

**UNIVERSITÉ MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU**  
**Faculté des Sciences Economiques, Sciences de Gestion et Sciences**  
**Commerciales**  
**Département Des Sciences De Gestion**



# *Mémoire de fin de Cycle*

**En vue de l'obtention du diplôme de master en science de gestion**  
**Option : Gestion Des Ressources Humaine**

## **Thème**

**L'effet de la rémunération sur la  
rétention des salariés**

**Présenté par :**

**BENANE Nassim**

**Encadré par :**

**Mme TESSADA Yasmina**

**Jury de soutenance :**

**Présidente :**

**Mme CHEKAOUI Smina MAA à UMMTO**

**Encadreur :**

**Mme TESSADA Yasmina MAA à UMMTO**

**Examineur :**

**Mme HAMANI Malika MAA à UMMTO**

**Promotion: 2023/2024**

# Remerciements

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude à mes parents pour leur soutien inébranlable, leur amour et leurs encouragements tout au long de ce parcours. Leur confiance en moi a été une source inestimable de motivation.

À mes frères, je vous remercie pour votre présence constante et vos précieux conseils. Votre soutien a joué un rôle crucial dans l'accomplissement de ce travail.

Enfin, à ma belle-sœur, je suis profondément reconnaissant(e) pour ta gentillesse et ton soutien. Ta présence m'a permis de garder le cap dans les moments les plus difficiles.

Ce mémoire est, en partie, le fruit de votre aide et de votre amour, et je vous en suis infiniment reconnaissant

## Liste des tableaux

<b>N° des tableaux</b>	<b>Titre des tableaux</b>	<b>Page</b>
01	répartition de l'effectif selon le sexe	52
02	la répartition de l'effectif selon l'âge	53
03	Présentation niveau d'instruction du personnel	55
04	Expérience professionnelle	56
05	Présentation des catégories socioprofessionnelles	57
06	système de rémunération	59
07	système de rémunération de NAFTAL est-il satisfaisant	60
08	niveau de rémunération est équitable par rapport à vos responsabilités et à votre expérience	61
09	élément le plus motivant dans votre salaire	61
10	performances est équitablement récompensée	63
11	élément le plus motivant dans votre salaire	63
12	des avantages extra salariaux	63
13	des possibilités de formation	64
14	des possibilités de promotion et d'évaluation de carrière	64
15	les performances individuelle et collectives	65
16	environnement de travaille	65
17	l'entreprise prend-elle des mesures de prévenir les risques professionnels et promouvoir la santé et la sécurité au travail	67
18	les relation hiérarchiques dans votre entreprise	68

## Liste des figures

### Liste des figures :

<b>N° des figures</b>	<b>Titre des figures</b>	<b>Page</b>
01	pyramide des rémunérations	16
02	répartition de l'effectif selon le sexe	53
03	répartition de l'effectif selon l'age	54
04	Présentation niveau d'instruction du personnel	55
05	Expérience professionnelle	56
06	Présentation des catégories socioprofessionnelles	58
07	Système de rémunération de l'entreprise	59
08	Degré de satisfaction vis-à-vis le système de rémunération	61
09	Élément le plus motivant de votre salaire	62
10	Environnement de travail	66
11	Risque professionnel santé sécurité au travail	67
12	Les relations hiérarchiques	68

# Sommaire

Remerciements

Dédicaces

Liste des tableaux

Liste des figures

Introduction générale----- 01

## **Chapitre 01 : Les fondamentaux de la politique de rémunération 04**

Section 1 : concept et élément de la de rémunération ----- 05

Section 02 : politique de la rémunération ----- 14

## **Chapitre 02 : la rémunération comme facteur de rétention de personnel 20**

Introduction -----21

Section 01 : la rétention des salariés -----22

Section 02 : l'impact de la rémunération dans la rétention des salariés ----- 24

Conclusion -----32

## **Chapitre 03 :l'effet de la rémunération sur la rétention des salariés 34**

Introduction -----35

Section 01 : présentation de l'organisation d'accueil ----- 35

Section 02 : présentation et analyse des résultats ----- 43

Conclusion -----60

Conclusion générale -----62

# **Introduction générale**

Aujourd'hui, le potentiel humain est devenu un élément de succès au sein des organisations (entreprises), ces derniers ont compris que les structures et les hommes peuvent donner un avantage compétitif à leurs organisations.

Ce phénomène s'est traduit par un développement considérable de l'intérêt porté à la ressource interne qu'il faut désormais mobiliser et impliquer. Cette nouvelle donnée est en fait à rapproché du contexte économique actuel tel que la compétitivité, le besoin de flexibilité, la maîtrise des coûts etc.

Ces dernières années les attentes et les exigences des salariés se sont énormément accrues ; d'une part l'attitude des individus par rapport à leur travail a évolué; d'autre part les salariés ont également compris que posséder un savoir et un savoir faire leur permet d'imposer leur condition en terme de poste, de travail, de rémunération et d'autre avantage et de sélectionner véritablement leurs patrons et d'avoir un comportement de consommateur vis à-vis du travail ,ils envisagent aussi plus facilement de quitter leur employeur des lors qu'il ne parviennent pas à satisfaire leur besoin

Les entreprises ont donc pris conscience de cette nécessité d'apprendre à concilier les aspirations personnelles des salariés et leurs objectifs de reproductivité et de profit, il s'agit pour elles de rapprocher les intérêts de chacun en facilitant la vie de leur employés en développant leur bien-être tout en améliorant la performance de l'entreprise afin de renforcer la dynamique globale

. Alors la connaissance du facteur humain est une réalité; la gestion des ressources humaines vient de mettre l'accent sur la gestion et le développement de ce dernier. Elle vise à obtenir une adéquation efficacement maintenue dans le temps entre les salariés de l'entreprise et ses emplois en terme d'effectifs de qualification et de motivation ainsi que l'optimisation des compétences au service de la stratégie de l'entreprise.

Dans cette optique la rémunération devient un outil important pour atteindre les objectifs organisationnels. C'est l'un des outils de communication les plus puissants parmi ceux dont disposent les entreprises pour les aider à attirer, retenir et motiver les employés dont elles ont besoin pour avoir du succès et derrière ces trois mots se cache toute la stratégie et objectif de la rémunération .

Payer son personnel correctement c'est s'assurer d'attirer le candidat de qualité, de retenir les employés clés à leur emplois et d'aligner la motivation des employés sur les objectifs de l'entreprise

. Donc la gestion des rémunérations c'est le maintien de l'ordre qui cherche à satisfaire aussi bien l'entreprise que ses salariés, cette gestion efficace permet de contrôler les coûts liée

à la ressource humaine mais aussi d'attirer et de retenir une main d'œuvre qualifiée et compétente

Les choix stratégiques qui sont faits quant au différent aspect de la rémunération peuvent avoir un impact important sur le climat, l'atteinte des objectifs organisationnels, le comportement des employés etc.

. C'est pourquoi, il est important de prendre le temps de réfléchir aux moyens les plus appropriés à adapter dans le contexte particulier de son entreprise.

Bien qu'étant un élément primordial, un processus complexe le défi est de réussir d'offrir une rémunération juste et équitable qui saura satisfaire les employés tout en respectant la capacité à payer de l'entreprise.

Nous tenterons dans cette recherche de mettre en lumière l'effet de la politique de rémunération de l'entreprise Naftal sur la rétention de leur salarié ?

- Quels sont les éléments constitutifs de la politique de rémunération chez Naftal ?
- Quelles sont les déterminants de la rétention des salariés ?
- Comment la politique de rémunération affecte-t-elle le taux de rétention des employés ?

**Hypothèse 1** : La politique de rémunération de Naftal est un facteur clé dans la Satisfaction globale des employés.

**Hypothèse 2** : Les attentes des salariés en matière de rémunération ne sont pas entièrement satisfaites par la politique actuelle de Naftal.

**Hypothèse 3** : Une politique de rémunération compétitive réduit le taux de turnover chez Naftal.

### **Méthodologie de recherche**

Pour répondre à notre problématique, nous nous sommes appuyés sur la démarche méthodologique suivante :

-Une recherche documentaire a été la première opération (la collecte, l'exploitation et l'analyse des documents théoriques.

-Une enquête sur le terrain a été plus qu'indispensable, ou nous avons élaboré un questionnaire destiné à un échantillon de personnel de NAFTAL

### **L'objet du travail**

Dans ce contexte général, l'objet de notre recherche est d'étudier l'effet de la politique de rémunération sur la rétention des salariés au sein de l'entreprise algérienne.

Le choix de ce sujet est motivé par le fait que ce champ de recherche reste encore peu exploré en Algérie.

Dans le cadre de ce travail de recherche, nous avons choisi de nous intéresser au cas de l'entreprise publique NAFTAL.

**Chapitre 01 :**  
**Les fondamentaux de la politique de**  
**rémunération**

La notion de rémunération et ses différentes formes, puis on présentera la politique de rémunération ainsi que la masse salariale et ses objectifs, en deuxième section.

### **Section1 : Concept et éléments de la rémunération**

La rémunération est l'un des thèmes les plus sensibles de la gestion du personnel, car elle constitue une relation liant l'employeur et ses salariés mais aussi elle touche directement les collaborateurs dans leur vie pratique.

Dans cette section, nous allons présenter les différentes définitions du concept ensuite ses différents éléments.

#### **1. Définition de la rémunération**

Il existe plusieurs définitions de la notion de rémunération.

##### **Selon le dictionnaire de gestion :**

« La rémunération est la contrepartie d'un travail dont le montant dépend de l'accord entre les parties (salariés, entreprise), sous réserve des dispositions légales et éventuellement conventionnelles (conventions collectives, accords d'entreprise).»<sup>1</sup>

##### **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. »<sup>2</sup>

Ainsi, on peut aussi la définir comme étant la contrepartie d'un service rendu ou d'un travail fourni, dont le montant est négocié dans la convention collective.

#### **2. Les éléments de la rémunération**

Cette partie sera consacrée à la classification des éléments de la rémunération. On abordera au même temps ses différents types. Ces composantes diffèrent d'une entreprise à une autre et d'un pays à un autre, selon les réglementations respectives en vigueur.

##### **La rémunération directe**

Elle comprend les paiements en espèce. Elle est le prix de la force de travail offerte par le travailleur. Elle se compose de deux éléments : la rémunération fixe et la rémunération variable

##### **La rémunération fixe**

Elle peut se définir comme l'ensemble des rémunérations dont le montant et le versement sont garantis. Le salarié connaît d'avance le montant de ces éléments de la rémunération dont il est certain du versement au cours de l'année.

La rémunération fixe regroupe plusieurs composantes, nous allons citer les plus importantes.

---

<sup>1</sup> Henri Mahé de BIOSLANDELLE, Dictionnaire de gestion, éd ECONOMICA, Paris, 1999, P. 378.

<sup>2</sup> Patrice ROUSSEL, Rémunération, motivation et satisfaction au travail, éd ECONOMICA, Paris, 1996, P. 81.

**•Le salaire de base**

Le salaire de base comprend la rétribution prévue par le contrat de travail et les sources complémentaires (convention collective). Il est la contrepartie directe de travail fourni par l'employé. Il est qualifié de salaire majoré lorsqu'il intègre le paiement d'heures supplémentaires, les primes inhérentes à la nature du travail (prime d'insalubrité, prime de danger...) et des primes aux résultats directement dépendante de travail du salarié (prime de rendement ou de l'équipe de travail).<sup>3</sup>

**•Prime d'ancienneté**

Comme son nom l'indique, cette prime récompense la fidélité du salarié. Elle correspond habituellement à un pourcentage du salaire de l'emploi. Son importance explique la part de glissement vieillisse dans l'évolution de la masse salariale.

**•La prime de treizième mois**

Gratification versée par l'employeur, égale à un mois de salaire. Le 13eme mois n'est pas prévu par la loi. Il peut résulter de la convention collective, du contrat de travail, d'un usage ou encore d'un engagement

Le treizième mois peut être versé en une ou plusieurs fois. En cas de rupture du contrat de travail, il sera toujours versé au prorata du temps de présence.

Pour fidéliser, conserver et motiver les salariés, l'entreprise offre à ses salariés une prime collective de troisième mois.

**La rémunération variable**

La notion de rémunération variable est très vaste et sa signification n'est pas toujours claire. La rémunération variable correspond à un salaire différent du salaire fixe dans la mesure où cela suppose une part d'incertitude, tant pour l'employeur que pour le salarié. Il existe donc un lien entre le salaire (à savoir la somme d'argent) que le salarié reçoit et la performance individuelle ou collective. Il peut s'agir de la performance d'un salarié à titre individuel, d'équipe ou de service, mais également l'établissement, d'entreprise ou de groupe d'entreprises. Elle est définie aussi par une variable inconnue à l'avance, incertaine, instable dans le temps, non garantie, et souvent basée sur l'atteinte d'objectifs prédéterminés.

Cette performance peut être mesurée grâce à des critères qualitatifs ou quantitatifs. Dans le cadre des critères quantitatifs, une partie de salaire est liée à la performance en matière de production ou de service, ou aux résultats financiers de l'organisation. En ce qui concerne les critères qualitatifs, le salaire est lié à des éléments de performance qui ne peuvent être évalués en termes de productivité, tels que les qualifications ou les comportements.

---

<sup>3</sup> Patrice ROUSSEL, op. cit, P. 82.

**•Les heures supplémentaires**

C'est de rémunérer un travail en plus de celui fourni en dehors de la durée légale.

Enfin, il y a aussi les primes qui sont souvent liées aux conditions d'exécution du travail et la productivité du travailleur. C'est la récompense qui gratifie soit un travail productif, soit une tâche effectuée dans des conditions pénibles. On citera à titre d'exemple ; les primes d'exactitude récompensant la ponctualité, les primes d'assiduité récompensant la présence au poste, les primes de rendement.

Celle concernant les conditions de travail, on trouve les primes de froid, de nuit, de salissure, de danger...etc.

**La Rémunération indirecte**

Cette forme est appelée rémunération sociale ou avantages sociaux, car il s'agit de prendre en considération la situation sociale et familiale de travailleur, son importance se traduit en matière de sécurité sociale. Elle est attribuée, non en contrepartie du travail fourni, mais constitue un avantage social. Ils sont généralement trois sortes :

**La rémunération différée (périphériques légaux)**

Ils se caractérisent d'avoir fait l'objet d'une loi ou d'une ordonnance et sont en général quatre : l'intéressement, la participation financière, le plan d'épargne et les plans d'action. Ces périphériques se traduisent toujours en termes monétaires, ils complètent la rémunération de base, sans avoir le caractère d'un salaire, et sont souvent de nature collective.

**•L'intéressement**

L'intéressement permet à l'entreprise d'associer plus étroitement les salariés à la bonne marche de l'entreprise en liant la rémunération à la performance de l'entreprise. Si les objectifs sont atteints, une prime d'intéressement est versée aux salariés.

Cette pratique de rémunération variable permet d'impliquer le personnel dans l'atteinte des résultats de l'entreprise et de flexibiliser les rémunérations en les liant à la performance de l'entreprise.

C'est l'ensemble des sommes bloquées pendant quelques années avant d'être disponibles. Ces éléments monétaires sont placés dans réserves spéciales, des comptes d'épargne. Ces éléments sont spécifiques à l'Etat français, et autres pays industrialisés. De même pour les participations aux résultats, stocks options et l'épargne salariale.

**•La participation**

C'est d'offrir un complément de rémunération défiscalisé calculé suivant la performance de l'entreprise et le niveau de rémunération du salarié. C'est une composante quand l'entreprise produit des richesses, elle donne à ses salariés sous forme de participation aux résultats.

Autrement dit, la participation consiste à redistribuer dans l'entreprise une partie des bénéfices que les salariés ont contribué à réaliser. La mise en place d'une participation fait l'objet d'un accord entre le dirigeant et les représentants de personnel. La participation contribue à la création d'une épargne ou bénéfice des salariés à partir des bénéfices de l'entreprise. Les droits à participation sont exonérés de cotisation sociale et sont bloqués pendant une période de cinq(05) ans en France.

**•Plan d'épargne entreprise ( PEE )**

Le plan épargne entreprise est un dispositif collectif d'épargne mis en place volontairement par l'entreprise.

Il a été créé pour encourager l'épargne populaire. Il constitue un système d'épargne collectif. Tous les salariés qui le souhaitent peuvent participer, avec l'aide de l'entreprise, à la constitution d'un portefeuille de valeurs mobilières.

**•Actionnariat**

L'actionnariat des salariés vise à favoriser la participation des salariés au capital de leur entreprise, grâce à l'achat d'actions : privatisation, stock-options, achat d'action en direct et distribution d'actions gratuites par l'entreprise. Le développement de l'actionnariat salariés présente un intérêt financier (augmentation des fonds propres de l'entreprise) et managériale : le fait d'être actionnaire de leur entreprise peut renforcer le sentiment d'appartenance et d'implication des salariés.

**•Stock-options**

Les plans d'options sur actions (stock-options), est un mécanisme qui consiste, pour une entreprise, à offrir au membre de son personnel salariés (ou seulement à certain d'entre eux) la faculté de souscrire des actions de l'entreprise à un certain prix qui est fixé le jour où l'option est consentie. L'entreprise choisit parmi ses salariés les bénéficiaires du dispositif qui s'avère être essentiellement les dirigeants et certains managers, généralement sur la base de leur performance individuelle.

Les stocks options présentent un risque nul pour le salarié, et des gains potentiels extrêmement importants. Ils permettent de fidéliser les salariés, en leur imposant un délai avant la levée d'options. Elles sont également un facteur de reconnaissance. Les entreprises concernées sont les sociétés par actions qui proposent à certains de leurs salariés d'acheter dans une période donnée 5 ans un certain nombre d'actions à un prix déterminé au lancement de plan.

**Les avantages en nature**

Ils sont définis comme des biens et services fournis à un prix réduit, mis à disposition ou offerts. Ces avantages sont gérés par l'employeur, le comité d'entreprise lorsqu'il existe, des entreprises extérieures proposant des biens et des services à des prix réduits, ou encore, ils sont utilisés par le salarié sans accord explicite de l'employeur.

On peut les définir selon le dictionnaire de gestion ainsi :

« Constituent une forme de la rémunération des salariés. Ils se composent de biens mis à la disposition des salariés, de services gratuits ou à moindre coût. »<sup>4</sup> Parmi ces périphériques :

**•Voiture de société**

L'employeur n'est pas tenu de mettre une voiture de fonction à la disposition du salarié faisant des déplacements réguliers pour les besoins de son travail. La voiture de fonction peut:

-Être mise à disposition du salarié pour un usage uniquement professionnel. La voiture, dans ce cas, ne doit lui servir qu'à faire les trajets domicile/lieu de travail ;

-Être mise à disposition pour un usage à la fois professionnel et à la fois personnel ; - Être sa voiture personnelle qu'il utilise pour son travail.

**•Jetons de présence**

Les jetons de présence représentent la rémunération accordée aux présidents-directeurs généraux, directeurs généraux et administrateurs, membres des conseils de surveillance de sociétés anonymes. Leur montant est, en principe, calculée en fonction de l'assiduité aux réunions auxquelles ils assistent.

Il existe d'autres périphériques comme par exemple (membre d'une organisation professionnelle, frais de déplacement, logement de fonction, téléphone personnel).

**Les avantages sociaux**

Il est nommé aussi dépenses sociales, et loisirs gérés par l'employeur et le comité d'entreprise.

Il s'agit des œuvres sociales et les activités de loisirs :

**•Mutuelles maladie**

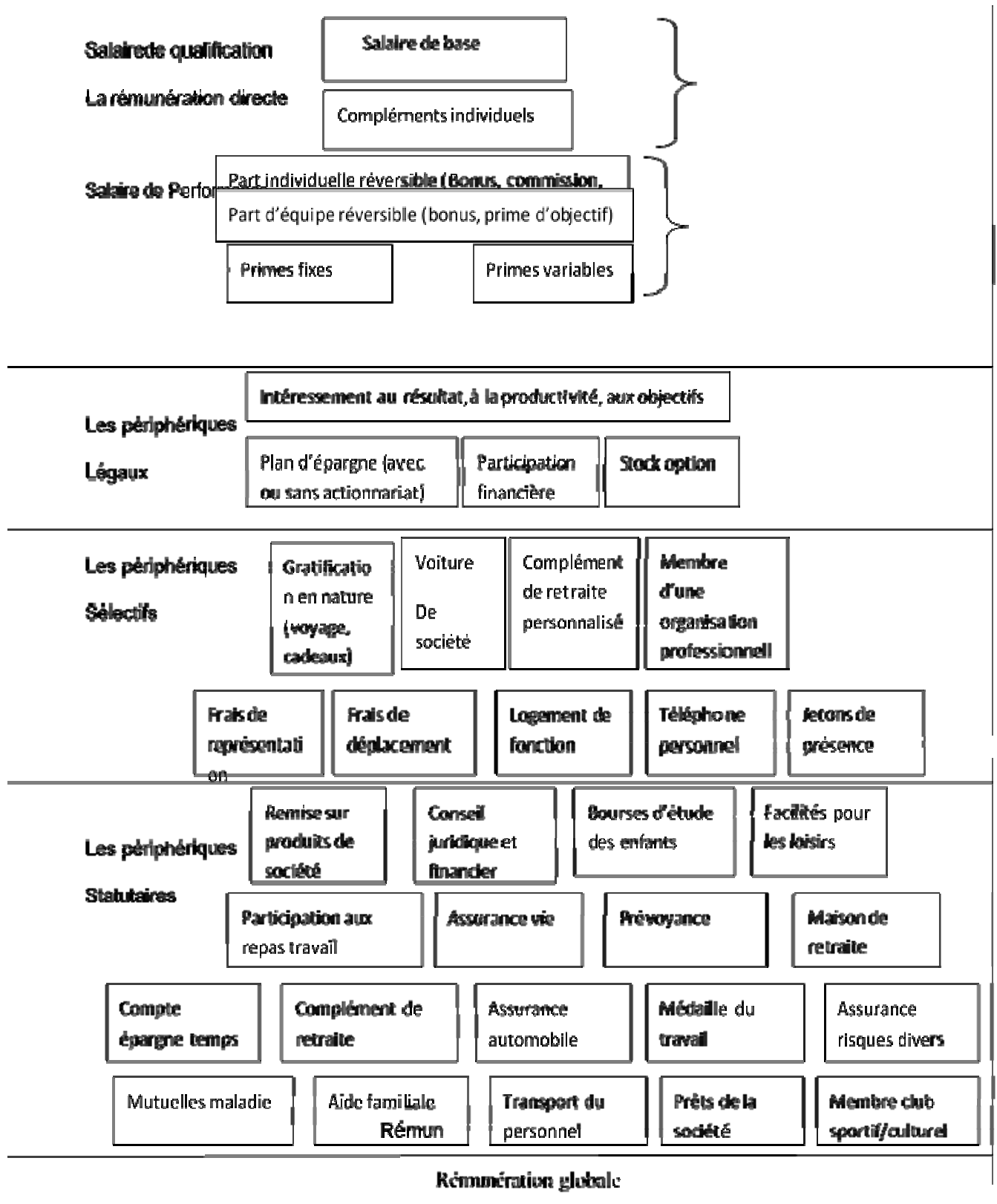
La mutuelle santé complémentaire santé ou assurance santé a pour but de rembourser tout ou une partie des dépenses de santé qui ne sont pas couvertes par les assurances maladie obligatoire. Elle garantit le complément des remboursements de la sécurité sociale. Elle n'est pas obligatoire. Cette garantie volontaire est souscrite malgré paiement d'une cotisation.

Ils existent d'autres avantages sociaux :

---

<sup>4</sup> Henri Mahé de BIOSLANDELLE, op. cit, P. 33.





Source : Peretti. JM, Baron X, Beau P., Boucher J. P., « Ressources humaines », Ed, D'organisations, Paris, 2003, P. 341.

C'est Donnadiou G. Qui a proposé un regroupement de la rémunération de base et des périphériques dans une pyramide des rémunérations en 1998. Cette pyramide montre les diverses formes qui existent pour rémunérer les salariés. Chaque forme doit être adaptée à

l'activité de l'entreprise, aux catégories socioprofessionnelles. La diversité des formes de rémunération impose au responsable de la fonction ressources humaines de combiner les différents éléments, précédemment cités, de façon cohérente et optimale à travers une réelle politique de rémunération globale plutôt que de les accumuler.

### **3. Les qualités d'un système de rémunération**

Un bon système de rémunération doit répondre à onze critères. Ces critères doivent être acceptés par la fonction RH et la direction générale.<sup>5</sup>

#### **•Un système de rémunération lié à la stratégie**

Un système de rémunération est un outil au service de la stratégie de l'entreprise. A ce titre, il doit pouvoir être révisé pour s'adapter en permanence à un environnement mouvant. Il faut que ce soit ses soucis essentiels, la réalisation des objectifs de l'entreprise.

#### **•Un système de rémunération équitable (équilibre interne)**

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

#### **•Un système de rémunération compétitif (équilibre externe)**

Il s'agit pour l'entreprise de définir le positionnement de ses médianes de salaires par niveau d'emploi en fonction du marché externe pour lui permettre d'attirer, de motiver et de retenir

#### **•Un système de rémunération motivant**

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

#### **•Un système de rémunération fédérateur**

Le système de rémunération peut également permettre de reconnaître une dimension collective aux résultats obtenus et de renforcer le sentiment d'appartenance à l'entreprise. Les systèmes périphériques tels que la participation, l'intéressement, le PEE...sont des dispositifs qui ont pour objectif de renforcer ce sentiment de responsabilité collective.

---

<sup>5</sup> Annick COHEN, Toute la fonction R.H, éd DUNOD, Paris, 2006, PP.300-308.

**•Un système de rémunération flexible**

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

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

**•Un système de rémunération contrôlé (équilibre financier)**

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

**•Un système de rémunération transparent**

Toute politique de rémunération doit être comprise par la hiérarchie afin de faciliter son adhésion et être exposée clairement aux salariés.

**•Un système de rémunération segmenté**

Il est préférable de faire simple et diversifié, plutôt que complexe et homogène.

Il apparaît de plus en plus souhaitable de moduler les éléments de rémunération en fonction des différents métiers, des statuts, etc. cependant ces différenciations doivent se faire dans la cohérence et le respect des valeurs de l'entreprise.

Les politiques de rémunération basées sur les seules mesures collectives ont pratiquement disparu. Les politiques salariales différenciées selon les catégories professionnelles viennent renforcer le phénomène d'individualisation de la rémunération.

**•Un système de rémunérations global**

Il faut éviter de raisonner «salaire mensuel net» et il est nécessaire d'aborder la rémunération au travers des différents éléments qui constituent le revenu que le salarié tire de son travail.

La mise en place d'un livret individuel qui retrace annuellement l'ensemble des éléments de rémunérations «perçus» par le salarié, que ces éléments soient directs ou différés, donnent une visibilité sur la rémunération réelle d'un collaborateur.

**•Un système de rémunérations partagé**

Il appartient à la fonction RH de mettre en place le cadre général du système de rémunération, d'élaborer les outils de gestion et de mettre à disposition des managers les informations nécessaires à la prise de décision. Il appartient aux managers d'assurer un rôle décisionnel dans le domaine des rémunérations de leurs collaborateurs tout en respectant la politique de rémunération de l'entreprise.

**Section 2 : La politique de rémunération**

La rémunération a depuis toujours constitue un sujet déterminant dans la politique du personnel d'une entreprise.

La politique de rémunération est le reflet du système de management de l'entreprise. Elle contribue à la création de valeur si elle s'intègre dans la politique de ressources humaines et la stratégie de l'entreprise.

**1. Définition d'une politique de rémunération**

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

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

**2. L'élaboration d'une politique de rémunération**

Verser un salaire correspond à récompenser une personne, valoriser certains comportements, voir prodiguer des encouragements. L'élaboration d'une politique salariale suppose de prendre en considération les impératifs économiques et besoins sociaux.

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

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

Nous abordons dans un premier titre les principaux enjeux puis en passera aux divers systèmes de rémunération qui répond à ces enjeux.

**3. Une réponse à des enjeux économiques et sociaux**

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

Le premier concerne la fixation des niveaux de rémunération. Dans la mesure où l'entreprise évolue dans un système concurrentiel et que les rémunérations constituent des charges importantes, les niveaux de rémunération ne doivent pas mettre en péril la compétitivité de l'entreprise. La fixation de ces niveaux peut ainsi se révéler délicate si l'entreprise peine à attirer certaines compétences.

L'entreprise doit prendre en compte les salaires que les entreprises concurrentes de même secteur d'activité et /ou de même zone géographique offrent des salaires équivalents à des postes équivalant, afin d'attirer une main d'œuvre qualifiée et fidéliser le personnel présent dans l'entreprise dont l'objectif est de minimiser ses coûts.

Le second enjeu concerne les augmentations de rémunération. Dans ce cas le niveau des gains de productivité constitue un paramètre essentiel. Ses gains seront par la suite partagés entre les différents acteurs : les actionnaires, les salariés, l'autofinancement de l'entreprise...

Sur le plan social, en s'intéressant à la question de l'équité, l'entreprise doit constituer un système de rémunération qui traite les salariés avec justice. « De fait, verser un salaire ne se résume pas à honorer un contrat de travail explicite. Verser un salaire c'est aussi récompenser une personne, valoriser certains comportements, voire prodiguer des encouragements. Cela explique l'importance de la notion telle que le mérite par exemple. »<sup>6</sup>

L'élaboration d'une politique de rémunération suppose donc de procéder à des arbitrages: économique et social. Il existe différents systèmes permettant de rendre ces arbitrages :

Le salaire fixe, salaire individualisé (rémunération des compétences) et le salaire lié aux résultats de l'organisation.

### **Le salaire fixe**

Ce type de salaire se présente sous forme d'un salaire au temps. Ce modèle est considéré comme le plus courant de rémunération, car il a éliminé toutes les injustices et inégalités du salaire au rendement. Il répond au principe « À travail égale, salaire égale »

Il consiste à verser une somme fixe en échange de travail effectué. Le système de la rémunération au temps vise tout simplement à payer à la journée, à la semaine ou à la quinzaine un travailleur maintien à effectuer un certain nombre d'heures de travail par jour. Le paiement d'une somme convenue est versée quel que soit la qualité ou la quantité .Le principe de ce type de rémunération est le respect disciplinaire de temps.

---

<sup>6</sup> L. CARDIN, F. GUERIN et F. PIGEYRE, GRH: pratique et éléments de théorie, 3<sup>ème</sup> éd DUNOD, Paris, 2007, P.267.

**Le salaire lié aux résultats de l'organisation**

Le salaire lié aux résultats et à la productivité de l'entreprise est considéré comme un outil pour développer l'intégration et l'implication des salariés dans leurs travaux.

On cite à titre d'exemple « l'intéressement » qui se distingue du salaire au rendement, en ce qu'il est conditionnel et aléatoire. Pour ce qui est du salaire au rendement, le travailleur a le droit aux primes de rendement quels que soient les résultats de l'entreprise à savoir les gains ou des pertes financières. Mais dans le cas de l'intéressement, l'entreprise doit réaliser des bénéfices pour que chaque salarié puisse prendre part à une somme d'argent.

**Rémunération individuelle (rémunérer les compétences)**

A partir des années 80 beaucoup d'entreprises ont développé une nouvelle pratique de rétribution, celle de l'individualisation des rémunérations.

La rémunération individuelle peut se définir comme un système de rémunération à la performance individuelle, appelé souvent rémunération au mérite. Son principe est d'introduire une partie de rémunération qui tient compte des prestations fournies.

Peretti affirme : « la tâche des années 1990 sera d'affirmer le rôle de la rémunération au mérite non pas en tant qu'outil d'efficacité mais comme un système à la fois de reconnaissance de la contribution et du développement des compétences des individus.»<sup>8</sup>

Ainsi, la rémunération individuelle est de faire dépendre une grande partie de la rétribution, des résultats, performances et prestations fournies par le travailleur. De ce fait, chacun bénéficiera de la rémunération qu'il mérite, et c'est une façon de reconnaître les contributions, mais aussi d'inciter à l'effort.

Une autre définition : « la rémunération individuelle est composée de primes et bonus calculés à partir d'une évaluation des performances individuelles, soit par rapport à des objectifs fixés en début de période, soit par rapport aux résultats de la période précédente<sup>7</sup> ». Donc l'individu peut bénéficier de ces primes à partir de ce qu'il a réalisé (comme travail).

L'individualisation des rémunérations est apparue avec les nouvelles formes d'organisation, car avant, il n'avait que les augmentations générales et rémunération des postes.

Son objectif principal est la prise en compte de la contribution individuelle ainsi que la motivation des salariés. À ce titre, la rémunération des compétences est considérée comme la reconnaissance d'un potentiel.

---

<sup>7</sup> Robert LE DUFF, Encyclopédie de la gestion et du management, éd Dalloz, Paris, 1999, P.1061.

**4. Les objectifs de la politique de rémunération**

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

**L'équité**

Les salariés ont besoins d'être traités avec justice. On peut distinguer deux niveaux :

**•L'équité individuelle**

Un système de rémunération tient compte de l'équité individuelle lorsque la rémunération des titulaires, occupant un même emploi dans l'entreprise, varie en fonction de leurs contributions individuelles quant à l'ancienneté, l'expérience, le rendement et compétences.

Par exemple : les salaires comme les ingénieurs d'une même classe peuvent variés en raison de leurs compétences et de leurs expériences.

L'importance attribuée à l'équité individuelle dans la rémunération des employés varie d'une organisation à l'autre, même d'une catégorie de personnel à l'autre dans une même entreprise.

La fréquence d'utilisation des régimes de rémunération visant à reconnaître le rendement individuel est important ; parmi ces régimes signalons la rémunération au mérite, à la commission et enfin à la pièce.

**•L'équité collective**

Un système de rémunération tient compte de l'équité collective lorsque la rémunération des employés varie en fonction du rendement de l'équipe, de l'unité administrative ou de l'organisation entière.

**La compétitivité**

Pour survivre, l'entreprise a besoin d'être compétitive. Elle doit donc trouver un juste milieu entre sa volonté de réduire ses coûts humains et celle d'être compétitive, sachant que sa première valeur ajoutée réside dans les hommes qui la composent. Son système de rémunération doit donc permettre d'attirer et de retenir les collaborateurs de valeur en offrant des rémunérations attractives par rapport au marché. Parallèlement, le contexte économique et technologique impose à la politique de rémunération une fonction de régulation des coûts. C'est-à-dire que les coûts salariaux doivent suivre la courbe des revenus de l'entreprise, surtout quand ces derniers baissent.

**La reconnaissance des prestations fournies**

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

**Aligner le comportement de l'employé avec les objectifs stratégiques de l'entreprise**

Une politique de rémunération rationnelle vise tout d'abord à créer un alignement et une cohérence entre ce que l'employé fait et ce que l'entreprise veut réaliser.

C'est un outil de motivation par excellence qui permet à l'entreprise de lier d'une manière concrète le comportement quotidien du salarié avec le niveau de sa rémunération. Aussi, c'est un moyen qui crée une force de travail impliquée dans la gestion des objectifs de l'entreprise.

Enfin, c'est un outil qui permet au manager d'éliminer les dysfonctionnements qui pourraient exister entre les buts personnels de l'employé et la mission qui lui est assignée.

La politique de rémunération d'une organisation influence sur la productivité de ses salariés, ainsi que, sur le climat social au sein de l'entreprise. La rémunération doit donc être attractive compte tenu du marché du travail, mais aussi équitable au sein de l'entreprise et stimulante.

La rémunération de chaque entreprise reste d'actualité. C'est un sujet déterminant. Elle présente l'un des aspects vitaux de la vie de toute organisation.

L'entreprise vise à se procurer la main d'œuvre requise, et surtout à conserver les éléments performants pour survivre et atteindre ses objectifs et réaliser ses missions à travers la relation d'échange entre le travail et la rémunération.

Pour que ce système soit efficace, l'entreprise suit une politique effectivement influencée par les perceptions et les conceptions des salariés de manière à produire les comportements souhaités.

La politique de l'entreprise doit être équilibrée par rapport aux exigences de ses salariés et ceux pour mieux réaliser et effectuer distinctement ses objectifs majeurs.

L'élaboration d'une politique de rémunération, doit avoir pour objectifs d'attirer, retenir et motiver un personnel compétent, traiter chaque employé de façon juste et équitable, assurer l'uniformité de la gestion des salaires du personnel, reconnaître les différences dans les niveaux de responsabilités des poste.

Le développement économique et socio-politique d'une nation se base sur les ressources humaines dont elle dispose. Elles jouent un rôle primordial dans le développement



# **Chapitre 02**

**La rémunération comme facteur de  
rétention du personnel**

### Introduction

Les Ressources Humaines constituent dans l'environnement économique actuel de rude concurrence, le socle sur lequel s'appuient les organisations pour la construction d'un avantage concurrentiel durable. Aussi mettent-elles en œuvre des politiques de fidélisation adaptées au contexte environnemental et visant à réduire au maximum les intentions de départs et les départs de salariés, surtout ceux détenant les compétences jugées stratégiques. Pour la Lachance, (2011) « la réussite d'une entreprise passe inévitablement par sa capacité à acquérir les compétences nécessaires à sa croissance, à retenir son personnel, à le développer mais encore mieux à le fidéliser ». En effet, vu l'exacerbation de la concurrence, les organisations se valent du fait de la facilité de piratage technologique et de stratégies commerciales et marketing. Les compétences des Ressources Humaines se trouvent alors être une des principales richesses imparfaitement imitables et à même de créer un avantage concurrentiel durable [9].

De nos jours, les firmes se livrent à une concurrence de plus en plus forte pour attirer et conserver les salariés les plus compétents.

Plusieurs raisons expliquent ce phénomène, à savoir :

- Les évolutions techniques et technologiques, économiques (concurrence...);
- La guerre des talents ;
- Les mutations sociodémographiques avec le départ à la retraite des baby-boomers <sup>8</sup>.

Prenant en compte de nouvelles facultés à leur disposition, les attentes et les exigences des salariés ont évolué au fur de ces dernières années. Leur vision au travail n'a pas demeuré la même, puisqu'ils adoptent une démarche des clients cherchant à satisfaire leurs besoins en ayant une veille sur les opportunités externes dès que celle-ci apparaissent. La gestion de carrière et l'évolution professionnelle ainsi que la meilleure rémunération, la formation sont pour les salariés des simples droits dont ils leurs sont indispensables <sup>9</sup>

La gestion des ressources humaines devra redéfinir sa principale vocation. Le fait d'attirer une meilleure RH mais encore la maintenir, la développer et l'encadrer pour l'atteinte de ses besoins. Ce qui nous laisse dire qu'à présent la relation entre l'entreprise et son

---

<sup>8</sup> Amari SES, Mokhefi A. Démarche marketing des ressources humaines levier actionné pour attirer et fidéliser les talents.

<sup>9</sup> Hammoumraoui EB, Ouacene M, Mebarki N. Marketing des ressources humaines Université abderrahmane mira Bejaia/ Disponible sur: <http://172.17.1.105:8080/xmlui/handle/123456789/14284>

## **Chapitre 02 La rémunération comme facteur de rétention du personnel**

employé est modifiée pour prendre une nouvelle démarche entreprise-client interne et employé-client.

Ce changement met l'entreprise dans une obligation de changer son orientation au sein de son management vers un investissement dans ses hommes et leurs compétences, un développement de l'employabilité et une bonne relation avec ses salariés afin d'assurer la stabilité et la durabilité.

### **Section 01 la rétention des salaires**

#### **▪ Généralités**

##### **1. Définitions**

**Rétention du personnel** : La rétention du personnel fait référence aux efforts déployés par une organisation pour maintenir ses employés actuels au sein de l'entreprise sur le long terme. Elle vise à minimiser le taux de rotation du personnel, c'est-à-dire le nombre d'employés qui quittent l'entreprise au fil du temps. La rétention du personnel implique la mise en place de politiques, de pratiques et d'incitations visant à créer un environnement de travail attrayant, à promouvoir la satisfaction au travail, à offrir des opportunités de développement professionnel et à encourager l'engagement des employés. Une rétention efficace du personnel est cruciale pour maintenir la stabilité de l'effectif, préserver les connaissances et l'expérience, et garantir la continuité des opérations au sein d'une organisation <sup>10</sup>.

**Attraction du personnel** : L'attraction du personnel désigne l'ensemble des stratégies et des pratiques mises en œuvre par les officines privées de pharmacie pour attirer de nouveaux employés qualifiés et compétents au sein de leur équipe. Cela englobe des aspects tels que le recrutement, la communication de l'offre d'emploi, la réputation de l'officine en tant qu'employeur, etc <sup>11</sup>.

**Fidélisation du personnel** : La fidélisation du personnel fait référence aux mesures prises par les officines privées pour maintenir leur personnel actuel. Cela inclut des initiatives visant à créer un environnement de travail satisfaisant, à promouvoir le développement professionnel, offrir des avantages sociaux attrayants, et à favoriser un lien durable entre l'employé et l'officine <sup>12</sup>.

---

<sup>10</sup> <https://humanyze.com/fr/blogeverything-you-need-to-know-about-employee-retention/>

<sup>11</sup> Mveng Minkoulou GY. Fidélisation du personnel et performance de l'entreprise : une application au personnel d'encadrement Disponible sur: [https://www.memoireonline.com/01/12/5058/m\\_Fidelisation-du-personnel-et-performance-de-l-entreprise--une-application-aupersonnel-d-encadreme0.html](https://www.memoireonline.com/01/12/5058/m_Fidelisation-du-personnel-et-performance-de-l-entreprise--une-application-aupersonnel-d-encadreme0.html)

<sup>12</sup> Larousse É. Définitions : fidéliser <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/fid%C3%A9liser/33598>

### **Section 02 l'impact de rémunération dans la rétention du personnel**

#### **01. Élément de définition**

D'après le Larousse, « fidéliser est le fait de s'attacher durablement à une personne, à une chose par des moyens appropriés »<sup>13</sup>

Les auteurs ont eu du mal à trouver une définition consensuelle de la fidélisation des salariés. J.M. Peretti (2011) donne la définition comme étant « l'ensemble des mesures permettant de réduire les départs volontaires des salariés. Par suite, un salarié fidèle présente une ancienneté significative dans l'entreprise, une très faible propension à rechercher et à examiner les offres d'emploi externe et, d'une façon générale, un sentiment d'appartenance fort »<sup>14</sup>

B. Chaminade (2004) « l'action volontaire de l'entreprise de mettre en place un environnement qui maintienne durablement l'attachement des salariés » ceci montre que l'attachement à l'entreprise influe mutuellement avec la fidélisation<sup>15</sup>

P. Paille (2004) complète la définition de J.M. Peretti (1999) de la façon suivante « Le salarié est fidèle à son organisation lorsqu'il justifie d'une ancienneté significative et d'un désintérêt pour les opportunités professionnelles externe, mais également lorsqu'il adopte, dans le cadre de son travail, une ligne de conduite qui privilégie les efforts continus et évite tout acte de nature à perturber volontairement le fonctionnement de son organisation »<sup>16</sup>

La fidélisation est stratégique et permet une meilleure gestion des ressources et des compétences ; il s'agit de fidéliser ceux dont les compétences répondront aux besoins futurs de l'entreprise.

#### **02. Formes de la fidélisation**

P. Paille (2004) distingue 3 formes de fidélité au travail :

---

<sup>13</sup> Disponible sur: <https://www.cairn.info/ressources-humaines--9782311406986-p-33.htm>

<sup>14</sup> Chaminade B. La fidélisation de ses salariés reste-t-elle d'actualité en période de récession. Ed ISEOR Toulon. 2004;

<sup>15</sup> Paillé P. Examen empirique sur le caractère multidimensionnel de l'engagement normatif et sur les liens avec les engagements affectif et continu. Psychol Trav Organ.2004

<sup>16</sup> Disponible sur: <https://www.ummo.dz/dspace/handle/ummo/21255>

### **2.1. La fidélité réelle**

Caractérise « une relation qui conjugue la pérennité des liens entre un salarié et son organisation à la persévérance de l'effort dans le travail », les salariés adaptent alors des comportements de citoyenneté organisationnelle qui augmentent la cohésion d'équipe et améliorent le climat de travail, ce qui amplifie leur désir de rester membres de leur organisation.

### **.2.2. La fidélité conditionnelle :**

Elle est fonction du sentiment qu'a le salarié que les récompenses matérielles qu'il reçoit pour son efficacité et ses efforts, « sont conformes à ses attentes, en termes de développement professionnel et d'employabilité ».

### **.2.3. La fidélité de façade :**

Caractérise-les salariés qui restent dans leur entreprise non pas par volonté mais par obligation « le départ réel dépend, d'une part de la perception des coûts individuels liés au fait d'abandonner l'avantages associés à sa position professionnelle et d'autre part de la perception du volume d'alternatives professionnelles existantes sur le marché de l'entreprise »

## **3. Variables explicatives de la fidélisation des ressources humaines**

### **.3.1. Les facteurs de fidélisation des ressources humaines**

La fidélisation du personnel à l'entreprise, l'atteinte d'une performance et d'une qualité de service.

### **3.2. Motivation :**

Le concept de motivation est apparu dans les années 1930, avec l'école des relations humaines et son objectif était de développer la performance individuelle en favorisant le travail collectif.

La motivation au travail est l'ensemble des aspirations qu'un travailleur attache à son emploi et qu'il attend de voir s'y réaliser, en fonction du travail accompli, de la reconnaissance de ce travail par l'entreprise <sup>17</sup>.

La motivation n'est pas un état permanent, statique, une caractéristique individuelle sans la motivation au travail est l'ensemble des aspirations qu'un travailleur attache à son

---

<sup>17</sup> Disponible sur: <https://theses.hal.science/tel-03357653/>

## Chapitre 02 La rémunération comme facteur de rétention du personnel

emploi et qu'il attend de voir s'y réaliser, en fonction du travail accompli, de la reconnaissance de ce travail par l'entreprise <sup>18</sup>

La motivation n'est pas un état permanent, statique, une caractéristique individuelle sans rapport avec l'environnement. On pourrait la définir comme un processus qui fait naître l'effort pour atteindre un objectif et qui relance l'effort jusqu'à ce que l'objectif soit atteint.

Le niveau de motivation d'un individu ne dépend donc pas seulement de lui, mais il dépend également de son environnement. Ce concept recouvre l'ensemble des forces exogènes (liées à l'environnement) par exemple le caractère privé ou public de l'entreprise ou alors endogènes (liées à la personnalité)

### **3.3. Les techniques de motivation**

Selon Scotto et al on distingue les stimulants financiers et les stimulants non financiers <sup>19</sup>:

- L'intéressement, la participation et l'actionnariat salarié. L'intéressement est un contrat prévoyant une participation de l'ensemble des travailleurs de l'entreprise soit sous forme d'une participation collective aux résultats, soit sous forme d'une participation au capital ou soit sous forme d'une participation à l'accroissement de la productivité.
- **La participation** est un accord passé entre la direction et les salariés consistant à affecter une partie du bénéfice à une réserve spéciale dite de « participation entre les salariés ».
- **L' actionnariat salarié** s'est développé autour de trois méthodes, les plans d'épargne d'entreprise, les options de souscription et la distribution gratuite d'actions aux salariés.
- Les stimulants non financiers peuvent être aussi divers dans leur forme qu'importants dans leurs effets. Il s'agit par exemple de l'attitude des cadres vis-à-vis de leurs subordonnées, de la considération qu'ils leur témoignent, de l'homogénéité des

---

<sup>18</sup> Scotto MJ, Boyer A, Deacken N, Tiffon H. De la diversité des âges à la gestion intergénérationnelle. Le développement des politiques intergénérationnelles dans les entreprises en France. Le cas de trois banques françaises. *Quest Manag.* 2014;6(2):61-73.

<sup>19</sup> Soparnot R. Chapitre 1. La stratégie et les fonctions de l'entreprise. *Manag Sup.* 2000; 7-87.

## **Chapitre 02 La rémunération comme facteur de rétention du personnel**

groupes, du contenu du travail lui-même ou de la répartition des responsabilités, de l'information sur les résultats, etc.

### **. Satisfaction**

La satisfaction au travail correspond à « l'impression subjective globale positive, résultante de nombreux facteurs dont celui d'avoir atteint un but recherché, indice d'une réalisation de soi » Il s'agit d'une réponse affective et émotionnelle de la personne face à son emploi et elle a des conséquences sur le comportement des individus avec la satisfaction, la fidélité revêt un caractère physique c'est-à-dire les individus sont satisfaits des conditions de travail offertes par l'entreprise <sup>20</sup>.

### **Conditions de travail**

Les conditions de travail se définissent comme étant l'ensemble des dispositifs et des moyens pris et mis en place par l'entreprise pour permettre à son personnel de s'épanouir et de créer plus de valeur, d'une manière générale elles désignent l'environnement dans lequel, les employés vivent sur leur lieu de travail

Le terme conditions de travail recouvre un contenu plus ou moins large, il peut être regroupé en quatre facteurs : facteurs physiques et environnementaux, facteurs organisationnels, facteurs sociaux et facteurs psychologiques <sup>21</sup>

### **Facteurs physiques et environnementaux**

C'est un ensemble d'outils de l'environnement immédiat de travail. C'est également tout ce qui caractérise une situation de travail et favorise ou freine l'activité des travailleurs .

Il s'agit de l'implantation et de la conception du poste de travail, ainsi que son environnement physique et technique. Ces facteurs peuvent être soit un facteur de dégradation de la santé des travailleurs (fatigue, stress professionnel) ou alors contribue à leur épanouissement dans leur lieu de travail (la rotation, la polyvalence des postes, l'enrichissement des postes). Ces facteurs ont des répercussions positives et/ou négatives sur

---

<sup>20</sup> Laroche P, Salesina M. Chapitre 2. La gestion stratégique des ressources humaines. In: GRH et relations de travail [Internet]. Louvain-la-Neuve: De Boeck Supérieur; 2018 Disponible sur: <https://www.cairn.info/grh-et-relations-de-travail--9782807320734-p-59.htm>

<sup>21</sup> Peretti JM. Chapitre 19. Information et communication dans l'entreprise. In: Ressources humaines p. 591 -620. (Vuibert Gestion).

Disponible sur: <https://www.cairn.info/ressources-humaines--9782311406986-p-591.htm>

## **Chapitre 02 La rémunération comme facteur de rétention du personnel**

la performance de l'entreprise, la mise en place de bons facteurs physiques permet à l'entreprise de conserver durablement son personnel

### **. Facteurs organisationnels**

Ils concernent les règles relatives à l'organisation et à la gestion de l'entreprise afin de renforcer et d'améliorer la productivité du personnel et de rentabiliser l'investissement du recrutement.

Ces facteurs organisationnels sont généralement les charges de travail (temps de travail) et les procédures (adaptation des salaires à leurs postes, consignes, règlement)

### **.Facteurs sociaux**

Les facteurs sociaux dépendent des relations de travail, souvent conditionnées par le style de management et la qualité de communication interne de l'entreprise. Ces facteurs sont les dialogues sociaux (les communications, les réunions d'information), la rémunération (la politique de rémunération est aujourd'hui devenue un outil stratégique de la GRH pour les entreprises), la reconnaissance (regroupe l'aspect immatériel de la rétribution tel que les félicitations, les encouragements, les primes, les promotions)<sup>22</sup>.

### **Facteurs psychologiques**

Ils résultent des situations professionnelles qui engendrent des répercussions sur la santé psychologique des salariés tels que la souffrance au travail, stress et épuisement professionnel.

### **Implication organisationnelle**

L'engagement organisationnel est une attitude professionnelle caractéristique d'un état psychologique. Il s'agirait donc d'un construit psychologique reposant essentiellement sur l'identification de l'individu à une cible spécifique. L'engagement consiste ainsi à se sentir lié à l'organisation et donc à ne pas en partir<sup>23</sup>

### **L'attachement**

L'attachement est une proximité psychologique qui reflète l'importance que représente l'entreprise pour le salarié, il désigne un lien positif et étroit, une intimité entre le salarié et l'entreprise et correspond à une intensité relationnelle stable et durable avec l'organisation.

L'attachement du salarié conduit moins de comportement de rupture (démission) et de comportement de dérobade (arriver en retard, pause prolongée, micro absentéisme)

---

<sup>22</sup> Pesqueux Y. De l'implication [Internet] [Mémoire de master en Sciences Economiques].

[France]: Hesam Université; 2020. Disponible sur: <https://shs.hal.science/halshs02568795/document>

<sup>23</sup> SuperMood. Fidélisation des salariés : impact, outils et bonnes pratiques managériales Disponible sur: <https://www.supermood.com/frfr/blog/post/engagement-collaborateur/fidelisation-salaries-impact-rh>

## **Chapitre 02 La rémunération comme facteur de rétention du personnel**

L'attachement découle d'un sentiment d'appartenance (le salarié se sent émotionnellement lié et est disposé à œuvrer pour la relation) et l'identification à l'entreprise (cette identification à l'entreprise va se développer à l'extérieur ce qui engendre une image positive de l'entreprise) <sup>24</sup>

### **. Motifs probables de départ des ressources humaines**

Les départs des ressources humaines sont dus à l'insatisfaction du salarié face à certains facteurs tels que la rémunération, la reconnaissance, la formation, la communication et à la gestion des carrières.

### **. Une opportunité de carrière réduite**

Les salariés apprécient de savoir qu'ils ont des possibilités d'évolution au sein de l'entreprise pour s'investir au maximum dans leur fonction. Chaque entreprise souhaite les faire évoluer sur d'autres postes afin de les fidéliser, les salariés auront le sentiment d'appartenir à une entité, ce qui les dissuadera de partir.

### **Un manque de reconnaissance des salariés**

La reconnaissance des salariés consiste à reconnaître les comportements, les efforts et les réalisations d'un employé ou d'une équipe lorsqu'ils contribuent à la réalisation des objectifs de l'organisation et qu'ils en reflètent les valeurs.

La reconnaissance des salariés est importante car ce faisant elle permet d'inculquer un sentiment d'appartenance à l'égard de leur milieu de travail, de relever leur moral, d'inciter à être loyal, de favoriser l'instauration d'un milieu de travail positif, de renforcer la motivation, et de favoriser la rétention du personnel.

### **Un système de rémunération insuffisante**

La politique de rémunération est un outil pour l'entreprise de réussir à attirer, garder et motiver les individus. Pour se faire il faut une rémunération équitable pour le service rendu.

### **Équité interne**

Ceci fait référence à une rémunération équitable qui tient compte du rapport qu'ont entre eux les différents emplois au sein d'une organisation. On prend en compte le classement de tous les emplois par rapport aux autres emplois, selon leur importance pour l'organisation.

---

<sup>24</sup> .Ratouis C. 15 Stratégies de Rétention des Employés et des Talents [Internet]. 2023 Disponible sur: <https://www.lumapps.com/fr/engagement-collaborateur/strategies-programme-retention-employes>

### Équité externe

Elle fait référence à une rémunération équitable et concurrentielle lorsqu'on la compare avec la rémunération offerte sur le marché pour un emploi similaire ; il s'agit du niveau moyen de rémunération offerte par l'entreprise hôte par rapport au marché du travail externe.

### Équité entre les employés

Elle fait référence à une rémunération équitable entre les employés qui font un même travail, ou dont le poste fait partie d'un même échelon au niveau d'emploi. Cela ne signifie pas que tous les employés reçoivent un même salaire, mais plutôt qu'ils sont payés de façon équitables par rapport aux autres employés qui ont le même rôle.

### Équité salariale

Elle fait référence à la différence de salaire entre homme

## .4. Différentes stratégies de rétention et les facteurs d'attraction

### Stratégies

Il existe différentes pratiques de gestion des ressources humaines qui contribuent à bâtir une stratégie d'attraction, de mobilisation et de rétention de la main d'œuvre. Ces pratiques convergent toutes vers un but final et central qui est : l'engagement organisationnel. Il peut se définir comme : « *une force stabilisatrice ou obligatoire qui donne un sens au comportement lié à une certaine cible* » (Meyer, 2011). Il est important de savoir que ce concept prend tout son sens quand on sait qu'il est lié négativement aux intentions de départ et au roulement volontaire.

Les défis actuels du marché du travail poussent les employeurs à mettre en place certaines stratégies dans le but de prévenir le départ de leurs travailleurs performants.

Les défis actuels du marché du travail poussent les employeurs à mettre en place certaines stratégies dans le but de prévenir le départ de leurs travailleurs performants. À l'époque, offrir une rémunération avantageuse était suffisant pour y parvenir.

Désormais, il faut bien plus que cela. Selon Concept RH, il existe sept pratiques qui peuvent favoriser **a. Présenter clairement la vision et les valeurs de son entreprise :**

C'est le point de départ. Les valeurs et la culture d'entreprise sont également des éléments essentiels pour les salariés car elles leur permettent de ressentir une appartenance à un groupe.

## **Chapitre 02 La rémunération comme facteur de rétention du personnel**

(Concept RH, 2015). Selon Deschênes, l'appartenance à un groupe se traduirait comme étant : « *le degré d'identification et d'attachement de l'individu face à un groupe de référence (ses caractéristiques, ses valeurs)* ». (Deschênes, 2015). Il explique, que bien souvent, les organisations ayant un taux de roulement important n'ont, pour la plupart des cas, pas réussi à créer un sentiment d'appartenance chez leur personnel. (Deschênes, 2015)

Certains éléments et différentes mesures peuvent augmenter l'appartenance à un groupe. Par exemple, créer des espaces détente, une cafétéria, des agoras, ... Mais aussi, accorder une importance toute particulière à la communication interne dans l'entreprise en mettant en place des tableaux d'affichage et des salles de réunion permettrait incontestablement d'améliorer la sociabilité interne et du coup, la rétention et la fidélisation des talents. (Vanhée, 2015)

Pour que les travailleurs se sentent en accord avec l'entreprise et adhèrent aux valeurs et à la culture de l'entreprise, il est donc primordial de créer une relation de confiance entre eux et la direction. (Brockbank & Ulrich, 2010). Cette relation de confiance peut se construire en mettant l'accent sur l'écoute de ses travailleurs. Il est primordial, surtout en tant que Gestionnaire des Ressources Humaines, de tenter de comprendre et d'adopter le raisonnement des travailleurs, ainsi que leur langage et les concepts qu'ils utilisent pour réfléchir à leurs propres activités. Il a été confirmé qu'il est bien plus difficile de changer le style des gens que d'apprendre à travailler avec eux. (Brockbank & Ulrich, 2010).

### **b. Vérifier la compréhension des employés quant à leur rôle et leur contribution au sein de l'entreprise :**

Il s'agit de valider la compréhension des employés face aux objectifs organisationnels et leur rôle face à ceux-ci. Parmi les trois leviers de la motivation, l'appartenance est un élément important (à côté de l'autonomie et de la compétence). (Concept RH, 2015)

### **c. Donner du feed-back aux employés :**

Il faut communiquer avec les employés c'est-à-dire, leur parler de leurs forces, leurs faiblesses et mentionner ce qu'ils doivent améliorer pour répondre aux attentes de l'entreprise. Notons également que la reconnaissance peut s'exprimer au travers des feed-back donnés par la direction ou les managers à son personnel. (Concept RH, 2015)

### **d. Présenter des occasions d'avancement au sein de l'organisation :**

Il est important de récompenser les efforts et les bons résultats des travailleurs par une évolution de carrière positive, par exemple, afin de favoriser la motivation à long terme des employés (Concept RH, 2015). Pour la plupart des travailleurs, aspirer à des perspectives d'évolution constitue un argument important pour rester dans l'entreprise. En effet, lorsqu'il devient impossible d'évoluer au sein d'une entreprise, les travailleurs sont souvent à la recherche de renouveau et donc à la recherche d'un nouvel emploi. (Concept RH, 2015) Une étude réalisée par StepStone en 2017, montre que 41% des répondants ont déclaré que le manque d'évolution de carrière possible au sein de leur entreprise était la cause principale de leur départ. Ceux-ci rajoutent également que ce problème est bien souvent lié à un manque de plan de carrière au sein de l'entreprise.

### **e. Offrir un climat de travail sain :**

Un bon climat de travail est nécessaire. Il ne faut donc pas laisser les problèmes prendre de l'ampleur (Concept RH, 2015). Une étude réalisée par le groupe Malakoff Médéric (un groupe paritaire de protection sociale français), confirme que l'ambiance et les relations de travail sont des éléments primordiaux pour une vie au travail durable. (Périnel, 2017). L'environnement de travail, étant défini comme étant : « *l'ensemble des éléments L'environnement de travail, ét étant défini comme étant : « l'ensemble des éléments matériels et humains qui sont susceptibles d'influencer un travailleur dans ses tâches quotidiennes », est un élément essentiel pour l'augmentation de la sociabilité des salariés en interne. (Vanhée, 2015) En effet, un espace de travail attractif est déterminant pour la motivation mais également pour l'augmentation du sentiment d'appartenance à l'entreprise. C'est pourquoi il est important de proposer aux membres de l'entreprise des espaces « détentes » car cela contribuera à l'augmentation de l'appréciation de l'entreprise par le travailleur ; celui-ci se sentira plus facilement chez lui. (JLL,*

### **b. 2013) Reconnaître les compétences et connaissances des employés :**

Reconnaître les connaissances et les compétences des travailleurs est primordial (Concept RH, 2015). Il s'agit de les impliquer dans les décisions et de les écouter. La reconnaissance au travail constitue pour la plupart des salariés un besoin fondamental. Cela permet aux salariés de ressentir leur appartenance à un groupe et permet également de valoriser leur singularité.

## **Chapitre 02 La rémunération comme facteur de rétention du personnel**

(Vanhée, 2015). Elle prend tout son sens dans les Sciences de Gestion lorsqu'on la place au regard de la performance. (Roche, 2015).

Aussi, la reconnaissance au travail peut être présentée comme un déterminant de la motivation autonome. En effet, la reconnaissance est considérée dans les travaux de Deci et Ryan, comme un important facteur de motivation, d'implication et de satisfaction au travail (Deci & Ryan, 2000).

Notons que l'octroi de récompenses s'avère pour l'entreprise une solution peu coûteuse notons que l'octroi de récompenses s'avère pour l'entreprise une solution peu coûteuse qui peut avoir des effets positifs sur la productivité, la conservation, l'attraction et le moral du personnel.

Malheureusement, il s'agit de pratiques peu ou mal utilisées.

Pourtant, la reconnaissance peut être une pratique simple et à la portée de tous les cadres. (St-Onge, Haine, Aubin, Rousseau & Lagassé, 2005).

### **g. Offrir des possibilités de formation :**

Offrir différentes formations aux employés peut leur prouver la confiance que la direction a en eux. Ils en seront conscients et tendront à rester fidèles car cela va augmenter le sentiment d'appartenance de l'employé (Concept RH, 2015).

L'accès à la formation est également devenu un enjeu primordial pour la plupart des salariés. Selon une étude réalisée par Jobat, 40% des salariés sont disposés à suivre des formations. (Jobat, 2013)

Une seconde étude montre que lorsque l'employeur donne accès à des formations à ses travailleurs, ces derniers se sentent plus heureux. L'employeur donne un signal qui montre qu'il est soucieux du développement personnel de ses travailleurs. Cette même étude confirme que 87,8% des travailleurs ayant accès à la formation auraient moins de volonté de quitter l'entreprise (Mazour, 2016).

### **4.2. Suggestions pour améliorer la rétention**

- Offrir de nouveaux défis (mobilité horizontale)
- Adapter le travail aux jeunes générations

## **Chapitre 02 La rémunération comme facteur de rétention du personnel**

- Donner plus de reconnaissance
- Développer l'appartenance à l'organisation
- Adapter les avantages sociaux (p. ex. les garderies, l'entraînement physique, etc.)
- Mettre en avant l'établissement de plans de carrière
- Miser sur la conciliation travail-famille (renforcer les acquis et entretenir ses forces)
- Consulter le personnel
- Proposer des horaires de travail flexibles – Améliorer la communication
  
- Revoir l'organisation du travail
- Offrir de la formation pertinente aux gestionnaires
- Miser sur le mentorat et le parrainage
- Laisser une plus grande latitude aux gestionnaires
- Valoriser le travail d'équipe (Conseil )

### **Conclusion**

En résumé, la rémunération joue un rôle crucial dans la rétention des employés. Elle ne se limite pas à un simple salaire, mais englobe également les avantages sociaux, les primes, et les opportunités de développement professionnel. Une politique de rémunération bien conçue et équitable peut considérablement réduire le taux de rotation du personnel en augmentant la satisfaction et l'engagement des employés.

Cependant, il est important de noter que la rémunération ne doit pas être le seul levier utilisé pour retenir les talents. D'autres facteurs tels que la culture d'entreprise, les opportunités de carrière, et la reconnaissance jouent également un rôle significatif. En combinant une rémunération compétitive avec ces éléments, les entreprises peuvent créer un environnement de travail attractif et durable, favorisant ainsi la fidélité et la motivation des employés.

En conclusion, pour maximiser la rétention des employés, les entreprises doivent adopter une approche holistique qui intègre la rémunération dans une stratégie globale de gestion des talents. Cela permettra non seulement de retenir les meilleurs éléments, mais aussi de renforcer la performance et la compétitivité de l'organisation à long terme

# *Chapitre 03*

*L'effet de la rémunération sur  
la rétention des salarés*

*Présentation de l'organisme d'accueil*

**Historique de l'organisme d'accueil**

Issue de SONATRACH, l'entreprise ERDP (Entreprise de Raffinage et de Distribution des produits Pétroliers) a été créée par le décret N° 80/101 du 06 avril 1981.

Entrée en activité le 1er janvier 1982, elle est chargée de l'industrie du raffinage et de la distribution des produits pétroliers sous le sigle NAFTAL.

En 1987, l'activité raffinage est séparée de l'activité distribution.

La raison sociale de la société change suite à cette séparation des activités et NAFTAL est désormais chargée de la commercialisation et de la distribution des produits pétroliers et dérivés.

A partir de 1998, elle change de statut et devient Société par actions (SPA) filiale à 100% de SONATRACH.

Un autre plan de restructuration s'est traduit par la création des divisions, selon ses principaux produits à savoir :

(Décision N° 5540 du 15/12/1990)

- CLP (Carburant Lubrifiant Pneumatique).
- GPL (GAZ de Pétrole Liquéfié).
- AVM (Aviation Marine).
- Division bitumes.

Pour assurer convenablement ses missions, NAFTAL dispose de moyens matériels, humains et financiers adéquats. Elle applique aussi un système décentralisateur en instaurant des districts dont le District COM de Tizi-ouzou.

## **Présentation du district COM Tizi-ouzou**

Le District COM de Tizi-ouzou se situe dans la zone industrielle AISSAT IDIR à OUED-AISSI (environs 13 kilomètres de Tizi-Ouzou ville).





Il gère deux centres de stockages **CDD** (Centre de Distribution de carburant) et **LP** (Centre Lubrifiants et pneumatiques) et un réseau de seize stations en gestion directe (GD). En générale, il veille sur la gestion, l'organisation, la promotion et le développement de l'activité de distribution des carburants terre, lubrifiants, produits spéciaux et pneumatiques. Il veille aussi sur la commercialisation des produits et la modernisation du réseau des stations services.

Pour ce faire, il analyse sa part dans le marché, il étudie les propositions et met en œuvre toute actions susceptibles de renforcer sa position par rapport à ses concurrents.

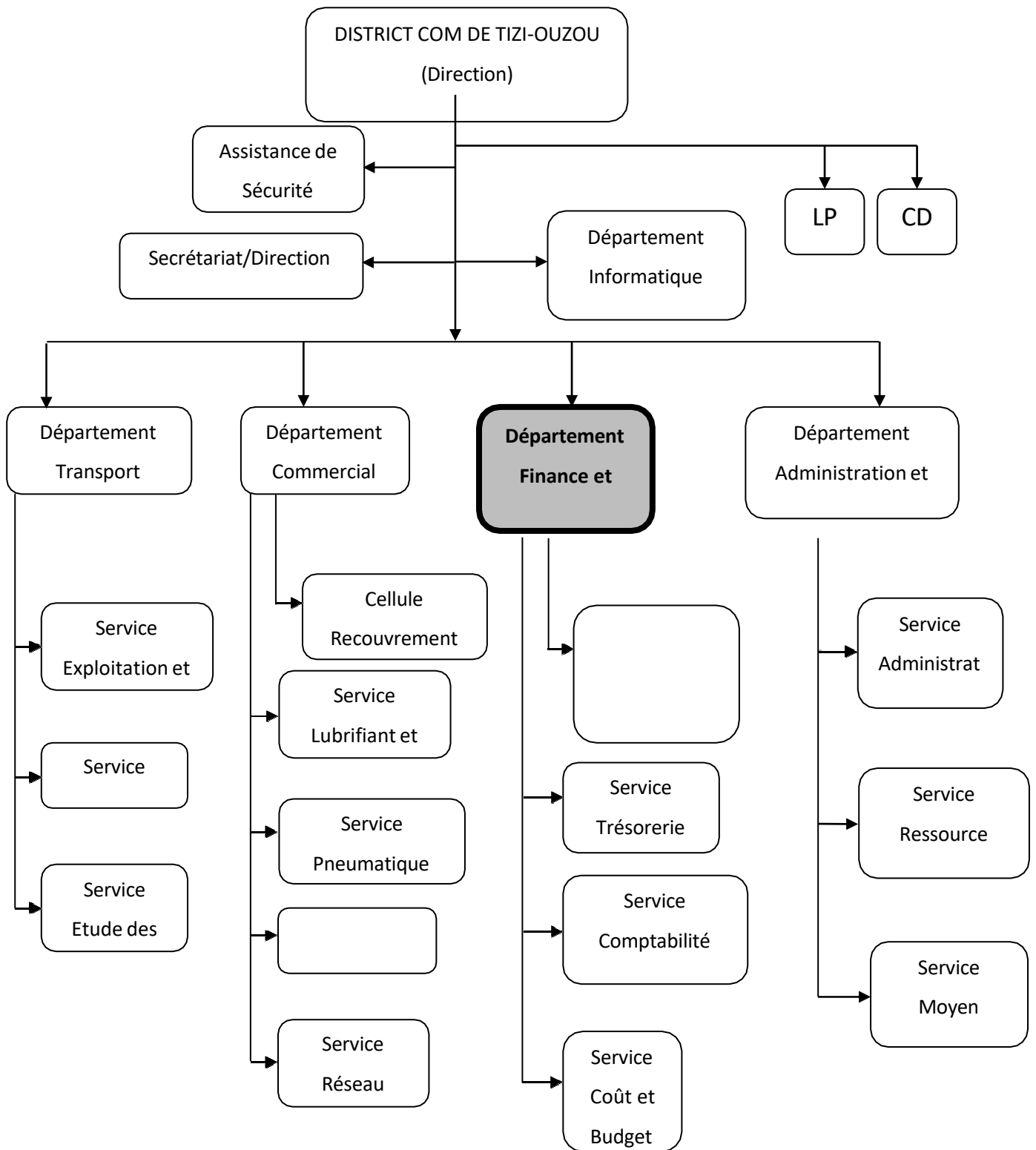
## **Mission et activité de l'organisme d'accueil**

NAFTAL a pour mission principale, la distribution et la commercialisation des produits pétroliers sur le marché national.

Elle intervient dans les domaines :

-  *de l'enfûtage GPL*
-  *de la formulation de bitumes*
-  *de la distribution, stockage et commercialisation des carburants, GPL, lubrifiants, bitumes, pneumatiques, GPL/carburant, produits spéciaux.*
-  *du transport des produits pétroliers.*

**Organigramme général du DISTRICT COMMERCIALISATION**



## **Description de l'organigramme général**

### **5.1/ Présentation des différents départements**

#### **A/Département commercial :**

En terme simple, le département commercial veille à :

- L'application de la politique commerciale de l'entreprise adoptée.
- Les points de vente NAFTAL.

**A.1/cellule recouvrement :** C'est une cellule rattachée directement au département.

Elle a pour fonction principale :

- Elle Suit et contrôle le règlement des clients à terme.
- Elle Procède aussi au recouvrement des créances sur clients.
- Elle établie les reçus d'encaissement et saisis éventuellement les clients retardataires.

Pour ce faire. Elle est en contacte permanent avec les autres services.

**A.2/Service carburants :** chargé de :

- La commercialisation des carburants.
- Traiter et analyser les données du marché potentiel pour pouvoir établir les plans prévisionnels.
- Gérer et contrôler le mouvement des stocks puis s'assurer de la qualité et de la conformité du produit.
- Enregistre, analyser et suggérer les solutions remédiant aux doléances de la clientèle.

**/Service lubrifiants et produits spéciaux :** il s'occupe de :

- La présentation et conseils à la clientèle en matière d'utilisations des lubrifiants de NAFTAL
- Suivi et de l'analyse des ventes des produits commercialisés par le centre multi produits.
- Elaboration des plans d'approvisionnements, de distributions et répond aux doléances des clients.

**/Service pneumatique :** il s'occupe de :

- Suivi et l'analyse des vents pneumatiques.
- Elaboration des plans de ventes.
- Etablissement des programmes et planning d'approvisionnement.

**/Service réseau** : chargé de :

- Gérer les réseaux des stations service en l'occurrence les gestions directes (GD), les gestions libres (GL), les points de ventes agréés (PVA),...
- Analyser la performance de ses stations en gestion direct.
- Veiller aux respects des normes de gestion.
- Veiller à la présentation de l'image de marque de NAFTAL.

**B / Département finances et comptabilité :**

Il se consacre principalement à l'interprétation des flux financiers en écritures Comptables puis il est traduit au bilan en fin de chaque période comptable. Il coordonne toutes les activités de comptabilité, de trésorerie budget et de patrimoine. Il comprend :

**B.1/ Cellule contrôle et juridique** : Il veille au :

- Respect des normes de gestion.
- Contrôle des TAC (Ticket à crédit).
- La protection du patrimoine.
- Suivi des contentieux et litiges qui peuvent subvenir au cours de l'exercice de l'activité de NAFTAL.

**B.2 /Service trésorerie** : chargé de :

- Contrôlé les flux recettes et dépenses du district.
- Traiter les dossiers de paiement, d'investissement et autres dépenses.
- Etablir la situation de rapprochement des comptes de trésorerie.
- Contrôler les impayés et effectuer la comptabilisation des comptes et grand livre de trésorerie.

**B.3/ Service comptabilité générale** : Il s'occupe de :

- La traduction des documents aux écritures comptables.
- Suivi de l'état des stocks, l'état des ventes et marges par points de vente ou par client.
- Suivi du mouvement des stocks, leur réception et leur règlement.
- La comptabilisation des charges salariales et de la déclaration fiscale.

### **B.4/ Service coût et budget :** chargé de :

- L'élaboration des budgets prévisionnels d'investissement et de fonctionnement du district.
- Consolider l'ensemble des charges nécessaires à la détermination du coût.
- Collecter les informations comptables puis procéder au calcul des charges d'exploitation.

### **C / Département administration et moyens généraux :**

Il a pour mission, d'assurer la gestion des moyens généraux du district, l'administration et la gestion des ressources humaines. Ce département s'occupe essentiellement du facteur humain, son épanouissement formation. Toutefois, Ces taches sont réparties comme suit :

#### **C.1/ Service moyens généraux :** il assure :

- Les prestations de service en matière de transport, télécommunication et approvisionnement en fournitures.
- La gestion du stock du magasin et de la réception du courrier, son enregistrement et sa répartition.

#### **C.2/ Service administration :** charger de :

- Gérer le personnel en le déclarant aux assurances sociales.
- Elaborer la paie mensuelle.
- Fournir les données nécessaires pour le calcul de la prime de rentabilité collective.

#### **C.3/ Service ressources humaines :** son rôle est de :

- Suivre l'évolution de l'effectif et du personnel en fonction des besoins du district.
- Elaborer le plan de formation annuel et organiser les départs en retraite.

### **D/ Département transport et technique :**

Sa mission consiste en la maintenance du matériel, le plan de distribution ainsi que l'étude et la réalisation des projets. Il est divisé en plusieurs services :

#### **D.1/ Service exploitation et maintenance :** Il assure :

- Le maintient du matériel des dépôts en veillant à la maintenance préventive et curative.

## **Chapitre 03      L'effet de la rémunération sur la rétention des salariés**

- La répartition des volucompteurs des GD et l'achat de la pièce de rechange et son emmagasinage.
- L'application des plans de maintenance du réseau.
- **Centre de conversion GPL C** ; installation des Kit, vente de la pièce de rechange et réparation.

### **D.2/ Service transport : chargé de :**

- Elaborer le plan d'approvisionnement et de la distribution par canal, par commune et par segments selon les prévisions du service carburant.
- Suivre les contrats des transporteurs privés et gérer le matériel roulant, les pièces de rechange et le personnel de conduite.

### **D.3/ Service d'études et réalisations : son rôle est :**

- Elaborer les études technico-économiques et architecturales.
- Entreprendre toute étude de rénovation ou d'extension des installations.
- Suivre les situations des travaux, les constater sous forme de situations provisoires et les présenter au paiement.

### **5.2/ Présentation du centre Multi Produit (LP) :**

Le centre multi produit est un lieu de stockage et de vente d'une gamme variée de produits a s'avoir : les lubrifiants, les pneus, Les acides et l'eau distillée.

Pour l'alimentation du stock, le CMP s'approvisionne de son fournisseur principal qui est la raffinerie d'Arzew.

Le LP est situé sur la route nationale N° 12 à 500 m du centre ville de tizi-ouzou.

### **5.3/ Présentation du centre de distribution (CDD) :**

Le CDD de Tizi-Ouzou est dans la zone industrielle d'Oued-Aissi, environ 10km à l'est de cette ville, chef lieu de la wilaya. Administrativement, il fait parti de la commune de Tizi-Ouzou.

Il est doté d'un hangar de stockage pneumatiques et son rôle c'est d'approvisionner les différentes stations-service de la wilaya en carburant.

**Département Informatique:**

- **L'aspect Humain :** District COM dispose de :
  - ✓ Un chef de département.
  - ✓ Un Chef de service système réseau.
  - ✓ Un Chef de service ING.
  - ✓ Un Technicien informatique.

**L'aspect logiciel :**

Plusieurs applications ont été développées parmi elles :

- ❖ **SGC :** Système de Gestion des Créances applicable au niveau de la cellule recouvrement.
- ❖ **VENTES LUB :** système Stock Vente Lubrifiants.
- ❖ **CGCA :** système pour le service Comptabilité Générale.
- ❖ **SIGI :** Système de Gestion des Investissements.
- ❖ Le logiciel paie.
- ❖ **GRH :** le logiciel Gestion des Ressources Humains.
- ❖ **WINCANAL :** pour le service coûts et budget.
- ❖ **NAFT COM :** logiciel de facturation installé au niveau des centres.
- ❖ **AMORT :** logiciel de gestion des amortissements.

### **Section 2: présentation de l'enquête**

Les objectifs et les questions de recherche de cette étude nous conduisent à une exploration en profondeur de l'impact de la rémunération sur la rétention des salariés. La méthode retenue pour cette étude est « l'étude de cas ». Pour cela ; nous avons opté pour l'entreprise NAFTAL.

#### **1- Présentation de l'enquête sur le terrain :**

L'objectif et la question de recherche de cette étude nous conduisent à une exploration en profondeur de l'effet de la rémunération sur la rétention des salariés. La méthode retenue pour cette étude est « l'étude de cas ». Pour cela, nous optons pour l'entreprise NAFTAL.

#### **2- Objectif général de l'enquête :**

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

### Section 3 : Les résultats de l'enquête

#### 1- Interprétation des résultats

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

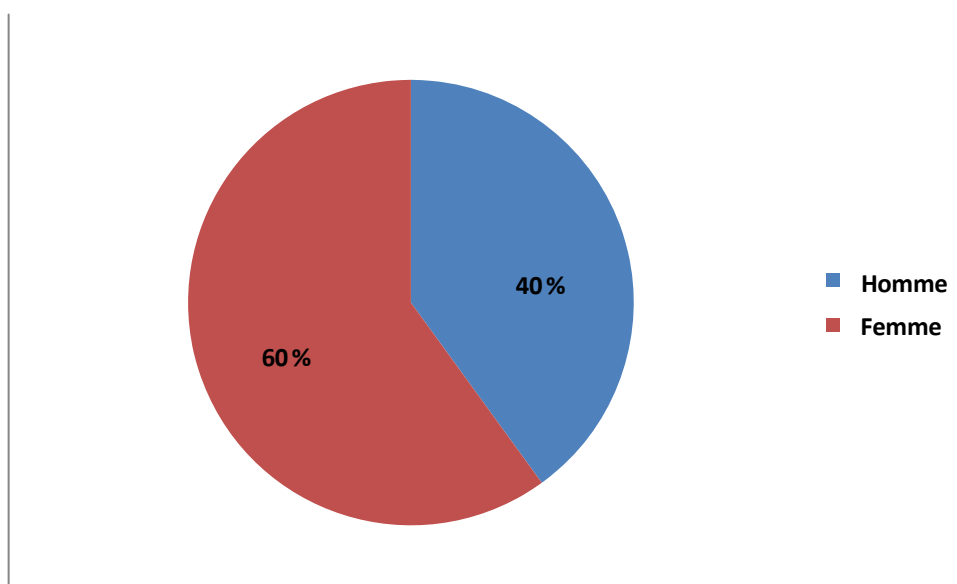
#### 1.1- Données socioprofessionnelles

**Tableau N°01 : la répartition de l'effectif selon le sexe**

Sexe	Nombre	Pourcentage
Homme	16	40%
Femme	24	60%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

**Source :** réalisé par moi-même, résultat de l'enquête, juin 2024.

**Figure N°02 : la répartition de l'effectif selon le sexe**



#### **Commentaire :**

A partir du tableau n°1 et figure n°2, nous se référant au pourcentage obtenu par le biais du questionnaire, nous constatons que la participation des salariés femmes est plus élevée (60%) que celle des hommes (40%).

## Chapitre 03      L'effet de la rémunération sur la rétention des salariés

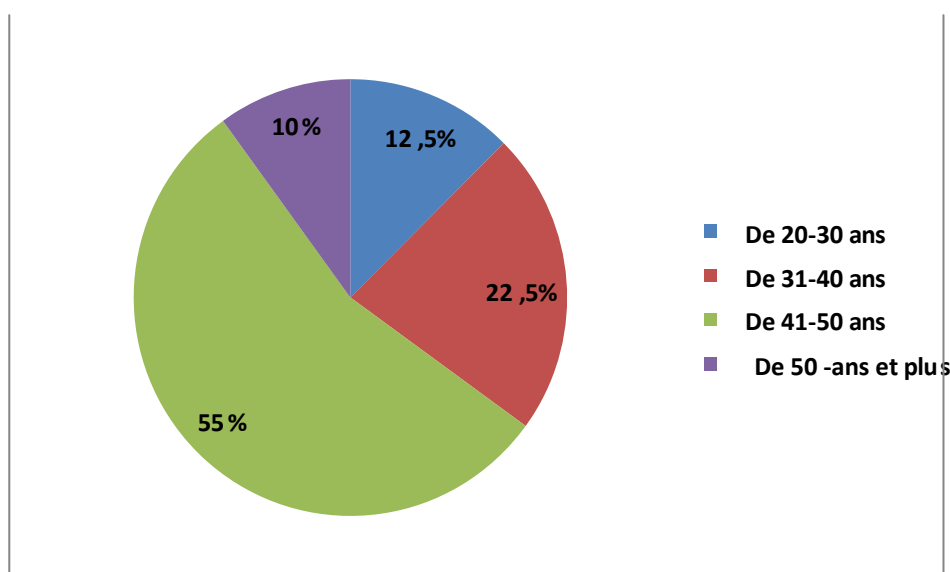
Cela montre que la population féminine est bien représentée dans « NAFTAL ». Et cela est dû à la nature de travail exercée par les cadres, car la majorité de ces tâches se situe dans des bureaux administratifs ce qui donne une grande place pour les femmes d'exercer ces tâches.

**Tableau N° 2 : la répartition de l'effectif selon l'âge**

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

Source : réalisé par moi-même, résultat de l'enquête, juin 2024.

**Figure N° 3 : la répartition de l'effectif selon l'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 55%, suivie de la catégorie d'âge entre 31-40 avec un pourcentage de 22.5% , puis, de la catégorie allant de 20 à 30 ans avec un pourcentage de 12.5%.

## Chapitre 03      L'effet de la rémunération sur la rétention des salariés

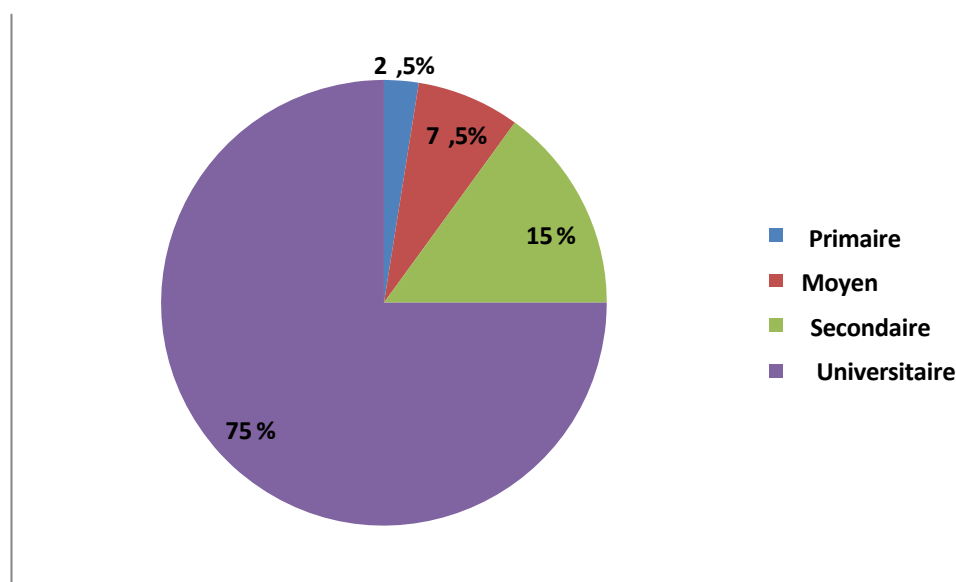
Ceci montre que la majorité de l'effectif de « NAFTAL » est moyennement âgée, cela veut dire que d'une part, la priorité lors des recrutements est dirigée vers une main d'œuvre jeune et qualifiée capable de refléter une image dynamique et en bonne santé financière à l'entreprise, d'autre part, une main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

**Tableau N°3 : Présentation niveau d'instruction du personnel**

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

**Source :** réalisé par moi-même, résultat de l'enquête, juin2024.

**Figure N°04**      **niveau d'instruction du personnel**



**Source :** réalisé par moi-même, résultat de l'enquête, juin 2024.

### **Commentaire**

Selon ce graphe ci-dessus nous remarquons que la majorité des personnes interrogées ont un niveau d'instruction universitaire avec un pourcentage de 75%, suivi par la catégorie

## Chapitre 03 L'effet de la rémunération sur la rétention des salariés

qui a un niveau secondaire avec un pourcentage de 15%, puis on trouve ceux qui ont un niveau moyen avec un pourcentage de 7.5%. Et enfin celle du niveau primaire a un taux de 2.5%.

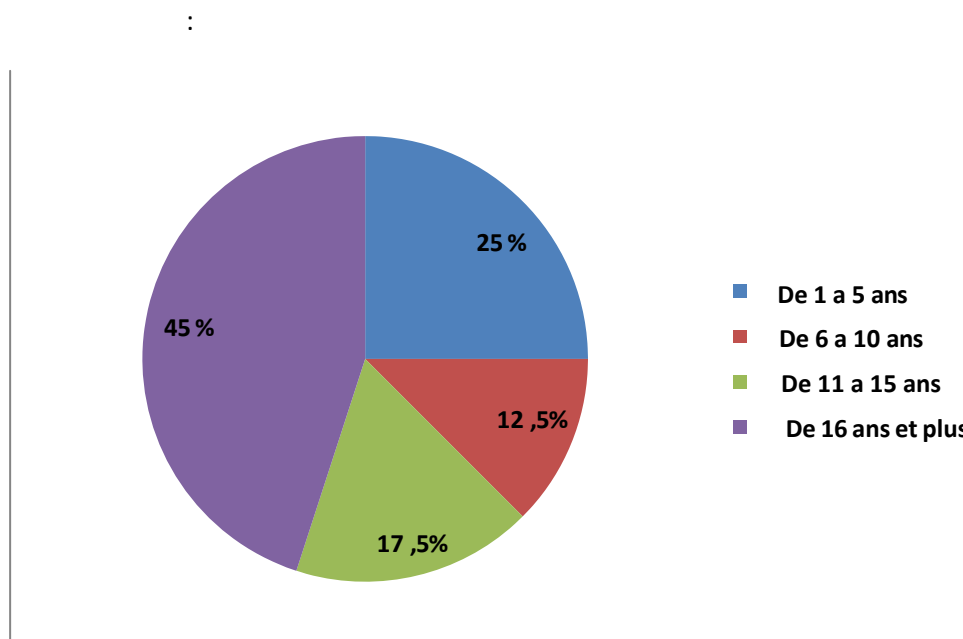
Ce résultat nous donne une image sur la politique de recrutement adoptée par l'entreprise qui vise en premier lieu les universitaires pour travailler à l'administration, alors que les salariés ayant les niveaux d'instruction inférieur sont destinés à des tâches simples et manuelles qui n'exigent pas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

**Tableau N°4:Expérience professionnelle**

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

Source : réalisé par moi-même, résultat de l'enquête, juin 2024.

**Figure N°5:Expérience professionnelle**



Source : réalisé par moi-même, résultat de l'enquête, juin 2024.

## Chapitre 03 L'effet de la rémunération sur la rétention des salariés

### Commentaire :

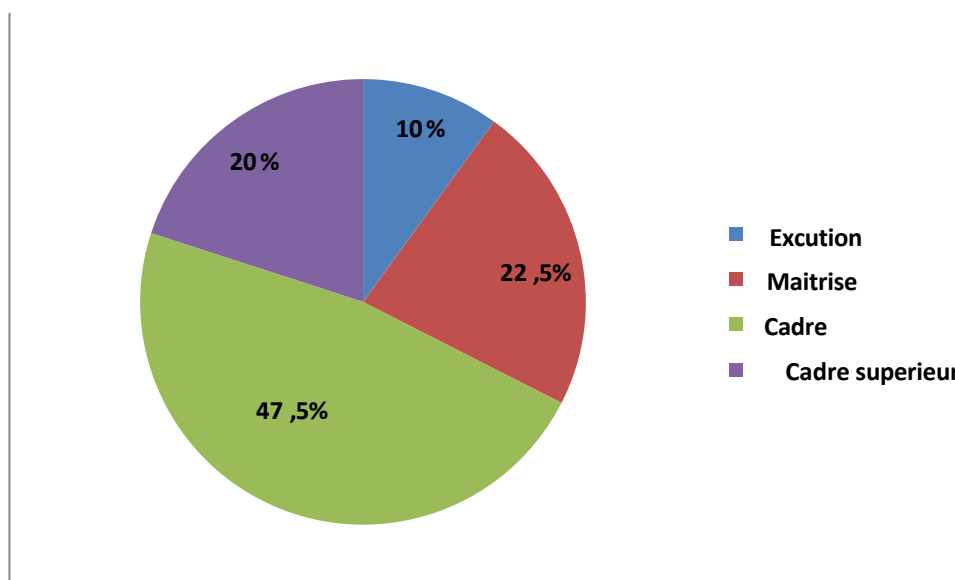
D'après ce graphe nous remarquons que la plupart des salariés de l'échantillon enquêtés ont une ancienneté plus de 16 ans avec un pourcentage de 45% suivie par ceux qui ont une ancienneté de 11 à 16 ans avec un pourcentage de 17.5%, et 25% pour ceux qui ont une ancienneté de 6 à 10 ans, et enfin 12.5%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

**Tableau N°05 : Présentation des catégories socioprofessionnelles**

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

Source : réalisé par moi-même, résultat de l'enquête, juin 2024.

**Figure N° 06 Présentation des catégories socioprofessionnelles**



Source : réalisé par moi-même, résultat de l'enquête, juin 2024.

### Commentaire :

D'après ces résultats, nous constatons que notre échantillon est constitué de quatre catégories socioprofessionnelles. Le tableau ci-dessus montre que la catégorie des cadres est

### **Chapitre 03 L'effet de la rémunération sur la rétention des salariés**

la plus élevée dans l'entreprise avec un pourcentage de 47.5%, Suivi par les agents de maîtrise avec un pourcentage de 22.5%, et 20% pour la catégorie cadre supérieur et enfin la catégorie des agents d'exécution avec un taux de 10%.

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

## Chapitre 03      L'effet de la rémunération sur la rétention des salariés

### **AXE 02 rémunération**

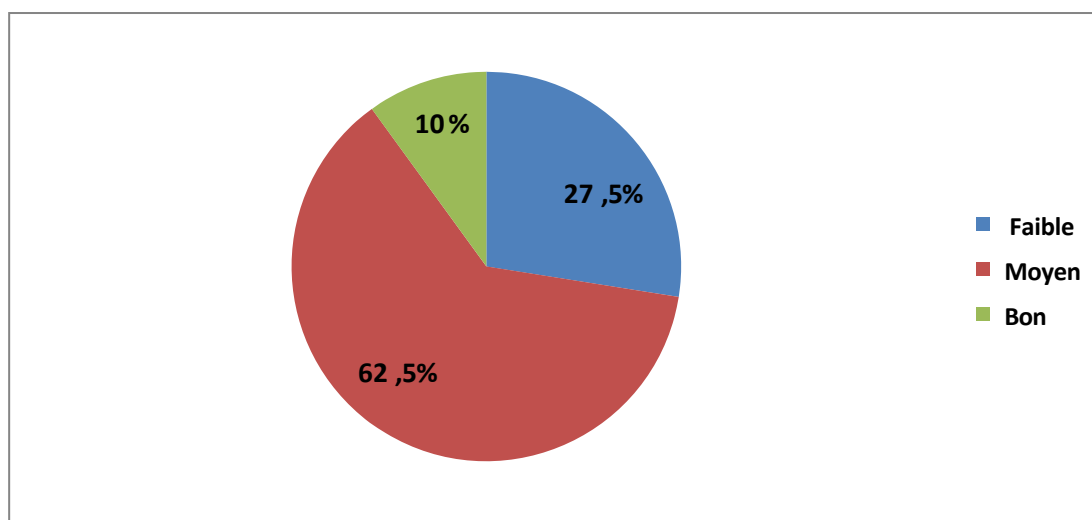
Dans les tableaux qui suivent nous allons tenter de vérifier nos hypothèses de recherche selon l'attitude des salariés vis-à-vis de leur politique de rémunération, la rémunération comme facteur principal de rétention dans l'entreprise NAFTAL. Et le salaire comme moyen de fidélité des salariés.

**Tableau N°06: système de rémunération au sein de l'entreprise**

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

**Source :** réalisé par moi-même, résultat de l'enquête, juin 2024

**Figure N° 07: système de rémunération au sein de l'entreprise**



**Source:** réalisé par moi-même, résultat de l'enquête, juin 2024.

### **Commentaire :**

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

## Chapitre 03      L'effet de la rémunération sur la rétention des salariés

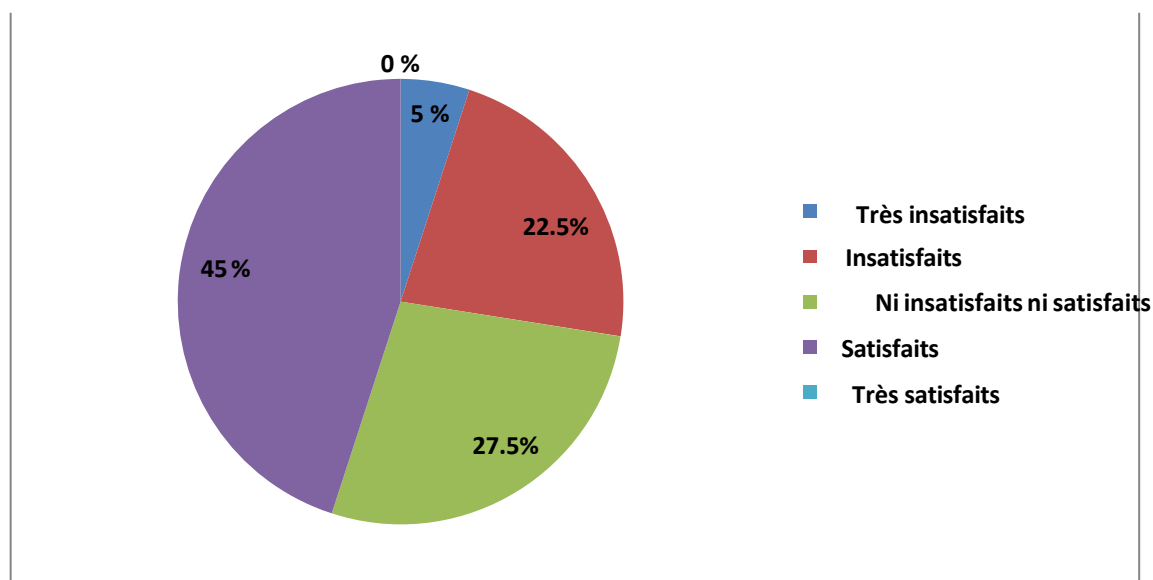
D'après ces résultats la majorité de notre échantillon considère que le système de rémunération instauré au sein de l'entreprise « NAFTAL » est fondé sur des critères objectifs, ce qui le qualifie d'un système moyen.

**Tableau N°07 : le système de rémunération de NAFTAL est-il satisfaisant**

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

Source : réalisé par moi-même, résultat de l'enquête, juin 2024.

**Figure N° 08:      degré de satisfaction vis-      vis leurs système de rémunération**



Source:      réalisé par moi-      même, résultat de l'enquête, juin 2024..

## Chapitre 03 L'effet de la rémunération sur la rétention des salariés

**Tableau N°08 : Pensez-vous que votre niveau de rémunération est équitable par rapport à vos responsabilités et à votre expérience ?**

Réponse	Nombre	Pourcentage
Oui	25	62.5%
Non	15	37.5%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

**Source :** réalisé par moi-même, résultat de l'enquête, juin 2024.

### **Commentaire :**

D'après la population interrogée, presque la totalité des salariés ont répondu par oui le salaire est équitable au responsabilités avec un taux de 62.5 et que les 37.5% ont répondu par non il n'est pas équitable .

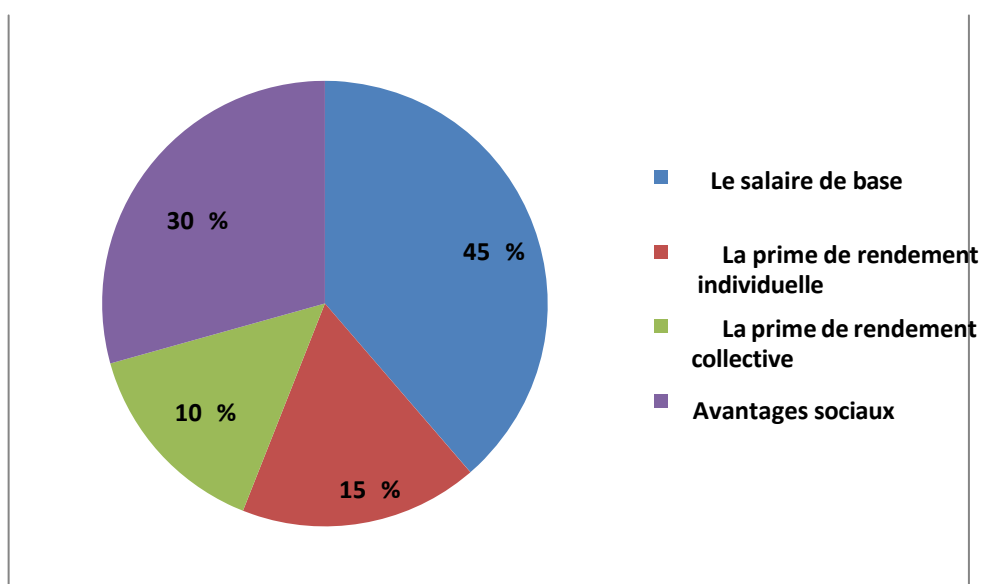
**Tableau n°09 : élément le plus motivant dans votre salaire**

Réponse	Nombre	Pourcentage
Le salaire de base	18	45%
La prime de rendement individuelle	6	.15%
La prime de rendement collective	4	10%
Avantages sociaux	12	30%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

**Source :** réalisé par moi-même, résultat de l'enquête, juin 2024.

## Chapitre 03 L'effet de la rémunération sur la rétention des salariés

Figure N°09: élément le plus motivant dans votre salaire



Source : réalisé par moi-même, résultat de l'enquête, juin 2024.

### Commentaire :

D'après les résultats obtenus 45% des enquêtés trouvent que le salaire de base l'élément le plus motivant suivi par les avantages sociaux avec un taux de 30% ,15% pour la prime de rendement individuelle et enfin la prime de rendement collective avec un taux de réponse de 10%.

Donc la plupart des salariés de l'entreprise « NAFTAL » considéré que le salaire de base l'élément le plus motivant dans leur salaire suivi par les avantages sociaux .

### Tableau N°10 :pensez-vous que le système de rémunération de l'entreprise est transparent ?

Réponse	Nombre	Pourcentage
Oui	10	25%
Non	30	75%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

Source : réalisé par moi-même., résultat de l'enquête, juin 2024.

### Commentaire :

D'après les résultats obtenus 75% des enquêtés trouvent que le système de rémunération n'est pas transparent et que les 25% des enquêtés trouvent que le système est transparent

## Chapitre 03 L'effet de la rémunération sur la rétention des salariés

**Tableau N°11 : avez-vous l'impression que votre performance est équitablement récompensée ?**

Réponse	Nombre	Pourcentage
Oui	10	25%
Non	30	75%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

**Source :** réalisé par moi-même., résultat de l'enquête, juin 2024.

**Commentaire :** D'après les résultats obtenus 25% des enquêtés sont satisfaits de leur salaire par rapport à l'importance de travail fourni, 75% sont insatisfait que leur performance sont pas récompensés.

**Tableau N°12 : bénéficier-vous des avantages extra salariaux ?**

Réponse	Nombre	Pourcentage
Oui	40	100%
Non	00	00%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

**Source :** réalisé par moi-même., résultat de l'enquête, juin 2024.

**Commentaire :**

D'après les résultats obtenus 100% des salariés bénéficient des avantages extra salariaux ( médical, prestation, formation ).

## Chapitre 03 L'effet de la rémunération sur la rétention des salariés

### AXE 03 LA RETENTION

#### Pourriez-vous me définir la rétention des salariés

La rétention des salariés désigne la capacité d'un employeur à conserver ses talents au sein de l'entreprise. Cela implique de mettre en place des stratégies et des solutions pour fidéliser les employés en améliorant leurs conditions de travail et/ou de rémunération

L'objectif est de réduire le taux de rotation du personnel, ce qui permet de diminuer les coûts liés au recrutement et à la formation, tout en préservant les connaissances et les compétences au sein de l'organisation

#### Tableau N°13 : l'entreprise offre-t-elle des possibilités de formation ?

Réponse	Nombre	Pourcentage
Oui	30	75%
Non	10	25%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

Source : réalisé par moi-même., résultat de l'enquête, juin 2024.

#### Commentaire :

D'après les résultats obtenus 75% des salariés ont accès à des formations internes ou externes avec leur entreprise contrairement aux 25 restants.

#### Tableau N°14: l'entreprise offre-t-elle des possibilités de promotion et d'évaluation de carrière ?

Réponse	Nombre	Pourcentage
Oui	20	50%
Non	20	50%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

Source : réalisé par moi-même., résultat de l'enquête, juin 2024.

#### Commentaire :

Les résultats de ce sondage révèlent un écart significatif entre les attentes des employés en matière de promotion et d'évaluation de carrière. Tandis que la moitié des salariés interrogés estiment que ces sujets sont suffisamment abordés, l'autre moitié exprime un besoin plus important de transparence et de discussions individualisées.

## Chapitre 03 L'effet de la rémunération sur la rétention des salariés

**Tableau N°15 : l'entreprise reconnait et récompense les performances individuelle et collectives ?**

Réponse	Nombre	Pourcentage
Oui	15	37.5%
Non	25	62.5%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

**Source :** réalisé par moi-même., résultat de l'enquête, juin 2024.

### **Commentaire :**

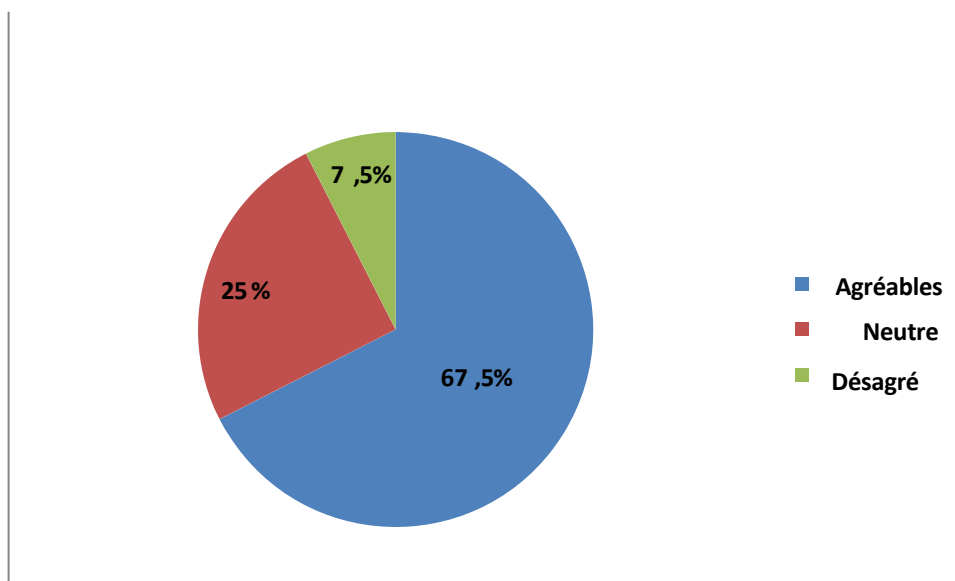
Les résultats de ce sondage mettent en évidence un écart important entre les perceptions des employés concernant la reconnaissance des performances individuelles et collectives. Alors qu'une minorité (37,5%) estime que leurs efforts sont reconnus, une majorité significative (62,5%) exprime un sentiment de méconnaissance de leur travail."

**Tableau N°16 : juger-vous votre environnement de travail ?**

Statut	Nombre	Pourcentage
Agréable	27	67.5%
Neutre	10	25%
Désagréable	3	7.5%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

**Source :** réalisé par moi-même ,résultat de l'enquête, juin 2024.

Figure N° 10 : Environnement de travail



Source : réalisé par moi-même , résultat de l'enquête, juin 2024

### Commentaire :

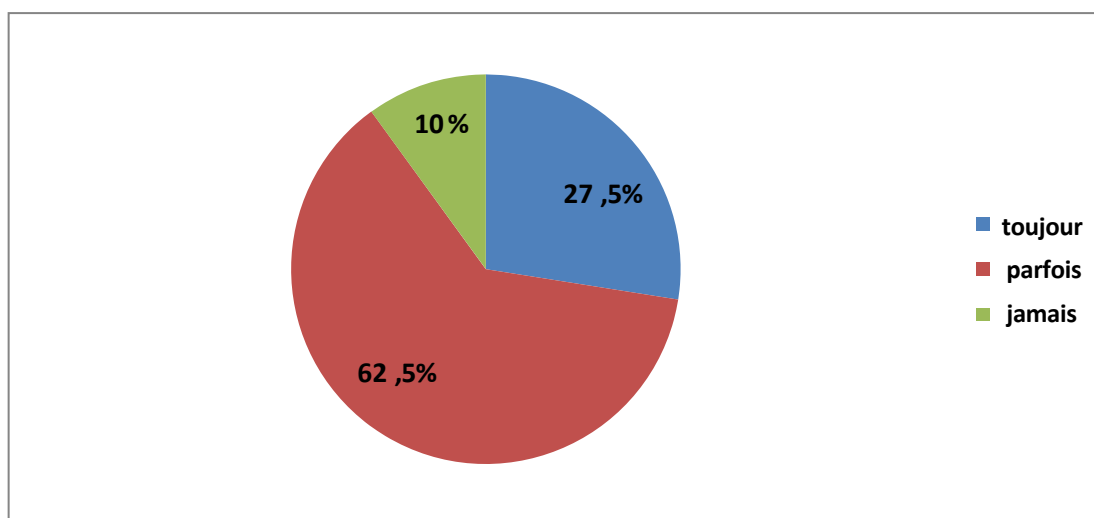
"Notre sondage révèle une perception globalement positive de l'environnement de travail, avec 67,5% de réponses positives. Cependant, 25% d'entre les salariés se sont déclarés neutres. Nous avons noté que 7,5% d'entre eux considèrent leur environnement de travail comme désagréable. "

Tableau N°17 : l'entreprise prend-elle des mesures de prévenir les risques professionnels et promouvoir la santé et la sécurité au travail

Réponse	Nombre	Pourcentage
Toujours	11	27.5%
Parfois	25	62.5%
Jamais	04	10%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

Source : réalisé par moi-même, résultat de l'enquête, juin 2024.

**Figure N :11 : l'entreprise prend-elle des mesures de prévenir les risques professionnels et promouvoir la santé et la sécurité au travail**



**Source :** réalisé par moi-même, résultat de l'enquête, juin 2024.

**Commentaire :**

Les résultats du sondage révèlent une situation contrastée en matière de perception des mesures de prévention des risques professionnels au sein de l'entreprise.

27,5% des salariés estiment que ces mesures sont toujours mises en œuvre. Ce résultat est encourageant et témoigne d'efforts déployés par l'entreprise.

62,5% des salariés répondent que ces mesures sont parfois mises en œuvre. Cette proportion importante indique une certaine hétérogénéité dans l'application des mesures de prévention, selon les services, les postes ou les périodes.

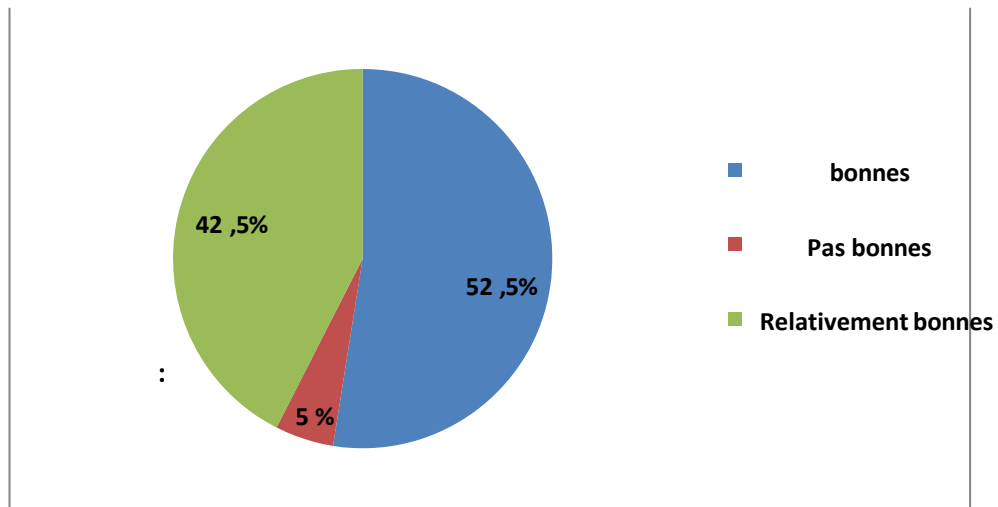
**Tableau N°18 ; comment juger vous les relation hiérarchiques dans votre entreprise ?**

Réponse	Nombre	Pourcentage
Bonnes	21	52.5%
Pas bonnes	02	05%
Relativement bonnes	17	42.5%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

**Source :** réalisé par moi-même, résultat de l'enquête, juin 2024.

**Figure N°12**

Les relations hiérarchique :



**Source :** réalisé par moi-même, résultat de l'enquête, juin2024..

**Commentaire :**

L'enquête révèle une perception mitigée des relations hiérarchiques au sein de l'entreprise. Bien que près de la moitié des salariés (42,5%) les jugent relativement bonnes, il est préoccupant de constater qu'un peu plus de 5% les considèrent comme mauvaises. Ce résultat souligne la nécessité d'approfondir l'analyse pour identifier les facteurs qui influencent positivement ou négativement ces relations et ainsi mettre en place des actions correctives si nécessaire.

## **Chapitre 03**      **L'effet de la rémunération sur la rétention des salariés**

### **Conclusion**

Dans le cadre de ce dernier chapitre, nous avons tenté d'appréhender empiriquement l'effet de la rémunération sur la rétention des salariés la au sein de NAFTAL.

L'analyse des résultats obtenus à partir du questionnaire distribué auprès d'un échantillon de cadres et de l'entretien effectué avec le responsable RH, nous a permis d'apporter des éléments de réponse à nos hypothèses et à nos questionnements.

Nous nous sommes intéressées à l'intérêt réel porté par l'entreprise enquêtée à la démarche de fidélisation du personnel à travers un certain nombre d'étapes et d'outils. Ceux ci sont présentés dans le corpus théorique mobilisé comme étant d'une très grande importance pour la rétention des salariés et leur satisfaction professionnelle, de même qu'ils permettent d'éviter la déperdition des compétences et ainsi de contribuer à accroître la performance sociale.

Par ailleurs, telle qu'elle est conçue, cette démarche suscite deux lectures. La première, consiste en le fait qu'elle semble convaincre l'ensemble des cadres de NAFTAL.

D'ailleurs, une grande partie des enquêtés ne manifeste pas l'envie de quitter l'entreprise. La seconde lecture est relative à l'impact qu'a cette démarche sur les performances individuelles des salariés et ainsi sur la performance sociale de l'entreprise dans son ensemble.

Au terme de ce chapitre, nous estimons avoir une vision plus claire sur l'effet de la rémunération sur la rétention des salariés Dans l'entreprise en question.

Au final, il s'impose à toute entreprise voulant préserver son capital humain, fidéliser ses collaborateurs, capitaliser leurs compétences, et se doter d'une bonne politique de rémunération, de placer cette problématique au cœur des priorités managériales en veillant à la mise en cohérence permanente des objectifs individuels et collectifs

# **Conclusion générale**

# **Conclusion générale**

## **Conclusion générale**

la mise en œuvre d'une politique de rémunération est considérée comme l'un des thèmes les plus sensibles dans la gestion des ressources humaines, car elle touche directement la vie pratique des collaborateurs, mais également leur statut et leur estime. C'est pour cette raison qu'elle occupe une place primordiale dans l'entreprise.

La question de rémunération est d'une dimension stratégique pour les entreprises, en raison de son impact aussi bien économique que social. Il y a tout intérêt de soigner l'élaboration de la mise en œuvre d'une politique de rémunération, car elle est un élément important dans la motivation des salariés, mais aussi de leur attraction et fidélisation. Cependant, il faut signaler que la rémunération n'est pas le seul facteur de motivation, d'autres facteurs existent comme : la formation, l'estime, les conditions de travail. Que les entreprises doivent prendre en considération.

L'importance de la rémunération n'est pas la même pour l'employé et l'employeur.

Autrement dit, elle représente pour le premier, une source de revenu qui lui permet d'accéder à la consommation des différents biens et services. Et pour le deuxième, elle lui permet d'attirer et de fidéliser les travailleurs les plus performants, de les motiver, de les inciter à fournir des efforts dans le travail, à fin de réaliser ses objectifs organisationnelles (qualité et quantité).

A cet effet, la raison qui nous a conduits à étudier ce thème et rechercher l'effet de la rémunération sur la rétention des salariés sein de NAFTAL

Pour bien expliquer cette relation entre les deux concepts, on a opté un questionnaire destiné aux salariés j'ai constaté que les salariés de NAFTAL ne considèrent pas que la rémunération est la seule source de motivation, car ils existent d'autres facteurs : la formation, l'estime, les conditions de travail et une bonne gestion de carrière qui influence sur elle.

J'ai conclu que la rémunération individuelle est une variable d'action plus efficace vis-à-vis de la motivation, et que les augmentations de salaire permettent de fidéliser et d'attirer les salariés. Cependant, il faut préciser que l'individualisation fonctionne si c'est le mérite qui est récompensé. Cela est possible en améliorant le lien perçu entre les efforts, les performances et les augmentations de la rémunération.

## **Conclusion générale**

Enfin, à terme de réalisation de ce mémoire, j'ai pu acquérir de nombreuses connaissances au sujet . l'effet de la rémunération sur la rétention des salaires , ce qui sans doute, sera utile pour notre future carrière professionnelle.

# **Bibliographie**

1. . CARDIN. L, GUERIN. F et PIGEYRE. F, GRH pratique et éléments de théorie, 3eme éd DUNOD, Paris, 2007.
2. . Annick COHEN, Toute la FRH, éd DUNOD, Paris, 2006.
3. . Michel DE COSTER, Sociologie du travail et gestion des ressources humaines, 3eme éd, BRUXELLES, 1995.
5. . Henri Mahé de BIOSLANDELLE, Dictionnaire de gestion, éd ECOMONICA, Paris 1999.
6. . Robert LE DUFF, (dir.), Encyclopédie de la gestion et du management, éd Dalloz Paris, 1999.
7. . JM PERETTI, BARON. X, BEAU. P et BAUCHER. JM, Ressources humaines, éd d'organisation, Paris, 2003.
8. . Patrice ROUSSEL, Rémunération, motivation et satisfaction au travail, éd ECONOMICA, Paris, 1996..
9. Ouedraogo IR, Some DB. L'Université Aube Nouvelle. J Ouest-Afr Sci Gest. 2016;(2):1- 228.
10. Amari SES, Mokhefi A. Démarche marketing des ressources humaines levier actionné pour attirer et fidéliser les talents..
11. Hammoumraoui EB, Ouacene M, Mebarki N. Marketing des ressources humaines Université abderrahmane mira Bejaia/ Disponible sur: <http://172.17.1.105:8080/xmlui/handle/123456789/14284>
12. Ratouis. Rétention des Employés : Pourquoi et Comment l'améliorer ?. Disponible sur: <https://www.lumapps.com/fr/engagement-collaborateur/retention-des-employes-talents-definition/>
13. Borrego P. Tout ce que vous devez savoir sur la rétention des employés Disponible sur: <https://humanyze.com/fr/blog/everything-you-need-to-know-about-employee-retention/>
14. Mveng Minkoulou GY. Fidélisation du personnel et performance de l'entreprise : une application au personnel d'encadrement Disponible sur: [https://www.memoireonline.com/01/12/5058/m\\_Fidelisation-du-personnel-et-performance-de-l-entreprise--une-application-aupersonnel-d-encadrement0.html](https://www.memoireonline.com/01/12/5058/m_Fidelisation-du-personnel-et-performance-de-l-entreprise--une-application-aupersonnel-d-encadrement0.html)
15. Larousse É. Définitions : fidéliser Disponible sur: <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/fid%C3%A9liser/33598> Chaminade B. La fidélisation de ses salariés reste-t-elle d'actualité en période de récession. Ed ISEOR Toulon. 2004;
16. Peretti JM. Chapitre 2. Les missions de la fonction Ressources humaines. In: Ressources humaines [Internet]. Paris: Vuibert; 2019]. p. 33- 58. (Vuibert Gestion). Disponible sur: <https://www.cairn.info/ressources-humaines--9782311406986-p-33.htm>
17. Chaminade B. La fidélisation de ses salariés reste-t-elle d'actualité en période de récession. Ed ISEOR Toulon. 2004;

18. Paillé P. Examen empirique sur le caractère multidimensionnel de l'engagement normatif et sur les liens avec les engagements affectif et continu. Psychol Trav Organ.2004
19. Ait Amer Y, Ait Moussa N. L'impact de la rémunération sur la motivation des salariés CAS: DESTRICTION DES MATERIAUX DE CONSTRUCTION DIVINDUS Université Mouloud Mammeri; 2022 Disponible sur: <https://www.ummo.dz/dspace/handle/ummo/21255>
20. Disponible sur: <https://theses.hal.science/tel-03357653/>
21. Scotto MJ, Boyer A, Deacken N, Tiffon H. De la diversité des âges à la gestion intergénérationnelle. Le développement des politiques intergénérationnelles dans les entreprises en France. Le cas de trois banques françaises. Quest Manag. 2014;6(2):61- 73.
22. Soparnot R. Chapitre 1. La stratégie et les fonctions de l'entreprise. Manag Sup. 2000; 7- 87.
23. Laroche P, Salesina M. Chapitre 2. La gestion stratégique des ressources humaines. In: GRH et relations de travail [Internet]. Louvain-la-Neuve: De Boeck Supérieur; 2018 Disponible sur: <https://www.cairn.info/grh-et-relations-de-travail--9782807320734-p-59.htm>
24. Peretti JM. Chapitre 19. Information et communication dans l'entreprise. In: Ressources humaines p. 591- 620. (Vuibert Gestion). Disponible sur: <https://www.cairn.info/ressources-humaines--9782311406986-p-591.htm>
25. Pesqueux Y. De l'implication [Internet] [Memoire de master en Sciences Economiques]. [France]: Hesam Université; 2020. Disponible sur: <https://shs.hal.science/halshs02568795/document>
26. Soparnot R. Chapitre 3. Les comportements humains et le management des hommes. In: Management des entreprises [Internet]. Paris: Dunod; 2000 p. 137- 76. (Management Sup). Disponible sur: <https://www.cairn.info/management-des-entreprises-9782100520497-p-137.htm>
27. SuperMood. Fidélisation des salariés : impact, outils et bonnes pratiques managériales Disponible sur: <https://www.supermood.com/frfr/blog/post/engagement-collaborateur/fidelisation-salaries-impact-rh>
28. Ratouis C. 15 Stratégies de Rétention des Employés et des Talents [Internet]. 2023 Disponible sur: <https://www.lumapps.com/fr/engagement-collaborateur/strategies-programme-retention-employes/>

# Questionnaire

## 1. axe01 : données personnels

### 1. sexe :

Homme

Femme

### 2. Age :

[20-30]

[31-40]

[41-50[

Plus de 50 ans

### 3. niveau d'instruction :

Primaire

Moyen

Secondaire

Universitaire

### 4. ancienneté :

De 1 à 5 ans

De 5 à 10 ans

De 10 à 15 ans

15 ans et plus

## 05. Catégorie socio professionnel

Exécution

Cadre supérieur

Maitrise

Cadre

Axe 02 : rémunération

## 06 Comment trouvez-vous le système de rémunération au sein de votre entreprise ?

Faible

Moyen

Bon

**07 le système de rémunération de NAFTAL est-il satisfaisant pour vous ?**

Très insatisfaits

Insatisfaits

Ni insatisfaits ni satisfaits

Satisfaits

Très satisfaits

**08. Pensez-vous que votre niveau de rémunération est équitable par rapport à vos responsabilités et à votre expérience ?**

Oui

Non

**09. Quels sont les éléments de votre rémunération qui vous motivent le plus ?**

Salaire de base

Primes individuelle

Avantages sociaux

primes collective

**10 Pensez-vous que le système de rémunération de l'entreprise est transparent?**

Oui

Non

**11. Avez-vous l'impression que votre performance est équitablement récompensée ?**

Oui

Non

**12. bénéficier vous des avantages extra salariaux ?**

-oui

-non

**Axe 03 la rétention des salariés**

**13. Pourriez vous vous définir la rétention des salariés ?**

.....

**14..l'entreprise propose-t-elle des possibilité de formation ?**

- Oui
- Non

**15. l'entreprise offre-t-elle des possibilités de promotion ou d'évolution de carrière ?**

- a. Oui
- b. Non

**10. l'entreprise reconnaît et récompense les performances individuelles et collectives ?**

- a. Oui
- b. Non

**16. Jugez-vous votre environnement de travail**

- Agréable
- Neutre
- Désagréable

**17. l'entreprise prend-elle des mesures pour prévenir les risques professionnels et promouvoir la santé et la sécurité au travail ?**

- Toujours
- Parfois
- Jamais

**18. Comment jugez-vous les relations hiérarchiques dans votre entreprise ?**

- Relativement bonnes
- Bonnes
- Très bonnes

## Table des matières

<b>INTRODUCTION GENERAL</b> .....	<b>1</b>
<b>CHAPITRE 01 : LES FONDAMENTAUX DE LA POLITIQUE DE REMUNERATION</b> .....	<b>4</b>
SECTION1 : CONCEPT ET ELEMENTS DE LA REMUNERATION.....	05
1. Définition de la rémunération.....	5
2. Les éléments de la rémunération.....	5
3. La pyramide des rémunérations.....	10
3. Les qualités d'un système de rémunération.....	12
SECTION 2 : LA POLITIQUE DE REMUNERATION.....	14
1. Définition d'une politique de rémunération.....	14
2. L'élaboration d'une politique de rémunération.....	14
3. Une réponse à des enjeux économiques et sociaux.....	14
4. Les objectifs de la politique de rémunération.....	17
<b>CHAPITRE 02</b> .....	<b>20</b>
<b>LA REMUNERATION COMME FACTEUR DE RETENTION DU PERSONNEL</b> .....	<b>29</b>
INTRODUCTION .....	21
Section 01 la rétention des salaries.....	22
1. Définitions .....	22
Attraction du personnel.....	22
Section 02 l'impact de rémunération dans la rétention du personnel.....	23
02. Formes de la fidélisation.....	23
3. Variables explicatives de la fidélisation des ressources humaines .....	24
.4. Différentes stratégies de rétention et les facteurs d'attraction .....	29
4.2. Suggestions pour améliorer la rétention.....	32
Conclusion.....	32
<b>CHAPITRE 03</b> .....	<b>34</b>
<b>L'EFFET DE LA REMUNERATION SUR LA RETENTION DES SALARIES</b> .....	<b>35</b>

SECTION 01 PRESENTATION DE L'ORGANISME D'ACCUEIL .....	35
<i>Historique de l'organisme d'accueil Présentation du district COM Tizi-ouzou .....</i>	<i>35</i>
<i>Mission et activité de l'organisme d'accueil .....</i>	<i>36</i>
I.4. <i>Organigramme général du DISTRICT COMMERCIALISATION.....</i>	<i>37</i>
SECTION 1 : PRESENTATION DE L'ENQUETE .....	43
<i>Présentation de l'enquête sur le terrain.....</i>	<i>43</i>
<i>Objectif général de l'enquête .....</i>	<i>43</i>
SECTION 2 : LES RESULTATS DE L'ENQUETE .....	44
<i>Interprétation des résultats.....</i>	<i>45</i>
CONCLUSION .....	60
<b>CONCLUSION GENERALE .....</b>	<b>62</b>
<b>CONCLUSION GENERALE .....</b>	<b>62</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>65</b>
<b>ANNEXE .....</b>	<b>67</b>
QUESTIONNAIRE.....	67

