


MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA  
RECHERCHE  
SCIENTIFIQUE  
UNIVERSITÉ MOULOUD MAMMÉRI DE TIZI-OUZOU  
FACULTÉ DES SCIENCES ÉCONOMIQUES, COMMERCIALES  
ET  
DES SCIENCES DE GESTION  
DÉPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION



# Mémoire de fin d'étude

En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences de  
Gestion

Spécialité : Gestion des ressources humaines

## Thème

La politique de rémunération et l'implication des  
salariés dans une entreprise  
Cas SONELGAZ Tizi-Ouzou

Réalisé par :

Mr AOUDAR Lyes

Mr ACHAR Arezki

Encadré par :

Mme TESSADA Yasmina

Membres du jury :

Présidente :

Examinatrice :

Rapporteur :

Promotion 2023/2024

## **Remerciement**

*Au terme de notre travail nous remercions, le bon dieu de nous avoir donné la force et le courage pour réaliser ce travail dans des bonnes conditions.*



*Au premier lieu nous tenons à exprimer nos vifs remerciements et notre profonde gratitude à Madame TESSADA Yasmina pour avoir dirigé notre travail, pour son aide précieux, ses encouragements et ses conseils.*

*Nous présentons un spécial et vif remerciement plein de respect à tous le personnel de la faculté des sciences de gestion.*

*Nos remerciements également l'ensemble du personnel Du service GRH SONELGAZ direction Tizi-Ouzou qui a permis d'affiner certaines pistes pour bâtir notre carrière professionnelle.*

*Nos vifs remerciements à Monsieur MADDOUCHE*

*Nos sincères considérations et remerciement sont également exprimés aux membres de jury, qui nous ont honorés par leur présence et par le temps consacré pour examiner ce travail et l'évaluer.*

*Enfin MERCI à toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail*

## *Dédicace*

*En premier lieu de je remercie Dieu le tout puissant de m'avoir  
donné la volonté, la santé et*

*le courage pour réaliser ce modeste travail.*

*Je dédie ce modeste travail :*

*A ma très chère mère, Merci pour tout.*

*A mon cher père,*

*A mes chères sœurs et frères*

*Mes chers parents, mon signe de fierté et d'honneur, ce travail  
est le vôtre, j'espère vous*

*trouverez ici toute mon affection et ma profonde gratitude pour  
toute ces années de sacrifice*

*pour moi.*

*Nul mot ne parviendra jamais à exprimer l'amour que je vous  
porte.*

*Votre amour, patience, encouragement et vos prières ont été  
pour moi le gage de la réussite.*

*J'espère que ce travail soit à vos yeux le fruit de vos efforts et  
un témoignage de ma*

*profonde affection.*

*A toute ma famille*

*A mes amis qui nous ont tellement aidés de loin et de près.*

*A mon binôme «AREZKI» qui a partager avec moi les moments  
difficiles de ce travail.*

*Et à ceux qui ont contribué à la réalisation de ce travail.*

*Merci à vous tous.*

*Lyes*

## *Dédicace*

*En premier lieu de je remercie Dieu le tout puissant de m'avoir  
donné la volonté, la santé et*

*le courage pour réaliser ce modeste travail.*

*Je dédie ce modeste travail :*

*A ma très chère mère, Merci pour tout.*

*A mon cher père,*

*A mes chères sœurs et frères*

*Mes chers parents, mon signe de fierté et d'honneur, ce travail  
est le vôtre, j'espère vous*

*trouverez ici toute mon affection et ma profonde gratitude pour  
toute ces années de sacrifice*

*pour moi.*

*Nul mot ne parviendra jamais à exprimer l'amour que je vous  
porte.*

*Votre amour, patience, encouragement et vos prières ont été  
pour moi le gage de la réussite.*

*J'espère que ce travail soit à vos yeux le fruit de vos efforts et  
un témoignage de ma*

*profonde affection.*

*A toute ma famille*

*A mes amis qui nous ont tellement aidés de loin et de près.*

*A mon binôme «Lyes» qui a partager avec moi les moments  
difficiles de ce travail.*

*Et à ceux qui ont contribué à la réalisation de ce travail.*

*Merci à vous tous.*

**AREZKI**

## *Liste des abréviations*

- **GRH** : Gestion des Ressources Humaines
- **RH** : Ressources Humaines
- **SMIC** : Salaire Minimum Interprofessionnel de Croissance
- **CSE** : Comité Social et Économique
- **N+1** : N désigne un niveau hiérarchique, N+1 correspond au supérieur hiérarchique direct
- **QS** : Qualité de Service
- **QVT** : Qualité de Vie au Travail
- **RSR** : Responsabilité Sociétale des Entreprises
- **RSE** : Responsabilité Sociale et Environnementale

# *Liste des figures*

<b>Figure 01 : la pyramide de la rémunération .....</b>	<b>19</b>
<b>Figure 02 : Les caractéristiques d'un bon système de rémunération .....</b>	<b>30</b>
<b>Figure 03 Les trois piliers de système de rémunération .....</b>	<b>31</b>
<b>Figure 04 : schémas sonelgaz .....</b>	<b>76</b>
<b>Figure 05 : Répartition par Genre parmi les Travailleurs RH.....</b>	<b>84</b>
<b>Figure 06 : Répartition par Tranche d'Âge parmi les Travailleurs RH.....</b>	<b>85</b>
<b>Figure 07 : Répartition des Niveaux d'Instruction parmi les Travailleurs RH .....</b>	<b>86</b>
<b>Figure 08 : Ancienneté des Travailleurs RH dans l'Entreprise.....</b>	<b>87</b>
<b>Figure 09 : catégorie Socioprofessionnelle.....</b>	<b>88</b>
<b>Figure 10 : niveau de rémunération .....</b>	<b>89</b>
<b>Figure 11 : Perception de l'Équité de la Rémunération en Fonction des Responsabilités et de l'Expérience .....</b>	<b>90</b>
<b>Figure 12 : Éléments de Rémunération les Plus Motivants pour les Travailleurs RH .....</b>	<b>91</b>
<b>Figure 13 : Perception de la Transparence du Système de Rémunération de l'Entreprise.....</b>	<b>92</b>
<b>Figure 14 : Perception de l'Équité des Récompenses Liées à la Performance .....</b>	<b>93</b>
<b>Figure 15 : Niveau d'Implication des Travailleurs RH dans leur Travail..</b>	<b>94</b>
<b>Figure 16 : Principaux Facteurs de Motivation au Travail parmi les Travailleurs RH .....</b>	<b>95</b>
<b>Figure 17 : Perception du Sens du Travail parmi les Travailleurs RH.....</b>	<b>96</b>

<b>Figure 18 : Disposition des Travailleurs RH à Recommander l'Entreprise comme Bon Lieu de Travail.....</b>	<b>97</b>
<b>Figure 19 : Perception de la Prise en Compte des Idées et Suggestions des Travailleurs RH .....</b>	<b>98</b>
<b>Figure 20 : Principales Sources de Motivation au Travail parmi les Travailleurs RH .....</b>	<b>99</b>
<b>Figure 21 : Conditions de Travail Favorisant l'Implication et la Motivation parmi les Travailleurs RH.....</b>	<b>101</b>
<b>Figure 22 : Perception des Opportunités de Développement de l'Implication au Travail.....</b>	<b>102</b>
<b>Figure 23 : Impact de la Relation avec le Supérieur sur l'Implication au Travail.....</b>	<b>103</b>

# *Sommaire*

<b>Introduction générale .....</b>	<b>01</b>
------------------------------------	-----------

## **Chapitre1 : La politique et le système de rémunération**

<b>Introduction .....</b>	<b>07</b>
<b>Section 01 : Les concepts et les éléments de la rémunération .....</b>	<b>08</b>
<b>Section 2 : le processus de rémunération .....</b>	<b>21</b>
<b>Section 3 : le système de rémunération .....</b>	<b>26</b>
<b>Conclusion.....</b>	<b>36</b>

## **Chapitre 2 : l'implication des salariés dans une entreprise**

<b>Introduction .....</b>	<b>39</b>
<b>Section 1 : concept d'implication des salariés.....</b>	<b>40</b>
<b>Section 2 : mesure de l'implication des salariés et ces enjeux dans une entreprise .....</b>	<b>44</b>
<b>Section 3 : les facteurs influencent sur l'implication .....</b>	<b>60</b>
<b>Conclusion .....</b>	<b>67</b>

## **Chapitre 03 : cas pratique**

<b>Section 1 : présentation de la société SONELGAZ .....</b>	<b>70</b>
<b>Section 02 : Présentation de la Direction de Distribution de Tizi-Ouzou.....</b>	<b>77</b>
<b>Section 03 : synthèse de résultats .....</b>	<b>104</b>
<b>Conclusion .....</b>	<b>105</b>

<b>Conclusion générale .....</b>	<b>106</b>
----------------------------------	------------



# *Introduction générale*

## Introduction

La gestion des ressources humaines est aujourd'hui fortement mobilisée pour accompagner les mutations de l'économie et de l'emploi. La gestion des emplois et des compétences, le recrutement et la gestion des carrières, l'investissement formation et la mise en œuvre d'une politique de rémunération globale et personnalisée jouent un rôle crucial dans le maintien d'engagement et de la motivation des salariés au sein des entreprises publiques. Cette approche globale de la gestion des ressources humaines vise à assurer une adéquation entre les besoins d'organisation et les aspirations individuelles des employés, favorisant ainsi une implication forte et durable.

Dans le contexte mouvant et exigeant des entreprises publiques, la politique de rémunération et implication des salariés émergent comme des piliers essentiels à la prospérité et à la performance organisationnelle. Importance de ces deux aspects ne peut être sous-estimée, car ils sont étroitement liés à la fois à la motivation individuelle des employés et à la réalisation des objectifs stratégiques de entreprise.

La rémunération des salariés dépasse le simple aspect monétaire pour devenir un outil de motivation et de reconnaissance du travail accompli. Dans le contexte spécifique des entreprises publiques, où les ressources sont souvent limitées et les attentes multiples, concevoir une politique de rémunération et transparente représente un défi complexe. Cette politique doit non seulement garantir la compétitivité sur le marché du travail, mais aussi refléter les valeurs d'entreprise publique et répondre aux exigences de responsabilité et de transparence vis-à-vis des citoyens et des parties prenantes.

Parallèlement, implication des salariés constitue un facteur déterminant de la performance organisationnelle. Des employés engagés et investis dans leur travail sont non seulement plus productifs, mais contribuent également à créer un environnement de travail positif et dynamique.

Cependant, mobiliser pleinement le capital humain dans une entreprise publique peut être entravé par des structures bureaucratiques, des processus décisionnels lourds et des cultures organisationnelles parfois rigides.

Ainsi, trouver un équilibre entre la politique de rémunération et implication des salariés devient un impératif stratégique pour les entreprises publiques soucieuses de performer dans un environnement concurrentiel et en constante évolution. Cette introduction se propose explorer

en profondeur les dynamiques, les enjeux et les bonnes pratiques liés à ces deux aspects fondamentaux de la gestion des ressources humaines dans les entreprises publiques. En examinant de près les défis et les opportunités qui se présentent, nous chercherons à fournir des perspectives éclairantes pour guider les gestionnaires dans leur quête un équilibre harmonieux entre rémunération juste et implication des salariés.

« La différence entre le jardin et le désert ce n'est pas l'eau mais c'est l'homme » dit Jean-Marie Peretti dans son ouvrage « ressource humaine et gestion du personnel ». Elle s'explique par le fait que ce sont les hommes qui créent les richesses dans une organisation. A cet effet, pour que le salarié soit performant.

### **Problématique :**

Dans quelle mesure la politique de rémunération impacte-t-elle l'implication des salariés au sein d'une entreprise publique ?

### **Objet de recherche :**

- Analyser l'influence de la politique de rémunération sur le niveau d'implication des salariés dans une entreprise publique.
- Identifier les composantes clés d'une politique de rémunération efficace pour motiver et impliquer les salariés.
- Évaluer l'impact des différentes pratiques de rémunération (salaire de base, primes, intéressement, etc.) sur le comportement et la performance des salariés.
- Examiner les liens entre la perception d'équité salariale et l'implication des salariés.

### **Sous-questions :**

- Dans quelle mesure les différentes composantes de la politique de rémunération (salaire de base, Primes, intéressement, etc.) influencent-elles le niveau d'implication des salariés ?
- Comment les caractéristiques individuelles des salariés (âge, expérience, niveau d'éducation) influencent-elles l'impact de la politique de rémunération sur leur implication ?

- Comment le contexte organisationnel (culture entreprise, style de management) modère-t-il effet de la politique de rémunération sur l'implication des salariés ?
- Quel est le rôle des facteurs externes (contexte économique, marché du travail) dans la relation Entre la politique de rémunération et implication des salariés ?
- Existe-t-il des différences significatives dans les politiques de rémunération des entreprises Publiques et comment ces différences influencent-elles implication des salariés ?

### **Méthodologie de recherche :**

#### **1. Définition des objectifs de recherche :**

- Clarifier les objectifs de la recherche, tels que comprendre les pratiques actuelles de rémunération et implication des salariés dans les entreprises publiques, identifier les défis spécifiques rencontrés par ces entreprises, ou encore proposer des recommandations pour améliorer ces pratiques.

#### **2. Revues de la littérature :**

- Effectuer des revues de la littérature pour examiner les études antérieures sur la rémunération et implication des salariés, en mettant l'accent sur les recherches spécifiques menées dans le contexte des entreprises publiques.

- Identifier les théories, les modèles et les cadres conceptuels pertinents pour orienter la recherche.

#### **3. Méthodes de collecte de données :**

- Afin de recueillir des données empiriques sur la perception des salariés de SONELGAZ concernant la politique de rémunération et son impact sur leur implication, une enquête quantitative a été menée. Un questionnaire structuré, conçu spécifiquement pour cette étude, a été administré à un échantillon représentatif des employés. Cet outil a permis de collecter des données précises et mesurables sur les différentes variables étudiées, notamment la satisfaction salariale, la perception de l'équité, et le sentiment d'appartenance à l'entreprise.

#### **4. Analyse des données :**

- Analyse des données qualitatives (par exemple, les entretiens) à l'aide de méthodes telles que l'analyse thématique ou l'analyse de contenu, pour identifier les principaux thèmes, tendances et modèles émergents.

- Analyse des données quantitatives (par exemple, les enquêtes par questionnaire) à l'aide de techniques statistiques appropriées, telles que l'analyse descriptives ou l'analyse de régression, pour évaluer les relations entre les variables d'intérêt.

### **5. Interprétation des résultats :**

- Interprétation des résultats de manière critique, en mettant en évidence les implications pour la théorie et la pratique.

- Identification des forces, des faiblesses et des limites de l'étude, ainsi que des pistes de recherche futures.

### **6. Rédaction du rapport de recherche :**

- Rédaction d'un rapport de recherche détaillé, comprenant une introduction, une revue de la littérature, une description des méthodes de recherche, une présentation et une analyse des résultats, ainsi que des conclusions et des recommandations.

### **Hypothèses :**

Hypothèse 1 : Une politique de rémunération qui prend en compte la performance individuelle et collective est plus motivante pour les salariés.

Hypothèse 2 : La politique de rémunération peut influencer le comportement des salariés, par exemple en les incitant à prendre des risques ou à travailler plus longtemps.

Hypothèse 3 : Une augmentation de la rémunération de base est associée à une augmentation de l'implication des salariés dans leur travail.

*Chapitre 1 :*  
*La politique et le système*  
*de rémunération*

## Introduction

Au cœur de la gestion des ressources humaines, la politique de rémunération se présente comme un ensemble de principes et de pratiques qui définissent la manière dont les employés sont récompensés pour leur contribution à l'organisation. Elle s'inscrit dans une stratégie globale visant à attirer, motiver et fidéliser les talents, tout en contribuant à l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

Loin de se limiter à la simple distribution de salaires, une politique de rémunération bien conçue poursuit des objectifs stratégiques majeurs pour l'organisation. Elle vise à attirer et recruter les meilleurs talents, motiver et engager les collaborateurs, fidéliser les ressources humaines et soutenir la performance et l'atteinte des objectifs.

La mise en œuvre d'une politique de rémunération efficace implique un processus structuré et rigoureux, comprenant l'analyse des emplois, l'étude de marché, l'établissement de la structure salariale, la mise en place des systèmes de rémunération et la communication aux employés.

Divers facteurs internes et externes doivent être pris en compte, tels que les contraintes réglementaires, les conventions collectives, les pratiques des entreprises concurrentes, la capacité financière de l'entreprise et la culture et les valeurs de l'entreprise.

En s'appuyant sur des principes clairs, des pratiques équitables et des systèmes de rémunération transparents, l'organisation peut mettre en place une politique de rémunération qui attire, motive et retient les talents, contribuant ainsi à sa performance durable et à sa réussite globale.

## Section 01 : Les concepts et les éléments de la rémunération

### 1. Historique de la rémunération

La rémunération est d'abord considérée comme un centre de coût. Ce coût appelé masse salariale, est composé de l'ensemble des charges engendrées par la rétribution du travail des salariés. Jusqu'à la première guerre mondiale, dans la plupart des pays industriellement avancés, la loi de l'offre et de la demande régit la détermination du salaire. Mais sous l'effet des crises économiques et avec le renforcement du pouvoir syndical, il devenait nécessaire d'élaborer une politique salariale intégrant des objectifs multiples dont les principaux sont<sup>1</sup> :

1. Identification et classification des principales composantes de rémunération
2. Identification des principaux arbitrages d'une politique de rémunération
3. Définition et utilisation des critères pertinentes pour effectuer des choix, des éléments d'une politique de rémunération

L'utilisation du terme salaire, venu de latin SALARIUM, à l'origine (ration de sel) puis (somme donnée aux soldats pour acheter du sel).

L'historique de la rémunération en Algérie a évolué de manière significative depuis l'indépendance en 1962. Initialement, le système de rémunération était fortement influencé par les politiques socialistes avec une centralisation et une réglementation stricte des salaires.

Durant les années 1970 et 1980, le gouvernement algérien a mis en place des plans de développement économique qui incluaient des augmentations salariales et des avantages sociaux pour encourager la croissance. Cependant, avec la crise économique des années 1990, des réformes structurelles ont été nécessaires, conduisant à la libéralisation de l'économie et à une approche plus flexible de la rémunération. Depuis les années 2000, la rémunération en Algérie a continué de s'adapter aux dynamiques économiques mondiales, intégrant des éléments de performance et de compétences tout en essayant de maintenir un certain niveau de protection sociale pour les travailleurs.

Les politiques de rémunération doivent intégrer l'impact de la restructuration et le dynamisme du marché du travail. La restructuration avec les réorganisations et la réduction des

---

<sup>1</sup> L.Cadin, Guérin, F.Pigeyre, « Gestion des Ressources Humaines », 3ème édition, DUNOD, Paris 2007, p.236.

# Chapitre 1 : La politique et le système de rémunération

efforts qui restent dans les organisations. Donc la restructuration nécessite une instruction et l'élargissement pour chaque poste la fourchette de la rémunération correspondante. Les entreprises choisissent de payer également la performance future en pérennant en compte les compétences, En effet, « la rémunération des compétences est adaptée à un style de management participatif. Elle fonctionne bien dans les organisations dans lesquelles le travail est hautement interdépendant et/ou en voie d'évolution rapide».

Pendant les tarentes glorieuse, le contexte économique est caractérisé par une forte croissance de la production et de profil, il n'Ya eu aucune entrave pour accorder les augmentations générale. Une grande lacune s'instaure dans ce type d'organisation surtout en matière de motivation des salariés. Le salarié est rémunéré en fonction du nombre d'heures de travail effectué.

Or, le travail dans sa vraie conception est une combinaison des heures travaillés est l'effort fourni au travail.

## 1- définition de la rémunération

1-1 L.Cadin, et all parle plus couramment de «salaire ouvrier» et de «rémunération cadre», ils utilisèrent alternativement les deux termes, car ils considèrent qu'ils sont synonymes. Ils pensent que le terme « rémunération » offre une définition plus large que celui du salaire, mais cette distinction ne leurs semble pas probante au point de l'ériger en règle1.

En effet, la notion de rémunération peut chez certain auteurs ou dans le sens commun, englober davantage que la stricte contrepartie de travail (salaire) et désigne la totalité de ce que le salarié perçoit de la part de son employeur, quelle qu'on soit la forme. 1-2Selon J.M.Peretti et J.P.Magot: « La rémunération est l'ensemble des rétributions acquises par le salarié en contrepartie du travail effectué pour l'organisation qui l'emploi »3 . Ainsi, on peut aussi la définir comme la relation qui lie le salarié à l'employeur par un contrat de travail ou le salarié fournit un effort en contrepartie d'un salaire versé par l'employeur, donc il s'agit d'une relation contribution-rétribution.

1-3 THEVENET « La rémunération représente le salaire ou le traitement ordinaire de base et tous les autres avantages et accessoires payés, directement ou indirectement, en espèce ou en nature par l'employeur au travailleur en raison de l'emploi de ce dernier ».

# Chapitre 1 : La politique et le système de rémunération

---

1-4 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 »

## II. Les différents types de rémunération

La classification des éléments de la rémunération repose sur deux points essentiels qui sont la rémunération directe et la rémunération indirecte également reconnue en gestion. Elle permet de différencier les articles payés en numéraire et les articles payés sous forme d'avantages divers<sup>2</sup>.

### 1- Rémunération directe

Elle figure dans la partie supérieure de la pyramide des salaires, correspondant à aux différents éléments inscrits sur la paie. La rémunération directe représente tous les paiements en numéraire et en nature ainsi que les autres avantages du système de rémunérations telles que les incitations et la participation aux bénéfices. La rémunération directe se compose en général de deux volets : Une part fixe qui correspond au salaire de qualification (salaire de base); Diverses primes.

#### A. Salaire de base

C'est la rémunération fixe que l'employeur verse à l'employé pour le travail effectué pendant une période donnée (par exemple, un mois). Le salaire de base est généralement déterminé en fonction de l'expérience et de la qualification de l'employé, ainsi que des conventions collectives ou de la réglementation en vigueur. Également appelé salaire de référence ou salaire de départ, il représente le montant d'argent que l'employeur paie à un employé pour le travail effectué sans prendre en compte les avantages sociaux ou les primes. C'est le montant minimum que l'employeur est tenu de payer à un employé pour le travail qu'il effectue.

Le salaire de base peut être exprimé en termes horaires, hebdomadaires, mensuels ou annuels, selon les pratiques de l'entreprise et les dispositions légales en vigueur dans le pays ou la région où se trouve l'entreprise. Le salaire de base peut varier selon le poste, le niveau d'expérience et les compétences de l'employé, ainsi que le secteur d'activité et la situation

---

<sup>2</sup> B.Thévenet, C.Dejoux, E.Marbot, A.Bender, « Fonction RH » Ed, PEARSON EDUCATION, Paris, P.258.

économique de l'entreprise

## **B. Primes**

Les primes sont des paiements supplémentaires que les employeurs peuvent verser à leurs employés pour récompenser un travail exceptionnel, stimuler la motivation et la productivité, ou pour atteindre des objectifs de performance spécifiques. Les primes peuvent être de nature variable et peuvent varier en fonction de divers critères tels que la performance individuelle, l'atteinte d'objectifs de l'entreprise, la qualité du travail, la durée de service, etc. Les primes peuvent prendre différentes formes, telles que des primes annuelles, des primes trimestrielles ou mensuelles, des primes de performance individuelle ou collective, des primes de vente, des primes de sécurité, des primes de vacances, des primes de fidélité, des primes de parrainage, etc.

### **b-1.Prime de responsabilité**

La prime de responsabilité est destinée à rémunérer les missions de contrôle et de supervision hiérarchique des agents de maîtrise. Elle est versée mensuellement après l'accord de hiérarchie direct de travail concerné. Le montant de la prime de responsabilité est varié en fonction de poste occupé et des responsabilités réellement assumées.

### **b-2.Prime de rendement individuel**

Prime de rendement individuel et destinée à récompenser le rendement, comportement, l'assiduité ainsi que la disponibilité d'un travailleur à son poste de travail.

### **b-3.Prime de rendement collectif**

La prime de rendement collectif est destinée à récompenser l'atteinte des objectifs de production assignés, aux collectifs de production, suivant un plan annuel arrêté par l'employeur.

### **b-4.Prime de risque**

Une prime de risque est attribuée mensuellement au personnel de sécurité effectuée dans des conditions particulières de travail. Prime de caisse Les travailleurs occupant un poste induisant la manipulation de fonds au niveau de la caisse percevront une indemnité mensuelle de caisse.

## Chapitre1 : La politique et le système de rémunération

---

Prime de départ à la retraite Les travailleurs admis à la retraite bénéficient d'une prime de fin de carrière, correspondant à son ancienneté.<sup>3</sup>

Les primes sont souvent utilisées pour motiver et récompenser les employés, mais elles peuvent également avoir un impact sur les coûts de l'entreprise et la rentabilité. Par conséquent, il est important que les primes soient conçues de manière équitable et cohérente avec les objectifs de l'entreprise

### C. Les indemnités

Le terme indemnité désigne un élément de rémunération ou d'un salaire destiné à compenser une augmentation de coût de la vie à rembourser une dépense imputable à l'exercice de la profession. Les indemnités qui ont pour objet de rémunérer les préjudices causés éventuellement au titulaire de l'emploi, au titre de sujétions et conditions induites par l'emploi. Les pratiques des indemnités les plus courantes sont les suivantes :

#### C-1. Indemnité d'expérience professionnelle

L'IEP est destinée à rétribuer l'ancienneté génératrice d'expérience professionnelle. Indemnité d'expérience professionnelle à deux sortes : Par expérience dans le secteur : il y'a lieu d'entendre toute expérience professionnelle acquise à l'intérieur de l'entreprise. Par expérience hors secteur : il y'a lieu d'entendre toute expérience professionnelle acquise à l'extérieur de l'entreprise. L'IEP est indexée sur le salaire de base du poste occupé.

En cas d'absence cette indemnité est calculée au prorata du nombre de jour de présence durant le mois considéré, donc pour la détermination du taux du taux IEP on prend en considération les périodes suivantes :

- Les périodes de travail effectifs ;
- Les périodes de congé annuel et/ou repos l'égaux pris à leur terme ou différent ;
- Les périodes d'absence pour maladie, accident de travail ou congé maternité ;
- Les périodes de congé sans solde inférieur a quinze jours ;
- Les périodes d'accomplissement par le travailleur de service. Et autre les périodes énumérées ne sont pas prises en considération de taux d'IEP.
- Les détachements sans solde ; -Les mises en disponibilités ;

---

<sup>3</sup> Martory B,& Martin J. Le management. Preason Education France. 2014. P144

# Chapitre1 : La politique et le système de rémunération

---

-Les périodes de congés sans solde supérieurs à quinze jours.

## **C-2.Indemnité de travail posté**

Indemnité de travail posté est versée mensuellement à tous les travailleurs soumis au système de travail par équipe successive au travail posté.

## **C-3.Indemnité de nuisance**

Indemnité de nuisance est versée mensuellement à tout travailleur dont les postes qu'il occupe présente des inconvénients de pénibilité de salissure, d'une salubrité et /ou de danger. 25% du salaire pour le premier danger. <sup>4</sup>

## **C-4.Indemnités d'astreinte**

Indemnités d'astreinte est destinée à rémunérer les sujétions et les contraintes inhérentes à l'obligation imposée pour l'activité exigeante pour le travailleur concerné une disponibilité fréquente en dehors de la durée normal de travail et intervenir à sa demande en cas de nécessité.

## **C-5.Indemnité d'intérim**

L'indemnité d'intérim est destinée à rétribuer le remplacement assuré par un travailleur sur un poste de travail dont le titulaire est temporaire ou définitivement absent. A ce titre, le travailleur concerné perçoit à compter du soixante unième(61) jours consécutif de remplacement, une indemnité d'intérim égale à la différence brute entre sa rémunération initial et la rémunération du poste occupé. Deux postes de travail et ce, à compter du premier jour de remplacement. Cette indemnité n'est pas due à l'occasion de remplacement durant les périodes de congés annuels.

Cette indemnité couvre le salaire de base et l'ensemble des primes et indemnité versées entre les et /ou de récupération et les congés de maladies et accident de travail de court durée. Indemnité de panier Les travailleurs exerçant sous le régime de la séance continue bénéficient d'une prime de panier par journées de travail effectif.

---

<sup>4</sup> <https://www.eurecia.com/blog/la-politique-de-remuneration-une-necessite-strategique-pour-les-entreprises>, le 03/05/2024 à 10h30.

## 2- La rémunération indirecte

La rémunération indirecte est un élément important de la politique de rémunération. Il a un attrait fédéral lorsque les salariés doivent choisir entre plusieurs emplois. Ceci dit, les coûts de main-d'œuvre et de gestion de ces avantages doivent être évalués, car ils peuvent constituer un fardeau financier important à l'organisation.

La rémunération indirecte est liée au statut du salarié ou à son appartenance à l'entreprise et concerne tous les éléments et avantages sociaux qui se rajoutent à la rémunération directe. Elle se compose de trois volets<sup>5</sup> :

- Les périphériques légaux (de rémunération);
- Les périphériques sélectifs (ou rapprochés);
- Les périphériques statutaires (ou éloignés)

### 2-1 Les périphériques légaux (de rémunération)

Ils correspondent au deuxième niveau de la pyramide des rémunérations. Ils concernent les distributions qui sont effectuées en termes monétaires et sont généralement de nature collective, et ne représentent en aucun cas le salaire et les avantages qui ne proviennent pas du régime fiscal spécial.

### 2.2. Les périphériques sélectifs (rapprochés)

Ils correspondent au troisième niveau de la pyramide salariale (des rémunérations). Il existe également des avantages en nature, qui sont caractérisés de manière sélective. Ces prestations sont fournies par l'employeur à ses employés. Ces avantages peuvent être offerts pour attirer et retenir les talents, améliorer la satisfaction et la motivation des employés, ainsi que pour se conformer aux lois et règlements en matière d'emploi. Les avantages en nature peuvent varier en fonction de l'entreprise, de sa taille, de son secteur d'activité et de la législation en vigueur dans le pays ou la région où l'entreprise opère.

### 2-3 : les périphériques statutaires (éloignés)

C'est le quatrième niveau de la pyramide de la rémunération et correspond aux avantages sociaux. Ce sont par exemple : La mutuelle maladie, Assurance-vie, Les œuvres sociales de conseil de l'entreprise ; Conseil juridique et financier ; Remise sur produit de la

---

<sup>5</sup> J.M.peretti, J.P.Magot, « rémunérations », ED VUIBERT, 2012, P 30.

# Chapitre 1 : La politique et le système de rémunération

---

société ; Couplement de retraite ; Médaille de travail ; Assurance risque divers ; Aide familiale ; Transport personnel ; Membre club sportive/culture.

## Section 2 : notion générale sur la politique de rémunération

### 2-1 définitions de la politique de rémunération

Une politique de rémunération, ou politique salariale, est un ensemble de principes, de directives et de stratégies mis en place par une entreprise ou une organisation pour déterminer comment elle va rémunérer ses employés en fonction de leur travail, de leurs compétences, de leur expérience et de leur contribution à l'entreprise.

Cette politique vise à établir un système équitable et cohérent de rémunération, permettant d'attirer, de motiver et de retenir les talents au sein de l'organisation. Elle peut également aider à maintenir la compétitivité de l'entreprise sur le marché du travail et à aligner les intérêts des employés sur les objectifs et la performance globale de l'entreprise.

La politique de rémunération détermine d'abord la valeur relative de chaque poste au sein de l'organisation en utilisant des méthodes d'évaluation des emplois. Elle établit ensuite des fourchettes de salaires pour chaque niveau de poste, en fonction du marché du travail, des compétences requises et de la performance.

Les éléments clés d'un système de rémunération peuvent également inclure différentes formes d'avantages, telles que les primes, les bonus, les commissions, les actions, les avantages sociaux (assurances, congés payés, etc.), et leur attribution en fonction des résultats individuels et/ou collectifs.

Une politique de rémunération attractive et bien conçue contribue à créer un environnement de travail motivant et équitable, tout en soutenant les objectifs globaux de l'organisation. Elle doit être en adéquation avec la culture de l'entreprise et évoluer en fonction des changements internes et externes qui pourraient affecter la dynamique de l'organisation.

### 2-2- les étapes d'élaboration d'une politique de rémunération

L'élaboration d'une politique de rémunération suit plusieurs étapes clés. D'abord, une analyse des postes et des compétences est réalisée pour évaluer les besoins de l'entreprise. Ensuite, une étude de marché est effectuée pour comparer les pratiques salariales du secteur. À

# Chapitre 1 : La politique et le système de rémunération

---

partir de ces données, des structures de rémunération sont définies, incluant les salaires de base, les primes, et les avantages sociaux. La politique est ensuite testée pour s'assurer de son équité et de son alignement avec les objectifs stratégiques de l'entreprise. Enfin, elle est mise en œuvre avec une communication claire et suivie d'évaluations régulières pour ajuster les éléments selon les retours des employés et l'évolution du marché.

## 2-2-1. Analyser l'environnement interne et externe

Pour commencer, il est important d'analyser l'environnement interne et externe de l'entreprise. Quelles sont les attentes des employés ? Quelles sont les pratiques salariales courantes dans votre secteur d'activité ? Une enquête salariale peut vous aider à obtenir ces informations précieuses.

## 2-2-2. Définir les objectifs de la politique de rémunération

Ensuite, il faut définir les objectifs de votre politique de rémunération. Souhaitez-vous attirer de nouveaux talents ? Retenir vos employés actuels ? Encourager la performance ? Ou peut-être tout cela à la fois ? Les objectifs peuvent varier en fonction de la taille de l'entreprise, de son secteur d'activité et de sa culture<sup>6</sup>.

## 2-2-3. Établir une grille de rémunération

Une fois les objectifs définis, il s'agit de créer une grille de rémunération qui détaille les salaires pour chaque poste ou niveau de responsabilité dans l'entreprise. Cette grille doit être suffisamment flexible pour permettre des ajustements individuels, tout en maintenant une certaine cohérence.

## 2-2-4. Communiquer la politique de rémunération

La dernière étape, mais non la moindre, est la communication de la politique de rémunération aux employés. Il est crucial que les employés comprennent comment ils sont rémunérés et pourquoi, afin de garantir leur adhésion à la politique mise en place.

## 3-les enjeux de la politique de la rémunération

L'élaboration d'une politique de rémunération doit pouvoir répondre à deux principaux enjeux dans l'entreprise : les enjeux sociaux et les enjeux économiques

### 3-1 Les enjeux sociaux

---

<sup>6</sup> Patrice ROUSSEL, « rémunération, motivation et satisfaction au travail », ED ECONOMICA, Paris 1996, P.82.

# Chapitre 1 : La politique et le système de rémunération

---

## 3-1-1. Équité et justice sociale

Un des enjeux sociaux majeurs de la politique de rémunération est de garantir l'équité et la justice sociale. Cela signifie que tous les employés doivent être rémunérés de manière juste et équitable, en fonction de leur contribution, de leurs compétences, de leur expérience et de leur niveau de responsabilité.

Une politique de rémunération discriminatoire ou injuste peut créer des tensions et des conflits au sein du personnel, nuire au moral des employés et dégrader l'image de l'entreprise. Il est important de veiller à ce que la structure de compensation soit transparente et objective, et que les critères de rémunération soient appliqués de manière non discriminatoire.

## 3-1-2. Réduction des inégalités sociales

La politique de rémunération peut jouer un rôle dans la réduction des inégalités sociales, notamment en matière de revenus et de niveau de vie. En privilégiant une répartition plus équitable des richesses au sein de l'entreprise, la politique de rémunération peut contribuer à atténuer les écarts de revenus entre les employés et à favoriser une plus grande justice sociale.

## 3-1-3. Motivation et engagement des employés

Un système de rémunération juste et équitable peut être un facteur de motivation et d'engagement pour les employés. Lorsque les collaborateurs se sentent valorisés et reconnus à travers leur rémunération, ils sont plus susceptibles d'être motivés à donner le meilleur d'eux-mêmes et à s'engager pleinement dans leur travail.<sup>7</sup>

## 3-1-4. Cohésion sociale et bien-être au travail

Une politique de rémunération transparente et équitable peut contribuer à créer un climat social positif et une meilleure cohésion au sein de l'entreprise. En réduisant les sentiments d'injustice et de frustration, elle favorise un environnement de travail plus serein et plus propice au bien-être des employés.

## 3-1-5. Dialogue social et négociation collective

La politique de rémunération est souvent au cœur des discussions et des négociations entre les employeurs et les représentants des salariés. Un dialogue social constructif et des négociations collectives ouvertes permettent de trouver des solutions équitables et acceptables

---

<sup>7</sup> [https://www.scienceshumaines.com/la-reconnaissance-au-travail\\_fr\\_22737](https://www.scienceshumaines.com/la-reconnaissance-au-travail_fr_22737). Le 03/05/2024 à 11h.

pour toutes les parties prenantes<sup>8</sup>.

## **3-2. Les enjeux économiques**

Les enjeux économiques d'une politique de rémunération sont cruciaux pour la compétitivité et la pérennité de l'entreprise. Une rémunération bien conçue permet de contrôler les coûts salariaux tout en maximisant la productivité et l'engagement des employés. Elle doit équilibrer les contraintes budgétaires avec la nécessité d'attirer et de retenir des talents de qualité. En outre, une politique de rémunération efficace peut réduire le turnover, diminuer les coûts de recrutement et de formation, et améliorer la satisfaction et la motivation des employés, contribuant ainsi à une meilleure performance globale de l'entreprise.

### **3-2-1 Attirer et retenir les talents**

Un des enjeux majeurs de la politique de rémunération est d'attirer et de retenir les talents. Une structure de compensation attractive permet à l'entreprise de se démarquer sur le marché du travail et de recruter les profils qualifiés dont elle a besoin pour atteindre ses objectifs. La fidélisation des employés talentueux est tout aussi importante, car elle permet de limiter les coûts liés au recrutement et à la formation de nouveaux collaborateurs.

### **3-2-2 Motiver les employés et améliorer la performance**

Une politique de rémunération bien conçue peut être un outil puissant pour motiver les employés et améliorer leur performance. En récompensant les résultats individuels et collectifs, l'entreprise encourage les employés à s'engager davantage et à donner le meilleur d'eux-mêmes. Un système de rémunération équitable et transparent contribue également à créer un climat de confiance et de satisfaction au sein du personnel.<sup>9</sup>

### **3-2-3 Aligner les comportements avec les objectifs stratégiques**

La politique de rémunération peut être utilisée pour orienter les comportements des employés vers les objectifs stratégiques de l'organisation. En mettant l'accent sur les compétences et les comportements clés pour la réussite de l'entreprise, le système de rémunération peut inciter les employés à adopter les pratiques et les attitudes souhaitées.

### **3-2-4 Respecter les exigences légales et réglementaires**

Il est impératif que la politique de rémunération soit conforme à toutes les lois et

---

<sup>8</sup> Lakhdar SEKIOU et Jean Marie PERETTI, Gestion des ressources humaines. 2<sup>ème</sup> édition.

<sup>9</sup> BLANCHARD, Olivier et TIROLE, Jean. Protection de l'emploi et procédures de licenciement. La documentation française, 2003. Page 99

## **Chapitre1 : La politique et le système de rémunération**

---

réglementations en vigueur en matière de salaire minimum, d'heures supplémentaires, de non-discrimination et de protection des salariés. Le non-respect de ces exigences peut entraîner des sanctions importantes pour l'entreprise et ternir son image.

### **3-2-5 Maîtriser les coûts et optimiser la masse salariale**

La politique de rémunération doit également tenir compte des contraintes budgétaires de l'entreprise. Il est important de trouver un équilibre entre l'attractivité de la structure de compensation et la capacité financière de l'organisation. Une gestion optimisée de la masse salariale permet de maintenir la compétitivité de l'entreprise tout en préservant sa rentabilité.

### **3-2-6 Favoriser un climat social positif et une communication transparente**

Une politique de rémunération claire, transparente et équitable contribue à créer un climat social positif au sein de l'entreprise. Il est important que les employés comprennent les critères de rémunération et les processus d'évaluation afin d'éviter les sentiments d'injustice ou de frustration. Une communication ouverte et transparente sur la politique de rémunération favorise la confiance et le dialogue social.<sup>10</sup>

### **3-2-7 Gérer l'évolution des attentes et des besoins des employés**

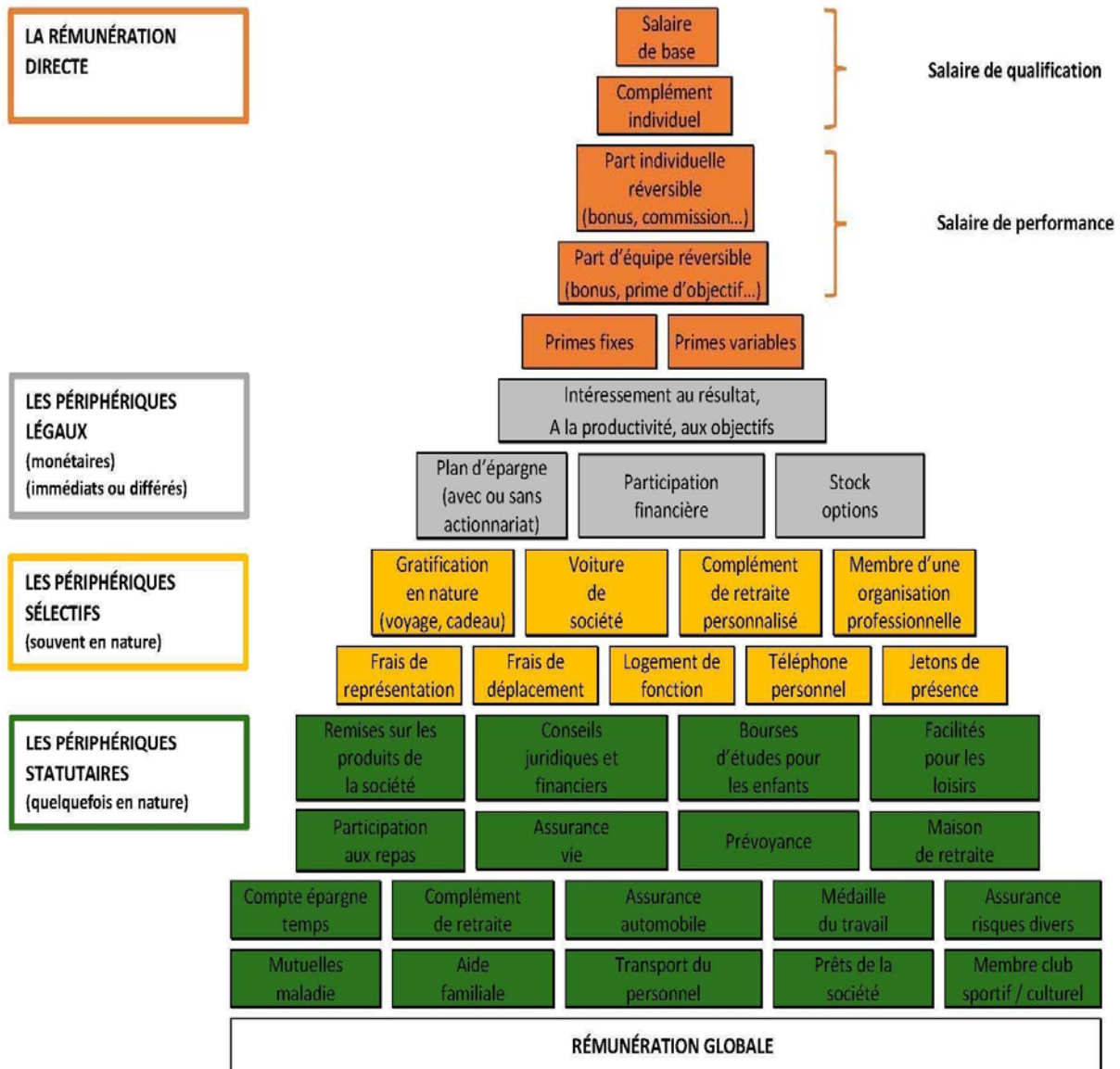
Les attentes et les besoins des employés en matière de rémunération évoluent au fil du temps. Il est important que la politique de rémunération soit flexible et adaptable pour répondre à ces changements. L'entreprise doit rester à l'écoute de ses collaborateurs et prendre en compte leurs préoccupations en matière de compensation.

### **Figure 01 : la pyramide de la rémunération**

---

<sup>10</sup> Cadin Loïc, gestion des ressources humaine, 3eme édition, paris, 2007,

# Chapitre 1 : La politique et le système de rémunération



Source : [www.stgcf.fr](http://www.stgcf.fr), d'après Gérard Donnadieu, Éditions d'Organisations.

## Section 2 : le processus de rémunération

### 2-1 Les différentes phases du processus de rémunération

# Chapitre1 : La politique et le système de rémunération

---

Le processus de rémunération est un ensemble d'étapes structurées qui permettent de définir, mettre en œuvre et gérer la politique de rémunération d'une organisation. Il vise à garantir l'équité, la transparence et la motivation des employés dans la gestion de leur compensation.

## **2-1-1. Élaboration de la politique de rémunération**

Cette phase initiale consiste à définir les objectifs stratégiques de la politique de rémunération en tenant compte des besoins et des contraintes de l'entreprise. Elle implique également la collecte de données sur les pratiques de rémunération du marché, l'étude des conventions collectives et des réglementations en vigueur, l'identification des postes et des familles d'emplois, ainsi que la réalisation d'une analyse des emplois et des compétences.(expliquer en section 1)

## **2-1-2. Construction de la structure de rémunération**

Cette phase consiste à construire la structure de rémunération qui servira de base au calcul de la compensation des employés. Cela implique la détermination des échelles de salaires pour chaque famille d'emplois, la définition des éléments de la rémunération (salaire de base, primes, avantages sociaux), l'établissement des règles d'attribution et de calcul des primes, et la mise en place des plans de retraite et d'épargne salariale.

Cette phase consiste à construire la structure de rémunération qui servira de base au calcul de la compensation des employés. Cela implique :

### **2-1-2-1. Déterminer les échelles de salaires pour chaque famille d'emplois :**

- Établir des fourchettes de salaire minimum et maximum pour chaque famille d'emplois, en tenant compte des données collectées sur les pratiques de rémunération du marché et des analyses des postes et des compétences.
- Prendre en compte des facteurs tels que l'expérience, le niveau de performance et les qualifications individuelles pour positionner les employés dans la fourchette de salaire appropriée.

### **2-1-2-2. Définir les éléments de la rémunération (salaire de base, primes, avantages sociaux) :**

## Chapitre1 : La politique et le système de rémunération

---

- Déterminer la proportion du salaire de base par rapport aux autres éléments de la rémunération.
- Identifier les types de primes et d'avantages sociaux qui seront offerts aux employés (primes de performance, primes d'ancienneté, avantages sociaux liés à la santé, à la prévoyance, à la retraite, etc.).
- Définir les critères d'attribution et les modalités de calcul des primes et des avantages sociaux.

### 2-1-2-3. Établir les règles d'attribution et de calcul des primes :

- Définir les objectifs de performance qui conditionnent l'attribution des primes.
- Déterminer les méthodes de calcul des primes (primes individuelles, primes collectives, primes basées sur les résultats, etc.).
- Établir les règles de répartition des primes entre les employés.

### 2-1-2-4. Mettre en place des plans de retraite et d'épargne salariale :

- \*\*Choisir le type de plan de retraite et d'épargne salariale le plus adapté aux besoins de l'entreprise et des employés <sup>11</sup>

### 2-1-3. Mise en œuvre de la politique de rémunération

Cette phase concrète donne vie à la politique de rémunération et s'assure de son application effective au sein de l'organisation. Elle implique :

#### 2-1-3-1. Communiquer la politique de rémunération aux employés :

- Diffuser la politique de rémunération à l'ensemble des employés, en utilisant des supports clairs et accessibles (manuel de l'employé, intranet, réunions d'information, etc.).
- Expliquer les différents éléments de la politique, les critères de rémunération et les processus d'évaluation.
- Répondre aux questions des employés et favoriser un dialogue ouvert sur la rémunération.

#### 2-1-3-2. Former les managers aux processus de rémunération :

---

<sup>11</sup> BACHIR, HADERBACHE. L'impact du style de la gestion des ressources humaines sur la satisfaction au travail des cadres de l'entreprise privée algérienne

## **Chapitre1 : La politique et le système de rémunération**

---

- Equiper les managers des connaissances et des outils nécessaires pour appliquer la politique de rémunération de manière cohérente et équitable.
- Les former à l'évaluation des performances individuelles et collectives, à la gestion des primes et à la communication sur la rémunération.
- Renforcer leurs compétences en matière de négociation salariale et de gestion des conflits liés à la rémunération.

### **2-1-3-3. Mettre en place des outils et des procédures nécessaires :**

- Développer ou acquérir des logiciels de gestion de la paie et des ressources humaines pour automatiser les processus de calcul et de gestion de la rémunération.
- Établir des procédures claires pour la gestion des demandes de changement de rémunération, des promotions, des ajustements salariaux et des sanctions disciplinaires.
- Mettre en place des outils de communication et de suivi pour mesurer l'efficacité de la politique de rémunération et identifier les points d'amélioration.

### **2-1-3-4. Gérer les individualités et les ajustements salariaux :**

- Évaluer les performances individuelles et collectives des employés en suivant les critères et les méthodes définis dans la politique de rémunération.
- Accorder des primes et des ajustements salariaux en fonction des résultats obtenus et de la contribution individuelle.
- Gérer les demandes de changement de rémunération en tenant compte des critères d'équité et de cohérence interne.

### **2-1-3-5. Suivre et évaluer l'efficacité de la politique :**

- Mettre en place des indicateurs de performance pour mesurer l'impact de la politique de rémunération sur la motivation des employés, la performance individuelle et collective, la satisfaction des salariés et la compétitivité de l'entreprise.
- Réaliser des enquêtes de satisfaction auprès des employés pour recueillir leurs impressions sur la politique de rémunération.
- Analyser les données de gestion de la paie et des ressources humaines pour identifier les tendances et les points d'amélioration.

### **2-1-4. Maintenance et actualisation de la politique de rémunération**

## **Chapitre1 : La politique et le système de rémunération**

---

Cette phase assure la pérennité de la politique de rémunération et son adaptation aux évolutions internes et externes de l'entreprise. Elle implique :

### **2-1-4-1. Réviser périodiquement les échelles de salaires :**

- Comparer les échelles de salaires avec les pratiques de rémunération du marché et les tendances économiques.
- Ajuster les échelles de salaires en fonction des besoins de l'entreprise, de l'évolution des compétences et des qualifications des employés.
- Communiquer les changements apportés aux échelles de salaires aux employés.

### **2-1-4-2. Mettre à jour les éléments de la rémunération en fonction des besoins :**

- Évaluer la pertinence des primes et des avantages sociaux offerts aux employés.
- Introduire de nouveaux éléments de rémunération ou modifier les modalités d'attribution des primes et des avantages existants en fonction des besoins et des attentes des employés.
- Communiquer les changements apportés aux éléments de la rémunération aux employés.

### **2-1-4-3. Adapter la politique aux changements réglementaires :**

- Veiller à ce que la politique de rémunération soit conforme aux nouvelles lois et réglementations en vigueur en matière de salaire minimum, d'heures supplémentaires, de non-discrimination et de protection des salariés.
- Mettre à jour la politique de rémunération en cas de changements réglementaires.
- Communiquer les changements apportés à la politique de rémunération aux employés.

### **2-1-4-4. Prendre en compte des évolutions du marché et des pratiques de rémunération :**

- Rester informé des tendances du marché du travail et des pratiques de rémunération des entreprises concurrentes ou du même secteur d'activité.
- Identifier les bonnes pratiques en matière de rémunération et les adapter au contexte de l'entreprise.

- Intégrer les innovations et les nouvelles tendances dans la politique de rémunération.

### **2-1-4-5. Communiquer les changements apportés à la politique :**

# Chapitre 1 : La politique et le système de rémunération

---

- Informer les employés de tout changement apporté à la politique de rémunération, en expliquant clairement les raisons des modifications et leur impact potentiel.
- Utiliser des canaux de communication appropriés pour diffuser l'information (manuel de l'employé, intranet, réunions d'information, etc.).
- Répondre aux questions des employés et favoriser un dialogue ouvert sur les changements

## 2-2-Outils et ressources pour la mise en œuvre de la politique de rémunération

La mise en œuvre d'une politique de rémunération efficace nécessite l'utilisation d'une variété d'outils et de ressources pour automatiser les processus, gérer les données, analyser les tendances et communiquer efficacement avec les employés. Voici quelques exemples d'outils et de ressources couramment utilisés :

### 2-2-1. Logiciels de gestion de la paie et des ressources humaines (RH)

Ces logiciels permettent d'automatiser le calcul des salaires, la gestion des primes et des avantages sociaux, la production des fiches de paie et la déclaration des cotisations sociales. Ils peuvent également être utilisés pour stocker les données des employés, suivre les performances individuelles et générer des rapports sur la rémunération.

### 2-2-2. Cabinets de conseil en rémunération et en ressources humaines

Ces cabinets peuvent fournir des conseils et une assistance aux entreprises pour la conception, la mise en œuvre et l'évaluation de leur politique de rémunération. Ils peuvent également réaliser des études de marché sur les pratiques de rémunération, analyser les données des employés et proposer des solutions personnalisées pour répondre aux besoins spécifiques de l'entreprise.

### 2-2-3. Études et publications sur les pratiques de rémunération

De nombreuses organisations et institutions publient des études et des rapports sur les tendances du marché du travail, les pratiques de rémunération par secteur d'activité et les niveaux de salaire pour différents postes. Ces informations peuvent être utiles aux entreprises pour comparer leur politique de rémunération à celles des autres entreprises et identifier les domaines d'amélioration potentiels.

### 2-2-4. Sites web et forums d'information sur la rémunération

# Chapitre 1 : La politique et le système de rémunération

---

Internet offre une multitude de ressources en ligne pour les professionnels de la rémunération, notamment des sites web d'information, des forums de discussion et des groupes de réseaux sociaux. Ces ressources peuvent être utiles pour rester informé des dernières tendances en matière de rémunération, partager des expériences avec d'autres professionnels et obtenir des conseils pratiques.

## 2-2-5. Outils internes de communication et de gestion des performances

Les entreprises peuvent utiliser leurs propres outils de communication interne, tels que l'intranet ou le portail des employés, pour diffuser des informations sur la politique de rémunération, répondre aux questions des employés et recueillir leurs commentaires. Les systèmes de gestion des performances peuvent être utilisés pour évaluer les performances individuelles et collectives des employés et lier la rémunération aux résultats obtenus.

## Section 3 : le système de rémunération

### 3-1. Définition d'un système de rémunération :

La rémunération est à la fois un coût pour l'organisation, qui constitue souvent son principal poste de dépenses, et le revenu des apporteurs de travail. La fixation des rémunérations et leur évolution est donc au centre des conflits de répartition du surplus qui peuvent opposer les apporteurs de différents facteurs de production, et notamment, parmi eux, les apporteurs de capitaux et les salariés.

La détermination des rémunérations affecte à la fois l'équilibre financier à long terme d'une organisation. Son équilibre social entre différentes catégories de travailleurs, ainsi que la situation individuelle et le degré de motivation de chacun de ses membres pris individuellement. Il s'agit donc d'une variable de régulation économique et sociale dont la multiplicité des niveaux d'incidence conduit à opérer des manipulations expertes par des procédures aussi objectives et rationnelles que possible .

Le système de pilotage des rémunérations est sans doute l'un des plus complexes qui existe dans une organisation. Les enjeux économiques d'une part, sociaux d'autre part, sont tels que l'attention la plus vive doit être portée sur son fonctionnement et ses évolutions.

Le salaire peut être défini comme la rémunération de l'activité du travailleur lié par un contrat de travail. Lorsqu' on parle de salaire, se pose la question de l'arbitrage entre la rémunération du poste de travail, celle de la façon d'occuper le poste, celle du potentiel

d'évolution de l'individu et un certain nombre d'avantages sociaux relativement indépendants de la prestation individuelle. Une réponse cohérente de l'entreprise ne peut être apportée qu'en envisageant de coordonner de façon optimale les composantes d'un véritable système de rémunération

Dans une petite unité, les salaires peuvent être fixés et revus par une personne, qui, se fiant à son seul bon sens, peut arriver à définir un système de rémunération équilibré. Mais dans des unités de taille moyenne, et a fortiori les grandes les grandes organisations, il est nécessaire de mettre en place des procédures objectives qui seules permettent de piloter le système de rémunération.<sup>12</sup>

### 3-2. Objectifs et caractéristiques d'un système de rémunération :

Un système de rémunération efficace vise à attirer, motiver et retenir les talents tout en alignant les objectifs des employés avec ceux de l'entreprise. Les caractéristiques clés incluent l'équité interne et externe, la transparence, la compétitivité, la flexibilité et la reconnaissance des performances individuelles et collectives. Un bon système de rémunération doit également être adaptable aux changements du marché et aux besoins des employés, tout en respectant les contraintes budgétaires de l'entreprise.

#### 3-2-1. Objectifs d'un système de rémunération

- Embaucher : les échelles de salaires offriront des taux de salaires à l'embauche concurrentiel afin d'attirer des employés de haut calibre,
- Garder : le système d'évaluation du rendement et d'augmentation des salaires encourage le rendement, la croissance et le perfectionnement au sein de l'entreprise,
- Motiver : le système salarial constitue un objectif à atteindre pour les employés qui sont intéressés et enthousiasmés par leurs postes actuels et constitue également un incitatif au perfectionnement.

#### 3-2-3. Caractéristiques d'un bon système de rémunération :

Un système de rémunération bien construit repose sur plusieurs critères. Ces critères

---

<sup>12</sup> Bernard Martory. Daniel Crozet, op. cit, p.12

## **Chapitre1 : La politique et le système de rémunération**

---

doivent être passés en revue par la fonction RH et la direction générale.

### **3-2-3-1 Un système de rémunération équitable :**

Le système doit être ressenti comme juste et incontestable par les membres de l'organisation. Tout sentiment de déséquilibre ou d'injustice ressenti par les salariés est porteur de conflits et de démotivation. La direction de RH vérifiera régulièrement la pertinence de l'échelle interne des emplois et donc des salaires. Pour cela, elle s'appuiera sur des outils d'évaluation et de classification des emplois. Cette classification consiste à peser les emplois à partir de critères de notation et d'accorder chaque emploi un nombre de points, donc, par conséquent, un poids, Cette démarche permet de les hiérarchiser et de les classer par niveau, et on parvient par la suite à bâtir des grilles de salaires qui permettent de déterminer les rémunérations et les règles de progression.

### **3-2-3-2 Un système de rémunération compétitif :**

Il s'agit pour l'entreprise de définir le positionnement de ses médianes de salaires par niveau d'emplois en fonction du marché externe pour lui permettre d'attirer de motiver et de retenir les compétences dont elle a besoin.

### **3-2-3-3 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 avec un environnement mouvant. Il doit favoriser la réalisation des objectifs de l'entreprise, et non pas constituer un frein. Il doit également s'inscrire à l'intérieur des valeurs et de la culture de l'entreprise.

### **3-2-3-4 Un système de motivation 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 récompensé, la direction des RH veille à ce que les critères d'augmentation individuelles, la fixation des objectifs individuels et collectifs ainsi que la nature des primes soient bien en cohérence avec la stratégie de l'entreprise.

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

### **3-2-3-5. Un système de motivation fédérateur :**

## **Chapitre1 : La politique et le système de rémunération**

---

Le système de rémunération peut également 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, sont des dispositifs qui ont pour objectif de renforcer ce sentiment de responsabilité collective.

### **3-2-3-6 Un système de rémunération flexible :**

Pour assurer une flexibilité de la base salariale, la politique de rémunération peut intégrer le développement des éléments variables de rémunération : primes variables, accords d'intéressement, etc. La flexibilité permet de prendre en compte les variations de situation de l'entreprise et donc d'adapter dans une certaine mesure ses coûts sociaux à sa situation économique.

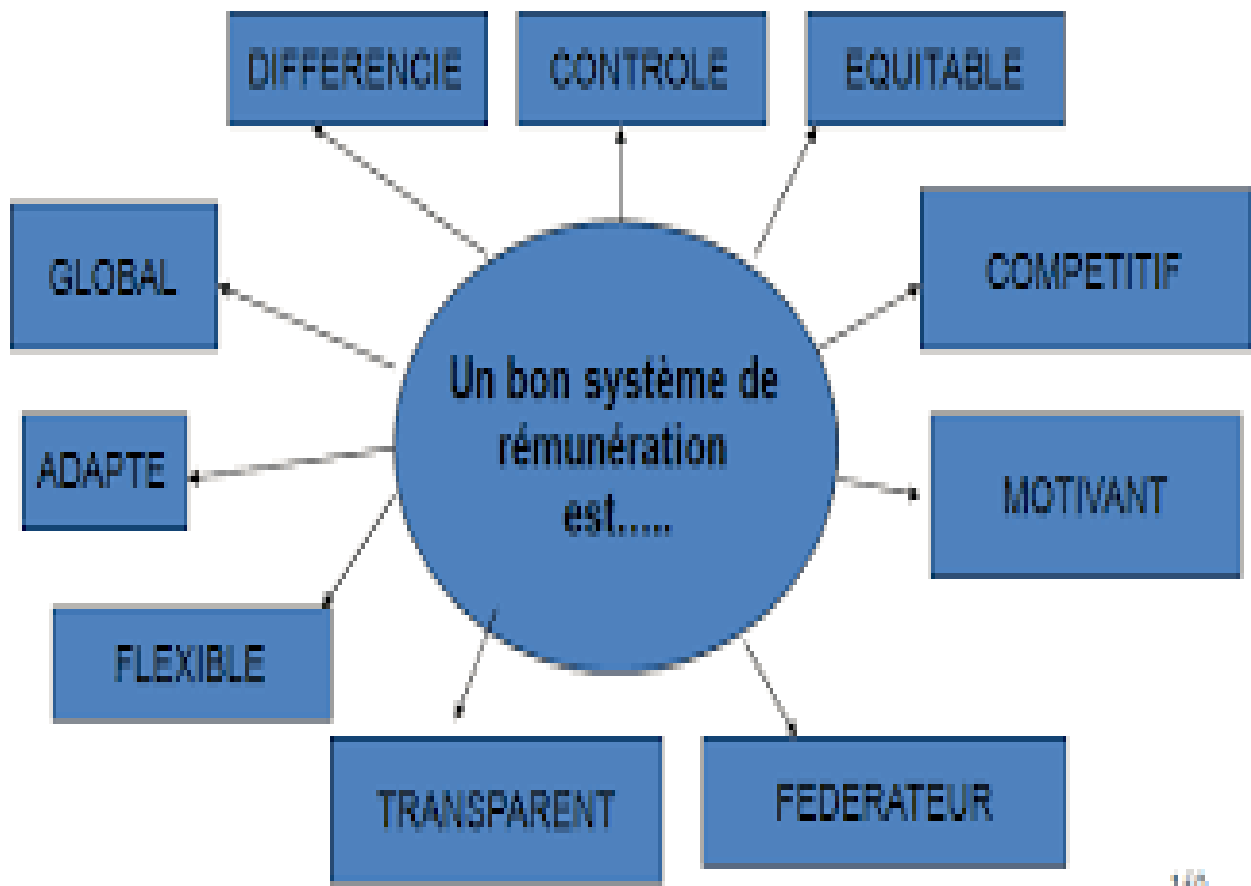
### **3-2-3-7 Un système de rémunération contrôlé :**

La masse salariale constitue le poste de dépense le plus important dans la plupart des entreprises (de 30% à 70%). Donc, c'est à la fonction de suivre l'évolution de la masse salariale en lien avec le contrôle de gestion social et de pouvoir analyser les facteurs qui jouent sur son augmentation (augmentation des effectifs, effet de repos, changement des plafonds de salaires sectoriel).<sup>13</sup>

### **Figure 02 : Les caractéristiques d'un bon système de rémunération**

---

<sup>13</sup>David Autissier Blandine Simonin Mesurer la performance des ressources humaines édition'Organisation Groupe Eyrolles 61



Source : [https://www.martinique.cci.fr/iso\\_upload/5-Remuneration%20motivante%20CCIM.pdf](https://www.martinique.cci.fr/iso_upload/5-Remuneration%20motivante%20CCIM.pdf), 24/05/2024 à 13h.

### 3-3. Les trois piliers de système de rémunération :

Le système de rémunération est en équilibre sur trois piliers.

#### 3-3-1. Le niveau de la masse salariale :

Il est significatif de la contrainte des équilibres financiers de l'unité le versement des salaires constitue dans la plupart des cas le poste le plus important des engagements financiers des entreprises aussi le niveau de la masse salariale constitue-t-il une variable décisive de la politique financière de l'unité. Des réflexions prospectives sur l'évolution de la masse salariale peuvent contribuer à clarifier les choix en termes de dépenses totales consacrées aux ressources humaines.

#### 3-3-2. La compétitivité externe :

Compte tenu d'un état de marché du travail pour chaque type de qualification, toute

# Chapitre 1 : La politique et le système de rémunération

unité proposant des rémunérations qui, à qualification égale, s'avèreraient durablement et significativement inférieures à ce qui est proposé sur le marché du travail, s'expose à deux dysfonctionnements graves : son recrutement devient malaisé, elle a des difficultés à maintenir ses salariés dans leur poste.

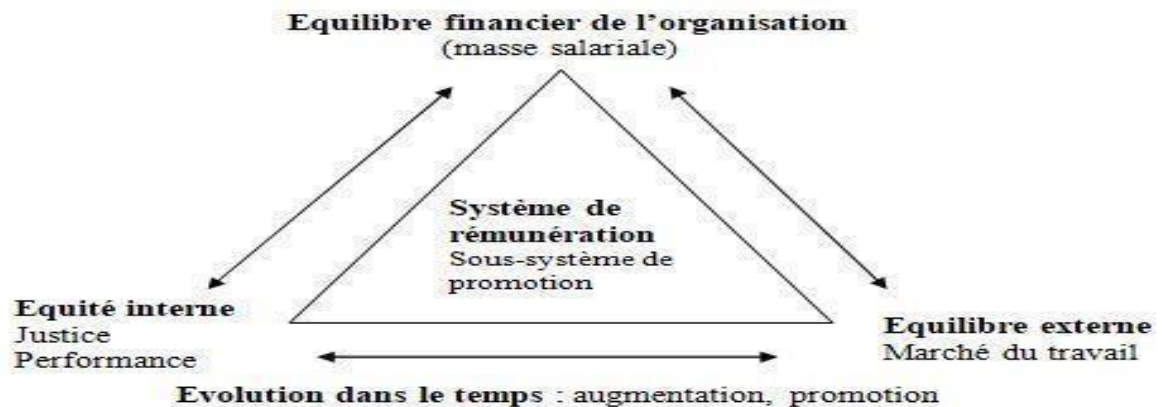
### 3-3-3.L'équilibre interne :

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

Un sentiment de justice et d'équilibre vis-à-vis des salaires, compte tenu des responsabilités telles qu'elles sont ressenties dans l'unité le secret des rémunérations qui est maintenu dans bon nombre d'entreprises n'est qu'un palliatif équivoque à l'absence d'équilibre.

-Le caractère incitatif de la rémunération : elle doit obligatoirement encourager chaque salarié à améliorer sa performance : c'est dire qu'un système « général » doit être de nature à favoriser des efforts « individuels » ce qui explique les difficultés de sa mise en place.

Figure 03 Les trois piliers de système de rémunération



Source : D.J Pertti <https://wikimemoires.net/2011/04/grh-remuneration-formation-salaries/>, 24/05/2024 à 13h.

### 3-4.Les différents systèmes de rémunération :

#### 3-4-1.Le salaire fixe :

## Chapitre1 : La politique et le système de rémunération

---

Il consiste à verser une somme fixe en échange du travail effectué. Le plus souvent, il s'agit d'un salaire au temps, présenté d'ailleurs par les syndicats comme l'un des acquis fondamentaux des luttes sociales selon le principe bien connu « à travail égal, salaire égal ». La plupart des entreprises disposent de systèmes qui prévoient la possibilité de rémunérer différemment un même emploi dans une fourchette jugée raisonnable afin de différencier les salaires. Quelle que soit la norme que l'entreprise se donne, l'enjeu consiste à pouvoir faire varier la rémunération d'une personne même si elle ne change pas d'emplois en tenant compte de la maîtrise supposée plus grande qu'elle acquiert au fil du temps, autrement dit l'entreprise doit pouvoir différencier le salaire de débutant de celui qui est plus expérimenté.

Les systèmes de l'ancienneté permettent également de tenir compte de cette différence. Toutefois, l'ancienneté n'est pas fondée sur l'expérience sur acquise, mais sur la présence du salarié dans l'entreprise. La relation entre temps passé et expérience développée est supposée, mais non prouvée. Pour certaines catégories de salariés, souvent très peu qualifiés, il arrive même que la durée ait favorisé en rien l'acquisition d'une expérience réelle. Tout dépend des apprentissages effectivement réalisés pendant le temps concerné.

Par ailleurs, il faut aussi pouvoir tenir compte du niveau « confirmé » de celui qui viendrait d'une autre entreprise et ne bénéficierait donc pas de primes d'ancienneté. Avec l'évolution des formes organisationnelles, les salariés sont amenés à exercer diverses activités qui sortent largement du cadre étroit du poste de travail il est donc nécessaire de disposer d'ensembles plus larges, avec des frontières moins rigides, afin de fixer plus librement les rémunérations. La détermination de fourchettes de rémunération consiste à préciser un salaire minimum et un salaire maximum jugés acceptables pour un même emploi. Ces pratiques accompagnent les évolutions organisationnelles d'entreprises qui ont cherché à réduire le nombre de leurs niveaux hiérarchiques, souvent dans un souci de plus grande réactivité et de réduction des coûts.

### **3-4-2. Le salaire individualisé**

Malgré les modalités très diverses que recouvrent les pratiques d'individualisation des salaires, il s'agit toujours de faire dépendre une partie plus ou moins importante de la rémunération des apports productifs du salarié à l'organisation. Le salaire à la pièce ou à la tâche. Il correspond alors au prix convenu entre le patron et l'ouvrier pour des travaux à réaliser, quel que soit le temps passé. Le travail à domicile, encore courant dans l'industrie textile par exemple, consiste à rémunérer en fonction du nombre de pièces produites. On peut imaginer

qu'à la faveur d'expériences telles que le télétravail, le salaire à la pièce, ou plus exactement à la tâche, risque fort d'être remise au goût du jour.

Le salaire au rendement imaginé par F.W. Taylor dans un système d'organisation rationnelle, n'est que la forme la plus élémentaire du salaire individualisé. Il s'apprécie exclusivement à l'aune du lien entre apport productif et temps passé. Il supprime l'autonomie du travailleur dans la mesure où les normes de temps et de production auxquelles, il doit se plier sont définies par des spécialistes concepteurs de l'organisation du travail. Le salaire à la productive constitue une autre forme d'individualisation liée à l'organisation du travail. Il procède d'une individualisation collective et sera traité avec l'intéressement. La pratique la plus courante aujourd'hui est celle du salaire au mérite, il est essentiellement appliqué à la catégorie des ETAM (employés, techniciens, agent de maîtrise) et celle des cadres. A partir des années 1980a également influencé la condition de production influencée l'évolution des systèmes de rémunération.

De moins en moins d'entreprise sont persuadées que la productivité globale résulte des niveaux de rendement de chaque poste, et moins des efforts individuels des salariés, ceci a également joué en faveur du développement des primes et des bonus collectifs<sup>14</sup>

### **3-4-3.Le salaire lié aux résultats de l'entreprise**

Par définition, l'intéressement est conditionnel et aléatoire, dans sa philosophie, bénéfiques et qu'il suppose que l'entreprise fasse des bénéfices qu'il existe un accord sur la part distribuée aux travailleurs. Malgré des divergences sur son apparition exacte, il semble que l'intéressement ait donné lieu à quelques expérimentations dès l'entre-deux guerres, voire au XIXe.

### **3-5.Élaborer un système de rémunération dans une entreprise : les étapes clés**

La mise en place d'un système de rémunération efficace est essentielle pour une entreprise afin d'attirer, de motiver et de retenir les talents. Un système bien conçu permet d'aligner les intérêts des employés sur les objectifs de l'entreprise, tout en favorisant l'équité et la transparence.

Voici les étapes clés pour élaborer un système de rémunération dans une entreprise :

---

<sup>14</sup> Weissi Dimitri. Ressources humaines, 2eme édition .éd d'organisation.Paris.1999. p 345.

## **3-5-1. Définir les objectifs**

Avant de commencer à concevoir un système de rémunération, il est important de définir clairement les objectifs que l'entreprise souhaite atteindre. Cela peut inclure l'amélioration de la performance des employés, la réduction du turnover, l'atteinte des objectifs stratégiques ou la création d'une culture d'entreprise positive.

## **3-5-2. Analyser les emplois**

Une fois les objectifs définis, il est nécessaire d'analyser les différents emplois au sein de l'entreprise. Cela implique de décrire les tâches et responsabilités de chaque poste, ainsi que les compétences et qualifications requises. L'analyse des emplois permet de créer une structure salariale cohérente et équitable.

## **3-5-3. Étudier le marché**

Il est important de mener une étude de marché pour déterminer les salaires moyens pratiqués pour des postes similaires dans la même région et dans le même secteur d'activité. Cela permet de s'assurer que le système de rémunération de l'entreprise est compétitif et attractif.

## **3-5-4. Déterminer les composantes de la rémunération**

Le système de rémunération peut inclure plusieurs composantes, telles que le salaire de base, les primes, les avantages sociaux et les actions. Il est important de choisir les composantes les plus adaptées aux besoins de l'entreprise et des employés.

## **3-5-5. Établir les échelles de salaire**

Une fois les composantes de la rémunération définies, il est nécessaire d'établir des échelles de salaire pour chaque poste. Les échelles de salaire doivent tenir compte de l'analyse des emplois, de l'étude de marché et des objectifs de l'entreprise.

## **3-5-6. Communiquer le système de rémunération**

Il est important de communiquer clairement le système de rémunération aux employés. Cela permet de garantir que les employés comprennent les différents éléments de leur rémunération et comment leur performance est évaluée.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> Michel DE COSTER et François PICHAULT. Traité de sociologie du travail. 2ème édition. De Boeck. Paris. 1998. P33

## 3-5-7. Évaluer et ajuster le système

Le système de rémunération doit être évalué régulièrement pour s'assurer qu'il répond toujours aux besoins de l'entreprise et des employés. Il peut être nécessaire d'ajuster le système en fonction des changements de l'environnement économique ou des besoins de l'entreprise.

## 3.6 Contraintes d'un système de rémunération :

La mise en place d'un système de rémunération efficace est un processus complexe qui doit tenir compte de nombreuses contraintes. Ces contraintes peuvent être d'ordre interne ou externe à l'entreprise.

### 3-6-1. Contraintes internes :

**3-6-1-1• Ressources financières :** La première contrainte est souvent d'ordre financier. Le budget alloué à la rémunération doit être défini en fonction des capacités financières de l'entreprise. Il est important de trouver un équilibre entre l'attractivité de la rémunération et la viabilité financière de l'entreprise.

**3-6-1-2• Équité interne :** Le système de rémunération doit être équitable et transparent pour tous les employés. Cela signifie que des employés occupant des postes similaires doivent recevoir une rémunération comparable. Il est important d'éviter les disparités de traitement qui pourraient créer des tensions au sein du personnel.

**3-6-1-3• Motivation des employés :** Le système de rémunération doit être conçu pour motiver les employés et les inciter à donner le meilleur d'eux-mêmes. Cela implique de lier la rémunération à la performance individuelle et collective.

**3-6-1-4• Compétences et expérience des employés :** Le système de rémunération doit prendre en compte les compétences et l'expérience des employés. Les employés plus qualifiés et expérimentés doivent être rémunérés plus que les employés moins qualifiés et moins expérimentés.

**3-6-1-5• Culture de l'entreprise :** Le système de rémunération doit être cohérent avec la culture de l'entreprise. Il doit refléter les valeurs et les priorités de l'entreprise.

### 3-6-2. Contraintes externes :

## Chapitre 1 : La politique et le système de rémunération

---

**3-6-2-1• Concurrence :** Le système de rémunération doit être compétitif par rapport aux pratiques du marché. L'entreprise doit offrir une rémunération attractive pour attirer et retenir les meilleurs talents.

**3-6-2-2• Législation et réglementation :** Le système de rémunération doit être conforme à toutes les lois et réglementations en vigueur, telles que les lois sur le salaire minimum, les lois sur les heures supplémentaires et les lois sur la discrimination.

**3-6-2-3• Conditions économiques :** Le système de rémunération doit être adapté aux conditions économiques du moment. En cas de crise économique, l'entreprise peut être amenée à réduire la rémunération de ses employés.

**3-6-2-4• Syndicats :** Si l'entreprise est syndiquée, le système de rémunération doit être négocié avec les représentants syndicaux.

### Conclusion du chapitre 1 :

La rémunération est donc un outil clé pour la performance de l'entreprise. Désormais, rémunérer ne signifie plus seulement « payer » mais aussi attirer, motiver, retenir les salariés performants dont la fidélisation est indispensable à la réussite de l'entreprise, tout en sachant que le recrutement coûte cher.

Être efficace l'organisation doit mettre des systèmes de rémunération en phase avec ses positions stratégiques par rapport à ses salariés et tout comme à l'environnement externe.

Ensuite pour assurer une perception d'équité, l'organisation va mettre en place des politiques de rémunération collectives et variables qui sont l'intéressement et les rémunérations différées. Aujourd'hui les éléments extérieurs aux salariés (intéressement, participation) ont pris une place significative. Tout cela doit être fait dans l'objectif de rentabilité et de flexibilité pour l'entreprise.

En effet, les salariés constituent un des éléments essentiels de la vie économique et sociale de toute firme. Si on tient compte de la rémunération globale versée à tous les salariés, elle représente une grande proportion du produit intérieur brut (PIB) de chacun des pays, surtout dans les pays industrialisés. Les augmentations du revenu national d'un pays dépendent nécessairement des salaires de ses citoyens.

Si chaque entité respecte les quatre phases de son processus de rémunération et applique

## **Chapitre1 : La politique et le système de rémunération**

---

la bonne politique commerciale tout en respectant ce que le système de rémunération stipule, les ressources humaines de l'entreprise ne peuvent être que bénéfiques et profitables pour l'organisation.

*Chapitre 2 :*

*L'implication des salariés*

*dans une entreprise*

## Chapitre 2 : l'implication des salariés dans une entreprise

---

### Introduction<sup>1</sup>

Au cœur de toute entreprise, qu'elle soit petite ou multinationale, réside un moteur essentiel : ses collaborateurs. Ces individus, par leur talent, leur dévouement et leur engagement, forment l'identité et le succès de l'organisation. Pour canaliser cette énergie vers des objectifs communs et pérenniser la croissance, les départements des ressources humaines (RH) jouent un rôle crucial. Leur mission est de recruter, de former et de développer les talents qui donneront vie à la vision de l'entreprise. Mais au-delà de ces fonctions traditionnelles, les RH ont un défi supplémentaire celui de favoriser l'implication des salariés. Car c'est cette implication qui transcende les simples tâches assignées, faisant de chaque employé un partenaire actif dans la réalisation des ambitions collectives. Ainsi, dans un monde où la concurrence est féroce et où l'agilité est la clé de la survie, cultiver une culture d'implication devient un impératif stratégique pour les entreprises.

L'implication des salariés va bien au-delà de l'exécution des tâches assignées. Elle se manifeste par un engagement actif des employés dans la réalisation des objectifs de l'entreprise, une volonté de contribuer à sa réussite et un sentiment d'appartenance à sa mission et à ses valeurs. Cette implication est un facteur clé de la performance organisationnelle, car des salariés motivés et investis sont plus productifs, plus créatifs et plus enclins à apporter des contributions significatives à l'entreprise.

Dans ce contexte, l'implication des salariés est devenue un enjeu majeur pour les entreprises soucieuses de maintenir leur compétitivité dans un environnement économique en constante évolution. C'est pourquoi il est essentiel de comprendre les déterminants de cette implication, ainsi que les stratégies et les pratiques RH qui permettent de la favoriser et de la maintenir à long terme.

---

<sup>1</sup>Neveu, B., & Thévenet, O. (2002). *Les sciences sociales face à l'entreprise*. Paris: La Découverte.

<sup>2</sup>Malki, S., & al. (2021). *L'engagement des salariés : Enjeux, leviers et mesure*. Éditions L'Harmattan

## Chapitre 2 : l'implication des salariés dans une entreprise

### Section 1 : concept d'implication des salariés

#### 1-1 définition du concept de l'implication :

**Selon (Neveu & Thévenet, 2002) :** L'appellation travail, pour les auteurs de référence du champ d'implication renvoie aux propriétés de la sphère professionnelle à savoir l'organisation, l'emploi occupée, la carrière, le métier, les valeurs au travail ainsi que le syndicat social.

**(Malki.s.& al, 2021):** La notion d'implication constitue une pierre angulaire des recherches sur le comportement organisationnel, de ce fait elle intègre des définitions et des théorisations très variées ayant données naissance à divers typologies d'implication et des proximités conceptuelles avec d'autres construits

**Edward E. Lawler III :** Il définit l'implication comme "un état psychologique dans lequel les individus expérimentent un lien entre eux et leur travail, de sorte que les résultats du travail sont en accord avec leurs propres objectifs personnels et les valeurs de l'organisation pour laquelle ils travaillent".

- **William Kahn** .Il décrit l'implication comme "l'expression, par les individus, de leur 'soi' authentique dans le contexte du travail". Pour Kahn, l'implication va au-delà de l'engagement dans les tâches prescrites et implique une connexion émotionnelle et cognitive avec le travail et l'organisation.

- **Richard M. Steers** : a également contribué à la compréhension de l'implication organisationnelle. Il la définit comme "un état psychologique dans lequel les individus expérimentent un sens de l'engagement envers l'organisation qui emploie et un sens de la valeur et de la signification du travail qu'ils font".

#### 1-2 les approches de l'implication :

Les approches de l'implication des salariés dans une entreprise varient en fonction des perspectives théoriques et des objectifs organisationnels.

**1-2-1. Approche psychologique :** Cette approche se concentre sur les aspects internes de l'implication, en mettant l'accent sur les motivations, les émotions et les attitudes des individus. Selon cette perspective, l'implication est considérée comme un état mental caractérisé par un fort engagement, une motivation intrinsèque et une connexion émotionnelle avec une activité, une tâche ou un objectif. Les chercheurs dans ce domaine étudient souvent les facteurs qui influencent la motivation et la satisfaction au travail, tels que la perception de l'autonomie, de

## Chapitre 2 : L'implication des salariés dans une entreprise

---

la compétence et des relations sociales. Par exemple, la théorie de l'autodétermination postule que les individus sont intrinsèquement motivés à poursuivre des activités qui satisfont leurs besoins psychologiques fondamentaux d'autonomie, de compétence et de relation sociale. L'implication est donc favorisée lorsque les individus se sentent compétents dans leur travail, ont un certain degré d'autonomie dans la prise de décision et bénéficient de relations sociales positives au sein de leur environnement de travail.

**1-2-2. Approche sociologique** : Cette approche examine l'implication dans le contexte des interactions sociales et des relations interpersonnelles. Elle considère l'implication comme un processus dynamique qui est façonné par les normes sociales, les attentes culturelles et les pressions sociales. Selon cette perspective, les individus s'impliquent dans des activités ou des groupes sociaux en réponse aux attentes de leur environnement social et pour satisfaire leur besoin d'appartenance et d'acceptation sociale. Par exemple, la théorie de l'identité sociale soutient que l'implication dans un groupe est motivée par le désir de maintenir une identité sociale positive et de se sentir inclus dans une communauté sociale. Les individus sont donc plus susceptibles de s'impliquer dans des activités qui renforcent leur identité sociale et leur sentiment d'appartenance à un groupe particulier.<sup>2</sup>

**1-2-3. Approche comportementale** : Cette approche se concentre sur les comportements observables des individus qui témoignent de leur engagement et de leur investissement dans une activité ou un domaine particulier. Selon cette perspective, l'implication est considérée comme un comportement volontaire et proactif qui va au-delà des attentes minimales. Les chercheurs analysent souvent les déterminants du comportement impliqué, tels que la perception de la récompense, la satisfaction au travail et la perception de la justice organisationnelle. Par exemple, la théorie de l'action raisonnée suggère que les individus prennent des décisions comportementales en fonction de leur intention et de leur évaluation des conséquences attendues de leur comportement. Ainsi, l'implication est influencée par la perception de la récompense et de la satisfaction qui découle de l'engagement dans une activité ou un rôle spécifique.

**1-2-4. Approche organisationnelle** : Cette approche examine l'implication dans le contexte des organisations et des institutions. Elle considère l'implication comme un élément clé de la

---

<sup>2</sup> Lawler, E. E. III. (1986). High-Involvement Management: Participative Strategies for Improving Organizational Performance. Jossey-Bass.

## Chapitre 2 : L'implication des salariés dans une entreprise

---

performance organisationnelle, influencée par des facteurs tels que la culture organisationnelle, le leadership, la communication et les pratiques de gestion des ressources humaines. Les chercheurs dans ce domaine se concentrent souvent sur la manière dont les entreprises peuvent favoriser l'implication des employés pour améliorer leur productivité, leur satisfaction client et leur rentabilité. Par exemple, les organisations peuvent adopter des pratiques de gestion des ressources humaines telles que la délégation du pouvoir, la reconnaissance des employés et la promotion de la participation des employés aux décisions organisationnelles pour favoriser l'implication des salariés. De plus, la création d'une culture organisationnelle axée sur la confiance, la collaboration et le soutien mutuel peut également jouer un rôle important dans le renforcement de l'implication des salariés.

### 1-3 Les formes de l'implication :

Les différentes formes d'implication reflètent la diversité des façons dont les individus s'engagent et s'investissent dans leur travail, leurs activités et leurs relations au sein d'une organisation. L'implication émotionnelle se caractérise par un lien affectif fort avec le travail ou l'organisation, motivant les individus par des émotions positives telles que la passion et la satisfaction. L'implication comportementale se traduit par des actions concrètes et observables qui démontrent l'engagement actif des individus, comme la participation proactive et l'effort supplémentaire. L'implication cognitive se manifeste par un intérêt et une réflexion profonds sur les tâches et les objectifs, favorisant une approche réfléchie et analytique du travail. L'implication sociale implique l'engagement dans des interactions et des relations interpersonnelles au sein de l'organisation, promouvant un environnement de travail positif et collaboratif<sup>3</sup>

**1-3-1• Implication émotionnelle :** L'implication émotionnelle se réfère à un fort lien affectif entre l'individu et une activité, une tâche ou une organisation. Cela se manifeste par des sentiments positifs tels que la passion, l'enthousiasme et la satisfaction. Les individus qui sont émotionnellement impliqués dans leur travail ressentent un attachement profond et un sentiment d'appartenance à leur entreprise. Ils sont motivés par des émotions positives et sont plus susceptibles de persévérer face aux défis et aux obstacles. Cette forme d'implication peut également favoriser un engagement à long terme et une loyauté envers l'organisation.

---

<sup>3</sup> Decet, F., & Gagné, M. (2006). *L'implication des salariés : comprendre et agir*. Presses de l'Université Laval.

## Chapitre 2 : L'implication des salariés dans une entreprise

---

**1-3-2• Implication comportementale** : L'implication comportementale se traduit par des actions concrètes et observables qui témoignent de l'engagement actif des individus dans leur travail ou dans une activité spécifique. Cela inclut des comportements tels que la participation active aux réunions, l'initiative dans la résolution de problèmes, le volontariat pour des tâches supplémentaires et l'effort supplémentaire au-delà des attentes de base du rôle ou de la tâche assignée. Les individus impliqués comportementalement démontrent un investissement réel dans leur travail et sont prêts à contribuer de manière proactive à la réussite de l'organisation.

**1-3-3• Implication cognitive** : L'implication cognitive se caractérise par un haut niveau d'attention, de concentration et de réflexion sur une activité, une tâche ou un sujet spécifique. Les individus impliqués cognitivement sont profondément investis dans leur travail et démontrent un intérêt actif pour la recherche de solutions, la résolution de problèmes et l'acquisition de nouvelles connaissances. Ils sont curieux intellectuellement et cherchent constamment à approfondir leur compréhension et leurs compétences dans leur domaine d'activité. Cette forme d'implication favorise souvent une pensée critique et une créativité accrues.

**1-3-4• Implication sociale** : L'implication sociale se réfère à l'engagement et à la participation des individus dans des interactions sociales et des relations interpersonnelles liées à leur travail ou à leur environnement professionnel. Cela peut inclure des comportements tels que le soutien aux collègues, la collaboration dans des projets d'équipe, la participation à des événements et des activités sociales organisées par l'entreprise, et le réseautage professionnel. Les individus impliqués socialement contribuent à un climat de travail positif en favorisant la coopération, la communication et le soutien mutuel entre les membres de l'équipe.

**1-3-5• Implication organisationnelle** : L'implication organisationnelle englobe l'engagement global des individus envers leur entreprise. Cela va au-delà des aspects spécifiques du travail et comprend un attachement émotionnel, comportemental, cognitif et social à l'organisation dans son ensemble. Les individus fortement impliqués dans leur entreprise sont des défenseurs enthousiastes de sa mission, de ses valeurs et de ses objectifs. Ils sont prêts à investir du temps et des efforts supplémentaires pour contribuer au succès et à la croissance de l'organisation. Cette forme d'implication est souvent associée à une satisfaction professionnelle élevée, à une rétention du personnel et à des performances organisationnelles améliorées.

## Chapitre 2 : L'implication des salariés dans une entreprise

---

### Section 2 : mesure de l'implication des salariés et ces enjeux dans une entreprise

#### 2-1 historique de l'implication des salariés :

L'implication des salariés dans une entreprise est un aspect crucial du fonctionnement et de la réussite organisationnelle. Au fil de l'histoire, cette dynamique a connu une évolution complexe, façonnée par une multitude de facteurs économiques, sociaux et organisationnels. Avant le 20<sup>e</sup> siècle, les travailleurs étaient souvent confrontés à des conditions de travail difficiles, caractérisées par de longues heures, des salaires bas et peu de droits. Les relations entre employeurs et employés étaient souvent déséquilibrées, avec le pouvoir largement concentré du côté des employeurs. Cependant, le début du 20<sup>e</sup> siècle a marqué le début des mouvements ouvriers et syndicaux, qui ont donné aux travailleurs une voix collective pour défendre leurs droits et revendiquer de meilleures conditions de travail. Des luttes emblématiques ont abouti à des avancées significatives telles que la journée de travail de huit heures et la reconnaissance des droits syndicaux.

Le milieu du 20<sup>e</sup> siècle a été marqué par l'émergence du modèle de l'entreprise paternaliste, où les entreprises ont commencé à offrir des avantages sociaux et des programmes de bien-être aux employés. Les syndicats ont joué un rôle clé dans la négociation des conditions de travail et des salaires, contribuant à une certaine stabilisation des relations de travail. Cependant, la fin du 20<sup>e</sup> siècle a été témoin de bouleversements économiques majeurs, tels que la mondialisation et l'évolution vers des économies plus axées sur les services et la technologie. Ces changements ont incité les entreprises à revoir leurs stratégies de gestion des ressources humaines pour rester compétitives dans un environnement en mutation rapide.<sup>4</sup>

Au 21<sup>e</sup> siècle, l'importance de l'engagement des employés est devenue de plus en plus évidente pour les entreprises cherchant à prospérer dans un monde complexe et interconnecté. Les entreprises ont réalisé que des employés motivés et engagés sont un atout précieux, favorisant l'innovation, la productivité et la satisfaction client. Pour encourager cette implication, de nombreuses entreprises ont adopté des approches plus participatives et collaboratives de gestion des ressources humaines. Cela inclut la décentralisation du pouvoir,

---

<sup>4</sup> Steers, R. M. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 46-56.

## Chapitre 2 : L'implication des salariés dans une entreprise

---

la promotion de la transparence et de la communication ouverte, ainsi que la création de cultures d'entreprise fondées sur la confiance et la collaboration.

Les nouvelles technologies ont également joué un rôle majeur dans la promotion de l'implication des employés. Les plateformes numériques et les outils de collaboration permettent aux employés de se connecter et de contribuer à l'entreprise de manière plus transparente et efficace, indépendamment de leur emplacement physique. Cela ouvre de nouvelles possibilités pour l'engagement des employés, en facilitant la participation à des projets transversaux, la fourniture de commentaires en temps réel et la collaboration avec des collègues à travers le monde.

L'implication des salariés dans une entreprise a évolué d'un modèle traditionnel basé sur le contrôle et la hiérarchie vers des approches plus participatives et collaboratives. Cette évolution reflète les changements dans les attentes sociales, économiques et technologiques, ainsi que la reconnaissance croissante du rôle crucial que jouent les employés dans le succès organisationnel. En favorisant une culture d'entreprise axée sur l'engagement, la confiance et la collaboration, les entreprises peuvent créer un environnement propice à l'innovation, à la croissance et à la durabilité à long terme.

### 2-2 mesure de l'implication des salariés :

P. Morrow examine la fiabilité et la validité des nombreux instruments de mesure de l'implication et propose le concept fédérateur d'implication au travail (« **work commitment** ») qui comprend quatre formes d'implication :

- l'implication dans les valeurs du travail,
- l'implication dans l'emploi occupé,
- l'implication dans la carrière,
- l'implication dans l'organisation.

#### 2-2-1. l'implication dans les valeurs du travail :

L'implication des salariés est un facteur déterminant dans la réussite des entreprises, influençant à la fois la performance organisationnelle et la satisfaction individuelle des employés. Parmi les théories qui examinent cette dimension, celle de P. Morrow sur les valeurs

## Chapitre 2 : L'implication des salariés dans une entreprise

---

du travail offre un cadre pertinent pour comprendre comment les valeurs individuelles et organisationnelles s'alignent pour renforcer l'engagement des salariés.

P. Morrow propose que l'implication dans les valeurs du travail se décompose en plusieurs dimensions : l'identification avec l'entreprise, l'engagement envers les objectifs de l'organisation, et la motivation intrinsèque à exceller dans ses fonctions. Selon cette perspective, l'implication ne se limite pas seulement à la simple présence physique ou à l'exécution des tâches, mais s'étend à un engagement plus profond et aligné sur les valeurs fondamentales de l'entreprise.

La théorie de Morrow met en avant l'importance de la congruence entre les valeurs personnelles des employés et celles promues par l'entreprise. Lorsque ces valeurs sont alignées, les salariés éprouvent un plus grand sens de l'appartenance et de la signification dans leur travail, ce qui renforce leur motivation et leur engagement. À l'inverse, un décalage entre ces valeurs peut conduire à la démotivation, à la baisse de performance, et à une augmentation du taux de rotation du personnel.

Pour mesurer cette implication, Morrow suggère l'utilisation de questionnaires spécifiques qui évaluent les différentes dimensions de l'engagement des salariés envers les valeurs de l'entreprise. Ces outils permettent d'identifier les niveaux d'alignement et de désalignement des valeurs, offrant ainsi une base pour des interventions ciblées visant à renforcer l'implication des employés.

L'approche de P. Morrow sur l'implication dans les valeurs du travail fournit un cadre analytique précieux pour les entreprises cherchant à comprendre et à améliorer l'engagement de leurs salariés. En se concentrant sur l'alignement des valeurs, les organisations peuvent développer des stratégies efficaces pour renforcer la motivation, la satisfaction et la fidélité de leurs employés, contribuant ainsi à leur succès à long terme.

### **2-2-2.L'implication dans l'emploi occupée**

La théorie de l'implication dans l'emploi occupé, développée par Paul Morrow, explore comment les individus investissent émotionnellement et cognitivement dans leur travail. Selon Morrow, cette forme d'implication va au-delà de l'engagement superficiel pour englober une

## Chapitre 2 : l'implication des salariés dans une entreprise

---

connexion profonde avec les responsabilités, les objectifs et les valeurs associés au poste occupé.<sup>5</sup>

L'implication dans l'emploi occupé se caractérise par plusieurs aspects clés :

**2-2-2-1. Identité Professionnelle** : Les individus qui s'identifient fortement à leur rôle professionnel et à leur position au sein de l'organisation sont susceptibles de développer une forte implication dans leur emploi. Cette identification contribue à renforcer leur attachement et leur engagement envers les responsabilités qu'ils assument.

**2-2-2-2. Engagement envers les Objectifs et la Mission de l'Organisation** : Morrow souligne l'importance pour les employés de percevoir leur travail comme étant aligné sur les objectifs et la mission plus large de l'entreprise. Lorsque les individus perçoivent que leur contribution est significative et contribue à atteindre ces objectifs, ils sont plus enclins à s'investir pleinement dans leur emploi.

**2-2-2-3. Motivation Intrinsèque et Autonomie** : L'implication dans l'emploi occupé est souvent associée à une motivation intrinsèque, où les individus trouvent un plaisir et une satisfaction personnelle dans l'exécution de leurs tâches. La possibilité d'exercer une certaine autonomie dans la prise de décision et l'organisation de leur travail renforce cette forme d'implication.

**2-2-2-4. Sentiment de Développement Personnel et Professionnel** : Les individus impliqués dans leur emploi voient souvent celui-ci comme une occasion de croissance personnelle et professionnelle. Ils cherchent activement à acquérir de nouvelles compétences, à relever des défis et à progresser dans leur carrière au sein de l'organisation.

Pour mesurer cette implication dans l'emploi occupé, Morrow propose l'utilisation d'outils tels que des questionnaires et des évaluations qui permettent d'évaluer la perception des employés sur ces différents aspects. Ces mesures aident les organisations à identifier les niveaux d'implication parmi leurs employés et à mettre en œuvre des stratégies pour renforcer cette implication, favorisant ainsi un environnement de travail plus productif et satisfaisant pour tous.

La théorie de l'implication dans l'emploi occupé de P. Morrow offre un cadre conceptuel riche pour comprendre les dynamiques internes qui influencent l'engagement des salariés. En

---

<sup>5</sup> Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.

## Chapitre 2 : L'implication des salariés dans une entreprise

mettant l'accent sur l'identification, l'alignement des objectifs, la motivation intrinsèque et le développement personnel, cette approche aide les entreprises à cultiver un environnement où les employés se sentent valorisés et investis dans leur travail quotidien.

### 2-2-3. L'implication dans la carrière :

La théorie de l'implication dans la carrière, selon Paul Morrow, explore comment les individus s'engagent émotionnellement et cognitivement dans le développement et l'évolution de leur carrière professionnelle. Cette forme d'implication va au-delà de la simple exécution des tâches quotidiennes pour englober une vision à long terme de croissance personnelle et professionnelle.

Selon Morrow, l'implication dans la carrière se caractérise par plusieurs dimensions clés :

**2-2-3-1. Vision et Planification à Long Terme :** Les individus impliqués dans leur carrière ont une vision claire de leurs objectifs à long terme. Ils planifient activement leur progression professionnelle, identifient les étapes nécessaires pour atteindre leurs objectifs, et investissent dans les opportunités de développement qui favorisent cette progression.

**2-2-3-2. Engagement envers le Développement Professionnel :** Morrow souligne l'importance pour les individus de s'engager dans un processus continu de développement de compétences et de connaissances pertinentes à leur domaine. Cet engagement inclut souvent la participation à des formations, des programmes d'apprentissage, et la recherche de mentors ou de conseils professionnels.

**2-2-3-3. Alignement des Valeurs et des Aspirations Personnelles avec la Carrière :** Les individus dont la carrière est profondément impliquée sont motivés par des valeurs personnelles qui résonnent avec les opportunités et les responsabilités qu'ils rencontrent dans leur travail. L'alignement des valeurs personnelles avec les objectifs et la culture organisationnels renforce leur engagement et leur satisfaction au travail.

**2-2-3-4. Réseau Professionnel et Support :** Morrow met également en évidence l'importance des relations professionnelles et du soutien dans le développement de la carrière. Les individus impliqués cherchent à élargir leur réseau professionnel, à cultiver des relations stratégiques, et à bénéficier du mentorat et du support de pairs et de supérieurs.

Pour évaluer cette implication dans la carrière, Morrow recommande l'utilisation d'outils tels que des questionnaires d'évaluation personnelle et des entretiens structurés. Ces méthodes

## Chapitre 2 : L'implication des salariés dans une entreprise

---

permettent de recueillir des données sur la motivation, les objectifs professionnels, les stratégies de développement personnel, et la perception du soutien organisationnel.

### **2-2-4.L'implication dans l'organisation :**

La théorie de l'implication dans la carrière de Paul Morrow offre un cadre analytique précieux pour comprendre les motivations et les comportements des individus dans la gestion de leur carrière professionnelle. En mettant l'accent sur la vision à long terme, le développement continu, l'alignement des valeurs, et les réseaux de soutien, cette approche aide les individus à naviguer efficacement dans leur parcours professionnel et à maximiser leur épanouissement personnel et professionnel.

L'implication dans l'organisation selon Paul Morrow représente un état psychologique et comportemental où les individus manifestent un engagement profond envers leur entreprise au-delà de simples obligations contractuelles. Cette théorie explore comment les employés s'identifient avec leur organisation, adhèrent à ses valeurs et objectifs, et contribuent activement à sa réussite. Voici une explication approfondie des principaux aspects de cette notion :

#### **2-2-4-1. Identification Organisationnelle :**

L'identification organisationnelle est le pilier central de l'implication selon Morrow. Elle se réfère à la perception subjective que les individus ont d'appartenir à leur entreprise. Plus qu'une simple affiliation, c'est un lien émotionnel fort où les employés intègrent les valeurs, la culture et l'identité de l'organisation à leur propre conception de soi. Cette identification peut se manifester par une fierté à porter les couleurs de l'entreprise, un attachement aux symboles organisationnels, et une volonté de défendre l'entreprise dans des situations externes.

#### **2-2-4-2. Engagement envers les Objectifs et la Mission :**

Les individus impliqués dans leur organisation comprennent et adoptent les objectifs stratégiques de celle-ci. Ils perçoivent leur travail comme ayant un impact significatif sur la réalisation de ces objectifs et contribuent activement à leur atteinte. Cela se traduit par une motivation accrue à accomplir leurs tâches avec excellence et à collaborer efficacement avec leurs collègues pour soutenir les initiatives organisationnelles.

#### **2-2-4-3. Soutien et Climat Organisationnel :**

Un soutien organisationnel adéquat est crucial pour favoriser l'implication des salariés. Cela inclut la reconnaissance du travail bien fait, des opportunités équitables de développement

## **Chapitre 2 : l'implication des salariés dans une entreprise**

---

professionnel, et un environnement de travail positif qui encourage l'innovation et la prise de risques calculés. Un climat organisationnel favorable renforce la confiance des employés envers l'entreprise et renforce leur engagement à long terme.

### **2-2-4-4. Adaptabilité et Engagement Continu:**

Morrow souligne également l'importance pour les organisations d'être adaptatives et de soutenir l'engagement continu des employés. Les entreprises qui encouragent l'innovation, qui favorisent l'autonomie et qui reconnaissent et récompensent la créativité sont plus susceptibles de maintenir un haut niveau d'implication parmi leur personnel. Cela permet aux individus de se sentir valorisés et de voir leur contribution comme un moyen d'influencer positivement l'organisation.

### **2-2-4-5. Mesure de l'Implication dans l'Organisation :**

Pour évaluer l'implication dans l'organisation, Morrow suggère l'utilisation d'enquêtes d'engagement des employés, d'entretiens structurés et d'évaluations de la culture organisationnelle. Ces outils permettent de recueillir des données sur les perceptions des employés concernant leur connexion avec l'organisation, leur engagement envers ses objectifs, et leur satisfaction générale au travail. Ces mesures aident les entreprises à identifier les domaines où elles peuvent renforcer l'implication de leurs employés et à mettre en œuvre des stratégies pour améliorer le climat organisationnel et la satisfaction des salariés.

La théorie de l'implication dans l'organisation de Paul Morrow offre un cadre conceptuel riche pour comprendre les dynamiques qui influencent l'engagement des salariés. En intégrant l'identification organisationnelle, l'engagement envers les objectifs, le soutien organisationnel, et la flexibilité adaptative, cette approche aide les entreprises à créer un environnement où les employés se sentent non seulement engagés et motivés, mais aussi valorisés et investis dans le succès collectif de l'organisation.

### **2-2-2. mesure de favorisation de l'implication des salariés**

#### **Reconnaissance et valorisation :**

La reconnaissance et la valorisation occupent une place fondamentale dans l'engagement et l'implication des salariés au sein d'une organisation. Elles répondent à un besoin humain profondément ancré : celui d'être apprécié et reconnu pour ses efforts et ses contributions.

## Chapitre 2 : L'implication des salariés dans une entreprise

---

La reconnaissance va au-delà de simples compliments ou de récompenses matérielles. Elle concerne la manière dont l'entreprise reconnaît systématiquement et authentiquement les efforts de ses employés. Un simple "merci" ou une mention spéciale lors d'une réunion peut avoir un impact majeur sur le moral d'un employé. Cette reconnaissance quotidienne montre à l'employé qu'il est vu, entendu et, surtout, qu'il est essentiel à la réussite de l'entreprise.

La valorisation, quant à elle, concerne la manière dont les compétences et talents des employés sont mis en avant et utilisés. Elle signifie donner aux employés des opportunités de croissance, de formation et de développement pour qu'ils puissent continuellement évoluer dans leurs rôles. Quand les employés sentent qu'ils progressent professionnellement et qu'ils ont des opportunités d'ascension au sein de l'entreprise, leur engagement et leur implication sont renforcés. Ils perçoivent que l'organisation investit en eux, ce qui renforce leur sentiment d'appartenance.

De plus, la reconnaissance et la valorisation ont des effets positifs sur la rétention des talents. Dans un environnement où les employés se sentent valorisés et reconnus, ils sont moins susceptibles de chercher ailleurs une appréciation qu'ils estiment manquante dans leur poste actuel. De même, une culture d'entreprise qui encourage la reconnaissance mutuelle entre collègues crée un environnement de travail collaboratif, où chacun se sent partie prenante du succès collectif.

La reconnaissance et la valorisation sont le reflet d'une culture d'entreprise qui valorise profondément ses employés.

En fin de compte, la reconnaissance et la valorisation ne sont pas seulement des concepts managériaux ou des outils RH : elles sont le reflet d'une culture d'entreprise qui valorise profondément ses employés. En mettant l'accent sur ces deux éléments, les entreprises peuvent non seulement améliorer l'implication de leurs salariés, mais aussi construire une organisation plus résiliente, innovante et orientée vers la réussite. Formation et développement professionnel.

La formation et le développement professionnel sont des éléments cruciaux pour garantir non seulement l'implication des salariés, mais aussi leur épanouissement au sein d'une entreprise. Dans un monde en perpétuelle évolution, où les compétences requises changent et se diversifient constamment, offrir des opportunités de formation continue est un signe fort envoyé aux salariés : l'entreprise croit en eux et investit en leur avenir.

## **Chapitre 2 : L'implication des salariés dans une entreprise**

---

### **1. Adaptabilité et pertinence dans un marché changeant :**

La formation continue permet aux salariés d'acquérir de nouvelles compétences ou d'approfondir celles qu'ils possèdent déjà. Cette montée en compétence assure que l'entreprise reste compétitive, innovante et pertinente dans un paysage professionnel en constante mutation. Pour le salarié, cela signifie qu'il reste adapté à son rôle, capable de relever de nouveaux défis et d'apporter une valeur ajoutée à l'entreprise.

### **2. Sentiment d'investissement et de valorisation :**

Lorsqu'une entreprise propose régulièrement des formations et des opportunités de développement, les salariés ressentent que leur carrière est prise au sérieux. Ce sentiment renforce leur engagement envers l'entreprise, car ils perçoivent cet investissement comme une preuve de confiance et de reconnaissance de leurs talents et de leur potentiel.

### **3. Attraction et rétention des talents :**

Dans un marché du travail concurrentiel, les opportunités de formation et de développement professionnel peuvent constituer un avantage distinctif pour attirer et retenir les meilleurs talents. Les professionnels d'aujourd'hui recherchent des employeurs qui leur offrent non seulement une rémunération compétitive, mais aussi la possibilité de croître et de s'épanouir professionnellement.

### **4. Stimulation de l'innovation :**

L'exposition à de nouvelles idées, méthodes ou technologies à travers la formation peut déclencher de nouvelles perspectives et approches parmi les salariés. Cela peut conduire à l'innovation, à l'amélioration des processus et même à l'ouverture de nouveaux horizons commerciaux pour l'entreprise.

### **5. Renforcement de la culture d'entreprise :**

La formation n'est pas seulement un moyen d'acquérir des compétences techniques ; elle peut également renforcer la culture et les valeurs de l'entreprise. Par exemple, des formations sur le leadership, la communication ou la diversité peuvent aider à instaurer un environnement de travail positif, collaboratif et inclusif.

La formation et le développement professionnel ne sont pas simplement des coûts ou des obligations. Ils sont, en réalité, des investissements stratégiques qui renforcent le capital

## Chapitre 2 : L'implication des salariés dans une entreprise

---

humain de l'entreprise, améliorent sa compétitivité et renforcent son attractivité en tant qu'employeur de choix.

### **Bonne communication :**

La communication est l'une des compétences les plus fondamentales et essentielles dans le monde professionnel. Bien plus qu'un simple échange d'informations, une bonne communication crée un environnement où les salariés se sentent valorisés, compris et intégrés au processus décisionnel.

#### **1. Établissement de la confiance :**

Une communication ouverte et transparente instaure un climat de confiance entre la direction et les salariés. Lorsque les employés sont bien informés des objectifs, des défis et des succès de l'entreprise, ils sont plus enclins à avoir confiance en la direction et à s'investir pleinement dans leur travail.

#### **2. Clarification des attentes et des responsabilités :**

La bonne communication permet de s'assurer que les attentes sont clairement définies et comprises. Cela aide à éviter les malentendus et les conflits, et assure que chaque membre de l'équipe sait exactement ce qui est attendu de lui, facilitant ainsi l'atteinte des objectifs.

#### **3. Facilitation de la collaboration :**

Dans un environnement de travail où la communication est fluide, les équipes collaborent plus efficacement. Les idées sont partagées librement, les problèmes sont rapidement identifiés et résolus, et les solutions innovantes émergent plus aisément.

#### **4. Reconnaissance et appréciation :**

Une communication régulière permet de mettre en lumière les réalisations individuelles et collectives. Reconnaître et valoriser le travail bien fait renforce le moral des salariés et stimule leur motivation.

#### **5. Identification et résolution des problèmes :**

Lorsque la communication est encouragée et valorisée, les salariés sont plus susceptibles de partager leurs préoccupations ou d'identifier des problèmes potentiels. Cela permet à l'entreprise d'agir rapidement et d'apporter des solutions avant que les problèmes ne s'aggravent.

## Chapitre 2 : L'implication des salariés dans une entreprise

---

### 6. Favoriser l'engagement des employés :

Les employés qui sentent qu'ils ont une voix et que leurs opinions sont valorisées sont plus susceptibles de s'engager envers l'entreprise. Ils se sentent partie prenante de la réussite globale et sont plus investis dans l'avenir de l'organisation.

### 7. Amélioration du bien-être au travail :

Une bonne communication contribue à créer un environnement de travail sain où les salariés se sentent soutenus, valorisés et compris. Cela peut réduire le stress, améliorer la satisfaction au travail et augmenter la productivité.

En somme, une bonne communication est bien plus qu'un simple échange d'informations : elle est au cœur de la culture d'une entreprise et joue un rôle crucial dans sa capacité à atteindre ses objectifs, à innover et à prospérer dans un environnement concurrentiel.

### Participation à la prise de décision :

La participation à la prise de décision est une approche où les salariés sont activement impliqués dans les processus décisionnels de l'entreprise, plutôt que de simplement recevoir des directives de la direction. Cette implication va au-delà de la simple consultation ; elle confère aux employés un rôle actif dans la formation, l'analyse et la mise en œuvre des décisions.

Au cœur de cette approche se trouve l'idée que les employés, quels que soient leur rôle ou leur niveau hiérarchique, possèdent une connaissance et une expertise précieuses qui peuvent enrichir le processus décisionnel. En ayant une variété de perspectives, l'entreprise est mieux placée pour comprendre les complexités d'une situation, anticiper les défis et exploiter les opportunités.

La participation à la prise de décision renforce également le sentiment d'appropriation parmi les salariés. Lorsque les gens se sentent investis dans les décisions qui affectent leur travail et leur environnement professionnel, ils sont plus enclins à s'engager et à se sentir responsables de la mise en œuvre et du succès de ces décisions. Cela peut conduire à une meilleure acceptation des changements, une mise en œuvre plus efficace des initiatives et une plus grande résilience face aux défis.

De plus, cette forme d'implication peut grandement améliorer le moral et la motivation des employés. Se sentir écouté et valorisé par l'organisation renforce le sentiment d'appartenance et de valeur. Les employés ne sont plus de simples exécutants, mais deviennent des contributeurs essentiels à la vision et à la direction de l'entreprise.

## Chapitre 2 : l'implication des salariés dans une entreprise

---

### 2-2-3.les causes de l'implication des salariés dans une entreprise

Selon Thévenet, l'implication au travail n'est pas un état statique, mais un processus dynamique qui évolue en fonction de différentes causes. Il est important pour les entreprises de comprendre les causes de l'implication afin de mettre en place des actions et des politiques qui favorisent l'implication de leurs salariés.

**2-2-3-1l'environnement de travail** : M. Thévenet considère que l'environnement de travail joue un rôle crucial dans l'implication des employés, en se concentrant sur trois aspects principaux : les relations interpersonnelles dans l'équipe, les relations avec l'encadrement, et le lieu géographique d'exercice du travail.

**2-2-3-1-1. Les Relations Interpersonnelles dans l'Équipe** : Les relations interpersonnelles au sein de l'équipe influencent significativement l'engagement des employés. Un environnement caractérisé par des relations positives, un soutien mutuel et une collaboration efficace favorise un climat de confiance et de camaraderie. Ces interactions positives renforcent le sentiment d'appartenance à l'équipe et stimulent l'implication des salariés dans leurs responsabilités et projets communs.

**2-2-3-1-2. Les Relations avec l'Encadrement** : Les relations entre les employés et leurs superviseurs ou managers jouent un rôle crucial dans la perception de soutien et de reconnaissance au travail. Un encadrement efficace qui offre un feedback constructif, des opportunités de développement, et qui reconnaît les contributions individuelles contribue à renforcer l'engagement des employés. En revanche, un management perçu comme autoritaire, injuste ou distant peut diminuer l'implication en créant un environnement de travail stressant et démotivant.

**2-2-3-1-3. Le Lieu Géographique d'Exercice du Travail** : Le lieu où les employés exercent leur travail influence également leur niveau d'implication. Les facteurs tels que la proximité géographique par rapport au domicile, les conditions physiques de travail (confort, équipements), et la possibilité de télétravail ou de déplacements réguliers peuvent avoir un impact sur le bien-être des employés et leur satisfaction au travail. Un environnement de travail adapté aux besoins individuels favorise un sentiment de sécurité et de confort, contribuant ainsi à l'implication des salariés dans leurs missions professionnelles.

En considérant ces aspects de l'environnement de travail, les organisations peuvent créer des conditions propices à l'engagement des employés. En favorisant des relations

## Chapitre 2 : L'implication des salariés dans une entreprise

interpersonnelles positives, un encadrement bienveillant et des conditions de travail adaptées, les entreprises peuvent renforcer la motivation, la satisfaction et la performance des salariés, contribuant ainsi à un environnement de travail productif et épanouissant.

**2-2-3-2.les produits de l'organisation.** Thévenet considère que les produits de l'organisation jouent un rôle crucial dans l'implication des employés, en particulier à travers deux aspects principaux : l'activité de l'entreprise et le portefeuille de produits.

**2-2-3-2-1. L'Activité de l'Entreprise :** L'activité principale de l'entreprise, c'est-à-dire son secteur d'activité et ses domaines d'expertise, influence directement l'engagement des employés. Les individus sont souvent plus motivés et impliqués lorsqu'ils travaillent dans un secteur qui les passionne ou qui est aligné avec leurs intérêts personnels. Par exemple, les employés d'une entreprise technologique peuvent être plus enthousiastes à propos des innovations technologiques, tandis que ceux d'une entreprise sociale peuvent être motivés par l'impact sociétal positif de leurs produits ou services.

**2-2-3-2-2. Le Portefeuille de Produits :** Le portefeuille de produits ou services proposés par l'entreprise influence également l'implication des employés. Les individus sont souvent fiers de contribuer au développement, à la production ou à la vente de produits ou services qui sont bien perçus sur le marché ou qui répondent efficacement aux besoins des clients. Un portefeuille diversifié et innovant peut stimuler la créativité et l'engagement des employés en leur offrant des opportunités de travailler sur des projets variés et enrichissants.

Selon M. Thévenet, l'alignement des employés avec l'activité principale de l'entreprise et leur satisfaction par rapport au portefeuille de produits jouent un rôle crucial dans leur niveau d'implication. Les organisations peuvent donc renforcer l'engagement des salariés en mettant en valeur l'importance de leur contribution à travers des activités et des produits qui suscitent motivation et fierté.

### **2-2-3-3.l'entreprise ou l'organisation au sens large :**

Selon M. Thévenet, l'entreprise ou l'organisation au sens large comprend plusieurs aspects qui influencent l'implication des employés. Voici les principaux éléments identifiés :

**2-2-3-3-1. Politique Générale :** La politique générale de l'entreprise, y compris ses orientations stratégiques et ses décisions clés, joue un rôle central dans l'engagement des employés. Les salariés sont influencés par la manière dont l'entreprise définit ses objectifs à long terme, ses

## Chapitre 2 : l'implication des salariés dans une entreprise

---

priorités et sa vision pour l'avenir. Une politique claire et bien communiquée permet aux employés de comprendre leur rôle dans la réalisation de ces objectifs et de s'investir activement pour les atteindre.

**2-2-3-3-2. Culture et Projet d'Entreprise :** La culture organisationnelle représente les valeurs, les normes et les comportements partagés au sein de l'entreprise. Une culture forte et positive encourage la coopération, la créativité et le respect mutuel entre les membres de l'organisation. Les employés sont davantage impliqués lorsqu'ils se sentent alignés avec la culture d'entreprise et qu'ils adhèrent aux principes éthiques et comportementaux qui y sont promus.

**2-2-3-3-3. Valeurs Dominantes :** Les valeurs dominantes de l'entreprise jouent un rôle crucial dans la motivation et l'implication des employés. Ces valeurs déterminent ce que l'entreprise considère comme important et guident les décisions quotidiennes ainsi que les interactions avec les parties prenantes. Les employés sont plus susceptibles de s'engager activement lorsqu'ils partagent et croient aux valeurs fondamentales de l'entreprise, telles que l'intégrité, l'innovation, la responsabilité sociale, etc.

Ensemble, ces éléments constituent le cadre dans lequel les employés évoluent au sein de l'organisation. L'alignement entre la politique générale, la culture d'entreprise et les valeurs dominantes renforce le sentiment d'appartenance des employés et les motive à contribuer positivement à la réussite et à la croissance de l'entreprise. En mettant en valeur ces aspects, les organisations peuvent non seulement améliorer l'engagement des salariés, mais aussi créer un environnement de travail dynamique et épanouissant où les individus sont motivés à donner le meilleur d'eux-mêmes.

**2-2-3-4. le métier :** Selon M. Thévenet, le métier joue un rôle crucial dans l'implication des employés, en particulier à travers deux aspects principaux : l'attachement à sa profession et le sentiment d'appartenance à un milieu professionnel.

**2-2-3-4-1. Attachement à sa Profession :** L'attachement à sa profession se réfère à la passion et à l'engagement personnel que les individus ressentent pour les tâches et les responsabilités associées à leur métier. Les employés qui ont un fort attachement à leur profession voient leur travail comme une extension de leur identité et sont motivés par le désir d'exceller et de se développer dans leur domaine d'expertise. Cet attachement est souvent alimenté par un intérêt sincère pour les défis et les opportunités que leur métier offre, ainsi que par la satisfaction de contribuer à un domaine qui les passionne.

## Chapitre 2 : l'implication des salariés dans une entreprise

---

**2-2-3-4-2. Sentiment d'Appartenance à un Milieu Professionnel :** Le sentiment d'appartenance à un milieu professionnel se réfère à l'identification des individus avec les normes, les valeurs et les pratiques spécifiques à leur secteur d'activité ou à leur métier. Les employés qui se sentent connectés à leur milieu professionnel trouvent souvent un soutien mutuel parmi leurs pairs, partagent des expériences communes et bénéficient d'un réseau professionnel solide. Ce sentiment d'appartenance renforce leur engagement envers leur travail et leur industrie, les encourageant à contribuer activement à la communauté professionnelle et à chercher à influencer positivement leur domaine.

En combinant l'attachement à sa profession et le sentiment d'appartenance à un milieu professionnel, les organisations peuvent créer un environnement où les employés sont motivés, engagés et investis dans leur travail. Favoriser ces aspects permet non seulement de renforcer la rétention des talents et la satisfaction au travail, mais aussi de promouvoir un climat de collaboration et d'innovation au sein de l'entreprise.

**2-2-3-5. la valeur travail :** Selon M. Thévenet, la valeur travail comprend deux aspects essentiels qui influencent l'implication des employés : le respect du travail et l'éthique personnelle par rapport à l'activité.

**2-2-3-5-1. Respect du Travail :** Le respect du travail se réfère à l'attitude générale des individus envers leur emploi et les responsabilités qui en découlent. Les employés qui respectent leur travail considèrent chaque tâche comme importante et digne d'attention, quelle que soit sa nature. Cela se traduit par une volonté de fournir un travail de qualité, de respecter les délais et les normes établies, et de traiter les engagements professionnels avec sérieux et professionnalisme. Ce respect du travail est souvent reflété dans la manière dont les employés gèrent leurs responsabilités quotidiennes et leur engagement à contribuer positivement à l'organisation.

**2-2-3-5-2. Éthique Personnelle par Rapport à l'Activité :** L'éthique personnelle par rapport à l'activité se réfère aux principes moraux et aux valeurs personnelles que les individus appliquent dans leur travail. Les employés avec une forte éthique professionnelle adoptent des comportements et des décisions basés sur l'intégrité, la transparence et le respect des normes éthiques élevées. Cela inclut l'honnêteté dans les interactions professionnelles, le respect des règlements et des politiques internes, ainsi que la volonté de prendre des décisions éthiques même dans des situations complexes ou difficiles. Cette éthique personnelle renforce la

## Chapitre 2 : L'implication des salariés dans une entreprise

---

confiance et la crédibilité des employés au sein de l'organisation et contribue à un environnement de travail harmonieux et respectueux.

En intégrant le respect du travail et une forte éthique personnelle par rapport à l'activité, les organisations peuvent promouvoir une culture du travail valorisante et éthique. Cela favorise non seulement l'engagement des employés, mais renforce également la réputation et les valeurs fondamentales de l'entreprise. En encourageant ces valeurs au sein de l'organisation, les entreprises peuvent créer un environnement où les employés se sentent valorisés, respectés et motivés à contribuer positivement à la réussite collective.

### **2-2-4 Les leviers de l'implication des salariés dans une entreprise**

L'implication des salariés est un facteur crucial pour la performance et la réussite d'une entreprise. Des collaborateurs impliqués sont plus motivés, productifs, créatifs et fidèles à leur organisation. Ils contribuent ainsi à l'amélioration de la qualité des produits et services, à l'innovation et à la satisfaction des clients.

#### **2-2-4-1. Leadership Fort et Inspirant :**

Un leadership efficace est essentiel pour créer un environnement où les employés se sentent motivés et soutenus. Les dirigeants qui montrent l'exemple, communiquent de manière transparente et inspirante, et qui sont accessibles pour leurs équipes favorisent un climat de confiance et d'engagement.

**2-2-4-2. Communication Ouverte et Transparente :** Une communication claire et transparente est cruciale pour maintenir l'engagement des employés. Les organisations qui partagent régulièrement des informations sur les objectifs, les défis et les succès encouragent la participation et l'implication des salariés dans les décisions stratégiques.

**2-2-4-3. Développement Professionnel et Opportunités d'Avancement :** Offrir des opportunités de développement professionnel et de croissance de carrière montre aux employés que leur entreprise investit dans leur réussite à long terme. Cela peut inclure des programmes de formation, des mentorats, des rotations de poste, et des possibilités d'avancement basées sur le mérite.

#### **2-2-4-4. Reconnaissance et Récompenses :**

Reconnaître et récompenser les contributions des employés est essentiel pour maintenir leur motivation et leur engagement. Cela peut prendre la forme de feedback positif, de

## **Chapitre 2 : l'implication des salariés dans une entreprise**

---

récompenses financières, de célébrations d'équipe, et d'autres formes de reconnaissance qui valorisent les efforts et les réalisations des salariés.

### **2-2-4-5. Culture d'Entreprise Positive :**

Une culture d'entreprise qui favorise la collaboration, le respect mutuel, l'innovation et le bien-être des employés contribue à renforcer leur engagement. Les organisations qui mettent l'accent sur des valeurs partagées et qui encouragent une atmosphère de travail positive attirent et retiennent plus efficacement leurs talents.

**2-2-4-6. Équilibre Entre Vie Professionnelle et Vie Personnelle :** S'assurer que les employés bénéficient d'un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle est crucial pour leur bien-être et leur engagement à long terme. Les politiques de travail flexible, le soutien aux besoins familiaux, et une culture qui encourage le repos et la récupération sont des leviers importants pour maintenir la motivation et la productivité.

### **2-2-4-7. Participation et Autonomie :**

Donner aux employés la possibilité de prendre des décisions et de contribuer activement aux processus décisionnels favorise leur sentiment de responsabilité et d'implication. Les organisations qui encouragent la participation et qui valorisent les idées des employés créent un environnement où chacun se sent investi dans la réussite collective.

En utilisant ces leviers de manière efficace, les entreprises peuvent créer un environnement de travail stimulant où les employés sont motivés à donner le meilleur d'eux-mêmes. Cela non seulement améliore la satisfaction et la rétention des employés, mais renforce également la performance organisationnelle globale en favorisant une culture d'engagement et d'excellence.

## **Section 3 : les facteurs influencent sur l'implication**

### **1-les facteurs influents sur l'implication :**

Plusieurs catégories de facteurs ont été considérées et mises en relation avec l'implication organisationnelle :

## Chapitre 2 : l'implication des salariés dans une entreprise

---

- Les caractéristiques personnelles comme, niveau d'éducation, l'âge, sexe, compétence perçue, aptitude, niveau du poste et l'ancienneté.
- Les caractéristiques du poste comme, l'autonomie, variété des aptitudes, étendue du poste, challenge.
- Les états des rôles, questions d'ambiguïté ou de conflit, surcharge.
- Les relations à la hiérarchie et aux autres.
- Les caractéristiques de l'organisation comme, la taille et le degré de centralisation.<sup>6</sup>

L'implication organisationnelle considérée comme un ensemble de critères importants de l'efficacité organisationnelle étant donné qu'il prédit la stabilité du personnel ainsi que son degré de mobilisation. Il indique dans quelle mesure, une organisation peut compter sur la continuité des conditions de ses employés à ses activités et son développement.

### 2- les conséquences de l'implication :

L'implication induit ainsi trois types de comportement au travail, que nous allons développer ci-après : la rotation du personnel, l'absentéisme et les comportements productifs des employés :

- La rotation du personnel et l'intention de quitter l'organisation : Certaines études ont été réalisées pour comprendre, mesurer et prédire le roulement du personnel dans le but de saisir le processus décisionnel qui amène un individu à quitter ou garder son emploi. Nombreuses recherches ont montré la relation négative entre l'intention de départ et l'implication organisationnelle.
- L'absentéisme : Mathieu et Zajac constatent une corrélation positive, relativement fiable entre le présentéisme et l'implication organisationnelle affective. Cette faiblesse s'explique le caractère volontaire ou involontaire de l'absentéisme. L'implication affective est davantage liée à l'absentéisme volontaire qu'à l'absentéisme involontaire. L'absentéisme involontaire est celui où le salarié n'a d'autre choix que de s'absenter, en raison de maladie ou de tout autre motif l'empêchant d'être présent à son lieu de travail. Par contre, l'absentéisme volontaire est celui où le salarié choisit de ne pas se présenter au travail, sans raison valable.

---

<sup>6</sup> LOUCHE Claude, psychologie sociale des organisations, 2ème édition, Armand colin, paris,2007, p89

## Chapitre 2 : l'implication des salariés dans une entreprise

– Les comportements productifs des salariés et la performance de l'organisation : Pour étudier l'influence de l'implication sur la performance, nous devons distinguer la dimension de l'implication que l'on étudie, comme dans le cas de l'absentéisme. »<sup>7</sup>

### 3-Les formes de l'implication organisationnelle :

Pour définir la relation psychologique entre un salarié et son organisation, pourtant, la littérature montre qu'il existe d'autres formes d'implication, caractérisant les liens entre l'individu et son travail de manière générale sur le bas d'une méta-analyse Morrow<sup>8</sup> fait ressortir cinq types d'implication :

– L'implication dans les valeurs au travail : inspirée de l'éthique protestante du travail de Weber(1958), cette conception suggère que le travail est une valeur en soi et que les efforts au travail témoignent de la valeur personnelle de l'individu.

– L'implication dans la carrière : elle représente l'importance attachée par le salarié à sa progression professionnelle. Elle reflète le souci des objectifs de développement personnel à travers de l'activité professionnelle.

– L'implication dans l'emploi occupé : elle représente l'importance attachée à l'emploi et la manière dont le salarié s'identifie à son emploi. L'engagement dans l'emploi a été aussi abordé sous un angle cognitif, comme le fruit de l'évaluation par le salarié de sa performance au travail selon l'image qu'il a de lui-même.

L'implication dans l'organisation : elle représente l'adhésion aux buts et aux valeurs de l'organisation et indique la prédisposition à fournir des efforts pour l'organisation.

– L'implication dans le syndicat : elle représente le degré d'adhésion de l'individu aux valeurs du syndicat, et la volonté de rester membre de cette institution.

Dans ce type d'implication, on peut dire que le salarié s'implique avec son environnement de travail, pour garder la loyauté et se fidéliser envers leur organisation.

### 4. les avantages de l'implication des employés :

---

<sup>7</sup> ANI Dina, implication organisationnelle des enseignants : comment et pourquoi ?, in [www.fgm.usjedu.lb/files/a24.2001.pdf](http://www.fgm.usjedu.lb/files/a24.2001.pdf).

<sup>8</sup> L'implication organisationnelle et structure en réseaux,2001, in data. [Overbloc-com./xxxyyy/o/32/13/25/](http://Overbloc-com./xxxyyy/o/32/13/25/), implication organisationnelle- structure-en- réseaux-Vache-Henequen-PDF.

## Chapitre 2 : l'implication des salariés dans une entreprise

---

Cela peut sembler évident, mais une main-d'œuvre activement impliquée apporte plusieurs avantages potentiels. Ces avantages couvrent les trois principaux domaines d'amélioration de l'entreprise : les performances commerciales, la satisfaction client et l'expérience des employés. Ainsi, les entreprises prospères placent l'implication des employés parmi leurs principales priorités stratégiques.

L'amélioration de l'implication des employés présente les avantages suivants :

### ❖ Réduction de l'absentéisme

Les employés activement impliqués n'appréhendent pas de se rendre au travail et ne cherchent donc pas d'excuses pour prendre des congés. Ils jouent personnellement un rôle dans la réussite de leur entreprise et sont enthousiastes à l'idée de promouvoir cette réussite grâce à un travail continu. Cela ne signifie pas qu'ils ne prennent jamais de congés, simplement que ces jours de congé ne constituent pas une tentative d'échapper à leurs responsabilités.

### ❖ Rétention améliorée

La formation des nouveaux employés prend du temps et coûte de l'argent, et chaque membre de votre personnel représente un investissement important. Les employés impliqués sont plus intéressés par l'amélioration de l'entreprise que par la recherche de nouvelles opportunités d'emploi. Ils sont loyaux et beaucoup moins susceptibles de partir sur un coup de tête.

### ❖ Des employés plus heureux et plus satisfaits

Bien que le bien-être et la satisfaction des employés n'induisent pas nécessairement l'implication des employés, ils en sont des sous-produits naturels. Les employés impliqués sont satisfaits de leur travail. Ils savent que leurs points forts sont reconnus et que leur travail a de la valeur. Leurs supérieurs n'ont pas besoin d'avoir recours à des menaces ou d'autres types de renforcement négatif pour les obliger à travailler.

### ❖ Diminution des risques liés aux employés

Bien qu'il s'agisse d'un avantage souvent négligé, l'implication des employés entraîne une amélioration de leur sécurité. Selon Gallup, les employés très impliqués subissent 70 %

## Chapitre 2 : l'implication des salariés dans une entreprise

---

d'incidents de sécurité en moins. En outre, les employés impliqués sont généralement en meilleure santé et moins susceptibles de souffrir d'obésité ou de maladies chroniques.

### ❖ Productivité optimisée

En d'autres termes, les employés impliqués réalisent plus de travail. Mieux encore, parce qu'ils sont fiers de leurs efforts et qu'ils se soucient de leurs répercussions sur l'entreprise dans son ensemble, leur travail est de meilleure qualité.

### ❖ Augmentation du chiffre d'affaires

L'augmentation du chiffre d'affaires liée à l'implication des employés résulte de leur productivité accrue, mais également de la réduction des coûts associés à la recherche de nouveaux talents, et de l'impact positif que les employés impliqués ont sur les autres membres de l'équipe et sur leur travail. Gallup indique en effet que les équipes très impliquées sont 23 % plus rentables que les équipes désengagées.

### ❖ Amélioration de la perception des clients

Enfin, les employés impliqués ne se contentent pas d'inspirer leurs collègues, ils ont également un impact positif sur les personnes qui font tourner l'activité. Ils offrent un meilleur service aux clients tout en projetant une image positive de l'entreprise. Cela améliore la perception qu'ont les clients de votre entreprise et renforce la réputation de votre marque comparée aux autres marques importantes sur le marché.<sup>9</sup>

## 5 Importance de l'implication des salariés :

Tout employé bénéficie grandement de l'engagement des employés. Mais qu'est-ce que cela signifie et pourquoi est-ce si important ? Voici quelques-unes des raisons pour lesquelles l'engagement des employés est si important.

### • Croissance de la productivité

L'augmentation de la productivité peut être une composante importante de l'engagement des employés. Les employeurs veulent avant tout que leurs employés soient

---

<sup>9</sup> Dufour.C, (2016), Qu'est-ce que l'implication des employés ? - ServiceNow

## Chapitre 2 : l'implication des salariés dans une entreprise

---

productifs. Il est donc important d'appuyer sur les boutons, ce qui peut augmenter la productivité.

C'est un fait scientifique : lorsque nous consacrons plus de temps et d'efforts à une tâche ou à un travail, nous devenons plus visibles dans nos processus de pensée. Nous sommes plus conscients, nous gérons la situation avec aisance et nous gardons l'esprit tranquille.

Les employés prennent des décisions calculées lorsqu'ils sont impliqués. Ils peuvent planifier leur travail. Ils peuvent apporter plus de passion et d'engagement à leur travail. La productivité de l'organisation et l'épanouissement des employés s'en trouvent améliorés.

- **Amélioration du moral des troupes**

Le moral des employés fait référence à l'attitude, à l'humeur et à la satisfaction d'un employé à l'égard de son emploi. La réalisation de ces objectifs passe par une culture du travail qui valorise l'engagement et la motivation des salariés. Les employés qui ont un bon moral sont plus susceptibles de rester inspirés et de travailler dur pour atteindre les objectifs de l'entreprise. Ils gardent une attitude positive à l'égard de toutes les personnes avec lesquelles ils sont en contact. Ils travaillent rapidement et efficacement pour accomplir leurs tâches.

L'engagement des salariés améliore leur moral et leur implication psychologique. Les employés qui ont confiance en eux sont plus engagés, plus heureux et aiment leur travail.

- **Bonnes relations**

Entretenir une relation positive et amicale avec vos employés est l'une des clés les plus importantes de la réussite. Les erreurs de communication sont inévitables dans une organisation qui n'a pas de relations transparentes. En conséquence, les progrès vers la réussite sont entravés.

L'implication permet à chacun de partager ses connaissances. Cela crée un lien fort entre les managers et les employés. Il introduit également le concept d'acceptation des idées de l'autre. Et il améliore l'environnement de travail.

## Chapitre 2 : L'implication des salariés dans une entreprise

---

- **Implication des employés dans l'organisation**

Les éléments suivants sont des éléments d'un environnement d'apprentissage :

- Excellents programmes de formation
- L'image de marque des employés
- Défense des intérêts des salariés
- Modules de développement des compétences des employés

Toutefois, il comprend également un échange interactif d'idées sur le lieu de travail. Le retour d'information des employés est l'une des méthodes permettant à vos employés de participer aux décisions de l'organisation. Cela vous aidera à comprendre les changements dont ils ont besoin pour être performants. Ils deviennent plus loyaux et dévoués lorsque vous les écoutez et les motivez à mieux travailler. Et ils vous aident à créer un avenir radieux.

- **Pensée innovante**

Vous pourrez tenir vos employés informés s'ils participent à vos réunions de direction. Il les aidera à se tenir au courant de l'évolution de la situation.

L'implication des employés leur donne un sentiment d'appartenance à l'organisation. Ils deviennent ainsi plus fiables. Ils acceptent une plus grande responsabilité dans leur travail et obtiennent de meilleurs résultats. Cela augmente les possibilités de réflexion créative et de résolution de problèmes sur le lieu de travail.

En tant qu'employeur, vous devez donner de la liberté et de l'espace à vos employés. Cela contribuera à générer de nouvelles idées, ce qui vous permettra de rester compétitif. En outre, il vous apportera de nouvelles idées qui auront un impact sur l'organisation.

- **Une meilleure adaptation à la gestion du changement**

En tant qu'employeur, vous devez être ouvert au changement et prêt à relever les défis qui en découlent. Dans l'environnement concurrentiel et dynamique d'aujourd'hui, il faut être unique pour conserver une opportunité, et l'organisation qui s'adapte au changement à toutes les chances d'être en tête de liste.

## Chapitre 2 : l'implication des salariés dans une entreprise

---

Lorsque vous impliquez les employés dans les questions cruciales de l'entreprise, vous vous ouvrez à de nouvelles idées et perspectives. Il vous aide à anticiper les changements à venir et à les gérer plus efficacement le moment venu. Vous apprenez à connaître les points de vue de chacun. Il élargit votre vision, ce qui profite à tout le monde.

Plutôt que de rejeter le changement, l'implication des employés dans la prise de décision vous aidera à l'accueillir.<sup>10</sup>

### Conclusion du chapitre 2 :

En conclusion, l'implication des salariés dans une entreprise est un facteur déterminant de sa performance et de sa pérennité. À travers ce chapitre, nous avons exploré les diverses approches, formes, et mesures d'implication, ainsi que les enjeux et conséquences liés à cet engagement. Une compréhension approfondie de ces aspects révèle à quel point l'implication des employés est complexe et multifacette, mais aussi combien elle est cruciale pour l'atteinte des objectifs organisationnels.

Les approches de l'implication des salariés se distinguent par leur diversité, allant des stratégies participatives et consultatives aux initiatives de développement personnel et professionnel. Chaque approche vise à renforcer le lien entre l'employé et l'organisation, en favorisant une plus grande autonomie et en valorisant la contribution individuelle au succès collectif. En parallèle, les formes d'implication peuvent varier, incluant des aspects tels que l'engagement affectif, l'engagement calculé, et l'engagement normatif, chacune ayant ses propres caractéristiques et impacts sur le comportement des employés.

La mesure de l'implication est une étape cruciale pour évaluer son efficacité et ses répercussions sur l'entreprise. Les outils de mesure, tels que les enquêtes de satisfaction, les évaluations de performance, et les indicateurs de productivité, permettent de quantifier l'engagement des salariés et d'identifier les domaines nécessitant des ajustements. Comprendre

---

<sup>10</sup> <https://www.questionpro.com/blog/fr/participation-des-salaries/>, le 07/05/2024 à 18h.

## Chapitre 2 : L'implication des salariés dans une entreprise

---

les enjeux de cette mesure est essentiel pour adapter les politiques et pratiques de l'entreprise afin de mieux répondre aux attentes des employés et optimiser leur engagement.

Favoriser l'implication des salariés requiert une attention particulière aux causes et aux leviers qui influencent cet engagement. Les causes peuvent inclure des facteurs tels que la reconnaissance du travail, les opportunités de développement professionnel, et la qualité des relations interpersonnelles au sein de l'organisation. Les leviers d'implication, quant à eux, englobent des actions comme la mise en place de programmes de formation, la promotion de la participation active dans les processus décisionnels, et la création d'un environnement de travail stimulant et inclusif.

Les facteurs influents sur l'implication des salariés sont variés et peuvent inclure des éléments internes à l'organisation, tels que la culture d'entreprise, les pratiques de gestion, et les conditions de travail, ainsi que des facteurs externes, comme les conditions économiques et les évolutions du marché. Une compréhension approfondie de ces facteurs permet à l'entreprise de mieux anticiper et répondre aux défis qui pourraient affecter l'engagement des employés.

Les conséquences d'une implication accrue des salariés sont nombreuses et souvent positives. Une implication élevée peut mener à une amélioration significative de la productivité, une réduction du turnover, et une meilleure qualité du service client. De plus, un engagement fort contribue à créer un climat de travail plus harmonieux et motivant, renforçant ainsi la cohésion et la collaboration au sein des équipes.

En somme, une gestion efficace de l'implication des salariés repose sur une approche intégrée et réfléchie, prenant en compte les divers aspects discutés dans ce chapitre. En dépit des défis inhérents, les bénéfices d'une implication bien cultivée sont indéniables, offrant à l'entreprise les moyens d'atteindre ses objectifs avec une équipe engagée et performante. Pour les organisations souhaitant maximiser leur potentiel, il est essentiel de continuer à explorer et à affiner les stratégies d'implication des salariés, en visant des résultats ultimes qui bénéficient à la fois aux employés et à l'ensemble de l'organisation.

*Chapitre 3 :*

*Cas pratique*

### Section 1 : présentation de la société SONELGAZ :

1)- La description du Groupe SONELGAZ : SONELGAZ signifie « Société Nationale de l'Electricité et du Gaz » est un groupe Algérien de l'industrie énergétique désigné opérateur dans le domaine de la fourniture d'électricité au gaz en Algérie. Sa mission principale est de produire, transporter et distribuer de l'électricité et du gaz par canalisation. La SONELGAZ est le premier distributeur de gaz en Algérie, alimentant en électricité 10 millions de clients et 6 millions de millions, et sa nouvelle réglementation lui donne le droit d'intervenir dans d'autres affaires d'intérêt pour l'entreprise, notamment dans le domaine de la commercialisation et du gaz outre-mer, spécialisée dans la production, la distribution et la commercialisation, dont le siège social est situé à Alger. La structure de l'entreprise est constituée d'agents et d'agences interdépendantes, hiérarchiques, permettant ainsi la coordination des activités, la diffusion de l'information et la prise de décision.

#### 1-2- historique de la société SONELGAZ

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

Grâce à son parcours et ses réalisations, à ses hommes et ses femmes et aux valeurs qui les animent, génération après génération, SONELGAZ a mené sans relâche et avec abnégation sa noble mission de service public.

« Joyau de la République », pour paraphraser un ancien ministre, le Groupe SONELGAZ est au cœur du développement économique et social du pays.

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

Sensible à son environnement, consciente de sa dimension sociale, SONELGAZ a de tout temps adopté une attitude de proximité et une démarche citoyenne ; elle a soutenu

massivement les initiatives, encourageant les talents et valorisant l'esprit associatif par le mécénat et le sponsoring.

### **1946 Création de EGA**

Au début du 20ème Siècle, le secteur de l'électricité, était constitué de concessions aux mains d'entreprises coloniales.

L'adoption de la loi N° 46-628 du 8 avril 1946 en France métropolitaine, instaurant la nationalisation des activités électriques et gazières, fut étendue à l'Algérie par la nationalisation des entreprises privées d'électricité et du gaz existantes à l'époque, consacrant la création d'EGA (Electricité et Gaz d' Algérie) par décret N° 47-1002 du 5 juin 1947.

L'Algérie disposait alors d'un réseau électrique de faible capacité relevant d'un modèle économique colonial, destiné aux domaines agricoles coloniaux, à de petites industries, à l'éclairage, aux besoins domestiques, à quelques industries alimentaires (moulins, confiseries, semouleries) et industries diverses comme les industries extractives, les chemins de fer et les transports électrifiés (tramways).

### **1969 Le grand défi : Dissolution d'EGA et Création de SONELGAZ**

En rupture avec l'héritage colonial et afin de répondre à des choix politiques et économiques, l'année 1969 consacra la dissolution d'EGA et sa substitution par la création de SONELGAZ (Société Nationale de l'Electricité et du Gaz), par ordonnance N° 69-59 du 28 Juillet 1969.

A la nouvelle entreprise est confié le monopole de la Production, le Transport, la Distribution, l'importation et l'exportation de l'électricité, ainsi que celui de la distribution et de la vente de gaz naturel dans le pays.

De taille déjà respectable, SONELGAZ entamait une nouvelle ère avec un effectif de 6 000 agents pour desservir 700 000 clients Avec un taux d'électrification de 40%, elle disposait de 626 MW de puissance électrique installée, alimentant 665 000 clients BT, 3 180 clients MT et 08 clients HT, ainsi que d'un réseau de transport gaz de 575 km et d'un réseau de distribution gaz de 1 590 km alimentant 168 032 foyers.

L'essor économique et le développement industriel du pays, sa croissance démographique, l'élévation du niveau de vie de la population, allaient propulser, SONELGAZ, durant ses 50

premières années et l'ancrer au statut de Groupe industriel de premier rang, d'envergure internationale.

Ainsi, elle compte aujourd'hui plus de 90 000 agents, dessert 9 184 962 clients électricité et 5 267 105 clients gaz ; dispose de 19 868 MW de puissance électrique installée, de 29 543 km de lignes HT/THT et de 149 742 km de lignes HTA, 179 292 km de ligne BT, ainsi qu'un réseau de transport Gaz HP de 21 329 km et un réseau de distribution gaz BP de 100 268 km.

### **1983 Le tournant de la première restructuration**

En 1983, quatorze ans après sa naissance, SONELGAZ opère une première restructuration. Elle donnera le jour à cinq filiales dédiées aux travaux spécialisés et à une entité de fabrication : KAHRIF (électrification rurale), KAHRAKIB (infrastructures et installations électriques), KANAGHAZ (réalisation des réseaux gaz), INERGA (Génie Civil), ETTERKIB (montage industriel), et AMC (fabrication des compteurs et appareils de mesure et de contrôle).

Le choix de ce modèle, (Maison-mère et Filiales), allait conférer à SONELGAZ de nouvelles capacités de déploiement et de gestion de ses projets.

Ce système d'organisation et de management a permis aux nouvelles sociétés de jouer un rôle prépondérant dans la réalisation des infrastructures électriques et gazières. Il devint alors le précurseur du mode actuel de fonctionnement : autonomie de gestion et réactivité dans un environnement dynamique constant.

### **1995 SONELGAZ devient EPIC**

Par le décret exécutif N° 95-280 du 17 septembre 1995, la SONELGAZ devient Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial (EPIC), placée sous tutelle du Ministère chargé de l'Energie et des Mines. Dotée de la personnalité morale tout en jouissant de l'autonomie financière, elle est régie par les règles de droit public dans ses relations avec l'État et réputé commerçant dans ses rapports avec les tiers. Le même décret attribue à la SONELGAZ la mission de service public.

### **2002 La commercialité au cœur de la nouvelle stratégie**

Par le Décret présidentiel n° 02-195 du 01 Juin 2002, SONELGAZ devient Société Algérienne de l'Electricité et du Gaz, une Société par Actions (SPA). Elle est régie par les

dispositions de la loi relative à l'électricité et à la distribution du gaz par canalisations et par les dispositions du code de commerce. Ce statut lui donne la possibilité d'élargir ses activités à d'autres domaines relevant du secteur de l'énergie et aussi d'intervenir à l'international.

### **2004 Le Groupe Industriel SONELGAZ est né**

En 2004, SONELGAZ se hisse en tête de liste des investisseurs nationaux et s'impose comme un acteur incontournable du développement national avec en perspective : devenir un catalyseur d'investissements nationaux et étrangers dans le secteur national de l'énergie. En conséquence, elle adopte une organisation de Groupe industriel par la transformation en filiales de ses entités en charge des métiers de base : - Production d'Electricité (SPE), Transport d'Electricité (GRTE), Conduite du Système Electrique (OS), Transport du Gaz (GRTG), - Distribution de l'Electricité et du Gaz d'Alger (SDA), du Centre (SDC), de l'Est (SDE) et enfin de l'Ouest (SDO).

### **2009 Parachèvement de la restructuration, le renouveau**

Entre 2007 et 2009, toujours dans un souci d'accentuer ses performances, SONELGAZ adopte une nouvelle organisation. Celle-ci aboutit à un Groupe comptant 33 filiales et 6 Sociétés en participation directe. Avec l'ouverture de l'Institut de Formation en Electricité et Gaz (IFEG) en 2007, ainsi que la création des sociétés d'engineering, des systèmes d'information et de la gestion immobilière (CEEG, ELIT & SOPIEG) et l'intégration de la Société Rouïba Eclairage en 2009, il parachève sa transformation en une Holding de sociétés déterminée à développer et renforcer ses infrastructures électriques et gazières. La dynamique d'investissement que le Groupe va connaître concernera sans exception tous les métiers et toutes les zones géographiques du territoire Nationale.

### **2011 La Holding**

Le 02 mai 2011, les statuts de SONELGAZ, adoptés en 2002, sont amendés par le Conseil des Ministres. Ils deviennent, de ce fait, conformes aux dispositifs de la loi N°02 - 01 du 5 février 2002 relative à l'électricité et la distribution du gaz par canalisations. Désormais, SONELGAZ. Spa est organisée en « SOCIETE HOLDING », sans création d'une personne morale nouvelle. La Holding SONELGAZ et ses sociétés filiales forment alors un ensemble dénommé « Groupe SONELGAZ ».

### **2012 Nouveaux essors, Nouveau cap : les énergies renouvelables**

Les énergies renouvelables, notamment l'énergie solaire photovoltaïque, ont commencé à se développer en Algérie depuis deux décennies. SONELGAZ pionnière en la matière a déjà électrifié 18 villages éloignés du Grand Sud, entre 1998 et 2001, en y introduisant la filière Solaire. Soucieuse de contribuer à la préservation de l'Environnement en diminuant l'impact de l'émission des gaz à effet de serre de ses centrales fonctionnant aux combustibles fossiles, SONELGAZ a déjà réalisé un programme de développement des énergies renouvelables en réalisant une capacité de 343 MW en photovoltaïque sur des sites du Grand Sud et des Hauts Plateaux. Une autre forme d'énergie renouvelable, l'énergie éolienne, a été également développée ; une centrale éolienne de 10 MW a été réalisée à Kaberten dans la wilaya d'Adrar. Elle a, pour ce faire, créé la Société SKTM, en charge de l'exploitation des réseaux d'énergie électriques isolés du Grand Sud et des énergies renouvelables pour l'ensemble du territoire **2014 / 2015 : Le partenariat au cœur du développement...**

En 2014, en partenariat avec Général Electric, création d'une société dénommée GEAT (General Electric Alegria Turbines), chargée de la réalisation et de l'exploitation d'un complexe industriel situé à Ain Yagout (wilaya de Batna) destinée à produire des TG et TV. Partenariat avec Hyundai et Daewoo et création de la société dénommée HYENCO chargée de réaliser des prestations d'EPC (Engineering, Procurement and Construction) d'ouvrages énergétiques industriels. National.

### **2017 Une nouvelle organisation de la Distribution**

2017 fut l'année d'une nouvelle organisation permettant d'améliorer davantage l'efficacité des sociétés du Groupe et de leur faire gagner en efficience à travers la mutualisation de leurs expériences propres et l'harmonisation de leur savoir-faire. Ainsi, le métier de la distribution relève, désormais, d'une seule entité dénommée Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz (SDC). La SDC est le résultat de la fusion-absorption par cette dernière des sociétés de distribution SDE, SDO et SDA.

### **2020-2021 : Une nouvelle stratégie pour de nouveaux horizons**

Le nouveau plan stratégique, dénommé SONELGAZ 2035, est porteur d'ambitions pour le Groupe. En effet, la stratégie recentre les missions de SONELGAZ sur son rôle d'énergéticien qui a pour principale raison d'être de fournir une énergie fiable et responsable,

assurer un service public de qualité et contribuer au bien-être des clients et au développement durable.

Afin de permettre la mise en œuvre de ce plan stratégique, une nouvelle organisation a été mise en place sur deux niveaux. Porteuse des jalons du plan stratégique, elle est concrétisée par :

### 1. Niveau Groupe :

- La création, au sein du Groupe, de deux (02) holdings détenus à 100% par la holding mère SONELGAZ :
  1. Une holding Engineering et Construction qui exercera un rôle hiérarchique sur les sociétés travaux et engineering CEEG, HYENCO, KAHRIF, KAHRAKIB, KANAGHAZ, ETTERKIB, INERGA et TRANSMEX.
  2. Une holding Industries qui exercera un rôle hiérarchique sur les sociétés MEI, AMC, Rouiba Eclairage, VIJAI, BHI, SEDIVER et GEAT.
- Le maintien d'une seule société de protection et de surveillance par une opération de fusion/absorption par la SWAT des trois (03) autres sociétés SAR, SAT et SAH.

### 2. Niveau Holding :

- Transformation des pôles d'activités en directions exécutives auxquelles seront rattachées, fonctionnellement, les sociétés du Groupe SONELGAZ regroupées par métier et activité, comme suit :
  1. Direction Exécutive Production Conventiennelle et Energies Renouvelables ;
  2. Direction Exécutive Transport et Distribution d'Energies ;
  3. Direction Exécutive des Activités de Services.
- Création d'un Secrétariat Général (SG) qui aura sous sa responsabilité les structures chargées des activités de communication, patrimoine et prestations, affaires juridiques, sûreté interne, santé sécurité et environnement ;
- Création d'une Direction Centrale chargée du pilotage de la performance et du contrôle de gestion (DCG)



### **Section 02 : Présentation de la Direction de Distribution de Tizi-Ouzou**

#### **2.1. Sociétés de Distribution de l'Électricité et du Gaz :**

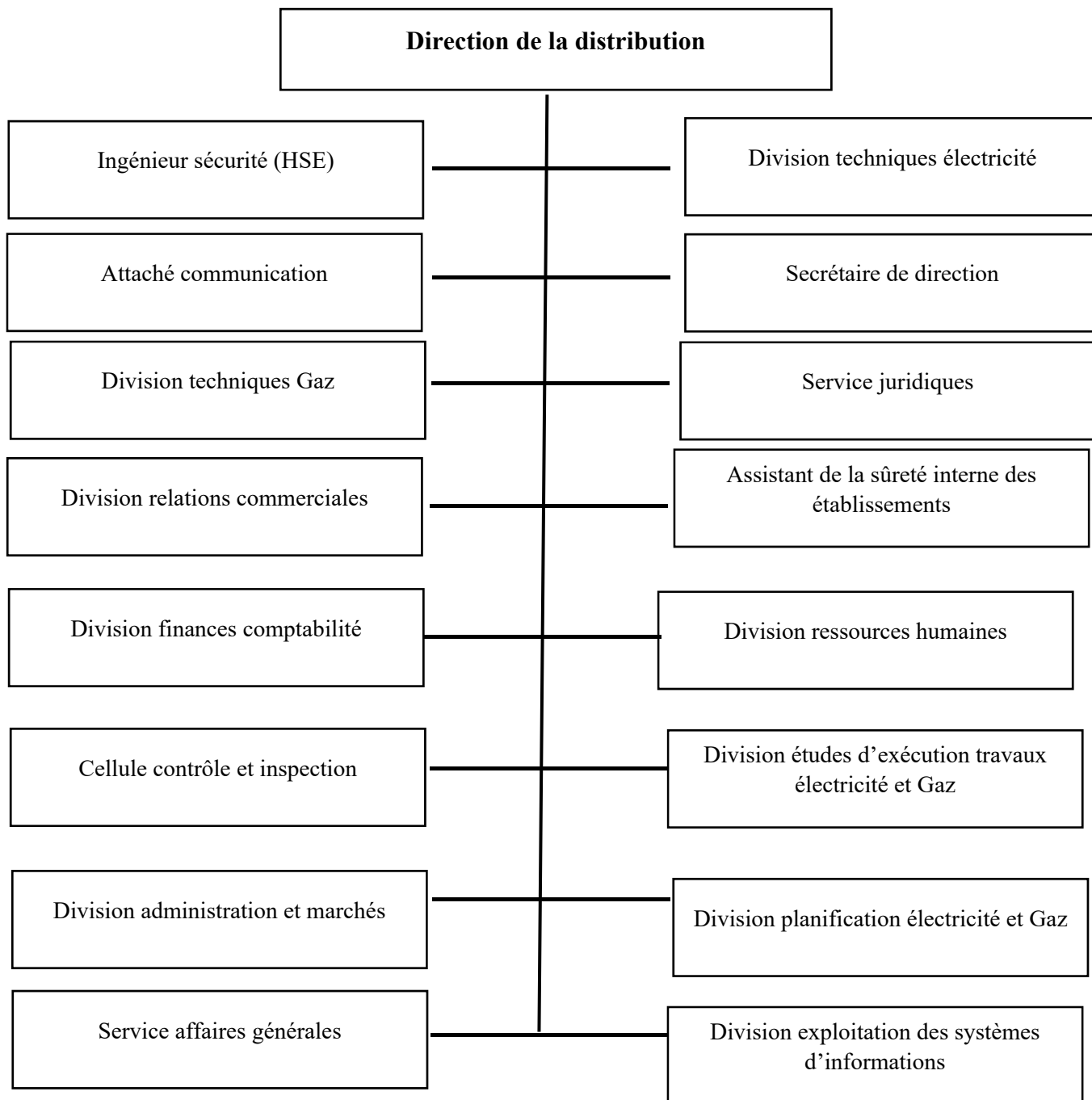
L'énergie est distribuée vers des différents lieux de consommation par la société de Distribution, cette dernière est divisé en quatre : SDA, SDC, SDE, SDO. La société SONELGAZ Distribution Centre (SDC) dispose d'un important réseau d'électricité et de gaz. Elle est divisée sur un nombre de direction de distribution DD qui sont : Blida, Tizi-Ouzou, Médéa, Bouira, Djelfa, Ouargla, Tamenrasset, Laghouat, Ghardaïa, El Oued, Biskra et Illizi.

#### **2.2. Direction de Distribution de Tizi-Ouzou :**

Faisant partie de la SDC la DD de Tizi-Ouzou a été créé à EL HARACH sous l'appellation subdivision de Tizi-Ouzou. Puis en 1980, elle devenait comme unité attaché à la zone de distribution centre de BLIDA et en 2005, SONELGAZ Tizi-Ouzou avait changé de statut de l'unité rattaché vers une DD (Direction de Distribution). Elle est constituée de 16 agences commerciales :

- Tizi-Ouzou
- Draa Ben Khedda
- Draa El Mizan
  
- AZAZGA
- Larabaa Nath-Irathen
- Ain El Hammam
- TIGZIRTH
- BOUZGUEN
- OUAGUENOUN
- BOUGNI
- OUADHIA
- BENI DOUALA
- KRIM BELKACEM
  
- MEKLA
  
- AZEFOUN
  
- MAATKAS

### Organigramme de la direction de distribution SONELGAZ

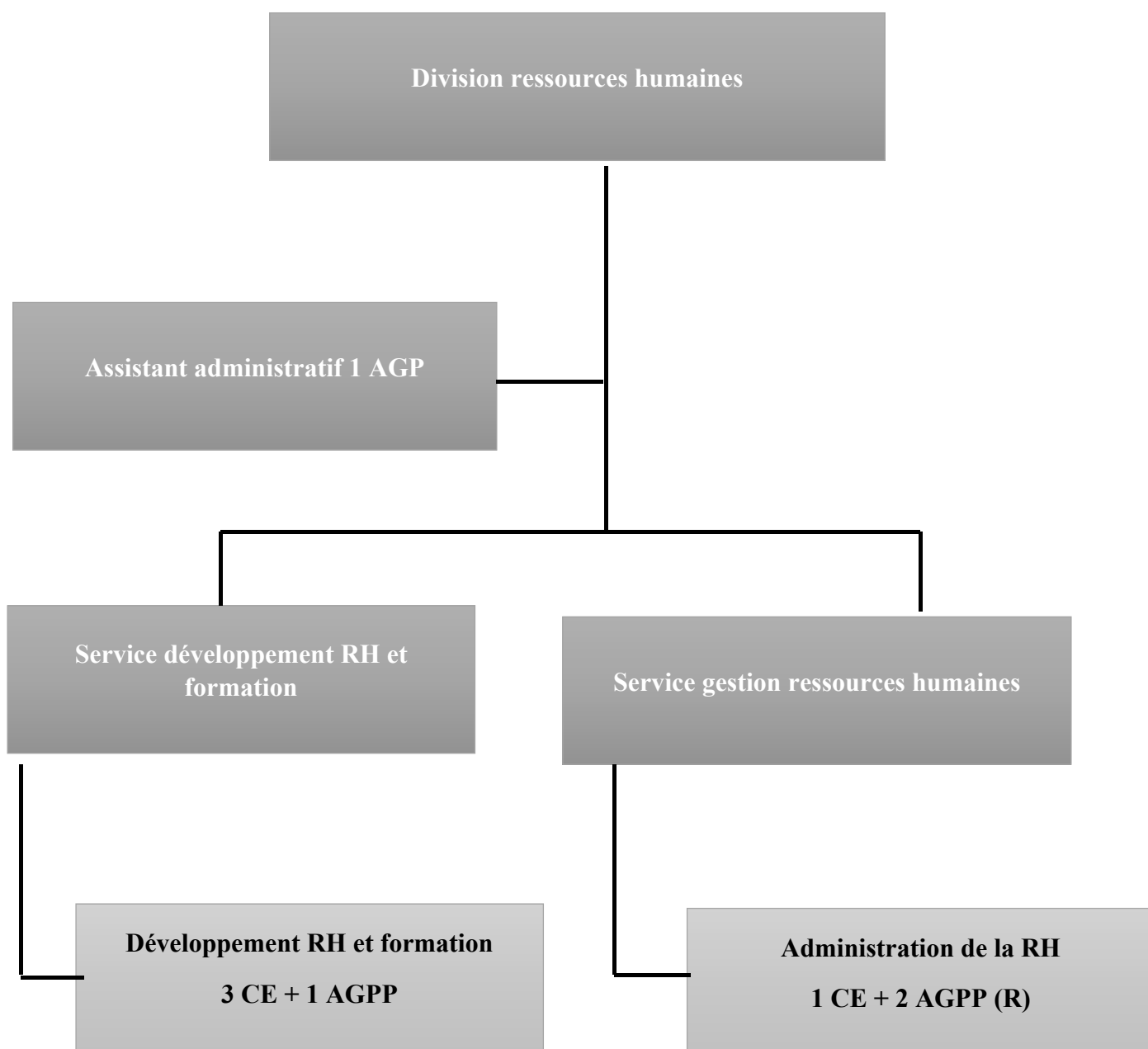


Source : documentation SONELGAZ

### Division ressources humaine

La fusion de l'activité « développement RH » et service « formation » dans un service dénommé service développement RH et formation avec trois (03) chargés d'études et d'un (01) AGPP.

#### Organigramme direction des ressources humaine SONELGAZ



Source : documentation SONELGAZ

La DD de Tizi-Ouzou dispose de trois divisions :

### 2.2.1. Division Commercial :

#### → Connaître la clientèle HT, HP et MT/MP :

- Connaissance physique et économique : appellation de l'unité, adresse exacte, Téléphone, Fax, Statut (SARL, EPE ...).
  - Connaissance du procès de fabrication utilisé : ceci permet de déterminer l'influence du comportement du réseau électrique ou gazier sur le process de fabrication.
  - Connaissance du produit fabriqué ou activité exercée en quantité, en qualité et en valeur selon un plan de charge mensuel ou annuel.
  - Connaissance du régime de fonctionnement : saisonnier, standard, 1x8, 2x8, 3x8, etc.... Le but recherché est celui de déterminer en commun accord les périodes qui intéressent le client pour programmer toute action commune (rencontre, entretien des réseaux, etc. ...).
- **Connaître la clientèle BT/BP** : Créer une base de données pour une connaissance physique des représentants des Comités de quartiers, Associations professionnelles, APC, APW, Associations des consommateurs et autres. L'identification de leurs responsables à travers les noms, prénoms, adresses, quartiers, activités, commune de rattachement, permet d'entretenir des relations de proximité. → Mettre en place des outils d'écoute :
- Rencontres avec les Clients HT, HP, MT, MP, BT/BP
  - Rencontres avec les associations (comités de quartiers, association des consommateurs etc....)
  - Rencontres avec les autorités locales (APC, APW, Directions de Wilaya,..)
  - Promoteurs publics et privés
  - Bureaux d'études dans le domaine de la construction
  - Presse
  - Faire des Enquêtes de satisfaction clients
  - Exploiter les Rapports d'exploitation pour anticiper sur les réclamations sur la qualité de service.
  - Mettre en place des Panel MT et BT et lancer des études sur le mode de consommation de ces clients.
  - Analyser les Réclamations de la Clientèle
  - Améliorer les aménagements des Halls d'accueils

### 2.2.2. Travaux :

Veiller au respect des normes de réalisation des réseaux d'électricité et de gaz (respect des règles GDTE et GTDG). Veiller à la qualité des matériels introduits sur les réseaux d'électricité et gaz (lutte contre la contrefaçon). Veiller au respect des délais de réalisation des branchements et extensions de réseaux d'électricité et de gaz.

### 2.2.3. Technique :

Mettre en place les mécanismes permettant d'assurer la continuité et la qualité de service, l'exploitation et la maintenance des réseaux électricité et gaz conformément aux règles techniques et commerciales. Veiller au respect des règles et consignes d'exploitation des réseaux de distribution d'électricité et de gaz

**2.2.3.1 Les Agences commerciales :** Les agences commerciales existent dans un seul but est de réalisés les ventes qui représentent le chiffre d'affaire des directions de distributions ainsi que le recouvrement des créances des clients basse tension/basse pression, elle assure le contact direct avec les clients. À fin de répondre rapidement et efficacement à toute demande de client ainsi qu'aux doléances et aux réclamations des abonnés, la DD de Tizi-Ouzou dispose de 16 agences siégées dont ils ont affectés des codes (T-O, DBK, DEM, AZAZGA, LNI, AEH, TIGZIRTH, BOUZGUEN, OUAGUENOUN, BOUGNI, OUADHIA, BENI DOUALA, KRIM BELKACEM, MEKLA, AZEFOUN et MAATKAS).

### 2.2.4. Division ressources humaines

#### Mission

La division des ressources humaine est garante de l'application et de respect des règles et procédures en la matière et a pour mission :

- Valoriser les compétences existantes pour le développement des activités nouvelles.
- Veiller à l'adéquation entre les ressources humaines présentes (compétences, potentialités) et le développement des activités.
- Développer l'information, l'écoute et la concertation en matière de relation socioprofessionnelle et de conditions de travail.
- Décliner en plan opérationnel le système de gestion adopté par la société.
- Assurer la coordination des diverses activités du personnel au sein de la direction de distribution, notamment, le recrutement, l'accueil / intégration, l'affection, la promotion, la mutation....,

- Elaborer les plans annuels de recrutement et de formation.
- Appliquer les politiques de gestion de la ressource humaine initiées par la direction générale.

### **1- Service gestion ressources humaines :**

#### **Attributions :**

- Assurer la préparation et l'exploitation de la paie aux plans des éléments variables de la restitution des documents de paie, et du traitement des réclamations.
- Veiller à l'établissement de la paie du personnel.
- Assurer la gestion administrative du personnel.
- Assurer la gestion administrative des cadres et cadres supérieurs de la direction de distribution.
- Assurer le suivi et la mise à jour du fichier informatisé du personnel.
- Préparer et concrétiser les éléments relatifs aux actes de carrière en conformité avec la réglementation en vigueur.
- Assurer, suivre et contrôler les conditions d'application des règles de gestion du personnel.
- Veiller à l'application uniforme de la réglementions et contrôler sa mise en œuvre.
- Soumettre à la hiérarchie les distorsions constatées dans l'application de la réglementation.
- Assurer les relations avec le centre médecine du travail et les organismes externes.
- Etablir le budget, le contrat de gestion et le tableau de bord en matière de GRH.
- Veiller à l'établissement des statistiques du personnel du personnel de la direction de distribution et contrôle leur fiabilité.
- Tenir et mettre à jour les registres légaux et usuels.
- Tenir et mettre à jour les registres légaux et usuels.
- Veiller à l'ordonnancement des cotisations sociales

### **2- Service développement RH et formation :**

- Participer dans la réalisation des analyses et des études sur le développement de l'emploi et de la RH dans le cadre de plans à moyen et long terme.
- Assurer et mettre à jour les statistiques du personnel et formaliser les tableaux de bord de la direction distribution.

- Participer à la conception des programmes d'évolutions professionnelle (élaborer les PEC, les outils d'évaluation du personnel et superviser l'opération d'évaluation...)
- Gérer les organigrammes sur la base des paramètres et ratios définis et par la direction générale.
- Appliquer les règles et procédures de promotion et avancement et évaluer les résultats de l'exercice.
- Détecter et évaluer les besoins en formation découlant du plan de carrière de la direction distribution.
- Organiser, coordonner et animer les actions collectives de formation dans le cadre de la mise en œuvre du plan de formation de la direction de distribution.
- Assurer le suivi et le contrôle des actions de formation de la direction de distribution.
- Suivre les actions d'apprentissage.
- Etablir les bilans de formations.

### 3. Présentation des résultats de l'enquête par questionnaire :

Nous avons consacré ce point à la présentation et à l'analyse des données collectées lors de notre enquête par questionnaire.

#### Axe N° 01 :

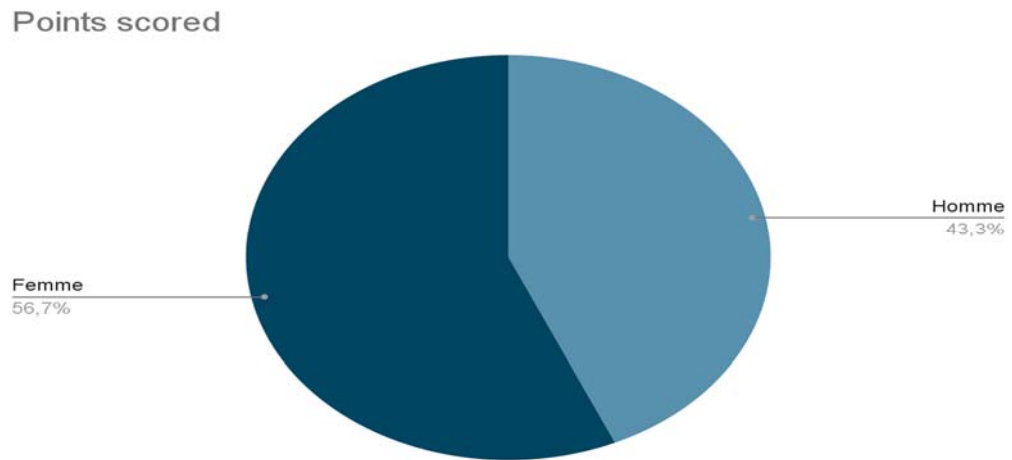
#### Question N01 : Genre

#### Titre : Répartition par Genre parmi les Travailleurs RH

Genre	Nombre	Pourcentage%
Homme	13	43.3
Femme	17	66.7
Total	30	100

**Commentaire :** La répartition des travailleurs RH dans l'entreprise montre une légère majorité de femmes (17) par rapport aux hommes (13). Cela pourrait refléter une tendance de genre dans ce domaine spécifique, offrant une base intéressante pour explorer les implications potentielles sur les dynamiques et les pratiques en RH.

Figure 05 : Répartition par Genre parmi les Travailleurs RH



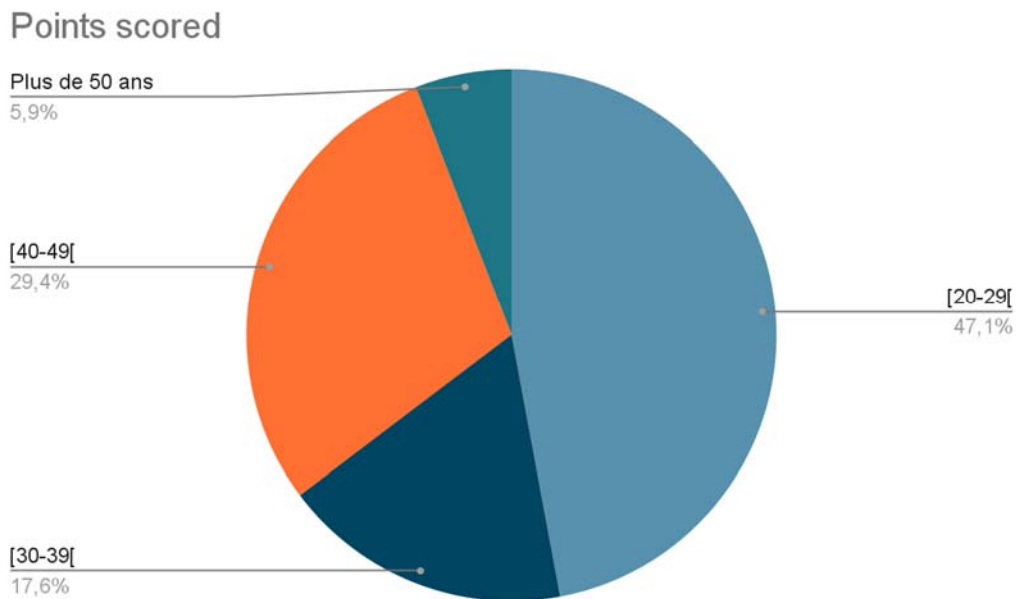
### Question N02 : Age.

Titre : Répartition par Tranche d'Âge parmi les Travailleurs RH

Age	Nombre	Pourcentage%
[20-29[	3	47.1
[30-39[	9	17.6
[40-49[	15	29.4
Plus de 50 ans	3	5.9
Total	30	100

**Commentaire :** La répartition des âges parmi les travailleurs RH est la suivante : 3 personnes (10 %) sont âgées de 20 à 29 ans, 9 personnes (30 %) sont dans la tranche 30-39 ans, 15 personnes (50 %) sont âgées de 40 à 49 ans, et 3 personnes (10 %) ont plus de 50 ans. La majorité des travailleurs se situe dans la tranche d'âge 40-49 ans, ce qui pourrait indiquer une expérience significative au sein du département RH.

**Figure 06 : Répartition par Tranche d'Âge parmi les Travailleurs RH**

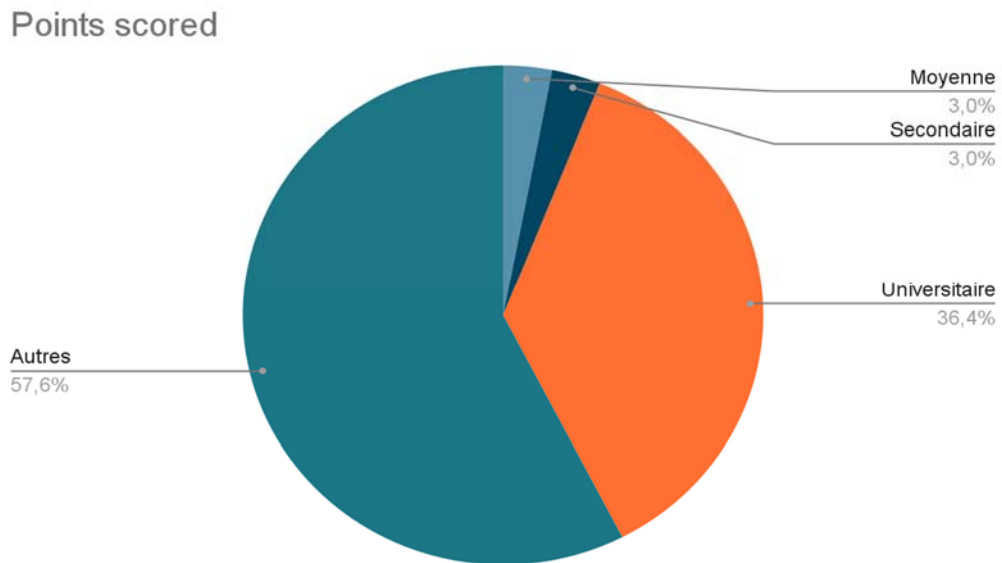


**Question N03 : Niveau d'instruction.**

**Titre : Répartition des Niveaux d'Instruction parmi les Travailleurs RH**

Niveau d'instruction	Nombre	Pourcentage%
Moyenne	2	3
Secondaire	2	3
Universitaire	24	36.4
Autres	1	57.6
Total	30	100

**Figure 07 : Répartition des Niveaux d'Instruction parmi les Travailleurs RH**



**Commentaire :** Parmi les 30 travailleurs RH, 2 ont un niveau d'instruction moyen (6,7 %), 2 ont un niveau secondaire (6,7 %), 24 ont un niveau universitaire (80 %), et 1 à un niveau d'instruction classé dans la catégorie "autres" (3,3 %). La majorité écrasante des travailleurs possède un niveau universitaire, ce qui souligne une tendance vers des qualifications élevées dans le domaine des ressources humaines. Cette concentration de diplômés universitaires pourrait être un facteur clé dans la gestion et la prise de décision au sein du département.

### Question N04 : je suis dans l'entreprise depuis ?

#### Titre : Ancienneté des Travailleurs RH dans l'Entreprise

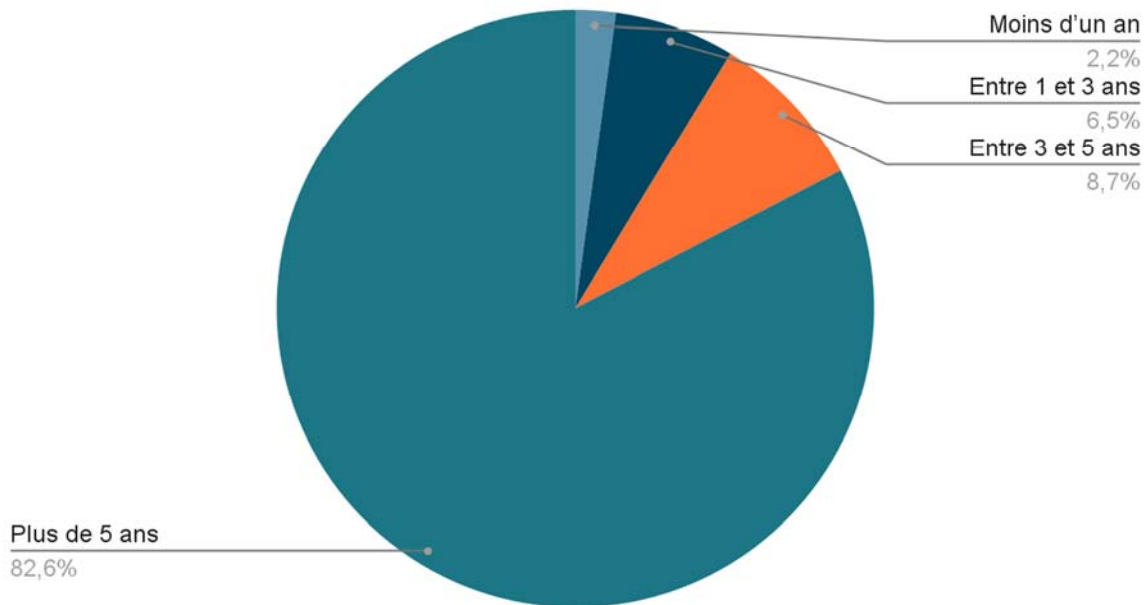
Ancienneté	Nombre	Pourcentage%
Moins d'un an	1	2.2
Entre 1 et 3 ans	3	6.5
Entre 3 et 5 ans	4	8.7
Plus de 5 ans	22	82.6
Total	30	100

**Commentaire :** Parmi les 30 travailleurs RH, 1 personne (3,3 %) est dans l'entreprise depuis moins d'un an, 3 personnes (10 %) depuis entre 1 et 3 ans, 4 personnes (13,3 %) entre 3 et 5 ans, et 22 personnes (73,3 %) depuis plus de 5 ans. La majorité des travailleurs ont une

longue ancienneté, ce qui suggère une grande stabilité et une expérience approfondie au sein du département.

**Figure 08 : Ancienneté des Travailleurs RH dans l'Entreprise**

Points scored



### Question N05 : A quelle catégorie Socioprofessionnelle appartenez-vous ?

**Titre :** Répartition des Catégories Socioprofessionnelles parmi les Travailleurs RH

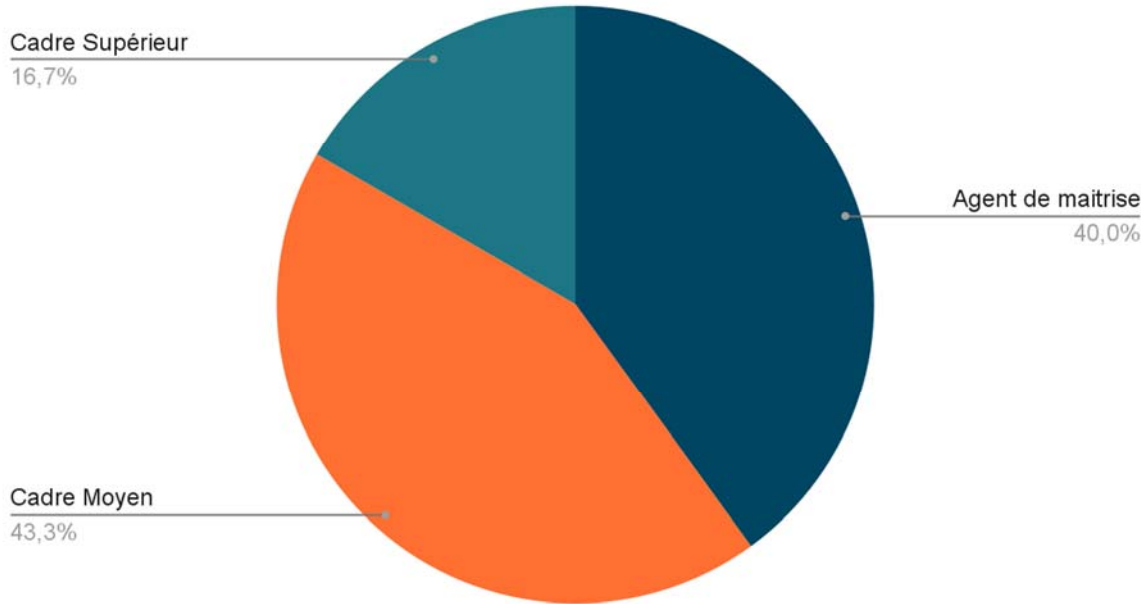
Catégorie Socioprofessionnelle	Nombre	Pourcentage%
Agent d'exécution		40
Agent de maîtrise		
Cadre Moyen		43.3
Cadre Supérieur		16.7
Total	30	100

**Commentaire :** Parmi les 30 travailleurs RH, 11 personnes (36,7 %) sont classées comme agents de maîtrise, 11 personnes (36,7 %) comme cadres moyens, et 8 personnes (26,7 %) comme cadres supérieurs. Aucune personne n'appartient à la catégorie des agents d'exécution. Cette répartition indique une forte concentration de postes intermédiaires et

supérieurs, ce qui pourrait refléter une structure hiérarchique orientée vers des rôles de gestion et de coordination au sein du département RH.

**Figure 09 : catégorie Socioprofessionnelle**

Points scored

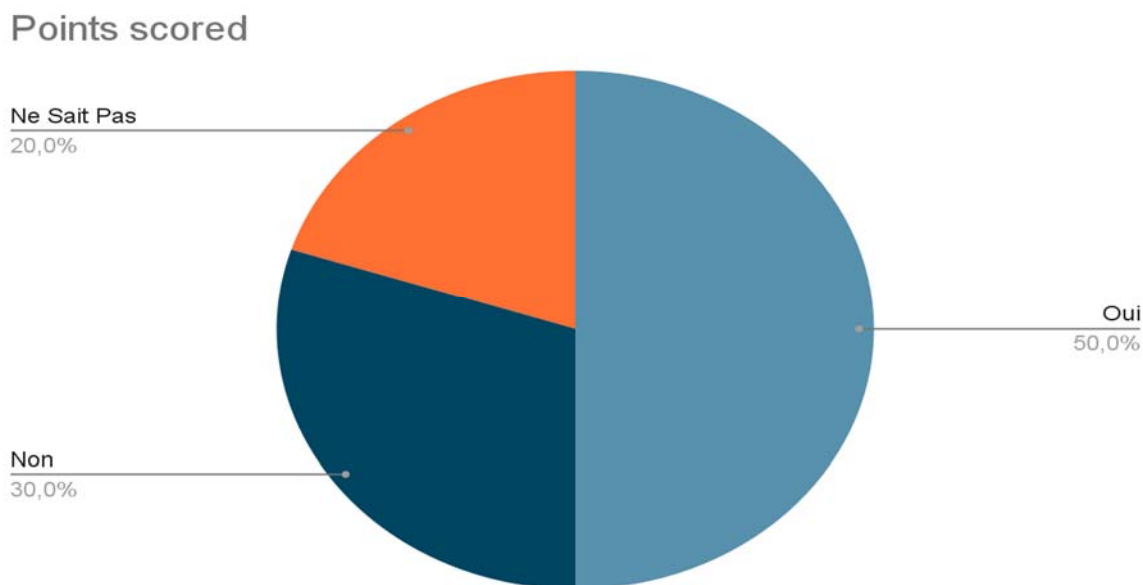


### Axe N° 02 : Pratiques de rémunération

#### Question N01 : Etes-vous satisfait de votre niveau de rémunération actuel ?

Satisfaction de niveau de rémunération	Nombre	Pourcentage%
Oui	15	50
Non	9	30
Ne Sait Pas	6	20
Total	30	100

**Figure 10 : niveau de rémunération**



**Commentaire :** Parmi les 30 travailleurs RH, 15 personnes (50 %) se déclarent satisfaites de leur niveau de rémunération actuel, tandis que 9 personnes (30 %) expriment leur insatisfaction. En outre, 6 personnes (20 %) ne se prononcent pas ou ne savent pas. Cette répartition indique que la moitié des employés sont satisfaits, mais un tiers d'entre eux ressent une insatisfaction. Le pourcentage relativement élevé de personnes incertaines pourrait suggérer un besoin de clarification ou d'information supplémentaire concernant la politique de rémunération

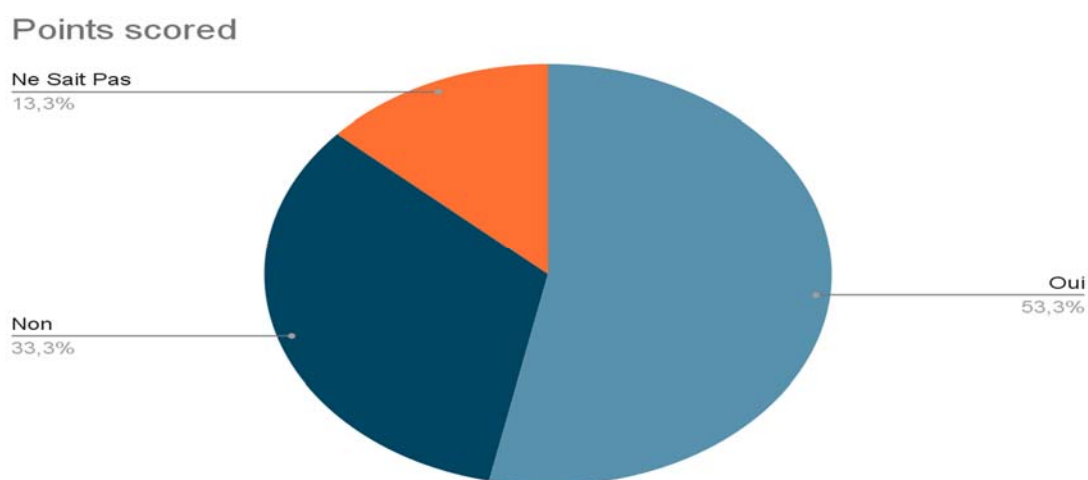
**Question N02 :Pensez-vous que votre niveau de rémunération est équitable par rapport à vos responsabilités et à votre expérience ?**

**Titre : Perception de l'Équité de la Rémunération en Fonction des Responsabilités et de l'Expérience**

	Nombre	Pourcentage%
Oui	16	53.3
Non	10	33.3
Ne Sait Pas	4	13.3
Total	30	100

**Commentaire :** Parmi les 30 travailleurs RH, 16 personnes (53,3 %) estiment que leur niveau de rémunération est équitable par rapport à leurs responsabilités et à leur expérience, tandis que 10 personnes (33,3 %) ne le pensent pas. De plus, 4 personnes (13,3 %) ne se prononcent pas. Bien que la majorité considère leur rémunération comme équitable, une part significative exprime des doutes, suggérant qu'il pourrait être utile de réévaluer les critères d'équité en rémunération.

**Figure 11 : Perception de l'Équité de la Rémunération en Fonction des Responsabilités et de l'Expérience**



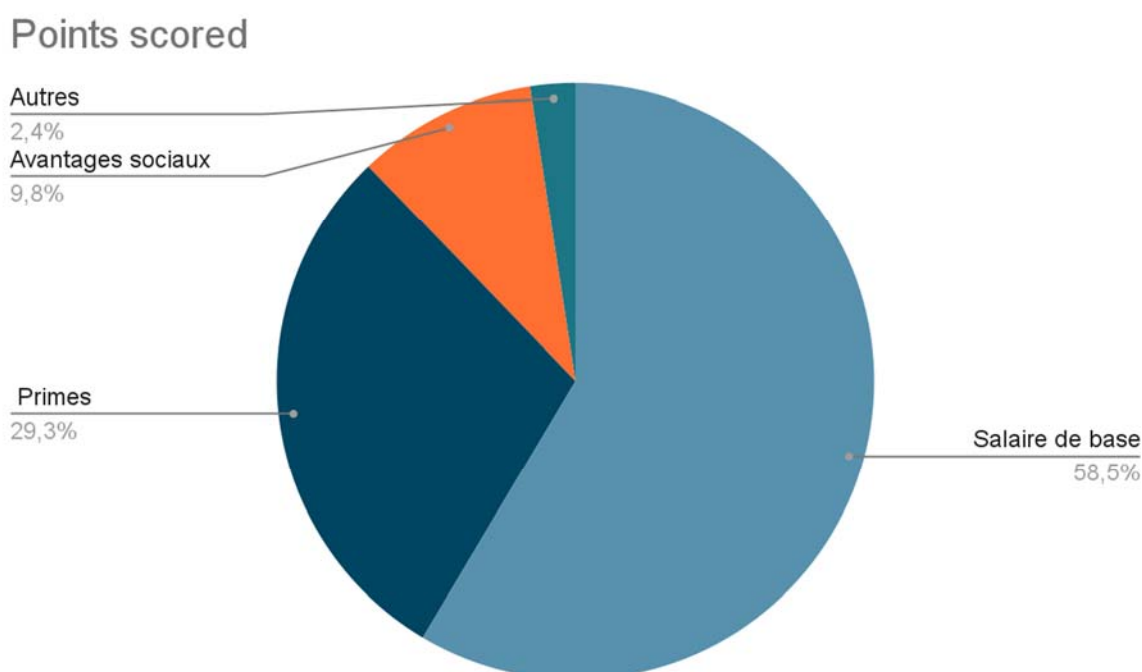
**Question N03 : Quels sont les éléments de votre rémunération qui vous motivent le plus ?**

**Titre : Éléments de Rémunération les Plus Motivants pour les Travailleurs RH**

	Nombre	Pourcentage%
Salaire de base	13	58.5
Primes	12	29.3
Avantages sociaux	4	9.8
Autres	1	2.4
Total	30	100

**Commentaire :** Parmi les 30 travailleurs RH, 13 personnes (43,3 %) sont principalement motivées par leur salaire de base, 12 personnes (40 %) par les primes, 4 personnes (13,3 %) par les avantages sociaux, et 1 personne (3,3 %) par d'autres éléments. Le salaire de base et les primes sont les principaux moteurs de motivation, soulignant l'importance de ces éléments dans la satisfaction et la motivation des employés au sein du département.

**Figure 12 : Éléments de Rémunération les Plus Motivants pour les Travailleurs RH**



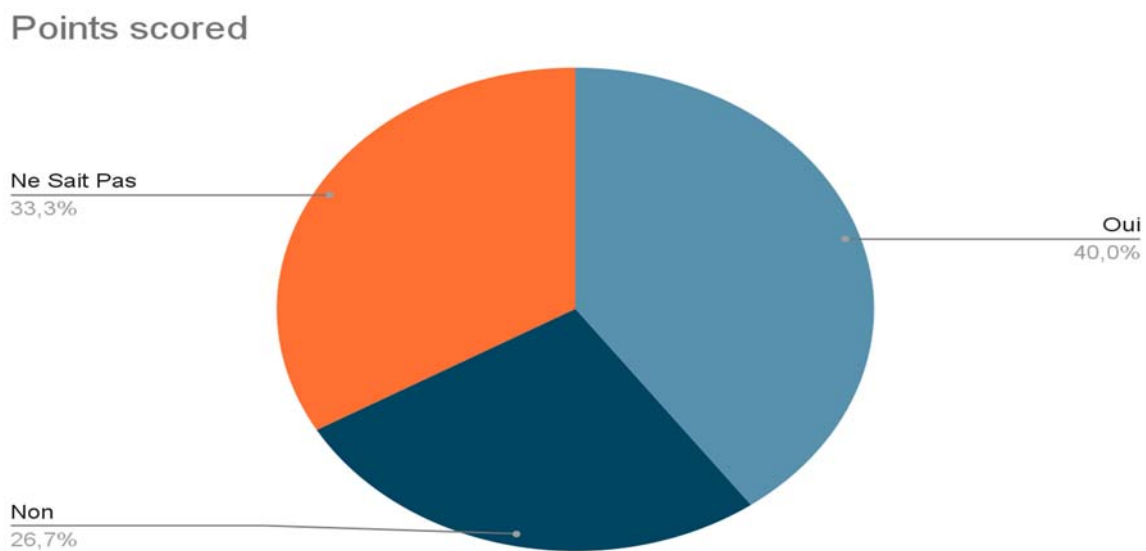
**Question N04 :** Pensez-vous que le système de rémunération de l'entreprise est transparent ?

**Titre :** Perception de la Transparence du Système de Rémunération de l'Entreprise

	Nombre	Pourcentage%
Oui	12	40
Non	8	26.7
Ne Sait Pas	10	33.3
Total	30	100

**Commentaire :** Sur les 30 travailleurs RH, 12 personnes (40 %) estiment que le système de rémunération de l'entreprise est transparent, tandis que 8 personnes (26,7 %) ne le pensent pas. Par ailleurs, 10 personnes (33,3 %) ne se prononcent pas ou ne savent pas. La perception de la transparence est divisée, avec une proportion notable de personnes incertaines, ce qui pourrait suggérer un besoin d'amélioration dans la communication et la clarté des politiques de rémunération au sein de l'entreprise.

**Figure 13 : Perception de la Transparence du Système de Rémunération de l'Entreprise**



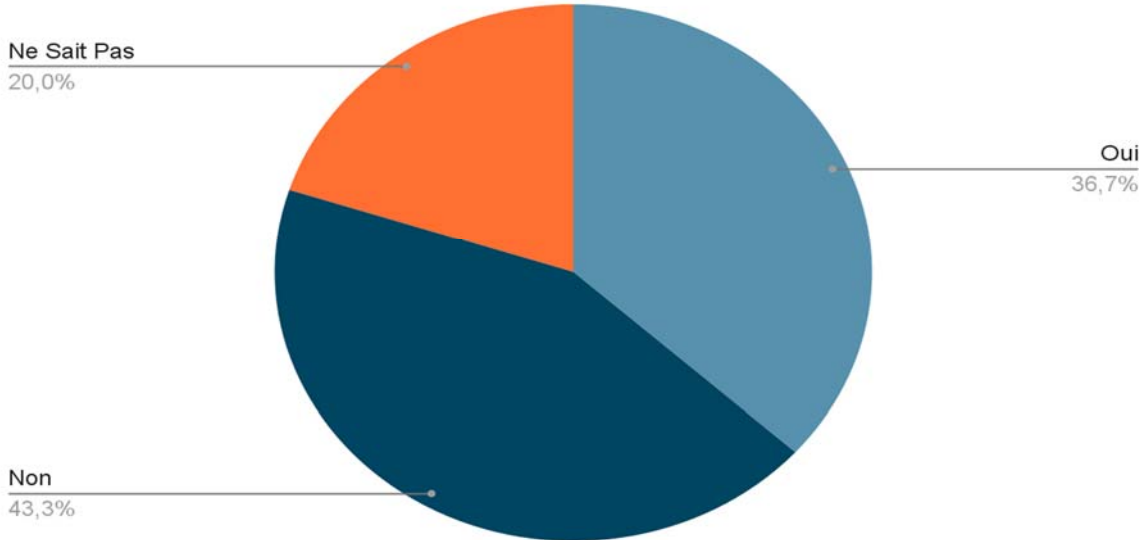
**Question N05 :** Avez-vous l'impression que votre performance est équitablement récompensée ?

**Titre :** Perception de l'Équité des Récompenses Liées à la Performance

	Nombre	Pourcentage%
Oui	11	36.7
Non	13	43.3
Ne Sait Pas	6	20
Total	30	100

**Figure 14 : Perception de l'Équité des Récompenses Liées à la Performance**

Points scored



**Commentaire :** Parmi les 30 travailleurs RH, 11 personnes (36,7 %) pensent que leur performance est équitablement récompensée, tandis que 13 personnes (43,3 %) estiment le contraire. De plus, 6 personnes (20 %) ne se prononcent pas ou ne savent pas. La majorité des employés exprime des doutes sur l'équité des récompenses basées sur la performance, suggérant une possible discordance entre les perceptions des employés et les pratiques actuelles de reconnaissance des performances.

### Axe N° 03 : Implication des salariés

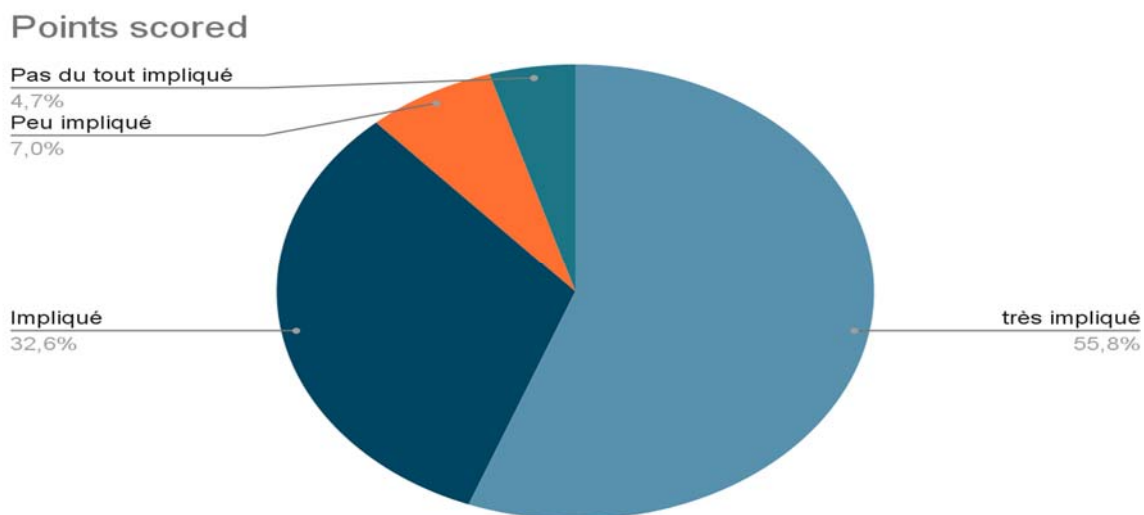
**Question N01 : Dans quelle mesure vous sentez-vous impliqué dans votre travail ?**

**Titre : Niveau d'Implication des Travailleurs RH dans leur Travail**

	Nombre	Pourcentage%
très impliqué	11	55.8
Impliqué	14	32.6
Peu impliqué	3	7
Pas du tout impliqué	2	4.7
Total	30	100

**Commentaire :** Parmi les 30 travailleurs RH, 11 personnes (36,7 %) se sentent très impliquées dans leur travail, 14 personnes (46,7 %) se sentent impliquées, 3 personnes (10 %) se sentent peu impliquées, et 2 personnes (6,7 %) ne se sentent pas du tout impliquées. La majorité des employés se sent impliquée ou très impliquée, ce qui indique une forte motivation générale dans le département. Cependant, il existe une minorité qui éprouve une faible implication, pouvant signaler des opportunités pour améliorer l'engagement de tous les membres de l'équipe

**Figure 15 : Niveau d'Implication des Travailleurs RH dans leur Travail**

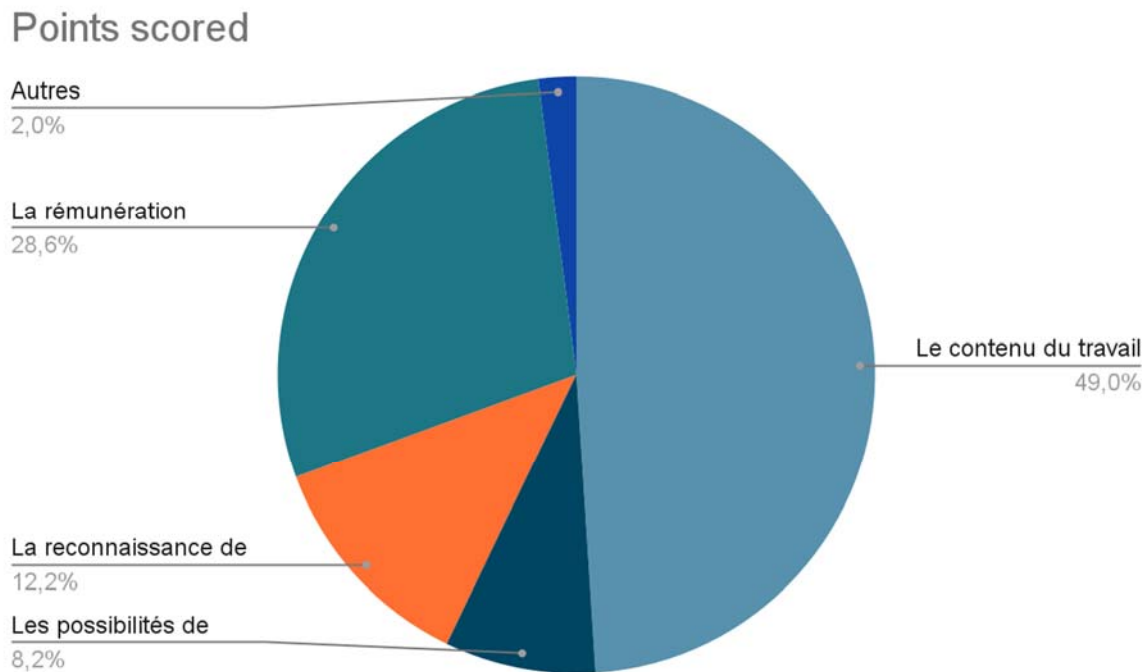


**Question N02 : Qu'est-ce qui vous motive le plus dans votre travail ?**

**Titre : Principaux Facteurs de Motivation au Travail parmi les Travailleurs RH**

	Nombre	Pourcentage%
Le contenu du travail	5	49
Les possibilités de progression	4	8.2
La reconnaissance de mon travail	6	12.2
La rémunération	14	28.6
Autres	1	2
Total	30	100

**Figure 16 : Principaux Facteurs de Motivation au Travail parmi les Travailleurs RH**



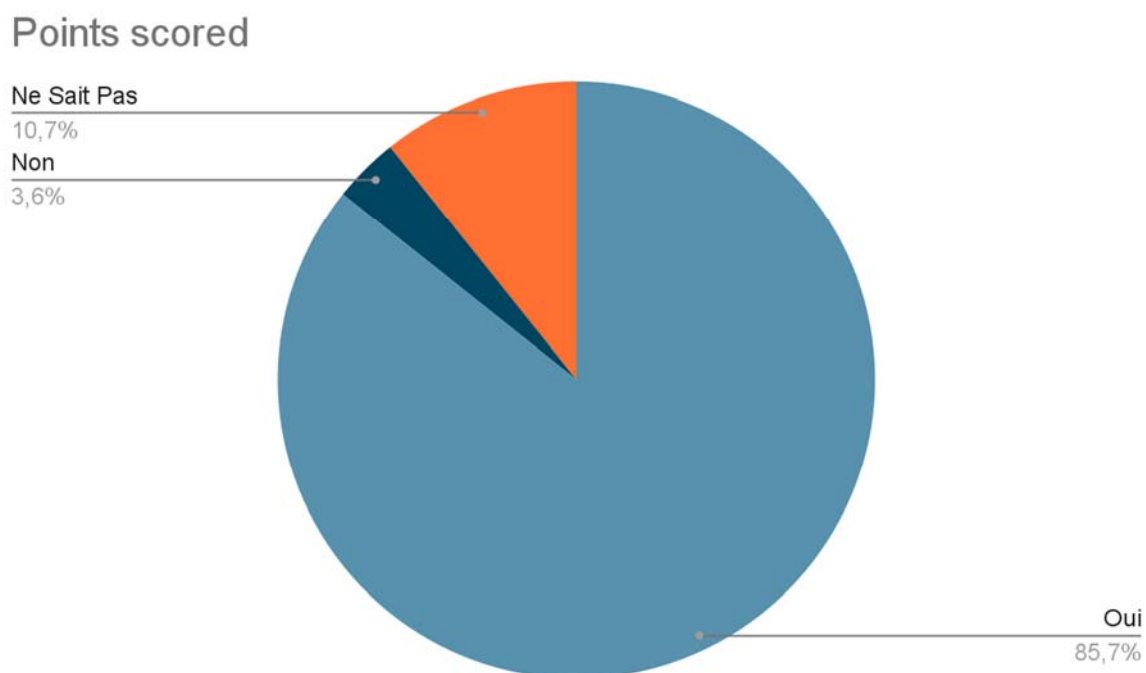
**Commentaire :** Parmi les 30 travailleurs RH, 14 personnes (46,7 %) sont principalement motivées par la rémunération, 6 personnes (20 %) par la reconnaissance de leur travail, 5 personnes (16,7 %) par le contenu du travail, et 4 personnes (13,3 %) par les possibilités de progression. Un employé (3,3 %) est motivé par d'autres facteurs. La rémunération est le principal facteur de motivation, suivi par la reconnaissance du travail, suggérant que ces aspects sont cruciaux pour maintenir l'engagement et la satisfaction des employés.

**Question N03 :Pensez-vous que votre travail a un sens ?**

**Titre : Perception du Sens du Travail parmi les Travailleurs RH**

	Nombre	Pourcentage%
Oui	26	85.7
Non	1	3.6
Ne Sait Pas	3	10.7
Total	30	100

**Figure 17 : Perception du Sens du Travail parmi les Travailleurs RH**



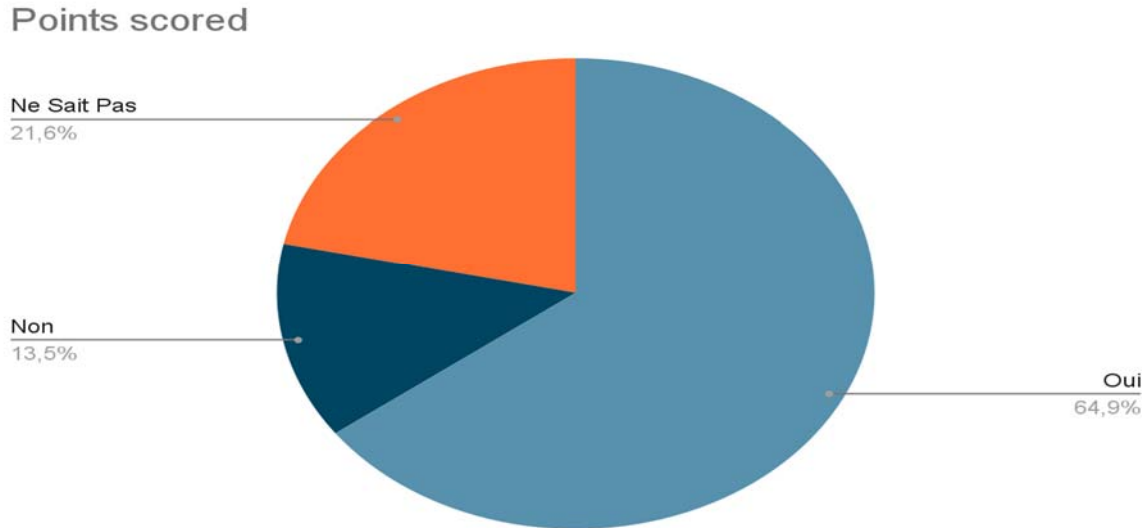
**Commentaire :** Parmi les 30 travailleurs RH, 26 personnes (86,7 %) estiment que leur travail a un sens, tandis qu'une seule personne (3,3 %) pense le contraire. De plus, 3 personnes (10 %) ne se prononcent pas ou ne savent pas. La grande majorité des employés perçoit leur travail comme ayant un sens, ce qui est un indicateur positif de l'engagement et de la satisfaction au sein du département. Ce sentiment de signification pourrait contribuer à une plus grande motivation et à une meilleure performance générale.

**Question N04 :Recommanderiez-vous l'entreprise à d'autres personnes comme un bon endroit où travailler ?**

**Titre : Disposition des Travailleurs RH à Recommander l'Entreprise comme Bon Lieu de Travail**

	Nombre	Pourcentage%
Oui	17	64.9
Non	5	13.5
Ne Sait Pas	8	21.6
Total	30	100

**Figure 18 : Disposition des Travailleurs RH à Recommander l'Entreprise comme Bon Lieu de Travail**



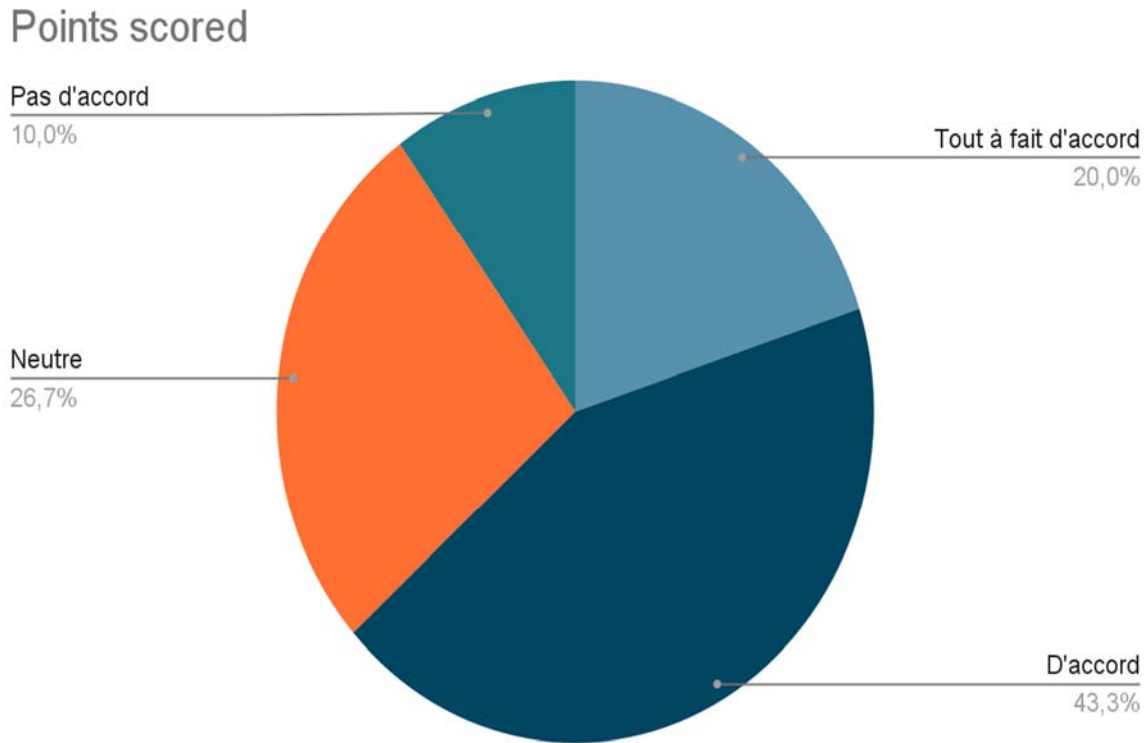
**Commentaire :** Parmi les 30 travailleurs RH, 17 personnes (56,7 %) recommanderaient l'entreprise comme un bon endroit où travailler, 5 personnes (16,7 %) ne le feraient pas, et 8 personnes (26,7 %) ne se prononcent pas ou ne savent pas. La majorité des employés sont favorables à recommander l'entreprise, ce qui reflète une perception généralement positive, bien qu'un quart des répondants reste indécis ou sceptique, suggérant des domaines potentiels d'amélioration pour renforcer l'attrait de l'entreprise en tant qu'employeur.

**Question N05 : Avez-vous l'impression que vos idées et vos suggestions sont prises en compte ?**

**Titre : Perception de la Prise en Compte des Idées et Suggestions des Travailleurs RH**

	Nombre	Pourcentage%
Tout à fait d'accord	6	20
D'accord	13	43.3
Neutre	8	26.7
Pas d'accord	3	10
Pas du tout d'accord	0	
Total	30	100

**Figure 19 : Perception de la Prise en Compte des Idées et Suggestions des Travailleurs RH**



**Commentaire :** Parmi les 30 travailleurs RH, 6 personnes (20 %) sont tout à fait d'accord et 13 personnes (43,3 %) sont d'accord pour dire que leurs idées et suggestions sont prises en compte. 8 personnes (26,7 %) restent neutres, tandis que 3 personnes (10 %) ne sont pas d'accord. Aucun répondant n'est pas du tout d'accord. La majorité perçoit que ses idées sont valorisées, bien que près d'un tiers des employés exprime des réserves ou reste indécis, ce qui pourrait indiquer des opportunités pour améliorer la communication et la prise en compte des contributions des employés.

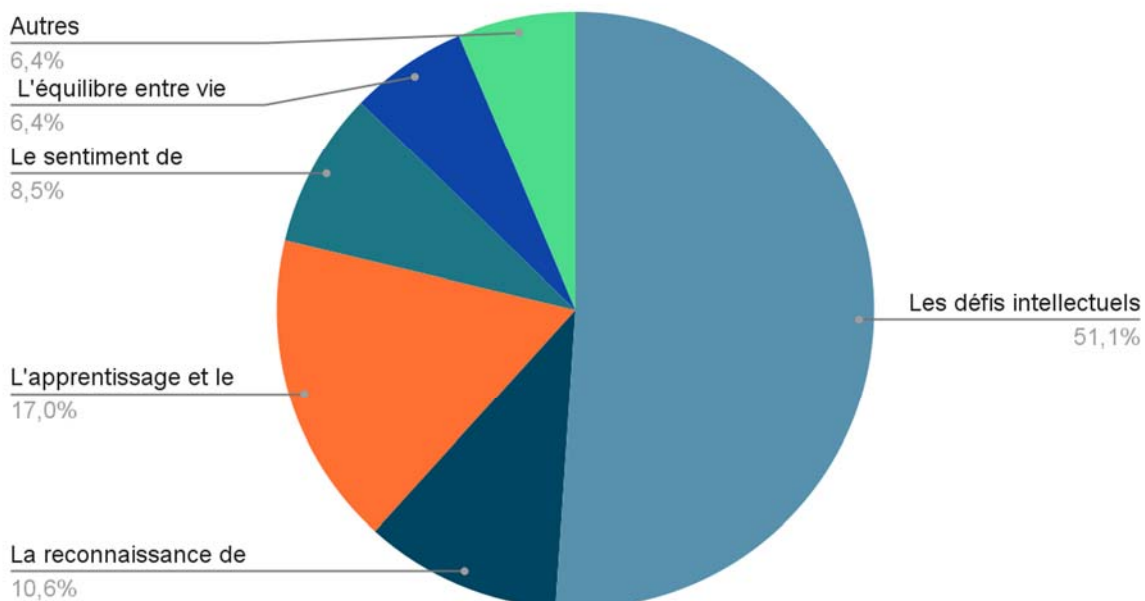
**Question N06 : Quelles sont les principales sources de motivation dans votre travail ?**

**Titre : Principales Sources de Motivation au Travail parmi les Travailleurs RH**

	Nombre	Pourcentage%
Les défis intellectuels	7	51.1
La reconnaissance de la part de vos collègues et de votre supérieur	5	10.6
L'apprentissage et le développement de nouvelles compétences	8	17
Le sentiment de contribuer à un projet important	4	8.5
L'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle	3	6.4
Autres	3	6.4
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

**Figure 20 : Principales Sources de Motivation au Travail parmi les Travailleurs RH**

Points scored



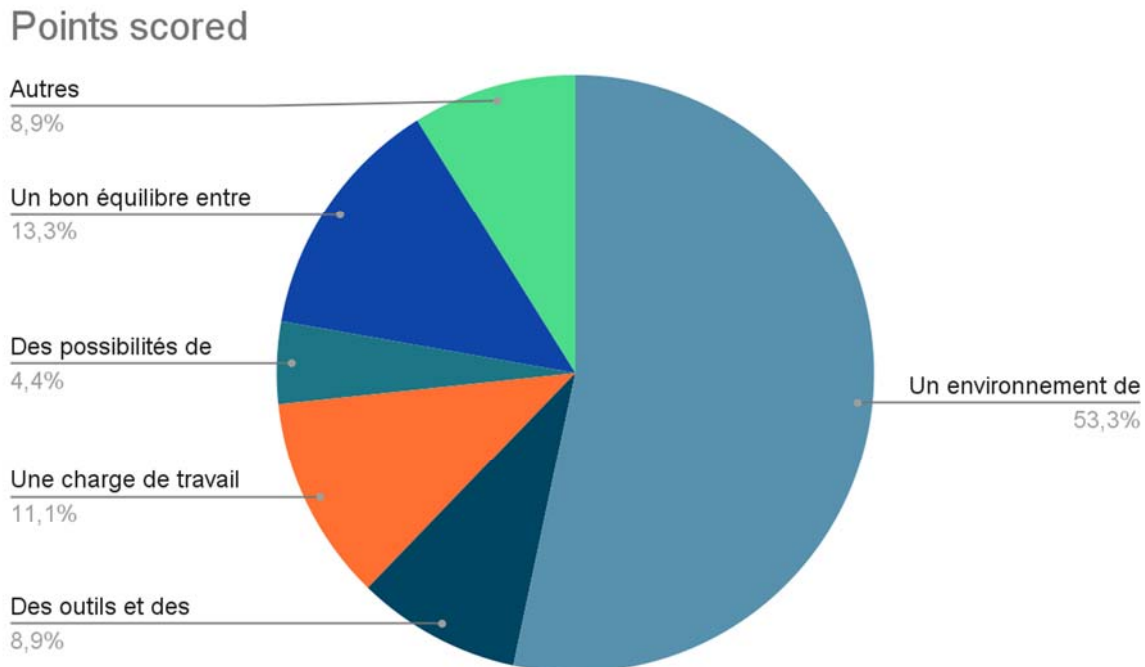
**Commentaire :** Parmi les 30 travailleurs RH, 8 personnes (26,7 %) sont principalement motivées par l'apprentissage et le développement de nouvelles compétences, 7 personnes (23,3 %) par les défis intellectuels, 5 personnes (16,7 %) par la reconnaissance de leurs collègues et de leur supérieur, 4 personnes (13,3 %) par le sentiment de contribuer à un projet important, et 3 personnes (10 %) par l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. La priorité est accordée à l'apprentissage et aux défis intellectuels, soulignant l'importance du développement professionnel et de l'engagement intellectuel dans le travail.

**Question N07 : Quelles sont les conditions de travail qui favorisent le plus votre implication et votre motivation ?**

**Titre : Conditions de Travail Favorisant l'Implication et la Motivation parmi les Travailleurs RH**

	Nombre	Pourcentage%
Un environnement de travail agréable et stimulant	9	53.3
Des outils et des ressources adéquats pour accomplir votre travail	4	8.9
Une charge de travail équilibrée et un bon rythme de travail	5	11.1
Des possibilités de formation et de développement professionnel	2	4.4
Un bon équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle	6	13.3
Autres	4	8.9
Total	30	100

**Figure 21 : Conditions de Travail Favorisant l'Implication et la Motivation parmi les Travailleurs RH**



**Commentaire :** Parmi les 30 travailleurs RH, 9 personnes (30 %) considèrent qu'un environnement de travail agréable et stimulant est la condition la plus favorable à leur implication et motivation. 6 personnes (20 %) privilégient un bon équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, 5 personnes (16,7 %) préfèrent une charge de travail équilibrée et un bon rythme, 4 personnes (13,3 %) apprécient des outils et des ressources adéquats, et 2 personnes (6,7 %) sont motivées par des possibilités de formation et de développement professionnel. 4 personnes (13,3 %) choisissent "autres".

Un environnement de travail stimulant et un équilibre entre vie professionnelle et personnelle sont donc cruciaux pour maximiser la motivation et l'engagement.

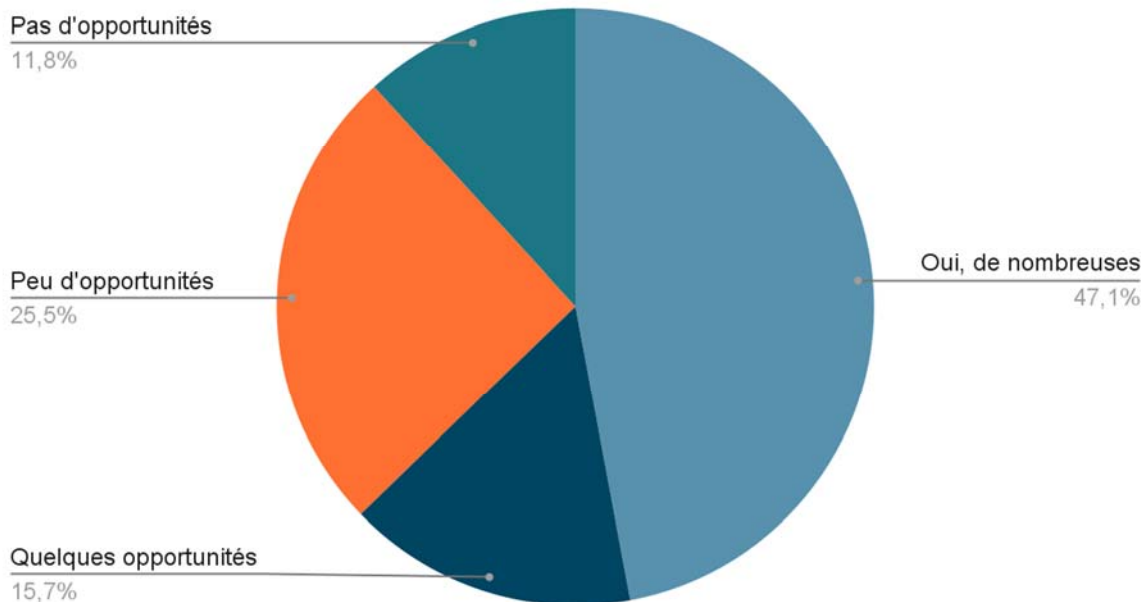
**Question N08: L'entreprise propose-t-elle des opportunités de développement de votre implication au travail ?**

**Titre : Perception des Opportunités de Développement de l'Implication au Travail**

	Nombre	Pourcentage%
Oui, de nombreuses opportunités	3	47.1
Quelques opportunités	8	15.7
Peu d'opportunités	13	25.5
Pas d'opportunités	6	11.8
Total	30	100

**Figure 22 : Perception des Opportunités de Développement de l'Implication au Travail**

Points scored



**Commentaire :** Parmi les 30 travailleurs RH, 3 personnes (10 %) estiment qu'il y a de nombreuses opportunités pour développer leur implication au travail, 8 personnes (26,7 %) voient quelques opportunités, 13 personnes (43,3 %) trouvent qu'il y en a peu, et 6 personnes (20 %) jugent qu'il n'y a pas d'opportunités. La majorité des employés perçoit une insuffisance d'opportunités pour renforcer leur implication, ce qui pourrait indiquer un besoin de renforcer

les initiatives de développement et d'engagement au sein de l'entreprise.

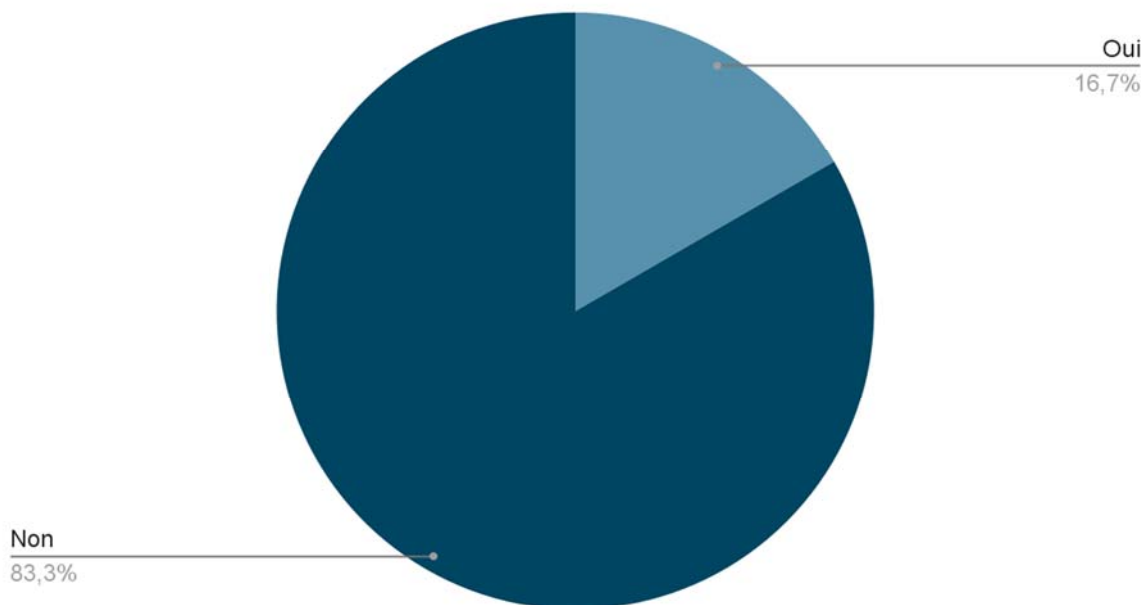
**Question N09 : Votre relation avec votre supérieur hiérarchique, vous pousse-t-elle à être plus impliqué au travail ?**

**Titre : Impact de la Relation avec le Supérieur sur l'Implication au Travail**

	Nombre	Pourcentage%
Oui	5	16.7
Non	25	83.3
Total	30	100

**Figure 23 : Impact de la Relation avec le Supérieur sur l'Implication au Travail**

Points scored



**Commentaire :** Parmi les 30 travailleurs RH, 5 personnes (16,7 %) estiment que leur relation avec leur supérieur hiérarchique les pousse à être plus impliqués au travail, tandis que 25 personnes (83,3 %) ne le pensent pas. La majorité des employés ne ressent pas un impact positif de leur relation avec leur supérieur sur leur implication, suggérant un potentiel pour améliorer les interactions et le soutien des supérieurs afin de stimuler une plus grande

motivation et engagement.

### **Section 03 : synthèse de résultats**

Les résultats de l'enquête menée au sein de SONELGAZ mettent en évidence une corrélation significative entre la politique de rémunération et le niveau d'implication des salariés. Il apparaît que les employés de SONELGAZ accordent une grande importance à la rémunération comme facteur de motivation et de satisfaction professionnelle. Les écarts perçus entre les rémunérations individuelles et les contributions apportées à l'entreprise semblent générer des tensions et nuire à l'engagement des salariés. De plus, l'absence de système de rémunération variable lié à la performance individuelle ou collective est perçue comme un frein à l'implication des salariés dans l'atteinte des objectifs de l'entreprise. Ces résultats suggèrent que la mise en place d'une politique de rémunération plus équitable, transparente et incitative pourrait constituer un levier important pour renforcer l'engagement des salariés et améliorer la performance globale de SONELGAZ.

Les résultats de l'enquête menée au sein de SONELGAZ mettent en évidence une corrélation significative entre la politique de rémunération et le niveau d'implication des salariés. Il apparaît que les employés de SONELGAZ accordent une grande importance à la rémunération comme facteur de motivation et de satisfaction professionnelle. Les écarts perçus entre les rémunérations individuelles et les contributions apportées à l'entreprise semblent générer des tensions et nuire à l'engagement des salariés. De plus, l'absence de système de rémunération variable lié à la performance individuelle ou collective est perçue comme un frein à l'implication des salariés dans l'atteinte des objectifs de l'entreprise. Ces résultats suggèrent que la mise en place d'une politique de rémunération plus équitable, transparente et incitative pourrait constituer un levier important pour renforcer l'engagement des salariés et améliorer la performance globale de SONELGAZ.

### **Conclusion du chapitre 3 :**

Les résultats du questionnaire révèlent des insights précieux sur la satisfaction et l'engagement des travailleurs RH dans l'entreprise. La majorité des employés se déclarent satisfaits de leur niveau de rémunération et estiment que leur travail a un sens, ce qui est encourageant. Cependant, des préoccupations émergent concernant la transparence du système de rémunération et l'équité des récompenses liées à la performance. La motivation des employés est fortement influencée par la rémunération et la reconnaissance, bien que la perception des opportunités de développement et des relations avec les supérieurs reste mitigée. L'implication au travail est globalement positive, mais il existe des domaines à améliorer, notamment la communication sur les opportunités de développement et le soutien des supérieurs. Renforcer ces aspects pourrait améliorer encore davantage la satisfaction et l'engagement des travailleurs.

# *Conclusion générale*

En conclusion, ce mémoire a mis en lumière l'impact significatif de la rémunération sur l'implication des salariés et, par conséquent, sur la performance globale de l'entreprise. L'analyse approfondie des mécanismes de rémunération et de leurs effets sur l'engagement des employés révèle que la rémunération ne se limite pas à un simple facteur financier, mais joue un rôle crucial dans la motivation et la satisfaction au travail. En combinant une rémunération juste et compétitive avec des stratégies visant à renforcer l'implication des salariés, les entreprises peuvent créer un environnement propice à une haute performance et à une fidélisation accrue.

La rémunération, en tant que levier clé, influence directement sur le niveau d'implication en affectant la perception de la reconnaissance et la valorisation du travail fourni. Cependant, il est clair que l'impact de la rémunération est optimisé lorsqu'il est intégré dans une approche plus globale qui inclut des éléments comme la culture d'entreprise, les opportunités de développement, et la qualité des relations de travail. L'implication des salariés, alimentée par une rémunération adaptée, se traduit par une meilleure productivité, un engagement renforcé et une réduction des taux de rotation du personnel.

Les données recueillies montrent que l'impact de la rémunération est maximisé lorsqu'il est intégré dans une approche globale qui inclut des aspects tels que la reconnaissance, les opportunités de développement, et la qualité des relations de travail. L'implication des salariés est en effet fortement influencée par ces éléments, engendrant une meilleure productivité, un engagement accru et une réduction significative du turnover. Une rémunération adéquate permet non seulement de valoriser le travail des employés mais aussi de les motiver à s'investir pleinement dans leurs rôles.

Les résultats de ce mémoire soulignent l'importance d'une gestion stratégique de la rémunération et de l'implication des salariés. Pour atteindre des résultats ultimes, les entreprises doivent adopter une approche holistique, prenant en compte à la fois les aspects financiers et non financiers de l'engagement des employés. Une telle approche permet non seulement d'améliorer la satisfaction et la performance des salariés, mais aussi de renforcer la compétitivité et la durabilité de l'entreprise sur le long terme. En définitive, le succès d'une organisation repose sur l'équilibre entre une rémunération équitable et des initiatives visant à maximiser l'implication, créant ainsi une dynamique positive pour tous les acteurs de l'entreprise.

# *Bibliographie*

## **Ouvrage :**

- 1- Jean-Marie Peretti, Ressources Humaines et Gestion des Personnels, 7eme Edition 2009
2. Boulogne, R. (2010). La gestion des ressources humaines: Stratégies et pratiques. Paris: Vuibert.
3. Mellet, C., & Peyre, C. (2007). La GRH dans le secteur public. Paris: La Découverte.
4. Besseyre, C., & Bolle, F. (2003). Management public. Paris: LGDJ.
5. Dufour, C., & Gadrey, J. (2016). Sociologie du travail. Paris: La Découverte.
- 6-Thévenet, B., Dejoux, C., & al. (2018). La rémunération: Fondements, pratiques et enjeux. Paris: Dunod.

## **Articles :**

1. Benyoucef, A., & Sahraoui, B. (2017). "La politique de rémunération et son impact sur la performance des entreprises publiques en Algérie". Revue Algérienne des Sciences Juridiques, Economiques et Politiques (RASJEP) , 44, 123-140.
2. Boukhatem, N., & Tedjani, M. (2018). "L'implication des salariés et la performance organisationnelle: Le cas des entreprises publiques algériennes". Revue Management et Organisation (EMO) , 34, 57-72.
- 3-Chibane, A., & Saïdi, S. (2017). "Le rôle de la GRH dans la performance des entreprises publiques algériennes". Revue Management et Avenir (RMA) , 34, 57-72.
- 4- Perrot, S. (2005). La rémunération au mérite dans la fonction publique: une analyse des systèmes en vigueur. Revue française d'administration publique, 116(4), 773-791.
- 5-Crozet, C., & Petit, H. (2009). Rémunération et motivation des agents publics: quelle influence des politiques de rémunération sur les comportements individuels au sein de la fonction publique française? Revue française d'économie, 24(1), 141-177.

## Rapports et études:

1. Insee. (2022). Les salaires dans le secteur public et privé. <https://www.insee.fr/fr/statistiques/7707884>
2. Darès, analyse. (2021). La rémunération des salariés dans les entreprises publiques. <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/dialogue-social-remunerations/remunerations>
3. Ministère de l'Economie et des Finances. (2020). Rapport sur les rémunérations des dirigeants publics. <http://www.finances.gov.tn/fr>
- 4-Banque mondiale. (2022). Algérie: Rapport sur la situation économique et sociale. <https://www.banquemondiale.org/fr/country/algeria/overview>
- 5-Cour des comptes. (2021). Rapport sur la gestion des ressources humaines dans les administrations publiques. [URL non valide supprimée]
- 6-Organisation internationale du travail (OIT). (2020). Panorama social de l'Algérie 2020. [URL non valide supprimée]-fr/index.htm.

## Sites web :

- 1-Office National des Statistiques (ONS): <https://www.ons.dz/>
- 2-Centre National de Recherche en Economie Appliquée (CREAD): <https://www.cread.dz/>
- 3-École Nationale d'Administration (ENA): <http://www.ena.dz/index.php/fr/>
- 4-Association nationale des DRH (ANDRH): <https://www.andrh.fr/>

# Questionnaire

## partie 1 : Donnée personnels :

### Q1- Genre :

- Homme
- Femme

### Q2- Age :

- [20-29[
- [30-39[
- [40-49[
- 50 ans ou plus

### Q3- Niveau d'instruction :

- Moyen
- Secondaire
- Universitaire
- Autres

### Q4- Je suis dans l'entreprise depuis :

- Moins d'un an
- Entre 1 et 3 ans
- Entre 3 et 5 ans
- Plus de 5 ans

### Q5-A quelle catégorie socioprofessionnelle appartenez-vous ?

- Agent d'exécution
- Agent de maîtrise
- Cadre moyen
- Cadre supérieur

### Q6- Quelle type de contrat de travail avez-vous ?

- CDD
- CDI

# Questionnaire

## Partie 2 : Pratiques de rémunération

1. Êtes-vous satisfait de votre niveau de rémunération actuel ?

- Oui
- Non
- Ne sait pas

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

- Oui
- Non
- Ne sait pas

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

- Salaire de base
- Primes
- Avantages sociaux
- Autres (veuillez préciser)

4. Pensez-vous que le système de rémunération de l'entreprise est transparent ?

- Oui
- Non
- Ne sait pas

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

- Oui
- Non
- Ne sait pas

# Questionnaire

## Partie 3 : Implication des salariés

### 1. Dans quelle mesure vous sentez-vous impliqué dans votre travail ?

- Très impliqué
- Impliqué
- Peu impliqué
- Pas du tout impliqué

### 2. Qu'est-ce qui vous motive le plus dans votre travail ?

- Le contenu du travail
- Les possibilités de progression
- La reconnaissance de mon travail
- La rémunération
- Autres (veuillez préciser)

### 3. Pensez-vous que votre travail a un sens ?

- Oui
- Non
- Ne sait pas

### 4. Recommanderiez-vous l'entreprise à d'autres personnes comme un bon endroit où travailler ?

- Oui
- Non
- Ne sait pas

### 5. Avez-vous l'impression que vos idées et vos suggestions sont prises en compte ?

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Neutre

## Questionnaire

- Pas d'accord
- Pas du tout d'accord

### **6. Quelles sont les principales sources de motivation dans votre travail ?**

- Les défis intellectuels
- La reconnaissance de la part de vos collègues et de votre supérieur
- L'apprentissage et le développement de nouvelles compétences
- Le sentiment de contribuer à un projet important
- L'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle
- Les récompenses monétaires

Autres (préciser)

### **7. Quelles sont les conditions de travail qui favorisent le plus votre implication et votre motivation ?**

- Un environnement de travail agréable et stimulant
- Des outils et des ressources adéquats pour accomplir votre travail
- Une charge de travail équilibrée et un bon rythme de travail
- Des possibilités de formation et de développement professionnel
- Un bon équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle
- Les récompenses monétaires

Autres (préciser)

### **8. L'entreprise propose-t-elle des opportunités de développement de votre implication au travail?**

- Oui, de nombreuses opportunités
- Quelques opportunités
- Peu d'opportunités
- Pas d'opportunités

09. Votre relation avec votre supérieur hiérarchique, vous pousse-t-elle à être plus impliqué au travail?

OUI. Non

Si oui comment?

# *Table des matières*

Remercîment

Dédicace

Liste des abréviations

Liste des tableaux et figures

Sommaire

Introduction générale ..... 01

## **Chapitre1 : La politique et le système de rémunération**

Introduction ..... 07

Section 01 : Les concepts et les éléments de la rémunération ..... 08

1. Historique de la rémunération ..... 08

II. Les différents types de rémunération ..... 10

1- Rémunération directe ..... 10

2- La rémunération indirecte ..... 14

2-1 Les périphériques légaux (de rémunération) ..... 14

2.2. Les périphériques sélectifs (rapprochés) ..... 14

2-3 : les périphériques statutaires (éloignés) ..... 15

Section 2 : notion générale sur la politique de rémunération ..... 15

2-1 définitions de la politique de rémunération..... 15

2-2- les étapes d'élaboration d'une politique de rémunération ..... 16

2-2-4. Communiquer la politique de rémunération ..... 16

3-les enjeux de la politique de la rémunération ..... 16

3-1 Les enjeux sociaux..... 17

3-2. Les enjeux économiques ..... 18

Section 2 : le processus de rémunération ..... 21

2-1 Les différentes phases du processus de rémunération..... 21

2-2- Outils et ressources pour la mise en œuvre de la politique de rémunération ..... 25

Section 3 : le système de rémunération ..... 26

3-1. Définition d'un système de rémunération ..... 26

<b>3-2. Objectifs et caractéristiques d'un système de rémunération .....</b>	<b>27</b>
<b>3-3.Les trois piliers de système de rémunération .....</b>	<b>30</b>
<b>3-4.Les différents systèmes de rémunération .....</b>	<b>32</b>
<b>3-5.Élaborer un système de rémunération dans une entreprise .....</b>	<b>33</b>
<b>3.6 Contraintes d'un système de rémunération .....</b>	<b>35</b>
<b>Conclusion.....</b>	<b>36</b>

## **Chapitre 2 : l'implication des salariés dans une entreprise**

<b>Introduction .....</b>	<b>39</b>
<b>Section 1 : concept d'implication des salariés.....</b>	<b>40</b>
<b>1-1 définition du concept de l'implication .....</b>	<b>40</b>
<b>1-2 les approches de l'implication .....</b>	<b>40</b>
<b>1-3 Les formes de l'implication .....</b>	<b>42</b>
<b>Section 2 : mesure de l'implication des salariés et ces enjeux dans une entreprise .....</b>	<b>44</b>
<b>2-1 historique de l'implication des salariés .....</b>	<b>44</b>
<b>2-2 mesure de l'implication des salariés .....</b>	<b>45</b>
<b>Section 3 : les facteurs influencent sur l'implication .....</b>	<b>60</b>
<b>1-les facteurs influents sur l'implication .....</b>	<b>60</b>
<b>2- les conséquences de l'implication .....</b>	<b>61</b>
<b>3-Les formes de l'implication organisationnelle .....</b>	<b>61</b>
<b>4. les avantages de l'implication des employés .....</b>	<b>62</b>
<b>5 Importance de l'implication des salariés .....</b>	<b>64</b>
<b>Conclusion .....</b>	<b>67</b>

## **Chapitre 03 : cas pratique**

<b>Section 1 : présentation de la société SONELGAZ .....</b>	<b>70</b>
<b>1-2- historique de la société SONELGAZ .....</b>	<b>70</b>
<b>Section 02 : Présentation de la Direction de Distribution de Tizi-Ouzou .....</b>	<b>77</b>
<b>2.1. Sociétés de Distribution de l'Électricité et du Gaz .....</b>	<b>77</b>

<b>2.2. Direction de Distribution de Tizi-Ouzou :</b> .....	<b>77</b>
<b>Section 03 : synthèse de résultats</b> .....	<b>104</b>
<b>Conclusion</b> .....	<b>105</b>
<b>Conclusion générale</b> .....	<b>107</b>
<b>Bibliographie</b> .....	<b>108</b>
<b>Annexes</b>	
<b>Table des matières</b>	