J
Plus de 10 Km et Jusqu'à 20 Km	3960 DA	P
Plus de 20 Km et Jusqu'à 30 Km	4560 DA	R
Plus de 30 Km et Jusqu'à 40 Km	4800 DA	S
Plus de 40 Km et Jusqu'à 50 Km	5400 DA	T
Plus de 50 Km et Jusqu'à 60 Km	5640 DA	W
Plus de 60 Km	6240 DA	V

La date d'effet est fixée au 1^{er} février 2006.

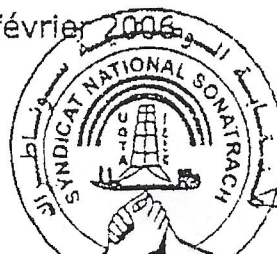
Barème de l'IFA Cadres Supérieurs

ÉCHELLES	DISTANCES Domiciles / Lieux de Travail	MONTANTS MENSUELS	CODES
25 - 26A - 26B - 27A - 27B	Jusqu'à 30 Km	5400 DA	T
	Plus de 30 Km	6240 DA	V
28A - 28B - 29A - 29B	Jusqu'à 30 Km	5640 DA	F
	Plus de 30 Km	6600 DA	Q
30A - 30B - 31A - 31B - 32 et 33	Jusqu'à 30 Km	6000 DA	G
	Plus de 30 Km	6840 DA	H
34		7440 DA	Y
35		8400 DA	M

La date d'effet est fixée au 1^{er} février 2006.

Directeur
R.H.

M. BELKAHLA



Le Secrétaire Général

H. LAMOURI

BAREME IZCV (SR)

MONTANT JOURNALIER APPLICABLE A COMPTER DU 01 JANVIER 2010

		ZONES										
PALIER	SYST/TRAV	A	B	C	D	E	F	G	H	J	K	L
I	SR	526,31	741,28	830,24	919,19	1 008,14	1 097,10	1 186,05	1 276,01	1 363,96	1 452,91	1 556,69
II	SR	592,48	834,47	934,61	1 034,75	1 134,88	1 235,02	1 335,16	1 435,29	1 535,43	1 635,57	1 752,39
III	SR	658,64	927,66	1 038,98	1 150,30	1 261,62	1 372,94	1 484,26	1 595,58	1 706,90	1 818,22	1 948,09
IV	SR	724,8	1 020,85	1 143,35	1 265,86	1 388,36	1 510,86	1 633,36	1 755,87	1 878,37	2 000,87	2 143,79
V	SR	787,96	1 109,81	1 242,98	1 376,16	1 509,34	1 642,51	1 775,69	1 908,87	2 042,04	2 175,22	2 330,59
VI	SR	902,25	1 270,77	1 423,26	1 576,76	1 728,25	1 880,74	2 033,23	2 185,72	2 338,22	2 490,71	2 668,62
VII	SR	1 016,53	1 431,73	1 603,54	1 775,35	1 947,16	2 118,97	2 290,78	2 462,58	2 634,39	2 806,20	3 006,64

A.4.06.R3

BAREME IZCV (NSR 4X4)
MONTANT JOURNALIER APPLICABLE A COMPTER DU 01 JANVIER 2010

		ZONES										
PALIER	SYST/TRA V	A	B	C	D	E	F	G	H	J	K	L
I	NSR 4X4	458,26	645,43	722,88	800,33	877,78	955,24	1 032,69	1 110,14	1 187,59	1 265,04	1 355,40
II	NSR 4X4	515,86	726,57	813,76	900,95	988,13	1 075,32	1 162,51	1 249,70	1 336,89	1 424,08	1 525,80
III	NSR 4X4	573,47	807,71	904,63	1 001,56	1 098,48	1 195,41	1 292,34	1 389,26	1 486,19	1 583,11	1 696,19
IV	NSR 4X4	631,08	888,86	995,51	1 102,17	1 208,84	1 315,50	1 422,16	1 528,82	1 635,48	1 742,14	1 866,58
V	NSR 4X4	686,07	966,3	1 082,26	1 198,21	1 314,17	1 430,13	1 546,08	1 662,04	1 777,99	1 893,95	2 029,23
VI	NSR 4X4	785,58	1 106,45	1 239,23	1 372,00	1 504,77	1 637,55	1 770,32	1 903,10	2 035,87	2 168,64	2 323,55
VII	NSR 4X4	885,09	1 246,60	1 396,19	1 545,79	1 695,38	1 844,97	1 994,56	2 144,16	2 293,75	2 443,34	2 617,86

A.4.06.R3

Tranche	IRG
88 040	19 912,00
88 050	19 915,00
88 060	19 918,00
88 070	19 921,00
88 080	19 924,00
88 090	19 927,00
88 100	19 930,00
88 110	19 933,00
88 120	19 936,00
88 130	19 939,00
88 140	19 942,00
88 150	19 945,00
88 160	19 948,00
88 170	19 951,00
88 180	19 954,00
88 190	19 957,00
88 200	19 960,00
88 210	19 963,00
88 220	19 966,00
88 230	19 969,00
88 240	19 972,00
88 250	19 975,00
88 260	19 978,00
88 270	19 981,00
88 280	19 984,00
88 290	19 987,00
88 300	19 990,00
88 310	19 993,00
88 320	19 996,00
88 330	19 999,00
88 340	20 002,00
88 350	20 005,00
88 360	20 008,00
88 370	20 011,00
88 380	20 014,00
88 390	20 017,00
88 400	20 020,00
88 410	20 023,00
88 420	20 026,00
88 430	20 029,00
88 440	20 032,00
88 450	20 035,00
88 460	20 038,00
88 470	20 041,00



Tranche	IRG
88 480	20 044,00
88 490	20 047,00
88 500	20 050,00
88 510	20 053,00
88 520	20 056,00
88 530	20 059,00
88 540	20 062,00
88 550	20 065,00
88 560	20 068,00
88 570	20 071,00
88 580	20 074,00
88 590	20 077,00
88 600	20 080,00
88 610	20 083,00
88 620	20 086,00
88 630	20 089,00
88 640	20 092,00
88 650	20 095,00
88 660	20 098,00
88 670	20 101,00
88 680	20 104,00
88 690	20 107,00
88 700	20 110,00
88 710	20 113,00
88 720	20 116,00
88 730	20 119,00
88 740	20 122,00
88 750	20 125,00
88 760	20 128,00
88 770	20 131,00
88 780	20 134,00
88 790	20 137,00
88 800	20 140,00
88 810	20 143,00
88 820	20 146,00
88 830	20 149,00
88 840	20 152,00
88 850	20 155,00
88 860	20 158,00
88 870	20 161,00
88 880	20 164,00
88 890	20 167,00
88 900	20 170,00
88 910	20 173,00

Université Mouloud Mammeri Tizi-Ouzou
Faculté des sciences économiques, commerciales et de sciences de gestion
Département de sciences de gestion

Enquête sur :

**L'impact de la rémunération sur la
motivation du personnel
Cas de SONATRACH(Division Forage)**

Dans le cadre de la réalisation d'un mémoire de master en science de gestion option gestion des ressources humaines, ayant pour thème : « **l'impact de la rémunération sur la motivation du personnel** ». **Cas de l'entreprise SONATRACH**. Nous vous prions de bien vouloir répondre à ce questionnaire.

N.B : il est à noter que l'anonymat de la personne sera sauvegardé et que les informations recueillis n'auront qu'une finalité strictement universitaire.

Réaliser par :
Mr AMRANE Mohamed
Melle GHERSBRAHAM Sihem

Dirigé par :
Mr. FIRLAS

Année universitaire
2018/2019

I. 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 10 ans ☐

De 10 à 15 ans ☐

15 ans et plus ☐

6. Catégorie socio professionnel

Exécution ☐

Maitrise ☐

Cadre ☐

Cadre supérieur ☐

07. Est ce que c'est votre premier emploi ?

Oui ☐

Non ☐

Si« non» précisé :(postes occupés précédemment)

8. Quel type de contrat de travail avez-vous ?

CDD ☐

CDI ☐

II. Les données relatives à la rémunération et son aspect motivant :

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

Faible ☐

Moyen ☐

Bon ☐

10. le système de rémunération de SONATRACH est-il satisfaisant et motivant pour vous ?

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. La rémunération doit se faire à partir de ?

La performance individuelle ☐

La performance collective ☐

Les deux à la fois ☐

13. 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,...) ☐

Et autres (à préciser)

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

Faible influence ☐

Influence modérée ☐

Porte influence ☐

15. dans votre emploi actuel, êtes vous satisfait de votre salaire par apport à 'importance de travail que vous faites ?

- | | |
|------------------|--------------------------|
| Très insatisfait | ☐ |
| Insatisfait | ☐ |
| Satisfait | ☐ |
| Très satisfait | ☐ |

16. Qu'est ce qui vous motive le plus dans votre salaire ?

- | | |
|------------------------------------|--------------------------|
| Le salaire de base | ☐ |
| La prime de rendement individuelle | ☐ |
| La prime de rendement collective | ☐ |

Autres (à préciser)

17. Depuis votre recrutement au sein de SONATRACH avez-vous bénéficié d'une augmentation ?

- | | |
|--------------------------|--------------------------|
| Augmentation insuffisant | ☐ |
| Augmentation moyenne | ☐ |
| Augmentation importante | ☐ |

Cette augmentation a-t'elle infracté votre intensité au travail ?

- | | |
|---------------|--------------------------|
| Diminuée | ☐ |
| Ne pas changé | ☐ |
| Augmenté | ☐ |

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

- | | |
|-----|--------------------------|
| Oui | ☐ |
| Non | ☐ |

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

- | | |
|-------------------------------|--------------------------|
| Prime de rendement individuel | ☐ |
| Prime de responsabilité | ☐ |
| Prime d'objectif | ☐ |
| Prime de production au mérite | ☐ |

20. Si on vous offre un meilleur salaire ailleurs, est ce que vous allez quitter la SONATRACH ?

- | | |
|-----|--------------------------|
| Oui | ☐ |
| Non | ☐ |

21. Si on vous offre un poste plus intéressant avec le même salaire dans une autre entreprise, est ce que vous allez quitter la SONATRACH ?

Oui ☐

Non ☐

22. êtes-vous intéressé par les politiques salariales des autres entreprises ?

Oui ☐

Non ☐

23. maitrisez-vous la manière dont SONATRACH vous paye ?

Oui ☐

Non ☐

24. est-ce que l'entreprise vous accorde t'elles des avantages en nature ?

Oui ☐

Non ☐

Si oui lesquelles ?.....

25. Est ces avantages vous motivent plus ?

Oui ☐

Non ☐

Si non, pourquoi ?.....

26. pensez-vous que la motivation au travail par le salaire est un bon moyen pour fidéliser les travailleurs ?

Pas de tout d'accord ☐

Pas d'accord ☐

indécis ☐

D'accord ☐

Tout a fait d'accord ☐

27. ya t-il des éléments de rémunération qui motive et d'autre pas ?

Oui ☐

Non ☐

Si« oui» pourquoi

28. Voulez vous chercher un travail ailleurs ?

Oui ☐

Non ☐

29- êtes vous satisfait de votre salaire par rapport a l'importance du travail fournée

- | | |
|-----------------------------|--------------------------|
| Très insatisfait | ☐ |
| Insatisfait | ☐ |
| Ni satisfait ni insatisfait | ☐ |
| Satisfait | ☐ |
| Très satisfait | ☐ |

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

Tables des matières	
Remerciements	
Dédicaces	
Liste des abrivaition	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Introduction générale	1
Chapitre I : La rémunération et système de rémunération dans une entreprise	6
Introduction	6
Section 1 : la notion et les types de la rémunération	7
I- Notions de la rémunération.....	7
1- Regard historique sur la rémunération et son évolution	7
2- Définitions de la rémunération.....	8
II- Les types de la rémunération.....	9
1- La rémunération directe	10
1.1- Le salaire de qualification (salaire de base)	10
1.2- Le salaire de performance ou au mérite (variable)	10
1.3- Prime fixe et variable	11
2- La rémunération indirecte	11
2.1- Les périphériques légaux	12
a- L'intéressement	12
b- La participation	12
c- Le plan d'épargne d'entreprise	13
d- Les stocks options	13
2.2- Les périphériques sélectifs	13
a- Les biens et services fournis à un prix réduit	13
b- les biens et services offerts	14
2.3- Les périphériques statutaires.....	14
3- Rémunération immédiate/différée	14
Section 02 : les périphériques de la rémunération	16
I- les composantes de la rémunération	16
1- Les composantes fixes	16
1.1- Salaire de base	16

a- Salaire Minimum National Grenetis(SMNG)	17
b- Les indemnités fixes	17
2- Les composantes variables	19
a- Les indemnités variables	19
b- Les primes et autres avantages sociaux	20
II- La grille de salaire.	21
1- définition de la grille de salaire	21
2- Les objectifs de la grille de salaire	21
3- Les caractéristiques de la grille de salaire	21
3.1- la globalité	22
3.2- La simplicité	22
3.3- L'équilibre	22
4- Les étapes d'élaborations de la grille de salaire.....	22
5- Les différentes méthodes d'évaluation	23
1- La méthode analytique	23
2- La méthode globale	23
III- la masse salariale	23
1- Définitions de la masse salariale	23
2- Les types de la masse salariale	24
2.1- Pour le technicien de la paie	24
2.2- Pour le comptable	24
2.3- Pour le gestionnaire de la masse salariale	24
3- les facteurs d'évolutions de la masse salariale	24
3.1- L'emploi	25
3.2- Les rémunérations	25
a- Augmentations collectives	25
b- Les augmentations individuelles.....	25
3.3- les facteurs d'évolution structurelle de la masse salariale	26
a- L'effet d'effectif	26
b- l'effet de structure	26
c- L'effet de noria	27
4- Calcule de la masse salariale	27
4.1- Calculer la masse salariale prévisionnelle	27

4.2- Élaboration du budget prévisionnel des charges de personnel	28
4.3- Effectuation du suivi budgétaire	28
4.4- Interprétation des données sociales	28
Section 03 : Politique et système de rémunération.	29
I- Politique de rémunération	29
1- Définition de la politique de rémunération	29
2- L'élaboration d'une politique de rémunération	29
2.1- Une réponse à des enjeux économiques et sociaux	30
3- Les objectifs de la politique de rémunération	30
3.1- L'équité	31
a- Équité interne	31
b- Équité externe	31
c- Équité individuelle	31
d- Équité collective	32
3.2- Égalité de rémunération entre homme et femme	32
3.3- La reconnaissance des prestations fournies	32
II- Les piliers de système de rémunération	32
1- Le niveau de la masse salariale	32
2- La compétitivité externe	33
3- L'équilibre interne	33
III- Les critères d'un bon système de rémunération	33
1- Un système de rémunération lié à la stratégie	33
2- Un système de rémunération équitable	33
3- Un système de rémunération motivant	34
4- Un système de rémunération compétitif	34
5- Un système de rémunération fédérateur	35
6- Un système de rémunération flexible	35
7- Un système de rémunération contrôlé	36
8- Un système de rémunération transparent	36
9- Un système de rémunération segmenté	36
10- Un système de rémunération global.....	36
11-Un système de rémunération partagé	37
Conclusion.....	38

Chapitre II : la motivation au travail	39
Introduction	39
Section 01 : Les mécanismes de la motivation	40
I- Définitions des concepts	40
II- Les sources de motivation	41
1- La reconnaissance	41
1.1- La reconnaissance existentielle (la personne)	41
1.2- La reconnaissance de la pratique au travail	41
1.3- La reconnaissance de l'investissement dans le travail	42
1.4- La reconnaissance des résultats du travail	42
2- Le maintien de l'esprit d'équipe	42
3- L'aspect financier (la rémunération)	42
4- L'évolution de carrière	43
5- La fixation et la communication des objectifs	43
III- Les caractéristiques de la motivation	43
1- Construit hypothétique	43
2- L'origine de la motivation	43
3- Déclenchement de comportement	43
4- La direction de comportement	43
5- L'intensité de comportement	44
6- La persistance de comportement	44
Section 2 : Eléments et théories de la motivation au travail.	44
I- Les moyens de motivation du personnel	44
1- La motivation par les méthodes de management	44
1.1- Une communication interne claire et transparente.....	44
1.2- La reconnaissance	44
2- La motivation par les conditions de rémunération.....	45
3- La motivation par les conditions de travail.....	45
3.1- La qualité du climat social	45
3.2- La convivialité au travail.....	45
4- La motivation par le travail lui même.....	45
II- Les types de motivation	46
1- La motivation intrinsèque	46

1.1- La motivation intrinsèque à la connaissance	46
1.2- La motivation intrinsèque à l'intrinsèque	46
1.3- La motivation intrinsèque à la stimulation	46
2- La motivation extrinsèque	46
2.1-La régulation externe	47
2.2-L'introjection	47
2.3- L'identification	47
3- L'amotivation	47
III- Les théories de la motivation au travail	47
1- L'école classique	48
A- L'organisation scientifique de travail de Taylor OST.....	48
B- La théorie Z mise en avant par W. Ouchi	49
2- Les théories des relations humaines	49
2.1-Les théories du contenu	50
A- Les travaux d'ELTON MAYO	50
B- La théorie des besoins de Maslow	51
C- La théorie bi- factorielle de HERZBERG	52
D- La théorie de Mc Gregor	53
E- La théorie des besoins manifestes de Murray	55
F- La théorie d'Alderfer « ERD »	55
2.2- Les théories du processus.....	56
A- Théorie des attentes de Vroom	56
B- La théorie de l'équité d'ADAMS	57
C- La théorie de la fixation des objectifs	57
IV- La motivation dans l'entreprise et ses objectifs	58
1-la motivation dans l'entreprise	58
Section 3 : la motivation par la rémunération	59
I- La motivation par les éléments de la rémunération	59
II- La relation entre la rémunération et la motivation au travail	60
1- La rémunération par les récompenses	61
1.1- Les récompenses financières	61
1.2- Les récompenses en nature	62
III- Les conditions pour que la rémunération soient motivantes	62

IV- Les techniques de motivation	63
1- Les mesures de motivation financières	63
2- Les mesures de motivation non financières	63
2.1- Motiver en créant un sentiment d'appartenance.....	63
2.2- Motiver par une bonne gestion de carrière	63
2.3- Motiver par le dialogue social.....	63
Conclusion.....	64
Chapitre III : présentation et système de rémunération au sein de SONATRACH	66
Introduction	66
Section 01 : présentation d'organisme d'accueil (SONATRACH).	67
I- Historique de la SONATRACH	67
1- SONATRACH est le premier groupe d'hydrocarbures en Afrique	67
2- Un taux d'intégration nationale de 55%	68
3- Des investissements importants dans l'économie locale	68
II- Objectifs et évolution	69
III- Les structures opérationnelles.....	72
1- Les structures opérationnelles sont organisées autour des activités ci-après	72
2- Les directions de SONATRACH.....	73
IV- La présentation de la direction Division Forage.....	74
1- Historique.....	74
2- La Structure de la Division Forage	75
3- Missions essentielles de la Division Forage	75
V- La présentation de la direction la gestion du personnel	78
1- Département Développement des Ressources Humaines (DEV).	78
2- Département Personnel et Moyens Généraux (PMG).....	78
3- Département Réglementation et Relations de Travail	79
Section 02 : la politique et le Système de rémunération de la SONATRACH	79
I- La politique de rémunération dans la SONATRACH	79
1- Les principales caractéristiques de la politique de rémunération	79
2- Les outils de gestion des rémunérations	80
3- Le système de management de la performance	80
II- Système de rémunération de SONATRACH.	80
1- L'ancien système de rémunération de SONATRACH.	80

1.1-Les principaux points de l’ancien système de rémunération	80
2- Le nouveau système de rémunération de SONATRACH	81
2.1- les condition de mis en œuvre le nouveau système de remuneration	81
a- Les objectifs de cette enquête	81
b- Les constats de cette enquête	81
c- Les décisions de cette enquête	82
2.2- Les volets de nouveau système de remuneration	82
a- La classification basée sur le modèle « Rôles et contribution »(R&C).	82
b- Le système de management de la performance (SMP).....	82
2.3- Les princeps composants de système de rémunération R&C	83
2.3.1- Rôle	83
a- Définition d’un rôle	83
b- Types de rôles	83
2.3.2- Les niveaux de contribution.....	84
2.3.3- Les axes de contribution	85
2.3.4- Degré de maitrise	85
3- Projets de contribution	85
4- Les objectifs de contribution.....	86
5- Pourquoi le modèle R&Cà SONATRACH ?.....	88
Section 03 : La grille de salaire	90
I- La grille des salaires de la SONATRACH	90
1. Le paiement du salaire au niveau de la SONATRACH.	90
1.1. Eléments constitutifs de la fiche de paie	90
a. Salaire de base	90
b. Indemnité de nuisance	90
c. Augmentation individuelle	91
d. Indemnité des heures supplémentaires	91
e. Indemnité d’amortissement	92
f. Indemnité de panier.....	92
g. Prime de scolarité	93
h. Indemnité de la zone IZCV	93
i . IRG (Impôt sur le Revenu Global)	94
Conclusion.....	95

Chapitre IV : Impact de la rémunération sur la motivation au travail au sein de la SONATRACH : approche empirique.....	96
Introduction	96
Section 1 : présentation de l'enquête.....	97
1- Présentation de l'enquête sur le terrain :.....	97
2- Objectif général de l'enquête	97
3- La méthodologie de l'enquête	97
4- Présentation de terrain et objet de l'enquête	98
Section 2 : Les résultats de l'enquête	98
1- Interprétation des résultats	98
1.1- Données socioprofessionnelles	98
1.2- La politique de rémunération et la motivation adoptée par l'entreprise	105
Synthèse des résultats.....	124
Conclusion générale	125
Bibliographie.	
Annexes.	

Résumé

Dans le but de mieux comprendre le fonctionnement des entreprises et des organisations, les chercheurs et les managers ont développé la notion de motivation au travail, car ils ont compris que la motivation au travail est très importante. Tourné vers les salariés et leur environnement de travail ; les managers ont commencé à s'intéresser davantage au climat social et au lien existant entre les salariés et leur environnement de travail, c'est –à-dire aux facteurs qui favorisent l'engagement des salariés vis-à-vis de leur travail, ils se sont intéressés aussi aux politique salariales et aux systèmes de rémunération.

Les mutations économiques, politiques et réglementaires ont eu des répercussions sur la gestion des rémunérations dans les entreprises.

L'objectif de ce thème c'est d'expliquer ce couplage entre rémunération et motivation au travail, voir l'état de SONATRACH sur ce sujet, en répondant à la problématique suivante :

« Quel est l'impact de la rémunération sur la motivation du personnel ? ».

Suite à notre étude effectuée au sein de l'entreprise SONATRACH portant sur un échantillon de salariés de l'entreprise, nous sommes arrivés à conclure que le système de rémunération de l'entreprise est motivant et satisfaisant pour leurs salariés.

Mots clés : La gestion des ressources humaines, la rémunération, la motivation, la contribution, la rétribution, la performance.