



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

Département de Sciences de Gestion

Mémoire de fin cycle

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

Spécialité : Gestion des Ressources Humaines

Thème

**La justice rétributive comme facteur de la satisfaction des
salariés au sein de la SONELGAZ**

Réalisé par

GHAROUT Kenza

FILALI Wissam

Encadré par

Mr. MALEK Nadir

Promotion 2023/2024

Remerciement

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

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

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

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

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

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

Dédicace

Je dédie ce travail avant tout,

Le bon Dieu de m'avoir donné la capacité d'écrire et de réfléchir, la force d'y croire, La patience d'aller jusqu'au bout.

Je dédie ce modeste travail à : Mes très chers parents, pour leur patience et bienveillance que « Dieu les préserve » qui ont attendu et espéré ma réussite, je leur témoigne mon respect et beaucoup de reconnaissances, pour tous qu'ils ont fait pour moi et je ne rendrais jamais assez.

A Mes sœurs et leurs maris, mes frères et mes neveux et nièces que j'aime.

A tous mes proches, mes ami(e)s.

A ma binôme Wissam.

A Zouzou.

A tout ce qui me connaissent de près ou de loin.

A toute personne méritant mon respect.

Kenza

Dédicace

Je dédie ce travail en signe de respect, d'amour et de reconnaissance à :

À mes parents,

Pour leur amour inconditionnel, leur soutien indéfectible et leurs sacrifices sans fin. Merci de toujours croire en moi et de m'encourager à avancer.

À mes sœurs, et mon frère,

À mes amis,

À mes éducateurs,

Pour votre soutien, vos enseignements précieux et votre guidance tout au long de mes études.
Vous avez été des sources d'inspiration et de motivation dans la réalisation de ce travail.

A tout ce qui me connaissent de près ou de loin.

A toute personne méritant mon respect.

Wissam

Résumé

Ce mémoire de fin d'études s'attache à analyser l'influence de la justice rétributive sur la satisfaction des salariés au sein de SONELGAZ. En s'appuyant sur une étude de cas menée entre Février et Juin 2024, cette recherche a permis de mettre en évidence un lien étroit entre la perception d'une rémunération équitable et le bien-être au travail. Les résultats obtenus montrent que la justice distributive, procédurale et interactionnelle jouent un rôle crucial dans la satisfaction des employés. En outre, l'étude révèle que la transparence des décisions en matière de rémunération et la prise en compte des contributions individuelles sont des facteurs clés pour favoriser un sentiment de justice chez les salariés. Ces résultats soulignent l'importance de mettre en place des politiques de rémunération transparentes, équitables et alignées avec les performances individuelles pour améliorer l'engagement et la rétention des talents au sein de l'entreprise.

Les mots clés

Rémunération, justice rétributive, équité, satisfaction au travail, motivation, Ressources humaines.

Abstract

This final master thesis focuses on analysing the influence of retributive justice on employee satisfaction within SONELGAZ. Based on a case study conducted between February and June 2024, this research highlighted a close link between the perception of fair compensation and well-being at work. The results obtained show that distributive, procedural and interactional justice play a crucial role in employee satisfaction. In addition, the study reveals that transparency of compensation decisions and taking into account individual contributions are key factors in fostering a sense of justice among employees. These results highlight the importance of implementing transparent, fair compensation policies aligned with individual performance to improve engagement and talent retention within the company.

Key words

Remuneration, retributive justice, fairness, job satisfaction, motivation, Human Resources.

Sommaire

INTRODUCTION

GENERALE.....	02
---------------	----

CHAPITRE 01 : La justice rétributive : l'équité dans la rémunération 06

Section 01 : définition de la rémunération et de la justice rétributive.....	07
--	----

Section 02 : les fondements théoriques de la justice rétributive appliquées à la rémunération	13
---	----

Section 03 : les dimensions et les enjeux de la justice rétributive dans la rémunération.....	24
---	----

CHAPITRE 02 : analyse de l'influence de la justice rétributive sur la satisfaction au travail.....32

Section 01 : la satisfaction au travail.....	33
--	----

Section 02 : le lien entre la justice rétributive et la satisfaction au travail.....	41
--	----

Section 03 : Effet de la justice rétributive sur la satisfaction des salariés.....	44
--	----

CHAPITRE 03 : Impact de la justice rétributive sur la satisfaction des salariés au sein de la SONELGAZ.....51

Section 01 : Présentation de l'entreprise d'accueil.....	53
--	----

Section 02 : La politique de rémunération de la SONELGAZ.....	58
---	----

Section 03 : Analyse et interprétation des résultats.....	69
---	----

Recommandation.....	99
---------------------	----

Conclusion générale	101
---------------------------	-----

Liste	des
bibliographies.....	105
Listes des annexes.....	108
Listes de abréviations.	
Listes des figures.	
Listes des tableaux.	
Table des matières.	

INTRODUCTION GENERALE

Au cœur des organisations, la gestion des ressources humaines occupe une position stratégique. Elle s'attache à valoriser le capital humain qui est la ressource la plus précieuse des entreprises. Cette approche reconnaît le potentiel inestimable des collaborateurs et les considère comme un investissement à rentabiliser. De nombreux spécialistes en psychologie du travail, gestion et sociologie ont ainsi concentré leurs recherches sur la productivité et le rendement au travail, en s'intéressant aux facteurs qui motivent, engagent et optimisent le bien-être des employés.

La rémunération se présente comme une des variables les plus importantes de la fonction ressources humaines. Son objectif est d'attirer des candidats potentiels, de fidéliser et de motiver des employés talentueux, de gérer les salaires et même de faciliter l'atteinte des objectifs.

Au-delà de sa dimension économique, elle revêt une importance psychologique et sociale capitale, influençant directement la satisfaction des salariés. Parmi les multiples facteurs qui déterminent cette satisfaction, la justice rétributive joue un rôle prépondérant.

Cette notion issue des travaux de John Stacey Adams, a été introduite pour la première fois dans son article scientifique intitulé "Toward a Theory of Inequity" publié en 1963, s'articule autour de la perception d'équité dans la répartition des ressources au sein d'une organisation. En l'occurrence, il s'agit de l'adéquation ressentie entre les rémunérations perçues et les contributions individuelles fournies, comparées à celles des autres salariés.

Lorsque cette équité est perçue comme respectée, les salariés tendent à développer une satisfaction accrue vis-à-vis de leur situation professionnelle. A contrario, un sentiment d'injustice rétributive peut engendrer des insatisfactions, des frustrations, voire des comportements contre-productifs, tels que l'absentéisme, le turn-over ou la dégradation de la performance.

La justice rétributive et la satisfaction des salariés sont deux concepts étroitement liés dans le domaine des relations de travail et de la gestion des ressources humaines. Elle est souvent associée à des concepts tels que la justice salariale, la justice en matière d'évaluation des performances et la justice procédurale.

D'un autre côté, la satisfaction des salariés est un état psychologique qui reflète le niveau de satisfaction des employés à l'égard de leur travail, de leur environnement de travail et de leur relation avec l'organisation. Elle est influencée par de nombreux facteurs, notamment les conditions de travail, la culture organisationnelle, les opportunités de développement professionnel et la justice perçue.

La justice rétributive est considérée comme un facteur important de la satisfaction des salariés, car elle peut influencer la façon dont les employés perçoivent la justice et l'équité dans l'organisation. Les employés qui perçoivent une justice rétributive élevée sont plus susceptibles d'être satisfaits de leur travail et de leur organisation, ce qui peut contribuer à une meilleure performance, une plus grande fidélité et une plus faible rotation du personnel.

Ce mémoire de fin d'étude vise à examiner la relation entre la justice rétributive et la satisfaction des salariés dans le contexte des organisations modernes. Il explore les différentes dimensions de la justice rétributive et leur impact sur la satisfaction des salariés, ainsi que les facteurs qui peuvent influencer la perception de la justice rétributive par les employés.

En outre, il examine les implications de la justice rétributive pour la gestion des ressources humaines et les politiques de l'organisation.

Notre étude menée au sein de la société algérienne de distribution d'électricité et de gaz « SONEGAS DISTRIBUTION » à Tizi Ouzou, a pour objectif de démontrer la pratique réelle de la justice rétributive, de connaître l'actualité de cette dernière, de recueillir les avis des professionnels du domaine ; En utilisant une approche théorique et empirique, ce mémoire de fin d'étude vise à contribuer à la compréhension de la justice rétributive et de son impact sur la satisfaction des salariés, ainsi qu'à fournir des recommandations pratiques pour les organisations qui cherchent à améliorer la justice rétributive et la satisfaction des salariés.

❖ **Problématique :**

A partir de ce constat et les explications que nous avons portées précédemment naissent notre problématique de recherche, que nous avons formulé comme suit :

« Dans quelles mesures la justice rétributive influence-t-elle la satisfaction des salariés au sein de la SONELGAZ Distribution à Tizi Ouzou ? »

De cette problématique découlent des questions subsidiaires suivantes :

- Quelles sont les dimensions et les enjeux de la justice rétributive dans les entreprises ?
- Quel est le lien entre la justice rétributive et la satisfaction au travail des employés ?
- Comment la politique de rémunération de l'entreprise SONELGAZ influence-t-elle la perception de justice rétributive et la satisfaction de ses employés ?

❖ **Hypothèses :**

Pour répondre à la problématique de recherche nous avons opté pour une approche quantitative basée sur des hypothèses de recherche qui sont au nombre de deux à savoir :

- H1 : Une perception positive de la justice rétributive augmente la satisfaction des salariés.
- H2 : La politique de rémunération de Sonelgaz reflète les principes de justice rétributive et influence positivement la satisfaction de ses employés.

❖ **Objet de la Recherche :**

L'objet de cette recherche est d'analyser comment la justice rétributive, perçue à travers les politiques de rémunération, influence la satisfaction des salariés. Cette étude se concentre sur le cas pratique de Sonelgaz afin de fournir des conclusions spécifiques et applicables à cette entreprise.

❖ **Méthodologie de recherche :**

Pour répondre à la problématique soulevée, nous avons adopté dans un premier temps une approche qualitative que nous avons opérationnalisée par une rédaction documentaire, dans un second temps complété les informations issues de la première méthode, nous avons rédigé

un questionnaire que nous avons administré à un échantillon de 70 employés de la SONELGAZ au sein de la direction de distribution de Tizi Ouzou, mais nous n'avons pu retenir que 64 questionnaires pour l'analyse.

❖ Structure de la recherche :

Notre travail est structuré de la manière suivante :

Le premier chapitre théorique est consacré aux notions de la rémunération et la justice rétributive au sein de la fonction ressources humaines, qui se compose de quatre sections, la première section est consacrée à la définition des concepts de rémunération et la justice rétributive, la seconde section est orienté vers les fondements théorique de la justice rétributive appliqués à la rémunération, en troisième section nous avons explorer les dimensions de la justice rétributive et pour finir avec une quatrième section dont nous avons développé les enjeux de la justice rétributive dans la rémunération.

Le second chapitre, nous avons analyser de l'influence de la justice rétributive sur la satisfaction au travail. Ce dernier est scindé en quatre sections dans la première section nous parlons de la satisfaction au travail en général, la deuxième section est orientée vers l'exploration de lien entre la justice rétributive et la satisfaction au travail, suivie par la troisième section qui porte étude sur l'impact de la justice rétributive sur la satisfaction des salariés, dans la dernière section nous avons cité les conséquences de l'injustice rétributive au domaine professionnel.

Le troisième chapitre sera présenté en trois sections : la première section sera consacrée pour la présentation de la SONELGAZ, la deuxième section portera sur la politique de rémunération de la SONELGAZ, enfin nous terminerons notre chapitre par une troisième section par une enquête au niveau de la direction de distribution Tizi Ouzou ayant pour objet la détermination de l'impact de la justice rétributive sur la satisfaction des salariés.

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

CHAPITRE I

La justice rétributive : l'équité dans la rémunération.

Introduction :

La rémunération est un sujet important et souvent étudié dans le domaine de la gestion des ressources humaines. Elle fait référence à la compensation financière qu'une entreprise accorde à ses employés en échange de leur travail. La rémunération peut prendre différentes formes, telles que les salaires de base, les bonus, les commissions, les avantages sociaux, les actions et les options sur actions, les primes, etc.

La rémunération, en tant que composante essentielle des relations de travail, soulève des questions fondamentales de justice rétributive. La manière dont les individus sont rétribués pour leur travail impacte directement l'équité et la justice au sein d'une société. La théorie de la justice rétributive examine les principes qui devraient guider la répartition des biens et des ressources, y compris les salaires et les avantages liés au travail.

Dans ce chapitre, nous explorerons les principes essentiels de la rémunération et de la justice rétributive, en mettant l'accent sur leurs définitions, les fondements théoriques et les dimensions clés de la justice rétributive et on termine par les enjeux de la justice rétributive dans la rémunération.

Section 01 : Définitions de la rémunération et de la justice rétributive.

1. Définitions de la rémunération :

La rémunération dans le contexte des ressources humaines se réfère à l'ensemble des compensations financières et avantages non monétaires alloués par une organisation à ses employés en échange de leur travail. Elle inclut les salaires de base, les primes, les avantages sociaux, les bonus, et d'autres formes de rétributions. La rémunération joue un rôle crucial dans la motivation, la rétention du personnel et l'engagement des employés au sein de l'entreprise.

Autrement dit, la rémunération est la somme d'argent versée aux personnel employé dans l'organisation en raison de leurs prestations, compétences et forces de travail, elle est composée d'un salaire fixe, d'un salaire variable et de l'ensemble des avantages sociaux¹.

A. Selon B. Thévenet, C. Dejoux et All :

« La rémunération représente le salaire ou le traitement ordinaire de base et tous les autres avantages et accessoires payés, directement ou indirectement, en espèces ou en nature par l'employeur au travailleur en raison de l'emploi de ce dernier »².

B. Selon Patrice Roussel :

« La rémunération est l'ensemble des rétributions acquises par le salarié en contrepartie du travail effectué pour l'organisation qui l'emploie »³

C. Selon J.M. Peretti et J.P.Magot :

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

¹ Lakhder SEKIOU et Jean Marie PERETTI. Gestion des ressources humaines, 2^{ème} édition. De Boeck Bruxelles. 2001. P156.

² B. Thévenet, C.Dejoux, E Marbot, A.Bender, « FonctionRH»ED, PEARSONEDUCATION, Paris, P.258.

³ Patrice ROUSSEL, rémunération, motivation et satisfaction au travail, éd ECONOMICA, Paris, 1996, P81.

Nous pouvons aussi la définir comme la relation qui lie le salarié à l'employeur par un contrat de travail où le salarié fournit un effort en contrepartie d'un salaire versé par l'employeur, donc il s'agit d'une relation contribution-rétribution⁴.

1.1. Les éléments de la rémunération :

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

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

1.1.1. La rémunération directe :

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

1.1.1.1. Le salaire qualifié (salaire de base) :

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

⁴ J.M. Peretti, J.P. Magot, « rémunérations », ED VUIBERT, 2012, P 30.

et les primes de performance qui dépendent directement des performances de l'employé. (Primes de rendement individuel ou de l'équipe de travail) ⁵

➤ **Les primes** : Il s'agit d'un apport personnel dont la nature est plus ou moins liée conditions du travail et à la production du travailleur 1. On peut citer :

-Les primes des heures supplémentaires : Il s'agit des heures effectuées au-delà de la durée légale de travail. Elles sont soumises à une majoration, dont les taux doivent être au moins de 25% du salaire pour les premières heures supplémentaires, et 50% pour les heures supplémentaires suivantes. Dans le cadre des textes relatifs aux 35 heures, la majoration peut dans certains cas n'être que de 10%.

-Prime d'ancienneté : Conçue pour reconnaître l'expérience et récompenser la fidélité professionnelle. Après un certain nombre d'années de service, les salariés parviennent à devenir compétents dans leur métier et à s'améliorer de manière enrichissante.

-Prime de panier : Il s'agit d'une prime versée par un employeur à un salarié qui est contraint de manger au travail sans lui offrir la possibilité de manger au travail, par exemple grâce à une cantine.

-Prime de la nuisance : Elle est octroyée au travailleur occupant un poste de travail dont les tâches, et les conditions de travail présentent des inconvénients de pénibilité, de salissure ou de danger. La liste des postes de travail ouvrant droit à l'indemnité de nuisance est établie par l'organisme employeur auprès de la commission d'hygiène et sécurité et du délégué compétent dans la matière.

-La prime de frais de missions : Le travailleur salarié en mission bénéficie d'une indemnité compensatoire de frais engagés dans le cas où l'établissement public fait appel à lui pour un besoin de service, en dehors de son lieu habituel de résidence.

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

Le salaire de performance permet de tenir compte de la façon dont la personne exerce son activité⁶. Il peut être mesuré en termes d'atteinte d'objectifs fixés au préalable, en termes de contribution au résultat d'une équipe ou de l'ensemble de l'établissement public, etc. Sa Caractéristique est de porter sur un élément qui peut varier. Même si de nombreux établissements publics ont tendance à augmenter la part variable de la rémunération totale, des fluctuations principalement liées à la conjoncture économique sont observées. La justification de cette tendance repose souvent sur les incertitudes économiques qui entraînent

⁵ Patrice ROUSSEL, « rémunération, motivation et satisfaction au travail », éd ECONOMICA, Paris1996, p82.

⁶ L.Cadin,F.Guerin,et all, «Pratique et Éléments de Théorie GRH»,Ed DUNOD, 4eme ED, Paris,2012,p.282.

des résultats fluctuants liés à l'évolution des salaires et aux résultats des établissements publics. C'est un moyen simple de limiter les coûts et plus généralement d'offrir une flexibilité de rémunération basée sur les résultats.

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

➤ **Partie personnelle ou bien individuels :**

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

➤ **Partie collective :**

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

1.1.2. Rémunération indirecte :

La rémunération indirecte s'ajoute à la rémunération directe pour les salariés. Il s'agit d'autres paiements ou prestations qui portent le nom d'avantages sociaux ou éléments sociaux dont bénéficient les salariés. Pour l'employeur les éléments sociaux sont un ajout au coût de la main d'œuvre, ce sont des frais incontournables qui dépassent la rémunération directe des salariés⁷. Elle se décompose en trois types de périphériques

- a. **Les périphériques légaux :** Ils font l'objet d'une loi ou d'une ordonnance, et se traduisent toujours en termes monétaire, ils complètent la rémunération de base, sans avoir le caractère d'un Salaire, et sont souvent de nature collective¹⁰⁸
- b. **Les périphériques sélectifs :** Ces avantages en nature sont choisis de manière sélective par l'employeur pour motiver et fidéliser les salariés. Ils peuvent inclure des

⁷ Lakhder SEKIOU et Jean Marie PERETTI, opcit. P157.

⁸ WEISS Dimitri, opcit, p, 342

avantages complémentaires comme des véhicules de fonction, des remboursements des frais de scolarité, des arrangements professionnels, etc.

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

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

2. La rémunération équitable :

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

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

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

La rémunération équitable est un concept polysémique qui renvoie à l'idée d'une juste rétribution pour le travail accompli. Elle prend en compte plusieurs dimensions, notamment :

- L'équité interne : les employés qui occupent des postes similaires au sein de la même entreprise doivent être rémunérés de manière comparable.
- L'équité externe : la rémunération doit être compétitive par rapport au marché du travail, en tenant compte des pratiques salariales des entreprises comparables.
- La justice rétributive : la rémunération doit être répartie de manière juste entre les différents acteurs économiques, en tenant compte de leur contribution à la création de valeur.

3. La justice rétributive

3.1. Définition théorique :

La justice rétributive demeure la première dimension à avoir été étudiée dans la littérature (Adams, 1963). Même si elle n'est pas explicitement formulée par Adams (1963), l'auteur semble la définir comme la perception de justice en fonction des rétributions reçues et des contributions apportées⁹. Cette définition découle de la théorie de l'équité d'Adams.

Fondé sur la psychologie sociale, ce concept théorique est centré sur la relation réciproque entre une entreprise et ses employés. Les contributions (contributions) des employés influencent la justice lorsque deux conditions sont remplies : la reconnaissance et la pertinence. Premièrement, les employés doivent reconnaître leurs propres contributions. Deuxièmement, ces contributions doivent être importantes pour l'employé, car elles indiquent qu'il s'attend à une rémunération équitable sur la base de ces contributions. Des éléments tels que l'éducation, l'expérience, les compétences et le dévouement au travail peuvent avoir une incidence sur l'ampleur d'une contribution.

À l'inverse, les employés reçoivent des récompenses (résultats) telles que des salaires, des avantages sociaux ou une reconnaissance en échange de leurs contributions. Par conséquent, les individus s'attendent à recevoir une récompense proportionnelle à leurs contributions. Si la rémunération n'est pas suffisante, l'employé éprouve un sentiment d'iniquité.

3.2. Définition opérationnelle :

La justice rétributive est une évaluation qu'un employé fait de sa contribution à l'entreprise par rapport à ce qu'il reçoit, et ce, apparaît à partir des réponses que les

⁹ J.S. Adams. (1963). Toward an understanding of inequity. Journal of Abnormal and Social Psychology, P 424.

membres d'échantillon donnent selon notre questionnaire distribué au sein de l'entreprise SONELGAZ de TIZI-OUZOU.

Section 02 : Les fondements théoriques de la justice rétributive appliquée à la rémunération.

La justice rétributive est un concept qui trouve également une pertinence au sein des organisations et des entreprises. En effet, la manière dont les ressources et les récompenses sont réparties entre les membres d'une entreprise peut avoir un impact significatif sur leur satisfaction au travail et leur engagement. Les théories de la justice rétributive offrent un cadre d'analyse pour comprendre comment les employés évaluent l'équité de la distribution des avantages et des récompenses au sein de leur environnement professionnel. Les théories de la justice rétributive fournissent des principes éthiques et des critères permettant d'évaluer si les récompenses et les avantages sont attribués de manière équitable, en fonction de critères objectifs et transparents.

Dans cette section, nous explorerons les théories de la justice rétributive en tant que facteur de satisfaction dans une entreprise. En analysant les principes et les pratiques liés à la justice rétributive, nous pourrions mieux comprendre comment promouvoir un environnement de travail équitable, motivant et satisfaisant pour les employés.

Plusieurs théories justifient l'application de la justice rétributive à la rémunération :

1. Théorie de l'équité de JOHN STACEY ADAMS :

La justice rétributive fait référence à la notion de justice telle qu'elle est perçue en relation avec le niveau de la rémunération reçu par un individu en sa qualité de travailleur. La dimension de la justice rétributive est la principale dimension examinée par les chercheurs, ses racines remontent aux travaux universitaires d'Adams (1963). Plus précisément, Adams définit la justice rétributive comme la perception de la justice fondée sur les efforts déployés ou les contributions offertes, et les récompenses obtenues par la suite (Adams, 1963).

La théorie de l'équité a été élaborée en 1963 par John Stacy Adams, un psychologue du travail et du comportement américain¹⁰. À l'époque de sa conception, l'iniquité était une préoccupation dominante dans les domaines du travail et du gouvernement, mais elle n'était pas entièrement comprise. Les gens commençaient à réaliser que l'équité entre les employés

¹⁰ J.S. Adams. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436.

et les employeurs était plus qu'une simple question économique, et Adams a donc entrepris de comprendre l'iniquité sur le lieu de travail. Adams a fondé sa théorie de l'équité sur la théorie de la dissonance cognitive de Leon Festinger : les êtres humains sont mal à l'aise lorsqu'ils sont confrontés à des croyances et des informations contradictoires, et nous évitons donc cette dissonance en modifiant l'un des éléments incohérents¹¹.

La théorie de l'équité se concentre sur la question de savoir s'il existe un juste équilibre entre les apports d'un employé (tels que le travail, l'enthousiasme et les compétences) et leurs résultats (tels que la reconnaissance, le salaire et les avantages sociaux)¹². Selon cette théorie, la recherche de cet équilibre est nécessaire à une relation de travail forte et productive. Afin de maximiser les récompenses individuelles, les organisations s'efforcent de créer des systèmes qui répartissent équitablement les ressources entre les membres d'un groupe. Dans le cas contraire, les inégalités entraîneront des niveaux de mal-être proportionnels à l'ampleur de l'inégalité.

« En cherchant à comprendre l'iniquité, nous améliorons notre connaissance de notre ressource productive la plus fondamentale, l'organisme humain »¹³.

Selon Adams (1963), les individus comparent leur ratio rétributions/contributions avec celui de leurs collègues afin d'évaluer l'équité au sein de l'organisation. L'évaluation vise à déterminer si la distribution des ressources est juste ou injuste. Les écarts dans ce ratio amènent les individus à percevoir des inégalités dans le cadre organisationnel. Le concept de justice rétributive repose donc sur l'évaluation des contributions et des rétributions. Les contributions comprennent les efforts, le temps consacré au travail, les performances au travail et les investissements, tandis que les rétributions comprennent le salaire, les différentes récompenses, la qualité de vie et les promotions. Néanmoins, la perception de chaque travailleur des récompenses acquises est subjective. Par exemple, une personne peut apprécier les opportunités de promotion, tandis qu'une autre peut être plus préoccupée par la réception d'une prime.

La théorie de l'équité d'Adams met l'accent sur la recherche d'un juste équilibre entre les contributions des employés et les récompenses qu'ils en retirent, afin de maintenir leur motivation et leur engagement au travail.

¹¹ Festinger, L. (1957). A Theory of Cognitive Dissonance (Vol. 2). Stanford University Press.

¹² J.S. Adams. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436.

¹³ John Stacy Adams dans son article fondateur, "Toward an understanding of inequity" (Vers une compréhension de l'iniquité)

L'individu va chercher à réduire le sentiment d'injustice qu'il perçoit face à la situation. Roussel (1996) présente la conception d'Adams (1963) sous la forme des ratios suivants :

$$\text{Ratio personnel} = A_p / C_p$$

A_p = Avantages (A) retirés par la personne (p) de son emploi

C_p = Contributions (C) données par la personne (p) à son organisation de travail.

Il utilise également un deuxième ratio, appliqué cette fois à autrui :

$$\text{Ratio autrui} = A_a / C_a$$

A_a = Avantages (A) retirés de leur emploi par d'autres personnes (a) prises comme point de repère

C_a = Contribution (C) données par d'autres personnes (a) prises comme points de repère à leur organisation de travail.

L'individu va utiliser ces deux ratios dans chaque situation pour estimer l'équité ou l'iniquité de cette dernière :

Ratio personnel = Ratio autrui alors Équité

Ratio personnel < Ratio autrui alors iniquité négative

Ratio personnel > Ratio autrui alors iniquité positive

Lorsque les deux ratios sont équivalents, la situation est jugée équitable et ne produit aucune démotivation. Lorsque le ratio personnel est inférieur, l'iniquité va pousser par exemple l'individu à faire moins d'efforts s'il s'estime injustement moins rémunéré qu'autrui. À l'inverse, lorsque le ratio personnel est supérieur au ratio d'autrui, l'individu va essayer de rééquilibrer la situation en faisant moins d'effort ou en jouant sur d'autres caractéristiques de l'environnement ou de l'activité.¹⁴

¹⁴ FABIEN FENOUILLET, la motivation un concept puzzle, dissonance, la théorie de l'équité, article 79.

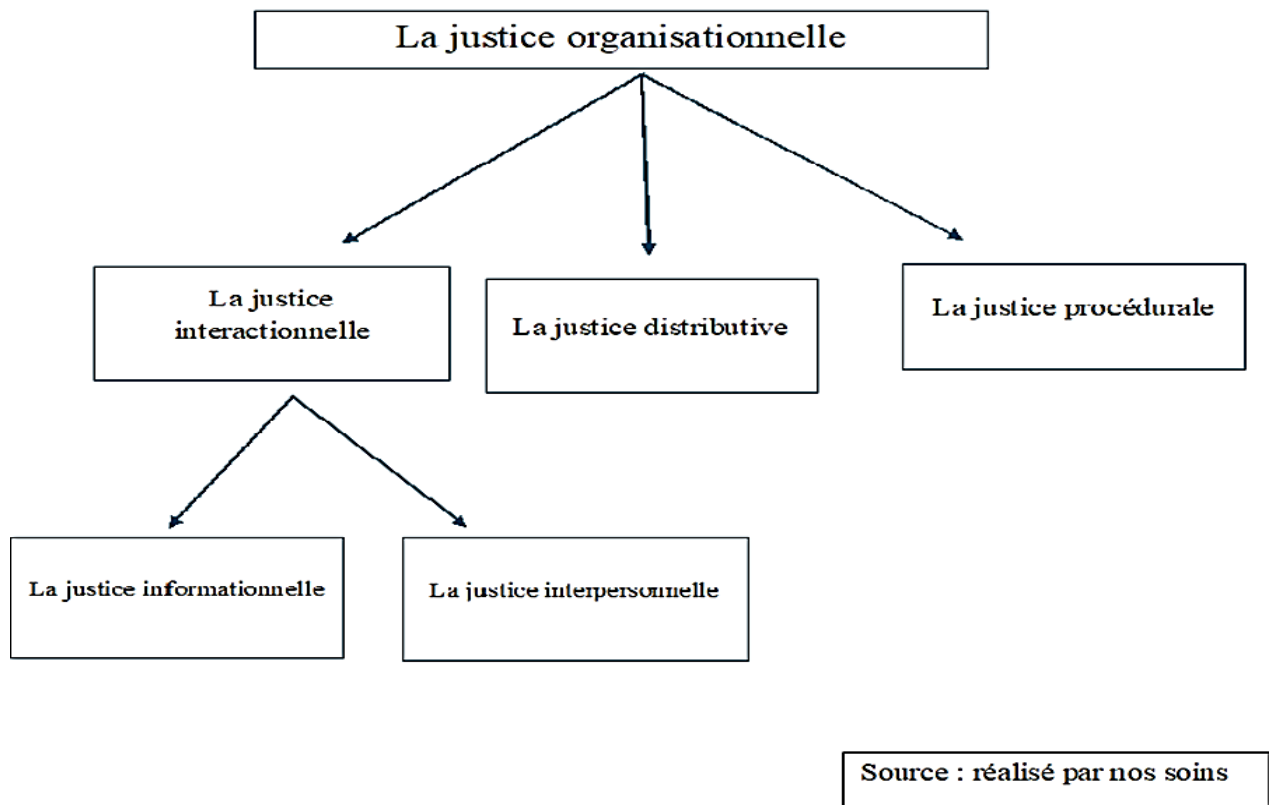
2. La théorie de la justice organisationnelle :

La justice organisationnelle est un concept régulièrement étudié à travers le temps (Cohen et Greenberg, 1982 ; Tremblay, 1991 ; Peretti et al., 1993...). Cet intérêt est dû à l'importance de la justice dans la compréhension des comportements organisationnels. Développée par Greenberg (1987), la justice organisationnelle étudie la perception de la justice à l'égard du traitement reçu par l'employé au sein de l'organisation (Greenberg, 1993). Le concept de justice organisationnelle « est un construit multidimensionnel qui situe le rôle de la justice dans un contexte organisationnel »¹⁵. Autrement dit, ce concept réfère à la perception de justice des travailleurs dans un contexte de travail.

La justice organisationnelle se distingue par deux dimensions principales : 1- la justice distributive et 2- la justice procédurale (Aryee et Chay, 2001 ; Harris et al., 2007 ; Posthuma et al., 2007). D'autres auteurs ajoutent une troisième dimension qui n'est pas reconnue par les chercheurs précédemment mentionnés, à savoir 3- la justice interactionnelle (Cohen-Charash et Spector, 2001 ; Jegers et al., 2012 ; Nadiri et Tanova, 2010 ; Nowakowski et Conlon, 2005).

Cette dernière dimension inclut deux composantes : la justice informationnelle et la justice interpersonnelle (Behson, 2011 ; Cole et al., 2010 ; Colquitt et al., 2001 ; Johnson et DeConinck, 2009 ; Siers, 2007).

¹⁵ Fulford, Opcit, 2005, p. 75, traduction libre

Figure 01: les dimensions de la théorie de la justice organisationnelle.

2.1. La justice distributive :

La justice distributive demeure la première dimension à avoir été étudiée dans la littérature (Adams, 1963). L'auteur semble la définir comme la perception de justice en fonction des rétributions reçues et des contributions apportées¹⁶.

Cette définition découle de la théorie de l'équité de Adams (1965). Relevant de la psychologie sociale, ce cadre théorique s'articule autour d'une relation d'échange entre l'entreprise et l'employé.

D'une part, les contributions (inputs) des travailleurs ont un impact sur la justice dans la mesure où deux conditions sont respectées : la reconnaissance et la pertinence. Premièrement, l'employé doit remarquer l'existence de ses contributions. Deuxièmement, les contributions doivent être significatives pour le travailleur ; c'est-à-dire que ce dernier s'attend à recevoir une récompense juste en fonction de ses contributions. Le niveau de scolarité, l'expérience, les compétences et l'effort fournis pour un travail constituent des facteurs qui peuvent influencer la portée d'une contribution (Adams, 1963).

¹⁶ J.S. Adams, Opcit, 1963, p.424

D'autre part, un employé reçoit des rétributions (outcomes), comme par exemple un salaire, des avantages sociaux ou de la visibilité, pour les contributions qu'il fournit. Cet individu s'attend donc à recevoir une rétribution proportionnelle aux contributions de sa part (Adams, 1963, 1965). Advenant une rétribution inférieure, une iniquité est ressentie par le travailleur.

2.2. La justice procédurale :

La deuxième dimension concerne la justice procédurale, un concept défini de manière implicite par Thibaut et Walker (1975) dans leur étude sur la résolution des conflits légaux. Pour les auteurs, la justice procédurale est la perception de justice des procédures afin d'arriver à la distribution des ressources. De plus, Thibaut et Walker (1975) rapportent que « la condition clé pour atteindre une justice procédurale est par la distribution optimale du contrôle ¹⁷ ». Cette condition clé ramène à respecter deux critères : le contrôle processuel (process control) et le contrôle décisionnel (outcome control). Pour être en présence d'une justice procédurale élevée, ces critères doivent être respectés.

En premier lieu, le contrôle processuel est une évaluation des procédures menant à la distribution des ressources. Pour déterminer l'équité de la procédure, les individus prennent en compte deux aspects clés. D'abord, la procédure doit pouvoir éviter les biais décisionnels. Ensuite, la procédure devrait permettre d'exclure les variables superflues, telles que l'ordre dans lequel se déroulent les étapes de la prise de décision.

Deuxièmement, le concept de contrôle décisionnel concerne la capacité des individus à exercer une influence à chaque étape de la procédure de prise de décision. Par exemple, est-ce que les employés ont autorité sur une partie de la décision, ou est-ce que la décision finale revient uniquement au superviseur ? Thibaut et Walker (1975) ont conclu dans leurs recherches que les individus donnent la priorité au contrôle des processus qu'au contrôle des décisions. Essentiellement, les participants à l'étude ont montré une préférence pour la délégation du pouvoir de décision à un tiers, à condition qu'ils conservent un niveau de contrôle plus élevé sur le processus décisionnel. En fin de compte, les employés qui sont en mesure d'exprimer leur opinion sur les protocoles et les procédures ont tendance à ressentir un plus grand sentiment d'équité procédurale.

Leventhal et al. (1980) expliquent la compréhension de la justice procédurale en définissant six principes. Les individus utilisent ces six principes pour évaluer la présence de

¹⁷ Thibault, J. et L. Walker (1975). Procedural Justice : A social psychological Analysis. P2. Traduction libre.

la justice procédurale, qu'elle soit forte ou faible. La première règle concerne les règles d'éthique. Selon celle-ci, la procédure doit reposer sur les croyances et valeurs morales des travailleurs afin d'être considérée acceptable. La deuxième règle se base sur la suppression de biais procéduraux. D'après la règle, les croyances personnelles et les intérêts propres aux autorités décisionnelles doivent être absents des procédures. Quant à la troisième règle, elle réfère à la précision des informations utilisées dans le processus de distributions des ressources. Ces informations doivent être exactes et fondées sur la sincérité des décideurs. La quatrième concerne la capacité des procédures à rectifier des décisions injustes. Essentiellement, si une décision est jugée injuste, les procédures facilitent son annulation. La cinquième règle met l'accent sur l'application cohérente des procédures par les employés, les procédures devraient être mises en œuvre de manière cohérente entre les individus et au fil du temps ; ce qui est fait pour l'un doit être fait pour l'autre. Le dernier principe concerne l'inclusivité des personnes touchées par le processus d'allocation des ressources. Par exemple, est-ce que les minorités visibles ont la chance de donner leurs opinions dans le processus ? Dans la mesure où les procédures respectent ces six règles, une grande perception de justice procédurale se dégage parmi les travailleurs concernés¹⁸.

La justice procédurale ne tient pas compte de la justice distributive et se concentre plutôt sur les aspects procéduraux de l'allocation des ressources. Plus précisément, il s'agit de la façon dont les travailleurs perçoivent l'équité des processus et des procédures impliqués dans la distribution des ressources.

2.3. La justice interactionnelle :

La justice interactionnelle fait référence à la qualité du traitement interpersonnel que les individus reçoivent d'autres personnes. Au début, la justice interactionnelle a suscité un débat au sein de la communauté universitaire. Certaines recherches ont considéré la justice interactionnelle comme une composante de la justice procédurale, tandis que d'autres travaux universitaires l'ont considérée comme une facette unique de la justice organisationnelle. Les études actuelles valident généralement la distinction entre justice procédurale et justice interactionnelle¹⁹.

¹⁸ Leventhal et al., 1980, cités dans Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The Role of Justice in Organizations : A Meta-Analysis. Organizational Behavior and Human Decision Processes.

¹⁹ BAGGER. J. Op, Cit. p. 30-31.

Quatre règles identifiées par Bies et Moag dans une étude sur les attentes en termes de traitement dans le processus de recrutement, nous aident à comprendre à quoi renvoient les jugements de justice interactionnelle.

Selon Moag la JI doit respecter les quatre (4) règles suivantes²⁰ :

- La véracité : les décisionnaires doivent se montrer honnêtes et francs dans leur communication durant l'exécution de la procédure de prise de décision, et ainsi éviter toute forme de déception.
- La justification : les décisionnaires doivent fournir des explications adéquates sur les rétributions issues d'un processus de prise de décision.
- Le respect : les décisionnaires doivent considérer les personnes avec respect et dignité, et s'abstenir d'être impoli ou agressif.
- La bienséance : les décisionnaires doivent éviter de poser des questions indiscrètes ou faire des remarques discriminatoires (sexe, religion ...).

La justice interactionnelle comporte deux composantes : 1- la justice interpersonnelle et 2- la justice informationnelle.

➤ **La justice interpersonnelle :**

La justice interpersonnelle réfère au niveau de « préoccupation accordée aux individus par rapport aux ressources qu'ils reçoivent »²¹. Autrement dit, les employés traités respectueusement, à la suite de la distribution des ressources, perçoivent une forte justice interpersonnelle.

Pour favoriser une justice interpersonnelle élevée, les employés doivent être traités avec sensibilité, respect et considération. Celle-ci reflète le degré par lequel les individus sont traités par les autorités effectuant la distribution des ressources. Afin qu'il y ait justice interpersonnelle, le travailleur doit avoir été traité avec politesse, dignité, respect et sincérité.

➤ **La justice informationnelle :**

²⁰ DELAPORTE, C. Op, Cit. p22.

²¹ Greenberg, J. (1993) The Social Side of Fairness: Interpersonal and Informational Classes of Organizational Justice, p.85, traduction libre

La justice informationnelle concerne la qualité et la quantité des explications proposées concernant les procédures. Selon Behson (2011), la justice informationnelle concerne la qualité et la quantité des explications fournies tout au long du processus et l'allocation des ressources. Pour que la justice informationnelle se manifeste, les explications fournies aux employés doivent être véridiques, bien informées et opportunes. Les employés qui reçoivent des explications satisfaisantes concernant les procédures et la distribution des ressources ont tendance à percevoir la justice informationnelle de manière plus approfondie.

3. La théorie de l'échange sociale :

La théorie de l'échange social, développée par Peter Blau en 1964, est une théorie sociologique et psychologique qui analyse le comportement social comme un échange de coûts et d'avantages entre deux ou plusieurs agents. Dans le cadre de cette théorie, les individus évaluent leurs relations sociales en fonction de ce qu'ils perçoivent comme un échange de contributions et de rétributions.

Selon cette théorie, les salariés sont plus susceptibles d'être satisfaits et engagés si :

- Ils perçoivent un échange équitable entre leurs contributions (travail, compétences, efforts) et les rétributions reçues (salaire, avantages sociaux, reconnaissance, etc.).
- Ils ont l'impression que leur situation est comparable à celle des autres salariés au sein de l'organisation.
- Les normes de réciprocité sont respectées, c'est-à-dire qu'ils reçoivent des récompenses en échange de leurs contributions.

La théorie de l'échange social est souvent utilisée comme cadre explicatif des relations entre les différentes formes de soutien organisationnel, la satisfaction au travail et l'engagement affectif à l'égard de l'organisation²². Selon les principes de la théorie de l'échange social, tels que postulés par Blau en 1964, les individus participant à une relation d'échange social anticipent les récompenses ou les avantages qu'ils obtiendront en échange de leurs investissements dans cette relation. Ces récompenses peuvent être intrinsèques, comme la reconnaissance, ou extrinsèques, comme une augmentation de salaire. Selon cette approche, les employés qui perçoivent un dé-séquilibre entre ce qu'ils donnent à leur employeur et ce qu'ils reçoivent en contrepartie ressentent une insatisfaction professionnelle. Par ailleurs, les employés qui perçoivent que leur employeur respecte ses obligations se

²² Danny Tungisa Kapela, Sabine Pohl Dans Le travail humain 2017/3 (Vol. 80), p 241

sentent dans l'obligation de réciprocité. De ce fait, les employés sont plus susceptibles d'être émotionnellement attachés à l'organisation et de développer un engagement affectif à son égard.

4. Système de rémunération équitable :

Les systèmes de rémunération équitable ont un impact significatif sur la perception de la justice rétributive au sein des organisations. La justice rétributive concerne la manière dont les employés perçoivent l'équité des décisions de gestion liées à la répartition des récompenses, telles que les salaires et les promotions. Les études montrent que la rémunération monétaire est un facteur déterminant majeur des attitudes et comportements au travail, influençant la satisfaction salariale, la satisfaction au travail, la confiance envers la direction, et l'engagement organisationnel.

Un système de rémunération doit être ressenti comme juste et incontestable par les membres de l'organisation. Tout sentiment de déséquilibre ou d'injustice ressenti par les salaires provoque la création de conflits et de démotivations.

Dans le domaine de l'emploi, la rémunération occupe une place centrale dans la satisfaction globale et le bien-être des employés. Une rémunération équitable est non seulement cruciale pour la stabilité économique d'une personne, mais elle exerce également une influence considérable sur son bien-être physiologique et psychologique, son efficacité professionnelle et son niveau de vie général.

L'équité ou l'impartialité sont définies comme un élément clé de la création d'un système de rémunération efficace. L'équité peut être définie selon trois perspectives distinctes :

- On parle d'équité en milieu de travail lorsqu'on a l'impression que tous les employés d'une organisation sont traités de façon juste.
- On parle d'équité relative à la rémunération externe lorsque les employés d'une organisation ont l'impression qu'ils sont rémunérés d'une façon juste par rapport aux personnes qui exercent des emplois similaires dans d'autres organisations.
- On parle d'équité relative à la rémunération interne lorsque les employés d'une organisation ont l'impression qu'ils sont rémunérés d'une façon juste par rapport à la valeur relative de leur emploi au sein de l'organisation.

❖ Équité interne :

« On parle d'équité relative à la rémunération interne lorsque les employés d'une organisation ont l'impression qu'ils sont rémunérés d'une façon juste par rapport à la valeur relative de leur emploi au sein de l'organisation »²³.

Une autre façon d'exprimer ce concept est de dire qu'une personne aura l'impression que ses responsabilités, les compensations qu'elle reçoit et ses conditions de travail sont justes et équitables quand elle les compare à celles des autres employés exerçant des emplois similaires dans la même organisation. On considère des facteurs comme le niveau de compétence, les efforts et les responsabilités du rôle exercé, et les conditions de travail.

Il arrive que la rémunération soit basée sur les compétences et sur l'expérience. Lorsque la rémunération est basée sur les compétences, le salaire augmente avec le niveau de scolarité. Lorsque la rémunération est basée sur l'expérience, le salaire augmente avec le niveau d'expérience.

❖ Équité externe :

« On parle d'équité relative à la rémunération externe lorsque les employés d'une organisation ont l'impression qu'ils sont rémunérés d'une façon juste par rapport aux personnes qui exercent des emplois similaires dans d'autres organisations »²⁴.

L'équité externe est prédominante lorsque les niveaux de rémunération au sein d'une entreprise donnée sont au minimum équivalent au taux moyen observé dans le secteur ou dans des entreprises similaires. Les employeurs visent à garantir leur capacité à rémunérer de manière adéquate afin d'attirer, de retenir et d'inciter un nombre suffisant de membres du personnel compétents. Il est essentiel de créer une structure de rémunération qui offre au départ des salaires concurrentiels.

Les employés procèdent à des comparaisons entre leurs tâches et leurs salaires respectifs par rapport à ceux d'autres entreprises. Ils comparent également leurs

²³ Systèmes de rémunération : conception et objectifs par le Centre canadien des ressources humaines et du développement du travail (CCRHSC).

²⁴ Systèmes de rémunération : conception et objectifs par le Centre canadien des ressources humaines et du développement du travail (CCRHSC).

responsabilités professionnelles et leur rémunération à celles d'autres organisations. Malheureusement, ils n'établissent pas toujours des comparaisons avec des organisations similaires ou même des organisations du même secteur. Pour évaluer l'équité externe, les employés considèrent généralement bien d'autres éléments que le salaire de base. Certains évalueront l'équité externe en fonction des avantages sociaux, la stabilité de l'emploi, l'environnement de travail et les perspectives d'avancement professionnel.

Section 03 : Les dimensions et les enjeux de la justice rétributive.

La justice rétributive est un aspect crucial dans les environnements professionnels car elle concerne la répartition équitable des récompenses et des ressources au sein de l'entreprise. Les enjeux liés à la justice rétributive sont significatifs, allant de l'équité salariale à la satisfaction des employés et à la rétention du personnel. Cette forme de justice influence directement le moral des salariés, leur motivation et leur perception de l'équité au sein de l'entreprise. Par conséquent, explorer les différentes dimensions et les enjeux de la justice rétributive permet de mieux comprendre son impact sur la dynamique interne de l'organisation et sur le bien-être des employés.

1. Les dimensions de la justice rétributive :

Les principales dimensions de la justice rétributive sont :

1.1. L'équité :

Cette dimension se concentre sur la notion d'équité, qui prend en compte les différences individuelles et les circonstances spécifiques. Selon ce principe, la justice rétributive devrait tenir compte des inégalités légitimes, telles que les incapacités ou les désavantages structurels, et viser à les corriger pour parvenir à une répartition plus équitable des ressources.

1.2. Egalité :

La dimension de l'égalité se concentre sur la répartition équitable des ressources entre tous les membres de la société. Selon ce principe, chaque individu devrait recevoir une part égale des biens et des avantages, indépendamment de facteurs tels que la richesse, le statut social ou les talents individuels.

1.3. Besoins :

Cette dimension se concentre sur l'idée que la justice rétributive devrait garantir que les besoins fondamentaux de chaque individu soient satisfaits. Selon ce principe, les ressources devraient être allouées en fonction des besoins de chaque personne, afin de réduire les inégalités et de promouvoir le bien-être de tous.

1.4. Contribution :

Cette dimension met l'accent sur la contribution individuelle à la société en tant que critère de répartition des ressources. Selon ce principe, ceux qui contribuent davantage à la société, que ce soit par leur travail, leurs compétences ou leurs talents, devraient recevoir une part plus importante des ressources.

1.5. Mérite :

La dimension du mérite soutient que la justice distributive devrait être basée sur le mérite et les efforts individuels. Selon ce principe, ceux qui travaillent dur, qui ont des compétences supérieures ou qui réalisent des réalisations exceptionnelles devraient être récompensés de manière proportionnelle.

Ces différentes dimensions permettent d'évaluer de manière plus complète la perception de justice rétributive au sein d'une organisation ou d'une société.

2. Les enjeux de la justice rétributive dans la rémunération :

Les enjeux de la justice rétributive sont les suivants :

2.1. Égalité salariale :

L'égalité salariale est un enjeu majeur d'une rémunération équitable. Malheureusement, les écarts salariaux entre les hommes et les femmes persistent dans de nombreux pays et secteurs d'activité. L'écart salarial de sexe est souvent dû à des facteurs tels que la discrimination, les stéréotypes de sexe, les écarts de carrière et les différences de négociation salariale. Il est essentiel de promouvoir une rémunération égale pour un travail de valeur équivalente, indépendamment du sexe.

Exemple :Situation :

Deux employé(e)s, Alice et Bob, travaillent dans la même entreprise au même poste d'assistant commercial. Ils ont tous deux les mêmes responsabilités, le même niveau

d'expérience et de compétences, et obtiennent des résultats similaires. Malgré cela, Alice est payée 10% de moins que Bob.

Cette situation est une violation du principe d'égalité salariale. L'entreprise devrait donc augmenter le salaire d'Alice de 10% pour qu'il soit égal à celui de Bob.

Explication :

Le principe d'égalité salariale signifie que les femmes et les hommes doivent percevoir un salaire égal pour un travail de valeur égale. Cela signifie que salaire ne doit pas être basé sur le sexe de l'employé(e), mais sur la valeur du travail qu'il/elle effectue. Dans cet exemple, le travail d'Alice et de Bob a la même valeur, car ils ont les mêmes responsabilités, le même niveau d'expérience et de compétences, et obtiennent des résultats similaires. Par conséquent, ils devraient percevoir le même salaire.

L'égalité salariale est un droit fondamental qui doit être respecté par tous les employeurs.

2.2. Équité salariale :

L'équité salariale dépasse le concept d'égalité salariale exclusivement entre les hommes et les femmes. Il englobe la rémunération équitable des employés en tenant compte de divers aspects tels que l'origine ethnique, l'âge, le handicap et d'autres diversités. L'objectif est de garantir que tous les employés occupant des postes comparables ou ayant des tâches similaires reçoivent une rémunération équitable et sans discrimination.

Exemple :

Prenons l'exemple d'un supermarché qui emploie des caissières et des magasiniers.

Tableau 01 : Equité salariale entre le poste de caissière et magasinier d'un supermarché

	Tâches	Qualifications
Caissière	Encaissement des achats des clients, saisie des articles, gestion des paiements en espèces et par carte, bagage des articles, réponse aux questions des clients, maintien d'un environnement propre et sécuritaire à la caisse.	Bonne connaissance des chiffres et des opérations mathématiques, capacité à travailler rapidement et avec précision, bonnes compétences en communication et en service à la clientèle, capacité à travailler de manière autonome et en équipe.

Magasinier	Réception et stockage des marchandises, approvisionnement des rayons, manutention des produits, vérification des stocks, préparation des commandes en ligne, gestion des retours et des échanges, entretien du magasin.	Bonne condition physique, capacité à travailler de manière autonome et en équipe, bonnes compétences en organisation et en résolution de problèmes, connaissance des règles de sécurité et d'hygiène.
------------	---	---

Source : Réalisé par nos soins.

Selon le principe d'équité salariale, ces deux emplois devraient être rémunérés de manière comparable car ils ont une valeur égale pour le supermarché. Les caissières et les magasiniers possèdent des compétences essentielles au bon fonctionnement du supermarché. Les caissières assurent la transaction financière avec les clients et garantissent la sécurité des paiements, tandis que les magasiniers veillent à la disponibilité des produits sur les rayons et à la gestion efficace des stocks.

Sur la base de cette analyse comparative, il apparaît que les deux emplois ont une valeur égale pour le supermarché. Ils contribuent tous deux de manière essentielle à la réussite de l'entreprise et exigent des compétences et des responsabilités importantes. Par conséquent, l'équité salariale exigerait que la caissière et le magasinier reçoivent un salaire horaire ou un salaire annuel équivalent.

2.3. Transparence et communication :

La transparence des salaires est essentielle pour favoriser la confiance et l'équité au sein d'une entreprise. Les employés doivent comprendre la façon dont leur rémunération est établie et les critères et procédures utilisés. La communication transparente des politiques de rémunération et des échelles salariales permet aux employés de percevoir que leurs salaires sont déterminés de manière objective et équitable.

Adopter une politique de rémunération transparente et communiquer clairement sur les pratiques salariales est crucial pour les entreprises qui souhaitent créer un environnement de travail juste, motivant et performant.

En effet, une telle démarche permet d'accroître la motivation et l'engagement des employés, qui se sentent traités équitablement et comprennent les critères de leur

rémunération. Cela contribue également à réduire les écarts salariaux injustifiés et à renforcer le sentiment de justice au sein de l'entreprise.

De plus, la transparence sur la rémunération rend l'entreprise plus attractive pour les candidats potentiels et favorise la rétention des talents. Elle permet également d'améliorer la communication et la confiance entre les employés et la direction, contribuant ainsi à un climat de travail plus positif.

2.4. Évaluation des compétences et des performances :

Une rémunération équitable nécessite une évaluation juste des compétences et des performances des employés. Les processus d'évaluation doivent être objectifs, transparents et basés sur des critères clairs. Il est important de reconnaître et de récompenser les employés en fonction de leurs mérites, de leurs compétences et de leur contribution à l'entreprise.

Exemple :

Imaginons une entreprise qui souhaite évaluer les compétences et les performances de ses employés pour la détermination de la rémunération des employés en permettant une approche plus juste et équitable. Elle établit des critères clairs et objectifs pour évaluer les compétences et les performances des employés, en tenant compte des exigences spécifiques de chaque poste.

Ces critères peuvent inclure des aspects tels que la maîtrise des compétences techniques, la qualité du travail, la capacité à résoudre des problèmes, le travail en équipe, la communication et la prise d'initiative. L'entreprise utilise une variété de méthodes d'évaluation. Ces méthodes peuvent inclure :

- L'auto-évaluation : Les employés évaluent leurs propres compétences et performances à l'aide d'un questionnaire ou d'un entretien individuel.
- L'évaluation par les pairs : Les collègues évaluent les compétences et les performances des uns et des autres en se basant sur leur expérience de travail en commun.
- L'évaluation par le supérieur hiérarchique : Le manager évalue les compétences et les performances de ses subordonnés en se basant sur leur observation quotidienne du travail et en tenant compte des résultats obtenus.

- Les évaluations à 360 degrés : Cette méthode combine l'auto-évaluation, l'évaluation par les pairs et l'évaluation par le supérieur hiérarchique pour obtenir une vision globale des compétences et des performances de l'employé.

Les employés qui obtiennent des résultats supérieurs lors de l'évaluation peuvent recevoir une augmentation de salaire en reconnaissance de leur performance.

Les résultats de l'évaluation peuvent être pris en compte lors des décisions de promotion ou d'évolution de carrière, en privilégiant les employés qui ont démontré les compétences et les performances nécessaires pour assumer des responsabilités plus importantes.

2.5. Motivation et engagement :

Une rémunération équitable contribue à la motivation et à l'engagement des employés. Lorsque les employés estiment que leur travail est justement récompensé, ils sont plus susceptibles de se sentir valorisés et motivés à donner le meilleur d'eux-mêmes. En revanche, des inégalités salariales flagrantes peuvent entraîner une baisse de la motivation, de la satisfaction professionnelle et de l'engagement des employés.

Les effets positifs d'une rémunération équitable sur la motivation et l'engagement des salariés se manifestent de plusieurs manières :

- Sentiment de justice et d'équité : Lorsque les salariés perçoivent que leur rémunération est cohérente avec leurs compétences, leur expérience et leur contribution à l'entreprise, cela développe un sentiment de justice et d'équité qui favorise un climat de travail positif et apaisé.
- Reconnaissance de la valeur individuelle : Une rémunération équitable traduit une reconnaissance de la valeur individuelle de chaque salarié et de sa contribution à la réussite de l'entreprise. Cette reconnaissance renforce le sentiment d'appartenance et la motivation des employés.
- Motivation accrue pour atteindre les objectifs : Lorsque les salariés sont conscients que leurs efforts et leurs résultats seront justement récompensés, ils sont davantage motivés à s'investir pleinement dans leur travail et à atteindre les objectifs fixés.
- Amélioration de la performance individuelle et collective : Une motivation accrue des salariés se traduit par une augmentation de la productivité, de la qualité du travail et de la créativité. Cela contribue à l'amélioration globale de la performance individuelle et collective de l'entreprise.

- Fidélisation des talents : Une politique de rémunération équitable attire et retient les meilleurs talents. Les salariés satisfaits de leur rémunération sont moins susceptibles de chercher des opportunités ailleurs, ce qui réduit le turnover et les coûts de recrutement.

2.6. Responsabilité sociale :

Les entreprises sont de plus en plus conscientes de leur responsabilité sociale. Une rémunération équitable est un élément clé de la responsabilité sociale des entreprises. En offrant une rémunération équitable, les organisations contribuent à réduire les inégalités économiques et sociales. Cela favorise également une image positive de l'entreprise en tant qu'employeur socialement responsable. Dans le contexte de justice rétributive, la RSE suggère que les entreprises doivent tenir compte de plusieurs facteurs. Tout d'abord, elles doivent veiller à ce que leurs employés soient rémunérés de manière juste et équitable, en tenant compte des niveaux de compétence, de responsabilité et de performance. Cela peut se traduire par l'établissement de grilles salariales transparentes et équitables, la mise en place de politiques d'égalité salariale entre les hommes et les femmes, ainsi que le respect des normes du travail et des conventions collectives.

Lorsque les entreprises intègrent la RSE dans leurs pratiques et politiques de rémunération, elles reconnaissent l'importance de récompenser équitablement les employés tout en prenant en compte les dimensions sociales, environnementales et éthiques de leurs activités. Cela peut contribuer à améliorer la satisfaction et l'engagement des employés, renforcer la confiance des parties prenantes et favoriser la durabilité à long terme de l'entreprise.

Il convient de noter que la rémunération équitable ne se limite pas seulement à la RSE, mais celle-ci joue un rôle important dans la promotion de pratiques rémunératrices justes et équitables. Les entreprises qui accordent une attention particulière à la RSE ont tendance à adopter des politiques de rémunération plus transparentes, équitables et responsables, ce qui contribue à créer un environnement de travail plus équilibré et équitable.

Conclusion :

La rémunération et la justice rétributive sont des concepts fondamentaux qui visent à créer un milieu du travail plus juste et équitable. La rémunération est le salaire reçu par un individu en échange de son travail, tandis que la justice distributive est un concept philosophique qui s'interroge sur la répartition juste des biens et des ressources dans une société, y compris la rémunération.

Il est essentiel de souligner l'importance de l'équité et de la justice dans la répartition des salaires au sein d'une entreprise. Les théories de la justice rétributive, telles que la théorie de l'équité d'Adams, la théorie de la justice organisationnelle et la théorie de l'échange social, nous éclairent sur les facteurs qui influencent la perception de la justice rétributive chez les employés. Ces théories soulignent l'importance de la transparence, de la cohérence et de la prise en compte des contributions individuelles dans la détermination des récompenses.

La justice rétributive ne se limite pas à un seul principe, mais se décline en différentes dimensions : équité, égalité, besoins, contribution et mérite. Chaque dimension propose une approche distincte de la répartition des ressources, reflétant des valeurs et des priorités spécifiques. La compréhension des différentes dimensions de la justice rétributive permet une analyse plus complète de la perception de la justice distributive dans une organisation ou une société.

La justice rétributive est un pilier fondamental d'un système de rémunération équitable et d'un environnement de travail positif. En s'appuyant sur les principes d'égalité, d'équité, de transparence, d'évaluation juste et de responsabilité sociale, les entreprises peuvent créer des politiques de rémunération qui favorisent la motivation, l'engagement et la performance des employés, tout en contribuant à une société plus juste et solidaire.

CHAPITRE II

**Analyse de l'influence de la justice rétributive
sur la satisfaction au travail.**

Introduction :

La satisfaction au travail est un élément clé du bien-être et de l'engagement des salariés au sein des organisations. Parmi les nombreux facteurs qui influencent ce sentiment de satisfaction, la perception de justice, et plus particulièrement la justice rétributive qui joue un rôle déterminant.

Ce chapitre se propose d'explorer en détail les liens entre la justice rétributive, qui renvoie à l'équité dans la distribution des récompenses par rapport aux contributions, et la satisfaction des employés. Nous commencerons par définir le concept de satisfaction au travail, puis nous examinerons comment la justice rétributive peut façonner les perceptions et les attitudes des salariés.

Ensuite, nous analyserons plus en profondeur l'impact concret de la justice rétributive sur la satisfaction des employés.

Enfin, nous nous intéresserons aux conséquences potentielles d'une perception d'injustice rétributive au sein de l'organisation.

Cette analyse approfondie nous permettra de mieux comprendre l'importance cruciale de la justice rétributive dans la gestion des ressources humaines et le maintien d'un climat social favorable au sein des entreprises.

Section 01 : La satisfaction au travail.

La satisfaction au travail est un terme qui existe depuis le début du 20^e siècle. L'une des premières utilisations de ce terme tel qu'il est utilisé aujourd'hui a été trouvée dans les études Hawthorne (menées par E. Mayo). Mayo et son équipe ont mené quatre études dans des usines textiles de Philadelphie à partir de 1923. Le travail le plus célèbre de Mayo concernait les usines de la Western Company dans l'Illinois, qui ouvraient de nouvelles perspectives sur le travail. Ces études nous ont amenés à considérer les individus comme des êtres humains plutôt que comme de simples variables économiques. Nous savons que les employés se sentent plus motivés et satisfaits que de simples récompenses financières. Ce fut le début de la recherche moderne sur la satisfaction au travail. On s'intéresse maintenant aux sentiments et aux conditions de travail des individus.

La satisfaction au travail fait référence à l'évaluation subjective que les individus font de leur expérience professionnelle, en prenant en compte divers aspects tels que la nature du travail, les relations interpersonnelles, les opportunités de développement et la rémunération. La satisfaction au travail revêt une importance considérable, car elle affecte à la fois la performance des employés et leur bien-être général.

1. Définitions de la satisfaction au travail :

Pour Ripon (1987), la satisfaction au travail est "l'état émotionnel qui résulte de la correspondance entre ce que la personne attend de son travail, et ce qu'elle perçoit en retirer". Le niveau de satisfaction dépend donc du degré de réalisation des attentes de l'employé par rapport à son travail.

Locke définit en 1976 la satisfaction au travail comme un état émotionnel plaisant ou positif résultant de l'évaluation d'un travail ou d'une expérience professionnelle par un individu ainsi elle peut être considérée comme une réaction affective à son travail²⁵.

La satisfaction représente plutôt une évaluation de la valeur de l'environnement de travail en fait ce que nous jugeons comme bon ne provoque pas forcément un sentiment de bonheur. Par exemple, nous pouvons décider quel type d'activité physique est bon pour nous tout en maudissant chaque séance.

²⁵ ACHETE Isabelle et al, comment concilier la performance et le bien-être au travail ? chapitre facteur déterminant de bien-être et performance individuelle, université dauphine, paris, 2010, p 66.

Chapitre II Analyse de l'influence de la justice rétributive sur la satisfaction au travail

En résumé, la satisfaction au travail est l'attitude positive ou négative d'un individu envers son emploi et son environnement de travail, résultant de l'évaluation par l'employé de ce qu'il désire retirer de son travail et de ce qu'il en perçoit réellement.

2. La motivation au travail :

La motivation au travail est difficile à définir car les avis, opinions, analyses et pratiques de management diffèrent sur des sujets de grande importance pour l'entreprise. Les chercheurs et les managers sont divisés entre écoles de pensée et des conflits surgissent. Chacun a son avis sur la définition de la motivation au travail et la recette pour la renforcer au sein de l'entreprise. Il existe plusieurs définitions de la motivation dans la mesure où son rôle évolue à travers le temps.

- **Selon la définition d'ALAIN ERALY :** "la motivation, c'est l'engagement de la personne dans son travail qui, si le contexte le permet, va entraîner un surcroît de Performance"²⁶.
- **Selon patrice ROUSSEL :** « 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 intensification en comportement effectifs au mieux des capacités personnelles. »²⁷
- **Selon Nicole AUBERT :** « La motivation concerne l'approfondissement des motifs qui nous poussent à agir et l'étude du processus qui nous met en mouvement. »²⁸
- **Selon VALLERAND et THILL :** « 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 »²⁹
- **Selon Pender :** la motivation « est un ensemble de force énergétique qui provient aussi Bien de l'intérieur de l'être humain que de son environnement ; pour susciter le comportement Lié au travail et pour déterminer sa force, son intensité sa direction, son intensité et sa Durée »³⁰

²⁶ Ibid. P 40-41

²⁷ ROUSSEL P, « rémunération, motivation et satisfaction au travail », édition ECONOMICA, paris 1996, page 74

²⁸ AUBERT Nicole, Diriger et motiver, 2ème éd, Edition Organisations, Paris, 2003, P16

²⁹ Roussel, Patrice, Et Laboratoire interdisciplinaire de recherche sur les ressources humaines et l'emploi (Toulouse). La motivation au travail : concept et théories. LIRHE, Université des sciences sociales de Toulouse, 2000. P4

³⁰ SAIVATORC Maugeri, op, cit, p 10

Chapitre II Analyse de l'influence de la justice rétributive sur la satisfaction au travail

Au sens large on peut définir la motivation comme suit :

La motivation est un composant ou un processus dans les organismes vivants qui coordonne l'engagement dans une activité particulière, détermine son initiation dans une direction particulière avec une intensité souhaitée et assure sa poursuite jusqu'à son achèvement.

3. Le lien entre la satisfaction et la motivation :

La satisfaction au travail et la motivation sont étroitement liées. Lorsque les employés se sentent satisfaits de leur travail, ils sont plus motivés à donner le meilleur d'eux-mêmes.

3.1. Satisfaction et Motivation :

La satisfaction au travail est considérée comme un facteur de performance important pour les entreprises car c'est un moyen de fidéliser les salariés et d'éviter le risque de départ des salariés les plus talentueux. L'importance de ce facteur est également évidente dans l'exécution professionnelle du travail et peut être perçue par les salariés comme une réponse émotionnelle à leur travail.

On peut expliquer le lien entre la satisfaction et la motivation par :

La réflexion aux facteurs humains dans l'environnement organisationnel consiste à explorer les causes des niveaux faibles ou élevés de performance des employés. Les employés se sentent satisfaits et motivés non seulement par les récompenses qu'ils reçoivent, mais également par d'autres facteurs tels que l'autonomie et la considération.

Il est difficile de séparer les causes de satisfaction et de motivation. La satisfaction fait référence à l'attitude et au comportement d'un employé à court terme, tandis que la motivation fait référence à l'état perçu par un employé, qui lui donne l'énergie nécessaire pour travailler et poursuivre ses objectifs à moyen et long terme.

En fait, des employés satisfaits ne sont pas nécessairement très motivés. Celui qui est motivé devient facilement satisfait. Le peu de différences entre la satisfaction et la motivation se situe au Niveau de l'amplitude de l'état perceptuel et de l'attitude individuelle face aux facteurs liés au Travail.

3.2. Implication et motivation :

L'engagement des employés est essentiel. Même si leur participation n'est pas requise pour accomplir une tâche spécifique, à mesure que les activités de service augmentent, la

Chapitre II Analyse de l'influence de la justice rétributive sur la satisfaction au travail

participation des employés deviendra plus importante car le succès du service dépend de la relation qui se construit entre les clients et les employés.

L'objectif de cette initiative est d'améliorer encore la performance des collaborateurs de l'entreprise grâce à un lien plus étroit avec lui et ses valeurs.

L'engagement et la satisfaction sont considérés comme des objectifs et des thèmes de motivation, l'engagement est le résultat de la satisfaction, et les employés satisfaits ne sont pas nécessairement motivés, donc la motivation, la satisfaction et l'engagement sont trois compléments, dit-il. Si vous êtes motivé, vous serez instantanément satisfait

4. L'importance de la satisfaction au travail :

Dans le milieu du travail, il existe une forte corrélation entre la satisfaction et l'absentéisme, Turnover et climat. En premier lieu l'absentéisme dans le travail est indicateur important car la Baisse de son taux a des effets immédiats sur la productivité, ensuite on trouve la baisse de turnover Permet à l'entreprise de conserver ses compétences, puis le climat a quant à lui des résultats sur la paix sociale³¹. La plupart des études sur la satisfaction affirment que cette dernière est très importante pour connaître les conséquences qui en découlent telles que l'absentéisme, le turnover et le stress. Les problèmes de satisfaction au travail affectent la réussite sur le lieu de travail et le développement de la réalisation de soi. Tout cela incite les professionnels à bien gérer les relations et l'ambiance de travail.

5. Théories de la satisfaction au travail :

Bien qu'il existe diverses théories qui traitent du sujet de la satisfaction au travail, d'autres théories ont également été trouvées qui rassemblent le sujet de la satisfaction et de la motivation au travail, et ces études théoriques sont citées.

5.1. La théorie de MASLOW (1908-1970) :

Maslow développe dans les années 1940 une théorie de hiérarchie des besoins à partir d'observations cliniques³².

Abraham Maslow a publié sa théorie En 1943 selon laquelle « tous les individus au travail ressentent des besoins qui sont sources de motivation. Il propose l'existence de besoins

³¹ POTOCKI MALICET Daniel, élément de sociologie du travail et de l'organisation, édition, economica, paris, 1997, p 24

³² GAZIEL Haim et WASSERSTEIN Marc, les facteurs influençant la satisfaction du travail des enseignants dans des contextes organisationnels et socio-culturels différents, in, les sciences de l'éducation, volume 38, édition CERSE, université de Caen, 2005, p 05.

répartis en cinq catégories, qu'il est possible de hiérarchiser et de classer dans une pyramide³³ ».

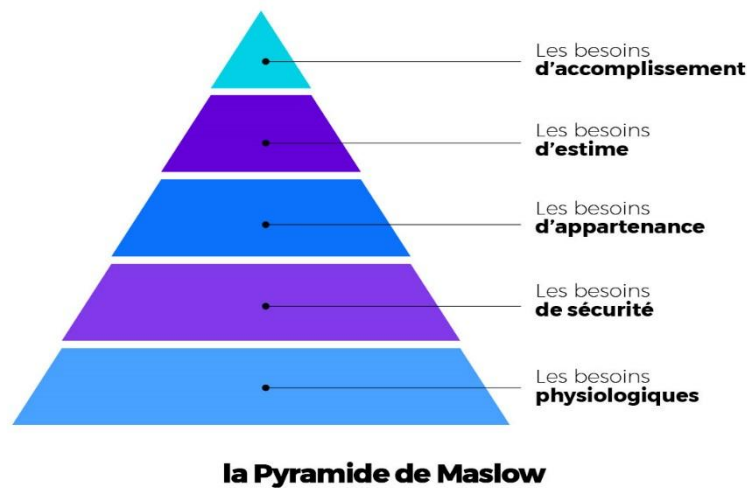


Figure 02: La pyramide des besoins de Maslow .

Source : <https://www.headn.fr>

La théorie de Maslow a eu une influence majeure sur la recherche sur l'environnement interne, notamment sur sa célèbre pyramide des besoins humains. Maslow distingue cinq catégories de besoins hiérarchiques.

- Les besoins physiologiques : le premier niveau, le plus basique. Ces besoins peuvent être satisfaits par l'intermédiaire de la rémunération.
- Les besoins de sécurité (économique, psychologique, physique) qui peuvent être satisfaits notamment en développant l'employabilité des individus.
- Les besoins d'appartenance. Ils peuvent être satisfaits par un développement du sentiment d'appartenance, notamment par la culture d'entreprise, la communication interne, les groupes de projet, les activités sociales...
- Les besoins d'estime, considération. Ils peuvent trouver écho à travers les systèmes de rémunération, l'implication des individus, le management participatif.
- Les besoins d'accomplissement. Ils peuvent être satisfaits par le développement personnel (formation, carrière...) permet à l'individu de se sentir utile et compétent

L'hypothèse centrale de MASLOW est qu'une fois que les besoins physiologiques et de sécurité fondamentaux d'un individu sont satisfaits, les besoins sociaux de niveau inférieur

³³ MASLOW, 1943,op.cit, p370, 396.

Chapitre II Analyse de l'influence de la justice rétributive sur la satisfaction au travail

augmentent à leur tour, et ce n'est que lorsque les besoins de niveau inférieur sont suffisamment satisfaits qu'ils peuvent devenir plus importants. Cela signifie être capable de reconnaître les besoins de niveau supérieur.

5.2. Théorie ERD par C. Alderfer (ERG, ESC) :

La théorie ERD (Existence, Connexion, Croissance) de l'existence, des relations sociales et de la croissance personnelle est basée sur une étude menée auprès de 110 employés de banque. Alderfer postule que la motivation et la satisfaction sont importantes. Basé sur trois catégories de besoins de type :

- **Les besoins d'existence** : Ils représentent des besoins d'ordre, physiologiques et matériels, et correspondent aux besoins d'ordre inférieur de MESLOW : besoins physiologiques et de sécurité, mais aussi désir d'amélioration des conditions de travail, de la rémunération ou de ses divers avantages. Dans un environnement organisationnel.
- **Les besoins de rapport sociaux** : ce sont les besoins qui amènent une personne à nouer des relations avec d'autres personnes. Ces relations sont des interactions amicales et non conflictuelles entre la personne et les personnes qu'elle rencontre. Ces besoins s'expriment par le partage de sentiments, d'émotions, etc. avec les autres. Ce besoin d'échange est un facteur de motivation qui pousse l'individu à chercher à le satisfaire.
- **Les besoins de développement** : Ce type de besoin est similaire aux besoins d'ordre supérieur d'estime de soi et de réalisation de soi tels que définis par Maslow. Cependant, Il faut relever une nuance.¹ Pour Maslow, la réalisation de son propre potentiel inné, et pour Alderfer, la croissance personnelle correspond au désir d'interagir avec succès avec son environnement afin de l'examiner, de l'explorer et de le maîtriser.

5.3. La théorie Mc Gregor (théorie x et y) 1906-1964) :

Gregor intègre des hypothèses implicites sur les personnes sur le lieu de travail à la réflexion de la direction et propose deux façons de penser les personnes sur le lieu de travail. C'est ce qu'ils appellent la théorie X et Y.

5.3.1. La théorie X :

Cette idée selon laquelle les humains font du travail est principalement dominante aux États-Unis et repose sur trois hypothèses simples :

- L'individu moyen éprouve une aversion innée pour le travail qu'il fera tout pour éviter, à cause de cette aversion à l'égard du travail, les individus doivent être contraints, contrôlés, dirigés, menacés des actions, si l'on veut qu'ils fournissent les efforts nécessaires à la réalisation des objectifs organisationnels.
- L'individu moyen préfère être dirigé, désire éviter les responsabilités, a peu d'ambition et recherche la sécurité avant tout.

À travers la Théorie X, Mc Gregor montre que ces hypothèses sont en réalité de véritables postulats pour les dirigeants et représentent l'idéologie dominante.

La théorie x est basée sur les postulats suivants :

- L'homme est paresseux, il n'aime pas le travail, il doit donc être contrôlé, dirigé soumis à des sanctions. Dans la mesure où le travail est nécessaire, seule salaire peut compenser la désutilité du travail.
- L'homme préfère être dirigé, il évite toute responsabilité.
- Il a peu d'ambition et il préfère la sécurité, il n'aime pas le changement, il préfère les tâches routinières parce qu'ils le savent bien.

Partant de ce diagnostic, il propose une nouvelle hypothèse, un nouveau postulat contrairement à la théorie X. Il s'agit de la théorie Y et s'explique comme suit.

5.3.2. La théorie Y :

Elle repose sur quatre principes :

- La dépense physique est aussi naturelle que le jeu ou le repos pour l'homme. Elle peut s'autodiriger et s'autocontrôler.
- L'engagement personnel est en fait le résultat d'une recherche de satisfaction de besoins sociaux l'homme apprend à rechercher les responsabilités.
- La capacité d'exercer son imagination, sa créativité au service d'une organisation est largement répandue parmi les hommes.

Chapitre II Analyse de l'influence de la justice rétributive sur la satisfaction au travail

- Dans beaucoup de condition de travail, les possibilités intellectuelles des hommes sont largement inutilisées³⁴.

Pour McGregor, ces deux approches conduisent à deux styles de management et à un management différencié. Il développe la théorie selon laquelle la théorie Y et le style de leadership qui en résulte sont mieux adaptés à la nature humaine car ils reposent sur des motivations plus profondes.

En fait, l'engagement personnel est le résultat de la recherche de la satisfaction de besoins sociaux. Les gens apprennent à assumer leurs responsabilités

- La capacité à utiliser son imagination et sa créativité au service d'une organisation est régulée chez l'homme.
- Dans de nombreuses conditions de travail, le potentiel intellectuel des hommes reste inexploité.

Pour McGregor, ces deux approches conduisent à deux styles de gestion et à un management différencié. Il développe l'hypothèse que la théorie Y et les styles de leadership qui en découlent sont plus en phase avec la nature humaine car fondés sur des motivations plus profondes.

Section02 : Le lien entre la justice rétributive et la satisfaction au travail.

La justice rétributive et la satisfaction au travail sont deux concepts liés dans le domaine de la psychologie organisationnelle et des ressources humaines. La justice rétributive se réfère à la perception des individus quant à l'équité de la répartition des récompenses et des ressources au sein d'une organisation, tandis que la satisfaction au travail concerne le degré de contentement et de bien-être qu'un individu ressent vis-à-vis de son travail.

Il est crucial d'explorer le lien étroit entre la justice rétributive dans la rémunération et la satisfaction au travail. Cette relation complexe révèle comment la perception de l'équité salariale influence directement le niveau de satisfaction des employés, leur engagement envers l'organisation et leur performance au travail. Cette section examine le lien entre la justice rétributive dans la rémunération et la satisfaction au travail, mettant en lumière son importance pour le bien-être des employés et la performance organisationnelle.

³⁴ POTOCKI MALICET Daniel, élément de sociologie du travail et de l'organisation, édition, economica, paris, 1997, p 24

1. Perception de l'équité salariale :

L'équité salariale est un élément essentiel de la satisfaction au travail. Les employés qui perçoivent que leur rémunération est juste et équitable par rapport à leurs responsabilités et à leurs performances sont généralement plus satisfaits dans leur emploi.

La perception de l'équité salariale repose sur la comparaison des récompenses financières accordées aux employés en fonction de leur contribution, de leurs compétences et d'autres critères pertinents. Lorsque les employés perçoivent que leur rémunération est distribuée de manière juste et équitable, cela contribue positivement à leur satisfaction au travail. Une rémunération perçue comme équitable renforce le sentiment de valeur personnelle et de reconnaissance de la part de l'organisation, ce qui favorise un engagement accru et un attachement à l'entreprise.

- La perception d'une rémunération équitable dépend de plusieurs facteurs :
- La comparaison avec les salaires des autres employés occupant des postes similaires.
- La reconnaissance des compétences, de l'expérience et des efforts fournis.
- La transparence et la clarté des critères de rémunération.
- L'adéquation entre la rémunération et le coût de la vie.

Lorsque les employés estiment que leur salaire est équitable, cela a un impact positif sur leur motivation, leur engagement et leur sentiment de valorisation. Cela se traduit généralement par une meilleure satisfaction au travail.

À l'inverse, la perception d'un manque d'équité salariale peut entraîner de la frustration, du ressentiment et, à terme, une baisse de la productivité et de la rétention du personnel.

Il est donc essentiel pour les organisations de mettre en place des processus transparents d'évaluation et de rémunération, afin de favoriser la perception d'équité salariale parmi les employés et d'améliorer leur satisfaction au travail.

2. Motivation et performance :

La perception d'une justice rétributive influence également la motivation et la performance des employés. Lorsque les travailleurs estiment que leurs efforts sont justement récompensés, ils sont plus enclins à investir pleinement dans leurs tâches et à faire preuve d'un engagement accru envers les objectifs de l'organisation.

Chapitre II Analyse de l'influence de la justice rétributive sur la satisfaction au travail

La perception d'une répartition juste des récompenses (salaires, primes, promotions, etc.) au sein de l'organisation est essentielle pour la motivation des employés. Quand les employés perçoivent que les résultats (récompenses, salaires, primes, etc.) sont distribués de manière équitable en fonction de leurs contributions, cela renforce leur sentiment de justice et leur motivation.

À l'inverse, un manque de justice rétributive peut engendrer de la frustration, du ressentiment et une baisse de la motivation.

La justice rétributive a un impact positif significatif sur la performance au travail des employés. Lorsque les employés estiment que les récompenses sont attribuées de manière juste, ils sont plus enclins à fournir des efforts supplémentaires et à atteindre de meilleurs résultats. Ce lien s'explique notamment par le fait que la justice rétributive renforce l'engagement, la confiance et le sentiment d'appartenance des employés envers l'organisation.

3. Réduction du turnover et de l'absentéisme :

La justice rétributive dans la rémunération contribue également à la rétention des talents et à la réduction de l'absentéisme. Les employés qui se sentent justement rémunérés sont plus susceptibles de rester au sein de l'organisation sur le long terme, réduisant ainsi les coûts associés au recrutement et à la formation de nouveaux employés. Lorsque les employés estiment que la répartition des récompenses est juste, ils ont moins tendance à envisager de quitter l'organisation.

À l'inverse, un manque de justice distributive perçue est l'un des principaux facteurs motivant les employés à chercher un nouvel emploi. La perception d'iniquité salariale ou de promotion injuste conduit à un sentiment d'insatisfaction et de manque de reconnaissance, poussant les employés à se tourner vers d'autres opportunités.

De plus, une rémunération perçue comme équitable diminue le risque d'absentéisme, car les employés sont plus motivés à se rendre au travail et à contribuer activement aux objectifs de l'entreprise. Une justice distributive a un impact négatif sur l'absentéisme des employés, quand les employés considèrent que les récompenses sont attribuées de manière juste, ils sont moins enclins à s'absenter sans raison valable.

Un manque de justice distributive peut engendrer de la frustration, du stress et un désengagement, facteurs favorisant l'absentéisme.

La perception d'une justice rétributive est primordiale pour limiter le turnover et l'absentéisme des salariés. C'est un élément essentiel de la gestion des ressources humaines qui contribue à la rétention et à l'engagement des employés.

Section 03 : Effet de la justice rétributive sur la satisfaction des salariées.

L'impact de la justice rétributive sur la satisfaction au travail est un sujet central en psychologie organisationnelle et en gestion des ressources humaines. La justice rétributive, qui concerne la perception des employés quant à l'équité de la répartition des récompenses et des ressources au sein de l'organisation, est un déterminant clé du bien-être et de l'engagement des employés. Lorsque les employés ont le sentiment que leurs efforts et leurs contributions sont reconnus et récompensés de manière équitable, ils sont plus enclins à être satisfaits de leur travail, ce qui se traduit par une motivation, une performance et une fidélité accrues envers l'entreprise.

1. Les avantages de la justice rétributive :

L'application de la justice rétributive apporte de nombreux avantages, favorisant une plus grande équité au sein de l'entreprise. Une rémunération équitable améliore la motivation et la satisfaction des employés, réduit les conflits internes et aide à attirer et retenir les talents. En promouvant une culture d'équité et de reconnaissance, les entreprises peuvent améliorer leur performance globale et créer un environnement de travail plus harmonieux et inclusif.

1.1. Satisfaction envers le système de la rémunération :

La perception de justice rétributive, c'est-à-dire la façon dont les employés perçoivent l'équité dans la répartition des ressources monétaires telles que les salaires, les primes et autres récompenses, a une influence majeure sur leur satisfaction globale envers leur rémunération. Lorsque les employés estiment que leurs salaires, primes et autres récompenses sont proportionnelles à leurs contributions individuelles et au niveau de performance attendu par l'organisation, ils sont beaucoup plus susceptibles d'être satisfaits de leur rémunération dans son ensemble. Cette satisfaction s'explique par le fait que les employés ont alors le sentiment que les processus de prise de décision concernant leur rémunération sont justes et équitables. Ils perçoivent que les décisions de rémunération sont basées sur des critères objectifs et transparents, en adéquation avec leur niveau de performance et d'efforts.

1.2. Satisfaction générale au travail : condition de travail :

Au-delà de la rémunération, la justice rétributive a un impact positif marqué sur la satisfaction globale des employés envers leur travail. Lorsque les employés considèrent que les résultats obtenus, tels que les promotions, les formations, les évaluations de performance, etc., sont distribués de manière équitable au sein de l'organisation, cela favorise chez eux un sentiment profond de satisfaction et d'accomplissement dans leur travail.

Cette perception de justice rétributive dans la répartition des récompenses et des opportunités de développement crée un climat de confiance et de reconnaissance au sein de l'entreprise. Les employés ont le sentiment que leurs efforts et leur contribution sont justement valorisés, indépendamment de considérations personnelles ou de favoritisme. Cela a des répercussions positives sur leur engagement, leur motivation et leur implication dans leur travail au quotidien. Ils se sentent davantage valorisés et considérés par l'organisation, ce qui renforce leur satisfaction globale.

À l'inverse, lorsque les employés perçoivent des iniquités dans la distribution des résultats, que ce soit en termes de rémunération, de promotions ou d'accès à la formation, cela peut engendrer un sentiment de frustration, de ressentiment et de démotivation chez eux. Ils peuvent alors avoir l'impression que leurs efforts ne sont pas reconnus à leur juste valeur et que les processus de décision manquent de transparence et d'objectivité. Cela nuit significativement à leur satisfaction globale au travail.

1.3. Engagement et motivation :

La perception de justice dans la répartition des récompenses au sein de l'organisation a un impact positif sur l'engagement et la motivation des employés. Lorsque les employés estiment que les salaires, primes, promotions et autres formes de reconnaissance sont attribués de manière équitable, cela les incite à s'investir davantage dans leur travail. En effet, le sentiment d'être traités de façon juste suscite un sentiment d'appartenance et d'alignement avec les objectifs de l'entreprise. Les employés sont alors plus enclins à fournir des efforts supplémentaires et à s'impliquer activement pour contribuer au succès de l'organisation. Cette perception de justice rétributive stimule également leur motivation intrinsèque. Sachant que leurs contributions seront équitablement récompensées, les employés font preuve de plus d'enthousiasme et de proactivité dans l'accomplissement de leurs tâches.

Cela se traduit par une meilleure productivité, une qualité de travail supérieure et l'atteinte des objectifs organisationnels.

1.4. Rétention du Personnel :

La rétention du personnel est un aspect crucial pour toute organisation, influençant directement sa performance et sa stabilité. L'importance de maintenir les employés au sein de l'entreprise est soulignée par diverses pratiques et stratégies visant à fidéliser les salariés. Une des dimensions essentielles de la rétention du personnel est la justice rétributive, qui joue un rôle significatif dans les intentions de départ des employés et Rétention du Personnel

La justice rétributive se réfère à la perception des employés quant à l'équité dans la répartition des récompenses et des compensations en fonction de leurs contributions au sein de l'organisation. Lorsque les employés estiment que leurs efforts sont justement récompensés, cela renforce leur engagement et réduit leurs intentions de quitter l'entreprise. En revanche, une perception d'injustice distributive peut conduire à des sentiments de mécontentement et à une augmentation des intentions de départ.

➤ Impact de la Justice Rétributive sur la Rétention :

Des études ont montré que des pratiques de rétribution équitables et transparentes sont associées à une réduction des taux de rotation du personnel. Lorsque les employés perçoivent que leurs contributions sont justement récompensées par rapport à leurs collègues ou aux normes de l'industrie, cela renforce leur satisfaction au travail et diminue leur propension à chercher des opportunités ailleurs.

1.5. Performance et comportements :

La perception de justice rétributive a également un impact positif sur la performance au travail, la productivité et les comportements de citoyenneté organisationnelle. À l'inverse, une justice distributive faible peut entraîner des attitudes négatives comme le cynisme, le ressentiment et des comportements contre-productifs.

La justice rétributive perçue par les employés est un facteur clé qui influence de manière significative leur satisfaction au travail, leur engagement, leur motivation et leur rétention. Une gestion équitable de la répartition des ressources et des récompenses est donc essentielle pour favoriser un climat de travail positif et productif.

2. Les conséquences de l'injustice rétributive.

L'équité dans la répartition des récompenses et des ressources est essentielle à la satisfaction des employés. Malheureusement, lorsque les employés perçoivent une injustice rétributive, cela peut avoir de profonds effets négatifs.

Chapitre II Analyse de l'influence de la justice rétributive sur la satisfaction au travail

Dans cette section, nous examinerons les principales conséquences de l'injustice rétributive. Nous verrons comment elle peut miner l'engagement, saper la confiance, générer du stress, nuire à la productivité, accroître le roulement de personnel, et même pousser certains employés à des comportements contre-productifs.

2.1. Diminution de la satisfaction et de l'engagement :

L'une des principales conséquences de l'injustice rétributive est une baisse de l'engagement et de la motivation des employés. Lorsque les employés perçoivent un manque de reconnaissance et de compensation équitables pour leurs contributions, cela mine leur sentiment de valorisation et d'appartenance à l'organisation. Sans la perception d'un lien clair entre leurs contributions et les résultats obtenus, les employés se sentent moins incités à fournir un travail de qualité. Ils peuvent avoir le sentiment que leurs efforts sont vains et que leur travail n'est pas suffisamment apprécié. Cette situation entraîne inévitablement une diminution de leur engagement envers l'entreprise.

De plus, l'absence de reconnaissance diminue la motivation interne des employés. Ils peuvent se démoraliser et perdre la passion qui a initialement alimenté leur motivation. Cette perte de motivation a un impact direct sur leurs performances et leur efficacité. Les travailleurs peuvent se sentir sous-estimés ou non reconnus pour leurs contributions, ce qui peut avoir un impact direct sur leur satisfaction au travail.

Un faible niveau de satisfaction peut également se traduire par un engagement réduit envers l'entreprise. Les employés peuvent être moins enclins à s'investir pleinement dans leurs tâches ou à apporter des idées novatrices.

2.2. Démotivation et baisse de la performance :

Dans une situation où les employés ont l'impression que les récompenses (salaires, primes, avantages sociaux, etc.) ne sont pas à la hauteur de leurs efforts et de leurs contributions, cela exerce une influence négative directe sur leur motivation. En effet, sans le sentiment d'un lien juste entre leurs performances et les résultats obtenus, les employés perdent l'incitation à fournir leur meilleur effort. Ils peuvent avoir l'impression que quoi qu'ils fassent, ils ne seront pas récompensés de manière équitable.

Ce manque de motivation se traduit invariablement par une baisse de leur niveau de performance et de leur productivité globale. Les employés démotivés sont moins enclins à s'engager pleinement dans leurs tâches, à faire preuve d'initiative ou à viser l'excellence. Les

Chapitre II Analyse de l'influence de la justice rétributive sur la satisfaction au travail

employés peuvent adopter une attitude de « faire juste le strict minimum » plutôt que de s'efforcer de dépasser les attentes.

La qualité du travail fourni peut également être influencé., car les employés se sentent découragés et moins impliqués. Cela a un impact négatif sur l'ensemble de l'organisation, en termes de résultats, de compétitivité et de rentabilité. La distribution inéquitable des récompenses mine la motivation des employés, entraînant une baisse de leurs normes de performance, ce qui nuit considérablement à la productivité et à l'efficacité globale de l'entreprise.

2.3. Augmentation du stress et du mécontentement :

L'injustice distributive peut créer un environnement de travail tendu et stressant, où les employés se sentent constamment sous-évalués ou maltraités. Quand les employés détectent des écarts injustifiés dans la répartition des récompenses et des ressources, cela suscite un sentiment notable de frustration et d'inégalité. Ils peuvent éprouver du stress, du malaise et du ressentiment à l'égard de ce qu'ils perçoivent comme un traitement injuste.

Ce stress et cette insatisfaction pourraient entraîner une dégradation du climat organisationnel, caractérisé par une atmosphère tendue, des conflits interpersonnels et un environnement marqué par une méfiance généralisée. Les employés peuvent se sentir déçus, sceptiques et déconnectés de l'organisation. Cette situation a également un impact négatif sur le bien-être et la santé mentale des employés. Le stress lié à la perception d'injustice peut entraîner de l'épuisement professionnel, des problèmes de concentration, de l'irritabilité et même des problèmes de santé physique.

Cette augmentation du stress et du mécontentement a un impact profond sur la qualité de vie au travail et sur l'atmosphère de l'entreprise. Cela peut éroder l'unité de l'équipe, la collaboration et la confiance qui existe entre les employés et la direction.

2.4. Départ des talents et rétention du personnel :

L'injustice rétributive peut également entraîner le départ des talents et des problèmes de rétention du personnel. Les employés talentueux et hautement performants sont souvent les premiers à chercher des opportunités ailleurs lorsqu'ils se sentent injustement traités sur le plan de la rémunération ou des possibilités d'avancement. Lorsque les employés les plus performants et les plus talentueux perçoivent des inégalités dans la répartition des récompenses, ils peuvent être tentés de chercher des opportunités ailleurs. Ils peuvent avoir le

Chapitre II Analyse de l'influence de la justice rétributive sur la satisfaction au travail

sentiment que leurs efforts et leurs compétences ne sont pas suffisamment valorisés et reconnus au sein de l'entreprise.

Ce phénomène de "fuite des talents" peut être particulièrement problématique pour les entreprises, qui perdent alors leur capital humain le plus précieux. Les employés les plus compétents et les plus motivés peuvent décider de quitter l'organisation pour aller travailler dans des entreprises où ils estiment avoir de meilleures perspectives de carrière et de rémunération équitable. De plus, les problèmes liés à la rétention du personnel peuvent s'aggraver lorsque les employés détectent une injustice dans la distribution des récompenses. Cela peut entraîner des sentiments de démotivation, de mécontentement et de réticence à rester engagé envers l'organisation sur le long terme.

Ce roulement de personnel élevé engendre des coûts importants pour l'organisation, en termes de recrutement, de formation et de perte de productivité. Cela nuit également à la stabilité de l'équipe, à la transmission des connaissances et à la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs stratégiques. La réputation de l'entreprise en tant qu'employeur peut également en souffrir, ce qui rend plus difficile le recrutement de nouveaux talents.

2.5. Impact sur la culture organisationnelle :

L'injustice rétributive peut également miner la confiance des employés envers l'entreprise et ses dirigeants, ainsi que leur perception de l'équité et de la justice organisationnelle. Cela peut avoir un impact négatif sur la culture d'entreprise, en alimentant le désengagement.

Lorsque les employés perçoivent des inégalités dans la répartition des récompenses, cela mine la confiance envers la direction et l'engagement envers l'organisation. Les employés peuvent avoir le sentiment que les processus de décision et de reconnaissance ne sont pas transparents ni équitables. Cette perception d'injustice nuit gravement à la cohésion de l'équipe et à l'esprit de collaboration. Les employés peuvent développer des attitudes de méfiance, de ressentiment et de compétition malsaine entre eux. Cela crée une atmosphère délétère et nuisible à la performance collective.

De plus, l'injustice rétributive peut également saper les valeurs et les normes culturelles de l'entreprise. Si les employés n'ont pas le sentiment d'être traités avec équité et respect, cela remet en question les principes fondamentaux censés guider le fonctionnement de l'organisation.

Chapitre II Analyse de l'influence de la justice rétributive sur la satisfaction au travail

Cette érosion de la culture organisationnelle a des répercussions à long terme. Elle peut fragiliser l'identité de l'entreprise, sa réputation et son attractivité en tant qu'employeur. Les employés les plus engagés risquent de se désaffilier et de chercher des opportunités ailleurs.

L'injustice dans la répartition des récompenses est un véritable poison pour la culture organisationnelle. Elle mine la confiance, la collaboration et l'adhésion des employés aux valeurs de l'entreprise. C'est un enjeu critique à prendre en compte pour préserver un environnement de travail sain et épanouissant.

Conclusion :

La satisfaction au travail, étudiée depuis le début du 20ème siècle, est essentielle pour le bien-être et la performance des employés. Elle dépend de la réalisation des attentes professionnelles et englobe des aspects tels que les conditions de travail et les relations interpersonnelles. Les théories de Maslow, Alderfer et McGregor expliquent les motivations humaines et la satisfaction au travail, mettant en avant l'importance des besoins physiologiques, sociaux et de développement personnel.

La justice rétributive joue un rôle crucial dans la satisfaction au travail, influençant directement la motivation, la performance et la rétention des employés. Lorsqu'ils perçoivent une répartition équitable des récompenses, les employés sont plus engagés, productifs et enclins à rester dans l'entreprise. L'équité salariale renforce le sentiment de reconnaissance et de valeur personnelle, réduisant ainsi le turnover et l'absentéisme. Pour les entreprises, il est essentiel de mettre en place des processus transparents et justes d'évaluation et de rémunération afin de promouvoir un environnement de travail positif et motivant.

Une distribution équitable des récompenses et des ressources renforce le sentiment de reconnaissance et de valeur personnelle des employés, améliorant ainsi leur satisfaction globale et leur performance.

En revanche, une perception d'injustice peut entraîner frustration, démotivation et turnover accru. Par conséquent, les entreprises doivent veiller à mettre en place des pratiques de rémunération justes et transparentes pour créer un environnement de travail positif et productif.

CHAPITRE III

Impact de la justice rétributive sur la satisfaction des salariés au sein de la SONELGAZ

Chapitre III Impact de la justice rétributive sur la satisfaction des salariés au sein de la SONELGAZ

Introduction :

La justice rétributive, concept fondamental dans le domaine de la GRH, revêt une importance capitale dans la dynamique organisationnelle des entreprises. Etant définie comme la perception par les salariés de l'équité dans la répartition des récompenses (salaires, promotions, primes, etc.) par rapport à leur contribution au sein de l'entreprise. Elle joue un rôle crucial dans la satisfaction et l'engagement des employés.

En effet, lorsque les employés perçoivent que les récompenses sont attribuées de manière juste et équitable, cela renforce leur motivation, leur fidélité à l'entreprise, et leur performance au travail.

Dans cette optique, nous consacrerons ce troisième chapitre à l'exploration de l'impact de la justice rétributive au sein de l'entreprise SONELGAZ, une entité majeure du secteur énergétique en Algérie.

Dans un premier temps, nous dresserons un portrait détaillé de SONELGAZ, en mettant en lumière sa structure organisationnelle, ses valeurs fondamentales, ainsi que ses objectifs stratégiques.

Ensuite, nous nous intéresserons de près à la politique de rémunération au sein de SONELGAZ qui est un système : valorisant la performance, les contributions des salariés, et la participation des salariés à la réalisation des objectifs de l'entreprise.

Enfin, nous procéderons à une analyse et une interprétation des résultats d'un questionnaire administré auprès des salariés de SONELGAZ, qui se base sur la construction et l'analyse des résultats qui contiennent les caractéristiques des données personnelles de la population étudiée. Ce questionnaire vise à recueillir les perceptions des employés concernant la justice rétributive au sein de l'entreprise, ainsi que son impact sur leur satisfaction professionnelle et leur engagement organisationnel. En dernier analyser les différents résultats qui vont répondre à notre problématique de recherche : l'impact de la justice rétributive sur la satisfaction du personnel sur le terrain.

Chapitre III Impact de la justice rétributive sur la satisfaction des salariés au sein de la SONELGAZ

Section 01 : Présentation de l'entreprise d'accueil.

1. Groupe SONELGAZ :

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

2. Historique (Création) Du Groupe SONELGAZ :

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

Sonelgaz est l'opérateur historique dans le domaine de la fourniture des énergies électrique et gazière en Algérie. Créée en 1969, Sonelgaz, œuvre depuis un demi-siècle au service du citoyen algérien en lui apportant cette source énergétique essentielle à la vie quotidienne.

Sonelgaz a contribué à améliorer la qualité de vie des familles algériennes en leur permettant d'entrer résolument dans le monde moderne, présente partout sur le territoire national, jusque dans les zones les plus éloignées, en assurant un taux de pénétration d'électricité de plus de 99 %, un taux de pénétration de gaz de plus de 60 %, taux les plus élevés au monde.

Chapitre III Impact de la justice rétributive sur la satisfaction des salariés au sein de la SONEGAS

3. Les Énergies Du Groupe SONEGAS :

➤ GAZ :

- ❖ Taux de pénétration du Gaz Naturel : 73%
- ❖ Réseau de Transport : 23 194 km
- ❖ Réseau de Distribution : 139 322 km
- ❖ Longueur du réseau Gaz : 162 516 km
- ❖ Nombre de clients : 6 886 407

➤ ELECTRICITÉ :

- ❖ Taux d'électrification : 98 %
- ❖ Capacité installée : 24 561 MW
- ❖ Production d'électricité de 54 086 MW.
- ❖ Réseau de Transport : 32 720 km
- ❖ Réseau de Distribution : 367 573 km
- ❖ Longueur du réseau Electrique : 400 293 km
- ❖ Nombre de clients : 10 983 53

➤ ENERGIES RENOUVELABLES

Cette énergie est produite par les centrales de types :

- ❖ CENTRALE PHOTOVOLTAÏQUE : 356.1 MW
- ❖ CENTRALE ÉOLIENNES : 10.2 MW

4. LES ECOLES DU Groupe SONEGAS

- ❖ LE CENTRE DE FORMATION D'AIN M'LILA (CAM)
- ❖ LE CENTRE DE FORMATION DE BEN AKNOUN-CBA
- ❖ L'ECOLE TECHNIQUE DE BLIDA (ETB)

5. SONEGAS Distribution :

De toutes les filiales appartenant au groupe SONEGAS, la société SONEGAS Distribution est l'une de plus importante, spécialisée dans la distribution de l'électricité et gaz.

Composée de six (6) régions de distribution à savoir : RD Alger, RD Constantine, RD Oran, RD Bechar, RD Ouargla Ainsi que la RD Blida.

➤ Missions et attributions de SONEGAS DISTRIBUTION :

Chapitre III Impact de la justice rétributive sur la satisfaction des salariés au sein de la SONEGAS

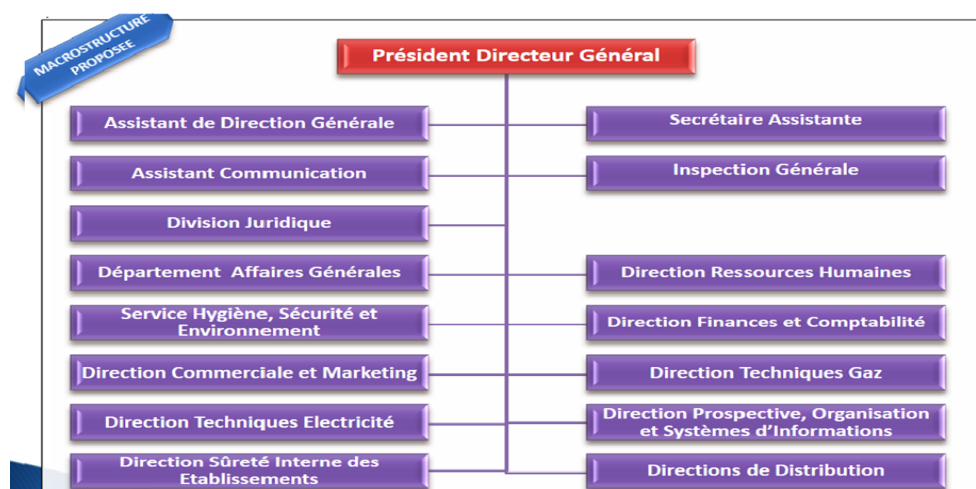
- Adapter le réseau d'aujourd'hui aux nouvelles technologies de demain afin de rester en adéquation permanente avec les besoins des clients.
- Sécuriser les infrastructures vis-à-vis d'une part, de l'évolution des consommations, en particulier la consommation électrique (capacité du réseau et des postes sources, sécurisation des lignes aux aléas climatiques), et d'autre part, de la croissance de la production et les accidents de grande ampleur.
- Accompagner et réaliser, dans le cadre du programme de l'Etat, les projets de développement, conformément aux missions de la Société.
- Satisfaire aux meilleures conditions la demande de raccordement des clients électricité et gaz.
- Contribuer à bâtir une politique sociale en cohérence avec nos valeurs et nos objectifs.
- Assurer une continuité de service.
- Distribution de l'électricité et gaz.

➤ **Valeurs et éthique :**

Les Valeurs et les ambitions de la SONEGAS Distribution demeurent inéluctablement sources de motivation et doivent accompagner l'évolution vers une vision future. Plus proche de notre clientèle pour un service d'excellence fondé sur une relation client et en conformité avec les standards internationaux.

➤ **Macrostructure SONEGAS Distribution³⁵ :**

Figure 03 : Macrostructure de la SONEGAS Distribution.



³⁵ Le document interne de SONEGAS et site.

Chapitre III Impact de la justice rétributive sur la satisfaction des salariés au sein de la SONEGAS

Source : Le Document interne de la SONEGAS et site.

6. REGION DE DISTRIBUTION BLIDA : RDBL

Composée de 10 Directions de Distributions : Bouira, Tipaza, Blida, Medea, Ain Defla, Tisemsilt, Boumerdes, Chlef, Djelfa Et De Tizi-Ouzou là où se déroule notre stage.

➤ Direction de Distribution de Tizi-Ouzou :

- ❖ Nombre de clients électricité : 475941.
- ❖ Nombre de clients gaz : 317229.
- ❖ Longueur réseau Gaz : 10282.35 KM.
- ❖ Nombre d'agents : 1300
- ❖ **DIVISIONS :**
 - Division Technique Gaz.
 - Division Technique Electricité
 - Division Relations Commerciales.
 - Division Finances Comptabilité.
 - Division Administration Et Marché.
 - Division Ressources Humaines.
 - Division Planification Electricité Et Gaz.
 - Division Exploitation Des Systèmes D'informations.
 - Division Etudes D'exécution Travaux Electricité Et Gaz.
- ❖ **SERVICES :**
 - Service juridique.
 - Service Affaires générales.
- ❖ **ASSISTANTS :**
 - Assistant de la sureté interne de l'établissement.
 - Assistant chargé d'hygiène et sécurité d'environnement.
 - Secrétaire.
 - Ingénieur d'Affaires
- ❖ **CENTRES (5) :**

Tizi-Ouzou, Draa El Mizan, Ain El Hemmam, Azazga, Tizirt.

❖ AGENCES (18) :

Tizi-Ouzou, Krim Belkacem, Draa Ben Khedda, Maatkas, Boghni, Azeffoune, Ouadhia, Ouagennoun, Tizirt, Ain El Hemmam, Draa EL Mizan, Azazga, Ouassif, Larbaa Nath Iraten,

Chapitre III Impact de la justice rétributive sur la satisfaction des salariés au sein de la SONELGAZ

Mekla, Ifarhounen, Bouzeguane, Béni Douala.

❖ POINTS DE CAISSE (4) :

Tizi Ghenif, Ait Yani, Tizi-Rached, Makouda.

❖ DISTRICTS ELECTRICITE (9) :

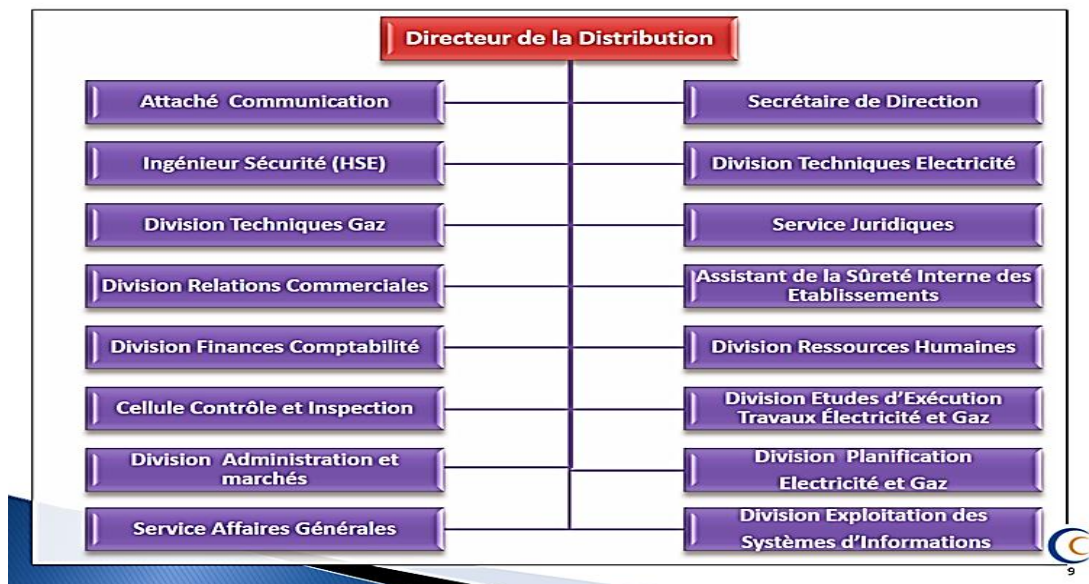
Tizi-Ouzou, Ouadhia, Draa El Mizan, Draa Ben Khedda, Tigzirt, Azazga, Ain El Hemmam, Larbaa Nath Iraten, Ouagennoun.

❖ DISTRICTS GAZ (16) :

Tizi-Ouzou, Larbaa Nath Iraten, Azazga, Draa El Mizan, Tigzirt, Mekla, Ain El Hammam, Bouzeguane, Ouadhia, Béni Douala, Ouagennoun, Draa Ben Khedda, Boghni, Azeffoune, Ouassif, Ifarhounen.

➤ Macrostructure Direction de Distribution³⁶ :

Figure 04 : Macrostructure de la direction distribution SONELGAZ



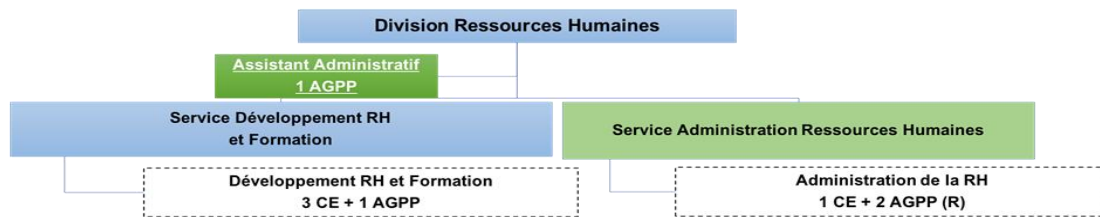
Source : Le document interne de la SONELGAZ et site.

➤ DIVISION RESSOURCES HUMAINES :

³⁶ Le document interne de SONELGAZ et site.

Chapitre III Impact de la justice rétributive sur la satisfaction des salariés au sein de la SONELGAZ

Figure 05 : organigramme de la division RH.



Source : Le document interne de la SONELGAZ et site.

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

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

Section 02 : La politique de rémunération de SONELGAZ :

La politique de rémunération est un aspect crucial de la gestion des ressources humaines dans SONELGAZ, car elle définit comment les salaires et les avantages des employés sont structurés.

1. Des dispositions générales relatives au salaire :

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

Le salaire versé au travailleur comprend :

Chapitre III Impact de la justice rétributive sur la satisfaction des salariés au sein de la SONEGAS

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

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

2. Les éléments fixes de la rémunération :

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

Ils peuvent être soit collectifs, soit individuels.

Ils peuvent être soumis à cotisation, et imposables :

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

3. Les éléments variables de la rémunération :

Ce sont les éléments de paie qui sont déclenchés pour une paie donnée pour le salarié.

Ces éléments varient en fonction du travail effectué sur la période considérée.

Ils peuvent être soumis à cotisation, et imposables.

- Indemnités liées à la fonction
- Indemnités liées au rendement et à la productivité
- Indemnités liées aux conditions de travail
- Remboursement de frais
- Indemnités liées à la formation
- Indemnités à caractère familial et social
- Indemnités à caractère exceptionnel

Chapitre III Impact de la justice rétributive sur la satisfaction des salariés au sein de la SONEGAS

- Gratifications.

4. Le salaire de base de la SONEGAS :

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

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

5. Les indemnités, primes et remboursements :

Les indemnités sont des compensations financières supplémentaires que les employés reçoivent en plus de leur salaire de base. Voici les indemnités attribuées aux salariés de la Sonelgaz :

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

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

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

5.2 L'indemnité de nuisance :

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

Tableau 02 : L'indemnité de nuisance.

Groupe	Montants revalorisés de 10%	
	DA/Mois	DA/Mois
N01	90	2 345
N21	116	3 003
N22	146	3 804
N31	172	4 462
N32	201	5 234
N04	237	6 149

5.3 L'indemnité d'astreinte :

Chapitre III Impact de la justice rétributive sur la satisfaction des salariés au sein de la SONELGAZ

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

Les montants journaliers de l'indemnité d'astreinte pour l'astreinte d'intervention :

Tableau 03: indemnité d'astreinte.

Catégorie	Montants revalorisés de 10 %
	DA/Jour
5	704
6	762
7	824
8	891
9	964
10	1043
11	1126
12	1220
13	1319
14	1427
14A	1526
15	1634
15A	1748
16	1870
17	2 001
18	2141
19	2 291
20	2 451

Pour l'astreinte de disponibilité :

Tableau 04: indemnité d'astreinte de disponibilité.

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

Chapitre III Impact de la justice rétributive sur la satisfaction des salariés au sein de la SONEGAS

16	935	5.4 L 'indemnité pour heure
17	1 001	
18	1 071	
19	1145	
20	225	

s supplémentaires :

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

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

Tableau 05: indemnité pour heures supplémentaires.

HORAIRES	TAUX
Jours ouvrables Heures supplémentaire jour Heures supplémentaires de nuit De 21 H à 5 H	 50% 100%
Jours fériés et repos hebdomadaires Heures supplémentaires de jour Heures supplémentaires de nuit	 75% 125%

5.5 L'indemnité de travail posté :

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

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

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

Tableau 06: Les montants de l'indemnité de travail posté.

Catégorie	Montants revalorisés de 10%
	DA/quart

Chapitre III Impact de la justice rétributive sur la satisfaction des salariés au sein de la SONELGAZ

5	385
6	416
7	451
8	487
9	528
10	571
11	616
12	667
13	721
14	781
14A	835
15	894
15A	955
16	1 023
17	1 095
18	1172
>19	1 253

5.6 La prime pour travaux sous tension (TST) :

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

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

Les montants de cette prime sont fixés comme suit :

Tableau 07: TST/HT•THT.

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

Chapitre III Impact de la justice rétributive sur la satisfaction des salariés au sein de la SONELGAZ

Tableau 08: TST/ HTA.

Postes	Montants revalorisés de 10%	
	Partie fixe	Partie variable
Chef de subdivision	7 150 DA	715 DA
Technicien principal	7 865 DA	715 DA
Technicien	8 580 DA	715 DA

5.7 La prime de rendement individuel (PRI) :

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

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

5.8 La prime de résultat global :

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

L'appréciation des résultats se fait annuellement à travers des paramètres physiques et économiques. Les modalités et les critères d'évaluation de la performance ainsi que les paramètres de mesures sont fixés par la réglementation interne.

5.9 La prime de responsabilité :

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

Tableau 09: la prime de responsabilité.

Niveau de responsabilité	Montants revalorisés de 10%	
	Postes de soutien	Postes opérationnels
Chef de subdivision	2 145 DA	3 218 DA
Chef de service	2 860 DA	4 290 DA
Chef de division	4 290 DA	5 720 DA
Chef de département	5 291 DA	7 150 DA

Chapitre III Impact de la justice rétributive sur la satisfaction des salariés au sein de la SONEGAS

Directeur d'Agence		6 435DA
Directeur	11440 DA	14 300 DA

5.10 L'indemnité d'intérim :

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

5.11 L'indemnité de changement de résidence.

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

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

5.12 L'indemnité de congé annuel :

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

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

5.13 La gratification :

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

Les montants de ces gratifications sont fixés comme suit :

- Médaille de bronze : une (1) fois le salaire minimum d'activité en vigueur dans l'Entreprise,
- Médaille d'argent : deux (2) fois le salaire minimum d'activité en vigueur dans l'Entreprise,
- Médaille d'or : trois (3) fois le salaire minimum d'activité en vigueur dans l'Entreprise,
- Médaille vermeille : quatre (4) fois le salaire minimum d'activité en vigueur dans l'Entreprise,

Chapitre III Impact de la justice rétributive sur la satisfaction des salariés au sein de la SONEGAS

- Diplôme d'honneur : cinq (5) fois le salaire minimum d'activité en vigueur dans l'Entreprise.
- Inscription au Tableau d'Honneur de l'Entreprise : six (6) fois le salaire minimum d'activité en vigueur dans l'Entreprise.

5.14 Les avantages en nature :

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

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

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

➤ Pour l'électricité :

4000 kWh/an pour les localités du nord du pays

6000 kWh/an pour les 10 Wilayas suivantes du sud

➤ Pour le gaz :

14000 Th/an pour tout le pays.

❖ Pour l'électricité : 10% du tarif de la 2^{ème} tranche.

❖ Pour le gaz : 30% du tarif de la 2^{ème} tranche.

Les points gratuits :

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

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

- Célibataire : 1300 DA
- Marié : 2700 DA
- Marié avec enfants : 3300 DA.

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

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

Chapitre III Impact de la justice rétributive sur la satisfaction des salariés au sein de la SONEGAS

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

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

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

Tableau 10: Montants des indemnités compensatrices des frais engagés par le travailleur en mission commandée à l'intérieur du territoire national.

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

Tableau 11: Montants des indemnités compensatrices des frais engagés par le travailleur en mission commandée à l'intérieur du territoire national.

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

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

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

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

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

Les activités travaux chantiers ouvrent droit aux frais de déplacement.

Chapitre III Impact de la justice rétributive sur la satisfaction des salariés au sein de la SONELGAZ

Tableau 12: Les montants des indemnités compensatrices des frais engagés par le travailleur en déplacement à l'intérieur du territoire national.

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

Tableau 13: Les montants des indemnités compensatrices des frais engagés par le travailleur en déplacement à l'intérieur du territoire national.

Sud	Cadre	Maitrise	Exécution
Repas	605 DA	513 DA	513 DA
Hébergement	1 023 DA	930 DA	930 DA
Journée complète	2 231 DA	1 953 DA	1 953 DA

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

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

-Pour les localités du nord : 500 DA/jour.

-Pour les localités du sud : 517 DA/jour.

5.18 L'indemnité forfaitaire de transport.

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

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

Tableau 14: Les montants de l'indemnité forfaitaire de transport.

Tranches	Distances domicile - lieu de travail	Montants revalorisés de 10%
1 ^{ère} tranche	> À 01<ou=a03kms	1301DA
2 -ème tranche	> À 03<ou=a08kms	1687 DA

Chapitre III Impact de la justice rétributive sur la satisfaction des salariés au sein de la SONEGAS

3 ^{ème} tranche	>à08<ou=à12kms	2 474 DA
4 ^{ème} tranche	>à12<ou=à25kms	3 260DA
5 ^{ème} tranche	>à 25kms	4 419 DA

5.19 L'indemnité de plan véhicule :

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

- Indemnité plan véhicule :

-Pour les cadres supérieurs seniors : **11440 DA**

- Indemnité amortissement véhicule :

-Pour les travailleurs dont le véhicule personnel est conventionné : **4059 DA** (véhicules conventionnés)

-Pour les responsables de structure à partir de chef de service ainsi que les cadres supérieurs (jusqu'à chef de département compris) : **6094 DA**

5.20 Indemnités liées à la formation :

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

5.21 Autres primes et indemnités

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

Section 03 : ANALYSE ET INTERPRETATION DES RESULTATS :

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 justice rétributive sur la satisfaction des salariés. La méthode retenue pour cette étude est « l'étude de cas ». Pour cela ; nous avons choisi SONEGAS « la Direction de Distribution de Tizi Ouzou ».

Chapitre III Impact de la justice rétributive sur la satisfaction des salariés au sein de la SONEGAS

2. Objectif général de l'enquête :

Cette enquête a pour objectif principal de nous permettre de répondre à notre problématique de départ, à savoir dans quelles mesures la justice rétributive influence-t-elle la satisfaction des salariés ? avec une approche plus concrète et de manière concrète. Ensuite déterminer l'effet de la justice rétributive dans les systèmes de rémunération sur la satisfaction au travail.

3. La méthodologie de l'enquête :

Notre enquête est basée sur un questionnaire comportant 28 questions divisées en 3 axes : l'identification des enquêtés, leur connaissance individuelle sur la justice rétributive et les données relatives à l'impact de la justice rétributive sur la satisfaction des salariés au sein de la SONEGAS. Le questionnaire est distribué sur un ensemble de 70 salariés de la direction de distribution Tizi Ouzou de toutes les catégories socio-professionnelles. La taille de notre échantillon est de 64 salariés suite au non-retour de 6 questionnaires.

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 la justice rétributive et leur connaissance individuelle sur ce thème.
- En dernier lieu, nous avons traité principalement la satisfaction des salariés par la justice rétributive et leur perception d'une rémunération équitable au sein de l'entreprise.

Notre échantillon représente quatre catégories sociales professionnelles, à savoir : cadre supérieur, cadre, maîtrise et exécution, réparties comme suit 15 cadres supérieurs, 14 cadres, 33 maîtrises et 2 exécutions, qui appartiennent aux différentes structures de la DD de Tizi Ouzou.

4. Interprétation des résultats de l'enquête :

Cette partie est consacrée à la représentation et l'analyse des résultats obtenus de l'enquête par un questionnaire auprès des salariés.

4.1. Identification :

4.1.1. Sexe :

Chapitre III Impact de la justice rétributive sur la satisfaction des salariés au sein de la SONELGAZ

Tableau 15 : Répartition par sexe.

Sexe	NB	%
Homme	39	61%
Femme	25	39%
TOTAL	64	100%

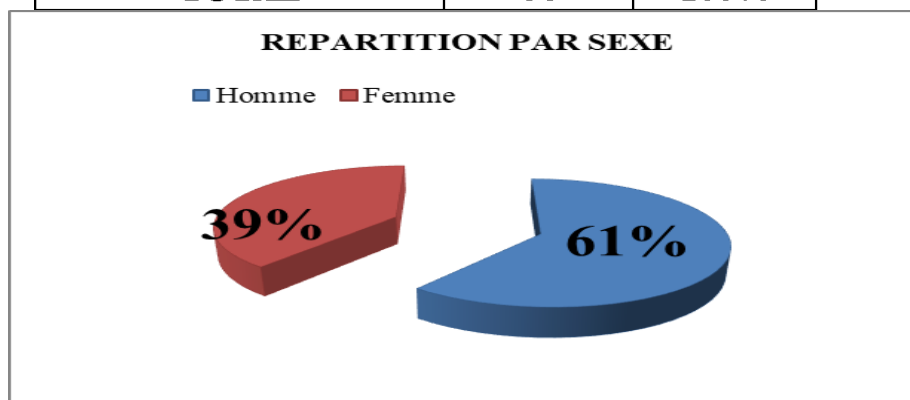


Figure 06 : Répartition par sexe.

Commentaire :

A partir de ce tableau et cette figure, et se référant au pourcentage obtenu par le biais du questionnaire, nous constatons que la participation des salariés hommes est de 61% contre 39% femmes.

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

4.1.2. Age

Tableau 16 : Répartition par âge.

AGE	NB	%
(20 - 30)	3	5%
(31- 40)	18	28%
(41-50)	30	47%
(51-60)	13	20%
TOTAL	64	100%

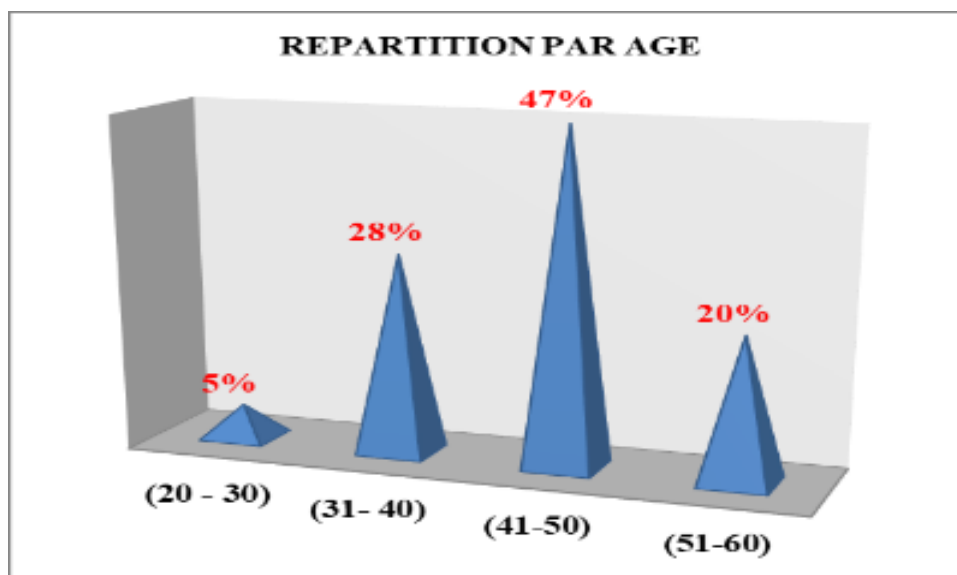


Figure 07 : Répartition par âge.

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 47%, suivie de la catégorie d'âge entre 31-40 avec un pourcentage de 28%, puis, de la catégorie allant de 51 à 60 ans avec un pourcentage de 20% et la dernière catégorie est celle de 20 à 30 ans avec un pourcentage de 5%.

Dans cet échantillon, la tranche d'âge la plus représentée est celle de plus de 41 ans, ce qui pourrait indiquer plusieurs choses. Tout d'abord, cela pourrait suggérer que l'entreprise cible principalement des candidats ayant une expérience professionnelle solide et un bagage significatif dans leur domaine. Cela veut dire que d'une part, la priorité lors des recrutements est dirigée vers une main d'œuvre qualifiée capable de refléter une image dynamique, d'autre part, une main d'œuvre âgée caractérisée par une expérience professionnelle permettant de connaître les clés de réussite, et recrutée depuis bien longtemps.

4.1.3. Situation familiale :

Tableau 17 : Répartition par situation familiale.

Chapitre III Impact de la justice rétributive sur la satisfaction des salariés au sein de la SONELGAZ

SITUATION FAMILIALE	NB	%
Marié	43	67%
Célibataire	21	33%
Autre	0	0%
TOTAL	64	100%

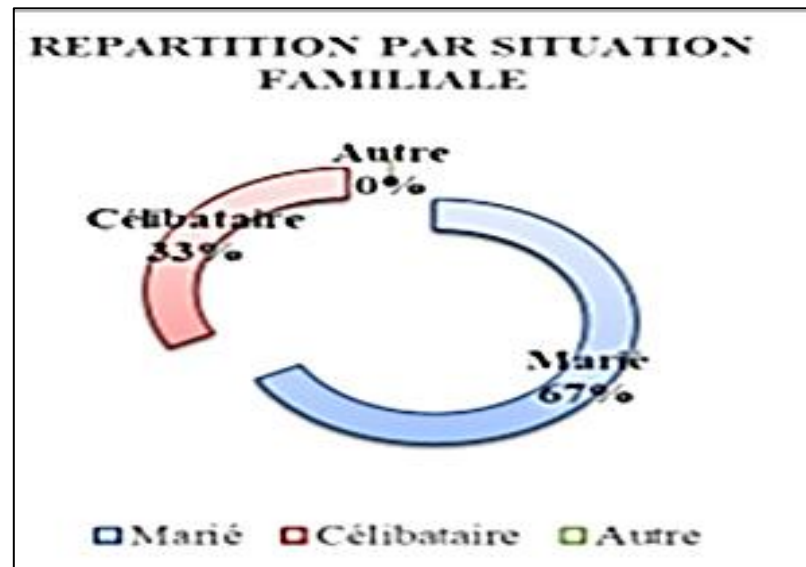


Figure 08 : Répartition par situation familiale.

Commentaire :

La majorité des personnels enquêtés sont mariés avec un pourcentage de 67 %, suivi de loin par les célibataires avec 33%.

4.1.4. Niveau d'instruction :

Tableau 18 : Niveau d'instruction.

Chapitre III Impact de la justice rétributive sur la satisfaction des salariés au sein de la SONEGGAZ

Niveau d'instruction	NB	%
Primaire	0	0%
Moyen	2	3%
Secondaire	14	22%
Universitaire	48	75%
TOTAL	64	100%

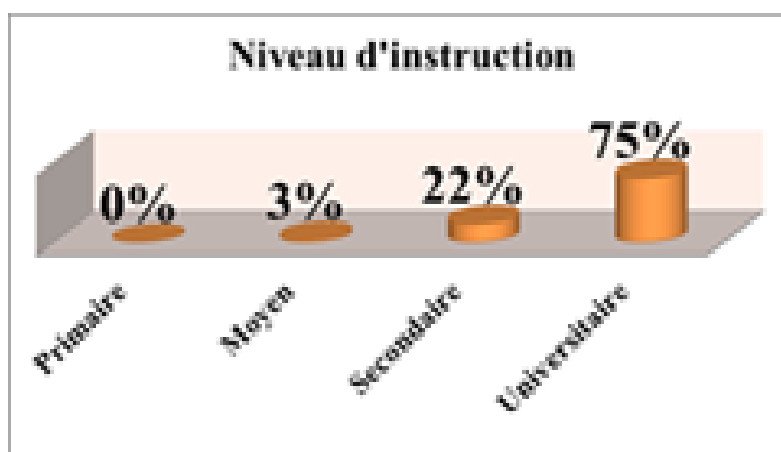


Figure 09 : Niveau d'instruction.

Commentaire :

Selon ce tableau nous remarquons que les deux tiers 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 22%, en dernier ceux qui ont un niveau moyen avec un pourcentage de 3%. Enfin nous constatons qu'il n'y a pas d'agents avec un niveau primaire.

Ce résultat démontre que pratiquement l'ensemble des agents ont un niveau d'instruction très appréciable vu les populations sociales professionnelles les plus représentées sont des cadres et maitrises qui nécessitent un diplôme universitaire et que Sonelgaz opte pour le recrutement d'un personnel qualifié.

4.1.5 Ancienneté :

Chapitre III Impact de la justice rétributive sur la satisfaction des salariés au sein de la SONELGAZ

Tableau 19: Répartition par ancienneté.

Ancienneté	NB	%
De 1 à 5 ans	3	5%
De 5 à 10ans	16	25%
De 10 à 15 ans	22	34%
15 ans et plus	23	36%
TOTAL	64	100%

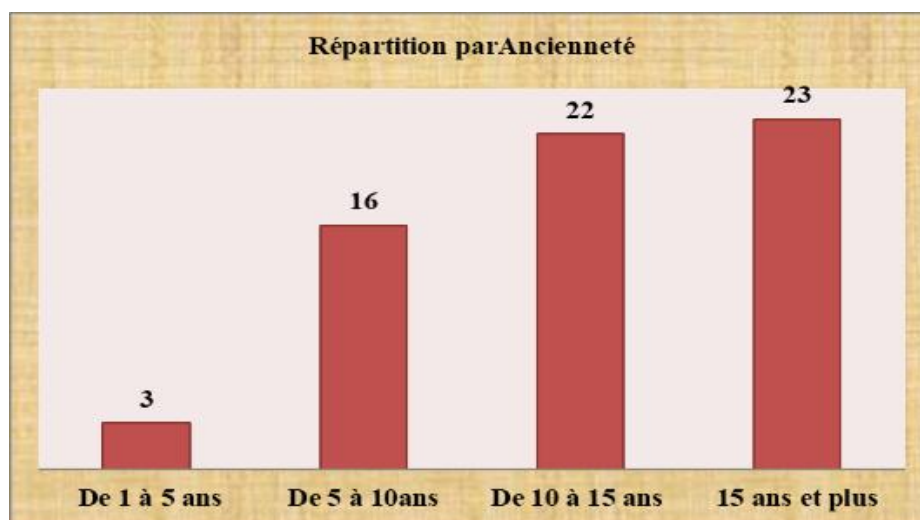


Figure 10: Répartition par ancienneté.

Commentaire :

D'après ce tableau nous constatons que 70 % des salariés de l'échantillon enquêté ont une ancienneté de plus de 10 ans de travail, ce qui démontre que la direction de distribution dispose d'une main d'œuvre expérimentée.

4.1.6. Catégorie socioprofessionnelle :

Tableau 20: Catégorie socioprofessionnelle

CSP	NB	%
Exécution	2	3%
Maitrise	33	52%
Cadre	14	22%
Cadre supérieur	15	23%
TOTAL	64	100%

Chapitre III Impact de la justice rétributive sur la satisfaction des salariés au sein de la SONELGAZ

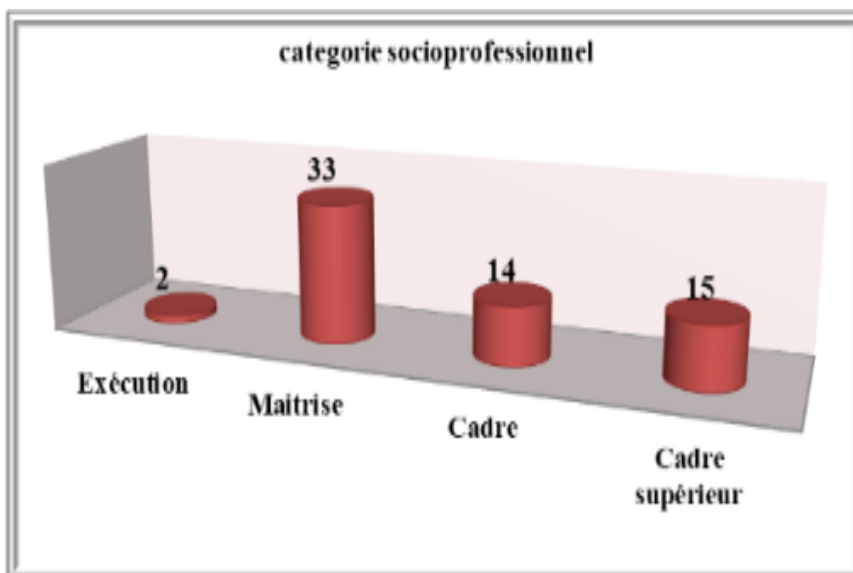


Figure 11: Catégorie socioprofessionnelle.

Commentaire :

D'après ces résultats, nous constatons que notre échantillon est constitué de quatre catégories socioprofessionnelles. La catégorie la plus représentée est les maîtrises avec un pourcentage de 52%, suivi de loin par les cadres supérieurs avec un pourcentage de 23%, et les cadres avec 22%. Enfin, en bon dernier l'exécution avec un taux de 3%.

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

4.1.7. Premier emploi :

Tableau 21: Premier emploi.

premier emploi	NB	%
Oui	28	44%
Non	36	56%
TOTAL	64	100%

Chapitre III Impact de la justice rétributive sur la satisfaction des salariés au sein de la SONELGAZ

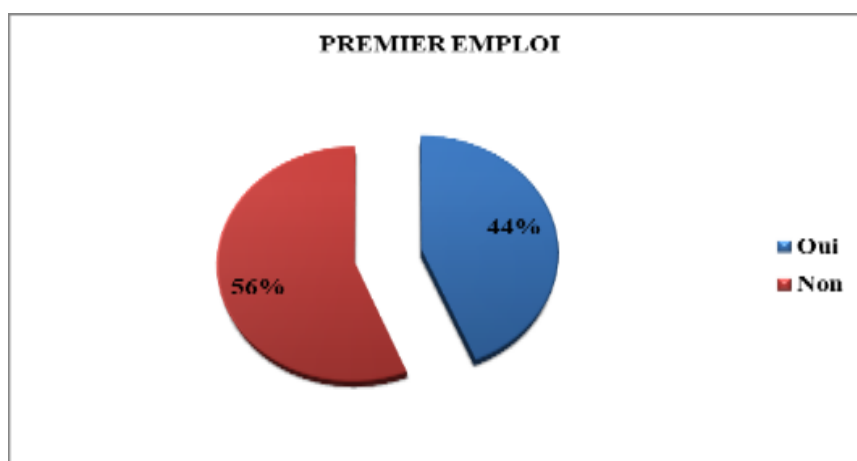


Figure 12 : Premier emploi.

Commentaire :

Selon le tableau et le graphe ci-dessus, nous constatons que 56% des participants à notre enquête ont occupés des postes déjà dans d'autres entreprises avant leur recrutement au sein de la SONELGAZ, le reste 44% c'est leurs premiers emplois.

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

4.1.8. Contrat du travail :

Tableau 22 : Type de contrat du travail

Type de contrat	NB	%
CDD	5	8%
CDI	59	92%
TOTAL	64	100%

Chapitre III Impact de la justice rétributive sur la satisfaction des salariés au sein de la SONELGAZ

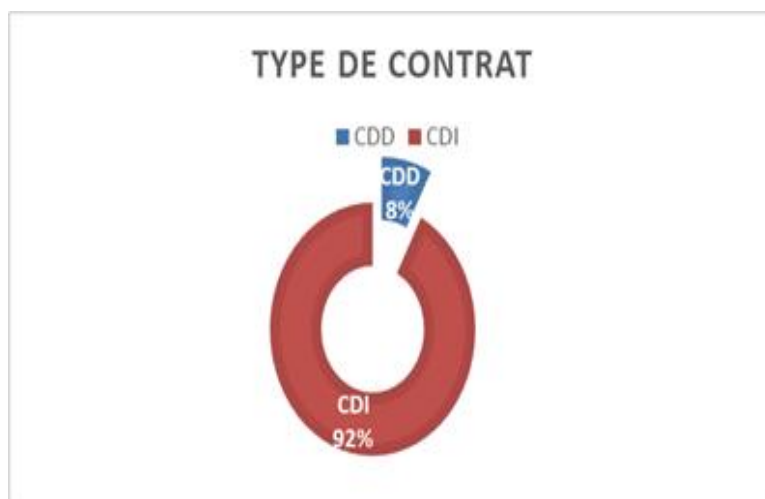


Figure 13: Type de contrat du travail.

Commentaire :

L'écasante majorité des participants à notre enquête ont un contrat de durée indéterminée avec un pourcentage de 92 % et seulement 8 % ont un contrat de durée déterminé. Ce qui démontre que SONELGAZ opte pour une politique d'emplois pérenne, stable et durable.

4.2. Evaluation de la connaissance individuelle de la justice rétributive.

4.2.1. Qu'entendez-vous par justice rétributive ?

Tableau 23: Connaissance de la justice rétributive par les travailleurs.

justice rétributive	NB	%
je ne connais pas ce terme	27	42%
Il s'agit de l'équité dans la répartition des récompenses au sein de l'entreprise	30	47%
je ne suis pas sur(e) de ce que cela signifie	7	11%
TOTAL	64	100%

Chapitre III Impact de la justice rétributive sur la satisfaction des salariés au sein de la SONELGAZ

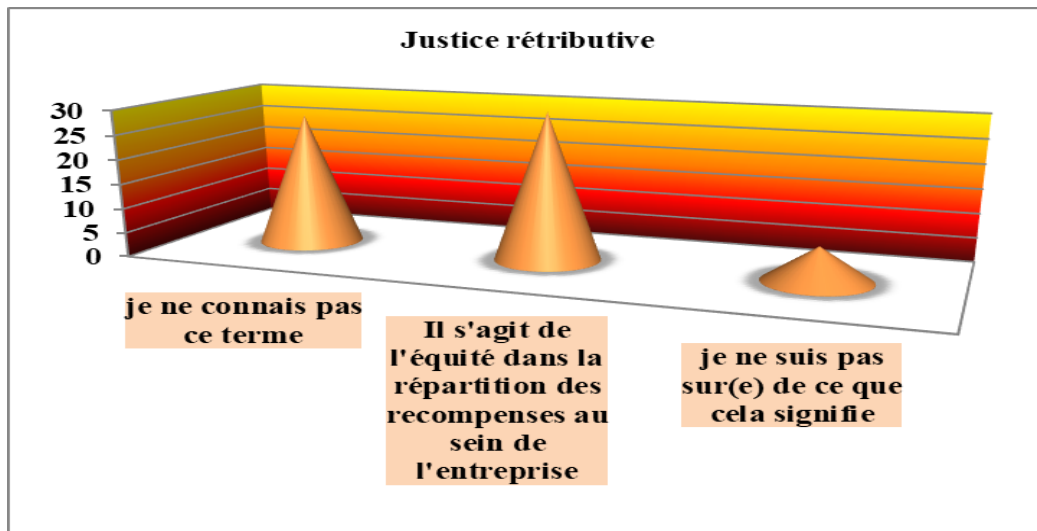


Figure 14 : Interprétation de la justice rétributive par les travailleurs.

Commentaire :

Ce graphique a une diversité de compréhension concernant la justice rétributive au sein de l'entreprise. Bien qu'une bonne partie des répondants (47%) définissent correctement ce concept comme l'équité dans la répartition des récompenses, une proportion notable (53%) ne connaissent pas ce terme ou expriment une incertitude quant à sa signification, mettant en évidence un besoin potentiel de clarification et d'éducation sur ce concept.

Ces résultats soulignent l'importance pour l'entreprise de renforcer la communication et la formation sur les valeurs organisationnelles afin de promouvoir une culture du travail fondée sur l'équité et la reconnaissance.

4.2.2. Quels types de récompenses peuvent être distribuées de manière justes ou équitables dans une entreprise ?

Tableau 24: Types de récompenses considérés comme équitables dans une entreprise.

récompenses	NB	%
Salaires	24	38%
Promotions	21	33%
Primes	13	20%
Reconnaisances	6	9%
TOTAL	64	100%

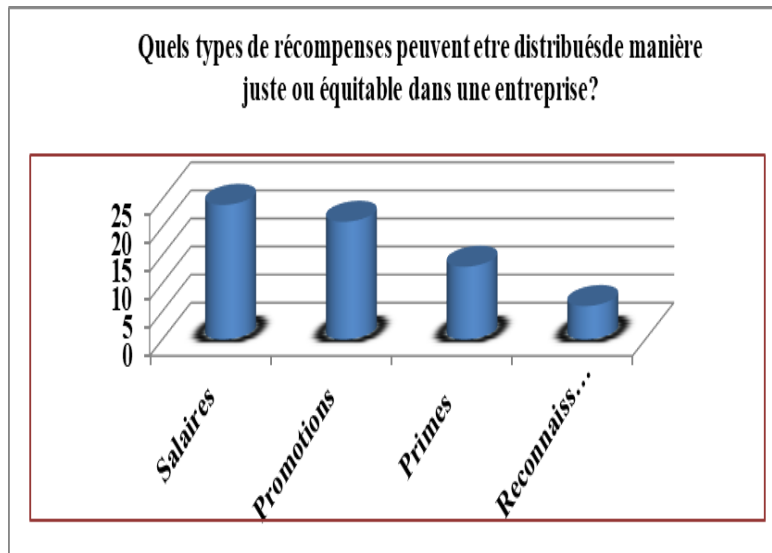


Figure 15: Types de récompenses considérés comme équitables dans une entreprise.

Commentaire :

Ce tableau fournit un aperçu intéressant des différentes formes de récompenses qui peuvent être distribuées de manière juste ou équitable au sein de l'entreprise. Les salaires représentent la plus grande part des récompenses, avec 38% des répondants indiquant qu'ils constituent une forme de reconnaissance importante. Les promotions suivent de près, représentant 33% des réponses, ce qui souligne l'importance de l'avancement professionnel pour les employés. Les primes avec 20% et les reconnaissances en dernier avec 9%, bien que moins fréquentes, restent des éléments significatifs, reflétant la diversité des motivations et des attentes des employés en matière de reconnaissance et de récompense.

En analysant ces données, les agents ont opté pour l'équité des salaires car c'est l'élément principal de la rémunération au sein de l'entreprise.

Chapitre III Impact de la justice rétributive sur la satisfaction des salariés au sein de la SONEGАЗ

4.2.3. Quels sont, selon vous, les critères les plus importants pour déterminer la répartition équitable des récompenses dans une entreprise ?

Tableau 25 : les critères les plus importants pour déterminer la répartition équitable des récompenses dans une entreprise.

Les critères déterminant une répartition équitable des récompenses	NB	%
Performance individuelle	35	55%
Ancienneté	14	22%
niveau de compétences	15	23%
TOTAL	64	100%

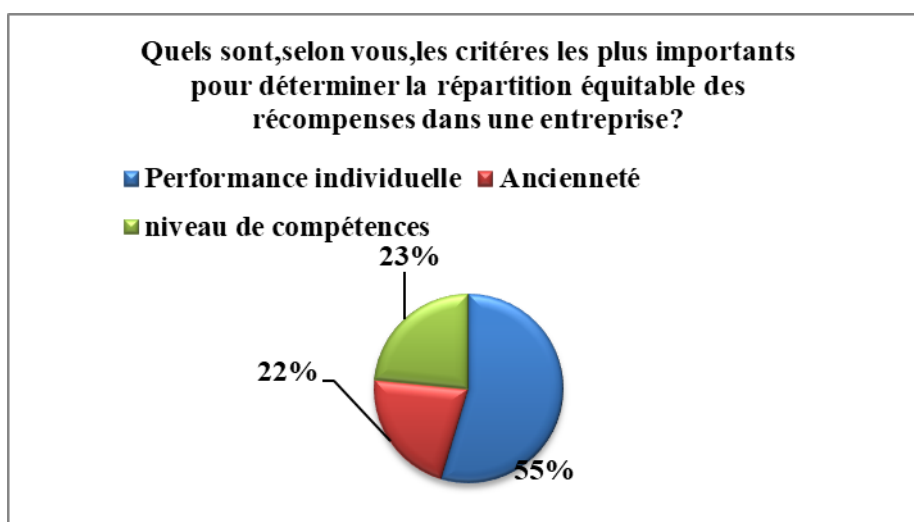


Figure 16 : les critères les plus importants pour déterminer la répartition équitable des récompenses dans une entreprise.

Commentaire :

Ces données mettent en évidence les critères les plus importants pour une répartition équitable des récompenses au sein de l'entreprise. La performance individuelle est le critère le plus prépondérant, avec 55% des répondants indiquant qu'elle joue un rôle déterminant dans la répartition des récompenses. Cela souligne l'importance accordée à la reconnaissance du mérite et des contributions individuelles dans le processus de récompense. L'ancienneté et le niveau de compétences sont également des facteurs significatifs, bien que moins fréquents, soulignant l'importance de l'expérience et des compétences dans la détermination des récompenses. En analysant ces données, l'entreprise peut ajuster sa politique de performance individuelle, à savoir augmenter la prime de rendement individuelle qui est juste de 20% de salaire de base maximum.

Chapitre III Impact de la justice rétributive sur la satisfaction des salariés au sein de la SONEGGAZ

4.2.4. Pensez-vous que la justice rétributive soit importante pour la satisfaction des employés ?

Tableau 26 : l'importance de la justice rétributive pour la satisfaction des salariées.

Pensez-vous que la justice rétributive soit importante pour la satisfaction des employés?	NB	%
Entièrement d'accord	32	50%
D'accord	20	31%
Neutre	7	11%
Pas d'accord	3	5%
Pas du tout d'accord	2	3%
TOTAL	64	100%

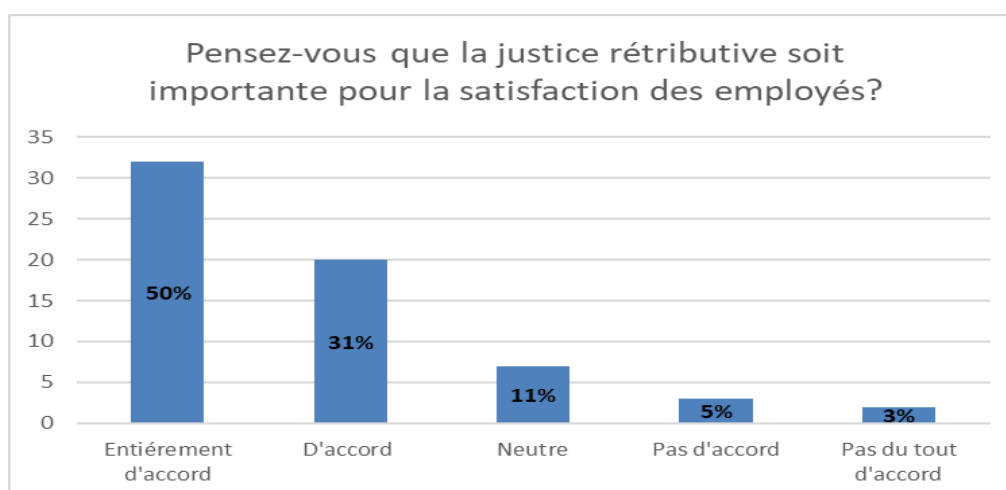


Figure 17: l'importance de la justice rétributive pour la satisfaction des salariées.

Commentaire :

Ces données illustrent un consensus marqué sur l'importance de la justice rétributive pour la satisfaction des employés, avec 81% des répondants exprimant leur accord (50% entièrement d'accord et 31% d'accord), suivi de loin par le personnel neutre et en désaccord avec respectivement 7% et 5%. Ces résultats soulignent l'importance pour l'entreprise d'établir et de maintenir des pratiques de récompense transparentes et équitables pour soutenir le moral et la motivation de son personnel.

Chapitre III Impact de la justice rétributive sur la satisfaction des salariés au sein de la SONELGAZ

4.3. Les données relatives à : Impact de la justice rétributive sur la satisfaction des salariées au sein de la SONELGAZ.

4.3.1. Système de rémunération au sein de l'entreprise SONELGAZ

Distribution.

Tableau 27 :le système de rémunération au sein de SONELGAZ.

Le système de rémunération	NB	%
Faible	9	14%
Moyen	40	63%
Bon	15	23%
TOTAL	64	100%

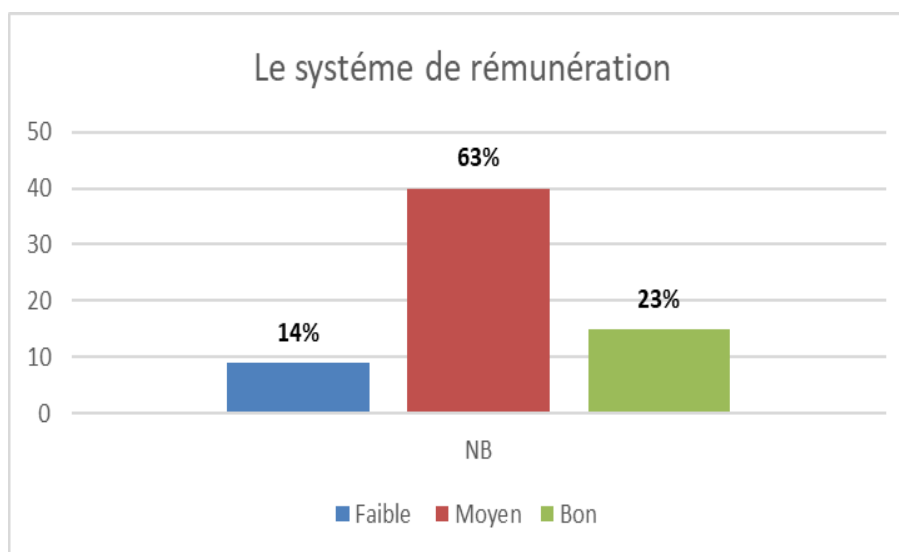


Figure 18 :le système de rémunération au sein de SONELGAZ.

Commentaire :

A partir de ce résultat, nous constatons que les deux tiers des enquêtés trouvent que le système de rémunération est moyen avec un taux de 63%, suivi de 23% des salariés qui jugent que le système de rémunération de l'entreprise est bon, en dernier 14% des salariés seulement affirment que le système est faible.

Ce résultat signifie que les salaires perçus par les employés sont justes et moyens par rapport au marché du travail et le niveau de vie.

4.3.2. La politique de rémunération au sein de l'entreprise se fait par :

Tableau 28:la politique de rémunération au sein de SONEGGAZ.

La politique de rémunération se fait par:	NB	%
Compétences	7	11%
Ancienneté	22	34%
Performance	4	6%
Statut	31	48%
TOTAL	64	100%

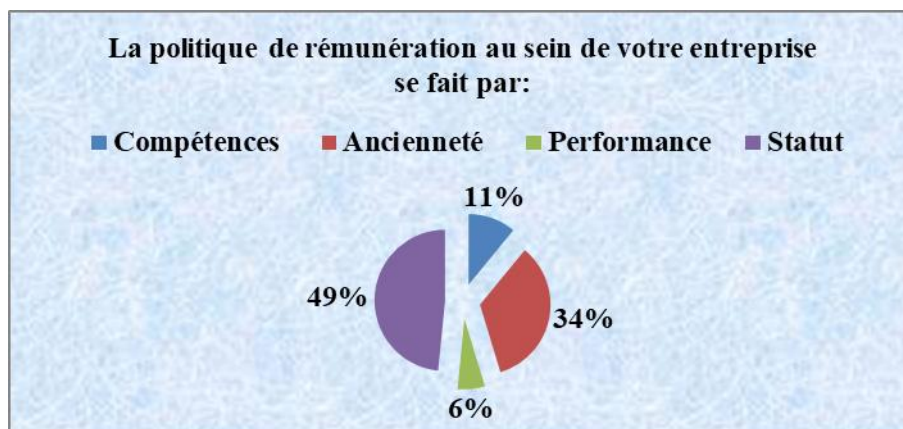


Figure 19 :la politique de rémunération au sein de SONEGGAZ.

Commentaire :

D'après la population interrogée, la politique de rémunération de l'entreprises se fait par le statut avec un taux de 49%, suivi par L'ancienneté avec un taux de 34%, par la suite arrivent loin derrière la compétence et la performance avec des pourcentages de 11%, et 6%.

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

4.3.3. Pensez-vous que les employés qui font le même travail sont payés de manière similaire, peu importe leur sexe, leur race, leur origine ethnique ou leur ancienneté ?

Tableau 29 : équité dans la rémunération.

équité dans la remuneration	NB	%
Entièrement d'accord	16	25%
D'accord	21	33%
Neutre	3	5%
Pas d'accord	14	22%
Pas du tout d'accord	10	16%
TOTAL	64	100%

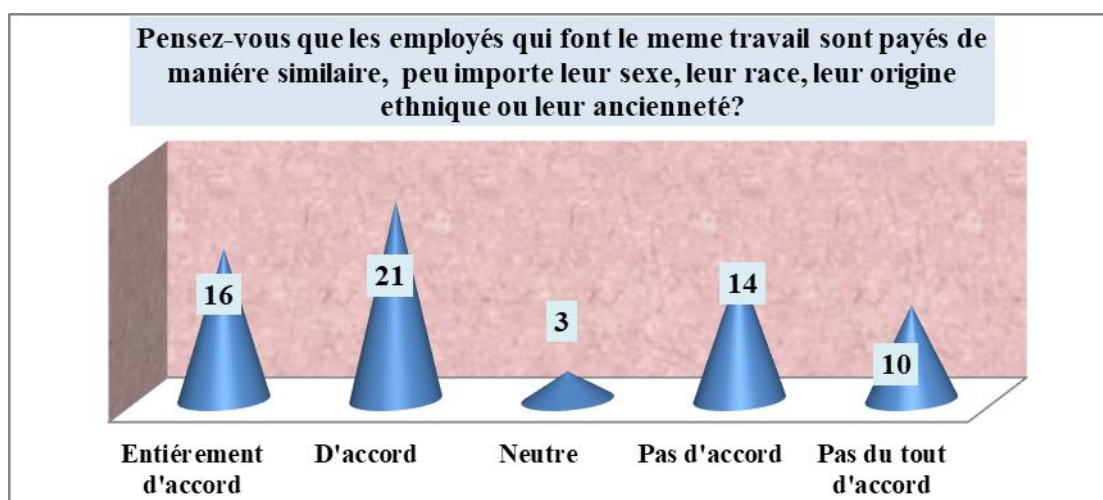


Figure 20:équité dans la rémunération.

Commentaire :

Ces résultats mettent en lumière une diversité d'opinions quant à l'équité dans la rémunération au sein de cette population. Environ 58% des répondants semblent être soit entièrement d'accord, soit d'accord avec l'idée d'une rémunération équitable par rapport au sexe, la race et l'origine ethnique, tandis que 38% sont en désaccord, cela est due à l'ancienneté, sachant que chaque agent touche une IEP de 2,6% de salaire de base par an.

Chapitre III Impact de la justice rétributive sur la satisfaction des salariés au sein de la SONELGAZ

4.3.4 Les critères utilisés pour déterminer les salaires et les primes dans votre entreprise sont :

Tableau 30: les critères utilisés pour déterminer les salaires et les primes dans l'entreprise.

Les critères utilisés sont	NB	%
Justes et transparents	16	25%
Equitables et impartiaux	18	28%
Inéquitables et partiales	30	47%
TOTAL	64	100%

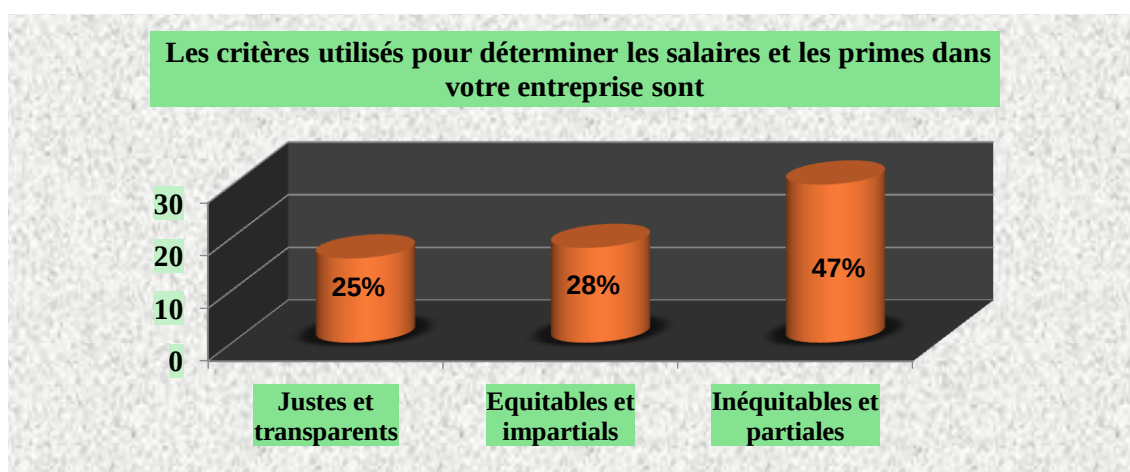


Figure 21 : les critères utilisés pour déterminer les salaires et les primes dans l'entreprise.

Commentaire :

D'après la population interrogée, 53% répondants trouvent que les critères sont justes, transparents, équitables et impartiaux. Tandis que 47% répondants considèrent les critères comme inéquitables et partiaux.

Cela indique qu'une majorité relative des salariés perçoit les critères de manière favorable et trouve ces critères justes et équitables, cependant, la proportion de répondants ayant une perception négative (47%) est presque aussi élevée que celle des répondants positifs. Cela montre une division presque égale dans les opinions.

Chapitre III Impact de la justice rétributive sur la satisfaction des salariés au sein de la SONEGAS

4.3.5 Etes-vous payé équitablement par rapport à votre travail, à vos compétences et à votre expérience ?

Tableau 31:Etes-vous payé équitablement par rapport à votre travail, à vos compétences et à votre expérience.

Etes-vous payé équitablement par rapport à votre travail,à vos compétences et à votre expérience?	NB	%
Entièrement d'accord	5	8%
D'accord	19	30%
Neutre	17	27%
Pas d'accord	20	31%
Pas du tout d'accord	3	5%
TOTAL	64	100%

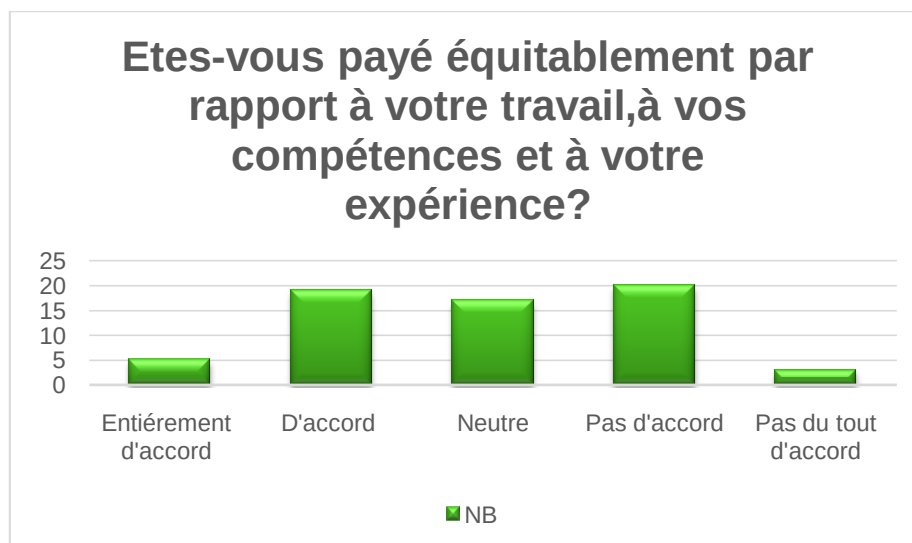


Figure 22 :Etes-vous payé équitablement par rapport à votre travail, à vos compétences et à votre expérience.

Commentaire :

Ces résultats mettent en évidence une variété d'opinions concernant l'équité de la rémunération par rapport au travail, aux compétences et à l'expérience au sein de cette population. Environ 38% des répondants semblent être en accord avec la rémunération perçue comme équitable, que ce soit entièrement (8%) ou partiellement (30%). Cependant, une proportion presque équivalente, soit 36%, exprime un désaccord avec cette perception, que ce en désaccord (31%) ou en désaccord total (5%) et 27% sont neutres.

Chapitre III Impact de la justice rétributive sur la satisfaction des salariés au sein de la SONEGAS

Les employés qui se sentent bien payés (38%) peuvent percevoir que leur contribution et leurs compétences sont reconnues et correctement rémunérées. Ceux qui ne sont pas satisfaits (36%) peuvent sentir que leurs compétences et leur contribution ne sont pas pleinement valorisées ou rémunérées à leur juste valeur.

4.3.6 Avez-vous l'impression que les avantages sociaux offerts par l'entreprise sont équitables et répondent à vos besoins ?

Tableau 32:Répartition des avis des enquêtés sur les avantages sociaux offerts par l'entreprise.

les avantages sociaux offerts par l'entreprise sont-ils équitables et répondent à vos besoins?	NB	%
Equitables et satisfaisants	7	11%
Correctes et acceptables	27	42%
Injustes et insuffisants	30	47%
TOTAL	64	100%

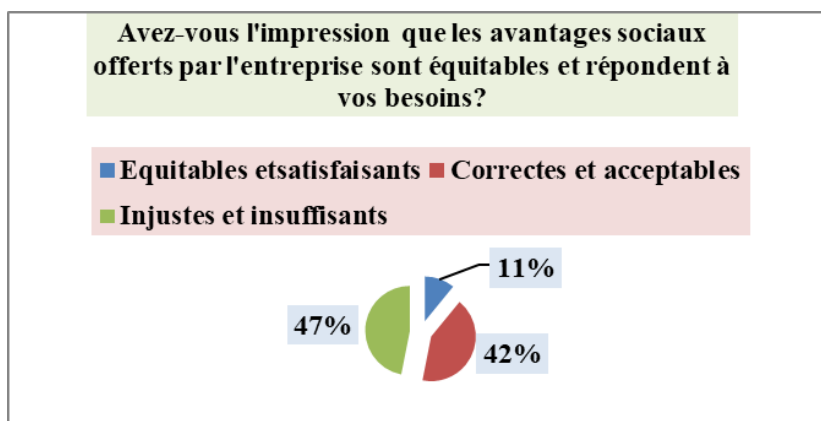


Figure 23 : Répartition des avis des enquêtés sur les avantages sociaux offerts par l'entreprise.

Commentaire :

Ces données révèlent une perception généralement positive des avantages sociaux offerts par l'entreprise au sein de cette population. Plus de la moitié des répondants, soit 53%, jugent ces avantages comme justes, équitables et satisfaisants, tandis que seulement 47% les considèrent comme inéquitables et insuffisants.

Chapitre III Impact de la justice rétributive sur la satisfaction des salariés au sein de la SONELGAZ

Les résultats montrent que plus de la moitié des employés trouvent les avantages sociaux offerts par l'entreprise sont équitables et acceptables. Cela reflète les efforts déployés par l'entreprise pour répondre aux besoins de ses employés

4.3.7 Pensez-vous que votre entreprise valorise et récompense suffisamment ses employés ?

Tableau 33: Perception de la valorisation et des récompenses des employés par l'entreprise.

Pensez-vous que votre entreprise valorise et récompense suffisamment ses employés?	NB	%
Entièrement d'accord	1	2%
D'accord	23	36%
Neutre	15	23%
Pas d'accord	20	31%
Pas du tout d'accord	5	8%
TOTAL	64	100%

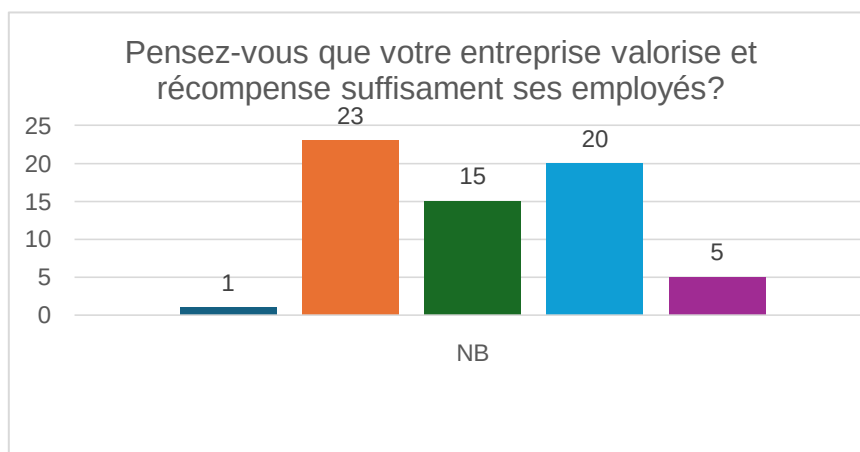


Figure 24: Perception de la valorisation et des récompenses des employés par l'entreprise.

Commentaire :

Ces données révèlent une diversité d'opinions parmi les employés quant à la valorisation et à la récompense de leur travail par l'entreprise.

Bien que 38% des répondants expriment un accord total ou partiel avec cette affirmation, avec 36% d'accord et 2% entièrement d'accord, une proportion presque équivalente, soit 39%,

Chapitre III Impact de la justice rétributive sur la satisfaction des salariés au sein de la SONELGAZ

se positionne dans une certaine mesure contre cette idée, avec 31% en désaccord et 8% pas du tout d'accord. De plus, 23% des répondants se sentent neutres sur la question.

Ces résultats soulignent la complexité des perceptions des employés concernant la valorisation et la récompense de leur contribution par l'entreprise. Il est possible que certains employés se sentent sous-évalués ou insuffisamment récompensés pour leur travail, tandis que d'autres peuvent être satisfaits des politiques de récompense en place.

4.3.8 Pensez-vous que la justice rétributive était appliquée de manière équitable dans votre premier emploi ou bien dans votre emploi actuel à SONELGAZ ?

Tableau 34 : Perception de l'équité de la justice rétributive dans le premier emploi et chez SONELGAZ.

La justice rétributive était appliquée dans :	NB	%
Mon premier emploi	17	27%
Mon emploi actuel	47	73%
TOTAL	64	100%

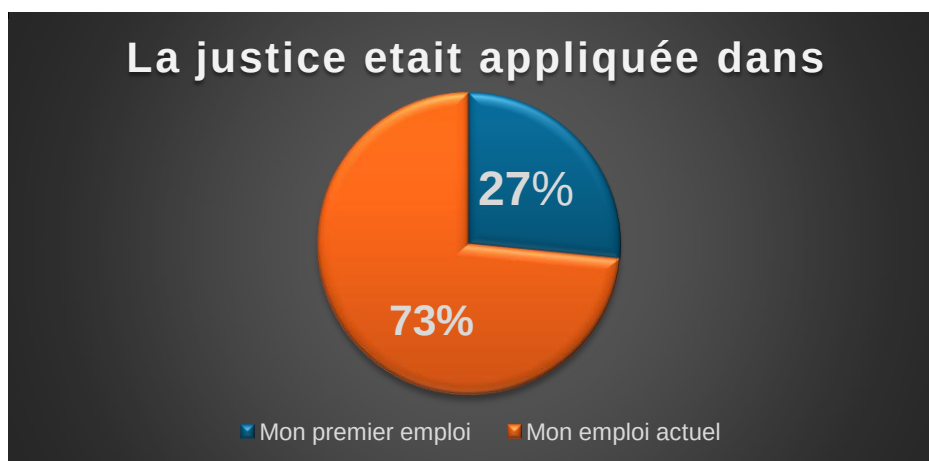


Figure 25 : Perception de l'équité de la justice rétributive dans le premier emploi et chez SONELGAZ.

Commentaire :

Selon ce graphe, 73% des salariés interrogés déclarent l'existence d'une justice rétributive dans leur emploi actuel, cependant 27% trouvent que la justice rétributive était respectée dans leur premier emploi.

Chapitre III Impact de la justice rétributive sur la satisfaction des salariés au sein de la SONELGAZ

A partir de ces résultats nus constatons que l'entreprise SONELGAZ applique la justice rétributive mieux que les autres entreprises.

4.3.9 Dans l'ensemble, diriez-vous que vous êtes satisfait de la justice rétributive au sein de votre entreprise ?

Tableau 35 : Évaluation de la satisfaction des employés concernant la justice rétributive.

Etes-vous satisfait de la justice rétributive au sein de votre entreprise?	NB	%
Entièrement d'accord	2	3%
D'accord	24	38%
Neutre	18	28%
Pas d'accord	17	27%
Pas du tout d'accord	3	5%
TOTAL	64	100%

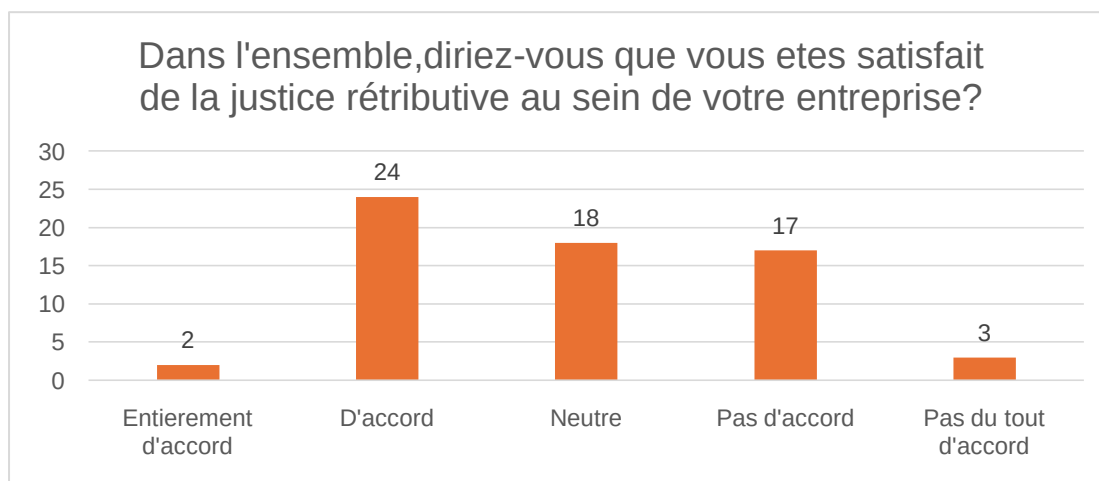


Figure 26 : Évaluation de la satisfaction des employés concernant la justice rétributive.

Commentaire :

D'après la population interrogée, 41% se déclarent satisfaits de la justice rétributive au sein de l'entreprise. Cela montre qu'une proportion significative d'employés perçoit la rétribution comme étant juste, 32% expriment leur insatisfaction quant à la justice rétributive. Les 28% qui restent, se déclarent neutres.

Avec 41% des répondants satisfaits de la justice rétributive, cela indique que l'entreprise a réussi à instaurer une perception de justice chez une majorité relative de ses employés et

Chapitre III Impact de la justice rétributive sur la satisfaction des salariés au sein de la SONEGАЗ

montre que l'entreprise a une base solide de satisfaction sur laquelle s'appuyer pour améliorer encore la perception de justice rétributive.

4.3.10 Dans quelles mesures votre perception de la justice rétributive influence-t-elle votre motivation et satisfaction au travail ?

Tableau 36: Influence de la perception de la justice rétributive sur la motivation et la satisfaction au travail.

Dans quelles mesures votre perception de la justice rétributive influence-t-elle votre motivation et satisfaction au travail?	NB	%
Très fortement	7	11%
Fortement	29	45%
Modérément	23	36%
Peu ou pas du tout	5	8%
TOTAL	64	100%

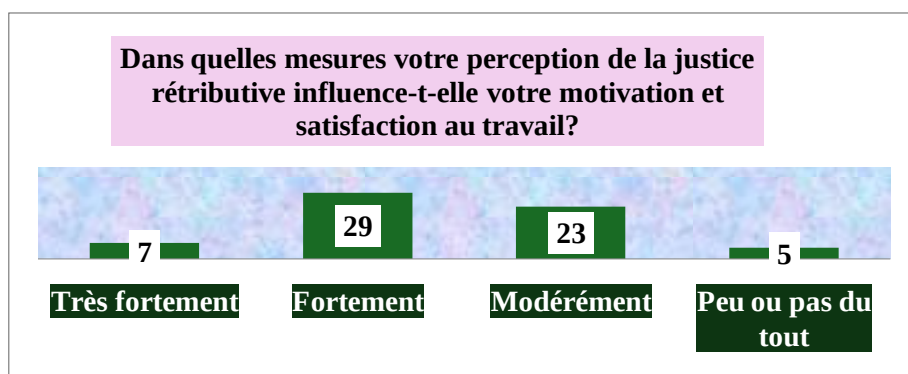


Figure 27: Influence de la perception de la justice rétributive sur la motivation et la satisfaction au travail.

Commentaire :

Les résultats montrent que la majorité des répondants sont généralement influencés par la justice rétributive pour la motivation et la satisfaction au travail avec 92% de la population interrogée dont 46% très fortement et fortement et 36% modérément influencés, suivi de loin par les non influencés avec seulement 8%.

Chapitre III Impact de la justice rétributive sur la satisfaction des salariés au sein de la SONEGGAZ

4.3.11 Pensez-vous que la justice rétributive est un bon moyen pour fidéliser les travailleurs ?

Tableau 37: Perception de la justice rétributive comme moyen de fidélisation des travailleurs.

La justice rétributive est-elle un bon moyen pour fidéliser les travailleurs ?	NB	%
Entièrement d'accord	21	33%
D'accord	31	48%
Neutre	7	11%
Pas d'accord	4	6%
Pas du tout d'accord	1	2%
TOTAL	64	100%

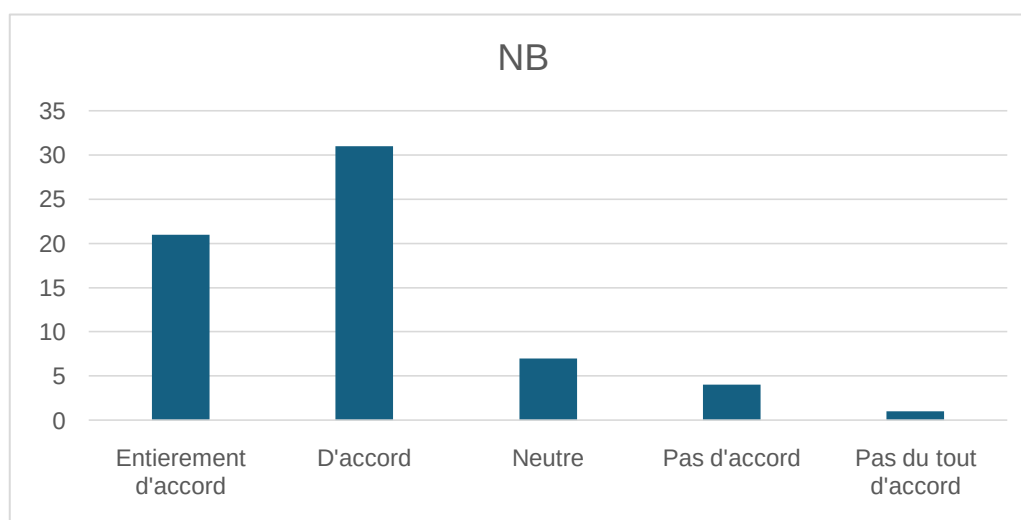


Figure 28 : Perception de la justice rétributive comme moyen de fidélisation des travailleurs.

Commentaire :

Les résultats suggèrent qu'une part majeure des répondants estime que la justice rétributive est un moyen efficace pour fidéliser les travailleurs, avec 81% (33% "Entièrement d'accord" et 48% "D'accord"). Cela suggère que dans cet environnement professionnel, la justice rétributive est perçue comme un moteur important de la fidélisation des employés. Cependant, il est important de noter qu'il y a aussi une minorité de 8% (6% "Pas d'accord" et 2% "Pas du tout d'accord") qui ne partage pas cette opinion. Les 11% restants sont neutres.

Chapitre III Impact de la justice rétributive sur la satisfaction des salariés au sein de la SONEGАЗ

4.3.12 Pensez-vous que la justice rétributive est importante pour la satisfaction des salariés ?

Tableau 38 : Importance de la justice rétributive pour la satisfaction des salariés.

Pensez vous que la justice rétributive est importante pour la satisfaction des salariés ?	NB	%
Entièrement d'accord	33	52%
D'accord	22	34%
Neutre	6	9%
Pas d'accord	2	3%
Pas du tout d'accord	1	2%
TOTAL	64	100%

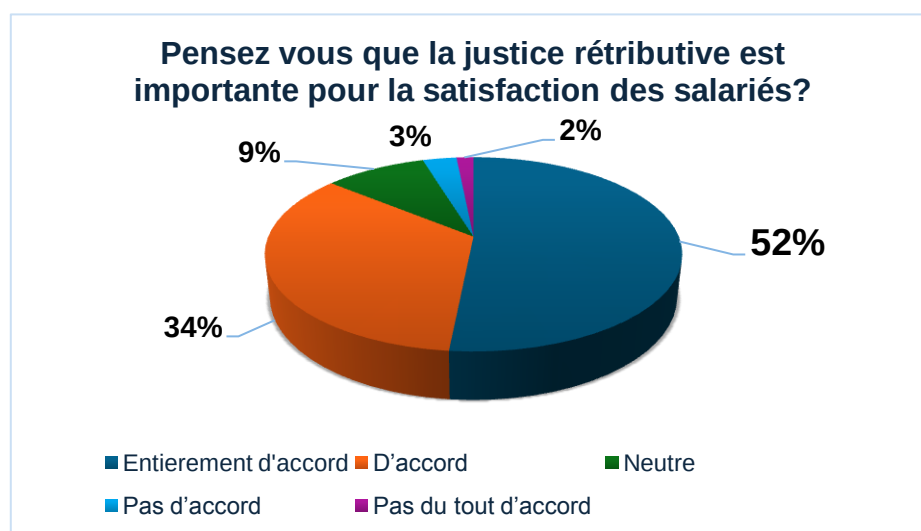


Figure 29 : Importance de la justice rétributive pour la satisfaction des salariés.

Commentaire :

Les résultats révèlent que 86% des répondants sont soit entièrement d'accord (52%), soit d'accord (34%) sur le fait que la justice rétributive est importante pour la satisfaction des salariés. Seulement 9% ont une position neutre et 5% sont en désaccord (pas d'accord 3%, pas du tout d'accord 2%).

Chapitre III Impact de la justice rétributive sur la satisfaction des salariés au sein de la SONEGАЗ

Cela suggère que la justice rétributive, est perçue comme un élément essentiel pour assurer la satisfaction des employés auprès du personnel de la SONEGАЗ.

4.3.13 Si on vous offre un meilleur salaire ailleurs, est ce que vous allez quitter la SONEGАЗ DISTRIBUTION ?

Tableau 39 : Intention de quitter SONEGАЗ DISTRIBUTION pour un meilleur salaire ailleurs.

Si on vous offre un meilleur salaire ailleurs, est ce que vous allez quitter la SONEGАЗ DISTRIBUTION?	NB	%
Oui	42	66%
NON	22	34%
TOTAL	64	100%

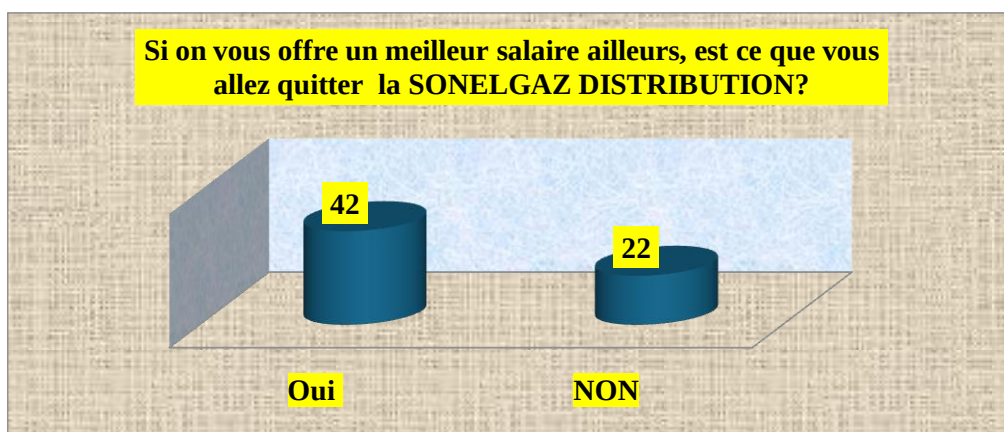


Figure 30: Intention de quitter SONEGАЗ DISTRIBUTION pour un meilleur salaire ailleurs.

Commentaire :

Les résultats suggèrent qu'une grande majorité des employés seraient enclins à quitter leur poste à la SONEGАЗ Distribution si une meilleure offre salariale leur était proposée ailleurs, avec 66% des répondants affirmant qu'ils le feraient et les 34% restants préfèrent ne pas quitter leur emploi actuel. Cela souligne l'importance significative de la rémunération dans la rétention des talents au sein de l'entreprise.

Chapitre III Impact de la justice rétributive sur la satisfaction des salariés au sein de la SONEGGAZ

4.3.14 Voulez-vous chercher un travail ailleurs ?

Tableau 40 : Intention des employés de chercher un travail ailleurs.

Voulez -vous chercher un travail ailleurs?	NB	%
Oui	28	44%
NON	36	56%
TOTAL	64	100%

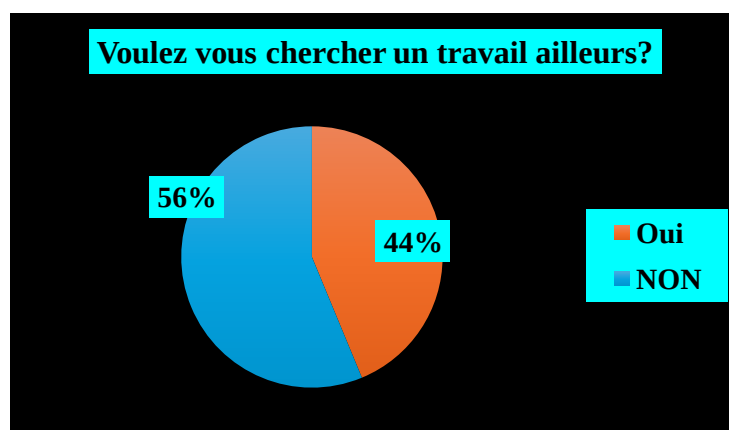


Figure 31 : Intention des employés de chercher un travail ailleurs.

Commentaire :

D'après les résultats obtenus 56% des enquêtés préfèrent rester à l'entreprise que de chercher un travail ailleurs par contre 44% se voient chercher un travail ailleurs.

Cela signifie que Sonelgaz offre un environnement de travail stable.

4.3.15 Recommanderiez-vous SONEGGAZ DISTRIBUTION à d'autres personnes comme un bon endroit où travailler en ce qui concerne la rémunération équitable ?

Tableau 41: Recommandation de SONEGGAZ DISTRIBUTION concernant la rémunération équitable.

Recommenderiez-vous SONEGGAZ DISTRIBUTION par rapport à la rémunération équitable?	NB	%
Oui	44	69%
Non	20	31%
TOTAL	64	100%

Chapitre III Impact de la justice rétributive sur la satisfaction des salariés au sein de la SONELGAZ

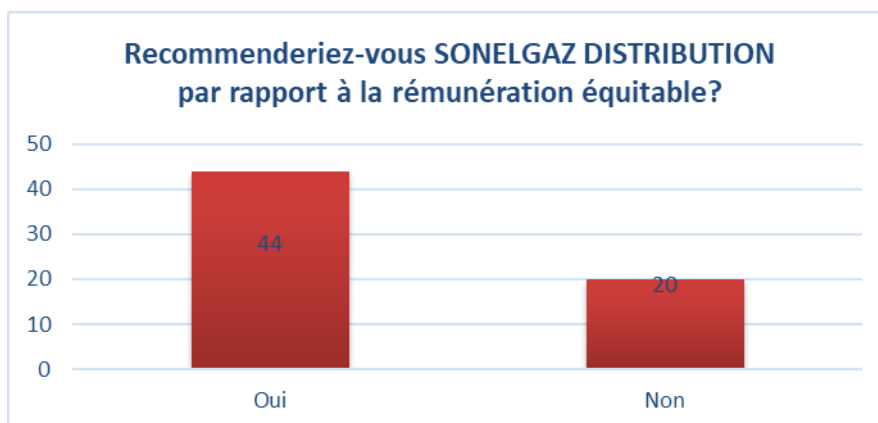


Figure 32 : Recommandation de SONELGAZ DISTRIBUTION concernant la rémunération équitable.

Commentaire :

Les résultats indiquent que la grande majorité des répondants, soit 69%, recommanderaient SONELGAZ DISTRIBUTION en raison de sa rémunération équitable. Cela suggère que la politique de rémunération de l'entreprise est perçue positivement par une grande partie de ses employés. Cependant, il est également important de noter qu'il y a une minorité de 31% qui ne recommanderaient pas l'entreprise pour cette raison.

4.3.16 Etes-vous satisfait de votre salaire par rapport à l'importance du travail fourni ?

Tableau 42:Satisfaction salariale relative à l'importance du travail fourni.

Etes-vous satisfait de votre salaire par rapport à l'importance du travail fourni?	NB	%
Insatisfait	19	30%
Ni satisfait ni insatisfait	25	39%
Satisfait	20	31%
TOTAL	64	100%

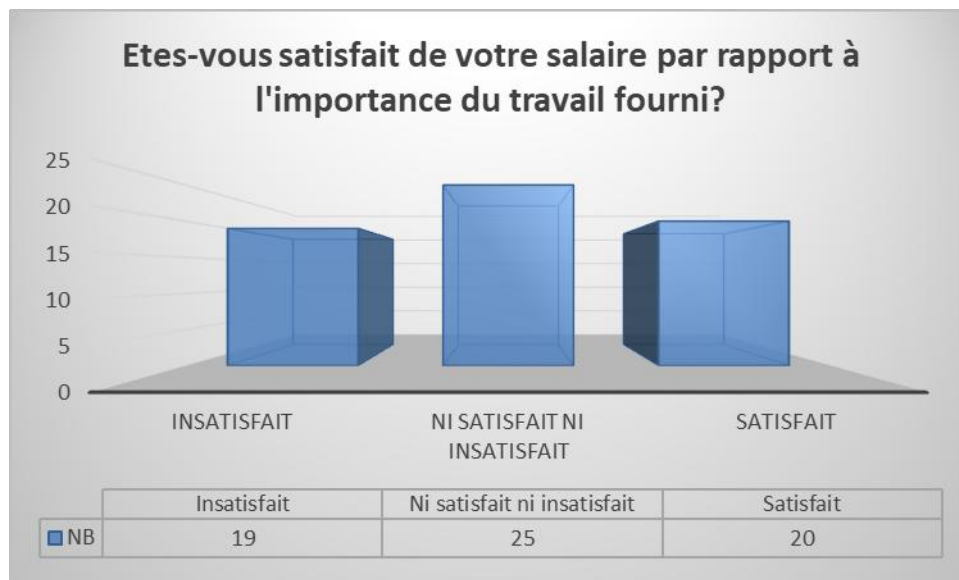


Figure 33 : Satisfaction salariale relative à l'importance du travail fourni.

Commentaire :

Les résultats montrent une répartition relativement équilibrée des opinions des répondants concernant leur satisfaction salariale par rapport à l'importance de leur travail fourni. Bien que 31% se disent satisfaits, 30% expriment leur insatisfaction. De plus, près de 40% sont neutres sur cette question. Cela suggère qu'il y a une diversité d'opinions parmi les employés de la SONELGAZ Distribution en ce qui concerne la juste rémunération par rapport à leur contribution au travail. Ces résultats soulignent l'importance pour l'entreprise d'examiner de près sa politique salariale et de s'assurer que la rémunération est perçue comme équitable et alignée sur la valeur du travail fourni par ses employés.

Chapitre III Impact de la justice rétributive sur la satisfaction des salariés au sein de la SONEGAS

Recommandations :

- Instaurer une politique de rémunération équitable pour tous les employés, incluant une prime de rendement individuel calculée de manière transparente et basée sur des objectifs clairs et mesurables, comme la productivité, la qualité du travail, la satisfaction des clients ou l'innovation.
- Revoir les grilles salariales et les critères d'avancement pour garantir que les écarts de rémunération soient justifiés et proportionnés aux responsabilités et compétences de chaque poste, en utilisant des méthodes d'évaluation objectives.
 - Mettre en place une politique de promotion interne, basée sur le mérite et les compétences, afin de valoriser le travail des employés et de créer des perspectives d'évolution professionnelle équitables.
 - Développer un système de formation et de développement des compétences, accessible à l'ensemble du personnel, afin de favoriser l'égalité des chances et l'amélioration continue des performances individuelles.

Chapitre III Impact de la justice rétributive sur la satisfaction des salariés au sein de la SONEGAS

Conclusion :

L'analyse approfondie de la politique de rémunération de Sonelgaz, met en lumière l'importance cruciale que revêt la notion de justice rétributive pour les employés. En effet, les résultats du questionnaire révèlent que la majorité du personnel accorde une priorité à l'équité dans la répartition des salaires, avec la performance individuelle comme critère prédominant. Cette attente d'une rémunération juste et équitable, basée sur les contributions de chacun, semble être un facteur déterminant de leur satisfaction au travail.

Les employés considèrent que l'aspect de justice rétributive devrait jouer un rôle essentiel dans les processus de sélection et de rémunération au sein de l'entreprise. Cela confirme l'importance capitale que revêt cette notion d'équité pour l'engagement et la motivation du personnel.

Il est intéressant de constater que les politiques de rémunération au sein de la Sonelgaz semblent effectivement reposer sur des critères jugés transparents et équitables, tels que le statut, le sexe, l'origine et la race, contrairement à l'ancienneté. Bien que la majorité des employés se sentent rémunérés de manière équitable, il est crucial de noter que cette perception d'équité n'est pas globale. Une partie non négligeable des salariés estime encore que des améliorations peuvent être apportées pour rendre les pratiques de rémunération plus justes et transparentes.

En conclusion, l'étude montre que la justice rétributive est un facteur déterminant de la satisfaction des salariés au niveau de Sonelgaz. Les pratiques actuelles de l'entreprise, centrées sur l'équité, la performance individuelle et la transparence, sont globalement bien perçues par les employés. Cependant, pour améliorer encore la satisfaction et la motivation, Sonelgaz pourrait continuer à affiner ses politiques de rémunération, en veillant à ce que chaque salarié se sente justement récompensé pour son travail et ses contributions.

CONCLUSION GENERALE

L'objectif initial de cette recherche était de mesurer l'influence de la justice rétributive sur la satisfaction des salariés de la SONEGAS. Plus spécifiquement, il s'agissait d'identifier le lien entre cette forme de justice et le contentement et l'engagement des employés, ainsi que de démontrer comment la politique de rémunération de l'entreprise affecte leur perception de la justice rétributive et leur satisfaction au travail.

La justice rétributive et la rémunération sont des concepts essentiels pour créer un environnement de travail équitable et motivant. L'étude approfondie de la politique de rémunération et de la justice rétributive au sein de la Sonelgaz met en lumière l'importance cruciale de ces concepts pour la satisfaction des employés. La justice rétributive, intégrant des principes d'équité, de transparence et de reconnaissance des contributions individuelles, est essentielle pour établir un environnement de travail équitable. Les théories de la justice rétributive, comme celles d'Adams, de la justice organisationnelle et de l'échange social, soulignent l'importance de la transparence, de la cohérence et de la reconnaissance des efforts individuels pour garantir une perception positive de l'équité parmi les employés.

L'analyse montre que la satisfaction au travail dépend largement de la perception de justice rétributive. Les théories motivationnelles de Maslow, Alderfer et McGregor, qui mettent en avant les besoins physiologiques, sociaux et de développement personnel, renforcent cette idée. Une répartition équitable des récompenses renforce le sentiment de reconnaissance et de valeur personnelle, améliorant ainsi la satisfaction globale et la performance des employés. En revanche, une perception d'injustice peut entraîner frustration, démotivation et turnover accru. Il est donc crucial pour les entreprises de mettre en place des processus de rémunération justes et transparents pour promouvoir un environnement de travail positif et productif.

Au sein de SONEGAS, l'analyse des politiques de rémunération montre que la majorité des employés attache une grande importance à l'équité salariale, avec une préférence marquée pour la reconnaissance de la performance individuelle. Les politiques de rémunération de l'entreprise sont perçues comme transparentes et équitables, s'appuyant sur divers critères pour évaluer et déterminer les salaires et les récompenses. Cette perception positive de la justice rétributive est essentielle pour maintenir la satisfaction et la motivation des employés. Néanmoins, malgré cette perception positive, une partie des employés estime

que des améliorations sont nécessaires pour renforcer encore plus la justice et la transparence des pratiques de rémunération.

Les hypothèses de cette étude sont validées par les résultats obtenus. La première hypothèse (H1) selon laquelle une perception positive de la justice rétributive augmente la satisfaction des salariés, est confirmée par les données indiquant que l'équité dans la répartition des salaires est un facteur déterminant de la satisfaction au travail, lorsque les employés ont le sentiment que leurs efforts et leurs contributions sont reconnus et récompensés de manière équitable, ils sont plus enclins à être satisfaits de leur travail, ce qui se traduit par une motivation, une performance et une fidélité accrues envers l'entreprise.

La deuxième hypothèse (H2), affirmant que la politique de rémunération de Sonelgaz reflète les principes de justice rétributive et influence positivement la satisfaction des employés, est également corroborée par les perceptions des employés sur la transparence et l'équité des politiques de rémunération. L'analyse de la politique de rémunération de Sonelgaz révèle l'importance cruciale de la justice rétributive pour les employés. Les résultats du questionnaire montrent que la majorité accorde une grande importance à l'équité salariale basée sur la performance individuelle, ce qui influence leur satisfaction au travail. Les employés estiment que la justice rétributive devrait être centrale dans les processus de sélection et de rémunération, soulignant son rôle clé pour leur engagement et motivation.

Lors de notre étude, nous avons fait face à plusieurs obstacles significatifs. Tout d'abord, le manque de ressources documentaires sur le sujet étudié a entravé notre capacité à approfondir nos recherches. De plus, bien que nous ayons distribué soixante-dix questionnaires, le taux de réponse de seulement soixante-quatre questionnaires a souligné un manque de connaissance individuelle parmi les agents et employés de SONELGAZ en ce qui concerne la justice rétributive. Cette lacune a mis en lumière un besoin potentiel de sensibilisation et de formation sur ce sujet au sein de l'entreprise. Par ailleurs, la nature novatrice et originale de notre thème de recherche a révélé un manque d'exploration préalable de cette problématique dans le cadre des expériences professionnelles antérieures des participants. Enfin, la contrainte temporelle a exercé une pression supplémentaire sur la réalisation de notre étude, soulignant l'importance d'une gestion efficace du temps et des ressources pour mener à bien des projets de recherche futurs." reformule ce paragraphe

En conclusion, cette étude démontre non seulement l'importance de la justice rétributive pour la satisfaction des employés, mais aussi que Sonelgaz applique efficacement

Conclusion générale

ces principes dans ses politiques de rémunération. En mettant l'accent sur des critères variés et équitables, et en valorisant les contributions individuelles, Sonelgaz parvient à créer un environnement de travail juste et motivant. Néanmoins, Pour continuer à améliorer la satisfaction et la motivation des employés, Sonelgaz pourrait poursuivre ses efforts pour affiner ses politiques de rémunération, veillant ainsi à ce que chaque salarié se sente justement récompensé pour son travail et ses contributions. Ces résultats confirment de manière positive que la justice rétributive est bien appliquée à Sonelgaz, contribuant significativement à un environnement de travail harmonieux et productif.

Liste des Bibliographies : **Ouvrages :**

- ACHETE Isabelle et al, comment concilier la performance et le bien-être au travail ? chapitre facteur déterminant de bien-être et performance individuelle, université dauphine, paris, 2010, p 66.
- BAGGER. J. Op, Cit. p. 30-31.
- Behson, S. J. (2011). « The relative importance of organizational justice dimensions on employee outcomes: a critical reanalysis using relative weights, 8(4), 205-217. analysis».Organization Management Journal, 8(4), 205-217.
- Blau, P. M. (1964). « Power and exchange in social life ». New York : J Wiley & Sons, 352.
- Cadin, L., Guerin, F., et al, « Pratique et Éléments de Théorie GRH », Ed DUNOD, 4eme ED, Paris,2012, p.282.
- DELAPORTE, C. Op, Cit. P22.
- FABIEN FENOUILLET, la motivation un concept puzzle, dissonance, la théorie de l'équité, article 79.
- Festinger, L. (1957). A Theory of Cognitive Dissonance (Vol. 2). Stanford University Press.
- François-Alexandre Tremblay, L'impact de la justice distributive et procédurale sur l'intention de rester avec l'effet médiateur de l'engagement organisationnel : étude longitudinale dans le secteur des TIC, Faculté des études supérieures, Université de Montréal, Avril 2014.
- Fulford, 2005, p. 75, traduction libre.
- GAZIEL Haim et WASSERSTEIN Marc, les facteurs influençant la satisfaction du travail des enseignants dans des contexte organisationnels et sicio-culturels différent, in, les sciences de l'éducation, volume38, edition CERSE, université de caen,2005, p 05.
- Greenberg, J. (1993) The Social Side of Fairness: Interpersonal and Informational Classes of Organizational Justice, p.85, traduction libre.
- Igalens, J., & Roussel, P. (1999). "La justice organisationnelle : fondements et mesure". Revue de gestion des ressources humaines, 31(1), 41-61.
- John Stacy Adams dans son article fondateur, "Toward an understanding of inequity" (Vers une compréhension de l'iniquité).

Bibliographies

- J.S.Adams. (1963). Toward an understanding of inequity. Journal of Abnormal and Social Psychology, P 424.
- J.S.Adams. (1963). « Towards an understanding of inequity ». The Journal of Abnormal and Social Psychology, 67(5), 422-436.
- J.S.Adams. (1965). « Inequity in social exchange ». Dans Berkowitz L. (Ed.), Advances in Experimental Social Psychology, Academic Press, New York, USA, 2, 267-299.
- Lakhder SEKIOU et Jean Marie PERETTI, opcit. P157.
- Lakhder SEKIOU et Jean Marie PERETTI. Gestion des ressources humaines, 2ème édition. De Boeck Bruxelles. 2001. P156.
- Leventhal et al., 1980, cités dans Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The Role of Justice in Organizations : A Meta-Analysis. Organizational Behavior and Human Decision Processes.
- M. peretti, J.P. Magot, « rémunérations », ED VUIBERT, 2012, P 30.
- Patrice ROUSSEL, rémunération, motivation et satisfaction au travail, éd ECONOMICA, Paris, 1996, P81.
- Patrice ROUSSEL, « rémunération, motivation et satisfaction au travail », éd ECONOMICA, Paris1996, p82.
- POTOCKI MALICET Daniel, élément de sociologie du travail et de l'organisation, édition, economica, paris,1997, p 24.
- Roussel P., « la motivation au travail concepts et théories », Ed, Dunod, Paris.1993.
- Systèmes de rémunération : conception et objectifs par le Centre canadien des ressources humaines et du développement du travail (CCRHSC).
- Thibault, J. et L. Walker (1975). Procedural Justice : A social psychological Analysis. P2. Traduction libre.
- WEISS Dimitri, opcit, p, 342.

Site internet :

- Benraiss-Noailles, L. (2011). Construction et validation d'échelles de mesure : équité salariale, satisfaction à l'égard de la rémunération et satisfaction au travail. Editions universitaires européenne,

https://www.researchgate.net/publication/349521811_Equite_salariale_satisfaction_a_l'egard_de_la_remuneration_et_satisfaction_au_travail

- Bernadette daher, l'influence qu'exercent la satisfaction à l'égard du travail et la satisfaction à l'égard des collègues sur les comportements déviants au travail, mémoire de maîtrise, septembre 2010, <https://archipel.uqam.ca/3921/1/M12022.pdf>
- Brodeur, J.-P. (1997). Justice distributive et justice rétributive. *Philosophiques*, 24(1), 71–89. <https://doi.org/10.7202/027425ar>.
- Stéphane Renaud, François Alexandre Tremblay, Lucie Morin, L'impact de la justice organisationnelle sur la fidélisation : étude longitudinale auprès de travailleurs du secteur des TIC au Canada, *Question(s) de management* 2014/4 (n° 8), pages 11 à 26, <https://www.cairn.info/revue-questions-de-management-2014>.

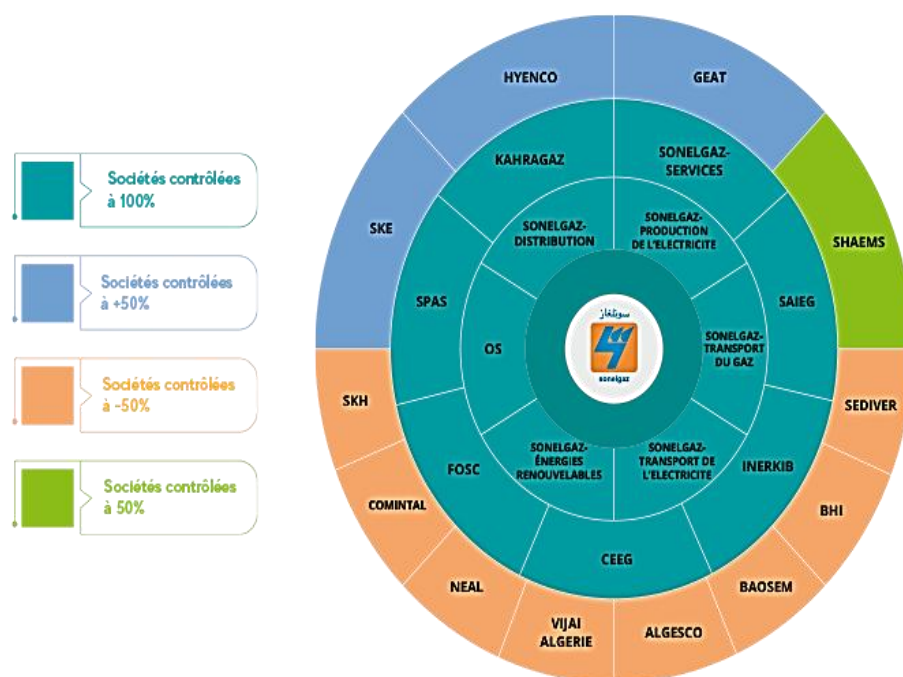
Mémoires :

- BELKAID Sonia, AOUDIA Saliha, La justice organisationnelle et la santé au travail, Etude pratique : Entreprise RAMDY Akbou, Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de Master en Sociologie, promotion 2017.
- MAKHZOUM Hicham, FARAH Makhoulouf, L'impact de la rémunération sur la motivation du personnel Cas CNEP Banque Tizi-Ouzou, Mémoire de fin cycle En vue de l'obtention du diplôme de master en sciences de gestion, promotion 2019.
- OUGUERGOUZ Mounir, ARAB Saadia, La satisfaction professionnelle et la qualité de vie au travail Cas de la SARL Ramdy, Mémoire de fin de d'étude en vue de l'obtention du diplôme de Master en science de gestion, promotion 2021/2022.

Liste des annexes :

- Annexe N°01 : Groupe Sonelgaz
- Annexe N°02 : grille de salaire de base du 01janvier 2020
- Annexe N°03 : fiches de paie.
- Annexe N°04 : paiement de la prime de relève et prime de caisse Janvier 2023.
- Annexe N°05 : Gratification Médaille Promotion 01/01/2022
- Annexe N°06 : questionnaire

Annexe N°01



Annexe N°02

Accord collectif de rang supérieur n° 01 / 2019.

GRILLE DES SALAIRES : REVALORISATION DE 25% APPLICABLE A COMPTER DU 1^{ER} JANVIER 2020.

GSP	Niveaux de rémunération	Salaire de base	Classes										Chevron
			1	2	3	4	5	6	7	8	9		
Exécution	5	26 930	28 008	29 128	30 293	31 505	32 765	34 075	35 439	36 856	38 320	41 458	
	6	29 128	30 293	31 505	32 765	34 075	35 439	36 856	38 320	39 864	41 458	44 841	
	7	31 505	32 765	34 075	35 439	36 856	38 320	39 864	41 458	43 116	44 841	48 500	
	8	34 075	35 439	36 856	38 320	39 864	41 458	43 116	44 841	46 635	48 500	52 458	
	9	36 856	38 320	39 864	41 458	43 116	44 841	46 635	48 500	50 440	52 458	56 739	
	10	39 864	41 458	43 116	44 841	46 635	48 500	50 440	52 458	54 556	56 739	61 369	
Maîtrise	11	43 116	44 841	46 635	48 500	50 440	52 458	54 556	56 739	59 008	61 369	66 376	
	12	46 635	48 500	50 440	52 458	54 556	56 739	59 008	61 369	63 823	66 376	71 793	
	13	50 440	52 458	54 556	56 739	59 008	61 369	63 823	66 376	69 031	71 793	77 650	
	14	54 556	56 739	59 008	61 369	63 823	66 376	69 031	71 793	74 664	77 650	83 986	
	14A	58 375	60 710	63 139	65 664	68 290	71 023	73 863	76 818	79 890	83 086	89 865	
	15	62 461	64 960	67 558	70 260	73 071	75 994	79 034	82 195	85 483	88 901	96 156	
Cadres/Cadres supérieurs	15A	66 834	69 506	72 288	75 179	78 186	81 314	84 566	87 949	91 466	95 125	102 888	
	16	71 511	74 373	77 348	80 441	83 659	87 005	90 485	94 105	97 869	101 784	110 089	
	17	76 518	79 579	82 761	86 073	89 515	93 095	96 819	100 693	104 720	108 909	117 795	
	18	81 874	85 149	88 555	92 098	95 781	99 613	103 596	107 740	112 050	116 533	126 041	
	19	87 605	91 109	94 754	98 544	102 485	106 585	110 849	115 283	119 894	124 689	134 864	
	20	93 738	97 488	101 386	105 443	109 660	114 046	118 608	123 353	128 286	133 418	144 305	
Cadres supérieurs seniors	21	100 299	104 311	108 484	112 823	117 336	122 029	126 910	131 986	137 266	142 756	154 406	
	22	107 320	111 613	116 078	120 720	125 549	130 571	135 794	141 226	146 875	152 750	165 214	
	U1	114 833	119 426	124 203	129 171	134 338	139 711	145 300	151 111	157 156	163 443	176 779	
	U2	122 871	127 785	132 898	138 213	143 741	149 491	155 470	161 690	168 158	174 884	189 154	
	U3	131 471	136 730	142 200	147 888	153 804	159 955	166 354	173 008	179 928	187 125	202 395	
	U4	140 675	146 301	152 154	158 240	164 570	171 153	177 999	185 119	192 523	200 224	216 563	
	U5	150 521	156 543	162 805	169 316	176 089	183 133	190 459	198 076	206 000	214 240	231 721	
	U6	161 059	167 501	174 201	181 169	188 415	195 953	203 790	211 941	220 420	229 236	247 943	

Annexe N°03



144443 10 2022

Bulletin de Paie

Unité - Service - Localité AGENCE COMMERCIALE BOGHINI			Nom Prénoms [REDACTED]		Matricule [REDACTED]	
BG VE	Code Service VE90	No Adherent [REDACTED]	Situation Familiale MARIE	Nbre Enfants 4	Quotient Familial 300	
Statut PERMANENT	Code RX12	Poste de Travail ATTACHE COMMERCIAL (RELEVÉ) NIV2			Classement 14-R	
No S.Soc [REDACTED]		Salaires de OCTOBRE 2022		CCP [REDACTED]		

Coda	Elément de rémunération Libellé	Nombre/ Assiette (DA)	Taux % Coefficient	Gains (DA)	Retenues (DA)
PAIEMENTS SOCIÉTÉ					
061	1 SALAIRE DE BASE			54 556,00	
561	1 PRIME PERF P. INDIVIDUELLE			56 278,01	
576	1 IND FORF TRANSPORT			2 249,00	
539	1 PRIME RELEVÉ PARTIE VARIABLE			6 900,00	
485	1 H.S. JOUR J.O. PAY 150%	16,00	314,75	7 554,00	
518	1 IND EXPERIENCE PROF		18,20	9 929,19	
520	1 PRIME RELEVÉ			6 500,00	
535	1 PRIME RENDEMENT INDIVIDU		13,00	7 090,28	
546	1 INDEMNITÉ DE PANIER	24,00	390,00	9 360,00	
971	2 COTISATIONS CNAS	150 409,48	9,00		13 536,85
943	2 RETENUE I.R.G. EXERCI	95 448,64			18 532,00
943	2 RETENUE I.R.G. EXERCI	33 032,99	10,00		3 303,29
Sous Total 1				162 018,48	37 372,14
Net payé par la Société				124 646,34	
970	2 RET RETRAITE COMPL	150 409,48	3,00		4 512,28
952	2 COT MUT SEC VIE DECES				150,00
981	2 RET COTISE MUTUELLE 2	150 409,48	2,00		3 008,18
Sous Total 2				0,00	7 670,46
Retenues pour compte				7 670,46	

ASS. I.R.G	95 448,64
A. SECU SO	150 409,48
ASS. MUTEG	150 409,48

Net A Payer	116 975,88
-------------	------------

Annexe N°04

PAIEMENT DE LA PRIME DE RELEVÉ ET PRIME DE CAISSE JANVIER 2023
AGENCE COMMERCIALE DE LARBA-NATH-IRATHEN

NOU	PRENOM	NOU NOVA	Bo	Cote Prém	POSTE DE TRAVAIL	Archiv	Montant Mensual	Mont mote	Mont arrond	Mont Abs	Mont à payer	Montant Mensual	Mont mote	Mont arrond	Mont Abs	Mont à payer
		043174	VEB1				7 150,00	1			7 150,00	4 290,00				0,00
		042099	VEB1				7 150,00	1		40,00	2 748,40	4 290,00				0,00
		184628	VEB1				7 150,00	1			3 575,00	4 290,00				0,00
		184636	14-R				7 150,00				0,00	4 290,00	1			4 290,00
		128236	VEB1				7 150,00	1		72,00	4 174,20	4 290,00				0,00
		042103	VEB1				7 150,00	1			3 575,00	4 290,00				0,00
		184644	VEB1				7 150,00				0,00	4 290,00				0,00
		041062	VEB1				7 150,00				0,00	4 290,00	1			4 290,00
		185005	VEB1				7 150,00				0,00	4 290,00				0,00
		062985	VEB1				7 150,00	1			7 150,00	4 290,00				0,00
		185318	VEB1				7 150,00	1			3 575,00	4 290,00				0,00
		144964	VEB1				7 150,00	1			3 575,00	4 290,00				0,00
TOTAL											38 822,80					8 586,00

LE CHEF DE DIVISION RESSOURCES HUMAINES

S. B. S. S.

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

سونلغاز
sonelgaz

ناحية البلدية

رقم :
العام :
26 MAI 2022

امتياز التوزيع تيزي وزو
مديرية التوزيع تيزي وزو

قسم الموارد البشرية

قرار

ان السيد مدير إمتياز التوزيع،

- بمقتضى الاتفاقية الجماعية .

بمقتضى المنشور رقم 94 /54 المؤرخ في 10/01/1994 المتعلق بميدالية العمل و الاستحقاق

- بمقتضى الاقتراح الموافق عليه.

- ونظرا للإستحقاق في العمل المبذول و الوفاء للمؤسسة.

يقرر

المادة 1 : تمنح الميدالية البرونزية

للسيد

بعد 15 سنة خدمة للمؤسسة.

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

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

مدير التوزيع

26 MAI 2022

Médaille de Bronze
Région de Milla
Direction de Distribution
TIZI OU'ZOU

سونلغاز-التوزيع، شركة ذات أسهم، رأس مالها الاجتماعي 64 000 000 000 دج

ناحية البلدية- امتياز التوزيع تيزي وزو- سجل تجاري رقم 06/ب-0805455/00-16 بتاريخ 09/01/2019

العنوان : نهج العقيد ستيفي علي تيزي وزو / الهاتف: 026 19 92 88- 026 19 92 89- الفاكس: 026 19 94 84

شركة جميع سونلغاز

QUESTIONNAIRE

Note : la justice rétributive fait référence à la rémunération équitable, c'est une dimension de la justice organisationnelle

La justice rétributive se réfère à l'idée que les salaires et les récompenses financières au sein d'une entreprise devraient être distribués de manière équitable et juste par rapport aux contributions et aux performances des salariés.

I. Identification :

1. Sexe :

Homme ☐

Femme ☐

2. Age :

[20-30] ☐

[31-40] ☐

[41-50] ☐

[51-60] ☐

3. Situation familiale :

Marié ☐

Célibataire ☐

Autre ☐

4. Niveau d'instruction :

Primaire ☐

Moyen ☐

Secondaire ☐

Universitaire ☐

5. Ancienneté :

De 1 à 5 ans ☐

De 5 à 10ans ☐

De 10 à 15 ans ☐

15 ans et plus ☐

6. Catégorie socioprofessionnelle

Exécution ☐

Maitrise ☐

Cadre ☐

Cadre supérieur ☐

07. Est-ce que c'est votre premier emploi ?

Oui ☐

Non ☐

Si « non » précisé :(emplois occupés précédemment)

.....

8. Quel type de contrat de travail avez-vous ?

CDD ☐

CDI ☐

II. Évaluation de la connaissance individuelle de la justice rétributive

9. Qu'entendez-vous par "justice rétributive" ?

Je ne connais pas ce terme. ☐

Il s'agit de l'équité dans la répartition des récompenses au sein d'une entreprise. ☐

Je ne suis pas sûr(e) de ce que cela signifie. ☐

10. Quels types de récompenses peuvent être distribués de manière juste ou équitable dans une entreprise ?

Salaires ☐

Promotions ☐

Primes ☐

Reconnaissance ☐

11. Quels sont, selon vous, les critères les plus importants pour déterminer la répartition équitable des récompenses dans une entreprise ?

Performance individuelle ☐

Ancienneté ☐

Niveau de compétences ☐

12. Pensez-vous que la justice rétributive soit importante pour la satisfaction des employés ?

- | | |
|----------------------|--------------------------|
| Entièrement d'accord | ☐ |
| D'accord | ☐ |
| Neutre | ☐ |
| Pas d'accord | ☐ |
| Pas du tout d'accord | ☐ |

III. Les données relatives à: Impact de la justice rétributive sur la satisfaction des salariés au sein de la SONELGAZ

13. Que pensez-vous du système de rémunération au sein de votre entreprise

SONELGAZ DISTRIBUTION ?

- | | |
|--------|--------------------------|
| Faible | ☐ |
| Moyen | ☐ |
| Bon | ☐ |

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

- | | |
|-------------|--------------------------|
| Compétence | ☐ |
| Ancienneté | ☐ |
| Performance | ☐ |
| Statut | ☐ |

15. Pensez-vous que les employés qui font le même travail sont payés de manière similaire, peu importe leur sexe, leur race, leur origine ethnique ou leur ancienneté ?

- | | |
|----------------------|--------------------------|
| Entièrement d'accord | ☐ |
| D'accord | ☐ |
| Neutre | ☐ |
| Pas d'accord | ☐ |
| Pas du tout d'accord | ☐ |

16. Les critères utilisés pour déterminer les salaires et les primes dans votre entreprise sont

Justes et transparents ☐

Équitables et impartiaux ☐

Inéquitables et partiales ☐

17. Êtes-vous payé équitablement par rapport à votre travail, à vos compétences et à votre expérience ?

Entièrement d'accord ☐

D'accord ☐

Neutre ☐

Pas d'accord ☐

Pas du tout d'accord ☐

18. Avez-vous l'impression que les avantages sociaux offerts par l'entreprise sont équitables et répondent à vos besoins ?

Équitables et satisfaisants ☐

Correctes et acceptables ☐

Injustes et insuffisants ☐

19. Pensez-vous que votre entreprise valorise et récompense suffisamment ses employés ?

Entièrement d'accord ☐

D'accord ☐

Neutre ☐

Pas d'accord ☐

Pas du tout d'accord ☐

20. Pensez-vous que la justice rétributive était appliquée de manière équitable dans votre premier emploi ou bien dans votre emploi actuel à SONELGAZ ?

Mon premier emploi ☐

Mon emploi actuel ☐

20. Dans l'ensemble, diriez-vous que vous êtes satisfait de la justice rétributive au sein de votre entreprise ?

Entièrement d'accord ☐

D'accord ☐

Neutre ☐

Pas d'accord ☐

Pas du tout d'accord ☐

21. Dans quelles mesures votre perception de la justice rétributive influence-t-elle votre motivation et satisfaction au travail ?

Très fortement ☐

Fortement ☐

Modérément ☐

Peu ou pas du tout ☐

22. Pensez-vous que la justice rétributive est un bon moyen pour fidéliser les travailleurs ?

Entièrement d'accord ☐

D'accord ☐

Neutre ☐

Pas d'accord ☐

Pas du tout d'accord ☐

23. Pensez-vous que la justice rétributive est importante pour la satisfaction des salariés ?

- Entièrement d'accord ☐
- D'accord ☐
- Neutre ☐
- Pas d'accord ☐
- Pas du tout d'accord ☐

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

- Oui ☐
- Non ☐

25. Voulez-vous chercher un travail ailleurs ?

- Oui ☐
- Non ☐

26. Recommanderiez-vous SONELGAZ DISTRIBUTION à d'autres personnes comme un bon endroit où travailler en ce qui concerne la rémunération équitable ?

- Oui ☐
- Non ☐

Si « non » pourquoi.....

27. Êtes-vous satisfait de votre salaire par rapport à l'importance du travail fourni ?

- Insatisfait ☐
- Ni satisfait ni insatisfait ☐
- Satisfait ☐

Merci pour votre participation à ce questionnaire

Liste des abréviations

CAM	: Centre Ain M'lila
CBA	: Centre Ben Aknoun
CDD	: Contrat Durée Déterminée
CDI	: Contrat Durée Indéterminée
DA	: Dinar Algérien
DD	: Direction Distribution
EGA	: Electricité Gaz Algérie
EPIC	: Etablissement Public à Caractère Industriel et Commercial
ETB	: Ecole Technique Blida
H	: Heure
HT	: Haute Tension
HTA	: Haute Tension Aérien
ICA	: Indemnité de Congé Annuel
IEP	: Indemnité Expérience Professionnelle
J	: Jour
KM	: Kilomètre
KW	: Kilo Watt
KWh	: Kilo Watt/ Heure
MT	: Moyenne Tension
MUTEG	: Mutuelle des travailleurs des Industries Electriques et Gazières
MW	: Méga Watt
PRI	: Prime de Rendement Individuelle
RD	: Région de Distribution
RH	: Ressources Humaines
SONELGAZ	: Société Algérienne de l'Electricité et Gaz
Th	: Thermie
THT	: Très Haute Tension
TST	: Travaux Sous Tension

Liste des figures

Figure 01: les dimensions de la théorie de la justice organisationnelle.	17
Figure 02: La pyramide des besoins de Maslow	39
Figure 03 : Macrostructure de la SONEGAS Distribution.....	56
Figure 04 : Macrostructure de la direction distribution SONEGAS 58	58
Figure 05 : organigramme de la division RH.	58
Figure 06 : Répartition par sexe.....	71
Figure 07 : Répartition par âge.	72
Figure 08 : Répartition par situation familiale.....	73
Figure 09 : Niveau d'instruction.....	74
Figure 10: Répartition par ancienneté.	75
Figure 11: Catégorie socioprofessionnelle.....	76
Figure 12 : Premier emploi.....	77
Figure 13: Type de contrat du travail.	78
Figure 14 : Interprétation de la justice rétributive par les travailleurs.....	79
Figure 15: Types de récompenses considérés comme équitables dans une entreprise.	80
Figure 16 : les critères les plus importants pour déterminer la répartition équitable des récompenses dans une entreprise.	81
Figure 17: l'importance de la justice rétributive pour la satisfaction des salariées.	82
Figure 18 : le système de rémunération au sein de SONEGAS.	83
Figure 19 : la politique de rémunération au sein de SONEGAS.	84
Figure 20: équité dans la rémunération.	85
Figure 21 : les critères utilisés pour déterminer les salaires et les primes dans l'entreprise. .	86
Figure 22 : Etes-vous payé équitablement par rapport à votre travail, à vos compétences et à votre expérience.	87
Figure 23 : Répartition des avis des enquêtés sur les avantages sociaux offerts par l'entreprise.....	88
Figure 24: Perception de la valorisation et des récompenses des employés par l'entreprise. .	89
Figure 25 : Perception de l'équité de la justice rétributive dans le premier emploi et chez SONEGAS.....	90
Figure 26 : Évaluation de la satisfaction des employés concernant la justice rétributive.	91
Figure 27: Influence de la perception de la justice rétributive sur la motivation et la satisfaction au travail.	92
Figure 28 : Perception de la justice rétributive comme moyen de fidélisation des travailleurs.	93
Figure 29 : Importance de la justice rétributive pour la satisfaction des salariés.	94
Figure 30: Intention de quitter SONEGAS DISTRIBUTION pour un meilleur salaire ailleurs.	95
Figure 31 : Intention des employés de chercher un travail ailleurs.....	96
Figure 32 : Recommandation de SONEGAS DISTRIBUTION concernant la rémunération équitable.....	97
Figure 33 : Satisfaction salariale relative à l'importance du travail fourni.	98

Liste des tableaux

Tableau 01 : Equité salariale entre le poste de caissière et magasinier d'un supermarché	27
Tableau 02 : L'indemnité de nuisance.	61
Tableau 03 : indemnité d'astreinte.	61
Tableau 04 : indemnité d'astreinte de disponibilité.	62
Tableau 05 : indemnité pour heures supplémentaires.	62
Tableau 06 : Les montants de l'indemnité de travail posté.	63
Tableau 07 : TST/HT•THT.	64
Tableau 08 : TST/ HTA.	64
Tableau 09 : la prime de responsabilité.	65
Tableau 10 : Montants des indemnités compensatrices des frais engagés par le travailleur en mission commandée à l'intérieur du territoire national.	67
Tableau 11 : Montants des indemnités compensatrices des frais engagés par le travailleur en mission commandée à l'intérieur du territoire national.	68
Tableau 12 : Les montants des indemnités compensatrices des frais engagés par le travailleur en déplacement à l'intérieur du territoire national.	68
Tableau 13 : Les montants des indemnités compensatrices des frais engagés par le travailleur en déplacement à l'intérieur du territoire national.	68
Tableau 14 : Les montants de l'indemnité forfaitaire de transport.	69
Tableau 15 : Répartition par sexe.	71
Tableau 16 : Répartition par âge.	72
Tableau 17 : Répartition par situation familiale.	73
Tableau 18 : Niveau d'instruction.	74
Tableau 19 : Répartition par ancienneté.	75
Tableau 20 : Catégorie socioprofessionnelle	75
Tableau 21 : Premier emploi.	76
Tableau 22 : Type de contrat du travail	77
Tableau 23 : Connaissance de la justice rétributive par les travailleurs.	78
Tableau 24 : Types de récompenses considérés comme équitables dans une entreprise.	79
Tableau 25 : les critères les plus importants pour déterminer la répartition équitable des récompenses dans une entreprise.	81
Tableau 26 : l'importance de la justice rétributive pour la satisfaction des salariées.	82
Tableau 27 : le système de rémunération au sein de SONEGAS.	83
Tableau 28 : la politique de rémunération au sein de SONEGAS.	84
Tableau 29 : équité dans la rémunération.	85
Tableau 30 : les critères utilisés pour déterminer les salaires et les primes dans l'entreprise.	86
Tableau 31 : Etes-vous payé équitablement par rapport à votre travail, à vos compétences et à votre expérience.	87
Tableau 32 : Répartition des avis des enquêtés sur les avantages sociaux offerts par l'entreprise.	88

Liste des tableaux

Tableau 33: Perception de la valorisation et des récompenses des employés par l'entreprise.	89
Tableau 34 : Perception de l'équité de la justice rétributive dans le premier emploi et chez SONELGAZ.	90
Tableau 35 : Évaluation de la satisfaction des employés concernant la justice rétributive. ..	91
Tableau 36: Influence de la perception de la justice rétributive sur la motivation et la satisfaction au travail.	92
Tableau 37: Perception de la justice rétributive comme moyen de fidélisation des travailleurs.	93
Tableau 38 : Importance de la justice rétributive pour la satisfaction des salariés.	94
Tableau 39 : Intention de quitter SONELGAZ DISTRIBUTION pour un meilleur salaire ailleurs.	95
Tableau 40 : Intention des employés de chercher un travail ailleurs.	96
Tableau 41: Recommandation de SONELGAZ DISTRIBUTION concernant la rémunération équitable.	96
Tableau 42: Satisfaction salariale relative à l'importance du travail fourni.	97

Table des matières

INTRODUCTION GENERALE	1
CHAPITRE I	6
La justice rétributive : l'équité dans la rémunération.	6
Introduction :	7
Section 01 : Définitions de la rémunération et de la justice rétributive.	8
1. Définitions de la rémunération :	8
1.1. Les éléments de la rémunération :	9
1.1.1. La rémunération directe :	9
1.1.2. Rémunération indirecte :	11
3.1. Définition théorique :	13
3.2. Définition opérationnelle :	13
Section 02 : Les fondements théoriques de la justice rétributive appliquée à la rémunération.....	14
1. Théorie de l'équité de JOHN STACEY ADAMS :	14
2. La théorie de la justice organisationnelle :	16
2.1. La justice distributive :	18
2.2. La justice procédurale :	18
2.3. La justice interactionnelle :	20
3. La théorie de l'échange sociale :	21
4. Système de rémunération équitable :	22
Section 03 : Les dimensions et les enjeux de la justice rétributive.	24
1. Les dimensions de la justice rétributive :	25
1.1. L'équité :	25
1.2. Egalité :	25
1.3. Besoins :	25
1.4. Contribution :	25
1.5. Mérite :	25
2. Les enjeux de la justice rétributive dans la rémunération :	26
2.1. Égalité salariale :	26
2.2. Équité salariale :	26
2.3. Transparence et communication :	28
2.4. Évaluation des compétences et des performances :	28

Liste des tableaux

2.5. Motivation et engagement :	29
2.6. Responsabilité sociale :	30
CHAPITRE II	33
Analyse de l'influence de la justice rétributive sur la satisfaction au travail.	33
Introduction :	34
Section 01 : La satisfaction au travail.	35
1. Définitions de la satisfaction au travail :	35
2. La motivation au travail :	36
3. Le lien entre la satisfaction et la motivation :	37
3.1. Satisfaction et Motivation :	37
3.2. Implication et motivation :	37
4. L'importance de la satisfaction au travail :	38
5. Théories de la satisfaction au travail :	38
5.1. La théorie de MASLOW (1908-1970) :	38
5.2. Théorie ERD par C. Alderfer (ERG, ESC) :	40
5.3. La théorie Mc Gregor (théorie x et y) 1906-1964) :	40
5.3.1. La théorie X :	40
5.3.2. La théorie Y :	41
Section02 : Le lien entre la justice rétributive et la satisfaction au travail.	42
1. Perception de l'équité salariale :	42
2. Motivation et performance :	43
3. Réduction du turnover et de l'absentéisme :	44
Section 03 : Effet de la justice rétributive sur la satisfaction des salariées.	45
1. Les avantages de la justice rétributive :	45
1.1. Satisfaction envers le système de la rémunération :	45
1.2. Satisfaction générale au travail : condition de travail :	45
1.3. Engagement et motivation :	46
1.4. Rétention du Personnel :	46
1.5. Performance et comportements :	47
2. Les conséquences de l'injustice rétributive.	47
2.1. Diminution de la satisfaction et de l'engagement :	48
2.2. Démotivation et baisse de la performance :	48
2.3. Augmentation du stress et du mécontentement :	49

Liste des tableaux

2.4. Départ des talents et rétention du personnel :	49
2.5. Impact sur la culture organisationnelle :	50
Conclusion :	51
CHAPITRE III.....	52
Impact de la justice rétributive sur la satisfaction des salariés au sein de la SONELGAZ	52
Introduction :	53
Section 01 : Présentation de l'entreprise d'accueil.	54
1. Groupe SONELGAZ :.....	54
2. Historique (Création) Du Groupe SONELGAZ :.....	54
3. Les Énergies Du Groupe SONELGAZ :	55
4. LES ECOLES DU Groupe SONELGAZ	55
5. SONELGAZ Distribution :.....	55
6. REGION DE DISITRIBUTION BLIDA : RDBL.....	57
Section 02 : La politique de rémunération de SONELGAZ :.....	59
1. Des dispositions générales relatives au salaire :.....	59
2. Les éléments fixes de la rémunération :.....	60
3. Les éléments variables de la rémunération :	60
4. Le salaire de base de la SONELGAZ :	60
5. Les indemnités, primes et remboursements :	61
Section 03 : ANALYSE ET INTERPRETATION DES RESULTATS :.....	70
1. Présentation De L'enquête :	70
2. Objectif général de l'enquête :.....	70
3. La méthodologie de l'enquête :	70
4. Interprétation des résultats de l'enquête :.....	71
4.1. Identification :	71
4.2. Evaluation de la connaissance individuelle de la justice rétributive.	78
4.3. Les données relatives à : Impact de la justice rétributive sur la satisfaction des salariés au sein de la SONELGAZ.	83
Recommandations :	99
Conclusion :	100
CONCLUSION GENERALE.....	101
Liste des Bibliographies :	105

Liste des tableaux

Liste des annexes :	108
Liste des abréviations	120
Liste des figures	121
Liste des tableaux	123