

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE
UNIVERSITE MOULOU D MAMMERI DE TIZI-OUZOU



FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET
DES SCIENCES DE GESTION
DEPARTEMENT DES SCIENCES COMMERCIALES

Mémoire de fin d'études

En vue de l'obtention du Diplôme de MASTER en Sciences Commerciales

Option : MARKETING ET MANAGEMENT

L'impact de la rémunération sur la motivation des ressources humaines Cas de District commercialisation NAFTAL TIZI-OUZOU

Réalisé par

M^r RAMDANI Toufik

M^{lle} HABI Ourdia

Le jury

M^r ASMANI Arezki -président

M^{me} KICHO Djidjiga -examinatrice

M^{me} FERNANE Djamila –Encadreur rapporteur

Promotion : 2017/2018

Remerciements

Remerciements

En guise de reconnaissance, je tiens à témoigner mes sincères remerciements à toutes les personnes qui ont contribués de près ou de loin au bon déroulement de mon mémoire de fin d'étude et à l'élaboration de ce modeste travail.

Mes sincères gratitudes à Mme FERNANE DJ, pour la qualité de son enseignement, ses conseils et son intérêt incontestable qu'elle porte à tous les étudiants.

Je tiens à remercier l'ensemble du personnel de district commercialisation NAFTAL de tizi Ouzou pour leur patience, leurs conseils pleins de sens et pour le suivi et l'intérêt qu'ils ont portaient à nos travaux.

Dans l'impossibilité de citer tous les noms, nos sincères remerciements vont à tous ceux et celles, qui de près ou de loin, ont permis par leurs conseils et leurs compétences la réalisation de ce mémoire Enfin, je n'oserais oublier de remercier tout le corps professoral de l'université de MOULOUD MAMMERI Tizi Ouzou, pour le travail énorme qu'il effectue pour nous créer les conditions les plus favorables pour le déroulement de nos études.

Dédicace

DEDICACE

Dédicace

À la mémoire de **mon Père** Aucune dédicace ne saurait exprimer l'amour, l'estime, le dévouement et le respect que j'ai toujours eu pour vous. Rien au monde ne vaut les efforts fournis jour et nuit pour mon éducation et mon bien être. Ce travail est le fruit de vos sacrifices que vous avez consentis pour mon éducation et ma formation ;

À Ma chère mère qui ma soutenu et encouragé tout au long de ma vie ;

À mes Sœurs et à mes frères ainsi qu'à mes beaux-frères sans oublié mes chéries d'amour mes nièces et mes neveux

À mes oncles, tantes, cousines et cousins ;

À tous mes amis et qui se reconnaîtront et tout le personnel de district commercialisation de NAFTAL T.O

À tout le personnel et collègues de la mutuelle de l'industrie du pétrole -MIP

RAMDANJ TOUFJK

DEDICACE

Dédicace

Je dédie ce modeste travail qui résume une partie de mes études et formation ;

A ceux qui font l'impossible pour m'aider, au niveau matériel et moral dans cette démarche d'enseignement, avec leurs précieux conseils inoubliables, ainsi leurs encouragements continus.

A mes chers parents qui m'aident avec leurs meilleures consignes pour arriver au point.

A mes sœurs et mon frère, à toute ma famille maternelle et paternelle.

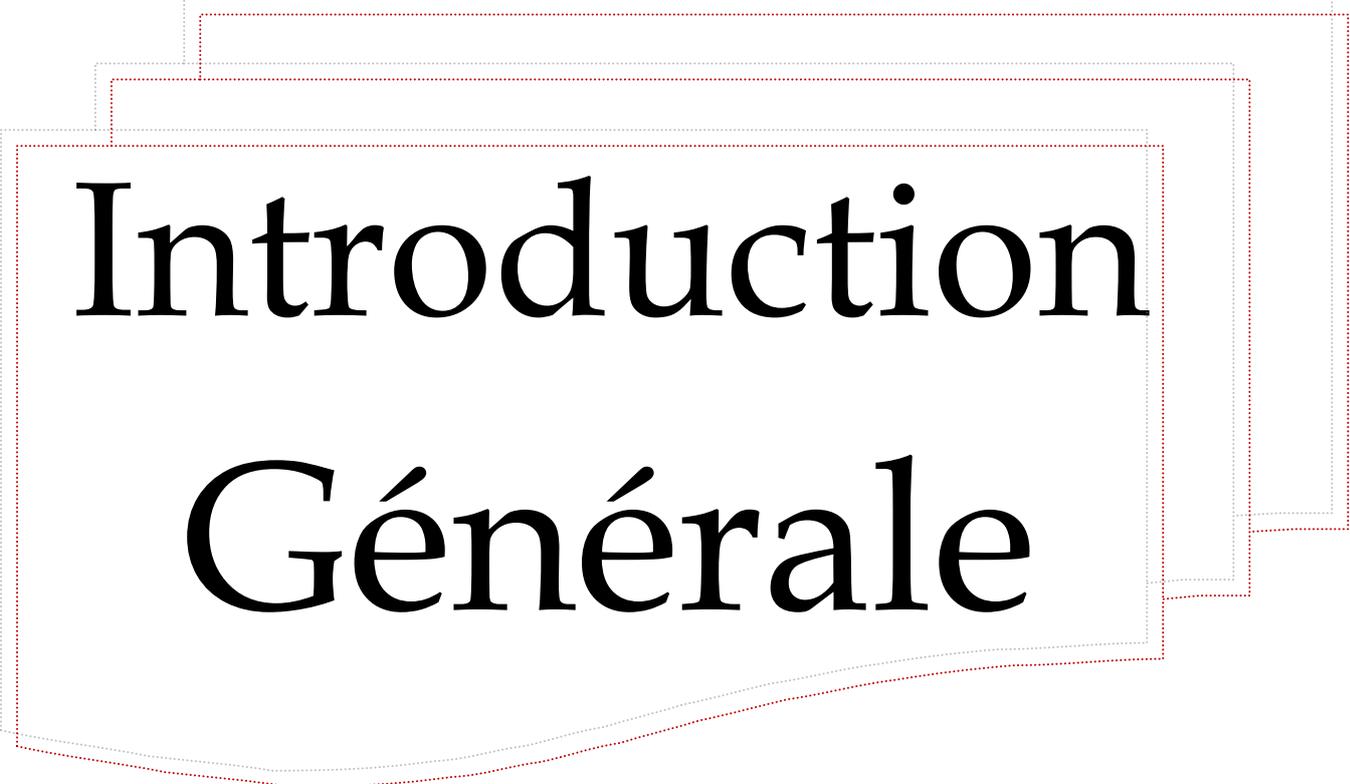
Je dédie également ce travail au personnel du district NAFTAL T.O.

HABJ OURDJA

Sommaire

Sommaire

Introduction générale.....	01
Chapitre 01 la GRH et motivation.....	03
Introduction.....	03
Section 1 : La gestion des ressources humaine.....	04
Section 2 : la motivation au travail.....	12
Conclusion.....	24
Chapitre 02 La rémunération.....	25
Introduction.....	25
Section 1 : La rémunération au travail.....	27
Section 2 : La rémunération à NAFTAL.....	55
Conclusion.....	68
Chapitre 03 Impact de la rémunération sur la motivation des RH cas de district commercialisation de NAFTA TIZI OUZOU.....	70
Introduction.....	70
Section 1 : présentation de l'entreprise NAFTAL.....	72
Section 2 : Etude de l'impact de la rémunération sur la motivation des RH.....	91
Conclusion.....	140
Conclusion générale.....	141

The text is centered within a series of three overlapping rectangular frames. The frames are defined by dotted lines in grey, red, and grey from top to bottom. The bottom-most frame has a wavy bottom edge. The text is in a large, black, serif font.

Introduction Générale

INTRODUCTION GENERALE

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

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

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

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

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

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

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

Donc la gestion des rémunérations c'est le maintien de l'ordre qui cherche à satisfaire aussi bien l'entreprise que ses salariés, cette gestion efficace permet de contrôler les coûts liée à la ressource humaine mais aussi d'attirer et de retenir une main d'œuvre qualifiée et compétente.

INTRODUCTION GENERALE

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

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

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

Nous tenterons dans cette recherche de mettre en lumière le rôle de la rémunération au niveau de l'entreprise Algérienne en général et en spécifique NAFTAL, et quel est l'impact de ce dernier sur la motivation du personnel de l'organisation ?

Quel est l'impact d'une politique de rémunération sur la motivation des ressources humaines au sein de NAFTAL ?

Cette problématique est suivie de trois (03) questions secondaires :

- Quels sont les déterminants de la motivation ?
- C'est quoi la relation entre la rémunération et la motivation ?
- Quelles sont les politiques de rémunération ?

Pour bien mener notre travail nous avons supposé les hypothèses suivantes :

Hypothèse 1: La rémunération est le déterminant essentiel de la motivation au travail.

Hypothèse 2 : La rémunération est un déterminant de la motivation qui reste insuffisant pour motiver les salariés au travail.

Notre objet de travail est d'actualité et pleinement dans le cadre de notre étude universitaire. Le nombre réduit des études et travaux de recherche sur ce thème nous a encouragé pour continuer dans cette démarche scientifique.

Ce qui concerne notre méthodologie de recherche descriptive et analytiques est basée sur un aspect théorique « ouvrage, revue, mémoire » et aussi sur un aspect pratique « données internes de la société nationale Algérienne de commercialisation et de distribution des produits pétroliers NAFTAL au niveau de Tizi-Ouzou, et une étude quantitative à travers un questionnaire adressé aux personnels de cette société ».

Chapitre

N°01

La gestion des ressources humaines et la Motivation

Introduction

L'importance que l'entreprise souhaite accorder à la gestion des ressources humaines n'est plus une idée très neuve, mais sa réalité, décelable dans le développement de la pratique plus générale semble beaucoup plus récente.

Témoin de l'évolution concrète des organisations depuis plus de vingt ans, la fonction RH est devenue aujourd'hui un des éléments stratégique de la dynamique du changement dans les entreprises et un enjeu manifeste dans la construction de l'entreprise.

La gestion des ressources humaines est une discipline dont le développement est récent, lié à la transformation des formes de travail et l'emploi « le développement de la fonction dans sa forme et généralement située durant les années 70 » la transformation du vocable administration de management des ressources humaines traduit une réelle évolution portée par les dirigeants d'entreprise sur le facteur humain d'une vision purement économique d'un coût à réduire comme on peut vouloir diminuer le coût d'achat des matières premières une perspective d'avantage managériale s'est progressivement développer et diffuser son hypothèse et que le facteur humain constitue une ressource qu'il est possible d'optimiser l'objectif de la science du management durant la seconde moitié du siècle. »¹

La GRH recouvre davantage les aspects liés à la dynamique des RH. Cette dynamique est stimulée par la recherche en permanence de l'adéquation entre les besoin en main-d'œuvre de l'entreprise et les ressources disponible ; Mais elle est aussi tributaire du souci d'établir une équité entre la contribution de ses ressources et leur rétribution.

Ce présent chapitre est un chapitre introductif, il a été réparti en deux sections :

Dans la première section nous allons aborder quelques généralités sur la gestion des ressources humaines, car nous pensons que c'est impératif de connaître quelques notions sur le domaine qui intègre le thème de notre travail.

La seconde section illustre quelques généralités sur la motivation, ce qui nous permettra d'avoir une idée générale sur le comportement des travailleurs et leur attentes.

¹ JEAN-PIERRE CITEAU, GRH Principe Généraux Et Cas Pratique, Edition Dunod, 1994.1997 PARIS, P 27

SECTION 1 : LA GESTION DES ROUSSOURCES HUMAINE

1- Définition et importance de la GRH

Avant de définir la GRH, il est nécessaire de définir les ressources humaines, qui fait en sorte que l'entreprise ou l'organisation à laquelle on s'intéresse dispose en temps voulu des personnes dont elle a besoin.

1-1 Définition de GRH

La gestion des ressources est un ensemble de fonction et de mesure ayant pour objectif de développer les ressources de personnel pour une plus grande efficacité afin de réaliser les objectifs communs de l'entreprise

Définition des ressources humaines plus élaboré :

1-1-1 Selon Patrice Roussel

« La gestion des ressources humaines est l'ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise.

La gestion des ressources humaines définit les stratégies et les moyens de ressources humaines.

Les modes de fonctionnement organisationnels et la logistique de soutien afin de développer les compétences pour atteindre les objectifs de l'entreprise ».¹

1-1-2 Selon Fayol

« Autant que pratique elle correspond à une fonction de l'entreprise à savoir un ensemble d'activités ayant un rôle spécifique à jouer par rapport à la Mission Générale de l'Organisation. Notamment de permettre à celle-ci de disposer en temps voulu des ressources humaines correspondant à ses besoins en qualité et en quantité d'autres dirait de transformer du travail en performance collective. »²

1-1-3 Selon Marcel coté

« La fonction ressources humaines est cette partie de l'administration générale qui a pour rôle de penser, de planifier ; de regrouper, de coordonner, d'intégrer, de diriger, de contrôler

¹ JEAN-PIERRE CITEAU Op. Cit P30

² Nouveaux Enjeux De La GRH Pratique Actuelles Et Etude De Cas, NICOLAS Arnaud, CLAIRE Champenois CHRISTINE Naschberger, MICKAEL Naulleau ,4eme Edition, Ellipses MARKETING S.A 2013, P 6- 11

les activités de chaque supérieure hiérarchique lorsqu'il vise à se doter d'un personnel compétent à le conserver, à l'utiliser et à le développer en vue d'atteindre les objectifs de son organisation et ceux de ses collaborateurs d'une manière efficace »¹

1-1-4 Selon SEKION, BLONDIN .FABI.BAYARD.ALIS.CHEVALIER

« La gestion des ressources humaines consiste en des mesures (politique, procédure...) et des activités (recrutement) impliquant des ressources humaines et visant à une efficacité et une performance optimales de la part des individus et l'organisation »²

1-1-5 selon Shimou L.Dolan , Tania Saba, E.Jackson, Randall .S.Shuler :

« La gestion des ressources humaines d'une organisation peut se définir comme l'ensemble des activités qui visent la gestion des talents et des énergies dans le but de contribuer à la réalisation de la mission, de la vision, de la stratégie et des objectifs organisationnels»³

1-2 Importance de GRH

La différence entre un jardin et un désert, ce n'est pas l'eau, mais c'est l'homme dit le proverbe arabe, il peut être transposé au monde économique « la différence entre l'entreprise qui réussit et celle qui rejette avant tout autre avantage compétitif, sur la qualité de sa gestion des ressources humaines, les contraintes que les entreprises doivent intégrer sont aujourd'hui plus nombreuses plus complexes, et plus aigues.

La gestion des ressources humaines adaptée permet seule de répondre aux défis affrontés en mobilisant pleinement les ressources humaine .Parler de RH c'est considéré non pas que les hommes sont des ressources, mais les hommes ont des ressources. La GRH à pour ambition de développer les ressources (compétences, talents, habilité de tous ceux qui travaillent pour l'entreprise de les mobiliser dans le cadre de ses projets).

¹ MARCEL COTE, La Gestion Des Ressources Humaines, Edition VUIBERT, Paris, 1986 , P 31

² SEKION.BLONDIN.FIBI.BAYAD.PERETTI.ALIS.CHEVALIER, Gestion Des Ressources Humaines ,2eme Edition, P10

³ SHIMONL, TANIA SABA, SUSANE, JACKSON, RANDALL, SCHULER, GRH : Tendances, Enjeux Et Pratique Actuelle, 3 Eme Edition, Pearson Education ,2002 P14

L'entreprise est confrontée à des défis fondamentaux : mutations technologiques, intensification et internationalisation de la concurrence, incertitude économique, évolution démographique, nouveaux courants socioculturels ; et pour y répondre, l'entreprise doit s'appuyer sur de nouvelles logiques et pratiques de gestion des ressources humaines.

Avec la crise, l'entreprise a compris qu'il lui faudrait examiner tous ses fonctions majeures à la une de ses coûts et de sa rentabilité .Les ressources humaines n'ont pas échappé à ce bilan ; même si les années difficiles ont montré à quel point la DRH avait un rôle clé.

Aujourd'hui, la DRH accède bien souvent au premier cercle dirigeant et participe à des décisions stratégiques.

La GRH conçue selon une logique « instrumentale », au sens où la GRH est reçue comme « instrument » de la gestion stratégique, les politiques de GRH sont alors au service de la réalisation de la stratégie.

Or, on observe que les entreprises prospères ont pour caractéristique commune d'accorder une importance accrue à la GRH et d'être conscientes de la nécessité de se doter à court, à moyen, et à long terme d'employer des personnes compétentes motivées afin de relever de nouveaux défis et d'assurer le succès des stratégies organisationnelles.¹

Si la compétition à laquelle se livrent les entreprises est considérée comme une question prioritaire en GRH , il ne faut pas oublier que la réalité de marché de travail intéresse tout autant ce domaine , la pénurie de compétence dans certains secteurs, la diversification de la main d'œuvre due notamment à la présence accrue des femmes et des membres minorités visible dans la population active, la recherche d'un équilibre économique entre la vie de famille et les exigences de travail ,le vieillissement des travailleurs , sont quelque uns des facteurs justifiants de façon impérative l'expansion des services de la RH dans les entreprises .

Pour que la fonction puisse non seulement subsister au cours de la prochaine décennie, mais également obtenir du succès attendu, il faudra que les professionnels de la GRH redoublent d'ingéniosité et dynamisme et découvrent des solutions originales aux problèmes susceptibles de surgir au cours du travail qu'il soit d'ordre organisationnels ou d'odore individuels.²

¹ Collection Bernard Martory, Economie D'entreprise ,2 Eme Edition De 1991.P 16 -17

² Idem P 17

2- Evolution ; raisons de la fonction de la GRH

Dans ce présent point nous allons aborder le passage historique de la fonction de la GRH

2-1 Evolution de la fonction de la GRH

A travers le temps plusieurs théories et pensées sont apparues relative à la gestion des ressources humaines, à savoir l'école classique, l'école des relations humaines et l'école moderne qui ont permis l'évolution de la perception de la gestion des ressources humaines.¹
Nous commençons par :

2-1-1 L'école classique :

En 1910 Fayol a émis une théorie dite théorie administrative, qui fut développée aux États-Unis et en Allemagne par divers autres penseurs et qui prennent l'idéal de l'organisation comme étant la vision de l'entreprise par la mise en place de divers lois qui sont résumées comme suit :

- Spécialisation des tâches ;
 - Standardisation des opérations ;
 - Unité de commandement, une seule direction, un chef unique qui a seul habilité à donner des ordres ;
 - Centralisation de la prise de décision ;
 - Organisation par département : les liaisons hiérarchiques doivent être simple et respecter ;
 - L'année suivante à vu l'apparition d'une évolution de cette théorie conclue par les travaux de Taylor dans l'objet fut employé-employeur qui le mena à conclure qu'ils ont le même intérêt dans l'évolution de l'entreprise c'est à ce niveau qui interviennent l'organisation scientifique de travail *OST* qui définit très précisément la manière selon laquelle les tâches doivent être organisées et qui se base sur les principes suivants :
- La spécialisation et la sélection des ouvriers avec peu d'évolution possible (une distinction absolue doit être réalisée entre les tâches de conception confiées au collaborateur et les tâches d'exécution confier au collaborateur).
 - La décomposition : tout le travail est décomposé d'une opération élémentaire effective, d'un temps fixe le rendement.

¹ Nicolas Araud, Clair Champenois, Christine Naschberger, Mickael Naulleau NOUVEUAX ENJEUX DE LA GRH Pratique Et Etudes De Cas 4^{eme} Edition 2013 P 7-8-9-10

- La recherche de la meilleure méthode pour réaliser une tâche :
 - * Une étude scientifique doit conduire à une décomposition du travail en élémentaire dans le temps d'exécution et mesures avec minutie ;
 - * La mise en place d'une incitation financière ;
- Variante en fonction du travail réalisé rémunération à la pièce et prime de rendement
- * Le contrôle : chaque étape de la production et chaque geste de l'ouvrier doivent être contrôlés.

Ainsi les principes interprètent l'organisation comme étant basée sur la compétence des individus qui travaillent ainsi les différents critères qui définissent le personnel de l'entreprise sont analysés scientifiquement entraînant une meilleure gestion des ressources humaines ce qui permet l'augmentation de la productivité de l'entreprise.

Cependant cette approche est limitée du fait qu'elle ne prête pas assez attention au facteur humain qui est supposé être instable considérant aussi l'ouvrier comme une machine qui ne peut pas se tromper et qui n'a pour ambition que de percevoir sa rémunération négligeant sa personnalité sa liberté et sa capacité à décider et à agir.

- L'étude classique a donc pour faille de considérer les ressources humaines comme une armée qui exécute ce que les chefs pensent, résumant l'art de diriger à l'art de donner des ordres illustrant donc un travail ennuyant et démotivant et où tout ouvrier manquant stoppera la production.¹

2-1-2 L'école des relations humaines :

À l'opposé de l'école classique cette approche a donné une grande importance aux facteurs humains.

C'est grâce à une étude réalisée par ELTON MAYO au cours des années 1920 au 1930 et qui a permis de conclure que l'environnement social au sein de l'entreprise influence sur le comportement des travailleurs beaucoup plus que le règlement de l'entreprise où les directives des supérieurs ce qui le mena à proposer que l'ouvrier est bien plus complexe qu'une simple machine qui exécute des tâches et à faire les observations suivantes :

- L'entreprise est autant un système social qu'un système techno- économique.
- L'individu est motivé par des facteurs d'ordre psychologique ainsi le simple fait de prêter attention au personnel augmente sa productivité.
- Le groupe de travail est fondamental, sa nature détermine les attitudes et la productivité de chaque travailleur.

¹ Nicolas Araud Op Cit P 7.

2-1-3 L'école moderne :

Cette école représente les dernières théories, se rapportant à la GRH qui essayent en générale de combler trois points fondamentaux :

- Les ressources humaines sont en générale mal exploitées.
- L'efficacité des décisions peut être améliorée par une bonne information des travailleurs
- La satisfaction de l'individu dépend étroitement du travail accompli.

Parmi les approches moderne se rapportant à la GRH, on peut citer la théorie X et Y par **DOUGLAS MC GREGOR** qui compare la conception traditionnelle de la direction basée sur l'autorité et le contrôle (la théorie X) à la conception moderne basée sur la participation (la théorie Y).

a- La théorie X :

- ✓ Les individus n'aiment pas le travail
- ✓ Ils ont peu d'ambition
- ✓ Ils sont réfractaires aux nouvelles personnalités

b- La théorie Y :

- ✓ Les individus aiment le travail
- ✓ Ils sont capables de se contrôler, sont créatifs et ambitieux
- ✓ Ils cherchent de nouvelles réponses.

A travers cette théorie (X, Y) **MC GREGOR** favorise donc la nécessité de faire participer tous les agents de l'entreprise quel que soit leur rang et leur rôle dans le travail afin d'atteindre le but commun.¹

2-2 Raison d'évolution de la fonction de la GRH

- ✓ La modification des objectifs stratégiques de l'entreprise ;
- ✓ La standardisation et le fordisme atteignent leurs limites ;
- ✓ Les exigences contemporaines concernent les coûts, la qualité et la flexibilité ;
- ✓ Les nouvelles modes de la concurrence ont une influence sur les systèmes de production ;
- ✓ Les entreprises abandonnent (pas toujours) le modèle productif fordien au profit du modèle productif flexible afin de faire face aux évolutions brutales de l'activité.
- ✓ Aujourd'hui, la compétence est de plus en plus élevée et la coopération au sein d'une équipe est source de performance et d'amélioration constante.
- ✓ L'accent est mis sur la compétence et son impact sur les pratiques de formation, est lié à la nécessité de posséder une main d'œuvre en quantité nécessaire et de qualité, on peut noter dans des années précédentes :¹

¹ Nicolas Araud Op.cit p 7-10

- Le poids de l'environnement économique : la croissance faible conduit à une GRH serrée à la préversion et aux mesures d'ajustement ;
- Le chômage ;
- L'internationalisation : l'accroissement de l'intensité concurrentielle qui impose la chasse au coût, l'accroissement de la productivité, l'utilisation optimale de l'équipement grâce à l'aménagement du temps de travail et la recherche de flexibilité ;
- Le poids des partenaires sociaux qui mettent l'accent sur l'individualisation de la solution et la négociation etc. ;
- Evolution des modes de management depuis les années 1950 s'enchaîne, se mettant des pratiques comme le développement organisationnel, l'enrichissement des tâches, les cercles de qualité et la qualité totale.²

3- Missions et objectifs de la GRH

Parmi les missions principales de la GRH comptent : l'adéquation qualitative et quantitative des RH aux besoins actuels ainsi que le futur de l'organisation, l'intégration des objectifs de rentabilité et évolution de l'organisation avec le but de développer les RH et enfin l'optimisation des performances des RH afin de participer aux objectifs globaux de toute organisation.

Toutes ses missions sont influencées par plusieurs objectifs qui doivent être bien élaborés pour aider à réaliser ensuite un but final des RH et de toute l'organisation.

Le premier objectif de la GRH est d'attirer vers l'organisation les quantités suffisantes de personnes disposant des capacités et de l'expérience.

En effet l'acquisition des RH représente une activité majeure qui réside dans une planification adéquate de main-d'œuvre, l'autre objectif peut être appelé un objectif de conserver car parmi les préoccupations aussi primordiales que l'embauche se compte aussi la conservation de RH qualifiée, l'élaboration des programmes de relève, les programmes qui favorisent la promotion interne ou le soutien à la gestion de la carrière.

L'objectif suivant, mais qui n'est pas moins important est celui de se développer, il faut se rendre compte que le budget consacré par une institution au profit de la formation de son personnel a toujours tendance à augmenter ; la prise de conscience de l'importance de la formation comme variable clé du « personnel mix » s'est traduit par l'augmentation des efforts de formation dans les organisations ; cette augmentation s'accompagne aussi de renouvellement de l'approche de l'organisation.

Les deux derniers objectifs influencent plusieurs domaines ; sont les objectifs de motiver et de satisfaire, dans le domaine du climat de travail on souligne la communication et les représentants des salariés, sur l'analyse des emplois et la rémunération au mérite dans les

¹ Franck B, la GRH en pratiques, étude de cas et exercice corrigés édition ESKA, p 114.

² Idem p 114

domaines de la santé et de sécurité au travail on vise surtout à réduire les accidents du travail et à élaborer des programmes de formation et de prévention.¹

De plus tous ces objectifs ; les RH doivent être orienté vers une plus grande efficacité de l'organisation et des employés, cette efficacité prend naissance surtout en acquisition et conservation des RH qualifiées, elle repose aussi sur le contrôle du coût de travail sur l'atteinte d'un haut niveau de performance sur la production des biens et services de bonne qualité sur le roulement des RH et le taux d'absentéisme, d'autre élément influençant l'efficacité de l'organisation sont par exemple :

La qualité de vie au travail qui donne aux employés l'opportunité d'obtenir satisfaction, le respect des lois et règlement qui rend l'emploi équitable et l'environnement de travail sûr et sain.

Bien évidemment, toute organisation inclus la présence inévitable et obligatoire de personnes, en d'autres termes de la RH ; sur ces points la fonction de gestion des RH désigne l'ensemble des activités ayant pour objectif d'aider l'organisation à supprimer efficacement les problèmes liés aux diverses phases du cycle d'emploi.

Ces activité sont classées selon leur nature en plusieurs phases ,la phase préparatoire comprend les activité comme par exemple la planification ou la conception des postes de travail ,elle est suivie par le recrutement des employés, la phase suivante est celle de l'ajustement entre la qualification requise et les compétence acquise ,elle réside dans l'évaluation du rendement ,la formation ou la gestion des carrières . Et finalement la phase de détermination des conditions du travail qui comprend les activités comme par exemple le respect du droit ou la gestion de la santé et de la sécurité au travail.²

En guise de conclusion la gestion des ressources humaines couvre de nombreux domaines, intervenant à tous les stades de la vie du travailleur dans l'organisation : le recrutement, la gestion des carrières, la formation, l'évaluation des performances, la gestion des conflits, la concertation sociale, la motivation et l'implication du personnel, la communication, la satisfaction au travail, les conditions de travail.

¹ Maxime Moreno, sur proposition de caroline Mainville maitre de conférences GRH IAE UT1, Cour master 2 GRH/IFSE, P 7

² CHOUAN BOUCHAMA, Thèse Doctorat Mangement De RH, La Fidélisation Des RH Et Son Impact Sur La Performance De L'entreprise, Université d'Oran, Le 17/06/201, P 9.

SECTION 2 : LA MOTIVATION AU TRAVAIL

La « motivation au travail » relève d'un défi tant les avis, les analyses, les pratiques des managers divergent sur ce sujet combien sont-ils important pour l'entreprise. En effet, selon Patrice Roussel, déjà en 1976, Toulouse et Poupert parlaient de la jungle des théories de la motivation au travail, alors que Kleinginna A.M. et Kleinginna P.R. recensaient cent quarante (140) définitions du concept. Loin de la prétention de vouloir faire toute la revue des définitions du concept, nous allons nous contenter de l'analyse du terme proposée par quelques auteurs.

1- Généralité sur la motivation

Pour bien comprendre la notion de motivation nous allons essayer de la définir.

1-1 Définitions de la motivation

De façon classique, le Petit Larousse français de 2008 définit la motivation comme étant un processus physiologique et psychologique responsable du déclenchement, de la poursuite et de la cessation d'un comportement.¹

Pour les spécialistes de la question, on retient que selon Bertrand Poulet, la motivation peut être définie simplement comme « ce qui fait agir un individu pour un mobile ». Quant à Hellriegel, Slocum et Wood Man, ils proposent une définition plus explicite du concept en ce sens que pour eux, « le terme motivation sert à désigner les forces qui agissent sur une personne ou en elle-même, pour la pousser à se conduire d'une manière spécifique, orienté vers un objectif ».

Du point de vue administratif, le glossaire des termes relatifs à la gestion et à la réglementation précise que la « motivation est un élément incitateur qui pousse l'agent public à se mettre résolument au travail »

Il existe ainsi une pléthore de définitions de la motivation au travail; mais de l'analyse des définitions ci-dessus énoncées, il ressort les éléments qui suivent :

¹ CHAOUAN BOUCHAMA, Op. Cite, p 29

- l'existence des « besoins » : l'individu est spontanément motivé, c'est-à-dire qu'il ressent fondamentalement des besoins qu'il cherche à satisfaire. Ces besoins physiologiques (qui agissent sur la personne) et psychologiques (qui agissent en lui-même) sont donc les raisons qui induisent l'action de l'individu.
- l'existence des « objectifs » : il n'y a pas d'individu motivé en soi, il n'y a que celui motivé pour quelque chose ou pour un « mobile ». Cela signifie que l'action engagée par le besoin de l'individu est toujours dirigée vers l'atteinte d'un objectif.¹
- la motivation est un phénomène personnel : dans les différentes définitions ci-dessus citées, on remarque l'emploi au singulier des termes « individu », « personne ». Etant donné que tous les hommes n'ont pas forcément les mêmes problèmes et ne ressentent pas le même problème de la même manière, ils ne peuvent ni avoir des besoins identiques, ni ressentir le même besoin avec la même intensité. Les besoins étant alors individuels, il va de soi que la motivation soit aussi individuelle ; la motivation est un « processus » que l'individu vit ; elle ne peut guère donc être décrétée ! Un tel processus fera d'ailleurs l'objet de notre analyse ultérieurement.²

1-2 Le concept de la motivation

Un employé motivé est un employé qui désire réellement accomplir son travail de la meilleure façon possible et que le démontre par ses efforts.

Les individus agissent toujours en fonction d'un objectif à atteindre ou d'une récompense à retirer, ainsi on pourrait dire que les gens sont motivés quand leur comportement est orienté vers un but, c'est à fonction de chaque individu que l'entreprise pourra compter pour remporter un véritable succès.

La motivation est une notion complexe à expliquer car son usage est fréquent et elle est utilisée dans de nombreux domaines.

Cependant, nous nous intéressons uniquement à la motivation de l'homme par rapport à son travail, et plus précisément la motivation dans l'entreprise. »

¹ CHAOUAN BOUCHAMA, Op. Cite, p28

² CHAOUAN BOUCHAMA, Op. Cite, p29

CHAPITRE N°1 LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET MOTIVATION

La motivation au travail est liée à la satisfaction de la concordance entre ce que le salarié attend du travail et ce que le travail est susceptible de lui apporter.

L'engagement au travail est une attitude qui interprète la force des liens qui existent entre l'individu et son travail, mais n'oublions pas que le niveau de motivation d'un individu ne dépend pas seulement de lui, mais dépend également de son environnement !

En effet l'environnement dépend de la perception que chacun en a, et ceci complexifie encore la tâche des managers, qui doivent non seulement tenir compte de leur environnement, mais aussi, de la façon dont celui-ci est perçue par les salariés. Chacun va interpréter sa propre situation, son environnement et son avenir en fonction de l'état d'esprit dans lequel il se trouve et de sa personnalité, cette interprétation peut donc être positive ou négative ; félicitation; reconnaissance ; aboutissement ou stress ; fatigue et reproche.¹

Par exemple ; les augmentations de salaire, les primes où les promotions sont perçus par les salariés comme des récompenses qui valorisent le résultat, la récompense influence donc la performance des salariés, au contraire une sous-estimation du travail de ses salariés va diminuer la valeur de celle-ci et par conséquent influence de façon négative ses performances et de ce fait, le salarié sera découragé.

Enfin concernant l'opinion que chacun a de soi et de ses capacités à atteindre un but donné, notons qu'un salarié ne peut être motivé que s'il est au minimum convaincu d'avoir les compétences requises à la réalisation du travail.

La motivation et donc le résultat d'une interdépendance entre l'individu et la situation, de plus cette motivation évolue constamment puisqu'elle est modifiée selon les expériences de l'individu.

L'important est que le but soit clairement fixé pour celui qui souhaite l'atteindre, plus les objectifs seront précis, plus l'effort fournis est plus élevés.

De plus, ce but semble difficile, plus l'effort réalisé par l'individu est important et plus la motivation est grandissante.

La notion de motivation est donc beaucoup plus complexe comme on a cité précédemment , ce n'est pas une caractéristique individuelle permanente ,ce n'est pas non plus une réaction

¹ CHAOUAN BOUCHAMA, Op. Cite, p 29

similaire chez chaque individu dans une même situation , c'est en effet un processus long et très compliqué, donc les différentes étapes sont déterminées par une série de paramètres provenant de l'environnement ,des relations sociales de l'individu et de ses caractéristiques individuelles (personnalité ;expérience; objectif).¹

Pour conclure, la motivation d'un individu dépend d'une part de ses caractéristiques, de ses besoins et valeurs et d'autre part, de la façon dont l'individu appréhende les caractéristiques de son environnement.

2- Les facteurs et typologie de la motivation

Dans ce présent point nous allons aborder les différents facteurs de la motivation et ses typologies

2-1 Les facteurs de la motivation

L'optimisation des ressources humaines nécessite un pré-requis qui ne se décrète pas : la motivation, cette dernière dépend des facteurs internes et externes à l'individu qui influencent son action et ses comportements.

2-1-1 Les facteurs internes de la motivation

La motivation interne ou intrinsèque est liée à l'individu lui-même, différents facteurs internes agissent sur celle d'un salarié.

a- La satisfaction des besoins

Lorsqu'un besoin est satisfait, il n'est plus source de motivation, **MASLOW** hiérarchise les besoins :

Les besoins physiologique (manger, dormir ...)

Les besoin de sécurité

Les besoins d'appartenances à un groupe

Les besoins d'estime

Les besoins de réalisation de soi ou d'accomplissement

D'après cette théorie, tant qu'un besoin inférieur (psychologique, sécurité) n'est pas satisfait, un besoin supérieur (estime, réalisation de soi) ne peut pas être source de motivation.

¹ Cite web,<http://lamtel-lamtel.blogspot.com> « la mlelc@yahoo.com, cour GRH master, année 2009 .consultation de cite le 22/03/2018 à 20h..

La hiérarchisation des besoins de **MASLOW** est discutable, selon l'individu et la culture à laquelle il appartient, la hiérarchie des besoins peut ne pas être la même, **MASLOW** a uniquement observé pour réaliser son étude, le monde occidental, la hiérarchie des besoins d'un indien d'Amazonie est-elle la même pour un Européen ? On peut en douter

b- La personnalité et l'estime de soi

Estime de soi et la conviction que l'on est capable de réussir or, cette image de soi est tributaire de la personnalité de l'individu et du regard des autres. Différents facteurs peuvent perturber l'estime de soi, l'éducation familiale ; les pressions sociale (exemple la mise en avant des mannequins dans les médias peut donner des complexes) les critiques non constructives.¹

c- Les attentes des individus de vroom

La motivation d'un individu est déterminée par la valeur qu'il attribue et ses objectifs et par la probabilité d'obtenir des résultats à la mesure de l'effort consenti.

L'individu intériorise les trois questions suivantes

-Ai- je la capacité d'atteindre les objectifs ? (Notion d'expédition)

-Que vais-je obtenir si j'atteins les objectifs fixés ? (notion d'instrumentalité)

-La récompense obtenue sera-t-il suffisante par rapport à l'effort consenti ? (notion de valence)

Il suffit qu'une réponse à l'une de ces questions soit non ou rien pour que l'individu ne soit pas motivé.

2-1-2 Les facteurs externes de la motivation

Un facteur externe de la motivation est un facteur dont l'origine n'est pas lié à l'individu lui-même mais à une action extérieure.

a- Conditions de travail

Les conditions de travail ont une influence sur la motivation des salariés et leur comportement au travail, par conséquent elles ont un impact sur leur cohésion au profit de l'entreprise ; le désir de s'investir pleinement, d'aller travailler, envie de rester dans l'entreprise

Exemple, participer au projet de l'entreprise, à la négociation de ses objectifs, être autonome, percevoir une rémunération en adéquation avec les résultats, si les conditions de travail sont mauvaises, elle entraîne un désintérêt, voire une dépression, une augmentation de taux d'absentéisme ou l'envie de quitter l'entreprise.

¹ Loïc Cadin, Francis Guéri, Frédérique pigeyer, GRH pratique et élément de théorie ,DUNOD PARIS, 1997.section 4 page 101.

b- Les relations avec les supérieurs hiérarchiques et les collègues

Le rôle de manager est d'animer et d'indiquer chacun dans le but d'atteindre les objectifs fixés, pour obtenir l'utilisation du potentiel de chaque collaborateur, le manager doit mettre en place un environnement de travail favorable.

Le contact humain, le travail d'équipe, l'enrichissement des tâches autrement dit un management humain favorisant la motivation des collaborateurs.

c- La rémunération

La rémunération permet de satisfaire les besoins de niveau inférieur de l'individu (besoins psychologiques et de sécurité)

De plus une augmentation de salaire est une reconnaissance du travail effectué et des efforts consentis, toutefois la motivation d'un individu ne dépend pas uniquement des aspects financiers, de mauvaises relations de travail peuvent démotiver un salarié même si son salaire augmente.

La motivation interne ou intrinsèque est liée à l'individu lui-même.

Différents facteurs internes agissent sur celle d'un salarié ; la satisfaction de ses besoins, sa personnalité, ses attentes, sa vie privée, sa culture ...

Un facteur externe de motivation est un facteur dont l'origine n'est pas liée à l'individu lui-même mais à une action extérieure, les principaux facteurs externes de motivation sont les conditions de travail les relations avec les supérieurs hiérarchiques et les collègues et la rémunération.¹

2-2 La typologie de la motivation

Nous pouvons distinguer plusieurs types de motivation qui sont au nombre de quatre et nous allons les définir en montrant pour chacune d'elle leur force et leur faiblesse.²

2-2-1 La motivation finale

La motivation finale se définit comme l'énergie d'un acteur tire du résultat qu'il vise , à raison des avantages que cette finalité pourrait lui apporter ,c'est l'objectif qui est en soi intéressant et qui nourrit son effort ,autrement dit , c'est le résultat qui compte et rien que le résultat .

¹ AGRH : Association francophone de la Gestion des Ressources Humaines.

² Eva-bobkova ,Thème l'évolution de la gestion de RH et la planification stratégique ,Spécialité , Magister (THESE DE MAITRISE).université PLACKE HO VOLOMOUCI,2009 P 7-8-9

Ce type de motivation reflète par exemple les entreprises voulant être leader sur un marché, cette motivation a pour avantage de donner très rapidement lieu à des bons résultats.

2-2-2 La motivation instrumentale

La motivation instrumentale s'intéresse d'avantage au savoir-faire, c'est l'art et la manière qui comptent, le résultat étant l'expression de cette perfection technique, ce type de motivation permet donc de développer des solutions techniques originales, d'inventer des nouvelles méthodes ou des procédés originaux, cependant la motivation instrumentale se préoccupant très peu de résultat, peut parfois amener à une lenteur du travail voire à une improductivité pouvant être très handicapante dans une structure organisationnelle.

2-2-3 La motivation de survie

La motivation de survie est la plus visible dans le monde animal, car il s'agit avant toute chose de survivre, mais cette source de motivation est également présente chez les hommes, lorsque l'on adopte une motivation de survie on agit par nécessité, celle-ci est utile car il est très vive et oblige l'auteur à une grande efficacité mais il s'avère tout de même très stressante, brutale et parfois violente notamment en situation de guerre.

Plus couramment on rencontre ce type de comportement lorsqu'une entreprise démarre son activité, elle doit tout mettre en œuvre pour s'insérer et se maintenir sur le marché.

2-2-4 La motivation obsessionnelle

La motivation obsessionnelle peut être définie comme une motivation radicalisée, le but essentiel est de devenir une obsession quotidienne, elle conduit à tous les sacrifices, nous la trouvons par exemple chez les religieux ou les sportifs de haut niveau, elle peut dans certains cas devenir néfaste pour soi comme pour son entourage.

Il est important de rappeler que ces différents types de motivation ne se retrouveront pas à l'état pur, les individus optent pour les motivations différentes en fonction de la situation dans laquelle ils se trouvent, ainsi la rencontre des motivations de nature différentes qui est source de conflit entre les individus, par conséquent toutes les sortes de motivation sont judicieuses dès lors que l'on sait en user, et ce, de manière équilibrée et adaptée à la situation.¹

¹Eva-bobkova, op. Cite p 8

3- Les conditions de la motivation

3-1 La motivation par les conditions de rémunération

Comme nous allons le voir dans cette partie les conditions de rémunération qu'elle soit direct ou indirect ont pour effet de motiver les salariés et de cette manière engendrer un levier de performance pour l'entreprise¹

3-1-1 Les conditions de rémunération directe :

Pour susciter la motivation chez les salariés, les entreprises peuvent jouer sur les conditions de rémunération directe, la rémunération directe se compose principalement d'une part fixe, c'est-à-dire le salaire de base, d'autre part elle est composée de la rémunération directe variable ou salaire de performance lié au mérite individuel ou collective.

Afin de motiver les salariés , les entreprises peuvent proposer des salaires attractifs par rapport à la concurrence , c'est ce que l'on appelle la stratégie du salaire d'efficience, cette théorie permet de montrer que les entreprises ont tout intérêt à offrir une rémunération plus élevée que celle proposée sur le marché du travail , le but étant d'attirer une main d'œuvre de qualité, de la fidéliser mais également d'inciter les salariés à l'effort, en d'autre terme à la motivation.

L'entreprises peut également motiver ses salariés par le biais de condition de rémunération direct variable ou de performance notamment en accordant les bonus , des gratifications ou encore des primes d'objectifs, dans ce cas de figure la motivation des salariés est essentiellement impulsée par des aspects financiers.

3-1-2 Les conditions de rémunération indirecte

Les entreprises peuvent aussi accorder à leurs salariés une rémunération indirecte, ce type de rémunération concerne les avantages en nature, les avantage sociaux et les périphériques légaux, ces dernières regroupent principalement la participation l'intéressement, les plan d'épargne entreprise et interentreprises.

Le plan d'épargne pour la retraite collectif (PERCO), le stock option ou encore l'actionnariat salarié , toutes ces modalités de rémunération indirect contribue largement à la motivation des

¹ Eva-bobkova, Op. Cite p8

salariés et créent dans le même temps un levier de performance pour les entreprises , ainsi pour susciter cette motivation, les entreprises peuvent accorder des primes d'intéressement permettant de récompenser financièrement les collaborateurs par rapport aux résultats et aux performances obtenues, il est également important de rappeler que la prime de participation est obligatoire dans les entreprises de moins de 50 salariés, ce qui permet aux salariés de profiter des bénéfices réalisés par l'entreprise.

Les entreprises de moins de 50 salariés peuvent également accorder des primes de participation à leurs salariés si l'entreprise a réalisé un niveau de performance élevé, ce qui va produire chez le salarié la volonté de faire d'avantage d'effort et de redoubler de motivation donc bénéfique pour la société. L'entreprise peut aussi proposer à ses salariés des plans d'épargne entreprise ou encore plan d'épargne pour la retraite collectif, ces dispositifs bloqués pendant plusieurs années vont permettre à l'entreprise de garder et fidéliser sa main d'œuvre, développant ainsi le sentiment d'appartenance à l'organisation, un salarié bien intégré va donc se sentir plus motivé dans son travail qu'un salarié qui ne pas reconnu dans l'entreprise.

Enfin, les entreprises et plus particulièrement les grandes organisations peuvent permettre aux salariés d'acquérir des parts dans l'entreprise, notamment grâce au stock option et à l'actionnariat salarié.

les détenteurs des stocks accordent aux salariés , principalement aux dirigeants et cadres dirigeants , la possibilité d'acheter des actions de leurs entreprise à un prix d'exercice fixé d'avance au terme d'une période donnée, quant à l'actionnariat salarial , il propose aux employés d'acheter des actions en cours plus avantageux que le cours de la bourse ou à des conditions préférentielles, ces deux types de dispositifs proposés aux salariés vont leur permettre de développer leur sentiment d'appartenance à l'entreprise et à ses cercle vertueux pour l'entreprise et atteindre un niveau de performance notable.¹

¹ Eva-bobkova, Op. Cite p 12

3-2 La relation entre motivation et rémunération

Plusieurs auteurs se sont penchés sur le problème de la motivation. Comme notre temps est limité, nous retiendrons, deux qui ont élaboré chacun des théories complètes sur le sujet : Abraham Maslow et Frédéric Herzberg

3-2-1 La théorie de Maslow

« La théorie de Maslow (1943) a donné naissance à un courant de pensée : la motivation serait suscitée par la volonté de satisfaire des besoins, cette réflexion a conduit Maslow à proposer un modèle sous forme d'une pyramide hiérarchisée les 5 besoins :

- Besoins physiologiques : logement, nourriture (survie) ;
- Besoins de sécurité : prévention pour les cas de maladie ;
- Besoins d'appartenance : solidarité, ambiance, appartenance à un groupe de personnes ;
- Besoin d'estime de soi : être reconnu, informé, consulté et formé ;
- Besoins de réalisation de soi : confiance, délégation et responsabilité.

Dans cette théorie, une source de motivation d'un niveau supérieur ne peut naître que si les besoins du niveau inférieur soient satisfaits (l'individu cherche d'abord à manger, à boire et à s'abriter des intempéries, c'est après qu'il va avoir le besoin de sécurité et se motiver pour l'atteindre.

Cette pyramide peut également servir dans l'entreprise: ainsi, la performance d'un collaborateur (niveau 5) peut se dégrader si celui-ci ne se sent pas reconnu par son équipe (niveau 3) ou tout simplement si il n'a pas bien dormi ! (niveau 1)

3-2-2 La Théorie d'Herzberg :

Contrairement à Abraham Maslow qui s'intéressait aux racines de la satisfaction du besoin (besoins physiologiques, de sécurité, social, d'estime, de réalisation de soi, d'épanouissement), Frédéric Herzberg utilise une autre approche ; partant de la constatation que satisfaction et insatisfaction ne sont pas symétriques, on distingue :¹

¹ Eva-bobkova, Op. Cite p 13

CHAPITRE N°1 LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET MOTIVATION

- Les facteurs d'hygiène sont nécessaires pour limiter le niveau de mécontentement des salariés. Par contre, leur présence ne cause pas un niveau élevé de satisfaction. Ex: il y a mécontentement si le hiérarchique n'est pas compétent, mais aucune motivation s'il l'est.
Les facteurs de motivation sont ceux qui poussent les salariés à augmenter leur productivité au travail.
- Facteurs typiques d'hygiène : Conditions de travail, qualité de la supervision, salaire, avantages statutaires, sécurité, politique générale de l'entreprise.
- Facteurs typiques de motivation
 - ✓ Réalisation et reconnaissance de la réalisation ;
 - ✓ Responsabilité ;
 - ✓ Intérêt du travail en lui-même ;
 - ✓ Possibilité de promotion ;
 - ✓ Enrichissement de ses connaissances ou de son savoir faire.

A travers ces différentes approches, le salaire a deux faces : si le salaire est considéré comme un simple pouvoir d'achat. Il ne peut pas motiver.

Sur la théorie de Maslow cela correspond au premier degré qui est les besoins physiologiques.

Sur l'approche de Herzberg cela correspond à un facteur d'hygiène, non particulièrement motivant (ex: si tous les salariés perçoivent le minima qui évoluera à peu près comme le pouvoir d'achat : pas de motivation à se dépasser) Mais si par contre, la rémunération traduit le témoignage de l'employeur pour récompenser l'importance du travail accompli, ou la qualité des résultats obtenus, ou bien encore des progrès dans la compétence, des efforts et des performances. Autrement dit, si elle témoigne de la reconnaissance de l'entreprise : c'est un facteur motivant; dans les 2 théories :

- **Théorie de Maslow** : derniers degrés = estime, réalisation de soi
- **Théorie d'Herzberg** : les facteurs les plus favorables = reconnaissance, progression.¹

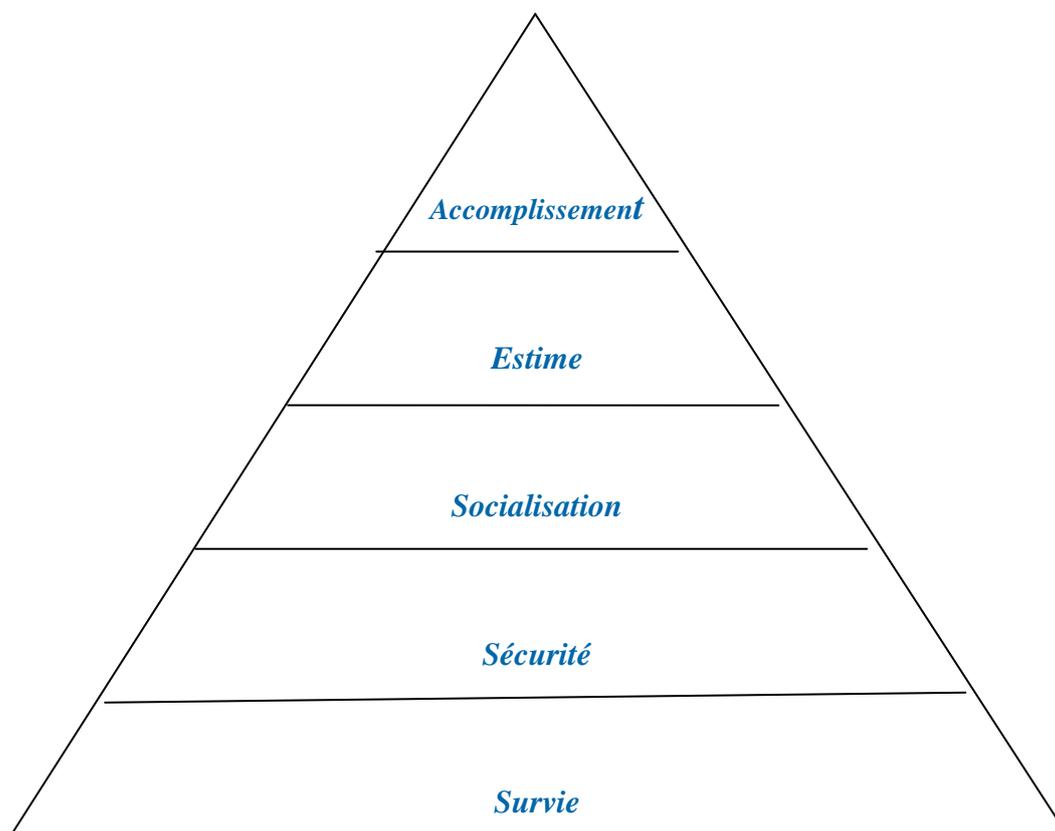
¹ Eva-bobkova, Op. Cite p 14

CHAPITRE N°1 LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET MOTIVATION

En réalité la motivation n'est pas proportionnelle à l'argent versé au titre de la rémunération, on peut être très bien payé mais sans être pour autant motivé. Et inversement être moins bien rémunéré et être motivé. La motivation ne correspond pas à ce qu'on gagne mais dépend de la politique sociale de l'employeur qui donne du sens au travail et qui donne l'envie de travailler.

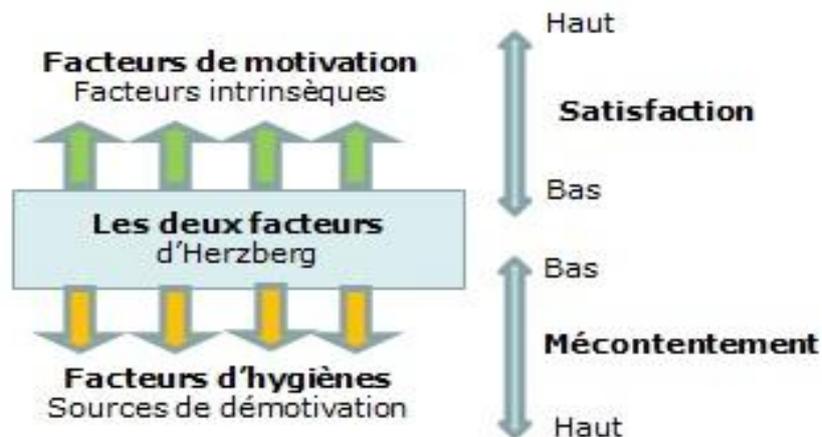
Bref, La motivation obéit donc à des facteurs complexes dont l'argent ne constitue pas le seul moteur. Le salaire pourra être source de motivation que s'il sert une politique axée sur la reconnaissance de la valeur ajoutée apporté par le travail du salarié.

Figure n°01 Pyramide des besoins de MASLOW



Source Eva-bobkova ,Thème l'évolution de la gestion de RH et la planification stratégique ,Spécialité , Magister (THESE DE MAITRISE).université PLACKE HO VOLOMOUCI,2009 P 14

Figure n°02 les deux facteurs d'Herzberg



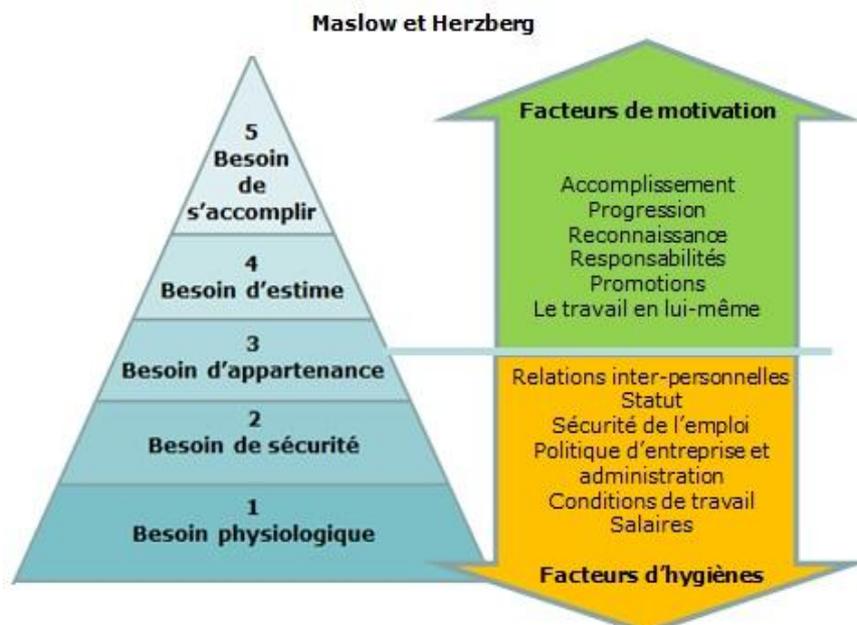
Source http://alain.battandier.free.fr/IMG/jpg/Herzberg_-_maslow.jpg

Consulter le 04/05/2018 à 14h.

Hersberg vs Maslow

Le schéma ci-dessous présente les deux modèles et met en relation les facteurs d'Herzberg aux besoins de Maslow

Figure n°03 besoin de MASLOW et facteurs de HERZBERG



Source http://alain.battandier.free.fr/IMG/jpg/Herzberg_-_maslow.jpg

Consulter le 04/05/2018 à 14h.

Conclusion

En guise de conclusion, la gestion des ressources humaines est dotée désormais d'un certain nombre d'attributs conceptuels et méthodologiques qui a défaut de fournir un cadre théorique et méthodologique homogène, donne à la fonction suffisamment de principes fédérateurs pour sortir la pratique en ce domaine d'un empirisme bien peu opérant.

Pour autant l'observation des politiques et actions conduites par les entreprises en GRH dans ces moments troubles incite à la prudence quant à la portée réelle de ce formalisme à priori fécond, Les états d'âme exprime ça de la part d'un bon nombre de DRH.

La recherche dans ce domaine n'est pas épargnée par ce constat mesuré tiraillée entre les exigences liées à la consolidation utilitaire, la recherche en GRH semble parfois prendre des chemins hasardeux en empruntant les voies les plus spéculatives. Des perspectives nouvelles sont pourtant ouvertes par les récentes approches développées autour de l'entreprise, l'effervescence qui règne dans ce domaine pourrait être une source d'inspiration salutaire pour la recherche en GRH avant que certains enfermements épistémologiques ne la ramènent au rang de sous-produit des sciences du management ou des sciences humaines.

Chapitre

N°02

La Rémunération

CHAPITRE N°2 LA REMUNERATION

Introduction

La gestion des rémunérations est une opération très importante au sein de toute entreprise car elle constitue un moyen de motivation des salariés ce qui entraîne une augmentation de la productivité.

Grâce au développement de la civilisation industrielle dans le monde, différents systèmes de rémunération ont vu le jour. Le contexte dans lequel évolue les entreprises à la fin du XX^{ème} siècle implique de considérer la rémunération dans des termes stratégiques.

La question de la rémunération se situe, par nature au fondement même des pratiques de gestion du personnel. Aussi peu développée soit-elle, toute gestion des ressources humaines s'organise à partir du contrat de travail et de l'échange qu'il établit entre le travail fourni et la rémunération attribuée. La rémunération est donc soumise aux phénomènes de marché et à l'environnement qui conditionne cet équilibre. Des facteurs exogènes tels que le marché du travail, les représentations sociales, ainsi que les politiques sociales et fiscales conditionnent les modes et les niveaux de rémunération.

La participation active du personnel employé dans les entreprises ne doit pas être freinée par un système de rémunération inadapté, voir irrationnel. (Chaque dirigeant doit prendre conscience de cette réalité pour éviter d'en subir les conséquences, il doit faire du système de rémunération un moteur de progrès pour l'entreprise.

Ces derniers essayent de limiter les augmentations collectives des salaires et tendent vers une plus grande individualisation de ceux -ci, dans le but d'impliquer le personnel en l'associant au succès de l'entreprise tout en récompensant les salariés les plus performants. Ainsi, les entreprises cherchent à utiliser l'ensemble des nouvelles formes de rémunération afin de maintenir un fort degré de motivation des salariés.¹

Dans ce travail, nous avons essayé d'adapter la problématique de la recherche au contexte Algérien qui présente des situations très différentes par rapport aux entreprises des pays développés car la difficulté constatée en terme de rémunération notamment en Algérie est liée à la question du niveau de composantes d'hierarchisation, aux paramètres

¹ Tirchi ourdia , la gestion des rémunérations, un outil de motivation au service de la performance au travail, pour l'obtention du diplôme de magister,.2012,université mouloud Mammeri Tizi-Ouzou, p 2

CHAPITRE N°2 LA REMUNERATION

macroéconomiques tels que la centralisation de ce système et surtout au fait que ce dernier est politisé.

Nous allons donc voir au cours de ce chapitre les principales notions théoriques de la politique de rémunération en première section avant d'évoquer en deuxième lieu la vision de cette politique au niveau de l'entreprise Algérienne de distribution et de commercialisation des produits pétrolier NAFTAL toute en s'appuyant sur des données réelles.

CHAPITRE N°2 LA REMUNERATION

SECTION 1 : LA REMUNERATION AU TRAVAIL

Avant d'aborder notre sujet, il convient de faire le point sur le vocabulaire utilisé dans ce chapitre. La plupart des termes courants dans ce domaine donnent lieu à des définitions et des représentations souvent fort différentes et rarement explicitées. C'est pourquoi, dans un but de clarification, il nous paraît indispensable de préciser le sens que nous attribuons à un certain nombre de notions.

1- Définition et historique de la notion de la rémunération

La notion de la rémunération a connu une véritable révolution à travers le temps.

1-1 Définition de la rémunération

Du point de vue de la gestion, il existe plusieurs définitions, parmi lesquelles on peut citer que :

La rémunération est un élément clé de la politique des RH, ce domaine des RH a toujours été au cœur des préoccupations de l'entreprise accrue plus qu'hier, la rémunération devient un atout stratégique en agissant sur les différents leviers de la rémunération les dirigeants attendent de la part des salariés plus de motivation et donc plus de performance.

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

La rémunération est le prix que paie l'entreprise pour obtenir un facteur de production dont elle a besoin, au même titre qu'elle paie pour obtenir d'autres facteurs de production (matières premières, technologies, besoins financiers et équipements).

La rémunération consiste à payer une entité (personne physique ou morale, entreprise) en contre partie d'un travail effectué, ou d'un service rendu¹

Le total des rémunérations en espèces ou en nature que versent les employeurs à leurs salariés en paiement de travail accompli par ces derniers au cours de la période de référence des comptes.

¹ Annick Cohen, toute fonction de RH, édition Dunod, p272.

CHAPITRE N°2 LA REMUNERATION

D'après ces définitions, on conclut que la rémunération est l'une des modalités de relation contribution, rétribution liant le salarié à l'entreprise.

1-1-1 Aspects de la rémunération

Les aspects qui viennent d'être étudiés logique du marché, équité sociale, efficacité gestionnaire se trouvent récapitulés dans le tableau ci après. Celui ci est bâti sur un découpage logique par grandes fonctions (économique, sociale, gestion des ressources humaines qui redistribue un peu différemment les trois aspects et donne la traduction opérationnelle pour le gestionnaire de personnel

C'est ainsi que la fonction économique recouvre à la fois les références au marché des qualifications (et donc des salaires), à la négociation salariale en régime fordisme, et aussi à la micro-économie d'entreprise au travers de la maîtrise de la masse salariale. La fonction sociale concerne le champ immense des croyances, des sentiments et des valeurs, lesquelles au travers de notion telles que la justice sociale, l'équité, le mérite personnel.

Le gestionnaire de personnel les considère comme contraintes, à chaque étape de mise en place d'une politique de rémunération.

La fonction gestionnaire ne concerne plus que le seul aspect ressources humaines sous le double volet du moyen/long terme avec l'optimisation des compétences des hommes, et du court terme au travers du thème très actuel de la motivation des hommes, de la performance.¹

¹ CHOUAN BOUCHAMA, La fidélisation des RH et son impact sur la performance de l'entreprise Thèse doctorat Management de RH, université d'Oran, le 17/06/2014, p 9-10-11.

CHAPITRE N°2 LA REMUNERATION

Tableaux n° 01 des aspects de la rémunération

Aspect	Définition	Référence	Traduction
Economique	Rémunération d'un travail <div style="display: inline-block; vertical-align: middle; margin-left: 10px;"> { <ul style="list-style-type: none"> *Contrepartie *Revenu *Coût </div>	<ul style="list-style-type: none"> *Marché, rareté (libéralisme) *Equilibre *Production/Consommation (fordisme) *Equilibre financier de l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> *Enquêtes salaires *Négociation salariale *Masse salariale
Social	Partage Rémunération Récompense	<ul style="list-style-type: none"> *Justice sociale *Equité collective *Mérite, équité individuelle 	<ul style="list-style-type: none"> *Participation, intéressement. *Classification, grille de salaire. *Individualisation
Gestionnaire	Rémunération = Moyen de gestion des RH	<ul style="list-style-type: none"> *Optimisation de la RH *Motivation/implication des hommes 	<ul style="list-style-type: none"> *Gestion des carrières (capacités, potentiels). *Performance individuelle et d'équité (bonus, augmentation individuelle).

Source : Thèse doctorat Management de RH, La fidélisation des RH et son impact sur la performance de l'entreprise, P 12

CHAPITRE N°2 LA REMUNERATION

1-1-2 Objectif de la rémunération

L'objectif principale de la politique de rémunération est d'offrir aux salariés :

- ✓ Compétitif sur la marche ;
- ✓ Correspondant à la fonction tenue et aux compétences mise en œuvre ;
- ✓ Rémunérant équitablement la performance.

La rémunération doit répondre aussi à une combinaison de contraintes :

- ✓ Compétitivité externe : attirer les meilleurs collaborateurs, retenir les plus performants d'entre eux ;
- ✓ Équité interne : offrir des salaires équitables selon l'expérience et la performance;
- ✓ Équilibre financier : éviter une progression trop rapide de la masse salariale.

Une politique salariale doit donc être un compromis entre :

- les impératifs sociaux ;
- les impératifs économiques ;
- le souci de maintenir un bon climat social dans l'entreprise.

Ainsi les variables de pilotage de cette politique :

- ✓ Le poste (emploi, fonction) : le salaire est d'abord proportionnel au niveau du poste
- ✓ La capacité (performance) : le salaire est attaché à la personne et à l'évolution de ses compétences utiles ;
- ✓ Le potentiel : le salaire dépend du pari que fait l'entreprise sur l'avenir professionnel du salarié¹

¹ CHOUAN BOUCHAMA, Op.cit p 5

1-1-3 Précision de vocabulaire

a- Salaire et rémunération

Alors que ne nous parlons plus couramment de «salaire ouvrier » et de « rémunération cadre », nous utiliserons alternativement les deux termes dans la mesure où ils sont synonymes. Nous pensons que la rémunération offre une définition plus large que le salaire, mais cette distinction ne nous semble pas probante au point de l'ériger en règle.

b- Classification et qualification

Ces deux termes sont couramment utilisés dans des sens voisins, voire synonymes. Cela tient en partie à la réalité qu'ils recouvrent et à la relative confusion en particulier dans l'entreprise.

Pour nous la classification désigne le processus qui permet de reconnaître d'évaluer et de classer les emplois afin de hiérarchiser les rémunérations. Qu'elle soit adoptée par toute une branche professionnelle ou au contraire par une entreprise importe peu. Les méthodes mises à la disposition de l'entreprise pour élaborer cette hiérarchisation sont toujours des méthodes de classification.¹

Nous conviendrons que la notion de qualification est utilisée essentiellement par le sociologue du travail pour rendre compte des processus de négociation collective qui concourent à la reconnaissance des individus à travers les salaires. La qualification peut être définie comme un attribut de l'individu lié à un ensemble de capacités, savoirs et savoir-faire pouvant être socialement reconnus. C'est pourquoi nous parlons plutôt de classification dans ce chapitre.

c- Emploi, fonction, poste

L'emploi est un terme générique désignant un ensemble d'activité, faisant appel à un noyau de compétences. On parlera ainsi d'emploi de secrétariat par exemple, sans préciser d'avantage la nature du travail (secrétariat commercial, comptable ou de direction).

Ces activités peuvent ensuite faire l'objet de découpages différents selon l'organisation dans laquelle elles sont effectuées. La fonction désigne ainsi un ensemble d'activités prescrites

¹Loïc cadin, Francis guérin ,Frédérique Pigeyre ,la GRH pratique et éléments de théorie ,2^{ème} édition Dunod PARIS 1997.p 43

CHAPITRE N°2 LA REMUNERATION

relevant davantage de domaines de responsabilités que de tâches précises. C'est pourquoi on parle généralement de fonction pour les cadres.

La notion de poste est beaucoup plus restrictive. Elle désigne un ensemble précis de tâches prescrites et situées par rapport à d'autres dans une organisation du travail taylorisée.¹

1-2 Historique de la notion de rémunération

L'évolution de la notion de rémunération a connu plusieurs périodes à savoir :

1-2-1 Période de l'esclavage et des serfs

Dans les communautés rural d'autre fois, on vivait presque en autarcie (économie fermée) une grande partie du travail était exécuter par des esclaves qui ne recevaient de leur maître que gîte et couvert.

De nombreux autres salariés étaient employés comme serfs, ils étaient attachés à la terre et travaillaient en participation, recevant une partie de la récolte en contre partie des efforts fournis.

1-2-2 Période de Moyen âge

Dans les périodes de pénurie de mains d'œuvre causées par des épidémies les salariés ont acquis une certaine liberté.

Dans les villes les artisans de guides profitèrent de condition d'emploi et de salaire plus avantageux que les salariés agricoles.

Les travailleurs étaient payés en grande partie en bien et services mais leur salaire était contrôlé afin de garder chaque classe à sa place.

1-2-3 Période industrielle

Dans l'économie ouverte des périodes industrielles, les forces de marché ont eu libre cours, donnant parfois lieu à des abus.

Les travailleurs étaient payés en fonction de leur production de salaire. Le salaire était égal à la production en bien et service assortie d'argent comptant.

Pour prévenir les abus de nombreux pays se sont dotés de lois pour protéger les salariés et régler le système de rémunération en nature.²

¹ LOIC CADIN, FRANCIS GUERIN, FREDERIQUE PIGEYER, Op .cit p 44

² LAKHDAR SEKOU-LUISE BLONDIN-BRUNO FABIO MOHAMED BEY JEAN MARIE PRECHI – DAVID ALISE FRANCOI SE CHEVALIER, GRH, 2eme édition, année 2003 .en amérique du nord et en Europe ,page 159 -160

CHAPITRE N°2 LA REMUNERATION

1-2-4 Epoque contemporaine

De nos jours, dans les pays industriellement avancés de même que dans les industries urbaines des pays en développement, la totalité du salaire est versée en monnaie (espèces, chèque et dépôt direct).

Les salariés sont libres d'acheter au prix de marché, les denrées alimentaires et autres articles dont ils ont besoin.

Le travail est devenu de plus en plus complexe et les progrès technologiques ont influencé les processus de production.

Les employeurs peuvent licencier les salariés qui ne produisent pas suffisamment ou en réduire les nombres si les affaires sont moins bonnes.

Les salariés sont rémunérés en fonction de leur poste et de leur niveau dans la hiérarchie.

Si les salariés sont syndiqués l'employeur doit tenir compte de plusieurs contraintes.

Depuis la fin de la deuxième guerre mondiale des avantages sociaux ont été introduites dans le système de rémunération.

Les modes de rémunération traditionnels sont remis en question la rémunération selon les compétences a émergé.¹

2- Les formes et facteurs de système de la rémunération

Les formes et facteurs de système de rémunération sont résumés comme suit :

2-1 les formes de la rémunération

Pour mieux comprendre la rémunération et ses formes on distingue entre formes et composants

2-1-1 les formes

Pour comprendre les formes de rémunération, il faut distinguer le travail salarié, encadré par un contrat de travail, du travail non salarié regroupant des métiers et des formes d'emplois très différents , professions libérales, freelances, commerçants, artisans et agriculteurs. Sans oublier le cas particulier des fonctionnaires.²

Le tableau suivant regroupe les principales formes de rémunération

¹ lakhdar Sékou-luise Blondin-Bruno Fabio Mohamed Bey Jean Marie Prêchi –David alise Francoise Chevalier , Op cit p 160.

² Idem

CHAPITRE N°2 LA REMUNERATION

Tableaux N° 02 des formes de la rémunération

Formes	Description	1/Avantages	2/Inconvénients
A la Journée de travail	l'unité de temps standard pour calculer le travail est l'heure si on multiplie le nombre d'heures travaillées par un taux horaires fixe, on obtient le salaire celui-ci doit englober les heures travaillées en dehors du cadre de la semaine normal (temps supplémentaire) qui sont rétribuées à un taux plus levé,	1) salaire facile à calculer et à comprendre, gestion simple, pas trop de pression sur le salarié	2) pas beaucoup de motivation, ne considéra pas la productivité supérieure, complique le calcul de cout unitaire de production
A la Journée de travail mesurée	semblable à la journée de travail sauf que les taux horaires sont révisés au fur et à mesure que le salarié prend l'expérience, chaque salarié est soumis à une évolution périodique en fonction des critères prédéterminés,	1) salaire facile à calculer, le salaire est poussé à améliorer son rendement, Feed-back de la part du supérieur	2) arbitraire dans la pondération de certains facteurs, valorisation insuffisante de la dimension incitative
A la pièce	salaire calculé en fonction d'une certaine quantité produite sans mettre de côté les normes de qualité, règle générale si le salarié n'arrive pas dans une période donnée à gagner le salaire minimum, des lois obligent les employeurs dans plusieurs pays à payer le salaire minimum,	1) salaire facile à calculer et à comprendre le salaire est incité fortement à produire plus le calcul de coût unitaire de production est facile	2) stress plus grand chez le salarié, risque plus grand d'accidents du travail, danger que l'employeur conteste le taux ou le diminue si le salaire est syndiqué
A la tâche ou forfait	salaire établi pour l'exécution d'une certaine quantité de travail, le prix de travail est fixé sous forme d'un acte de gré à gré déterminé à l'avance	1) clarté, simplicité dans le paiement du salaire après exécution de la tâche à la satisfaction de l'employeur.	2) certaine risque de perdre de vue le temps requis pour exécuter la tâche.
A la commission	pure: au pourcentage de volume de ventes durant une période donnée, à l'unité: au pourcentage lié à chaque unité vendue détermine le salaire avec salaire de base: garantie plus une commission au-delà d'un certain volume de vente fixé à l'avance	1) forte incitation à vendre, forte motivation liée à un grand contrôle sur le volume.	2) peu de stabilité dans le revenu, stress accru sur la personne évaluée par rapport au niveau des ventes
Au pourboire	gratification en argent ou sous un autre mode. de verser à une personne à titre d'appréciation pour des services rendus	1) dans certains pays le pourboire sont partiellement fiscalisés.	2) bien des controverses, autour de cette forme de rétribution,
A la prime	à l'incitation : rétribution qui peut être calculée selon plusieurs critères à l'intéressement : participation aux résultats et à la propriété de l'organisation, prime qui se rapproche de l'action (stocks options)	1) stimulant très populaire pour augmenter la performance de la productivité.	2) complexité dans la gestion efficace des programmes de primes, fragilité dans la satisfaction et possible désenchantement des personnes

Source :Lakhdar Sékou-luise , Blondin-Bruno, Fabio Mohamed Bey ,Jean Marie Prêchi –David alise

Francoise Chevalier , GRH ,2eme édition, année 2003 .en Amérique du nord et en Europe ,p 165.

CHAPITRE N°2 LA REMUNERATION

2-1-2 les composants

La notion de rémunération est composée de différents éléments à savoir :

- a- Le salaire direct fixe ;
- b- Le salaire direct variable ;
- c- Le salaire différé et autre périphérique aux avantages.

Ces différents éléments constituent la rémunération globale d'un collaborateur ou identifient usuellement les éléments suivants (cadres, dirigeant, managers, commerciaux et autres cadres personnel non cadre).

Selon l'enquête CEGOS, sur la rémunération, la part variable dans la rémunération dépend de la fonction.

- Rémunération directe fixe :
 - Salaire de base ;
 - Complément lié au poste ;
 - Complément individuel.

- Rémunération directe variable :
 - Prime individuelle sur objectifs ;
 - Prime exceptionnelle type *fin d'année* ;
 - Bonus commission ;
 - Prime collective sur objectifs (équipe).

- Rémunération directe différée :
 - Participation ;
 - Intéressement ;
 - Abondement.PEE.

- Rémunération directe par autre élément périphériques :
 - Formation ;
 - Avantage nature ;
 - Voiture de service ;
 - Congé /congé exceptionnelle ;
 - Remboursement des frais ;
 - Prévoyance etc....¹.

Moyenne de la part variable dans la rémunération globale en %

¹Annick cohén toute la fonction RH édition DUNOD PARIS 2007.p275

CHAPITRE N°2 LA REMUNERATION

- Cadre dirigeant 20 à 30 %
- Manager 10 à 15 %
- Commerciaux 20%
- Autre cadre 5 à 10%
- Personnel non cadre 3 à 10%

(Selon l'enquête de CEGOS)¹

2-2 Les facteurs de la rémunération

Cet élément contient les points suivant :

2-2-1 les facteurs internes de la rémunération

a- nature de l'emploi : elle se décrit en temps de contenu d'emploi et d'exigences responsabilité, condition de travail.

Si un emploi requiert plus de qualification et de responsabilités qu'un autre, il sera mieux rémunéré et si l'analyse des emplois suivie par l'évolution des emplois qui permet de déterminer le salaire de base.

b- contribution du salaire : elle englobe la compétence personnelle, l'ancienneté et la performance

La compétence personnelle du salarié peut se mesurer par une technique précise celle de l'évolution de RH, effectuée par le supérieur immédiat.

L'ancienneté se mesure en intervalles de temps (généralement en nombre donné) qu'un salarié accumule au service d'un employeur elle permet de multiples avantages par exemple ; un avancement dans l'échelle de salaire.

La performance de salaire contribue également à hausser le taux de salaire ; si des stimulants sont offerts par l'organisation, le salarié est incité à fournir plus de contribution. La technique de l'étude du travail appliqué par des ingénieurs industriels. Permet d'effectuer les calculs qui s'imposent pour cette partie variable de salaire liée à la performance.

¹ ANNICK COHEN OP.CIT p 275

CHAPITRE N°2 LA REMUNERATION

- c- **Capacité de payer** : Ce facteur n'est pas souvent crédible, car les employeurs faussent parfois la confiance de leurs salariés sur ce sujet, craignant d'avoir à faire des concessions trop sensibles lors de la négociation sur les salaires. L'organisation est la plupart du temps réticente à augmenter les salaires, car le coût direct de la main d'œuvre représente une grosse part de ses dépenses globales de fonctionnement.
- d- **productivité de la main d'œuvre** : ce facteur est à la source des salaires exorbitants de la vedette et de toutes les personnes d'exception qui brillent dans leur domaine.

Ce facteur a un double sens ; la productivité du salarié et la productivité nationale.

Il existe un rapport direct entre la productivité du salarié et les taux de rémunération .un salarié peut être payé selon le nombre de pièces qu'il produit dans un temps donné.

Les taux de rémunération sont ainsi établis qu'ils laissent exister un rapport acceptable entre un travail payé à la pièce et un autre au temps écoulé, et ce à l'intérieur d'une même catégorie d'emploi.

- e- **Syndicalisation** : les syndicats influencent fortement tout le marché du travail au delà des entreprises.

Les employeurs ajustent leur rémunération pour s'assurer d'un bon recrutement et éviter les conflits avec leurs salariés.

Une organisation fixe ses salaires en fonction du taux national d'accroissement de la productivité dans son secteur d'activité.

2-2-2 les facteurs externes de la rémunération

Les facteurs de la rémunération sont expliqués comme suit :

a- Lois du marché

L'évaluation des salaires est une question d'offre et de demande.

Quand la demande est grande et les travailleurs peu nombreux on leur offre des salaires très élevés. Quand les travailleurs sont très nombreux, les salaires plafonnent.

Avec le jeu de l'offre et de la demande, on est à l'opposé du principe de l'équité à la base d'une certaine justice sociale.

Néanmoins, la pression de l'opinion publique force les employeurs à payer un salaire comparable.¹

¹ LAKHDAR SEKIOU, LUISE BALON DIN, BRUNO FABI, MOHAMED BAYAD ,JEAN MARIE PERETTI,DAVID ALIS .Titre :GRH,2eme édition, Op cite, p 167.

CHAPITRE N°2 LA REMUNERATION

b- Législation gouvernementale

L'Etat peut déterminer par une loi ou un décret les conditions minimales à respecter dans l'établissement des niveaux de salaires, par exemple ; une loi sur le salaire minimum, une loi sur la durée de la semaine de travail etc.

Par sa législation, l'Etat détermine le point de départ de la structure salariale de tous les salariés, à la limite il peut aller jusqu'à fixer la structure salariale à titre d'indice dans l'emploi, soit pour l'ensemble des organisations des secteurs public et privés.

c- Coût de la vie

Ce facteur a pour objet d'ajuster le niveau de salaire pour tenir compte de la perte du pouvoir d'achat.

Les syndicats ont trouvé des méthodes pour appliquer ce facteur au contrat de travail, telle une clause de réouverture de contrat, une augmentation de salaire différée, une clause d'indexation etc.

Ce facteur est équitable pour le salarié, car il lui donne une stabilité de salaire réelle et il est rassurant pour l'organisation, les salariés ne diminueront pas leur contribution au travail.

Toute fois, l'équité a des limites, par exemple si nous tenons compte du coût de la vie pour hausser le niveau de salaire, cela peut avoir pour conséquence de hausser les prix.

d- Structure industrielle du pays (ou de la région)

Certains types d'industrie à technologie avancée ont des taux de rémunération qui ont tendance à être élevés, ce qui peut avoir des répercussions sur l'ensemble des industries se développant dans le même secteur géographique.

Cette situation crée des iniquités liés à la rémunération entre les salariés, surtout pour les bas salariés.¹

¹ LAKHDAR SEKIOU , LUISE BALON DIN, BRUNO FABI , MOHAMED BAYAD ,JEAN MARIE PERETTI,DAVID ALIS Op cit page 168.

2-3 Système de rémunération

Un système de rémunération bien construit repose sur onze (11) critères qui doivent être passés en revue par la fonction des RH et la direction générale.

Un bon système de rémunération devra être :

- Lié à la stratégie
- Equitable
- Compétitif
- Motivant
- Fédérateur
- Flexible
- Contrôlé
- Transparent
- Segmenté
- Global
- Partagé

2-3-1 Un system de rémunération lié à la stratégie

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

2-3-2 Un system de rémunération équitable

Ce 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 conflit et de démotivation.

La direction des 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 de classification des emplois.¹

¹ LAKHDAR SEKIOU , LUISE BALON DIN, BRUNO FABI , MOHAMED BAYAD ,JEAN MARIE PERETTI,DAVID ALIS Op cit p 168.

CHAPITRE N°2 LA REMUNERATION

2-3-3 Un système de rémunération compétitif

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

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

Ces enquêtes donnent généralement les fourchettes de rémunération constatées pour un métier donné dans un secteur d'activité.

La difficulté de positionnement émane de la nature même, de ces enquêtes. La comparaison des emplois analysés n'est pas toujours aisée.

Les titres de l'emploi et la qualification sont souvent trop sommaires. Les enquêtes se limitent souvent au seul salaire mensuel sans prendre en compte les suppléments qui peuvent s'ajouter tels que l'intéressement, les primes, les bonus

Elles ne prennent en général pas en compte les situations locales ou régionales qui peuvent modifier sensiblement le marché du travail en un endroit donné.

Il existe également des enquêtes plus globales, on peut noter l'enquête de rémunération CEGOS qui présente l'état du marché des salaires et des cadres.

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

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

La description des niveaux des salaires est complétée par une analyse de deux aspects majeurs des politiques de rémunération :

Les augmentations de salaire et la rémunération variable. Elle concerne soit le marché national, tous secteurs d'activité confondus, soit les principales branches professionnelles : métallurgie, ingénierie et bureaux d'études industrie, services. ¹

¹ LAKHDAR SEKIOU LOUISE BLONDIN BRUNO FABI MOHAMED BAYAD JEAN MARIE PERETTI
DAVID ALIS FRANCOI CHEVALIER Op cit p 159

CHAPITRE N°2 LA REMUNERATION

2-3-4 Un système de rémunération motivant

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

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

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

*Une matrice d'augmentation de salaire

Tableaux N° 03 des matrices d'augmentation de salaire

Niveau de performance et compétence	Effectif %	% D'augmentation en fonction du positionnement du salaire dans sa page salariale			
		1er quartile	2eme quartile	3eme quartile	4eme quartile
excellent	10	6 - 7	5,5 - 6,5	4 - 5,5	3,5 - 4,5
plus qu'attendu	45	5 - 6	4 - 5	3 - 4	2 - 3
attendu	40	3 - 4	2 - 3,5	1 - 2,5	0 - 2,5
insuffisant	50	0	0	0	0

Source Lakhdar sekiou louise blondin bruno fabi mohamed Bayad Jean Marie Perehi David Alis Francoi Chevalier op.cite page 160

Les différents niveaux d'augmentation de salaire d'un collaborateur sont fonction de deux critères :

- Son niveau de performance et de compétence;
- Son positionnement dans sa plage salariale;

Il est important de connaître le positionnement d'un collaborateur de la grille de salaire avant d'accorder une augmentation de salaire ou se positionnet-il dans sa plage salariale ?¹

Dans le premier quartile : il est dans le bas de sa fourchette de salaire, sous la médiane ; c'est-à-dire dans les 25 % de collaborateurs les moins payés de sa plage salariale.

¹ LAKHDAR SEKIOU LOUISE BLONDIN BRUNO FABI MOHAMED BAYAD JEAN MARIE PERETTI DAVID ALIS FRANCOI CHEVALIER Op cit p160

CHAPITRE N°2 LA REMUNERATION

Dans le deuxième quartile : il est positionné sous la médiane entre les 25 % et 50 % les moins payés de sa plage salariale.

Dans le troisième quartile ; il est positionné au-dessus de la médiane il ya 25% de l'effectif qui plus payé.

Dans le dernier quartile : dans sa plage salariale il fait partie des 25% le plus payés

Matrice générique d'augmentation individuelle avec quatre niveaux d'augmentation lies au résultat annuel.

Tableaux N° 04 des légendes d'augmentation de salaire individuelle

niveau de rémunération	évaluation -	évaluation 0	évaluation +	évaluation ++
4 Eme quartile	0	0	*	**
3 Eme quartile	0	0	*	***
2 Eme quartile	0	*	**	****
1er quartile	0	*	***	****

Source Lakhdar sekiou louise blondin bruno fabi mohamed Bayad Jean Marie Peretti David Alis Francoi Chevalier op.cite p160.

- Légende : **** augmentation maximale
- : *** augmentation significative
- : ** augmentation médiane
- : * augmentation minimale

Avec cette matrice générique, les différents niveaux d'augmentation de salaire sont définis chaque année en fonction de la politique de la rémunération annuelle mais ses augmentations suivent toujours la même logique en croisant deux paramètres simultanément le positionnement dans la plage de salaire et le niveau d'appréciation du collaborateur. ¹

¹ LAKHDAR SEKIOU LOUISE BLONDIN BRUNO FABI MOHAMED BAYAD JEAN MARIE PERETTII DAVID ALIS FRANCOI CHEVALIER Op cit page de 160

CHAPITRE N°2 LA REMUNERATION

2-3-5 Un système de rémunération fédérateur

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

Le système périphérique tels que la participation, sont des dispositifs qui ont pour objet de renforcer ce sentiment de responsabilité collective.

2-3-6 Un système de rémunération flexible

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

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

On peut rappeler ici l'impact d'une rémunération variable, elle provoque :

- ✓ La motivation individuelle ;
- ✓ Le progrès individuel ;
- ✓ L'implication sur les enjeux de l'entreprise.

2-3-7 Un système de rémunération contrôlé

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

(Augmentation des effectifs, effet de report, changement des plafonds de SS etc.

2-3-8 Un système de rémunération transparent

La transparence totale sur le salaire n'est en vigueur dans les majorités des entreprises notamment dans les entreprises Algérienne.

Néanmoins on peut communiquer sur les grilles de salaire et les règles d'augmentation et de gestion des situations individuelles.¹

¹ LAKHDAR SEKIOU LOUISE BLONDIN BRUNO FABI MOHAMED BAYAD JEAN MARIE PERETTI
DAVID ALIS FRANCOI CHEVALIER Op cit p 160.

CHAPITRE N°2 LA REMUNERATION

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

2-3-9 Un système de rémunération segmenté

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

Cependant ces différenciations doivent se faire dans la cohérence et le respect des valeurs de l'entreprise.¹

Les politiques de rémunération basé sur les seuls mesures collectives ont pratiquement disparu, les politiques salariales différenciées selon les catégories professionnelles viennent renforcer le phénomène d'individualisation de la rémunération par exemple : les politique salariale s'appuient souvent sur une individualisation totale pour la catégorie des cadres alors que pour les non-cadre, subsistent des mesures collectives associées à des mesures individuelles dans le cadre d'une individualisation partielle.

2-3-10 Un système de rémunération globale

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

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

2-3-11 Un système de rémunération partagé

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

C'est aux managers d'assurer un rôle décisionnel dans le domaine des rémunérations de leur collaborateurs tout en respectant la politique de rémunération de l'entreprise ; Ce point

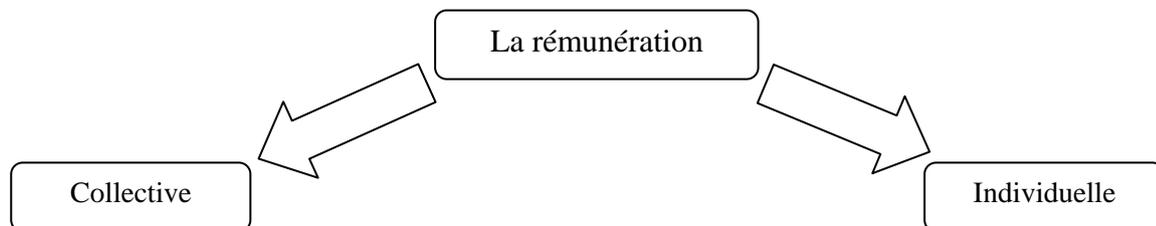
¹ LAKHDAR SEKIOU LOUISE BLONDIN BRUNO FABI MOHAMED BAYAD JEAN MARIE PERETTI DAVID ALIS FRANCOI CHEVALIER Op cit, p 160.

CHAPITRE N°2 LA REMUNERATION

important interroge directement sur la définition du rôle des managers sur le système d'information et sur l'accès des managers à l'information RH.¹

2-4 Rôle des différents acteurs du système de rémunération

Figure N°04 explicatifs pour les rôles du system de rémunération



Donner une dimension collective

- *Equitable (classification)
- *Compétitive (enquête de salaires)
- *Transparente
- *Fédératrice



ROLE DU DRH

Apporter une dimension individuelle

- *les compétences
- * la performance
- * le potentiel
- * le résultat



ROLE DES RESPONSABLE HIERARCHIQUE

Source Lakhdar sekiou louise blondin bruno fabi mohamed Bayad Jean Marie Peretti David Alis Francoi Chevalier p161.

¹LAKHDAR SEKIOU LOUISE BLONDIN BRUNO FABI MOHAMED BAYAD JEAN MARIE PERETTI DAVID ALIS FRANCOI CHEVALIER Op cit p160.

3- La politique salarial

La politique salariale d'une entreprise se caractérise par un certain nombre de choix fondamentaux fondant les modes de pilotage des rémunérations.

3-1 fondement de la politique salarial

Les composantes administratives d'une politique salariale peuvent être définies sur la base des sept critères suivants :

3-1-1 le niveau de transparence des politiques et des niveaux de salaires :

Avec des pratiques pouvant évoluer du secret total à des situations de connaissance complète des rémunérations individuelles par tous les partenaires sociaux.

3-1-2 la latitude de négociation sur les salaires

Depuis les choix imposés jusqu'à la négociation permanente, sur toutes les composantes de la rémunération.

3-1-3 le niveau de différenciation de la politique salariale

Une politique individualisée prendra en compte les salariés, indépendamment de leur appartenance à des groupes ou filières de travail. À l'inverse, une politique peu différenciée traitera de la fixation des salaires autour de trois grandes masses : niveaux, catégories ou filières.

Par « **niveaux** », on entend tous les postes et titulaires situés à une même « hauteur » hiérarchique, quels que soient les établissements, les ateliers, les équipes, les familles d'emplois, les filières, etc. ...

Par « **catégorie** », on entend, selon la terminologie familière aux conventions collectives, soit les « cadres », soit les « agents de maîtrise », soit les « techniciens », soit les « employés », soit les « ouvriers ».

La « **filière** » se définit comme «un ensemble d'emplois relevant de niveaux hiérarchiques différents, mais appartenant à une même spécialité professionnelle ». ¹

¹ Mme chaid Amel mémoire master 2 expertise intervention sur l'emploi et les ressources humain, Thème impacte de la rémunération dans la motivation des salariés .Université Lyon 2 année 2014 p12

CHAPITRE N°2 LA REMUNERATION

3-1-4 Le degré de prise en compte de la performance

Part de la rémunération de la façon d'occuper le poste dans la détermination du salaire.

3-1-5 Le niveau de décentralisation dans la fixation du salaire

Suivant les degrés de latitude laissés aux responsables décentralisés géographiques et/ou fonctionnels dans la fixation des salaires d'embauche, des primes ou dans l'évolution de la rémunération.

3-1-6 Le niveau d'imitation

Par rapport aux pratiques salariales des unités environnantes et la sensibilité aux évolutions de prix.

3-2 Les finalités assignées à la politique salariale

Qui caractérisent l'esprit de la politique salariale ; celle-ci sera envisagée comme le paiement du facteur travail.

(Comme un système au service de la mobilisation des ressources humaines de l'entreprise).

La méthode Hay

D'origine américaine, cette méthode tend à utiliser la classification non seulement pour comparer les postes d'une même entreprise, mais aussi comparer les postes de même type dans des entreprises différentes. La grille de cotation de la classification se fait dès lors en points Hay.

À partir de chaque sous-critère, le poids total s'obtient par addition. L'échelle de cotation varie généralement de 60 à 500 points. Enfin, conversion des points en valeur monétaire.¹

3-3 La masse salariale

La masse salariale est la somme des coûts liés au travail dans l'entreprise, elle comprend :

- les salaire brut versé,
- les charges sociales patronales,
- les indemnités non imposables ou non soumises à cotisation.

¹ CHAID AMEL. Op cit p 12

CHAPITRE N°2 LA REMUNERATION

- les charges fiscales assises sur les salaires (la taxe d'apprentissage et la taxe professionnelle),
- les subventions au comité d'entreprise ainsi que les œuvres sociales,
- les frais de restauration et les frais de médecine du travail

Vu l'importance de la masse salariale, qui représente environ 65% de la valeur ajoutée des entreprises non financières, sa maîtrise est des plus essentielles pour la bonne gestion des entreprises, de ce fait une définition des éléments la constituant s'impose.¹

3-3-1 Critère de la masse salariale

On peut distinguer 3 critères qui sont détaillés par sous-critères qui doivent faire ressortir ce qu'on attend du poste (mission) et non pas la façon dont le titulaire s'y prend (tâches).

1^{er} critère : Compétence

C'est la somme de toutes les qualités ou connaissances nécessaires pour occuper le poste de façon satisfaisante.

- Connaissances nécessaires (méthodes et techniques)
- Capacités de management
- Capacités en relations humaines en 3 niveaux : Normales (politesse, efficacité), Importantes (pouvoir comprendre, influencer, choisir) et Indispensables (former, motiver).

2e critère : Initiative créatrice

Degré d'initiative et de réflexion :

- Cadre de la réélection
- Exigence des problèmes à résoudre²

¹ CHAID AMEL. Op cit p 12

² Idem.

3e critère Finalité

Responsabilité d'une action et ses conséquences c'est-à-dire l'effet mesurable du poste sur les résultats de l'entreprise :

- Latitude d'action.
- Ampleur du champ d'action traduit l'envergure en euro par an du domaine d'activité.
- Impact de l'action menée par le poste sur son champ d'action.

*De multiples objectifs peuvent être assignés à la rémunération. Ainsi, **HENDERSON** a indiqué que la gestion des rémunérations devrait avoir cinq objectifs fondamentaux :

- Refléter la philosophie de base du management
- Maintenir une hiérarchie rationnelle entre les postes
- Améliorer l'équité interne
- Permettre à l'entreprise de conserver une position concurrentielle sur le marché du travail
- Avoir un ensemble cohérent de politiques salariales et de systèmes de contrôle. ¹

3-3-2 Les composantes de la masse salariale

La masse salariale est composé de

a- Le salaire de base

C'est le montant versé au salarié ; fondé sur un taux horaire, hebdomadaire, mensuel ou à la pièce, en ajoutant tous les autres avantages liés à l'emploi. Désigne aussi le salaire déterminé par l'exigence d'un emploi dans une classe d'échelle de salaire d'une catégorie d'emploi.

b- Les autres composantes de la rémunération

En plus du salaire de base, la rémunération des salariés peut comprendre plusieurs éléments complémentaires, certains d'entre eux sont permanents et d'autres temporaires. ²

¹ CHAID AMEI. Op cit p 12

² Idem

CHAPITRE N°2 LA REMUNERATION

➤ **Les primes d'ancienneté**

La prime d'ancienneté correspond à un pourcentage minimum de l'emploi progressant avec le degré de l'ancienneté. Elle n'est pas obligatoire dans le régime de libre fixation des salaires, mais les employeurs ont généralement l'obligation de la pratiquer conformément aux conventions collectives et accords d'établissement, d'un règlement intérieur ou d'un usage consacré.

Plusieurs critiques sont dirigées contre cette prime : d'une part, elle atténue la politique d'individualisation des rémunérations et d'autre part elle encourage la sédentarisation.

➤ **Les heures supplémentaires**

Ce sont les heures de travail effectuées au-delà de la durée légale de travail. Les heures supplémentaires, si effectuées, ouvrent droit à une majoration de salaire sous certaines conditions, à un repos compensateur de remplacement. La durée légale de travail est de 35 heures par semaine depuis 2000. Cependant, des assouplissements sont apportés rendant la durée de travail ouverte à négociation.

➤ **Les primes et gratifications**

Elles constituent toutes les primes accordées aux salariés, comme les primes de vacances et de fin d'année. Il existe deux sortes de gratifications : gratification contractuelle issue d'un accord individuel ou collectif, et gratifications bénévoles, distribuées aléatoirement par l'employeur.

➤ **Les avantages complémentaires**

Il existe plusieurs sortes d'avantages. Qu'ils soient collectifs ou individuels, tels que les tarifs préférentiels sur les produits ou des services de l'entreprise, les titres restaurants, voiture de société etc.

➤ **Régimes de prévoyance**

Les régimes de prévoyance peuvent concerner la couverture des risques maladie ou d'autres risques. Ces régimes sont encadrés par la loi. Il est obligatoire pour l'entreprise de mettre en place une couverture en cas de décès ou dans le cadre d'une garantie négociée.¹

¹ CHAID AMEL. Op cit p 12

CHAPITRE N°2 LA REMUNERATION

Pour la maladie, l'avantage consiste en un complément aux prestations sociales ou bien une garantie de salaire. En ce qui concerne les autres risques, le contrat prévoit soit un capital décès soit une rente conjointe.

➤ **Les œuvres sociales**

Les œuvres sociales regroupent toutes les dépenses à caractère social dans l'entreprise. Elles ont un caractère facultatif.

➤ **Décomposition et mesure des facteurs de variation de la masse salariale**

On décompose les facteurs d'évolution de la masse salariale à partir des décisions de la GRH.

Autrement dit, l'objectif est de mesurer l'impact (sur la masse salariale) des décisions prises.

On verra, dans le tableau ci-dessous, qu'une même décision peut provoquer l'évolution de plusieurs facteurs, d'où la multiplication des incidences combinées.

L'impact des décisions de GRH sur les évolutions de la masse salariale¹

¹ CHAID AMEL. Op cit p 12

CHAPITRE N°2 LA REMUNERATION

Tableau N° 05 : les variations de la masse salariale

Décision de gestion de ressources humaines	Facteurs de variation de la masse salariale
MODIFICATION DES TEMPS DE TRAVAIL	
recours aux heures supplémentaires	
chômage technique	<i>VARIATIONS DU NIVEAU D'ACTIVITE</i>
temps partiel	
MOUVEMENTS EXTERNES	Effet de structure
	Effet de NORIA
Embauches et/ou départs	Effet de variation des effectifs
MOUVEMENTS INTERNES	
Promotions, mutations dans une catégorie	Technicité
Promotions, mutations entre catégories	Glissement
Changement d'affectation de type de travail	Effet de structure
REMUNERATION	
Prise en compte de l'ancienneté	Vieillessement
Augmentations en salaires et primes	Glissement
-individuelles	Effet en masse+report
-catégorielles et/ou générales	Effet de structure

Source : Mme Chaid Amel mémoire de fin d'études master 2 expertise intervention sur l'emploi et RH année 2014.université de lyon 2 p14

CHAPITRE N°2 LA REMUNERATION

- a- **Effet de niveau** : pourcentage d'évolution de la rémunération instantanée d'une personne ou d'un groupe de personnes entre deux dates données.
- b- **Effet de masse** : pourcentage d'évolution de la masse salariale annuelle d'une personne ou d'un groupe de personnes pour deux périodes données.
- c- **Effet report** : incidence des augmentations appliquées au cours d'une période, sur l'évolution en masse de la période suivante.
- d- **Effet de déport** : l'effet de report peut être négatif et se trouve alors communément appelé effet de déport.

L'analyse de l'évolution des masses salariales est une opération délicate en raison de la multiplicité des facteurs d'évolution. Aussi d'une part les effets croisés des modifications de salaire et d'effectifs et d'autre part les interactions des rémunérations entre elles complexifient d'autant plus la méthodologie utilisée.

e- Le GVT

Glissement : augmentations de salaire sans modification de qualification (catégorie). Généralement y sont intégrées les augmentations individuelles dues au rattrapage et au mérite. Certaines entreprises y rajoutent les augmentations collectives qu'elles soient générales ou catégorielles.

Vieillessement : évolution de la rémunération due à la modification des taux de prime d'ancienneté consécutive de l'évolution du nombre d'années de présence.

- f- **Technicité** : modifications de salaire liées au changement de qualification.
- g- **Effets induits** : elles regroupent les effets suivants
- h- **Effet d'effectif** : évolution entraînée par la variation du nombre de personnes rémunérées.
- i- **Effet de structure** : impact mesuré par le changement de répartition des masses salariales entre les différentes catégories dû aux mouvements de personnel.
- j- **Effet de noria** : incidence, sur la masse salariale, des variations de rémunérations dues aux entrées-sorties du personnel.¹

L'ensemble de ses variations peut-être recomposé à travers plusieurs modèles analytiques. Le choix d'un modèle reste très ouvert, sous réserve qu'il respecte deux contraintes :

¹ CHAID AMEL. Op cit p 12

CHAPITRE N°2 LA REMUNERATION

- ✓ maintenir une cohérence d'analyse, notamment en évitant de compter plusieurs fois les mêmes types de variation; il convient donc de se prononcer très précisément sur la définition de certains des facteurs retenus: le glissement ou la noria par exemple
- ✓ Être utile pour éclairer les décisions de la gestion sociale ou financière.
Dans ce domaine, relativement complexe sur le plan arithmétique, l'art pour l'art et l'ésotérisme des spécialistes constitue un danger permanent. On ajouterait même que la recherche de la plus grande simplicité assurera la transparence des manipulations au profit d'une lecture aisée des résultats, ce qui est évidemment l'essentiel.¹

¹ CHAID AMEL. Op cit p 12

CHAPITRE N°2 LA REMUNERATION

SECTION 2 : LA REMUNERATION A NAFTAL

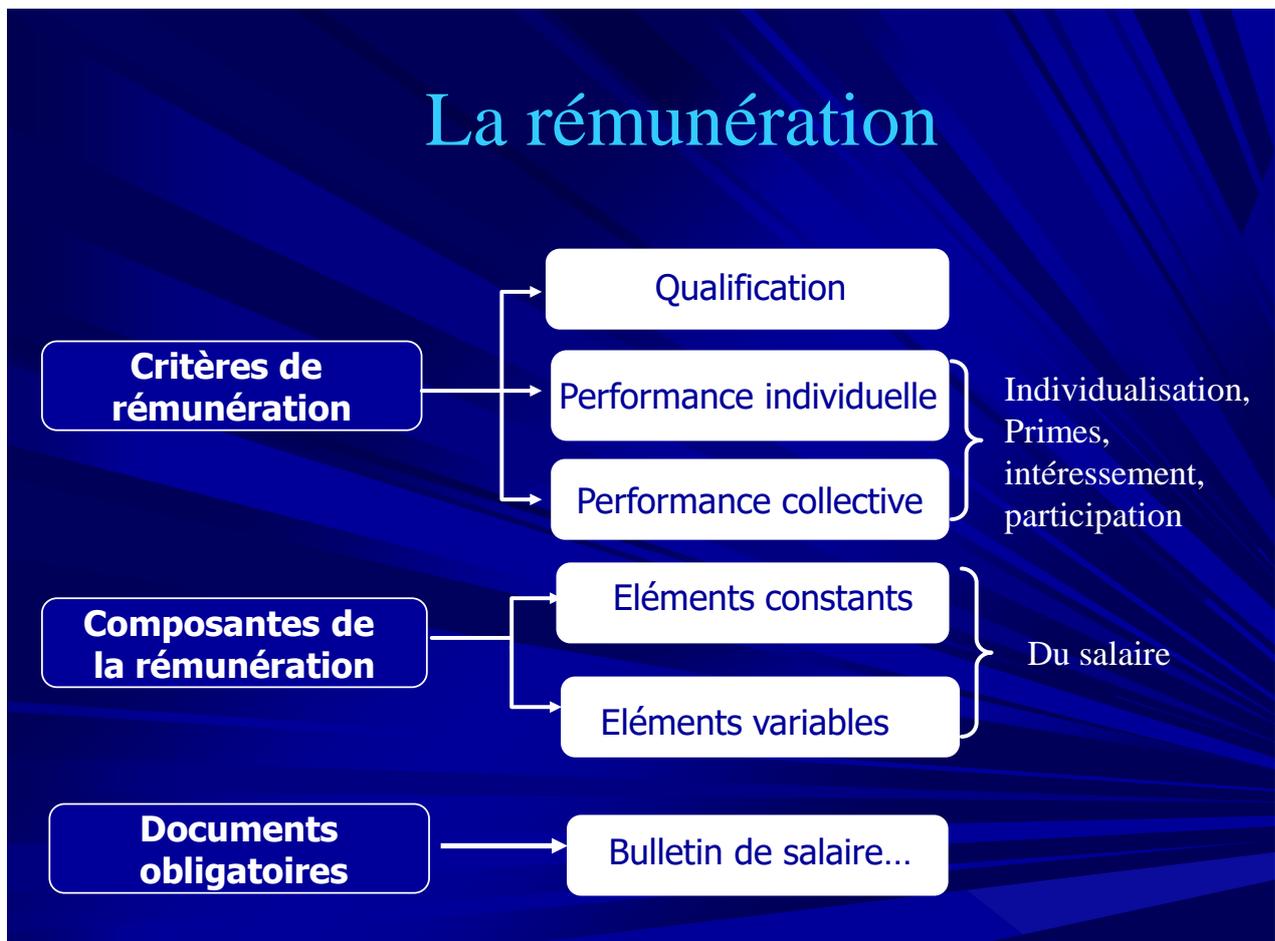
Pour illustrer la notion de rémunération nous allons projeter les notions théoriques de la rémunération sur le système de rémunération des RH au sein de l'entreprise national Naftal.

1- La politique de rémunération à Naftal

La rémunération est la contre partie que reçoit une personne pour le travail qu'elle a effectué.

L'entreprise tient compte aux facteurs externes pour déterminer une politique de rémunération Cohérente. Celle-ci dépende des postes occupés et comporte des arbitrages entre salaires et avantages sociaux.¹

Figure N°05 explicatifs de la rémunération à NAFTAL



Sources : données interne de NAFTAL Tizi Ouzou le 07/05/2018.

¹ Données interne de NAFTAL tizi Ouzou le 07/05/2018.

CHAPITRE N°2 LA REMUNERATION

1-1 La durée légale du travail

Le temps de travail est fixé à 40 Heures par Semaine Soit une moyenne de 173.33 hrs/mois calculé comme suit :

$(52 \text{ Semaines/An}) \times (40 \text{ Hrs/Semaine}) \div 12 \text{ Mois /An}$

(Ordonnance n° 97/03 du 11/01/1997 fixant la durée légale du travail)¹

1-2 Les composant du salaire voir annexe n°01

Tableau N° 06 : les composants de salaire a NAFTAL.

Les composantes du Salaire	
Les Gains	Les Retenues
Salaire de base	Assurances sociales
Échelon	Retraite
PRI / PRC	Retraite anticipée
PRS	Assurance chômage
IEP	Mutuelle
ICR	PCR/MIP
Heures supplémentaires	IRG
Indemnités de nuisances	Etc...
Indemnité de travail posté	
Salaire unique	
Allocations familiales	
Etc...	

Sources : données interne de NAFTAL tizi Ouzou, Le 07/05/2018.

¹ Données interne de NAFTAL tizi Ouzou, le 07/05/2018.

CHAPITRE N°2 LA REMUNERATION

1-2-1 Les salaires

En contrepartie du travail ou d'un effort fourni, le travailleur a droit à une rémunération (salaire). Par salaire, il faut entendre :

- Le salaire de base résultant de la classification professionnelle au sein de l'Entreprise (Cf. Grille des salaires + échelons).
- Les primes liées à la productivité.
- Les indemnités liées à l'ancienneté, la nuisance, le travail posté, la zone de travail, etc.

1-2-2 Les primes et indemnités

Se composent de

a- La prime de rendement individuel (PRI - Cf. Formule de calcul)

- Elle permet de sanctionner la quantité et la qualité du travail individuel, selon les normes et/ou programmes préalablement établis.
- Elle est payée par référence au salaire de base correspondant à la classification professionnelle.
- Elle se calcule sur la base de la note individuelle et du taux de la prime de rendement collective (PRC) auquel appartient l'agent.

b- La prime de rendement collective (PRC - Cf. Formule de calcul)

Elle permet de sanctionner la quantité et la qualité du travail collective de l'Unité et elle est payée dans les mêmes conditions que la PRI.

c- La prime de responsabilité et de sujétion (PRS - Cf. Barème)

La prime de responsabilité et de sujétion est destinée à compenser les sujétions et les responsabilités qui n'ont pas été prises en compte ou qui dépassent exceptionnellement le seuil arrêté dans l'évaluation du poste.¹

¹ Données interne de NAFTAL tizi Ouzou le 07/05/2018.

CHAPITRE N°2 LA REMUNERATION

d- L'échelon ou l'avancement au choix (Cf. Grille des salaires)

Il rémunère la performance dans le poste de travail. Il représente un système d'avancement au mérite qui permet une progression du salaire dans le même poste de travail.

e- L'indemnité d'expérience professionnelle (IEP - Cf. Tableau de décompte)

L'indemnité d'expérience professionnelle sanctionne l'ancienneté génératrice d'expérience professionnelle acquise au sein et/ou en dehors de l'entreprise.

f- L'indemnité de nuisances (IN - Cf. Barème)

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

g- L'indemnité de travail posté (ITP - Cf. Barème)

L'indemnité de travail posté est destinée à compenser forfaitairement les sujétions du travail organisé en équipes successives et notamment le recouvrement d'horaires pour la passation de consignes de travail durant les jours de repos hebdomadaires, les jours fériés, et les jours chômés et payés.

h- L'indemnité de zone et de conditions de vie (IFRI - Cf. Barème)

L'indemnité de zone et de conditions de vie est attribuée à tout travailleur exerçant ou résidant dans des conditions particulières de vie et d'isolement.

Les conditions de vie et d'isolement spécifiques à chaque agglomération, station, entrepôt, dépôt, base de vie, groupe de travail mobile, sont évaluées à l'aide de sept critères qui permettent de classer les structures concernées en 11 zones distinctes : A-B-C-D-E-F-G-H-J-K-L (Cf. Accord salarial).¹

i- La bonification moudjahid (BM - Cf. Formule de calcul)

La législation en vigueur définit la bonification moudjahid comme étant une indemnité destinée à améliorer le revenu et l'assiette devant servir au calcul de la pension retraite des travailleurs ayant participé activement à la lutte de libération nationale et dont la qualité de membre de l'ALN, de l'OCFLN, ou de Moussebel est dûment reconnue.

¹ Données interne de NAFTAL tizi Ouzou le 07/05/2018.

CHAPITRE N°2 LA REMUNERATION

j- L'indemnité de transport (IT - Cf. Barème)

L'indemnité de transport est un montant forfaitaire accordé au travailleur exerçant au nord en vue de lui permettre de supporter une partie ou la totalité des frais engagés sur le trajet domicile-lieu de travail-domicile.

k- L'indemnité de nourriture (INR - Cf. Taux/Jour)

L'indemnité de nourriture est une compensation accordée lorsque le travailleur est, pour des raisons de service, empêché de manière permanente de prendre ses repas à son domicile d'une part et non nourri par l'Entreprise d'autre part.

L'indemnité de nourriture est donc destinée à compenser les dépenses engagées par le travailleur à cet effet.

l- La prime de panier (PP - Cf. Taux/Jour)

La prime de panier est un avantage accordé au travailleur qui ne peut, en raison de l'horaire de travail (séance continue) fixé par l'Unité, prendre ses repas en dehors de son lieu de travail.

m- L'indemnité de forfaitaire d'amortissement de véhicule et l'indemnité kilométrique (IFA et IK - Cf. Barème)

L'IFA et l'IK sont versées à tout travailleur exerçant au nord du pays et dont le poste de travail en ouvre droit, et ce, pour compenser les frais occasionnés par l'utilisation d'un véhicule personnel à des fins de service.

n- Les frais de route (FR - Cf. Modalités réglementaires)

Les frais de route sont accordés au travailleur, exerçant en un lieu concerné par l'IFRI à l'occasion du départ en congé de récupération ou en congé annuel, afin de compenser les frais engagés :¹

- pour rejoindre son domicile, sur la partie du trajet où le transport n'est pas assuré par l'Entreprise

¹ Données interne de NAFTAL tizi Ouzou le 07/05/2018.

CHAPITRE N°2 LA REMUNERATION

- en cas de perturbation de vols, d'immobilisation des moyens de transport de l'Entreprise, après autorisation des responsables habilités à utiliser tous les moyens de transports disponibles y compris le véhicule personnel.

1-3 Les composantes du système de rémunération de NAFTAL

Selon le responsable de département rémunération, le système de rémunération de NAFTAL est composé de :

1-3-1 Rémunération fixe

Salaire de base + indemnités liées aux contraintes du poste (Nuisance, travail posté, service permanent et astreinte)

1-3-2 La rémunération variable

- Primes variable : Prime collective et individuelle
- Avantages en nature : Téléphone mobile, voiture de fonction, logement.....
- Avantages sociaux : prestations médicales, crèches, salle de sport.....

1-4 Les critères pris en considération dans la classification des postes

La direction ressources humaines de NAFTAL classe les postes en fonction de différents critères qui sont : la compétence, l'initiative créatrice et la finalité.

1-4-1 Critères de compétences

- Connaissances : étendue et profondeur des connaissances nécessaires pour satisfaire les obligations.
- Management et organisation : organiser, coordonner et piloter des activités.
- Communication et influence : comprendre, influencer et motiver les autres. ¹

1-4-2 Critères d'initiative créatrice

- Cadre de réflexion : variété et ampleur des problèmes rencontrés.
- Exigence des problèmes : complexité du processus mental pour traiter l'information, développer des conclusions et aboutir à la solution.

¹ Données interne de NAFTAL tizi Ouzou le 07/05/2018.

1-4-3 Critères de finalité

- Latitude d'action : liberté donnée pour agir, prendre des décisions et rendre compte de ses activités.
- Ampleur du champ d'action : données chiffrées (Chiffre d'affaires, Volume de production, ...).
- Impact sur le champ d'action : primordial, solidaire, contributif, relatif.

1-4-4 Les critères qui doivent conduire à des augmentations et au changement de coefficients chez NAFTAL

Il y'a 05 cas de figures pour augmenter les salaires :

- Augmentation suite à l'accroissement du niveau de maîtrise du poste. Il existe cinq niveaux de maîtrise (évolution horizontale) ;
- Augmentation pour encourager les efforts mais sans changement de niveau de maîtrise du poste.
- Augmentation suite à une promotion.
- Augmentation suite à la révision des fourchettes des salaires (pour rester compétitif sur le marché des salaires)
- Augmentation générale suite à la cherté de la vie (inflation).¹

¹ Données interne de NAFTAL tizi Ouzou le 07/05/2018.

1-5 La masse salariale

Figure N°06 explicatifs pour la masse salariale a NAFTAL



Sources : données interne de NAFTAL tizi Ouzou, le 07/05/2018.

1-5-1 Les Charges de l'Employeur et de l'Employé

a- Cotisation IRG

Il est appliqué à l'ensemble du revenu à l'exception de l'indemnité de zone, du salaire unique, des allocations familiales et IFRI après déduction de la retenue SS Selon un barème national

b- Sécurité Sociale

09 % du salaire de poste pour le travailleur (Ac 01/01/1999)

26 % du salaire de poste pour l'employeur.¹

¹ Données interne de NAFTAL tizi Ouzou le 07/05/2018.

CHAPITRE N°2 LA REMUNERATION

1-5-2 La Bourse d'emploi

Pour les postes de chef de service et plus l'entreprise à mis en place une procédure sélective afin de choisir les meilleures éléments pour occuper les postes clés déclarés vacants par les différentes structures.

Ses principes : Équité et transparence

Ses objectifs : mettre la personne qu'il faut la ou il faut

(Note DERH – 1717 de la 04/11/2002 portant procédure de traitement des candidatures dans le cadre de la bourse d'emploi)

2- Les principes, valeurs et objectifs de politique de rémunération à NAFTAL

La politique de rémunération chez NAFTAL se caractérise par les principes suivants

2-1 Les principes de la politique de rémunération

Cette nouvelle politique de rémunération vise développer les compétences et la motivation des salariés, en suscitant chez eux le désir d'être associés au succès de l'entreprise. Les principes de cette politique sont la reconnaissance et la rétribution de la performance, l'alignement du système sur les priorités stratégiques de l'entreprise, la responsabilisation des managers dans le fonctionnement du système et enfin, la transparence dans le fonctionnement de ce nouveau système. Ce nouveau système repose sur trois valeurs clés : l'équité, en d'autres termes l'équilibre entre la contribution et la rétribution, la transparence dans la compréhension des composantes de la rémunération et la différenciation dans les niveaux de salaire. La réussite du nouveau système dépendra d'un certain nombre de facteurs, en particulier l'adhésion des managers à la nouvelle politique salariale, la formation des opérationnels au processus de la rémunération, et une communication claire à l'ensemble des salariés.¹

- Classification par rôles et contributions, dont l'objectif est d'expliquer la progression professionnelle et de structurer le niveau de responsabilité avec le niveau de rémunération
- Renforcement du salaire de base. Le nouveau salaire offre le moyen d'attirer et de fidéliser les salariés et la possibilité de progresser pour chaque rôle.

¹ Données interne de NAFTAL tizi Ouzou le 07/05/2018.

CHAPITRE N°2 LA REMUNERATION

- Une part variable dont le poids est moins lourde dans la rémunération totale. Cette part sera stimulante avec des perspectives de gains rétribués en fonction des résultats ainsi qu'une valorisation des travailleurs qui dépassent les objectifs fixés.

On notera toutefois, que cette part ne sera pas la même pour l'ensemble du personnel. Elle est liée à la valeur ajoutée des salariés et sera appliquée sur la nouvelle assiette du salaire de base. En outre, il convient de préciser que la rémunération sera étroitement liée au système de management de la performance.

2-2 Valeurs et Objectifs de la politique de rémunération de NAFTAL

La politique de rémunération de NAFTAL vise les valeurs suivantes :

- Attire, motive et fidélise les salariés.
- Transparente, facile à implanter, flexible et dynamique.
- Evolutive par révision annuelle.
- Réponde au marché de travail.
- Liée à la maîtrise du poste et à la performance.

2-3 Les objectifs de la politique de rémunération de NAFTAL

- Equité : Construire une cohérence interne pour assurer l'équité.
- Compétitivité : Attirer, promouvoir et retenir les meilleurs.
- Performance : Encourager et manager la performance.
- Appartenance : Créer le sentiment d'appartenance au Groupe.¹

3- Les règles de gestion du salaire à NAFTAL

3-1 Le salaire fixe

Est composé du salaire de base et les indemnités pour déterminer le montant du salaire de base NAFTAL utilise les critères suivants :

- Classification des postes de travail à partir du poids de responsabilité et chaque poids correspond à un grade, le grade à une fourchette des salaires entre un mini et un maxi.
- Respect du salaire minimum SMIG
- L'égalité entre hommes et femmes
- le salaire de base ne peut en aucun cas être diminué (réglementation).

¹ Données interne de NAFTAL tizi Ouzou le 07/05/2018.

CHAPITRE N°2 LA REMUNERATION

- Augmentation générale liée au coût de la vie décidée par le comité exécutif et le syndicat nationale.

Les indemnités liée à la :

- la zone géographique.
- L'expérience (une augmentation individuelle entre 5 et 10% Annuellement)
- Poste de travail (Produit dangereux, travail de nuit)

3-2 Le salaire variable

Composer de deux primes

- Prime de rendement collectif (PRC) : Représente la performance collective ; calculer à base de chiffre d'affaire du moi précédent et le salaire de base. Cette prime est calculée de la manière suivante :

$$\text{PRC} = C1 \times (\text{réalisation/prévision}) \text{ CA} + C2 \times (\text{réalisation/prévision}) \text{ CA GPL} + C3 (\text{note Image de marque}) + C4 (\text{note sécurité})$$

- Prime de rendement individuel (PRI) : liée à la performance individuelle calculer a la base d'une évaluation mensuelle par le chef hiérarchique direct et le salaire de base. Cette prime est calculée de la manière suivante :

$$\text{PRI} = Ca \times m3/J + Cb \times (\text{note assiduité})$$

C1;C2;C3;C4 : coefficients de pondération.

C1 : 35% ; C2 : 10% ; C3 : 20% ; C4 : 35% ; CA : chiffre d'affaire station ; CA GPL : chiffre d'affaire

GPL ; Note image de marque : entre 0 et 10 ; Note sécurité : entre 0 et 10

Ca : coefficient de pondération = 70% ; Cb : coefficient de pondération =30 %¹

¹ Données interne de NAFTAL tizi Ouzou le 07/05/2018.

CHAPITRE N°2 LA REMUNERATION

3-3 D'individualisation des salaires à NAFTAL

La nouveauté réside aujourd'hui dans la généralisation et la systématisation de la démarche d'individualisation des rémunérations. Dans les entreprises où l'individualisation connaît un développement considérable, on y recourt largement aux augmentations individuelles

Le tableau suivant présente l'augmentation des salaires au niveau de NAFTAL pour 2017.

Tableau N°07 augmentation du salaire

	Agents exécution	Agent maitrise	cadres
Augmentation générale	13%	13%	13%
Augmentation individuel	0%	0%	0%
Total	13%	13%	13%

Sources : données interne de NAFTAL tizi Ouzou, le 07/05/2017.

Pour l'année 2017 et selon le responsable du département de GRH de NAFTAL, ils ont enregistré des augmentations générales et une absence des augmentations individuelle.

Et selon la même source la direction générale de d'entreprise de distribution et la commercialisation des produits pétroliers NAFTAL a donné l'ordre pour une revalorisation du salaire.¹

¹ Données interne de NAFTAL tizi Ouzou le 07/05/2018.

CHAPITRE N°2 LA REMUNERATION

La politique salariale est le pilier de la fonction ressources humaines. En Algérie, on n'arrive pas à maîtriser cette politique car elle est soumise à l'arbitraire.

Cette politique reste politisée, la plupart des entreprises Algériennes ne possèdent pas une vraie politique de rémunération. Ce qui attire dans l'entreprise NAFTAL c'est l'existence d'un département rémunération, ce qui implique l'existence d'une politique de rémunération, d'une volonté à faire de cette politique un réel levier de motivation, de faire l'exception en échappant à la conjoncture économique défavorable de notre pays. Des investissements significatifs dans le développement des ressources humaines, la gestion des talents, et particulièrement celle des cadres, ainsi qu'un suivi rigoureux de la préparation de la relève, compléteront la gamme des outils qui garantiront la santé, la croissance et la pérennité de l'entreprise, lui permettant de poursuivre son rôle de créateur d'emplois et de richesses pour notre pays.

Mais il faut signaler que l'individualisation de la rémunération reste un projet dans sa phase de lancement pour cette entreprise. La rémunération au mérite sera développée dans l'avenir avec le développement du système de management de performance.

CHAPITRE N°2 LA REMUNERATION

Conclusion

La rémunération constitue l'un des sujets les plus sensibles d'une politique du personnel. La politique sera définie par rapport à des critères d'équité, de compétitivité, de motivation et de reconnaissance. La mise en œuvre d'une politique de rémunération surtout la rémunération au mérite conduit souvent à une modification profonde des valeurs et système de gestion de l'organisation

La rémunération fait partie des outils de motivation, mais n'en constitue pas le premier. Elle permet seulement de récompenser le résultat obtenu, la contribution au succès de l'entreprise.

Inverser les choses et compter sur l'argent pour motiver les gens créent une mentalité de mercenariat. La nouvelle politique de rémunération mal faite peut être beaucoup plus destructrice que si aucun changement n'avait été mis en place. La récompense peut entraîner la motivation ou la démotivation.

L'élaboration de cette politique constitue l'un des défis majeurs pour la direction des ressources humaines en raison des divers objectifs, parfois peu compatibles, et de nombreuses contraintes auxquels ils doivent répondre

A travers elle, l'entreprise doit tenter de trouver un équilibre entre considérations économiques et ambitions sociales, tout en veillant à ne pas contrarier ses orientations stratégiques

Enfin on peut dire que la masse salariale est l'élément déterminant de l'équilibre social et de l'équilibre financier des entreprises

Elle apparaît donc être stratégique, économique et sociale d'une importance fondamentale dans les entreprises

Chapitre

N°03

CHAPITRE N°3 IMPACT DE LA REMUNERATION SUR LA
MOTIVATION DES RH DU DISTRICT NAFTAL T-O

CHAPITRE N°3 IMPACT DE LA REMUNERATION SUR LA MOTIVATION DES RH AU SEIN DE NAFTAL T-O

Introduction

Les formes de rémunération et les modes de gestion en cette matière peuvent ,selon le contexte ,agir sur une variété d'attitude et de comportement (satisfaction ,motivation, loyauté ,rendement ...) , la structure du système de rémunération peut influencer ,entre autre la capacité de recrutement , la rétention du personnel, la performance au travail ,la polyvalence ,le développement des compétences et , à la limite, la capacité concurrentielle des entreprises. C'est en raison de ses effets potentiels directs sur la performance des individus, des groupes et des organisations que la rémunération est aujourd'hui considérée comme une activité de gestion des ressources humaines d'importance stratégique. ¹

Alors la croissance économique est également engendrée à partir d'une motivation au travail par la rémunération, le niveau de salaire et ses augmentations sont des variables stratégiques de l'entreprise, dont l'impact sur son fonctionnement est direct.

Cas de l'Algérie , cette politique de rémunération est passée par deux périodes distincte , la première issue d'un système centralisé des salariés ,leur fixation et leur suivis étaient du ressort de l'Etat dans une organisation administrative des différentes étapes de la vie économique et sociale à l'aide des outils juridiques et réglementaires ,et notamment de SGT (statut général des travailleurs) et les textes pris pour son application ,l'article 127 stipule que la fixation des salaires est du ressort de l'Etat ,il doivent être liés par les objectifs de réalisation des plan nationaux .La deuxième période vient après que le législateur ait opté pour l'autonomie des entreprises ,la promulgation de la loi sur les relations du travail ,la loi 90 / 11 ayant fait table rase sur la législation et la réglementation antérieure régissant la matière .²

L'entreprise nationale de distribution et de commercialisation du produit pétrolier NAFTAL TIZI – OUZOU fera l'objet de notre étude, nous tenterons de montrer la pratique réelle de la politique de rémunération, de connaître l'actualité de cette dernière, de recueillir les avis des professionnel du domaine pour pouvoir ensuite comprendre le comportement des salaires vis-à-vis de cette politique.

Ce troisième chapitre entame la partie la plus pertinente et la plus intéressante , a pour objet de présenter notre étude en cas pratique, il consiste deux section, dans la premier nous allons

¹ www.coindussalaire.fr/salaire/MOTIVATION-CONSEIL (consulté le 25-05-2018 à 10h)

² Melle TAIEBI KHADJIDJA ,thèse doctorat ,thème la rémunération ;un facteur de motivation au travail dans les entreprises , option management des entreprises ,2009/2010 p72.

CHAPITRE N°3 IMPACT DE LA REMUNERATION SUR LA MOTIVATION DES RH AU SEIN DE NAFTAL T-O

d'abord présenté notre organisme d'accueil qui est le district NAFTAL TIZI-OUZOU, son historique et ses missions, par la suite , au niveau de la seconde section nous intéressons sur notre méthodologie de travail, exposition des résultats et les remarques enregistrées, avec des recommandations et des suggestions proposées.



CHAPITRE N°3 IMPACT DE LA REMUNERATION SUR LA MOTIVATION DES RH AU SEIN DE NAFTAL T-O

SECTION 1 : PRESENTATION DE L'ENTREPRISE NAFTAL

Au début des années 80, l'Etat algérienne a pris conscience que les salaires constituent un élément essentiel de la vie économique et sociale de toute collectivité.

La conception et la mise en œuvre d'une politique de rémunération juste et équitable au sein des l'entreprises algériennes est une question complexe, Ces effets jouent sur la motivation des employés, sur les compétences des travailleurs, cette motivation et ces compétences ont un impact sur la performance de ces entreprises.

Pour tenter de déceler les différents enjeux de cette rémunération, il nous a paru essentiel d'analysé une situation réelle qui est le cas de district NAFTAL TIZI-OUZOU. Cette première section s'intéresse exactement à cette entreprise dans le but d'identifier d'une manière spécifique la place de la politique de rémunération au sein de cette dernière, de mieux comprendre le comportement de ces salaires, et de mesurer le degré de la motivation ou de démotivation par la rémunération à travers l'outil d'analyse (SPSS) qui sera l'objet de notre deuxième section.

1-Présentation de l'organisme et les branches d'activités de NAFTAL

Cette partie est composée de :

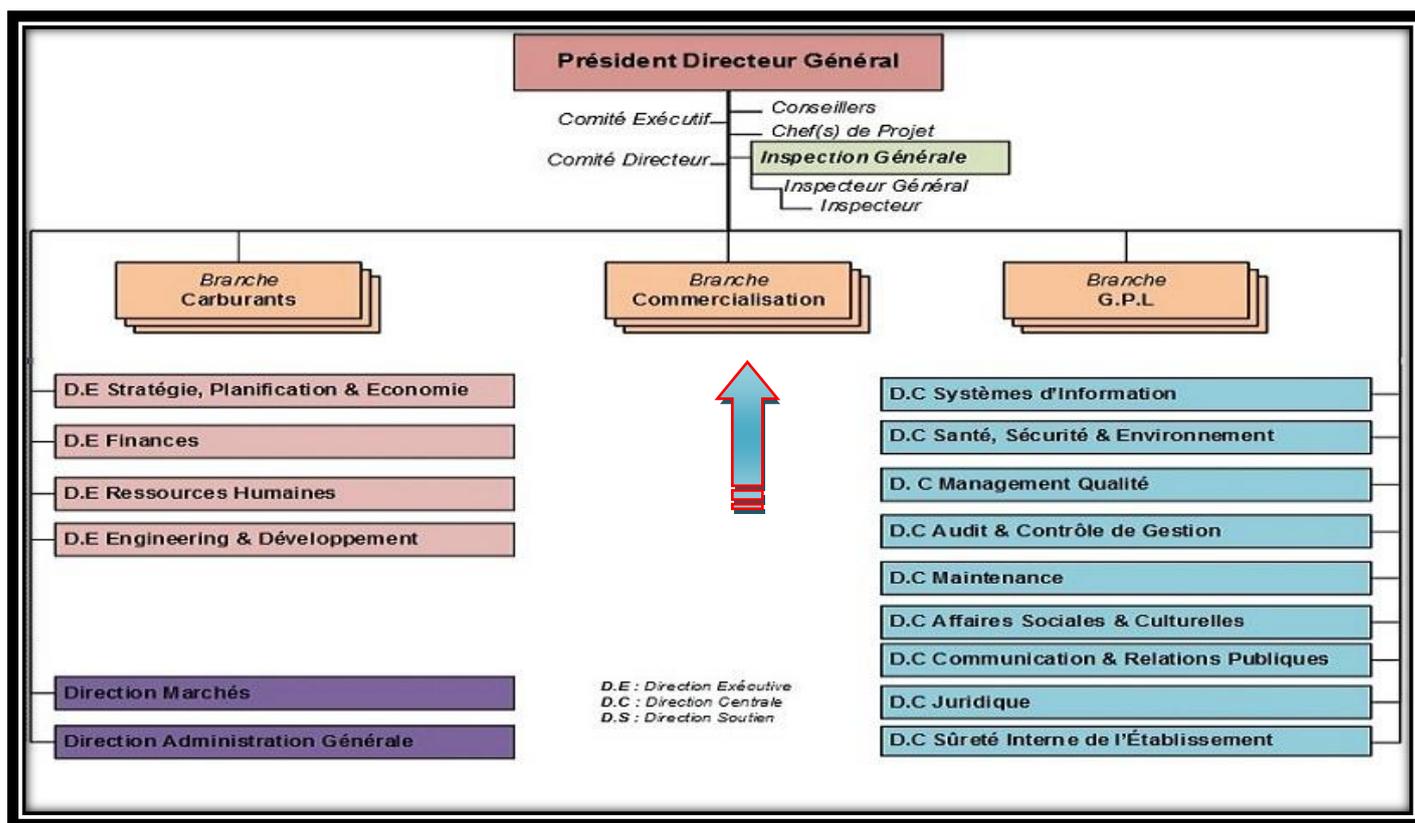
1-1 La présentation de NAFTAL

NAFTAL, filiale de **SONATRACH**, est une société nationale de distribution et de commercialisation des produits pétroliers. Elle est considérée comme une ressources primordiale de l'économie algérienne, **NAFTAL** est divisée en différentes sociétés (**ONAFOR**, **EMTP**, **NAFTEC**, **NAFTAL**). Elle est créé par le **décret N°80 du 06/04/1980** dont le capital social est de **15.650.000.000.00 DA(SPA)**, avec un personnel de **trente mille (30.000)** agents. **NAFTAL** est classée la **2^{ème} en 2002** parmi les cinquante plus grandes entreprises Algériennes et la **37^{ème}** à l'échelle Africaine, au top de **500** plus grandes entreprises du continent.¹

¹ Document interne de NAFTAL, Tizi Ouzou ,07/05/2018

CHAPITRE N°3 IMPACT DE LA REMUNERATION SUR LA MOTIVATION DES RH AU SEIN DE NAFTAL T-O

Figure N°07 explicatifs de l'organigramme de NAFTAL direction générale



SOURCE : données interne de NAFTAL DG CHERAGA MARS 2018.

1-2 Les branches d'activité de NAFTAL et leurs missions

Pour faciliter ces tâches et assurer ses missions, **NAFTAL** est subdivisée en trois branches d'activités dont chaque branche applique un système décentralisé. Les branches d'activités de **NAFTAL** sont :

La dernière organisation transitoire de la société **NAFTAL**, résulte les trois branches d'activités suivantes :

- La branche carburant.
- La branche commercialisation.
- La branche G.P.L.¹

¹ Document interne de NAFTAL, Tizi Ouzou ,07/05/2018

CHAPITRE N°3 IMPACT DE LA REMUNERATION SUR LA MOTIVATION DES RH AU SEIN DE NAFTAL T-O

1-2-1 Branche carburants

Cette branche d'activité a pour missions de :

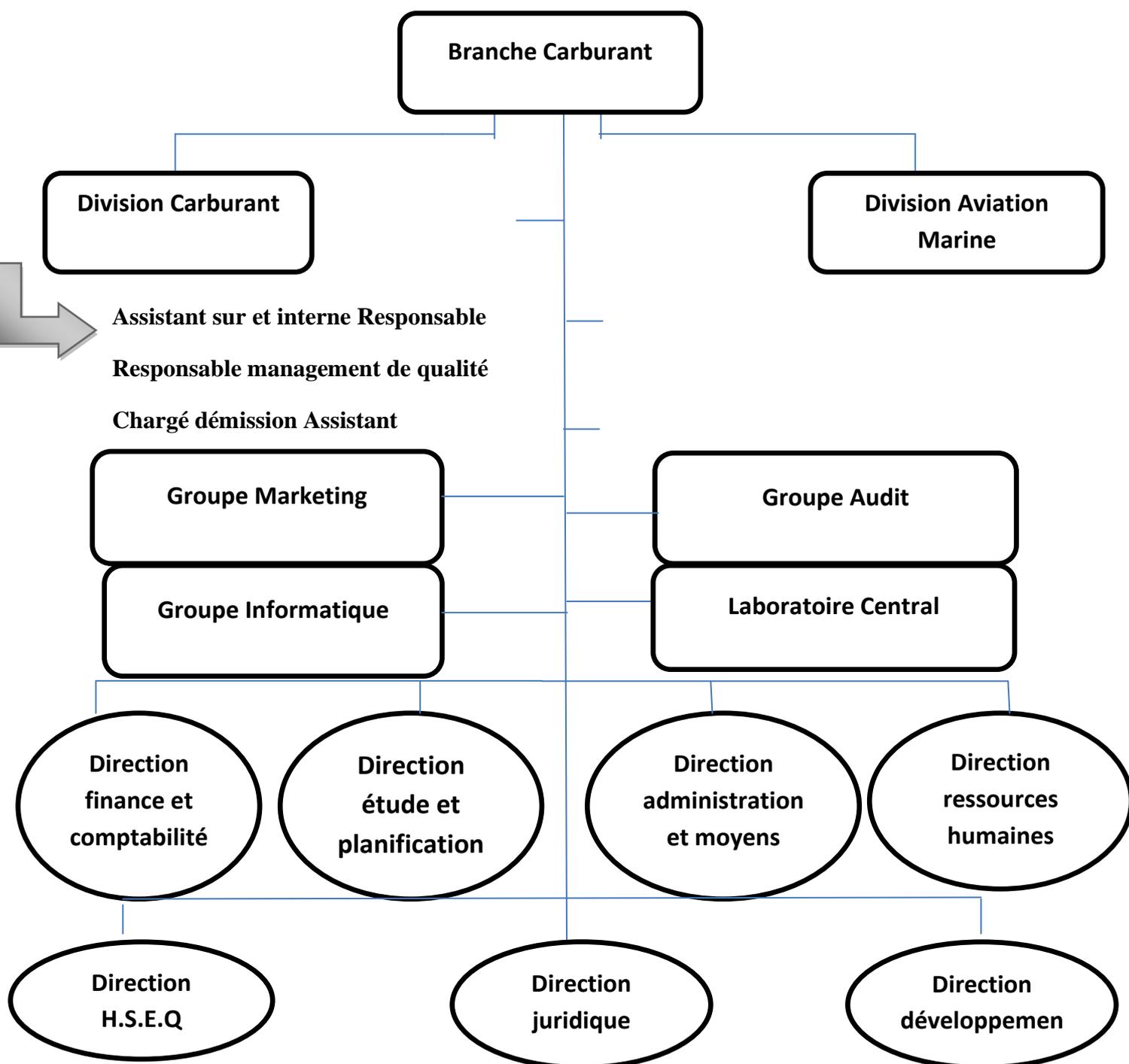
- Assurer l'exploitation et la maintenance des centres carburants terre, marine et aviation, des canalisations et moyens de transport.
- Assurer les opérations de sautage de navires et d'avitaillement d'aéronefs.
- Contrôler, suivre et réguler les flux de produits carburant terre, marine et aviation.
- Elaborer et suivre l'exécution des plans et suivre d'approvisionnement par canalisation et cabotage, de ravitaillement par wagons réservoirs ou camions citernes.
- Veiller au respect de la réglementation de normes en matière de sécurité de l'installation moyenne, qualité produits et protection de l'environnement.
- Contrôler, suivre et réguler les flux de produits carburants terre, marine et aviation.¹

La branche Carburant est représentée dans l'organigramme suivant :

¹Document interne de NAFTAL, Tizi Ouzou ,07/05/2018

CHAPITRE N°3 IMPACT DE LA REMUNERATION SUR LA MOTIVATION DES RH AU SEIN DE NAFTAL T-O

Figure N°08 explicatifs de l'organigramme de la structuration branche carburant



Source : Organisation Macrostructure de NAFTAL le 07/05/2018

CHAPITRE N°3 IMPACT DE LA REMUNERATION SUR LA MOTIVATION DES RH AU SEIN DE NAFTAL T-O

1-2-2 La branche Commercialisation :

La Branche Commercialisation de la société **NAFTAL**, assure la distribution et commercialisation des produits pétroliers à travers le territoire national. La branche commercialisation a pour missions de :

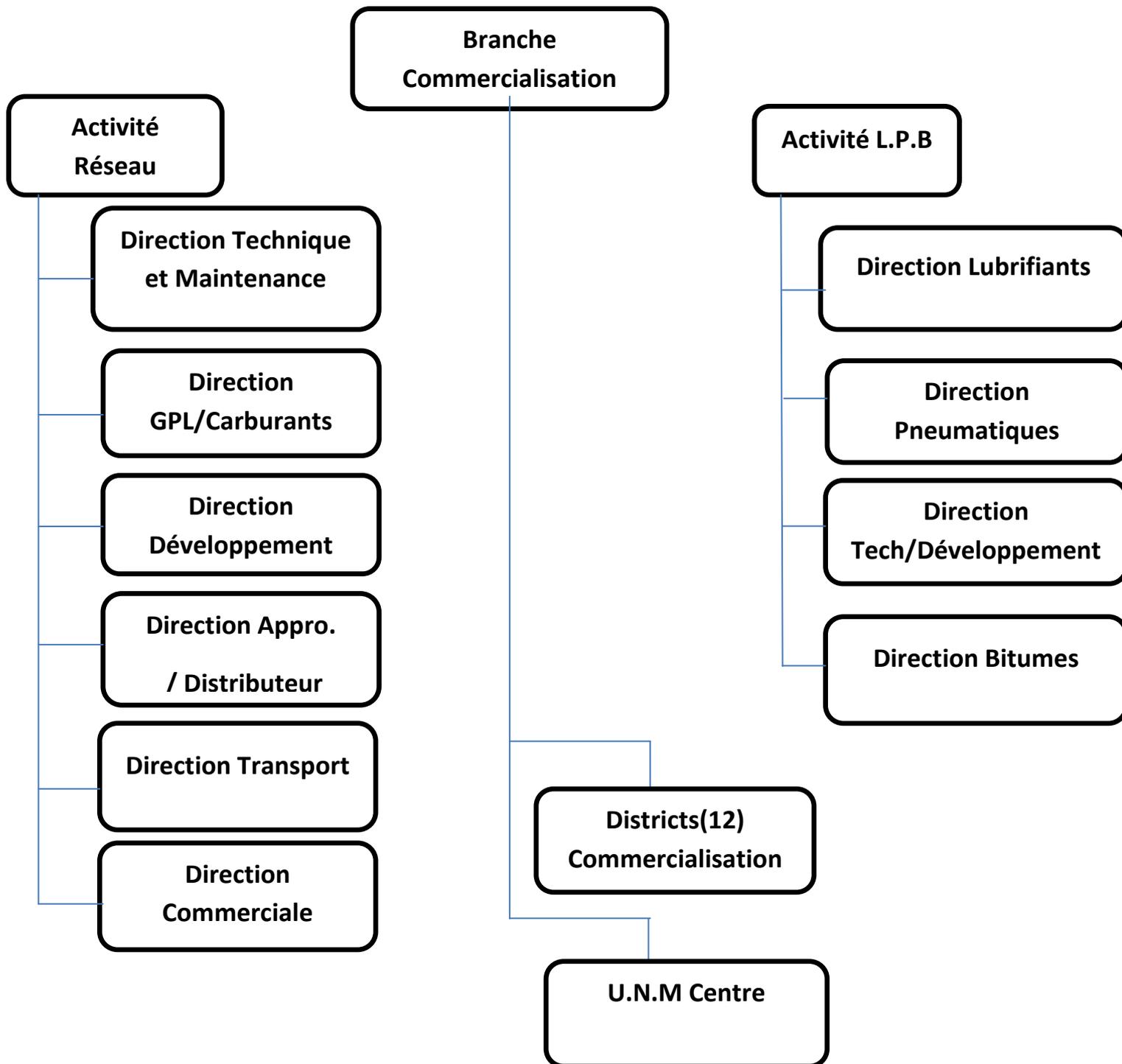
- Commercialiser les produits pétroliers Carburants, Lubrifiants, Pneumatiques et Bitumes ;
- Gérer, suivre et contrôler les relations avec la clientèle carburants, pneumatiques et bitumes (réseau de stations-services, gros consommateurs et autres clients) ;
- Elaborer et mettre en œuvre une stratégie de développement du réseau (modernisation, réhabilitation et mise en conformité) ;
- Promouvoir le développement du carburant propane (G.P.L/C) ;
- Coordonner, contrôler et animer les activités des districts ;
- Promouvoir une politique d'amélioration de la qualité de service et d'accueil de la clientèle.

La branche commercialisation est structurée par ligne de produits qui sont figurées dans l'organigramme suivant :¹

¹ Document interne de NAFTAL, Tizi Ouzou ,07/05/2018

CHAPITRE N°3 IMPACT DE LA REMUNERATION SUR LA MOTIVATION DES RH AU SEIN DE NAFTAL T-O

Figure N°09 explicatifs de l'organigramme de la Ligne de produit de la branche commercialisation



Source : Organisation Macrostructure de NAFTAL07/05/2018

CHAPITRE N°3 IMPACT DE LA REMUNERATION SUR LA MOTIVATION DES RH AU SEIN DE NAFTAL T-O

1-2-2-1 Activité réseau station de service :

Le réseau station de service est composé de **2000** stations-service ainsi que les Méga-stations-service qui portent l'enseigne **NAFTAL**. Les produits commercialisés au niveau du réseau sont les carburants, les lubrifiants, les produits entretien auto, les pneumatique, le butane et le G.P.L /C.

Le réseau Stations-service **NAFTAL** constitue un moyen de communication important avec la clientèle, notamment pour les produits suivants (carburants, lubrifiants, pneumatiques) et les prestations de service (vidange, vulcanisation et lavage).

1-2-2-2 Activité lubrifiant pneumatique et bitumes (L.P.B) :

L'activité L.P.B au sein de la Branche Commercialisation, a pour rôles de :

- Approvisionnement, le stockage, la distribution et la vente des lubrifiants (les huiles pour moteurs essence, diesel, les graisses et les produits spéciaux) ;
- Assure l'approvisionnement, le stockage, la promotion et la vente des pneumatique ;
- Approvisionnement, le stockage, la formulation et la commercialisation des bitumes et produits dérivés. Cette activité s'appuie sur des structures opérationnelles sur le terrain, à savoir 15 centres bitumes et des moyens de transport spécifiques.

1-2-3-La Branche G.P.L :

La Branche G.P.L a pour mission de :

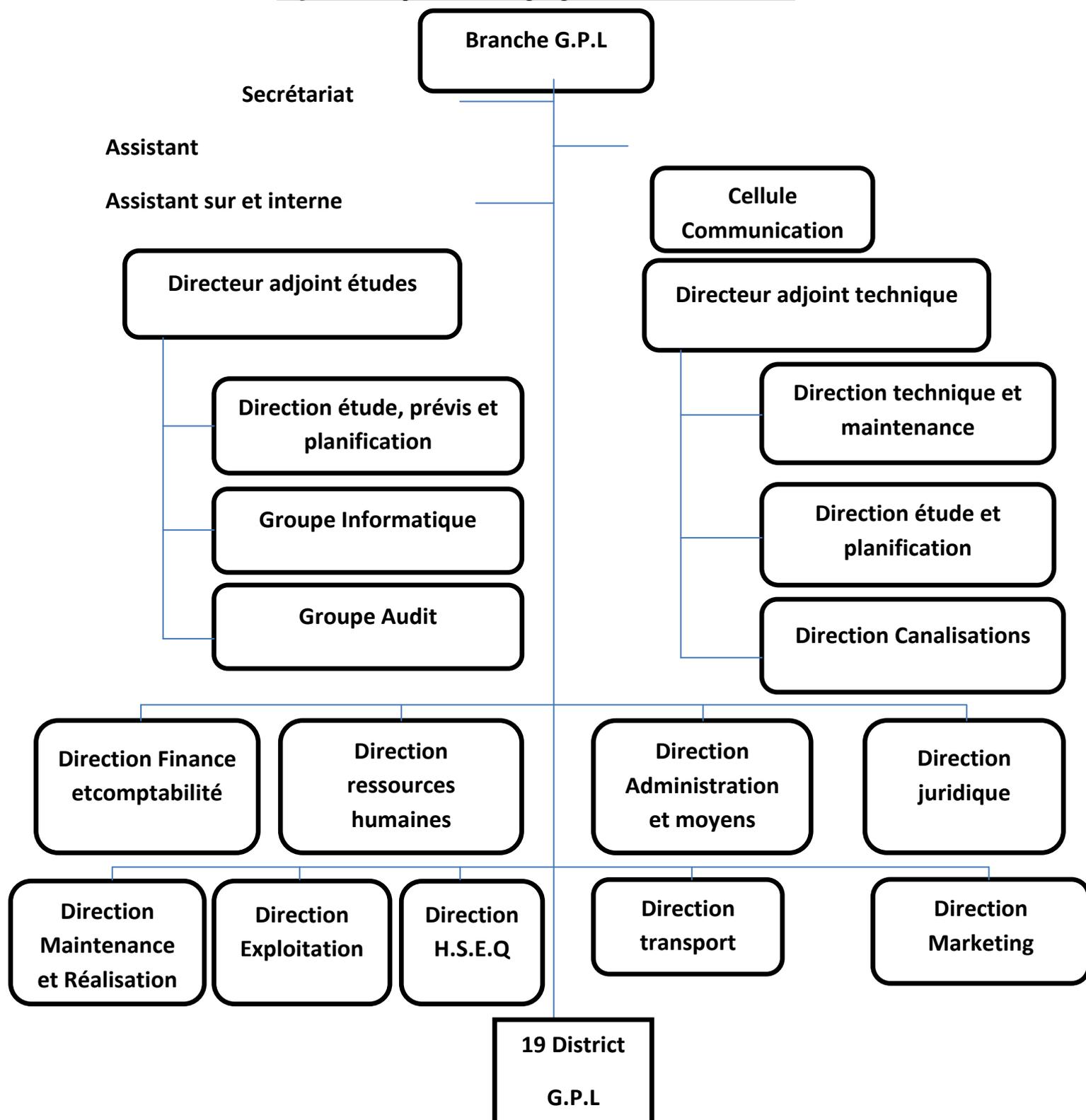
- Gérer, organiser, promouvoir et développer l'activité enfutage et de distribution des G.P.L ;
- Veiller au respect des normes et consignes de sécurité sur toute la chaine G.P.L (transport, installations d'enfutage et de stockage, bouteilles, citernes, accessoires, etc.) ;
- Organiser et développer le réseau commercial et de distribution ;
- Développer et valoriser les G.P.L sous toutes leurs formes particulièrement vrac et gaz butane ;
- Moderniser les infrastructures pour améliorer la productivité, la sécurité et la gestion ;
- Développer le partenariat et la coopération dans le domaine des GPL.¹

¹ Document interne de NAFTAL, Tizi Ouzou ,07/05/2018

CHAPITRE N°3 IMPACT DE LA REMUNERATION SUR LA MOTIVATION DES RH AU SEIN DE NAFTAL T-O

La branche G.P.L est schématisée dans l'organigramme ci-après :

Figure N°10 explicatifs de l'organigramme de la branche G.P.L



Source : Organisation Macrostructure de NAFTAL le 07/05/2018

CHAPITRE N°3 IMPACT DE LA REMUNERATION SUR LA MOTIVATION DES RH AU SEIN DE NAFTAL T-O

2- Historique de NAFTAL

Avant la restructuration de SONATRACH, NAFTAL était une division de commercialisation, son siège est situé au **46 Boulevard Mohammed V à Alger**, elle s'est subdivisée en régions **Est, Ouest, Sud, Centre**, totalisant **42** centres. NAFTAL a connu différentes périodes de transformation qui sont les suivantes :

2-1 La première étape (1980-1987)

Cette première étape de transformation est divisée en plusieurs périodes qui sont :

2-1-1 La période du 6 Avril 1980 :

Le décret N° 80-101 portant création de l'entreprise nationale de raffinage et de distribution de produits pétroliers(E.R.D.P).

Article 1 : « Il est une entreprise nationale dénommée « entreprise nationale de raffinage et de distribution de produits pétroliers » par abréviation(E.R.D.P). »¹

Article 2 : « L'entreprise nationale de raffinage et de distribution de produits pétroliers est chargée, dans le cadre du plan national de développement économique et social, de l'industrie du raffinage des hydrocarbures liquides et de la distribution des produits raffiné sur le territoire national. »

2-1-2 La période du 5 Février 1983

Le décret N°83-112 portant modification de la dénomination de l'entreprise nationale de raffinage et de distribution de produits pétroliers et transfert de son siège social stipule dans :

Article 1 : « Il est créé une entreprise nationale dénommée : Entreprise nationale de raffinage et de distribution de produits pétroliers par abréviation (NAFTAL) qui est une entreprise socialiste à caractère économique ».²

Article 2 : « Le siège social de l'entreprise nationale de raffinage et de distribution de produits pétroliers par abréviation (NAFTAL) est transféré de Boudouaou à Chéraga ».

¹ Document interne de NAFTAL, Tizi Ouzou ,07/05/2018

² Idem

CHAPITRE N°3 IMPACT DE LA REMUNERATION SUR LA MOTIVATION DES RH AU SEIN DE NAFTAL T-O

2-2 La deuxième étape (1987-1997)

Cette étape est caractérisée par la période suivante :

2-2-1 La période du 25 aout 1987

Selon l'article 1 du décret n°87-190 portant création de l'entreprise nationale de raffinage de produits pétroliers :

« Il est créé une entreprise nationale dénommé entreprise nationale de raffinage sous le sigle (NAFTAL) qui est une entreprise à caractère économique ».

a- Les objectifs et les moyens de NAFTEC

NAFTEC dans son deuxième article a pour objectifs :

- Assurer l'approvisionnement et la régulation du marché national par la production nationale et éventuellement par l'importation ;
- Participer à la coordination en matière de stockage stratégique des produits relevant de son domaine d'action.

b- Les moyens de NAFTEC

L'entreprise NAFTEC est dotée par voie de transfert à partir des biens et personnels détenus ou gérés par NAFTAL.

2-3 La troisième étape (1997-2007)

Cette étape est constituée de trois périodes :

2-3-1 La période du 17 novembre 1997

Le décret n°97-435 portant réglementation de stockage et de distribution des produits pétroliers qui consacre l'ouverture à toute personne morale ou physique de l'exercice des activités de distribution des produits pétroliers, de conditionnement des G.P.L et de transformation des bitumes.¹

¹ Document interne de NAFTAL, Tizi Ouzou ,07/05/2018

CHAPITRE N°3 IMPACT DE LA REMUNERATION SUR LA MOTIVATION DES RH AU SEIN DE NAFTAL T-O

2-3-2 La période du 18 avril 1998

Dans cette période **NAFTAL** est transformé en société par actions au capital social de **6.650.000.000 DA**, filiale à **100%** du holding **SONATRACH** Valorisation des Hydrocarbures (SVH).

2-3-3 La période du 21 décembre 1999

Cette période est caractérisée par la création en partenariat avec **SNTF** et **STPE** société chargé du transport des produits énergétiques par chemin de fer.

2-3-4 La période du 29 juillet 2002

Cette période a commencé avec une augmentation du capital social de **6,65** milliards **DA** à **15,65** milliards **DA**.

2-3-5 La période du 28 avril 2005

Loi n°05-07 relative aux hydrocarbures qui instaure :

- Le principe du libre accès aux installations de transport par canalisation et de stockage des produits pétroliers moyennant paiement d'un tarif agréé par **ARH** ;
- Une caisse de péréquation des tarifs de transport, impose une mise en conformité **HSE** de nos installations avant avril **2011**.

2-3-6 La période du 06 mai 2006

Création de **NAFTACHIN** chargée de la commercialisation et de la distribution des produits issus de la raffinerie d'**Adrar** en partenariat avec **SORALCHIN**.¹

¹ Document interne de NAFTAL, Tizi Ouzou ,07/05/2018

CHAPITRE N°3 IMPACT DE LA REMUNERATION SUR LA MOTIVATION DES RH AU SEIN DE NAFTAL T-O

3- Présentation, missions et organisation du district commercialisation de TIZI-OUZOU

District commercialisation de Tizi Ouzou est présenté comme suit

3-1 La présentation du district commercialisation de Tizi-Ouzou :

Le **District Commercialisation de Tizi-Ouzou Oued-Aissi** est situé dans la zone industrielle **AISSAT IDIR** à **15 Kilomètre** de **Tizi-Ouzou**.

Il gère un centre de distribution dépôt **Oued Aissi**, un centre **LUB/PNM Tizi-Ouzou** et un réseau de **dix-sept (17)** stations-service en gestion directe (**GD**). Le **District COM T-O se charge aussi** du contrôle de **six (06)** stations gestions libres (**GL**), **dix (10)** réseau ordinaires (**RO**), **quarante-deux (42)** pointe de vente agréent (**PVA**), **cent cinq (105)** stations lavage graissage (**SLG**), **quarante-six (46)** revendeurs pneumatiques et **quatre (04)** revendeurs pièces de rechanges.

3-2 Les missions du district Commercialisation de Tizi-Ouzou :

Le **District Commercialisation de Tizi-Ouzou Oued-Aissi** est chargé des activités liées au transport, stockage, distribution, commercialisation, promotion et développement des produits pétroliers de la société **NAFTAL**.

Ses principales missions sont :

- Mettre en œuvre l'organisation approuvée du district ;
- Gérer, organiser, promouvoir et développer l'activité de distribution des carburants, lubrifiants, pneumatiques et autres produits spéciaux ;
- Assurer le service après-vente auprès de la clientèle notamment en matière de lubrifiants (Préconisation, spécification, etc.) ;
- Assurer l'exploitation et la maintenance des infrastructures et moyens du district ;
- Veiller au respect de la réglementation en vigueur dans tous les domaines d'activité (technique, transport, stockage, sécurité, commercialisation, environnement, finance, comptabilité, fiscalité, assurance, législation et relation de travail) ;
- Optimiser l'utilisation des moyens propres notamment de transport et limiter le recours aux tiers privé ;
- Tenir la comptabilité générale du district ;
- Elaborer le bilan consolidé du district ;¹

¹ Document interne de NAFTAL, Tizi Ouzou ,07/05/2018

CHAPITRE N°3 IMPACT DE LA REMUNERATION SUR LA MOTIVATION DES RH AU SEIN DE NAFTAL T-O

- Veiller à l'application des politiques, règles et procédures du district dans les domaines de la gestion, de la maintenance, du développement et de la sécurité des ressources humaines et matérielles ;
- Elaborer le budget et plan de financement du district et communiquer aux structures concernées les états d'exécution ;
- Exécuter les plans, budget et autre objectifs arrêté par le district et la direction propose voir prendre des mesures collectives en cas de dérive ;
- Veiller à la tenue rigoureuse de la comptabilité du flux physiques et financiers et au suivi et au recouvrement des créances détenues sur les tiers ;
- Gérer les relations avec la clientèle ;
- Organiser, coordonner et exécuter les programmes de distribution carburants.

3-3 L'organisation (organigramme) du district Commercialisation Tizi-Ouzou

Les carburants, lubrifiants, pneumatiques sont des produits stratégiques et leur commercialisation engendre une lourde responsabilité. Afin de faire face à la demande existante sur le marché et de préserver l'image de marque de la société, le district **Commercialisation Tizi-Ouzou Oued-Aissi** a mis à sa disposition des moyens humaines, financières et matérielles.

Toutefois, leur gestion demande une organisation. Pour cela, le district s'est structuré et a réparti ses tâches en départements.

Mais avant d'entamer la présentation de ses départements, il y a lieu de citer les cellules liées directement à la direction, qui sont :

- Département informatique de deux ingénieurs et deux chefs de service;
- Secrétariat de direction ;
- Responsable sécurité industrielle HSE ;
- Juriste (deux juristes principaux et un juriste).¹

¹ Document interne de NAFTAL, Tizi Ouzou ,07/05/2018

CHAPITRE N°3 IMPACT DE LA REMUNERATION SUR LA MOTIVATION DES RH AU SEIN DE NAFTAL T-O

Les départements qui composent le **district Commercialisation Tizi-Ouzou** sont :

3-3-1 Département commercial :

Le département commercial veille à l'exécution et l'application de la politique commerciale adoptée par les directions produites. Il élabore aussi, les plans du budget prévisionnels des ventes de produits, puis analyse des écarts et entreprend les actions de redressement de l'entreprise, ce département comprend :

- Service réseau ;
- Service lubrifiants ;
- Service pneumatiques.

3-3-2 Département transport et technique :

Ce département assure la gestion administrative du matériel roulant, des pièces de change et du personnel de conduite. Il élabore également les plans de maintenance préventive et curative des équipements, dépôts et canalisations et en suit les exécutions. Il subdivisé en quatre services :

- Service transport ;
- Service approvisionnement et distribution ;
- Service exploitation et maintenance ;
- Service étude et réalisations.

3-3-3 Département finances et comptabilité :

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

Le département transport et comptabilité comprend :

- Service trésorerie ;
- Service comptabilité ;
- Service budget et coûts.¹

¹ Document interne de NAFTAL, Tizi Ouzou ,07/05/2018

CHAPITRE N°3 IMPACT DE LA REMUNERATION SUR LA MOTIVATION DES RH AU SEIN DE NAFTAL T-O

3-3-4 Agence commerciale de Bejaia :

Elle est composée d'un centre de distribution dépôt **067**, d'un centre vente **LUB/PNM** et réseau de **huit (08)** stations-service, gestion directe (**GD**) situé à Bejaia.¹

3-3-5 Département administration et moyens généraux :

Le département assure la gestion des moyens généraux, l'administration et la gestion des ressources humaines du district. Il est organisé en service comme suit :

- Service moyens généraux ;
- Service administration ;
- Service ressources humaines.

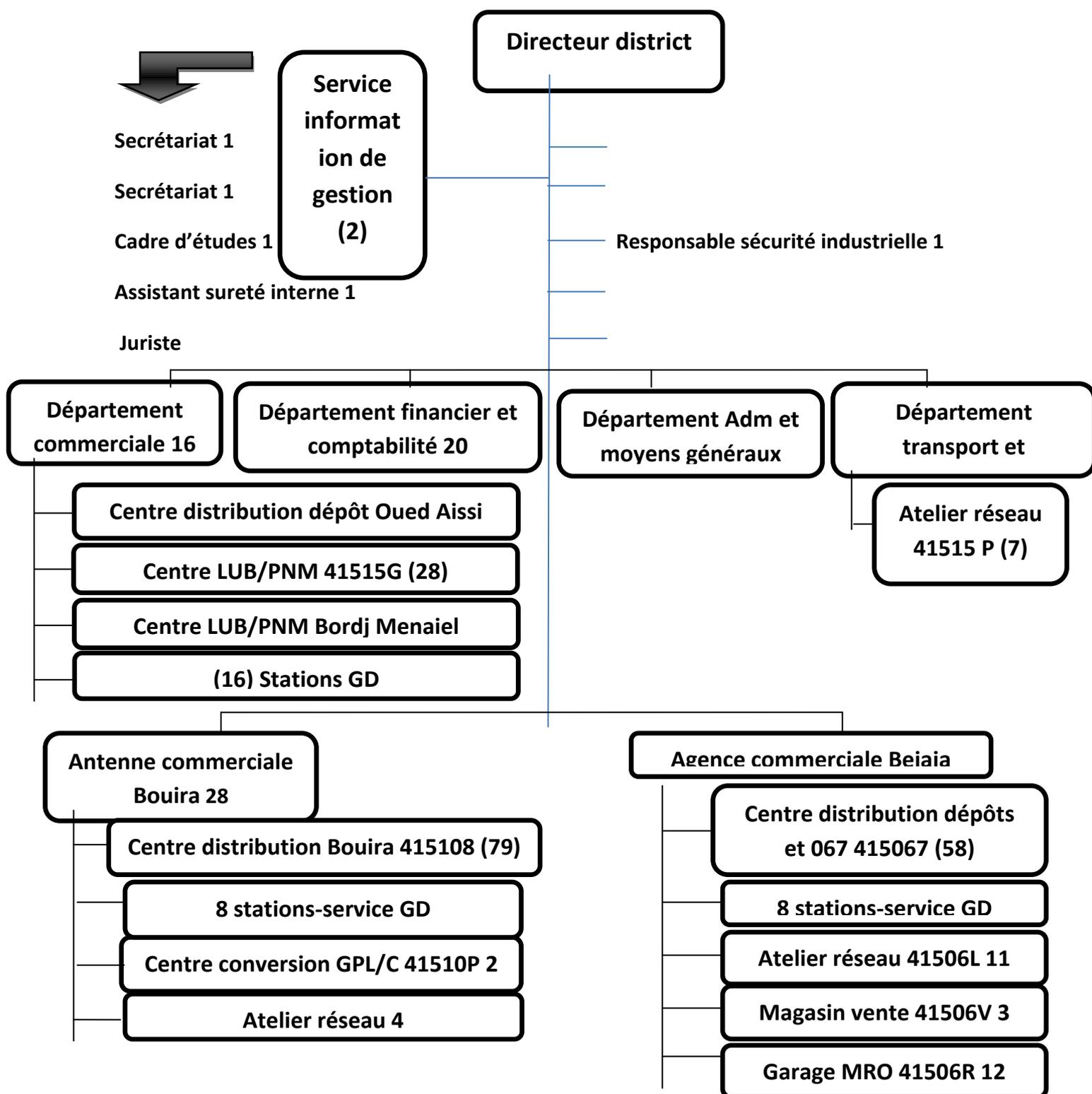
Outre, le district **Commercialisation/Tizi-Ouzou** dirige, coordonne et contrôle les activités, moyens humains et matériels de l'agence commerciale de Bejaia.²

¹ Document interne de NAFTAL, Tizi Ouzou ,07/05/2018

² Idem

CHAPITRE N°3 IMPACT DE LA REMUNERATION SUR LA MOTIVATION DES RH AU SEIN DE NAFTAL T-O

Figure N°11 explicatifs de l'organigramme de District Commercialisation NAFTALT-O



Source : Décision n° S.767 R21 DG. Le07/05/2018

CHAPITRE N°3 IMPACT DE LA REMUNERATION SUR LA MOTIVATION DES RH AU SEIN DE NAFTAL T-O

Notre étude au niveau du district commercialisation de T-O se situe dans le département administration et moyen généraux, qui est un ensemble de service qui vise à assurer la gestion des moyens généraux, l'administration et la gestion des ressources humaines.

- **D'un chef de département** : qui rend compte au directeur du distinct, il a pour mission principale, la mise en œuvre de l'ensemble des moyens requis pour l'administration du personnel et la gestion des biens mobiliers et immobilière de la zone.
- **D'un secrétariat**
- **Archiviste** : qui veille à recueillir, classer et conservée les documents de gestion de la zone (administration technique et comptable).
- **Assistance sociale** : qui à pour mission d'assister le personnel de la zone dans l'ensemble de leurs problèmes sociaux.
- **Une cellule d'œuvre sociale et culturelle**

Trois (03) services à savoir

a- **Service administration** : subdivise en (03) sections

- **Service gestion personnel** : qui a pour mission principale ; assure la gestion des dossiers administratifs du personnel de la DA (direction administrative), et parmi ces taches clé :

- Etablissement et suivi des titres de congé (annuel, spéciaux, de recrutement) ;
- Tenue du registre des congés de récupération et spéciaux ;
- Etablissement et tenue du registre des certificats de travail et attestation de travail ;
- Classement du courrier et pièces administratives dans les dossiers individuels ;
- Classement des procès verbaux de réunions du conseil de discipline de bas ;
- Etablissement des contrats de prêts pour achat de véhicule ;

- **Gestion paie** : qui a pour mission principale organiser et coordonner les attributions de la section paye, à travers les taches-clés suivantes :

- Participer à l'élaboration du bilan de l'emploi en matière de statistique des salaires ;
- Assurer la paie et l'après paie de la direction d'administration ;¹

¹ Document interne de NAFTAL, Tizi Ouzou ,07/05/2018

CHAPITRE N°3 IMPACT DE LA REMUNERATION SUR LA MOTIVATION DES RH AU SEIN DE NAFTAL T-O

- Assurer la collecte et la mise en forme des données fixes et variables nécessaire à la réalisation de la paie ;
- Assure le contrôle des différents états de mandatement paie, déclaration sociales et fiscales et des états de redressement ou régularisation des situations individuelles ;
- Assure le suivi, le contrôle et la transmission dans les délais prescrits des travaux de préparation de la paie ou de récapitulation de l'après paie ;
- Participer à l'élaboration du budget des effectifs sur le plan des salaires ;
- Assister le chef de service dans l'élaboration des rapports périodiques ;
- Tenir à jour le livre paie ;
- Gestion des archives des documents paie ;
- Contrôle des états récapitulatifs des notes de frais de mission ;
- **Section prestation sociale :** qui assure les taches suivantes
 - Assure la coordination et l'organisation de la section des prestations sociales ;
 - Suivre et contrôle des règlements CNAS et MIP ;
 - Suivre et mise à jour des états mécanographique allocations familiales ;
 - Contrôle et vise des dossiers d'ouverture aux A.F ;
 - S'assure la mise à jour du registre des accidents de travail ;
 - Elaborer et suivre des états de cotisation MIP ;
 - Assure la correspondance avec l'organisme de la CNAS et la MIP ;
 - Suivi des déclarations d'emploi et demandes d'attribution numéro d'adhérent à sécurité sociale ;
 - Tenue des registres : remboursement frais médicaux, complément et primes alloués par la mutuelle, congés spéciaux (maternité, circoncision, naissance, mariage, décès) ;
 - Traitement et suivi des arrêts de travail (maladie, accident de travail, contrat avec la caisse de sécurité sociale et mutuelle) ;
 - Saisie informatique des situations sociales et états de remboursement MIP et CNAS ;
 - Recueil des statistiques pour les besoins de la banque des données ;¹

¹ Document interne de NAFTAL, Tizi Ouzou ,07/05/2018

CHAPITRE N°3 IMPACT DE LA REMUNERATION SUR LA MOTIVATION DES RH AU SEIN DE NAFTAL T-O

b- Service moyens généraux : il assure les prestations de service en matière de transport, télécommunication et d'approvisionnement en fourniture ;

C'est taches sont répartir en sections

- **Section télécom et BOG :** elle assure les prestations de télécommunication et prend en charge les activités de relation extérieure.
- **Section entretien Bâtiment :** cette section assure le gardiennage et l'entretien des immeubles.
- **Section Economat :** elle établit les programmes d'achats de matières et fournitures de bureau et autres fournitures.

c- Services ressources humaines : la mission principale est de mettre en œuvre la politique de l'emploi et gestion prévisionnelles de carrière de la société on assurant les taches suivantes :

- Mettre en œuvre la politique de l'emploi et gestion prévisionnelle de carrière de la société ;
- Assister les centres opérationnels (et structure de soutien) de l'unité en mettant à leur disposition le potentiel humain nécessaire en nombre et en revalorisant constamment le capital humain ;
- Evaluer les besoins en formation de chacune des structures opérationnelles et soutien ;
- Etudier les offres de formation, de recyclage ou perfectionnement faite par les (organismes spéciaux)
- Etablir les plans de formation et définir le budget y afférents ;
- Evaluer les actions de formation et dresser leur bilan ;
- Concrétiser la loi sauf l'apprentissage ;
- Participer à la réalisation des études de poste et (diagnostic) social de l'unité ;
- Contribuer à définir du système d'appréciation de l'unité suivre concrétisation ;
- Tenir la banque des données statistiques de l'emploi, formation et apprentissage ;
- Elaborer le plan de production, formation et bilan annuel sur la formation et l'apprentissage ¹

La différence entre l'entreprise qui réussit et celle qui végète repose, avant tout autre avantage compétitif, sur la qualité de son management des ressources humaines.

NAFTAL, se voit confier la tâche de l'ensemble des activités qui visent à attirer, retenir, motiver, développer ses employés, tout en maintenant des relations de travail harmonieuses.

¹ Document interne de NAFTAL, Tizi Ouzou ,07/05/2018

CHAPITRE N°3 IMPACT DE LA REMUNERATION SUR LA MOTIVATION DES RH AU SEIN DE NAFTAL T-O

SECTION 2 : ETUDE DE L'IMPACT DE LA REMUNERATION SUR LA MOTIVATION DES RH

Afin d'avoir une vision d'ensemble sur l'impact de la rémunération sur la motivation de personnel au sein de NAFTAL Tizi-Ouzou nous avons mené une étude quantitative, un questionnaire est utilisé pour collecter des informations et tenter de répondre d'une façon générale à notre problématique.

Le questionnaire proposé dans cette recherche est lancé en MAI 2018 voir (ANNEXE N° 01)

1- Présentation de l'enquête

1-1 La démarche méthodologique de l'enquête

L'objet de cette section est de présenter notre étude sur la pratique de la motivation par rémunération à l'entreprise NAFTAL. Autrement dit, le but est de rendre visible la réalité de pratique de cette politique de rémunération comme source initiale de la motivation au niveau de l'entreprise NAFTAL T.O ,de comprendre et d'expliquer par la suite le comportement des ressources humaines vis-à-vis de cette pratique .

Pour commencer, il est important de rappeler les objectifs de la recherche, par la suite, on expliquera les processus de collecte des données, et pour finir, de présenter la méthode de traitement des résultats.

1-2 Objectifs de la recherche

L'objectif recherché à travers notre étude est de répondre à la problématique suivante : quel est l'impact de la rémunération sur la motivation des ressources humaines au sein de NAFTAL TIZI OUZOU ?

Pour répondre à cette problématique, nous avons formulé les hypothèses suivantes qui seront soumise à des confirmations ou des infirmations.

H 1 : La rémunération est le déterminant essentiel de la motivation au travail.

H 2 : La rémunération est un déterminant de la motivation qui reste insuffisant pour motiver les salariés au travail.

CHAPITRE N°3 IMPACT DE LA REMUNERATION SUR LA MOTIVATION DES RH AU SEIN DE NAFTAL T-O

Vue la nature et l'objectif de notre sujet, nous avons choisi de mener une étude quantitative pour mesurer l'opinion du personnel au sein de NAFTAL T.O, de répondre de manière chiffrée à nos questions, et de les analysées statiquement dans le but d'avoir une synthèse qui va confirmer ou infirmer nos hypothèses de recherche.

1-3 Outil de recueil des données

Le choix de la méthode de recueil de données est une étape très importante, car les résultats de l'analyse dépendent de la qualité des informations recueillies.

Pour mettre en place une étude quantitative, il est primordial de réaliser un questionnaire, un des outils les plus utilisé pour collecter des informations, il incorpore divers questions ouvertes et fermées.

Pour notre travail, nous avons administré un questionnaire « face à face », c'est-à-dire que nous rencontrons physiquement nos enquêtés pour mieux estimer les réponses, et surtout d'éviter que la question ne soit mal interprétée.

Cette étude est réalisée sur un échantillon de 46 personnes au niveau du district NAFTAL Tizi-Ouzou sur un total de 88 salariés.

- ✓ 10 personnes de 16 qui travaillent dans le département commercial ;
- ✓ 10 personnes de 20 qui travaillent dans le département finance et comptabilité
- ✓ 16 personnes de 33 qui travaillent dans le département administration et moyen généraux ;
- ✓ 10 personnes de 19 qui travaillent dans le département transport et technique.

Ce questionnaire est présenté en détail dans l'annexe n°01

1-4 Méthode de traitement des données

Lorsque le travail sur le terrain est réalisé et finalisé, on passe à un examen minutieux des données collectées, 46 questionnaires ont été remplis manuellement par les personnel de NAFTAL.

CHAPITRE N°3 IMPACT DE LA REMUNERATION SUR LA MOTIVATION DES RH AU SEIN DE NAFTAL T-O

Toutes ces données ont été codifiées et mises à l'abri sous forme de base de données SPSS qui consiste à traiter systématiquement les données utilisées pour conduire à des analyses statiques et générer plusieurs tableaux graphique et diagrammes.

CHAPITRE N°3 IMPACT DE LA REMUNERATION SUR LA MOTIVATION DES RH AU SEIN DE NAFTAL T-O

2- Présentation des résultats de l'enquête

Nous allons analyser l'ensemble des questions en procédant d'abord par un tri à plat qui sera compléter par un tri croisé.

2-1 Fiche signalétique

La fiche signalétique est une représentation de l'identité de la personne interrogée qui contient plusieurs éléments différents, dans notre cas la fiche signalétique est composée de trois 03 questions, le sexe de l'employé, son âge et sa catégorie socioprofessionnelle.

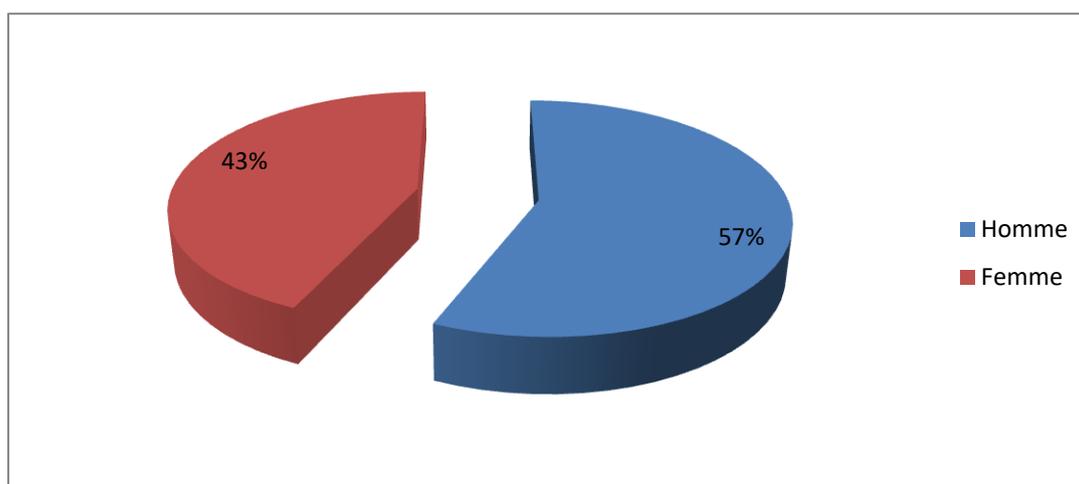
a- Sexe de l'employé :

Tableaux N° 08 représente les employés de NAFTAL par sexe.

		Êtes-vous ?			
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Homme	26	56,5	56,5	56,5
	Femme	20	43,5	43,5	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

Source : établie par nous même.

Figure N°12 représente les employés à NAFTAL par sexe.



Source : établie par nous même.

Commentaire : 75% des personnes interviewées sont des hommes et 43% sont des femmes.

CHAPITRE N°3 IMPACT DE LA REMUNERATION SUR LA MOTIVATION DES RH AU SEIN DE NAFTAL T-O

b- Age de l'employé :

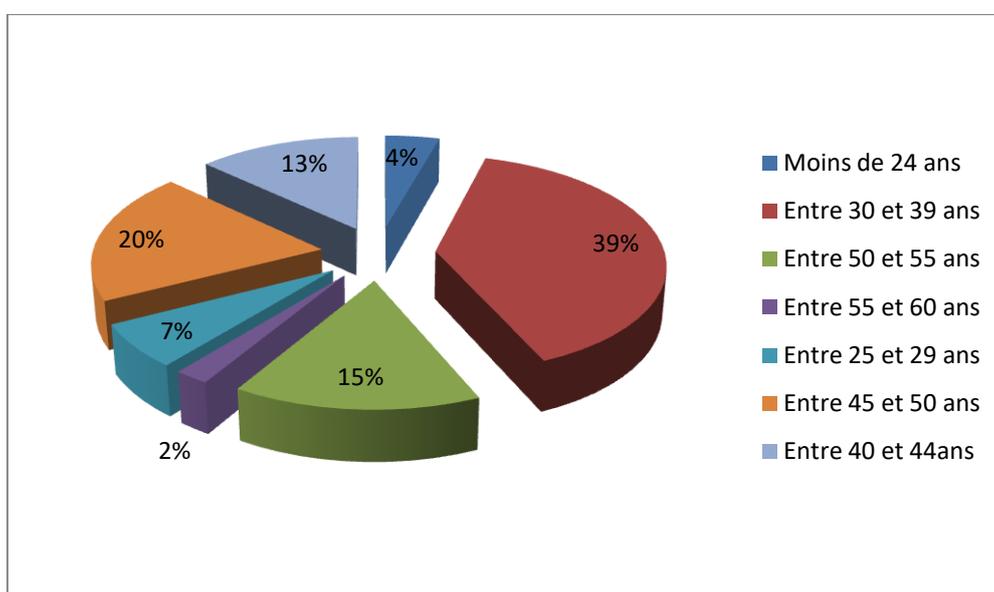
Tableaux N° 09 représente les employés de NAFTAL par âge.

Dans quelle tranche d'âge vous situez-vous ?

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Moins de 24 ans	2	4,3	4,3
	Entre 30 et 39 ans	18	39,1	43,5
	Entre 50 et 55 ans	7	15,2	58,7
	Entre 55 et 60 ans	1	2,2	60,9
	Entre 25 et 29 ans	3	6,5	67,4
	Entre 45 et 50 ans	9	19,6	87,0
	Entre 40 et 44ans	6	13,0	100,0
	Total	46	100,0	100,0

Source : établie par nous même.

Figure N°13 représente les employés de NAFTAL par âge.



Source : établie par nous même.

Commentaire :

39 % des personnes interrogées ont un âge entre 30 et 39 ans

20 % des personnes interrogées ont un âge entre 45 et 50 ans

13 % des personnes interrogées ont un âge entre 40 et 44 ans.

CHAPITRE N°3 IMPACT DE LA REMUNERATION SUR LA MOTIVATION DES RH AU SEIN DE NAFTAL T-O

c- La catégorie socioprofessionnelle

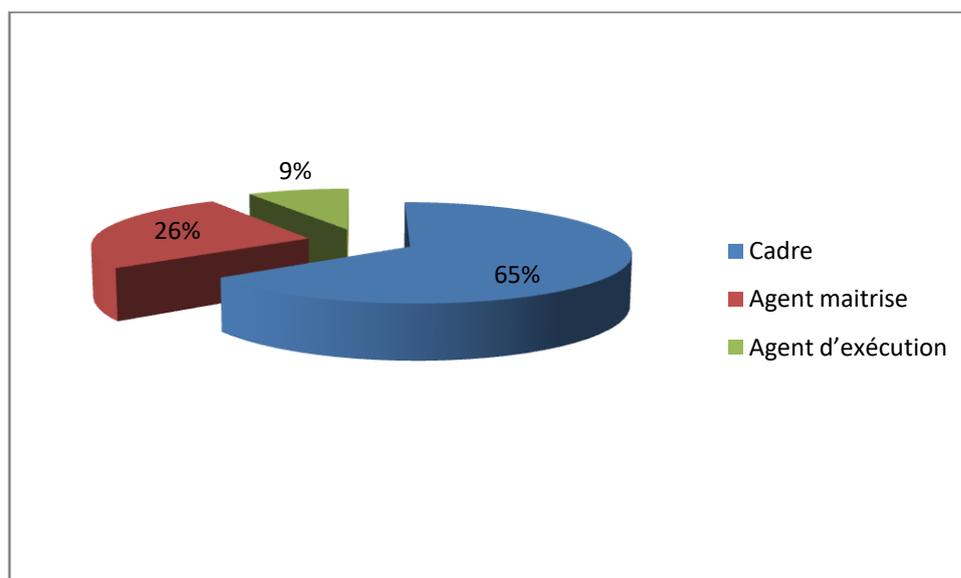
Tableaux N° 10 représente les employés de NAFTAL par CSP

Dans quelle catégorie socioprofessionnelle vous classez-vous ?

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Cadre	30	65,2	65,2
	Agent maitrise	12	26,1	91,3
	Agent d'exécution	4	8,7	100,0
	Total	46	100,0	100,0

Source : établie par nous même.

Figure N°14 représente les employés de NAFTAL par CSP



Source : établie par nous même.

Commentaire :

65% des personnes interrogées sont des cadres.

26 % des personnes interrogées sont des agents maîtrises.

9 % des personnes interrogées sont des agents d'exécutions.

CHAPITRE N°3 IMPACT DE LA REMUNERATION SUR LA MOTIVATION DES RH AU SEIN DE NAFTAL T-O

2-2 Tri à plat

Le tri à plat nous apporte une première connaissance des données recueillies grâce à notre questionnaire .Il consiste à dépouiller le résultat d'une seul interrogation.

Question N° 01

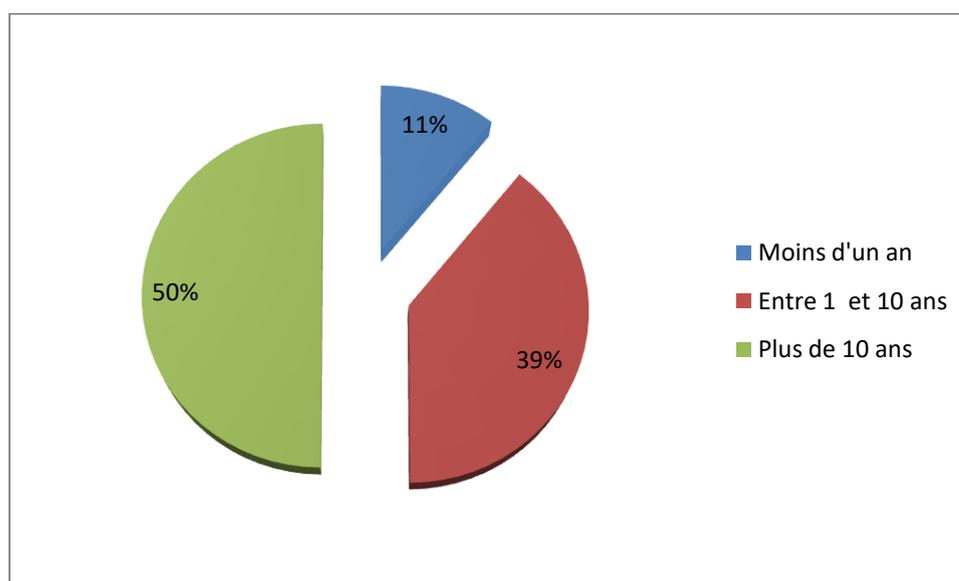
Tableaux N° 11 représente le personnel de NAFTAL selon leur année de travail.

Combien d'année accumulez –vous chez la société NAFTALL?

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Moins d'un an	5	10,9	10,9
	Entre 1 et 10 ans	18	39,1	50,0
	Plus de 10 ans	23	50,0	100,0
	Total	46	100,0	100,0

Source : établie par nous même.

Figure N°15 représentation graphique de personnel de NAFTAL par année de travail.



Source : établie par nous même.

Commentaire :

50% des personnes interrogées ont plus de 10 ans d'expérience.

39% des personnes interrogées ont entre 1 an et 10 ans d'expérience.

11% des personnes interrogées ont moins d'un an d'expérience.

Question N° 02

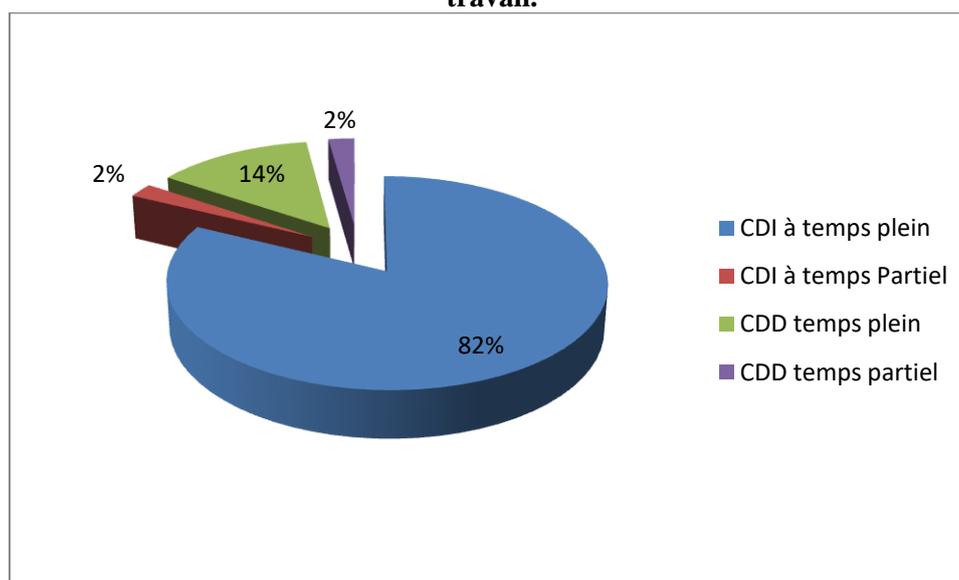
CHAPITRE N°3 IMPACT DE LA REMUNERATION SUR LA MOTIVATION DES RH AU SEIN DE NAFTAL T-O

Tableaux N° 12 représente les employés de NAFTAL selon le type de contrat du travail.

		Vous travaillez sous contrat ?			
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	CDI à temps plein	37	80,4	82,2	82,2
	CDI à temps Partiel	1	2,2	2,2	84,4
	CDD temps plein	6	13,0	13,3	97,8
	CDD temps partiel	1	2,2	2,2	100,0
	Total	45	97,8	100,0	
Manquante	Système manquant	1	2,2		
Total		46	100,0		

Source : établie par nous même.

Figure N°16 représentation graphique de personnel de NAFTAL selon le type de contrat du travail.



Source : établie par nous même.

Commentaire :

82 % des personnes interrogées ont un contrat de type CDI à temps plein.

14 % des personnes interrogées ont un contrat de type CDI à temps partiel.

2 % des personnes interrogées ont un contrat de type CDD à temps plein.

2 % des personnes interrogées ont un contrat de type CDD à temps partiel.

CHAPITRE N°3 IMPACT DE LA REMUNERATION SUR LA MOTIVATION DES RH AU SEIN DE NAFTAL T-O

Question N° 03

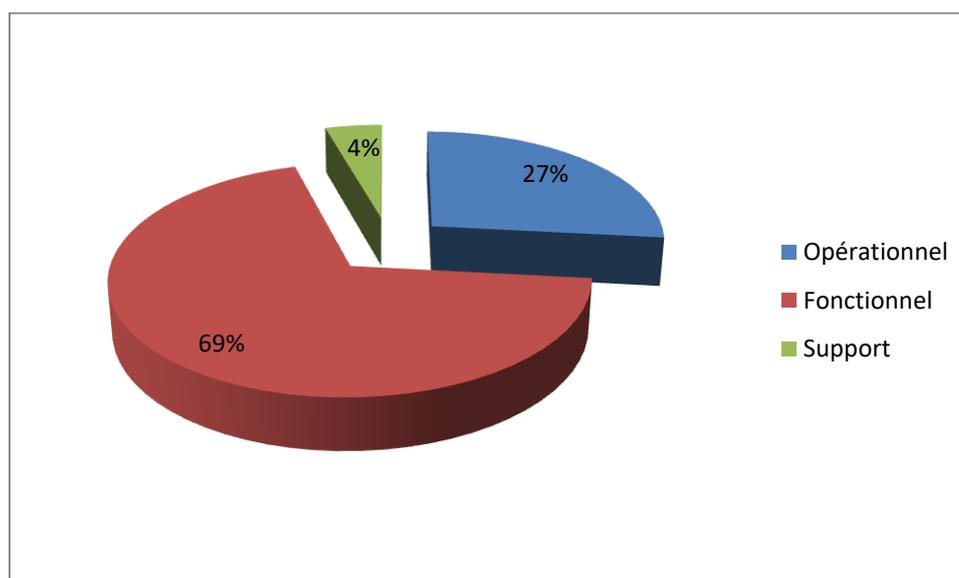
Tableaux N° 13 représente les employés de NAFTAL selon leur emploi

Occupez-vous un emploi ?

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Opérationnel	12	26,1	26,7	26,7
	Fonctionnel	31	67,4	68,9	95,6
	Support	2	4,3	4,4	100,0
	Total	45	97,8	100,0	
Manquante	Système manquant	1	2,2		
Total		46	100,0		

Source : établie par nous même.

Figure N°17 représentation graphique des employés de NAFTAL selon leur emploi



Source : établie par nous même.

Commentaire :

69 % des personnes interviewées occupent un emploi fonctionnel dans différents départements (département commercial, finance etc.)

27 % des personnes interrogées occupent un emploi opérationnel.

4 % des personnes interrogées occupent un emploi support.

CHAPITRE N°3 IMPACT DE LA REMUNERATION SUR LA MOTIVATION DES RH AU SEIN DE NAFTAL T-O

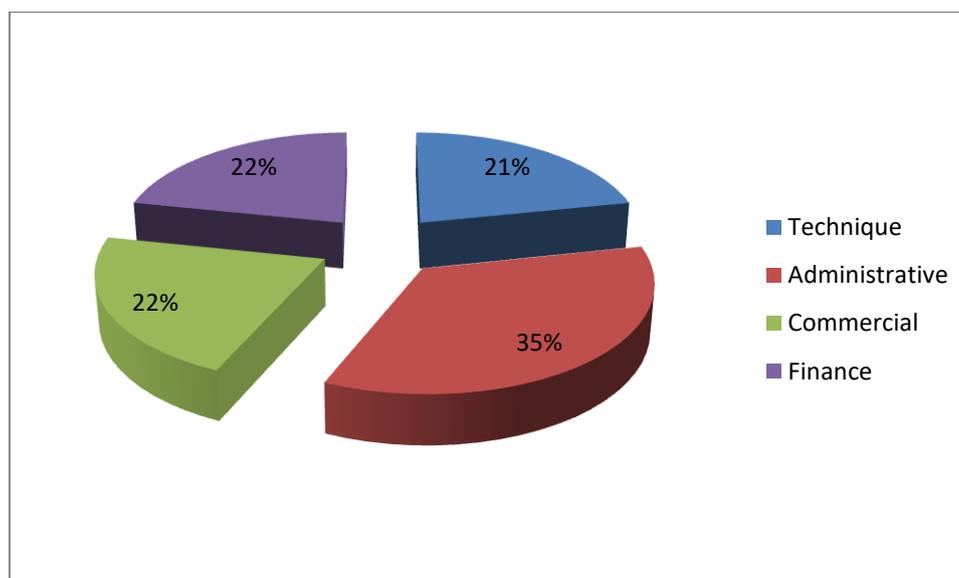
Question N° 04

Tableaux N° 14 représente les employés de NAFTAL selon le type de service

Dans quel type de service ?				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Technique	10	21,7	21,7
	Administrative	16	34,8	56,5
	Commercial	10	21,7	78,2
	Finance	10	21,7	100,0
	Total	46	100,0	100,0

Source : établie par nous même.

Figure N°18 représentation graphique pour les employés de NAFTAL selon le type de service



Source : établie par nous même.

Commentaire :

35 % des personnes interrogées travaillent dans le service administratif.

21 % des personnes interrogées travaillent dans le service technique.

22 % des personnes interrogées travaillent dans le service commercial.

22 % des personnes interrogées travaillent dans le service finance.

CHAPITRE N°3 IMPACT DE LA REMUNERATION SUR LA MOTIVATION DES RH AU SEIN DE NAFTAL T-O

Question N° 05

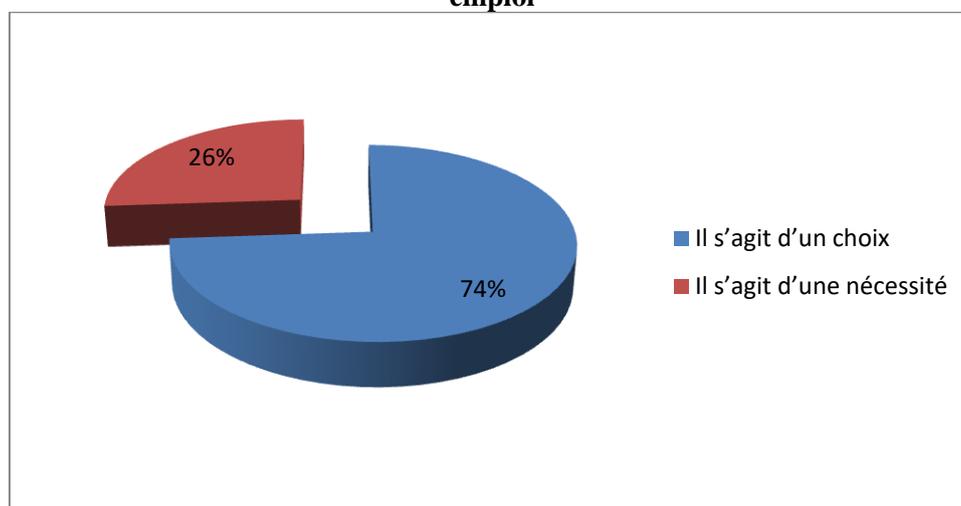
Tableaux N° 15 représente les employés de NAFTAL selon le motif de choix de leur emploi

Exercez-vous cet emploi par choix ou par nécessité ?

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Il s'agit d'un choix	34	73,9	73,9
	Il s'agit d'une nécessité	12	26,1	100,0
Total	46	100,0	100,0	

Source : établie par nous même.

Figure N°19 représentation graphique des employés de NAFTAL selon le motif de choix de leur emploi



Source : établie par nous même.

Commentaire : 74 % des personnes interrogées exercent leur emploi par choix et 26 % l'exercent par nécessité.

CHAPITRE N°3 IMPACT DE LA REMUNERATION SUR LA MOTIVATION DES RH AU SEIN DE NAFTAL T-O

Question N° 06

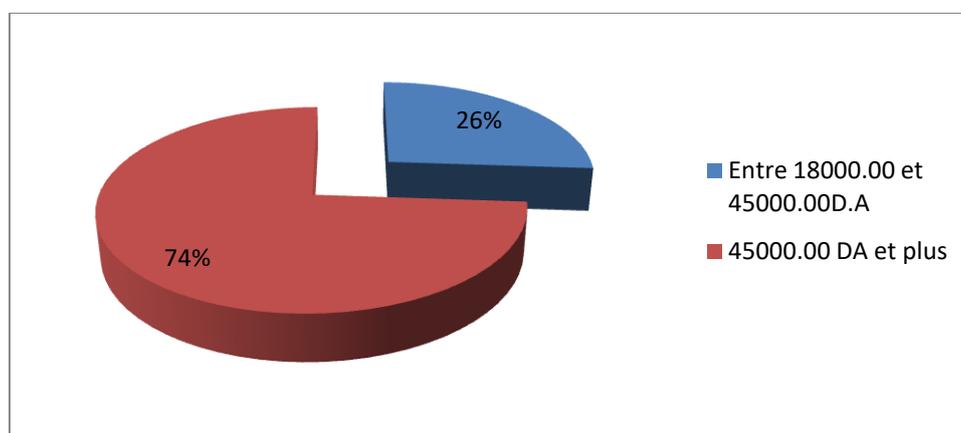
Tableaux N° 16 représente les employés de NAFTAL selon leur salaire

Quel est aujourd'hui le montant de votre salaire ?

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Entre 18000.00 et 45000.00D.A	12	26,1	26,1	26,1
Valide 45000.00 DA et plus	34	73,9	73,9	100,0
Total	46	100,0	100,0	

Source : établie par nous même.

Figure N°20 représentation graphique les employés de NAFTAL selon leur salaire



Source : établie par nous même.

Commentaire : 74 % des personnes interrogées touchent un salaire plus de 45000 DA et 26 % touchent un salaire qui varie entre 18000 et 45000 DA.

CHAPITRE N°3 IMPACT DE LA REMUNERATION SUR LA MOTIVATION DES RH AU SEIN DE NAFTAL T-O

Question N° 07

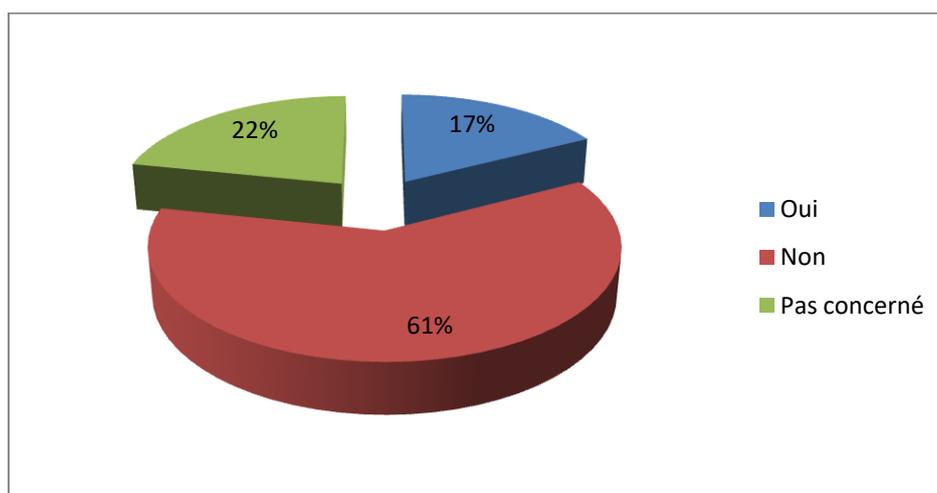
Tableaux N° 17 représente l'avis des employés de NAFTAL sur l'augmentation du salaire

Êtes-vous impliqués dans le processus d'augmentation individuelle ?

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	8	17,4	17,4
	Non	28	60,9	78,3
	Pas concerné	10	21,7	100,0
	Total	46	100,0	100,0

Source : établie par nous même.

Figure N°21 représentation graphique de l'avis des employés de NAFTAL sur l'augmentation du salaire



Source : établie par nous même.

Commentaire : 61 % des personnes interrogées sont impliquées par une augmentation individuelle, 22% ne sont pas impliquées et 17% ne sont pas concernées par ce processus d'augmentation.

CHAPITRE N°3 IMPACT DE LA REMUNERATION SUR LA MOTIVATION DES RH AU SEIN DE NAFTA T-O

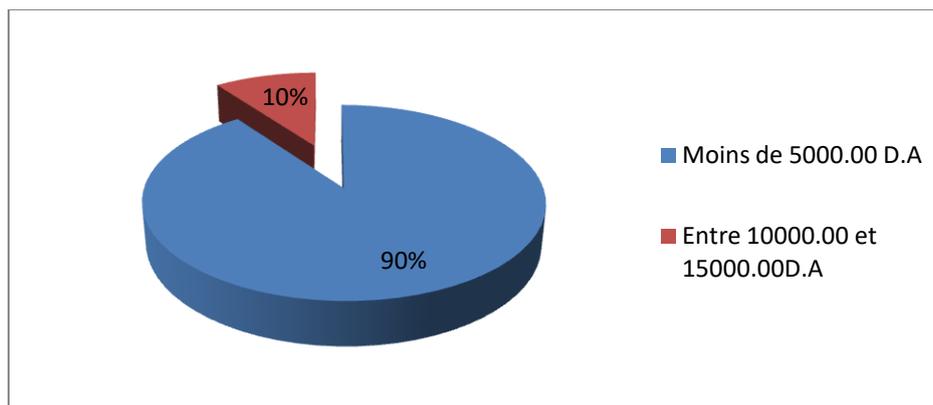
Tableaux N° 18 représente le montant d'augmentation individuelle pour les employés concernés par l'augmentation.

Quels ont été les montants de vos augmentations individuelles par année ?

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Moins de 5000.00 D.A	9	19,6	90,0	90,0
	Entre 10000.00 et 15000.00D.A	1	2,2	10,0	100,0
	Total	10	21,7	100,0	
Manquante	Système manquant	36	78,3		
Total		46	100,0		

Source : établie par nous même.

Figure N°22 représentation graphique de montant d'augmentation individuelle pour les employés concernés par l'augmentation.



Source : établie par nous même.

Commentaire : 90 % des personnes interrogées concernées par l'augmentation individuelle touchent moins de 5000 DA/ans et 10% touchent entre 10000 et 15000 DA.

CHAPITRE N°3 IMPACT DE LA REMUNERATION SUR LA MOTIVATION DES RH AU SEIN DE NAFTAL T-O

Question N° 08

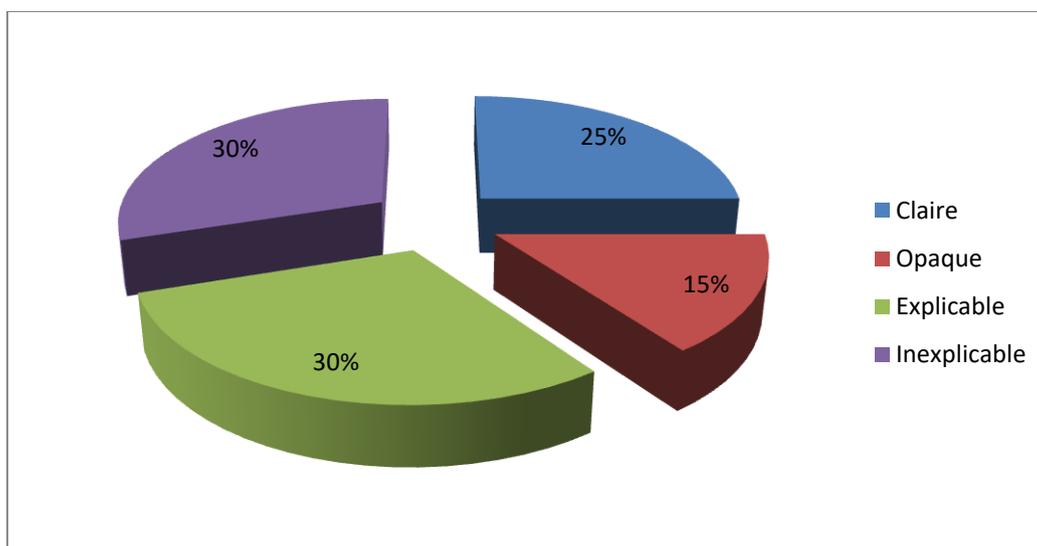
Tableaux N° 19 représente le personnel de NAFTAL selon leur avis sur l'attribution
d'augmentation individuelle du salaire.

Pour vous, la décision pour l'attribution d'augmentation individuelle au sein de NAFTAL est ?

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Claire	10	21,7	25,0	25,0
	Opaque	6	13,0	15,0	40,0
	Explicable	12	26,1	30,0	70,0
	Inexplicable	12	26,1	30,0	100,0
	Total	40	87,0	100,0	
Manquante	Système manquant	6	13,0		
Total		46	100,0		

Source : établie par nous même.

**Figure N°23 Représentation graphique de personnel de NAFTAL selon leur avis sur
l'attribution d'augmentation individuelle du salaire.**



Source : établie par nous même.

Commentaire : 30 % des personnes interrogées pensent que la décision d'augmentation individuelle à NAFTAL est explicable ,30% pensent qu'elle est inexplicable ,25% pensent qu'elle est claire et 15% pensent qu'elle est opaque.

CHAPITRE N°3 IMPACT DE LA REMUNERATION SUR LA MOTIVATION DES RH AU SEIN DE NAFTAL T-O

Question N° 09

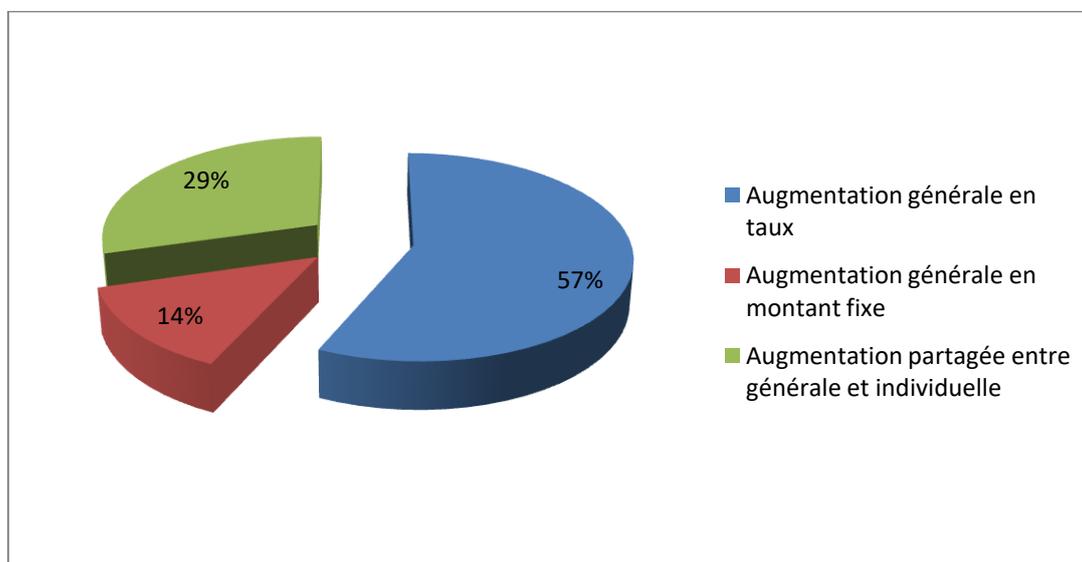
Tableaux N° 20 représente l'avis des employés de NAFTAL selon leur préférence en matière d'attribution d'augmentation.

Que préférez-vous?

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Augmentation générale en taux	25	54,3	56,8	56,8
	Augmentation générale en montant fixe	6	13,0	13,6	70,5
	Augmentation partagée entre générale et individuelle	13	28,3	29,5	100,0
	Total	44	95,7	100,0	
Manquante	Système manquant	2	4,3		
Total		46	100,0		

Source : établie par nous même.

Figure N°24 représentation graphique de l'avis des employés de NAFTAL selon leur préférence en matière d'attribution d'augmentation.



Source : établie par nous même.

Commentaire : 57 % des personnes interviewées préfèrent l'augmentation générale en taux ,29% préfèrent l'augmentation générale en montant fixe et 14% préfèrent l'augmentation partagée entre générale et individuelle.

CHAPITRE N°3 IMPACT DE LA REMUNERATION SUR LA MOTIVATION DES RH AU SEIN DE NAFTAL T-O

Question N° 10

Tableaux N° 21 représente l'avis des employés de NAFTAL sur les déterminants de l'évolution
de leur rémunération

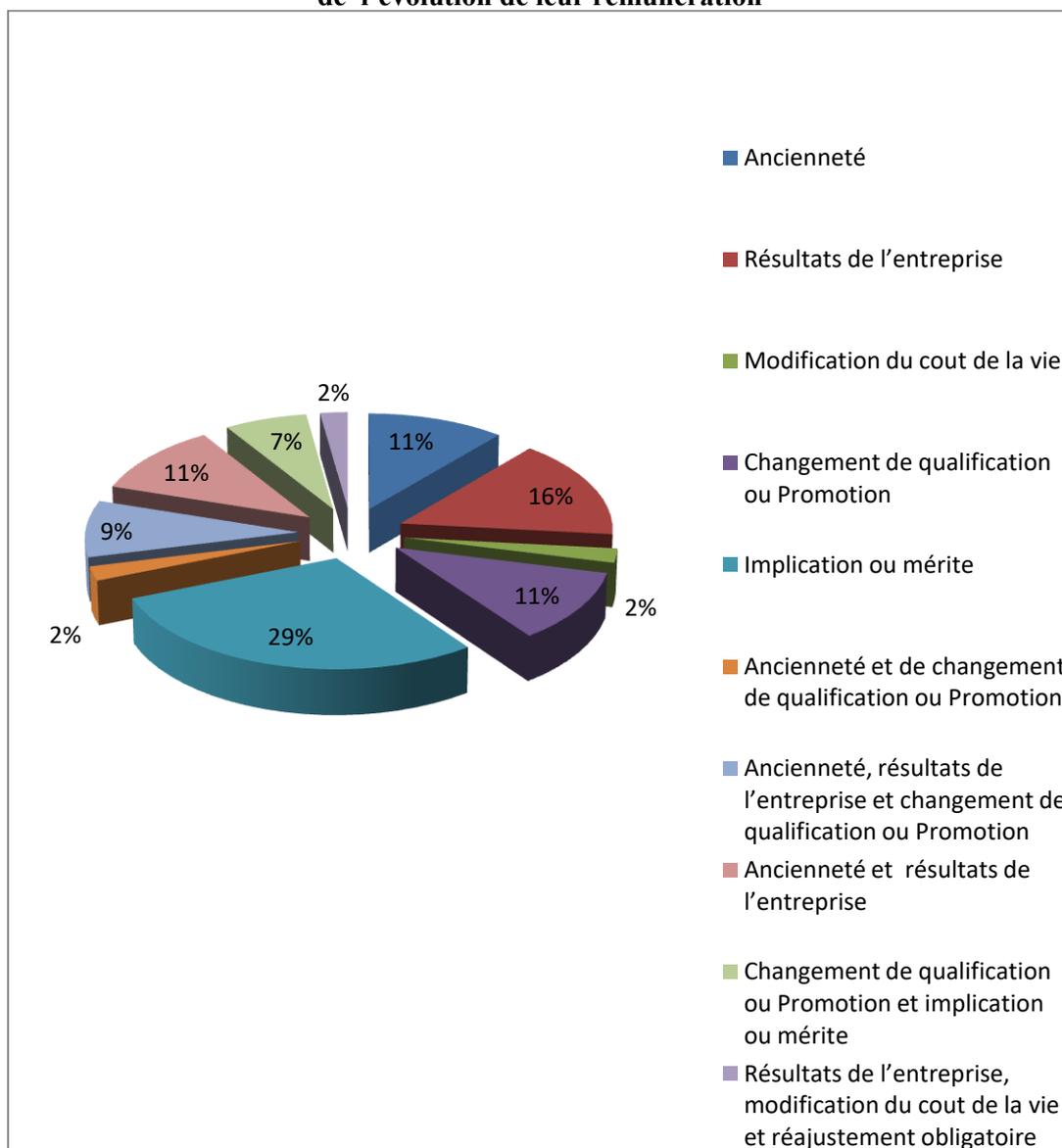
L'évolution de votre rémunération est à votre avis dépendante ?

	Effectifs	Pourcent age	Pourcentage valide	Pourcent age cumulé
Valide	Ancienneté	5	10,9	11,1
	Résultats de l'entreprise	7	15,2	26,7
	Modification du cout de la vie	1	2,2	28,9
	Changement de qualification ou Promotion	5	10,9	40,0
	Implication ou mérite	13	28,3	68,9
	Ancienneté et de changement de qualification ou Promotion	1	2,2	71,1
	Ancienneté, résultats de l'entreprise et changement de qualification ou Promotion	4	8,7	80,0
	Ancienneté et résultats de l'entreprise	5	10,9	91,1
	Changement de qualification ou Promotion et implication ou mérite	3	6,5	97,8
	Résultats de l'entreprise, modification du cout de la vie et réajustement obligatoire	1	2,2	100,0
	Total	45	97,8	100,0
Manquante				
Système manquant	1	2,2		
Total	46	100,0		

Source : établie par nous même.

CHAPITRE N°3 IMPACT DE LA REMUNERATION SUR LA MOTIVATION DES RH AU SEIN DE NAFTAL T-O

Figure N°25 représentation graphique de l'avis des employés de NAFTAL sur les déterminants de l'évolution de leur rémunération



Source : établie par nous même.

Commentaire : 28.3 % des personnes interviewées pensent que l'évolution de leur rémunération dépend de l'implication et de mérite, 15.2% pensent qu'elle dépende des résultats de l'entreprise.

CHAPITRE N°3 IMPACT DE LA REMUNERATION SUR LA MOTIVATION DES RH AU SEIN DE NAFTAL T-O

Question N° 11

Tableaux N° 22 représente l'avis des employés de NAFTAL sur les éléments les plus importants
qui déterminent leur rémunération annuelle

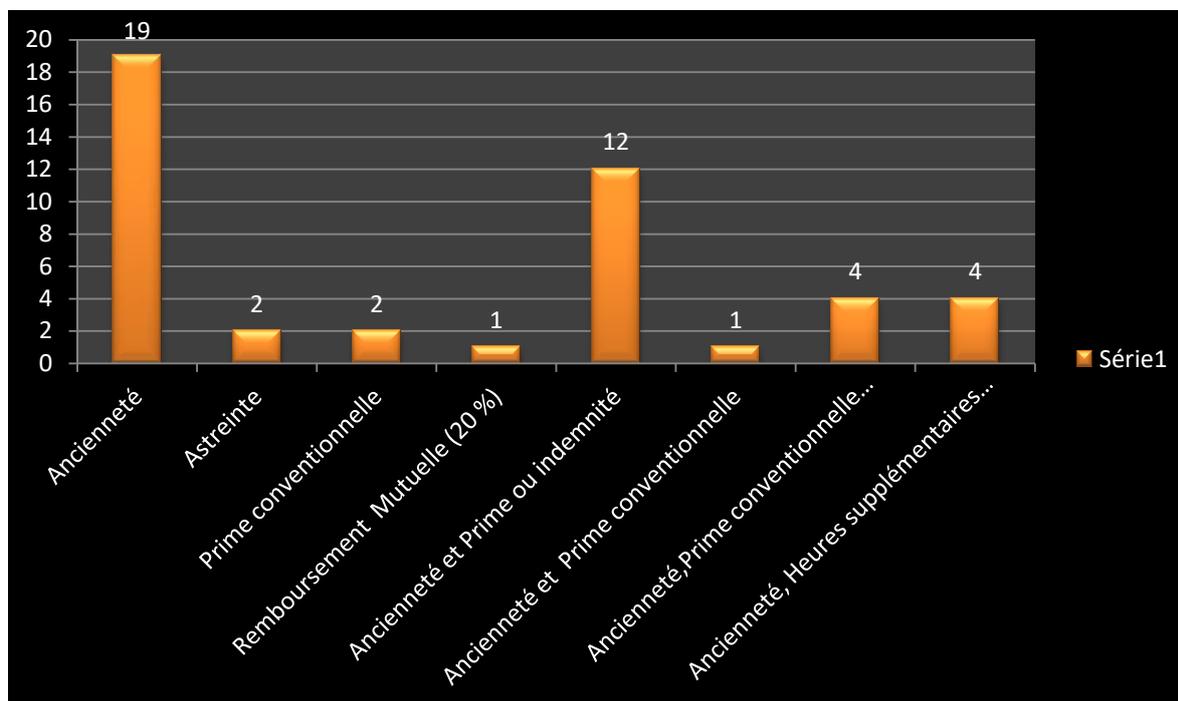
**Pour vous, quels sont les éléments complémentaires les plus importants de votre rémunération
annuelle ?**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	19	41,3	42,2	42,2
	2	4,3	4,4	46,7
	2	4,3	4,4	51,1
	1	2,2	2,2	53,3
	12	26,1	26,7	80,0
Valide	1	2,2	2,2	82,2
	4	8,7	8,9	91,1
	4	8,7	8,9	100,0
	45	97,8	100,0	
Manquante	1	2,2		
Total	46	100,0		

Source : établie par nous même.

CHAPITRE N°3 IMPACT DE LA REMUNERATION SUR LA MOTIVATION DES RH AU SEIN DE NAFTAL T-O

Figure N°26 représentation graphique de l'avis des employés de NAFTAL sur les éléments les plus importants qui déterminent leur rémunération annuelle



Source : établie par nous même.

Commentaire : 42% des personnes interviewées pensent que les éléments complémentaires qui déterminent leur rémunération annuelle est bien l'ancienneté, 26% pensent qu'elle dépend de l'ancienneté et les indemnités ou primes.

CHAPITRE N°3 IMPACT DE LA REMUNERATION SUR LA MOTIVATION DES RH AU SEIN DE NAFTAL T-O

Question N° 12

Tableaux N° 23 représente l'avis des employés de NAFTAL sur l'augmentation générale des salaires

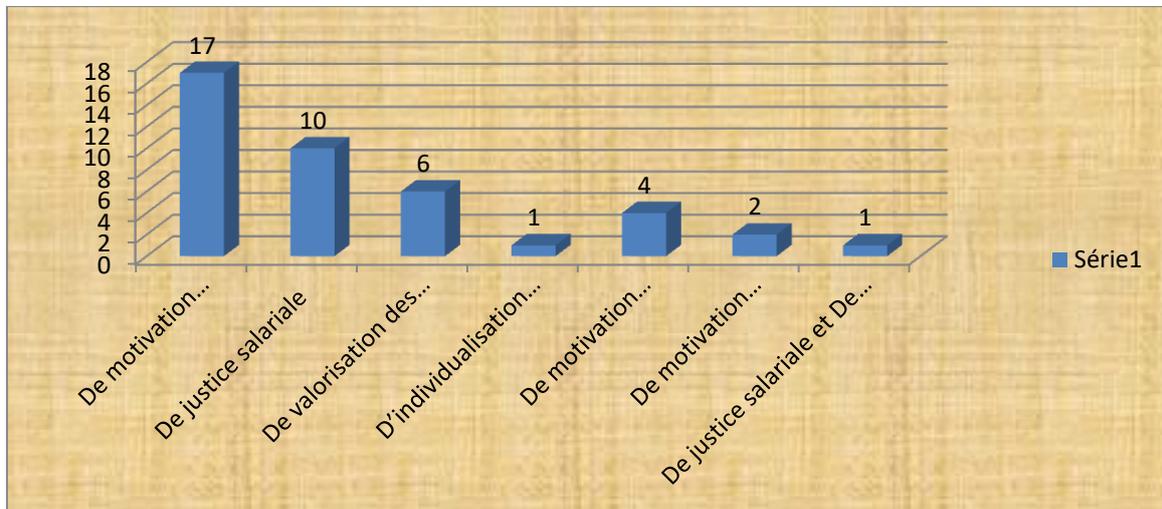
La disparition de l'augmentation générale est propice à engendrer d'avantage ?

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
De motivation individuelle	17	37,0	41,5	41,5
De justice salariale	10	21,7	24,4	65,9
De valorisation des compétences	6	13,0	14,6	80,5
D'individualisation accrue vis-à-vis des l'équipe ou service	1	2,2	2,4	82,9
De motivation individuelle et De justice salariale	4	8,7	9,8	92,7
De motivation individuelle et De valorisation des compétences de discrimination par la hiérarchie	2	4,3	4,9	97,6
De justice salariale et De valorisation des compétences de discrimination par la hiérarchie	1	2,2	2,4	100,0
Total	41	89,1	100,0	
Manquante				
Systeme manquant	5	10,9		
Total	46	100,0		

Source : établie par nous même.

CHAPITRE N°3 IMPACT DE LA REMUNERATION SUR LA MOTIVATION DES RH AU SEIN DE NAFTAL T-O

Figure N°27 représentation graphique l'avis des employés de NAFTAL sur l'augmentation générale des salaires



Source : établie par nous même.

Commentaire : 42% des personnes interviewées pensent que l'augmentation générale est propice à engendrer d'avantage la motivation individuelle, 25% pensent qu'elle est de justice salariale et 14% pensent qu'elle est de valorisation des compétences.

CHAPITRE N°3 IMPACT DE LA REMUNERATION SUR LA MOTIVATION DES RH AU SEIN DE NAFTAL T-O

Question N° 13

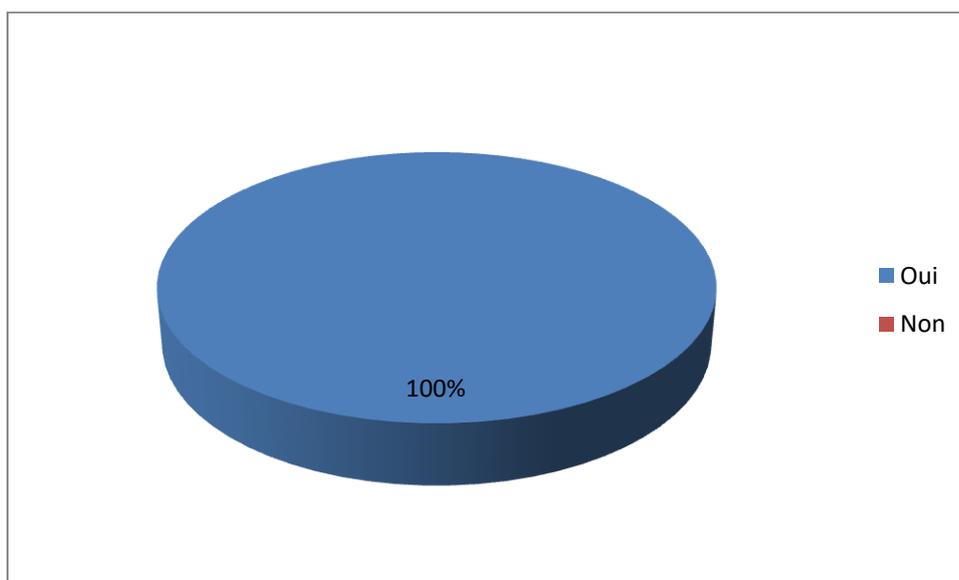
Tableaux N° 24 représente la perception des avantages extra salariaux à NAFTAL

Bénéficiez-vous des avantages extra salariaux ?

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	46	100 ,0	100.0	100.0
	Non	0	0	0	100,0
	Total	46	100	100,0	
Manquante	Système manquant	0	0		
	Total	46	100,0		

Source : établie par nous même.

Figure N°28 représentation graphique de la perception des avantages extra salariaux à NAFTAL



Source : établie par nous même.

Commentaire :

100% des personnes interviewées confirment qu'elles bénéficient des avantages extra salariaux.

CHAPITRE N°3 IMPACT DE LA REMUNERATION SUR LA MOTIVATION DES RH AU SEIN DE NAFTA T-O

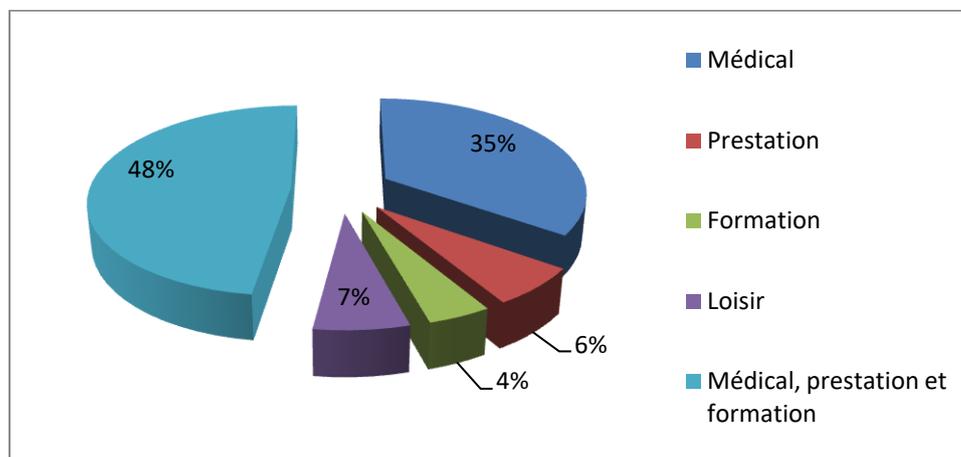
Tableaux N° 25 représente le type des avantages extra salariaux attribués à NAFTA.

Si oui, les quels ?

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Médical	16	34,7	34,7	34,7
	Prestation	3	6,5	6,5	41,2
	Formation	2	4,3	4,3	45,5
	Loisir	3	6,5	6,5	52,0
	Médical, prestation et formation	22	48,0	47,8	100,0
Total	46	100	100		
Manquante	Système manquant	0	0		
Total		46	100,0		

Source : établie par nous même.

Figure N°29 représentation graphique de type des avantages extra salariaux attribués à NAFTA



Source : établie par nous même.

Commentaire :

48% des personnes interviewées confirment qu'elles bénéficient des avantages Médicaux , prestation et formation, 35% des personnes interviewées confirment qu'elles bénéficient des avantages Médicaux.

CHAPITRE N°3 IMPACT DE LA REMUNERATION SUR LA MOTIVATION DES RH AU SEIN DE NAFTAL T-O

Question N° 14

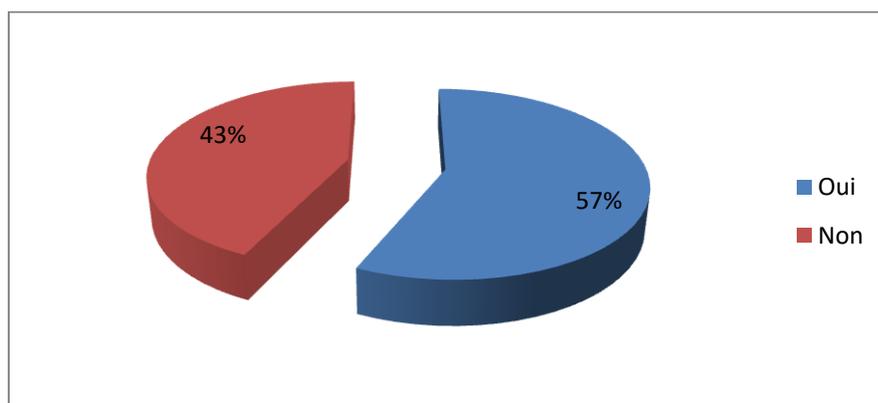
Tableaux N° 26 représente la position des employés de NAFTAL sur la nécessité des augmentations générales pendant les négociations annuelles obligatoires.

Approuvez – vous la position NAFTAL sur la nécessité des augmentations générales pendant les négociations annuelles obligatoires ?

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé	
Valide	Oui	25	54,3	56,8	56,8	
	Non	19	41,3	43,2		100,0
	Total	44	95,7	100,0		
Manquante	Système manquant	2	4,3			
Total		46	100,0			

Source : établie par nous même.

Figure N°30 représentation graphique de la position des employés de NAFTAL sur la nécessité des augmentations générales pendant les négociations annuelles obligatoires



Source : établie par nous même.

Commentaire : 57% des personnes interviewées ont approuvé la position de NAFTAL sur la nécessité des augmentations générales pendant les négociations annuelles obligatoires et 43% pensent que « non ».

CHAPITRE N°3 IMPACT DE LA REMUNERATION SUR LA MOTIVATION DES RH AU SEIN DE NAFTAL T-O

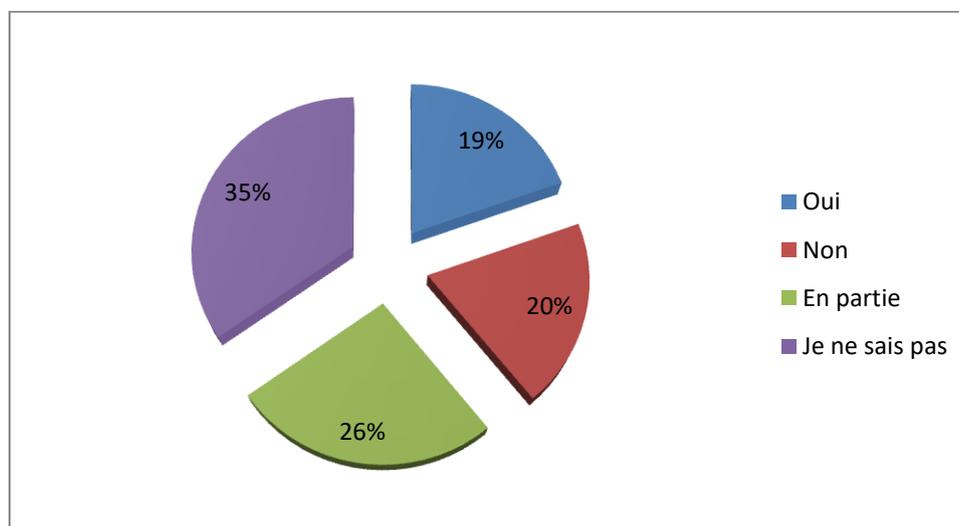
Question N° 15

Tableaux N° 27 représente l'avis des employés de NAFTAL sur l'adaptation des critères d'attribution de la part variable aux objectifs

Les critères d'attribution de la part variable sont adaptés et objectifs ?				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Oui	9	19,6	19,6	19,6
Non	9	19,6	19,6	39,1
Valide En partie	12	26,1	26,1	65,2
Je ne sais pas	16	34,8	34,8	100,0
Total	46	100,0	100,0	

Source : établie par nous même.

Figure N°31 représentation graphique de l'avis des employés de NAFTAL sur l'adaptation des critères d'attribution de la part variable aux objectifs



Source : établie par nous même.

Commentaire : 35% des personnes interviewées pensent que les critères d'attribution de la part variable sont adaptés et objectifs, 26% pensent qu'elles ne sont pas adaptés et objectifs et 20% ont répondu par « je ne sais pas ».

CHAPITRE N°3 IMPACT DE LA REMUNERATION SUR LA MOTIVATION DES RH AU SEIN DE NAFTAL T-O

Question N° 16

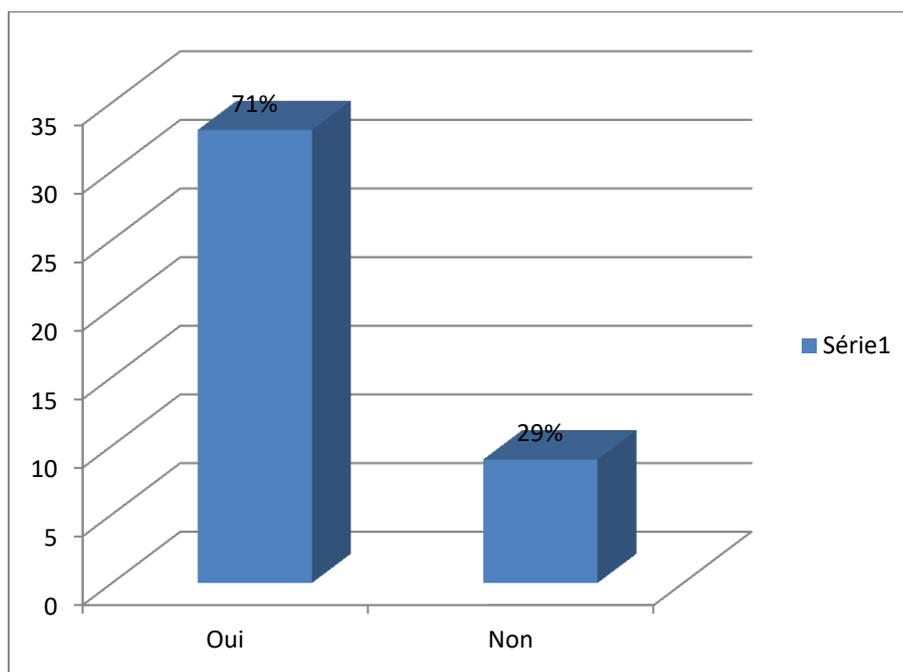
Tableaux N° 28 représente l'avis des employés de NAFTAL sur leur implication dans le processus décisionnel

Est -ce -que le fais d'être impliqué dans le processus décisionnel vous plait ?

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	33	71,7	78,6	78,6
	Non	9	19,6	21,4	100,0
	Total	42	91,3	100,0	
Manquante	Système manquant	4	8,7		
Total		46	100,0		

Source : établie par nous même.

Figure N°32 représentation graphique de l'avis des employés de NAFTAL sur leur implication dans le processus décisionnel



Source : établie par nous même.

Commentaire : 71% des personnes interviewées ont dit qu'elles sont impliquées dans le processus décisionnel et 29 % ont répondu par « non ».

CHAPITRE N°3 IMPACT DE LA REMUNERATION SUR LA MOTIVATION DES RH AU SEIN DE NAFTAL T-O

Question N° 17

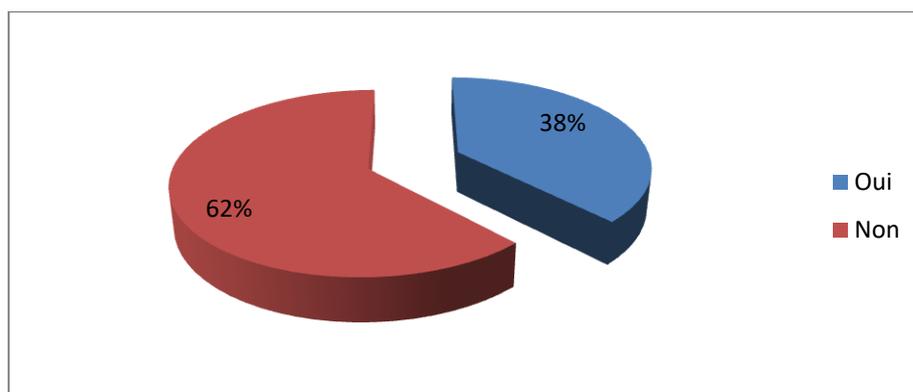
Tableaux N° 29 représente l'avis des employés de NAFTAL sur le passage de l'information

Est-ce-que vous êtes bien informés des nouvelles données de l'entreprise ?

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	17	37,0	37,8	37,8
	Non	28	60,9	62,2	100,0
	Total	45	97,8	100,0	
Manquante	Système manquant	1	2,2		
Total		46	100,0		

Source : établie par nous même.

Figure N°33 représentation graphique de l'avis des employés de NAFTAL sur le passage de l'information



Source : établie par nous même.

Commentaire : 62% des personnes interviewées ont confirmé qu'elles ne sont pas bien informées par rapport aux nouvelles données de l'entreprise et 38 % ont confirmé qu'elles sont bien informées.

CHAPITRE N°3 IMPACT DE LA REMUNERATION SUR LA MOTIVATION DES RH AU SEIN DE NAFTAL T-O

Question N° 18

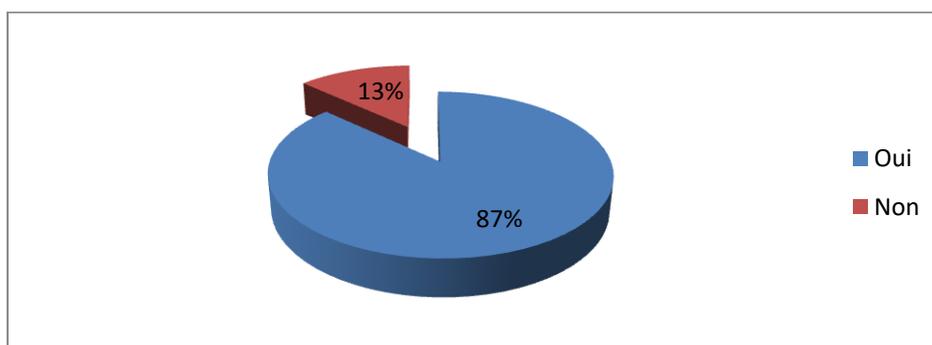
Tableaux N° 30 représente l'avis des employés de NAFTAL sur l'apport de la formation

Est-ce-que le fait de partir en formation vous a aidé à porter un plus ?

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Oui	40	87,0	87,0	87,0
Non	6	13,0	13,0	100,0
Total	46	100,0	100,0	

Source : établie par nous même.

Figure N°34 représentation graphique l'avis des employés de NAFTAL sur l'apport de la formation



Source : établie par nous même.

Commentaire : 87% des personnes interviewées pensent que le fait de partir en formation porte un plus pour l'entreprise et 13% pensent le contraire..

CHAPITRE N°3 IMPACT DE LA REMUNERATION SUR LA MOTIVATION DES RH AU SEIN DE NAFTAL T-O

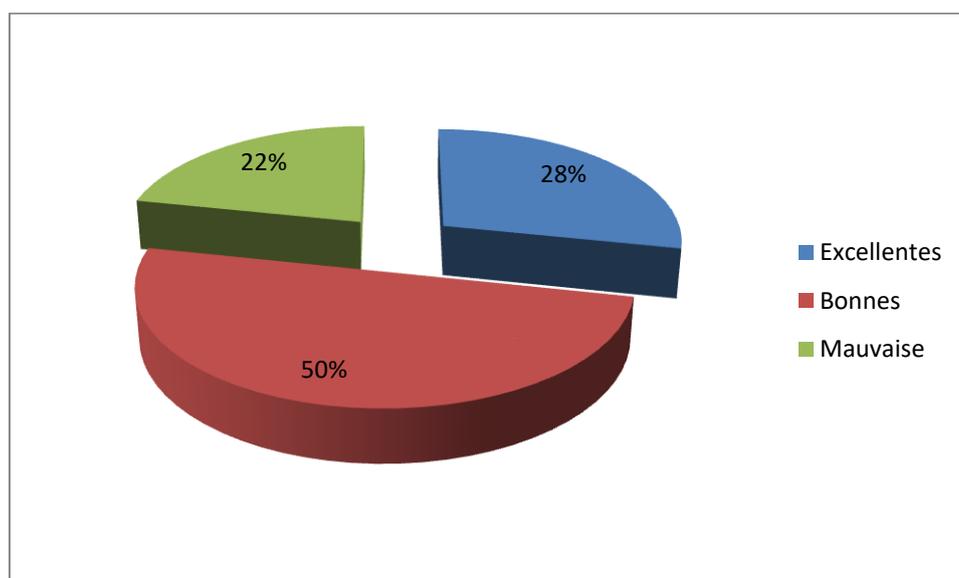
Question N° 19

Tableaux N° 31 représente l'avis des employés de NAFTAL sur les conditions de travail

Comment jugez-vous les conditions de travail au sein de votre institution ?

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Excellentes	13	28,3	28,3
	Bonnes	23	50,0	78,3
	Mauvaise	10	21,7	100,0
	Total	46	100,0	100,0

Figure N°35 représentation graphique de l'avis des employés de NAFTAL sur les conditions de travail.



Source : établie par nous même.

Commentaire :

50% des personnes interviewées ont confirmé que les conditions de travail sont bonnes, 28% pensent qu'elles sont excellentes, tandis que 22% des personnes interviewées ont confirmé qu'elles sont mauvaises.

CHAPITRE N°3 IMPACT DE LA REMUNERATION SUR LA MOTIVATION DES RH AU SEIN DE NAFTAL T-O

Question N° 20

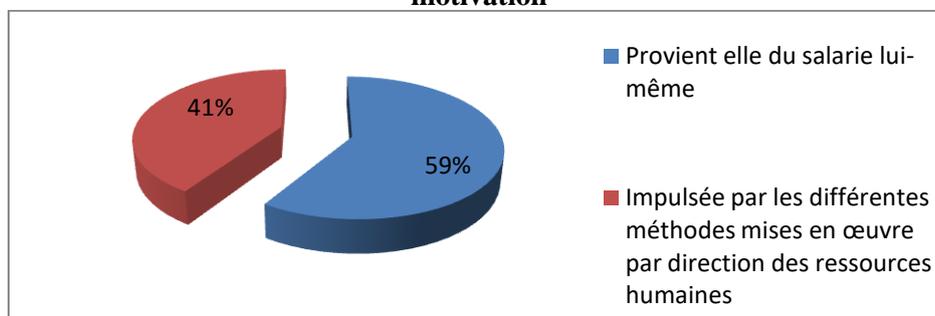
Tableaux N° 32 représente l'effectif des employés de NAFTAL selon leur avis sur la motivation

Selon vous, la motivation des salaires ?

		Effectifs	Pourcent age	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Provient elle du salarie lui-même	26	56,5	57,8	57,8
	Impulsée par les différentes méthodes mises en œuvre par direction des ressources humaines	18	39,1	40,0	97,8
	100	1	2,2	2,2	100,0
	Total	45	97,8	100,0	
Manquante	Système manquant	1	2,2		
Total		46	100,0		

Source : établie par nous même.

Figure N°36 représentation graphique de personnel de NAFTAL selon leur avis sur la motivation



Commentaire : 59% des personnes interviewées pensent que la motivation des salariés provient de salarié lui-même et 41% ont répondu qu'elle est impulsée par les différentes méthodes mis en œuvre par la direction des RH.

CHAPITRE N°3 IMPACT DE LA REMUNERATION SUR LA MOTIVATION DES RH AU SEIN DE NAFTAL T-O

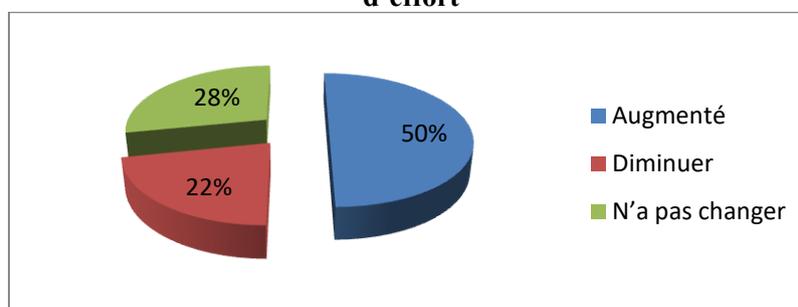
Question N° 21

Tableaux N° 33 représente les employés de NAFTAL selon leur niveau d'intensité d'effort
Depuis que vous occupiez votre poste, quand vous réfléchissez a tous changement que vous avez connus, avez vous le sentiment que le niveau d'intensité de vos efforts ?

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Augmenté	23	50,0	50,0
	Diminuer	10	21,7	71,7
	N'a pas changer	13	28,3	100,0
	Total	46	100,0	100,0

Source : établie par nous même.

Figure N°37 représentation graphique des employés de NAFTAL selon leur niveau d'intensité d'effort



Source : établie par nous même.

Commentaire : 50% des personnes interviewées pensent que le niveau d'intensité de leurs efforts a augmenté et 28% pensent qu'il n'a pas changé et 22% de personnels interrogées pensent qu'il a diminué.

CHAPITRE N°3 IMPACT DE LA REMUNERATION SUR LA MOTIVATION DES RH AU SEIN DE NAFTAL T-O

Question N° 22

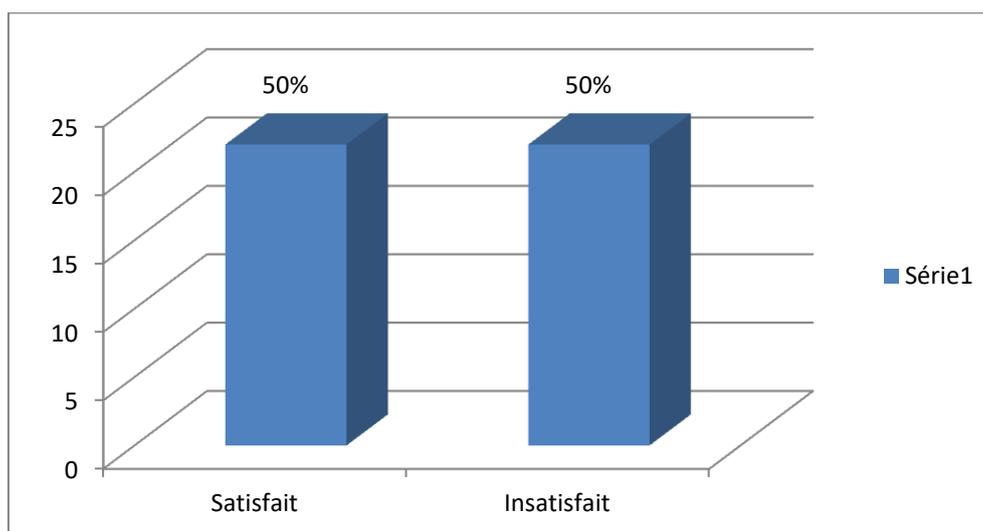
Tableaux N° 34 représente l'avis des employés de NAFTAL sur l'augmentation obtenue

**Par rapport au montant et la gestion des augmentations obtenues durant cette dernière année
vous êtes ?**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Satisfait	22	47,8	50,0	50,0
	Insatisfait	22	47,8	50,0	100,0
	Total	44	95,7	100,0	
Manquante	Système manquant	2	4,3		
Total		46	100,0		

Source : établie par nous même.

**Figure N°38 représentation graphique de l'avis des employés de NAFTAL sur l'augmentation
obtenue**



Source : établie par nous même.

Commentaire : 50% des personnes interviewées sont satisfait de montant de la gestion des augmentations obtenues durant cette dernière année.

CHAPITRE N°3 IMPACT DE LA REMUNERATION SUR LA MOTIVATION DES RH AU SEIN DE NAFTAL T-O

Question N° 23

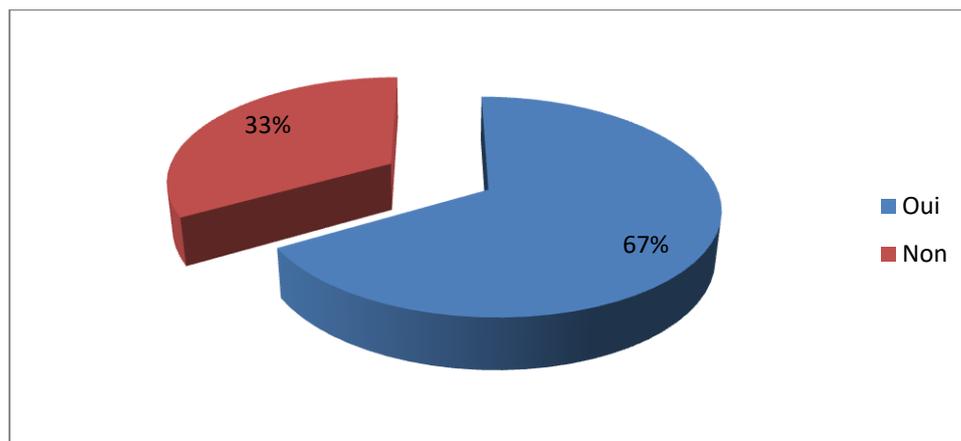
Tableaux N° 35 représente les employés de NAFTAL selon leur avis sur la rémunération comme déterminant essentiel de la motivation

Pour vous, la rémunération est le déterminant essentiel de la motivation au travail ?

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	30	65,2	66,7	66,7
	Non	15	32,6	33,3	100,0
	Total	45	97,8	100,0	
Manquante	Système manquant	1	2,2		
Total		46	100,0		

Source : établie par nous même.

Figure N°39 représentation graphique des personnels de NAFTAL selon leur avis sur la rémunération comme déterminant essentiel de la motivation



Source : établie par nous même.

Commentaire : 67% des personnes interviewées pensent que la rémunération est le déterminant essentiel de la motivation au travail et 33% pensent le contraire .

CHAPITRE N°3 IMPACT DE LA REMUNERATION SUR LA MOTIVATION DES RH AU SEIN DE NAFTAL T-O

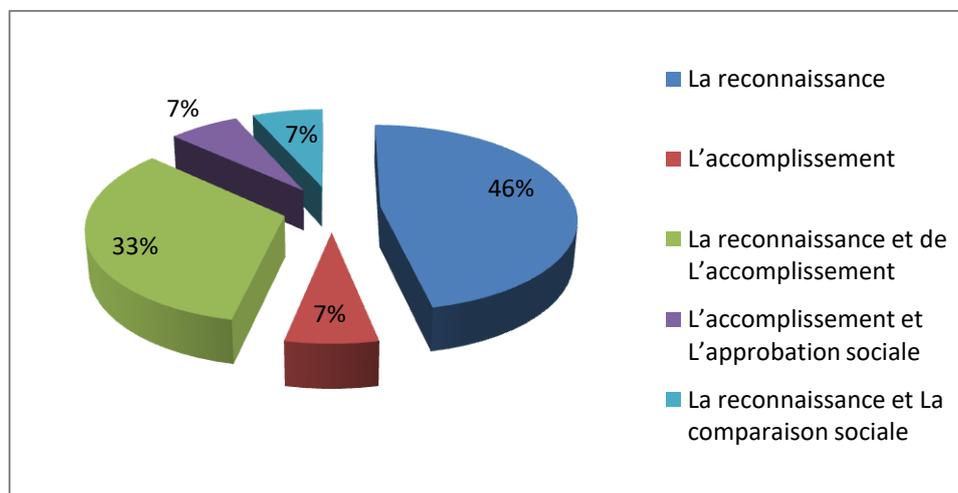
**Tableaux N° 36 représente les employés de NAFTAL selon leur point de vue en d'autres
déterminants de la motivation**

Si votre réponse est non quelle sont les autre déterminant ?

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	La reconnaissance	7	15,2	46,7	46,7
	L'accomplissement	1	2,2	6,7	53,3
	La reconnaissance et de L'accomplissement	5	10,9	33,3	86,7
	L'accomplissement et L'approbation sociale	1	2,2	6,7	93,3
	La reconnaissance et La comparaison sociale	1	2,2	6,7	100,0
	Total	15	32,6	100,0	
Manquante	Système manquant	31	67,4		
Total		46	100,0		

Source : établie par nous même.

Figure N°40 représentation graphique de personnels de NAFTAL selon leur point de vue en d'autres déterminants de la motivation



Source : établie par nous même.

Commentaire : les employés qui ont confirmé que la rémunération n'est pas le déterminant essentiel de la motivation au travail ont choisis les déterminants de motivation suivants : La reconnaissance pour un taux de 46% et 33% pour la reconnaissance et l'accomplissement.

CHAPITRE N°3 IMPACT DE LA REMUNERATION SUR LA MOTIVATION DES RH AU SEIN DE NAFTAL T-O

Question N° 24 (question ouverte)

Durant l'analyse de la question n° 24 du questionnaire (question ouverte) au propos de proposition des employés de NAFTAL T.O sur leurs politiques de rémunération, et afin d'étudier l'impact de cette dernière sur la motivation des salariés au niveau de cette entreprise, nous avons collecté les avis des personnes interviewées, qui sont reparties entre :

Pour la majorité des salariés interviewées, il est nécessaire que NAFTAL revois son système de rémunération car :

- ✓ Il faudrait que chaque individu soit rémunéré à sa juste valeur, par rapport à sa productivité, à son rendement individuel, c'est-à-dire revoir l'attribution des primes de rendement collectif et individuelle selon l'ordre de mérite, il ne peut pas que celle soit généralisée.
- ✓ Cette politique est purement sociale, ne tient pas compte des compétences.
- ✓ Cette politique néglige les exigences actuelles telles que la cherté.
- ✓ L'absence d'une prise en compte des critères de sélection tels que ; la rentabilité individuelle, le niveau académique, l'effort consacré au travail etc.

Pour d'autre voient que ce système est limité vu le statut économique de l'entreprise en étant une filiale du groupe SONATRACH et en vue de l'image qu'elle ait sur le plan socio-économique.

Pour une minorité voient que cette politique de rémunération est cohérente, équitable. Correcte, organisée, et évolue sans cesse.

A partir de notre recherche et étude effectuée au niveau de cette district on peut dire que le salaire est une condition nécessaire pour motiver le personnel et améliorer son rendement individuel et que la motivation des salariés est un processus très complexe, c'est pour cela les managers ne doivent pas oublier que les facteurs de motivation sont très divers, ne se limite pas juste au salaire.

CHAPITRE N°3 IMPACT DE LA REMUNERATION SUR LA MOTIVATION DES RH AU SEIN DE NAFTAL T-O

2-3 Tri croisé

Tableaux N° 37 Croisement de la question n°08 et CSP

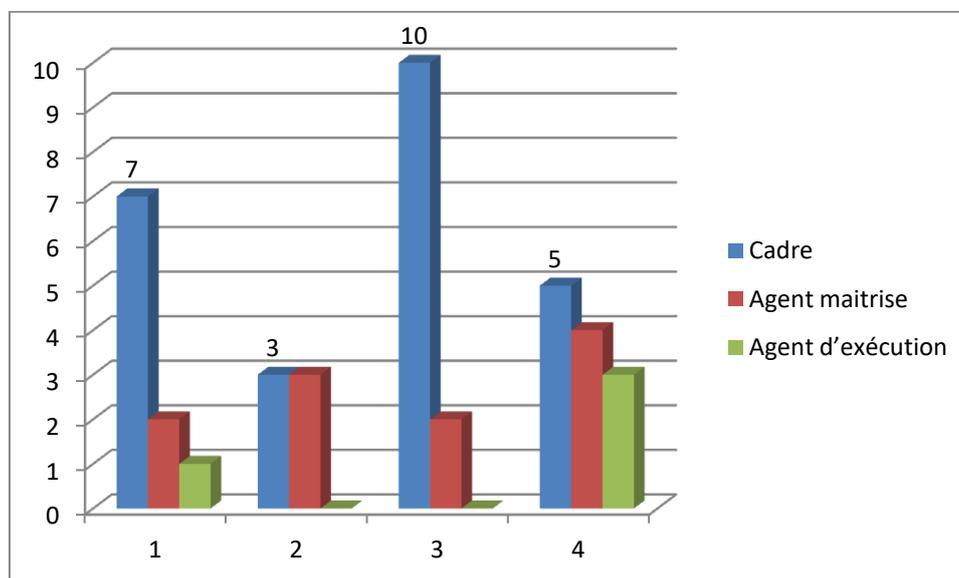
Tableau croisé Pour vous, la décision pour l'attribution d'augmentation individuelle au sein de NAFTAL est ? * Dans quelle catégorie professionnelle vous classez-vous ?

Effectif

		Dans quelle catégorie professionnelle vous classez-vous			Total
		Cadre	Agent maitrise	Agent d'exécution	
Pour vous, la décision pour l'attribution d'augmentation individuelle au sein de NAFTAL est ?	Claire	7	2	1	10
	Opaque	3	3	0	6
	Explicable	10	2	0	12
	Inexplicable	5	4	3	12
Total		25	11	4	40

Source : établie par nous même.

Figure N°42 représentation graphique croisement de la question n°08 et CSP



Source : établie par nous même.

Commentaire :

40% des cadres pensent que la décision pour l'attribution d'augmentation individuelle au sien de NAFTAL est explicable.

36% des agents maitrises pensent que la décision pour l'attribution d'augmentation individuelle au sien de NAFTAL est inexplicable.

75% des agents d'exécutions pensent que la décision pour l'attribution d'augmentation individuelle au sien de NAFTAL est inexplicable.

CHAPITRE N°3 IMPACT DE LA REMUNERATION SUR LA MOTIVATION DES RH AU SEIN DE NAFTAL T-O

Tableaux N° 38 Croisement de la question n°12 et CSP

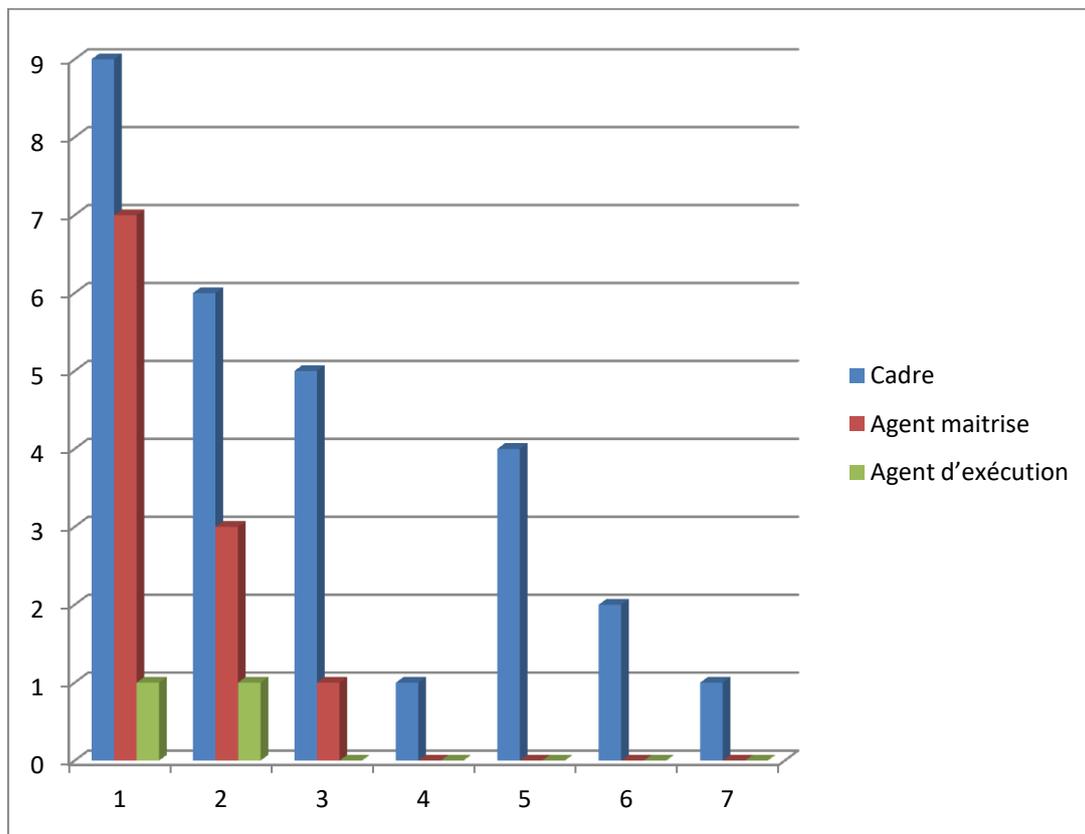
**Tableau croisé La disparition de l'augmentation générale est propice à engendrer d'avantage ? *
Dans quelle catégorie professionnelle vous classez-vous ?**

	Dans quelle catégorie professionnelle vous classez-vous			Total
	Cadre	Agent maitrise	Agent d'exécution	
De motivation individuelle	9	7	1	17
De justice salariale	6	3	1	10
De valorisation des compétences	5	1	0	6
D'individualisation accrue vis-à-vis des l'équipe ou service	1	0	0	1
De motivation individuelle et De justice salariale	4	0	0	4
De motivation individuelle et De valorisation des compétences de discrimination par la hiérarchie	2	0	0	2
De justice salariale et De valorisation des compétences de discrimination par la hiérarchie	1	0	0	1
Total	28	11	2	41

Source : établie par nous même.

CHAPITRE N°3 IMPACT DE LA REMUNERATION SUR LA MOTIVATION DES RH AU SEIN DE NAFTAL T-O

Figure N°43 représentation graphique croisement de la question n°12 et CSP



Source : établie par nous même.

Commentaire :

33% des cadres interviewées pensent que la disparition de l'augmentation générale est propice à engendrer de plus en plus la motivation individuelle.

63% des agents de maîtrises interviewées pensent que la disparition de l'augmentation générale est propice à engendrer d'avantage la motivation individuelle.

5% des agents d'exécutions interrogées pensent que la disparition de l'augmentation générale est propice à engendrer d'avantage la motivation individuelle et d'autre 5% de cette catégorie pensent qu'elle est de justice salariale.

CHAPITRE N°3 IMPACT DE LA REMUNERATION SUR LA MOTIVATION DES RH AU SEIN DE NAFTAL T-O

Tableaux N° 39 Croisement de la question n°18 et le salaire

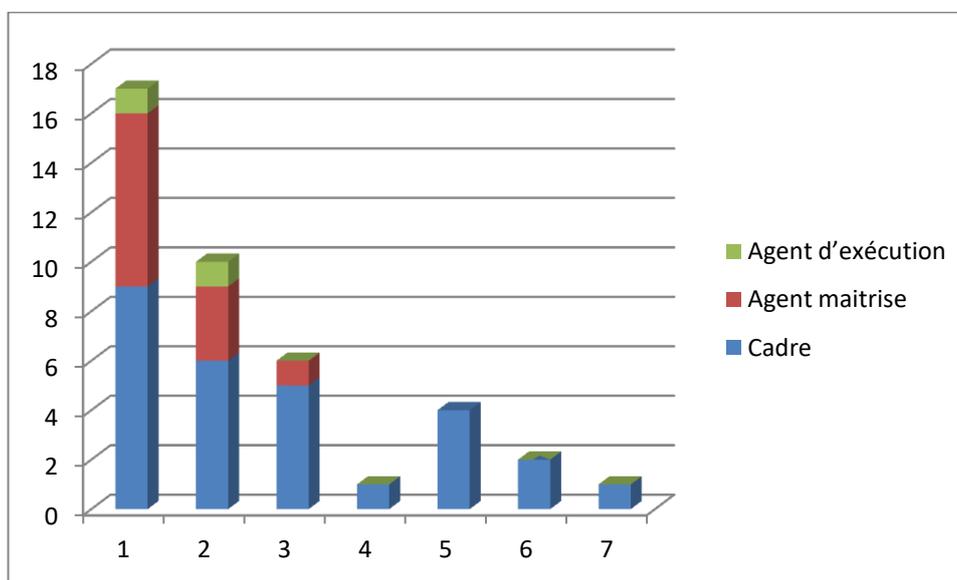
Tableau croisé Selon vous, la motivation des salaires ? * Quel est aujourd'hui le montant de votre salaire ?

Effectif

		Quel est aujourd'hui le montant de votre salaire ?		Total
		Entre 18000.00 et 45000.00D.A	45000.00 DA et plus	
Selon vous, la motivation des salaires ?	Provient elle du salaire lui-même	7	19	26
	Impulsée par les différentes méthodes mises en œuvre par direction des ressources humaines	5	13	18
	100	0	1	1
Total		12	33	45

Source : établie par nous même.

Figure N°44 représentation graphique croisement de la question n°18 et le salaire



Source : établie par nous même.

Commentaire :

40% des employés qui ont un salaire supérieur à 45000 DA pensent que la motivation est Impulsée par les différentes méthodes mis en œuvre par la direction des ressources humaines.

CHAPITRE N°3 IMPACT DE LA REMUNERATION SUR LA MOTIVATION DES RH AU SEIN DE NAFTAL T-O

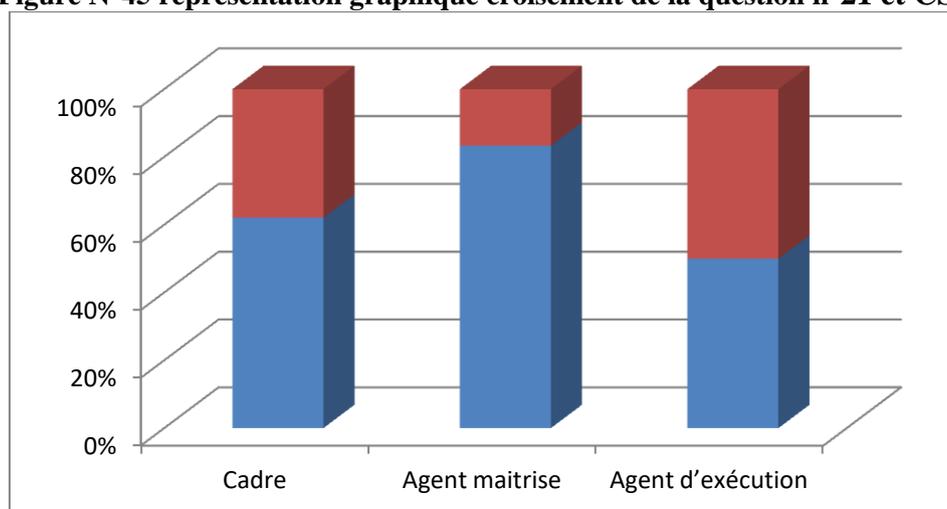
Tableaux N° 40 Croisement de la question n°21 et CSP :

Tableau croisé Pour vous, la rémunération est le déterminant essentiel de la motivation au travail? *Dans quelle catégorie professionnelle vous classez-vous ?

		Dans quelle catégorie professionnelle vous classez-vous			Total
		Cadre	Agent maîtrise	Agent d'exécution	
Pour vous, la rémunération est le déterminant essentiel de la motivation au travail ?	Oui	18	10	2	30
	Non	11	2	2	15
Total		29	12	4	45

Source : établie par nous même.

Figure N°45 représentation graphique croisement de la question n°21 et CSP



Source : établie par nous même.

Commentaire :

62% des cadres pensent que la rémunération est le déterminant essentiel de la motivation au travail.

9% des agents de maîtrises pensent que la rémunération est le déterminant essentiel de la motivation au travail.

5% des agents d'exécutions pensent que la rémunération est le déterminant essentiel de la motivation au travail.

CHAPITRE N°3 IMPACT DE LA REMUNERATION SUR LA MOTIVATION DES RH AU SEIN DE NAFTAL T-O

3- Analyse et recommandations

L'analyse des résultats de questionnaire a pour objet de :

- a- L'estimation : il s'agit d'une collecte de données, d'une énumération de ces données, c'est la démarche la plus élémentaire dans le questionnaire, on ne cherche pas à comprendre les données, on cherche à les mettre à plat.
- b- Description : il s'agit de retirer des informations qui décrivent les phénomènes subjectifs qui sous-tendent les phénomènes objectifs et d'expliquer ainsi les phénomènes objectifs, comme les motivations, les représentations et les opinions.
- c- La vérification d'une hypothèse : il s'agit ici d'une démarche déductive, le questionnaire devient un outil pour confirmer ou infirmer une hypothèse.

3-1 Synthèse des résultats

3-1-1 analyse des résultats selon Les facteurs internes et externes de la motivation

Nous avons abordé dans le chapitre 01 les facteurs déterminant de la motivation, nous avons essayé de vérifier ces facteurs dans ce présent chapitre par le questionnaire que nous avons distribué au prés du personnel de NAFTAL.

a- La satisfaction des besoins

D'après la question n°13 du questionnaire qui consiste à la perception et aux types d'avantages extra salariaux attribués à NAFTAL ; tous les employés interrogés confirment qu'en plus de salaire ils reçoivent les avantages extra-salariaux. Ces avantages incluent entre autres : Les assurances médicaux, les remboursements MIP, prestation médicale, formations et loisirs, les frais de téléphone pour les cadres supérieurs, l'essence pour les directeurs, les frais de mission etc.

b- La personnalité et estime de soi

D'après la question n° 24 (ouverte) qui consiste aux propositions des employés de NAFTAL T.O sur leurs politiques de rémunération ; la majorité des employés interrogés disent que l'évolution de la rémunération devra être en fonction de mérite. Ceci montre que toute mise en œuvre d'un système rationnel d'évaluation des performances doit viser les objectifs tels que :

- Améliorer la gestion du potentiel humain ;
- Améliorer la communication entre le personnel ;
- Mobiliser l'attention d'encadrement ;
- Rendre plus rationnel les décisions prises à l'égard du personnel tel que mutation et la promotion ;
- Situer les capacités, les aptitudes actuelles, et futures et évaluer le potentiel de la courbe des performances ;

CHAPITRE N°3 IMPACT DE LA REMUNERATION SUR LA MOTIVATION DES RH AU SEIN DE NAFTAL T-O

- Analyser la situation dans le poste en prenant en compte l'efficacité, les reconnaissances, les méthodes de travail et la personnalité.

c- Les attentes des individus

Les aspirations des employés de NAFTAL sont :

-D'après la question n°24 (ouverte) qui consiste aux propositions des employés de NAFTAL T.O sur leurs politiques de rémunération ; la majorité des employés de NAFTAL interrogés espèrent que chaque individu soit rémunéré à sa juste valeur, par rapport à sa productivité, à son rendement individuelle.

-D'après toujours cette question, les employés interrogés souhaitent que la situation économique actuelle de l'Algérie doit être prise en compte dans l'établissement des salaires (dépression de pouvoir d'achat)

-D'après la question n°14 du questionnaire qui consiste l'avis des employés de NAFTAL sur la nécessité des augmentations générale pendant les négociations annuelle ; 57% de personnel interviewées pensent qu'elle est obligatoire que NAFTAL revois sa politique salariale.

d- Condition de travail

D'après la question n° 19 du questionnaire sur l'avis des employés de NAFTAL sur les conditions de leur travail ; nous avons constaté que 50 % des enquêtés ont affirmé que les conditions de travail sont bonnes.

Cela est justifier par les raisons suivants :

- ✓ L'endroit est bien aéré ;
- ✓ la disponibilité de parking ;
- ✓ les bonnes relations interpersonnelles ;
- ✓ la bonne résolution des conflits entre les employés ;
- ✓ la bonne liberté d'expression au sein de l'entreprise ;
- ✓ la disponibilité des équipements pour l'accomplissement du travail (micro ordinateur, logiciel, progiciel, véhicule de service. Etc.).

e- Les relations avec les supérieurs hiérarchiques et les collègues

Ce point se défini comme un facteur essentiel pour la bonne gestion de l'entreprise (NAFTAL) selon notre étude :

D'après la question n° 16 du questionnaire qui consiste l'implication des employés de NAFTAL dans le processus décisionnel ; 71% des personnes interviewées ont dit qu'elles sont

CHAPITRE N°3 IMPACT DE LA REMUNERATION SUR LA MOTIVATION DES RH AU SEIN DE NAFTAL T-O

impliquées dans ce processus, ce qui veut dire que le personnel de NAFTAL de T-O ont des bonnes relations avec leur hiérarchie et avec leur direction.

D'après la question n° 17 du questionnaire sur le passage de l'information au sein de NAFTAL ,62% des personnes interviewées ont confirmé qu'à NAFTAL existe l'esprit de communication et le passage de l'information en raison de la tâche occupée, la zone où il exerce leurs emplois ainsi que le mode contrat de travail.

f- La rémunération

La rémunération permet de satisfaire les besoins de niveau inférieur de personnel de NAFTAL T-O.

Selon notre étude ;

Question n° 06 du questionnaire qui comporte l'effectif des employés de NAFTAL selon leurs salaire ; on remarque que 74% d'effectifs qui perçoivent un salaire plus de 45000 DA c'est-a dire sont bien rémunérer par rapport à leurs taches d'emploi en plus aux d'autres primes annuelles et le nouveaux système de calcule de la PRC qui porte un plus pour le personnel de NAFTAL(annexe n°15) sans oublié la politique de revalorisation des salaires adoptée par la DG (direction générale) de NAFTAL(annexe n°12).

Question n° 10 du questionnaire qui consiste aux déterminants de l'évolution de la rémunération auprès de personnels de NAFTAL T-O ;

- 28.3 % du personnel pensent que l'évolution vient de l'implication et mérite.
- 16 % du personnel pensent qu'elle dépend de résultat et l'objectif réalisés par NAFTAL et d'autre avis sont variés entre l'ancienneté, changement de qualification et promotion.

3-1-2 analyse des résultats selon les théories de :

a- théorie de MASLOW

Selon cette théorie, la motivation serait suscitée par la volonté de satisfaire des besoins sous forme d'une pyramide.

Besoin physiologique

Selon la question n°05 du questionnaire sur le choix d'emploi des salariés de NAFTAL ,26 % des personnes interviewées exercent leurs emplois par nécessité, c'est juste pour satisfaire leurs besoins physiologiques.

CHAPITRE N°3 IMPACT DE LA REMUNERATION SUR LA MOTIVATION DES RH AU SEIN DE NAFTAL T-O

Besoins de sécurité ;

Exemple, prévention pour les cas de maladie, les personnels de NAFTAL bénéficient des soins avec un prix symbolique aux CMS (centre médical social) avec un remboursement de 20% (remboursement MIP) (Annexe n°06).

Besoins de réalisation de soi

A NAFTAL de T-O se sont des besoins à la forme des indemnités qui sont inclus dans la fiche de paie. (Annexe 03). La question n° 11 du questionnaire qui consiste l'avis des employés de NAFTAL sur les éléments les plus importants qui déterminent leurs rémunérations, cette question a pour objet de déterminer les éléments complémentaires pour qui détermine la rémunération ; 42.2% ont choisi l'ancienneté pour qu'elles soient reconnues et bien rémunérées.

b- théorie de HERZBERG

Ainsi, Frederick Herzberg a distingué en 1959 deux types d'éléments au travail :

- Les facteurs moteurs : ils procurent de la satisfaction, l'accomplissement et sa reconnaissance en font partie ; les responsabilités, le développement personnel, les besoins intrinsèques etc.
- les facteurs d'hygiène : seule leur absence provoque l'insatisfaction, la rémunération et les conditions de travail se trouvent notamment dans ce groupe.

Selon Herzberg, en jouant sur les facteurs moteurs, qui seuls apportent de la satisfaction, on peut donc motiver les individus au travail.

Il propose alors d'enrichir le travail avec deux voies possibles :

- L'élargissement horizontal du travail et/ou - L'enrichissement vertical du travail.

Pour Herzberg, la rémunération se situe dans les facteurs d'hygiène, qui ne peuvent pas apporter de satisfaction, mais son évolution est située dans les facteurs moteurs.

Selon la question n°10 du questionnaire qui consiste aux déterminants de l'évolution de la rémunération auprès des personnels de NAFTAL ; 28.3 % du personnel interrogé affirment que l'évolution de leur rémunération devra être déterminée à partir de leur implication et de leur mérite. En effet, plus on « élargit » et « enrichit » le travail, plus on devra engendrer une évolution de la rémunération, c'est-à-dire la reconnaissance de ce travail, qui est un déterminant très important de la motivation, d'après la question n°23 du questionnaire qui représente les employés de NAFTAL selon leur point de vue sur d'autres déterminants de la motivation ; 46 % des employés interrogés confirment que la reconnaissance de l'employé engendre sa motivation et cela confirme parfaitement nos conclusions.

CHAPITRE N°3 IMPACT DE LA REMUNERATION SUR LA MOTIVATION DES RH AU SEIN DE NAFTAL T-O

D'après notre étude, la rémunération n'est plus la seule variable d'une politique de gestion des ressources humaines. Elle en reste toutefois l'élément fondamental. En effet, elle influence fortement sur le climat social, sur les sentiments d'équité interne, et elle est souvent à l'origine de conflits mais aussi à la résolution de ces derniers.

3-2 vérifications des hypothèses

Après avoir fait le tour de l'étude en questions et on se basant sur les données quantitatives et qualitative collectées.

Pour mettre une réponse à notre problématique, nous nous sommes servis de deux hypothèses :

Pour la première hypothèse: La rémunération est le déterminant essentiel de la motivation au travail.

D'après l'analyse effectuée sur les réponses des questions suivante ;

la question n° 01 du questionnaire qui consiste aux années d'expérience accumulées à NAFTAL ; 50% des personnes interrogées ont plus de 10 d'expériences, cette dernière reflète leur fidélisation permanente à l'entreprise NAFTAL qui a été engendrée par une satisfaction salariale remarquable, d'après la question n°07 qui comporte l'avis des employés de NAFTAL selon l'augmentation de leurs salaires ; (plus de 50%) sont impliqués par une augmentation individuelle, d'ailleurs 74% des personnes interrogées touchent un salaire plus de 45000 Da d'après la question n° 06 du questionnaire qui comporte l'effectif des salaires à NAFTAL .

La question n°12 du questionnaire qui consiste l'avis des employés de NAFTAL au propos des facteurs engendrés par les augmentations générales des salaires ; 42% des personnes interrogées pensent que les augmentations générales de salaire engendrent la motivation des employés, et que 57 % pensent que cette motivation par des augmentations générales est nécessaire, voir même obligatoire d'être abordée pendant les négociations annuelles pour assurer une meilleure rentabilité à l'entreprise (d'après la question n° 14 du questionnaire qui consiste l'avis des employés de NAFTAL sur la nécessité des augmentations générales pendant les négociations annuelles)

la question n°22 du questionnaire qui consiste l'avis des employés de NAFTAL sur les augmentations financières obtenues en 2017 ; 50 % des personnes interrogées sont satisfaites du montant de la gestion des augmentations obtenues en 2017, un salarié satisfait, il est au même temps motivé par son salaire.

CHAPITRE N°3 IMPACT DE LA REMUNERATION SUR LA MOTIVATION DES RH AU SEIN DE NAFTAL T-O

En fin d'après la question n° 23 de questionnaire qui représente les employés de NAFTAL selon leur avis sur la rémunération comme le déterminant essentiel de la motivation au travail ; 67% des employés interrogés confirment que le salaire est déterminant essentiel de la motivation au travail.

Notre première hypothèse est confirmée.

Pour la deuxième hypothèse : La rémunération est un déterminant de la motivation qui reste insuffisant pour motiver les salariés au travail.

D'après l'analyse effectuée sur les réponses des questions suivante ;

la question n°13 du questionnaire qui consiste à la perception et aux types d'avantages extra salariaux attribués à NAFTAL ; 100% des personnes interviewées confirment qu'elles bénéficient des avantages extra salariaux , dont 48 % confirment qu'elles bénéficient des avantages médicaux prestation et formation , cette politique permet de motiver les salariés de NAFTAL, d'après l'avis de 87% des personnes interviewées pensent que le fait de partir en formation porte un plus pour l'entreprise par la motivation de ses salariés (d'après la question n° 18 qui consiste l'avis des employés de NAFTAL sur l'apport de formation.)

la question n°16 du questionnaire qui consiste l'implication des employés de NAFTAL dans le processus décisionnel ; 71 % des personnes interrogées sont impliqués dans le processus décisionnel, alors cette majorité est vraiment motivées, car le faite de responsabilisé l'employé engendre une motivation positif, un comportement favorable, puisque la pluralité (59%) pensent que la motivation de salarié provient de lui-même(d'après la question 20 du questionnaire qui consiste l'avis des employés de NAFTAL sur la motivation)

la question n°19 du questionnaire sur l'avis des employés de NAFTAL sur les conditions de leur travail ; 50% des employés interrogés confirment que les conditions de travail sont bonnes, cela motive le salarié et lui permet d'atteindre une meilleure rentabilité on améliorant leur attachement à l'entreprise.

En fin d'après la question n° 23du questionnaire qui représente les employés de NAFTAL selon leur point de vue en d'autres déterminants de la motivation ; 33% de employés interrogés confirment que le salaire n'est pas le seul déterminant et que leur la performance et motivation au travail dépend de la reconnaissance avec un taux de 15.2% et la reconnaissance et l'accomplissement avec un taux de 10.9%.

Notre seconde hypothèse est confirmée.

3-3 Recommandation

* Il est important de créer une atmosphère qui permettra de développer des relations conviviales, d'entraide et d'écoute entre les salariés. Cette logique implique le fait d'organiser régulièrement des activités fédératrices tel que des réunions, repas en commun, séminaires, formation interne, retour d'expérience, etc.

* La mise en place d'une boîte à idée par exemple peut aider à être attentif aux attentes et besoins exprimés. L'ambiance repose également sur le management et l'image qu'ont les collaborateurs de leurs managers. Il est important qu'une relation de confiance et d'honnêteté existe entre les managers et leurs collaborateurs, afin de régler les problèmes immédiatement lorsqu'ils surgissent et ne pas les laisser mûrir ce qui détériore souvent le climat social.

* L'ambiance au travail et la relation entre les collaborateurs sont primordiales. Pour que le salarié se sente valorisé dans sa fonction, il est important de lui accorde une réelle autonomie et les responsabilités associées à son poste, afin qu'il perçoive la confiance de sa direction. Il est important qu'il soit impliqué dans son travail et qu'il soit valorisé à hauteur de son engagement. Il est également nécessaire de veiller à l'évolution des postes.

CHAPITRE N°3 IMPACT DE LA REMUNERATION SUR LA MOTIVATION DES RH AU SEIN DE NAFTAL T-O

Conclusion

La rémunération est de toute évidence l'élément central de motivation pour les salariés. Un des objectifs principaux de toute entreprise est d'obtenir une productivité maximale de ses salariés ainsi qu'une qualité de travail importante qui font toute sa richesse et c'est le cas du district NAFTAL T.O. C'est pourquoi il est très important pour celle-ci de développer la motivation de ses employés.

Notre enquête a été adressée aux près de personnel de NAFTAL dont 50 % des employés interrogés ont plus de 10 ans d'expériences, et la majorité (82%) ont un contrat de travail de type CDI à temps plein et plus de 50 % de ces employés occupent un emploi fonctionnel.

La motivation des salariés est importante au sein de l'entreprise afin d'assurer une meilleure rentabilité, pour les personnel du district NAFTAL, (59 %) de personnel interviewées pensent que cette motivation provient d'eux même.

De nombreuses solutions existent afin de motiver les salariés, d'après notre étude 100 % des employés interviewés confirment qu'ils bénéficient des avantages extra salariaux dont 48% de type prestation et formation, (35%) de type médicaux

Selon notre étude on confirme que la rémunération est un facteur important de motivation, mais la décision des augmentations au district NAFTAL à fin de motiver et de satisfaire ses employés n'est claire malgré que la plupart de personnel interrogés (71%) sont impliqués dans ce processus décisionnel, on remarque un taux de (57 %) des employés interrogés trouve qu'il est obligatoire d'aborder les augmentations générale pendant les négociations annuelle .

Comme on la déjà vu au niveau du district NAFTAL T.O, il existe deux augmentations ; générale et individuelle, avec des avis différent de la part des employés interrogés.

On ce qui concerne les augmentations individuelle on remarque qu'elle n'est pas explicable d'après l'avis de (75 %) des employés interrogés, dont 40 % concerne les cadre supérieurs.

La majorité de personnel interrogés (61%) sont impliqués dans le processus des augmentations individuelle (moins de 5000 / année) , alors que juste (18 %) de ce personnel sont satisfait de ce processus car (57 %) de ce personnel préfèrent des augmentations générale en taux, surtout pour les cadres supérieurs (63%) puisque ils pensent que les augmentations générale est propice d'engendre d'avantage des augmentations individuelle.

CHAPITRE N°3 IMPACT DE LA REMUNERATION SUR LA MOTIVATION DES RH AU SEIN DE NAFTAL T-O

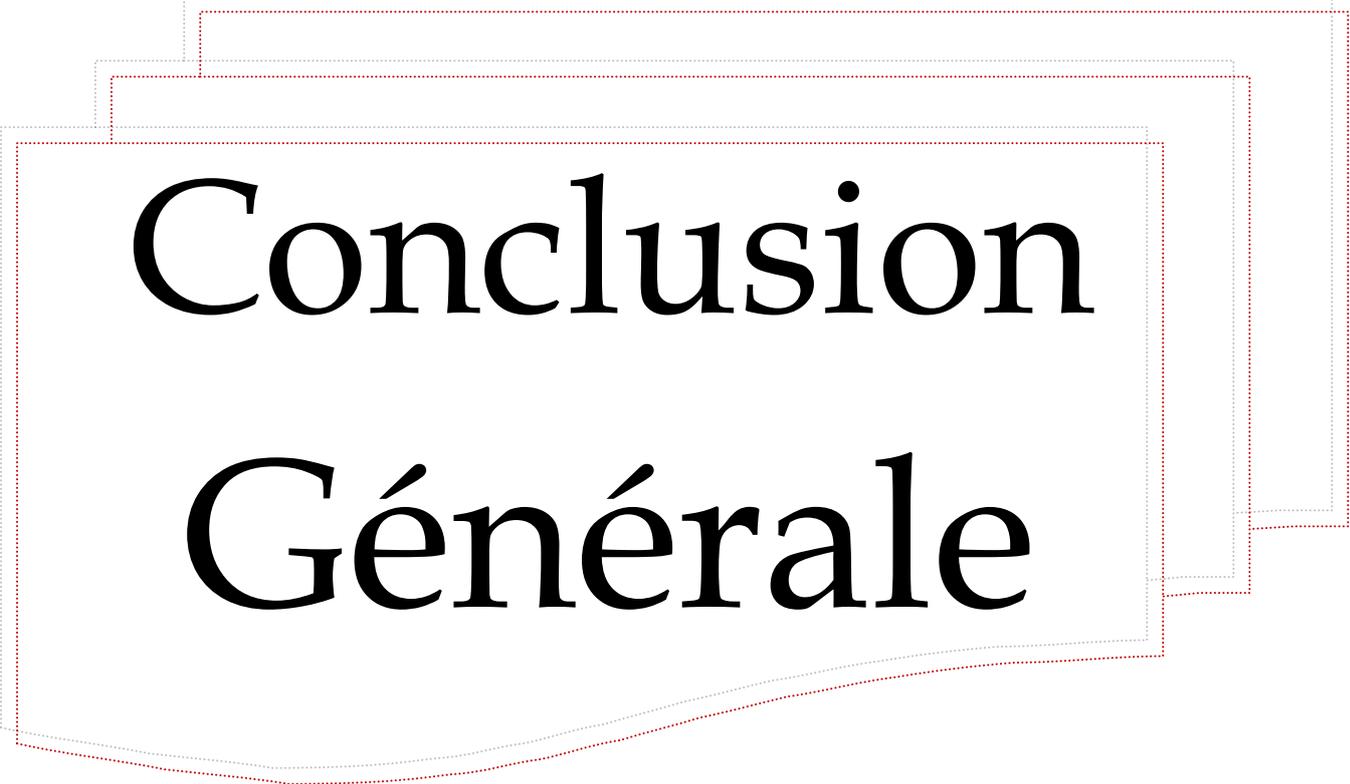
Cette rémunération peut être liée aux plusieurs paramètres, dans notre cas (28 %) des personnels interviewés pensent que cette rémunération dépend de l'implication et de mérite, et (15 %) pensent qu'elle dépende des résultats de l'entreprise.

Malgré que la pluralité de personnel interrogé pense que la rémunération est le déterminant essentiel de la motivation au travail (d'après la question n°23), c'est au même temps un taux de 33% de ce personnel pensent le contraire car pour eux existent d'autre élément qui motive le salarié au travail notamment la reconnaissance et l'accomplissement.

Le district NAFTAL T.O ne possède pas une politique de motivation en tant que telle, il n'ya pas de service qui s'en occupe de la motivation des salariés. Cependant elle essaie d'apporter des éléments afin de contribuer et inciter à la motivation.

On a pu voir que les la motivation est impulsées par les différentes méthodes mis en œuvre par la direction des ressources humaines. Elle privilège les techniques de motivation liées aux conditions de rémunération, les aspects portant sur l'évolution de carrière ou encore sur l'amélioration des conditions de travail.

Dans le but d'atteindre une efficacité et une motivation optimale, la politique de rémunération de NAFTAL utilise toutes les possibilités existantes des systèmes de rémunération afin de mieux impliquer et associer les salariés à la performance et au développement de l'entreprise .



Conclusion Générale

CONCLUSION GENERALE

Pour conclure, on peut rappeler que la motivation a une grande importance au sein des organisations, elle souligne le rôle prépondérant de la fonction RH à travers la mise en place de nouvelles politiques RH et l'accompagnement de l'encadrement pour l'appropriation de ces politiques favorisant l'adhésion des salariés.

Dans cette recherche, nous avons voulu étudier l'impact de la rémunération sur la motivation des salariés au sein de NAFTAL T.O. De plus, nous souhaitons proposer une piste de recherche en réponse aux différentes hypothèses posées dès le départ.

La gestion de la rémunération est importante parce qu'elle peut être à la fois un levier d'amélioration du rendement, c'est ce que on vu d'après notre recherche, (90%) des personnes interrogés pensent que les augmentations devront être individuelles, et que la majorité (50%) remarquent que le niveau d'intensité de leurs efforts a augmenté, au même temps un levier d'attraction et de conservation du personnel, d'ailleurs (50%) des personnes interrogés ont plus de 10 ans d'expérience au niveau de NAFTAL T.O, ainsi aussi qu'un levier d'influence à l'égard des attitudes, des sentiments et des comportements des employés.

C'est vraie que la motivation est une affaire personnelle, d'après l'avis de (59%) de personnels interrogés, mais il faut dire, il appartient aussi au chef de l'entreprise de la susciter et de l'entretenir chez ses collaborateurs. Il n'y a pas de recette magique.

On peut considérer le salaire comme un facteur de motivation lorsqu'il est perçu comme une récompense. En d'autres mots, ce n'est pas le salaire à proprement parler qui est le facteur de motivation, mais plutôt ce qu'il représente à savoir la reconnaissance du travail bien fait.

Une entreprise ne doit pas faire reposer toute sa politique de motivation sur la rémunération, elle doit investir dans les autres sources de motivation, au niveau de NAFTAL T.O on a pu voir plusieurs avantages extra salariaux accordés au salarié afin de le fidéliser et de l'inciter à participer à l'atteinte des objectifs de l'entreprise (Les assurances médicaux, les remboursements MIP, les prestations médicales, la formation et loisirs, les frais de téléphone pour les cadres supérieurs, l'essence pour les directeurs, les frais de mission etc.), et que pour la majorité (plus de 50 %) du personnels interviewés voient que ces avantages ont un impact considérable sur leurs comportements.

CONCLUSION GENERALE

On a pu voir encore au sein de NAFTAL T.O, que pour motiver les collaborateurs, une entreprise utilisera la rémunération variable assise sur l'atteinte d'objectifs quantitatifs et/ou qualitatifs, notre étude montre que la majorité des employés interrogés pensent que les critères d'attribution de la part variable sont adaptés et objectifs, légitimes et cohérents avec l'organisation du travail. En liant la rémunération à la performance, cette entreprise encourage ses salariés à s'impliquer et à prendre en compte ces objectifs, d'ailleurs juste (29%) de personnels interrogés qui ne sont pas impliqué dans le processus décisionnel, la majorité participe aux décisions qui concerne l'entreprise.

Notre étude qui été portée sur l'échantillon des salariés de NAFTAL T.O a montré encore que les salariés interrogés étaient sensibles à la compétitivité et à l'équité dans la fixation des composantes de leur rémunération.

L'étude de la rémunération nous renvoie donc aux différentes attitudes qu'elles génèrent. Cependant, comme nous l'avons vu, Il n'y a pas de système de rémunération pertinent dans l'absolu. Un système de rémunération tend à devenir de plus en plus complexe. On a pu comprendre aussi que ce n'est pas facile de poursuivre plusieurs objectifs avec un seul outil, il faut maîtriser alors les mécanismes qui déterminent la satisfaction et la motivation au travail, l'insatisfaction à l'égard d'autres facteurs (gestion du potentiel humain, la communication, la sécurité de l'emploi, la formation...) est un frein supplémentaire à la motivation.

Cette recherche nous a permis de révéler que la motivation constituait un moteur fondamental de la performance par les praticiens, et qu'elle exigeait la prise en compte d'une notion globale de la rétribution plus large que celle de la rémunération financière.

A la fin de ce travail on a pu vérifier les deux hypothèses proposée au début de notre recherche à travers les réponses collectées et les diverses analyses effectuées.

Pour la première hypothèse ; La rémunération est le déterminant essentiel de la motivation au travail.

NAFTAL T.O est comme toute entreprise cherche à maximiser son profit à travers la satisfaction de ses employés.

Les augmentations du salaire ou le montant de salaire mensuel lui même ont marqué un avantage financière remarquable pour les employés de cette entreprise traduit par leurs satisfactions et leurs fidélisations.

CONCLUSION GENERALE

Les salariés de NAFTAL T.O s'appuient sur la nécessité des augmentations générales puisqu'ils l'ont considéré comme la seule source de motivation au travail qui mène l'entreprise vers l'atteinte de ses objectifs.

D'après notre étude effectuée nous avons confirmé qu'au sein de NAFTAL T.O ; la rémunération est le déterminant essentiel de la motivation des salariés au travail.

Pour la deuxième hypothèse : La rémunération est un déterminant de la motivation qui reste insuffisant pour motiver les salariés au travail.

A NAFTAL T.O, au plus du salaire plusieurs autres avantages accordés au salarié afin de le satisfaire et de le motiver dans son travail ; les avantages extra salariaux, la responsabilisation de l'employé, les bonnes conditions du travail, l'accomplissement, la reconnaissance... tous ces éléments conduisent à des comportements favorables des employés traduits par leurs efficacités et leurs désirs de travailler.

D'après notre étude nous avons confirmé que le salaire est le déterminant essentiel de la motivation au travail mais reste insuffisant, c'est-à-dire n'est pas le seul qui détermine la performance et la motivation au travail car la satisfaction de l'employé par d'autres avantages est nécessaire pour assurer sa motivation et pour une meilleure rentabilité de l'entreprise.

Selon notre étude effectuée on peut suggérer les recommandations suivantes au propos du district NAFTAL T.O

- ✓ Revoir le système de valorisation d'efforts de l'employé ;
- ✓ Accorder plus d'autonomie et responsabilité au salarié ;
- ✓ Veiller à l'évolution des postes ;
- ✓ Organiser des activités fédératrices telles que les réunions, repas en commun, séminaires, formation interne, retour d'expérience etc. ;
- ✓ La mise en place d'une boîte à idées afin d'être attentif aux attentes et besoins exprimés et de renforcer la relation de confiance et d'honnêteté entre les managers et leurs collaborateurs ;
- ✓ Encourager le travail en groupe.

Il faut signaler que notre incapacité à évaluer l'impact réel des dispositifs de rémunération sur la motivation des salariés est dû d'une part au fait que c'est très difficile d'isoler la rémunération des autres facteurs pouvant concourir à la réalisation des objectifs, et d'autres

CONCLUSION GENERALE

part parce qu'on estime avoir peu d'indicateurs pour en juger, à l'exception de remontées d'informations souvent partielles et insuffisantes pour établir une approche.

Faute de validité et insuffisance des données, les résultats tirés de cette recherche ne peuvent pas être extrapolés ou généralisés.

Bébliographie

BIBLIOGRAPHIE

Bibliographie

1-Les ouvrages

- Annic Cohen, « toute fonction des ressources humaines », Édition Dunod, Paris ,2007
- Bernard Martory , « économie d'entreprise » , 1991.
- Franck bietry , « la gestion des ressources humaines en pratique » ,Étude de cas et exercices corrigés ,édition Eska .
- Jean-Pierre Citeau, « GRH principe généraux et cas pratique », édition DUNOD 1994.1997 PARIS
- Lakhdar Sekou, Luise Blondin ,Bruno, fabi moham, édition bey jean marie Prechi ,David alise francoi se Chevalier , « gestion des ressources humaines » , 2^{ème} édition boeck,2003
- Loic Cardin, Francis Guerin, Frédéric Pigeier , « gestion des ressources humaines pratique et élément de théorie » ,édition Dunod ,paris ,1997
- Marcel Cote, « la gestion des ressources humaine », édition Vuibert, Paris ,1986
- Nicolas Arnaud, Claire Champenois, Christine Naschberger, Mickael Naulleau, « nouveaux enjeu de la gestion des ressources humaines pratique actuelles et étude de cas », édition Ellipse, Paris ,2013
- Shimonl, Tania Saba, Jackson, Randall, Schuler, « gestion des ressources humaines, tendance, enjeux et pratique actuelle » ,3^{ème} édition Pearson éducation ,2002

2-THESE ET MEMOIRE

- Chaid Amel, mémoire master 2, « impact de la rémunération dans la motivation des salariés », expertise intervention sur l'emploi et les ressources humaine, université lyon2 ,2014
- Ouyahya zoubida, thèse doctorat management RH « la fidélisation des RH et son impact sur la performance de l'entreprise », université d'Oran ,2014
- Eva-Bobkova, thèse de maitrise « l'évolution de la gestion de RH et la planification stratégique », université Placke ho volomouci ,2009
- Tirchi Ourdia mémoire de Magister , « la gestion des rémunération ,un outil de motivation au service de la performance au travail » ,université mouloud Mammeri ,2012
- Maxime Moreno, « Cour du module gestion des ressources humaines » Master 2 GRH, Université Toulouse ,2008

BIBLIOGRAPHIE

3-SITE INTERNET

- <http://.e-rh.org> / consulté le 21/05/2018 à 14h (Portail dédié au management des ressources humaines)
- <http://lamtel-lamtel.blogspot.com> .cours GRH master, année 2009. consulté le 22/03/2018 à 20h
- www.coindussalaire.fr/salaire/MOTIVATION-CONSEIL ,consulté le 25/03/2018 à 11h
- http://alain.battandier.free.fr/IMG/jpg/Herzberg_-_maslow.jpg Consulter le 04/05/2018 à 14h
- AGRH : Association francophone de la Gestion des Ressources Humaines.

Liste des Tableaux

LISTE DES TABLEAUX

Liste Des Tableaux

Tableaux	Désignation	Page
Tableaux N°01	Les aspects de la rémunération	29
Tableaux N°02	Les formes de la rémunération	34
Tableaux N°03	Les matrices d'augmentation de salaire	41
Tableaux N°04	Les légendes d'augmentation de salaire individuelle	42
Tableaux N°05	Les variations de la masse salariale	52
Tableaux N°06	Les composants de salaire a NAFTAL.	56
Tableaux N°07	Les augmentations de salaire à NAFTAL	66
Tableaux N°08	Les employés de NAFTAL par sexe	94
Tableaux N°09	les employés à NAFTAL par âge	95
Tableaux N°10	les employés à NAFTAL par CSP	96
Tableaux N°11	Le personnel de NAFTAL selon leurs années de travail	97
Tableaux N°12	les employés à NAFTAL selon le type de contrat	98
Tableaux N°13	les employés de NAFTAL selon leur emploi	99
Tableaux N°14	les employés de NAFTAL selon type de service	100
Tableaux N°15	les employés de NAFTAL selon motif de choix de leur emploi	101
Tableaux N°16	les employés de NAFTAL selon leur salaire	102
Tableaux N°17	l'avis des employés de NAFTAL sur l'augmentation du salaire	103
Tableaux N°18	le montant d'augmentation individuelle pour les employés concernés par l'augmentation	104
Tableaux N°19	Le personnel de NAFTAL selon leur avis sur l'attribution d'augmentation individuelle du salaire	105
Tableaux N°20	l'avis des employés de NAFTAL selon leur préférence en métiers d'attribution d'augmentation	106
Tableaux N°21	l'avis des employés a NAFTAL sur les déterminants de l'évolution de leur rémunération	107
Tableaux N°22	L'avis des employés a NAFTAL sur les éléments les plus importants qui déterminent la rémunération	109
Tableaux N°23	L'avis des employés a NAFTAL sur l'augmentation générale des salaires	111
Tableaux N°24	La perception des avantages extra salariaux a NAFTAL	113
Tableaux N°25	Le type des avantages extra salariaux attribués a NAFTAL	114
Tableaux N°26	La position des employés de NAFTAL sur la nécessité des augmentations générales pendant les négociations annuelles obligatoires	115

LISTE DES TABLEAUX

Tableaux N°27	l'avis des employés de NAFTAL sur l'adaptation des critères d'attribution de la part variable aux objectifs	116
Tableaux N°28	L'avis des employés de NAFTAL sur leur implication dans le processus décisionnels	117
Tableaux N°29	l'avis des employés a NAFTAL selon le passage de l'information	118
Tableaux N°30	l'avis des employés a NAFTAL sur l'apport de l'information	119
Tableaux N°31	l'avis des employés a NAFTAL sur les conditions de travail	120
Tableaux N°32	Les employés de NAFTAL selon leur avis sur la motivation	121
Tableaux N°33	les employés de NAFTAL selon leur niveau d'intensité d'effort	122
Tableaux N°34	l'avis des employés à NAFTAL sur l'augmentation obtenue	123
Tableaux N°35	les employés à NAFTAL selon leur avis sur la rémunération est le déterminant essentiel de la motivation	124
Tableaux N°36	les employés à NAFTAL selon leur avis sur d'autres déterminants de la motivation	125
Tableaux N°37	Croisement de la question n°08 et CSP	127
Tableaux N°38	Croisement de la question n°12 et CSP	128
Tableaux N°39	Croisement de la question n°18 et le salaire	130
Tableaux N°40	Croisement de la question n°21 et CSP	131

Liste des Figures

LISTE DES FIGURES

Liste Des Figures

FIGURE	Désignation	Page
FIGURE N°01	La Pyramide des besoins de MASLOW	23
FIGURE N°02	les deux facteurs d'Herzberg	24
FIGURE N°03	Les besoin de MASLOW et facteurs de HERZBERG	24
FIGURE N°04	Explicatifs pour les rôles du system de rémunération	46
FIGURE N°05	Explicatifs pour la rémunération à NAFTAL	56
FIGURE N°06	Explicatifs pour la masse salariale à NAFTAL	63
FIGURE N°07	Explicatifs de l'organigramme de NAFTAL direction générale	73
FIGURE N°08	Explicatifs de l'organigramme de la structuration branche carburant	75
FIGURE N°09	Explicatifs de l'organigramme de la Ligne de produit de la branche commercialisation	77
FIGURE N°10	Explicatifs de l'organigramme de la branche G.P.L	79
FIGURE N°11	Explicatifs de l'organigramme de District Commercialisation NAFTAL T-O	87
FIGURE N°12	Représentation graphique des employés de NAFTAL par sexe	94
FIGURE N°13	Représentation graphique des employés de NAFTAL par âge	95
FIGURE N°14	Représentation graphique des employés de NAFTAL par CSP	96
FIGURE N°15	Représentation graphique de personnel de NAFTAL par année de travail	97
FIGURE N°16	Représentation graphique de personnel de NAFTAL selon type de contrat de travail	98
FIGURE N°17	Représentation graphique des employés de NAFTAL selon leur emploi	99
FIGURE N°18	Représentation graphique pour les employés de NAFTAL selon type de service	100
FIGURE N°19	Représentation graphique des employés de NAFTAL selon le motif de choix de leur emploi	101
FIGURE N°20	Représentation graphique des employés de NAFTAL selon leur salaire	102
FIGURE N°21	Représentation graphique de l'avis des employés de NAFTAL sur l'augmentation du salaire	103
FIGURE N°22	Représentation graphique de montant d'augmentation individuel pour les employés concernés par l'augmentation	104
FIGURE N°23	Représentation graphique de personnels de NAFTAL selon leur avis sur l'attribution d'augmentation individuelle du salaire	105
FIGURE N°24	Représentation graphique de l'avis des employés de NAFTAL selon leurs préférences en matière d'attribution d'augmentation	106
FIGURE N°25	Représentation graphique de l'avis des employés à NAFTAL sur les déterminants de l'évolution de leur rémunération	108

LISTE DES FIGURES

FIGURE N°26	Représentation graphique de l'avis des employés à NAFTAL sur les éléments les plus importants qui déterminent la rémunération	110
FIGURE N°27	Représentation graphique de l'avis des employés à NAFTAL sur l'augmentation générale des salaires	112
FIGURE N°28	représentation graphique de la perception des avantages extra salariaux à NAFTAL	113
FIGURE N°29	Représentation graphique de type des avantages extra salariaux attribués à NAFTAL	114
FIGURE N°30	Représentation graphique de la position des employés de NAFTAL sur la nécessité des augmentations générale pendant les négociations annuelles obligatoires	115
FIGURE N°31	Représentation graphique de l'avis des employés de NAFTAL sur l'adaptation des critères d'attribution de la part variables aux objectifs	116
FIGURE N°32	Représentation graphique de l'avis des employés de NAFTAL sur leur implication dans le processus décisionnel	117
FIGURE N°33	Représentation graphique de l'avis des employés à NAFTAL sur le passage de l'information	118
FIGURE N°34	Représentation graphique de l'avis des employés à NAFTAL sur l'apport de l'information	119
FIGURE N°35	Représentation graphique de l'avis des employés à NAFTAL sur les conditions de travail.	120
FIGURE N°36	Représentation graphique de personnel de NAFTAL selon leur avis sur la motivation	121
FIGURE N°37	Représentation graphique des employés de NAFTAL selon leur niveau d'intensité d'effort	122
FIGURE N°38	Représentation graphique de l'avis des employés à NAFTAL sur l'augmentation obtenue	123
FIGURE N°39	Représentation graphique des employés à NAFTAL sur leur avis sur la rémunération est le déterminant essentiel de motivation	124
FIGURE N°40	Représentation graphique de personnel de NAFTAL sur leur d'autres déterminants de motivation	125
FIGURE N°41	Croisement de la question n°08 et CSP	127
FIGURE N°42	Croisement de la question n°12 et CSP	129
FIGURE N°43	Croisement de la question n°18 et le salaire	130
FIGURE N°44	Croisement de la question n°21 et CSP	131



Annexe

ANNEXE

Liste des annexes

ANNEXE	Désignation	
ANNEXE N°01	Questionnaire	Page des annexes
ANNEXE N°02	Bulletin de paie de NAFTAL DG	
ANNEXE N°03	Bulletin de paie district commercialisation Tizi-Ouzou (Agent d'intervention D1)	
ANNEXE N°04	Circulaire pour la prime de 2017	
ANNEXE N°05	Prise en charge optique	
ANNEXE N°06	Décompte individuel des prestations MIP	
ANNEXE N°07	Prestation enfant handicapés	
ANNEXE N°08	conventions relative aux différentes cures	
ANNEXE N°09	Note ex de l'augmentation du barème des prestations	
ANNEXE N°10	Ordre de mission pour formation	
ANNEXE N°11	Organigramme du district tizi Ouzou	
ANNEXE N°12	Circulaire pour la revalorisation de salaire 2018	
ANNEXE N°13	Tableaux qui résume nombre d'effectifs a district t.o	
ANNEXE N°14	Organigramme de NAFTAL DG	
ANNEXE N°15	Nouvelle application de calcul de PRC de NAFTAL	

Bonjour, dans le cadre de la réalisation de mémoire de fin d'études, nous travaillons sur le thème **l'impact de la rémunération sur la motivation des ressources humaines** au niveau de l'entreprise algérienne de distribution et de commercialisation des produits pétroliers **NAFTAL**, et afin de mesurer l'intensité de cette rémunération votre participation à cette études nous aideront à alimenter nos propos et sera utile quant à la réaction de notre travail, nous vous prions de bien vouloir répondre à ce questionnaire. **Annexe N° 01**

Êtes-vous : Homme Femme

Dans quelle tranche d'âge vous situez-vous ?

Moins de 24 ans Entre 30 et 39 ans Entre 50 et 55 ans entre 55 et 60 ans

Entre 25 et 29 ans Entre 40 et 44ans Entre 45 et 50 ans Plus de 60 ans

Dans quelle catégorie professionnelle vous classez-vous ?

Cadre Agent maitrise Agent d'exécution

• **Q1 : Combien d'année accumulez-vous chez la société NAFTAL ?**

Moins de 1ans Entre 1 et 10 ans Plus de 10 ans

• **Q2 : Vous travaillez sous contrat ?**

CDI à temps plein CDI à temps Partiel Autres temps plein

CDD temps plein CDD temps partiel Autre temps partiel

• **Q3 : Occupez-vous un emploi ?**

Opérationnel Fonctionnel Support

• **Q4 : Dans quel type de service ?**

Technique Administrative Finance Commercial

• **Q5 : Exercez-vous cet emploi par choix ou par nécessité ?**

Il s'agit d'un choix Il s'agit d'une nécessité

• **Q6 : Quel est aujourd'hui le montant de votre salaire ?**

Moins de 18000.00 D.A Entre 18000.00et 45000.00D.A 45000.00et plus

• **Q7 : Etes vous impliqués dans le processus d'augmentation individuelle**

Oui Non Pas concerné

* **Si votre réponse précédente est OUI**

Quels ont été les montants de vos augmentations individuelles par année ?

Moins de 5000.00 D.A Entre 10000.00et 15000.00D.A 15000.00et Plus

- **Q8 : Pour vous, la décision pour l'attribution d'augmentation individuelle au sein de NAFTAL est ?**

Claire

opaque

Explicable

inexplicable

- **Q9 : Que préférez-vous ?**

Augmentation générale en taux (fonction de votre salaire, pourcentage du salaire de base)

Augmentation générale en montant fixe (par tranche ou non)

Augmentation individuelle seule (réservée à une partie du personnel)

Augmentation partagée entre générale et individuelle

- **Q10 : L'évolution de votre rémunération est à votre avis dépendante ?**

De l'ancienneté

Des résultats de l'entreprise

De la modification du cout de la vie

D'un réajustement obligatoire

D'un changement de qualification ou Promotion

D'un surcroit d'activité dans votre fonction

De votre implication ou mérite

A votre salaire d'embauche

Egalité professionnelle

- **Q11: Pour vous, quels sont les éléments complémentaires les plus importants de votre rémunération annuelle ?**

Ancienneté

Astreinte

Prime conventionnelle

Prime ou indemnité

Intéressement

Distribution d'action gratuite

Plan d'épargne, perco, abondement

Heures supplémentaires

Bonus, commissions sur objectifs

Remboursement Mutuelle (20 %)

- **Q12: La disparition de l'augmentation générale est propice à engendrer d'avantage**

De motivation individuelle

De justice salariale

De valorisation des compétences de discrimination par la hiérarchie

D'individualisation accrue vis-à-vis des l'équipe ou service

- **Q13 : Bénéficiez-vous des avantages extra salariaux ?**

Oui non

Si oui, les quels ?.....

- **Q14 : Approuvez – vous la position NAFTAL sur la nécessité des augmentations générales pendant les négociations annuelles obligatoires ?**

Oui Non

- **Q15 : Les critères d’attribution de la part variable sont adaptés et objectifs ?**

Oui Non
En partie Je ne sais pas

- **Q16 : Est -ce -que le fais d’être impliqué dans le processus décisionnel vous plait ?**

Oui Non

- **Q17 : Est-ce-que vous êtes bien informés des nouvelles données de l’entreprise ?**

Oui Non

- **Q18 : Est-ce-que le fait de partir en formation vous a aidé a porter un plus ?**

Oui Non

- **Q19 : Comment jugez-vous les conditions de travail au sein de votre institution ?**

Excellentes bonnes mauvaise

- **Q20 : Selon vous, la motivation des salaires ?**

Provient elle du salarie lui-même (acte volontaire ou personnel)

Impulsée par les différentes méthodes mises en œuvre par direction des ressources humaines

- **Q21 : depuis que vous occupiez votre poste, quand vous réfléchissez a tous changement que vous avez connus, avez vous le sentiment que le niveau d’intensité de vos efforts ?**

Augmenté diminuer n’a pas changer

- **Q22 : Par rapport au montant et la gestion des augmentations obtenues durant cette dernière année vous êtes ?**

Satisfait insatisfait

- **Q23 : Pour vous, la rémunération et le déterminant essentiel de la motivation au travail ?**

OUI NON

Si votre réponse est non quelle sont les autre déterminant ?

La reconnaissance

L’accomplissement

L’approbation sociale

La comparaison sociale

- **Q24 : Que pensez-vous au propos de la politique de rémunération au niveau de NAFTAL et que proposez vous au propos de cette politique ?**

.....
.....
.....

ANNEXE



BULLETIN DE PAIE

ROUTE DES DUNES CHERAGA

Mois : Août

Annee : 2005

N° SS EMPLOYEUR (DG) CNAS 199 382

NOM ET PRENOM

ATMANE ABDESSELEM

FONCTIO
N

CHEF DE SECT GEST PERS NIV 2

DIV	DIR	DPT	MATRICULE	DATE D'ENTREE	CLASSIFICATION			S. F.	C/ C	E. NB.	ENF.	C O D E	MODE	C. BANQUE	CODE	N° COMPTE BANCAIRE ou CCP
		REG			N.C.	ECH	SEUIL		TOT.	-10	IR G	PAIEM	OU CAISSE	AGENCE		
3	ZK	500	16045 S	01/06/1978	305	13		M	N	4	0	3	2	B	14	37 14066 V
RUBRIQUES					GAINS		RETENUES		RETENUES							
CODE	LIBELLES			NOMBRE OU BASE	TAUX	IMPOSABLES		NON IMPOSABLES		IMPOSABLES		NON IMPOSABLES				
100	SALAIRE DE BASE					22393,43										
104	MONTANT PRI Octobre 2004			90,00		810,44										
108	MONTANT PRC Octobre 2004			11,15		2299,35										
114	PRIME RESP / SUJ (PRC)					1967,02										
137	PRIME DE PANIER JOUR			21,00	25,00	525,00										
140	INDEMNITE EXPERIENCE PROF				53,17	10458,65										
160	INDEMN. COMPL . REVENU I.C.R					476,92										
200	SALAIRE UNIQUE							500,00								
204	INDEM . COMPL . ALLOC . FAM							33,75								
221	IFRI ZONE GEOGRAPHIQUE D			21,00	39,00	829,00										
300	SECURITE SOCIALE			39224,81	9,00									3530,2		
313	RET ABSENCES AUTORISEES			8,00										1707,9		
400	I . R . G			36219,58	1,00					4650,95						
406	MUTUELLE (M . I . P)			39224,81	2,00					784,49						
408	RET. PRÊT ACHAT VEHICULE									2500,00						
484	REG COMP . RETRAIT EMPLOY			39224,81	1,00					392,24						
IMMATRICULATION S.S		MONTANT SOUMIS A IMPOTS			NET A PAYER		TOTAL		TOTAL		TOTAL		TOTAL			
CASOREC 55 3015 0002 69		36219,58			26727,75		39759,81		533,75		8327,68		5238,13			



ROUTE DES DUNES CHERAGA
N° 88 EMPLOYEUR (09) CIVAS 100 302

BULLETIN DE PAIE

AGENT D'INTERVENTION D 1

Mots : Janvier Année : 2010

DIV	DIR	DPT REG	MATRICULE	DATE D'ENTREE	CLASSIFICATION			FONCTION			N° COMPTE BANCAIRE ou CCP					
					N.C	ECH	SEUIL	S.T	C.C	E		N.B	E.N.F	10		
415	15	15	25645F	16/12/2000	202	04		M	N	3	03	2	2	B	18	340441529770

CODE	LIBELLES	RUBRIQUES	NOMBRE ou BASE	TAUX	GAINS		RETENUES		
					IMPOSABLES	NON IMPOSABLES	IMPOSABLES	NON IMPOSABLES	
100	GALAIRE DE BASE		15925.00		17611.00				
104	MONTANT PRI SEPT-2009		40.00		1176.89				
108	MONTANT PRI SEPT-2009		21.00		2554.25				
133	INDEMNITE DE NOURRIURE		24.00	175.00	4200.00				
135	PRIME DE TRANSPORT			46.21	600.00				
140	INDEMNITE EXPERIENCE PROF				7221.04				
160	INDEMN.COMPL.REVENU I.C.R				500.00				
194	INDEM. TRAVAUX DANGEREUX				592.94				
190	IN.TRAV.POST.CONT.3XB SPC				2407.54				
500	SALAIRE UNIQUE						500.00		
201	TPRI ZONE GEOGRAPHIQUE D		1	24.00	24.00				
300	SECURITE SOCIALE		15925.00	9.00				4500.00	
400	I.R.G		15925.00	1.00				705.58	
464	MUTUELLE (M.I.P)		15925.00	2.00				5000.00	
484	RETENUE AVANCE SUR SALAIR		15925.00	1.00				320.79	
484	REG COMP. RETRAIT EMPLOYE		15925.00	1.00					
TOTAL						17611.00		500.00	
NET A PAYER						1176.89		705.58	
NET A PAYER						2554.25		5000.00	
NET A PAYER						600.00		320.79	
NET A PAYER						7221.04			
NET A PAYER						592.94			
NET A PAYER						2407.54			
NET A PAYER						24.00			
NET A PAYER						4500.00			
NET A PAYER						705.58			
NET A PAYER						5000.00			
NET A PAYER						320.79			
NET A PAYER						3175.11			

Annexe N° 03



CIRCULAIRE

ERQ.DG.RH.13.R0

DCRH N° 16 /DRRT/DR/ N° 333 2017 du :

07 AOÛT 2017

Pour application :

- MESSIEURS LES DIRECTEURS DE BRANCHES ;
- MONSIEUR LE DIRECTEUR CENTRAL AFFAIRES SOCIALES ET CULTURELLES ;
- MONSIEUR LE DIRECTEUR CENTRAL SYSTEMES D'INFORMATION ;
- MONSIEUR LE DIRECTEUR CENTRAL DE L'ADMINISTRATION GENERALE.

Pour information :

- MESSIEURS LES DIRECTEURS CENTRAUX ;
- MONSIEUR LE SECRETAIRE GENERAL ;
- MONSIEUR LE CHEF CABINET ;
- MONSIEUR L'INSPECTEUR GENERAL

En communication :

- MONSIEUR LE PRESIDENT DIRECTEUR GENERAL ;
- MONSIEUR LE SECRETAIRE GENERAL DU SYNDICAT NATIONAL.

Objet : Prime de mouton 2017.**Réf :** Accord collectif N °43 du 06 Août 2017.

La présente circulaire a pour objet de définir les conditions et les modalités de l'attribution à l'occasion de L'Aïd El-Adha 2017 (عيد الأضحى 1438), de la prime de mouton décidée par Monsieur le Directeur Général en concertation avec le partenaire social et en application de l'accord collectif sus référencé.

I. MONTANT DE LA PRIME DE MOUTON

Le montant de la prime de mouton de L'Aïd El-Adha 2017 (عيد الأضحى 1438), net de tout impôts, est de soixante-deux mille dinars algériens (62 000,00 DA).

II. PERSONNEL BENEFICIAIRE

Bénéficient de cette prime tout travailleur, quelle que soit la nature juridique de sa relation de travail (permanent et temporaire).

III. CONDITIONS ET MODALITES D'ATTRIBUTION

1. 3) Conditions :

Les conditions d'ouverture de droit au bénéfice de la prime de mouton de L'Aïd El-Adha 2017 (عيد الأضحى 1438), sont comme suit :

1. Etre en relation de travail au 31 juillet 2017, en étant soit :
 - en activité,
 - en congés de maladie et assimilés tels que prévus par la législation et la réglementation de la sécurité sociale,
 - en position de détachement avec solde.
2. Etre recruté au plus tard au courant du mois de février 2017.
3. N'avoir pas encouru de sanctions disciplinaires pour fautes graves (mise à pied de 06 à 10 jours) ou lourdes (rétrogradation ou licenciement) et ce, durant la période allant du 01/08/2016 au 31/07/2017, le personnel ayant bénéficié des dispositions de la circulaire DCRH/N° 05/DRRT/RT/N° 147 du 08/03/2017 relative à l'absolution de sanctions ouvre droit à ladite prime.

2. 3) Versement de la prime :

Le montant de cette prime doit être versé au cours du mois d'août 2017 sur la base des états de mandatement élaborés par les services de la DCSI.

IV. REGIME FISCAL

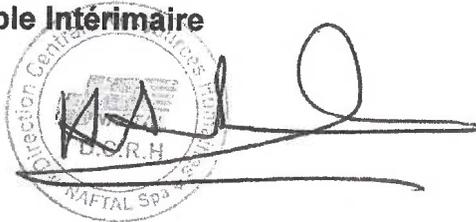
La prime de mouton de L'Aïd El-Adha 2017, servie sous la rubrique : 296, est soumise à la retenue à la source de l'impôt sur le revenu global (IRG) au taux forfaitaire de 10% (rubrique : 402).

V. ASPECT INFORMATIQUE

La saisie doit se faire conformément à la note technique de la DCSI jointe en annexe à la présente circulaire.

VI. DISPOSITIONS FINALES

Toute difficulté d'application doit être à portée à la connaissance de la Direction Centrale Ressources Humaines

P/ LA DIRECTRICE CENTRALE**Le Responsable Intérimaire****N.HAKIKI**

Mie:

S/S:

MUTUELLE DE L'INDUSTRIE DU PETROLE

SECTION: COM.TIZI-OUZOU

DECOMPTE INDIVIDUEL DES PRESTATIONS

NOM:

PRENOM:

PRESTATIONS	Nbre de volets	Montant remboursé par la CNAS	Montant MIP à payer
Complément 20%			
Forfait chirurgie			
Forfait dentaire			
Forfait scanner			
Supplément spécialiste			
Supplément optique			
Naissance date			
Circoncision date			
Marriage date			
Décès date			
Forfait obsèques			
Total general :			0,00

ETABLI PAR: _____

 Le:.....

VERIFIE PAR: _____

 Le:.....

MODE DE PAIEMENT
 Chèque N°
 Virement
 (Biffer la mention inutile)

Mie:

S/S:

MUTUELLE DE L'INDUSTRIE DU PETROLE

SECTION: COM.TIZI-OUZOU

DECOMPTE INDIVIDUEL DES PRESTATIONS

NOM:

PRENOM:

PRESTATIONS	Nbre de volets	Montant remboursé par la CNAS	Montant MIP à payer
Complément 20%			
Forfait chirurgie			
Forfait dentaire			
Forfait scanner			
Supplément spécialiste			
Supplément optique			
Naissance date			
Circoncision date			
Marriage date			
Décès date			
Forfait obsèques			
Total general :			

ETABLI PAR: _____

 Le:.....

VERIFIE PAR: _____

 Le:.....

MODE DE PAIEMENT
 Chèque N°
 Virement
 (Biffer la mention inutile)

Annexe N° 06

**MUTUELLE DE L'INDUSTRIE DU PETROLE
BORDEREAU DE COMPTABILISATION**

Bordereau N° du

Entreprise: **NAFTAL/SPA** Code: **415** Unité: **COM/TIZ-OUZOU** Code section: **554**

N.O	Noms	\$	Prénoms	Ayant droit	20%	Supplément		Naissance	Circconcion	Allocations forfaitaires		Dent.	Scanner	Date	Total général
						Optique	Spécialiste			Marriage	Décès				
01															
02															
03															
04															
05															
06															
07															
08															
09															
10															
11															
12															
13															
14															
15															
16															
17															
18															
19															
20															
21															
22															
23															
24															
25															
26															
27															
28															
29															
30															
31															
32															
Total Général															18 890,64

Chèque N° du

Remis le:

Total Général

18 890,64

Contrôlé par:

MUTUELLE DE L'INDUSTRIE DU PETROLE

MIP REGION DE BEJAIA
CITE 300 LOGTS BT C-281

TEL : 034.11.92.01/02
FAX : 034.11.90.82

N/Réf. 18 /R.B/N.A.T/2014

Bejaia, le 20 JUILLET 2014

A
TOUTES LES UNITES DE L'INDUSTRIE
DU PETROLE

Monsieur,

Annexe N° 07

Afin de parer à toute éventualité de retard de paiement concernant le forfait « enfants handicapés » - Exercice 2014 -, nous vous prions de bien vouloir prendre d'ores et déjà vos dispositions, en vue de procéder au renouvellement des documents nécessaires à la mise à jour du dossier -enfants handicapés- Concernant vos adhérents ayant à leur charge des personnes handicapées.

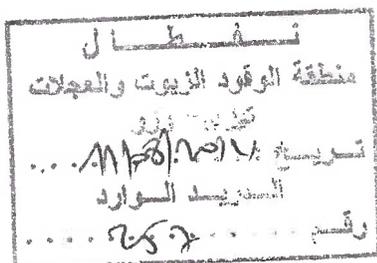
Ces documents indispensables aux opérations de mises à jours du logiciel de paiement doivent nous parvenir avant le 31/10/2014, date butoir.

Il demeure entendu que toute entreprise ayant transmis ses dossiers à nos services au-delà des délais fixés, il n'appartiendra qu'à elle seule d'assumer les conséquences du gel de paiement du forfait, de ses Adhérents respectifs.

Vous trouverez ci - après énumérée, la liste des documents à fournir :

1. Certificat de vie de l'enfant.
2. Fiche familial.
3. Copie carte D.D.S dûment légalisée.
4. Copie bulletin de paie l'année courant.

Recevez, Monsieur, l'expression de nos salutations distinguées.



LE CHEF DE REGION



Le Président du Conseil d'Administration

Alger le, 14/05/2014

Réf: MIP/PCA/ 197 /2014

Annexe 05

NOTE AUX ADHERENTS

La convention MIP_NEWS BEACH, relative aux cures de Thalassothérapie, impose des règles, pour les curistes durant leur séjour que nous rappelons ci-dessus :

- La prise en charge délivrée par le MIP, est personnalisée et individuelle, seul la personne figurant sur la prise en charge est en droit de bénéficier du séjour.
- La prise en charge prend effet à compter de 14 H 00, le jour de l'arrivée
- Enfants et personnes adultes accompagnant le curiste sont considérés, en extra de la prise en charge de la MIP, et facturés en sus ; au prix conventionné.
- La chambre est occupée en double
- Pour tout renseignement contacter, NEWS BEACH . 041 26 33 78

Par ailleurs, les prises en charges de la MIP continueront à être délivrées durant la période du Ramadan (mois de juillet)

Le Président du Conseil d'Administration



Président
Du Conseil
d'Administration
HAZBELLAOUI Abderrazak

20/05/2014

Amst
7/2014

M. Adm

Mutuelle de l'Industrie du Pétrole
Cité du Sahel villa n° 05 - Air de France - Bouzareah- Alger
Tel + Fax (021) - 94 27 02 - 94 13 56

Annexe n° 09

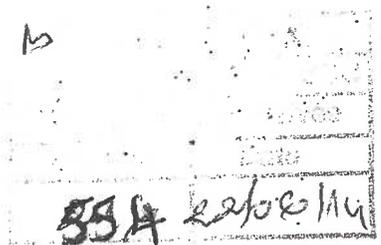
التماضدية لصناعة البترول

Le Président du Conseil d'Administration

Alger le, 08/06/2014

Réf: MIP/PCA/246/2014

NOTE AUX ADHERENTS



Il est porté à la connaissance de l'ensemble des adhérents (ACTIFS et INACTIFS), que par résolution l'assemblée générale ordinaire du 03/06/2014 ; a décidé de l'augmentation du barème des prestations suivantes, à compter du 01 juillet 2014

Forfait Handicapés : 40 000,00DA au lieu de 20 000,00DA

Forfait lunetterie :
Monture : tarif convention- 2 000,00DA au lieu de 900,00DA
Verre : tarif convention- 2 000,00DA à 2 000,00DA (inchangé)

Cure thermale : 30 000,00DA au lieu de 25 000,00DA
• La prestation cure thermale est élargie aux adhérents « ACTIFS »

Prime de naissance : 10 000,00DA au lieu de 3 000,00DA

Prime de circoncision : 10 000,00DA au lieu de 5 000,00DA

Frais d'obsèques :
• décès de l'adhérent, du conjoint, de l'enfant de 17 ans et moins, fille majeure célibataire sans revenu
35 000DA au lieu de 25 000,00DA.

• décès de l'ascendant:
20 000,00DA au lieu de 10 000,00DA

Toutes les structures régionales sont chargées de l'application de la présente note.

NAFTAL SPA	
District Com. TIZI-OUZOU	
Direction Courrier Arrivé	
Numéro	Date
39	22/6/14

Mutuelle de l'Industrie du Pétrole
Président du conseil d'administration
HAZBELLAGUI Abderrezak,

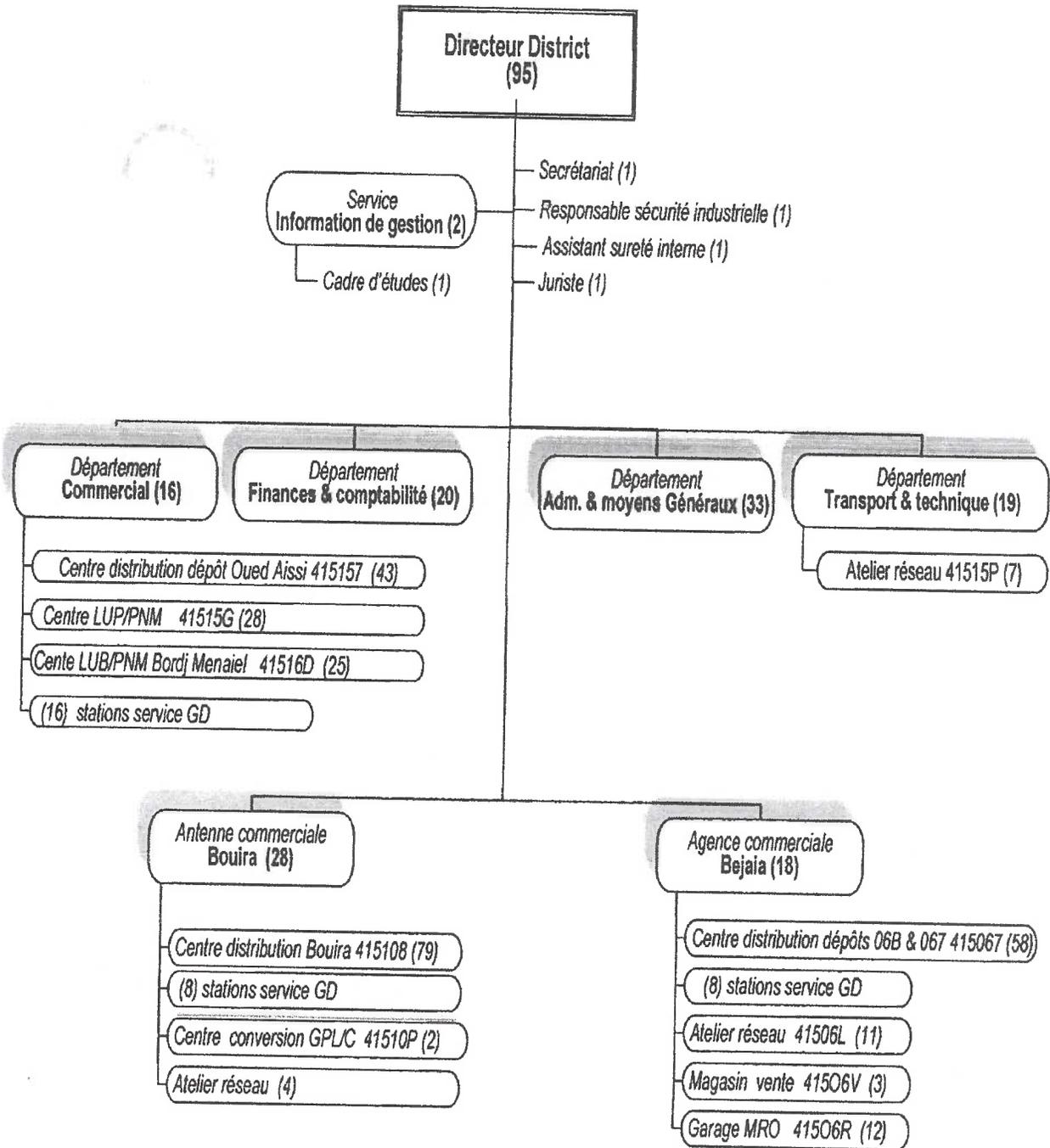
8 Jun. 2014 13:49

FAX NO. : 021372704

TM : MIP RCR



Organigramme District Commercialisation de Tizi Ouzou



Fait à Chéraga, le 21 MAI 2007

Le Président Directeur Général

S. AKRETCHÉ

Annexe n° 12



CIRCULAIRE

ERQ.DG.RH.13.R0

DCRH/ N°:03 / DRRT/DR/N°:239/18

du 27 FEV. 2018

U:DA

Groupes socioprofessionnels	Montant brut (IRS) actuellement servi	Montants de la réévaluation	Montants bruts (IRS) réévalués
Exécution	4.000,00	8.000,00	12.000,00
Maîtrise		6.000,00	10.000,00
Cadres moyens		4.000,00	8.000,00

Les services de la Direction Centrale Systèmes d'Informations, sont chargés de la mise en œuvre des dispositions de la présente circulaire qui prend effet à compter du 1^{er} janvier 2018 et sera réalisée automatiquement sur la paie du mois de mars 2018.

III. CAS PARTICULIERS :

Un solde de tout compte additif sera établi aux travailleurs ayant quitté la société postérieurement au 1^{er} janvier 2018.

Les pensions de services octroyées aux ayant droits des travailleurs victimes d'acte du terrorisme relevant des groupes socioprofessionnels Exécution, Maîtrise et Cadres moyens, doivent faire l'objet de redressement tel que prévu par la circulaire DCRH /DE n° 10 du 07/04/1999.

Les dispositions contenues dans la circulaire DERH/N° 10 /DRRT / DR/N° 345/16 du 29/03/2016, autres que celles citées supra continuent de produire leurs effets.

IV. DISPOSITIONS FINALES :

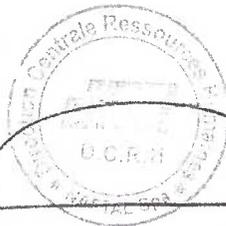
Il demeure entendu que l'indemnité de réévaluation des salaires (I.R.S) est soumise aux cotisations de la sécurité sociale, cotisations des régimes (MIP) et (RGR/MIP) ainsi qu'aux retenues de l'impôt sur le revenu global (IRG).

La présente circulaire prend effet à compter du 1^{er} janvier 2018.

Toute difficulté d'application doit être portée à la connaissance de la Direction Centrale Ressources Humaines.

LE DIRECTEUR CENTRAL

A. AIT OUARABI



[Handwritten signature]

structure : District COM de Tizi-Ouzou
Nombre Globale D'effectifs 1er semestre 2018

Annexe n° 13

Cadre		Maitrise		exécution		total
perm	temp	perm	temp	perm	temp	
73	1	298	7	261	31	671

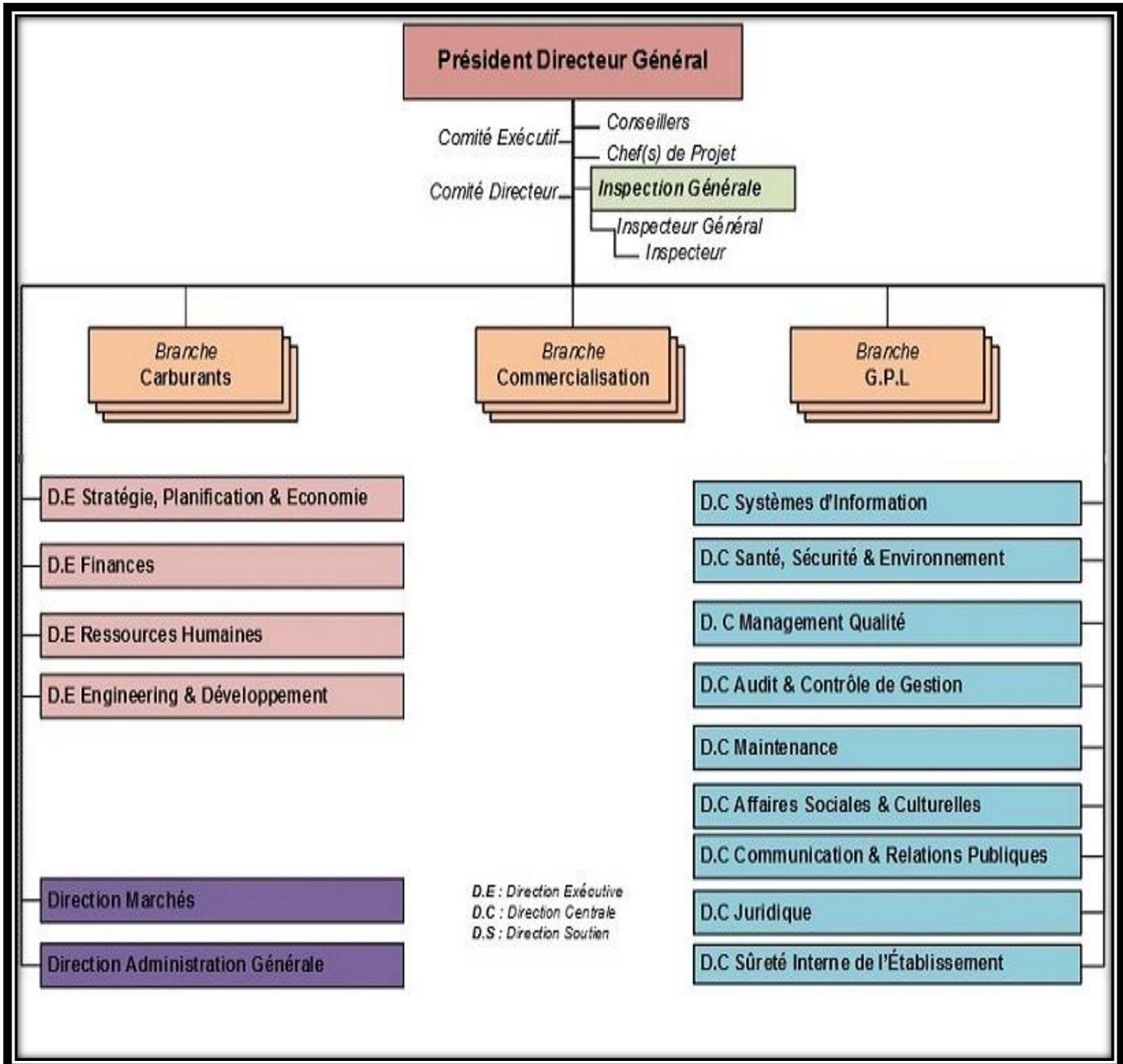
Dont

Personnel féminin

Cadre		Maitrise		exécution		total
perm	temp	perm	temp	perm	temp	
48	0	15	0	11	0	74

ANNEXE

Organigramme de NAFTAL direction générale



Annexe n° 19 -

❖ 11.5.2) – Calcul du taux de rendement collectif :

- Calcul du taux de rendement collectif :
- ❖ Le calcul du taux de rendement collectif des entités opérationnelles nécessite des paramètres pondérés, ainsi que leurs prévisions et réalisations avec les notations sécurité et image de marque, afin de déterminer les ratios suivants :
- Calcul des ratios par paramètre :

$$\text{Taux de Réalisation} = (\text{Réalisation} / \text{Prévision}) \times 100$$

$$\text{Taux de Rendement} = \text{Taux de Réalisation} \times \text{Taux de Pondération}$$

Taux de Rendement Collectif

$$= \sum (\text{Taux de Rendement par paramètre}) + \text{Note Sécurité} + \text{Note Image de Marque}$$

Pour mieux comprendre voir l'exemple ci-après :

❖ 11.5.3) –Exemple de calcul du taux de rendement collectif :

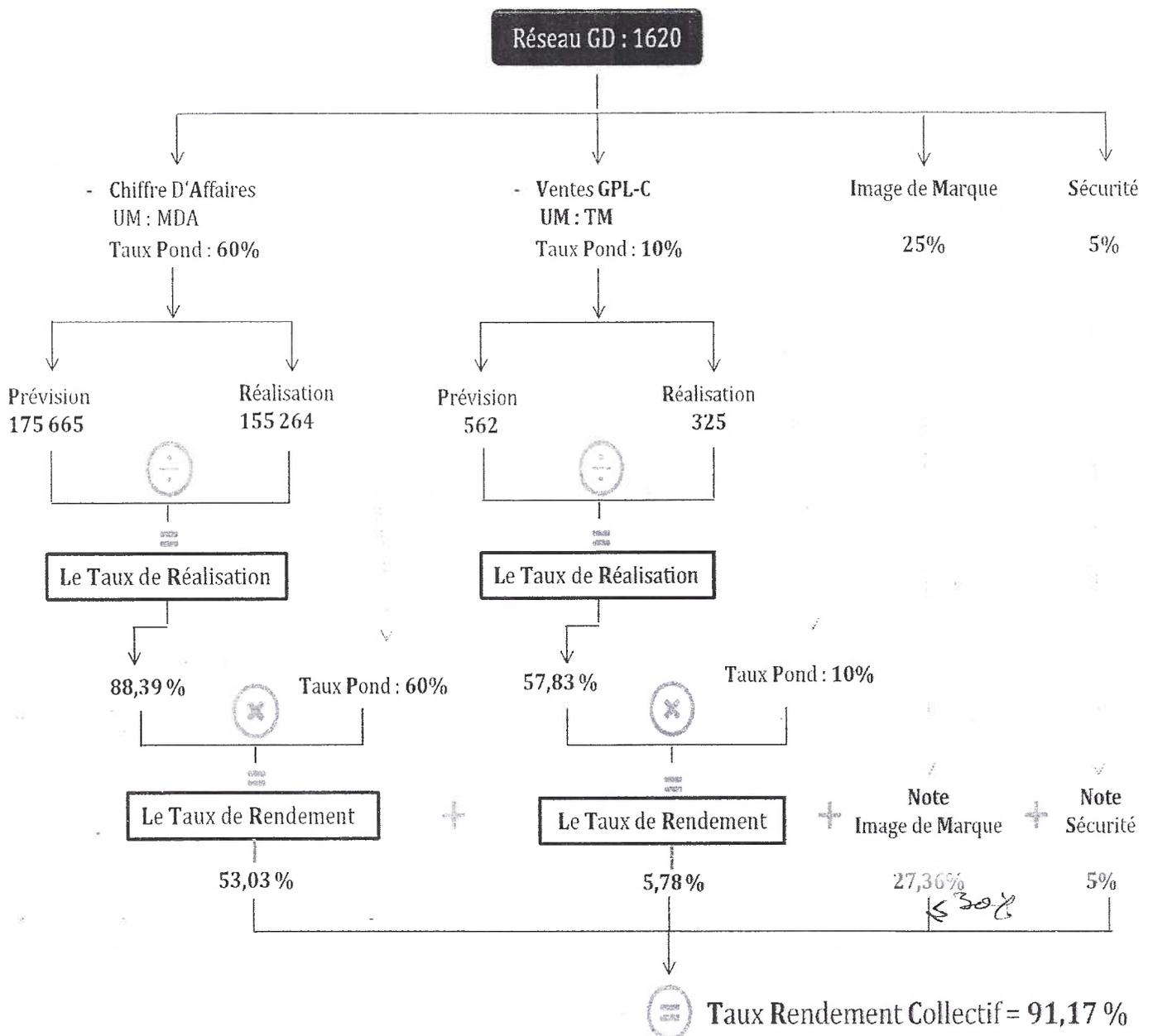


Table des matiers

Table Des Métiers

Introduction générale	01
Chapitre n°01 la GRH et motivation.	
Introduction	03
Section 1 : La gestion des ressources humaine	04
1- Définition et importance de la GRH	04
1-1 Définition de GRH	04
1-1-1 Selon patrice Roussel	04
1-1-2 Selon Fayol	04
1-1-3 Selon marcel Coté	05
1-1-4 Selon Sekion, Blondin .Fabi.Bayard.Alis.Chevalier	05
1-1-5 Selon Shimou L.Dolan , Tania Saba, E.Jackson, Randall .S.Shuler	05
1-2 Importance de GRH	05
2- Evolution ; raisons de la fonction de GRH.....	07
2-1 Evolution de la fonction de GRH	07
2-1-1 L'école classique	07
2-1-2 L'école des relations humaines.....	08
2-1-3 L'école moderne	08
a- La théorie x	09
b- La théorie y	09
2-2Raison d'évolution de la fonction de la GRH.....	09
3-Missions et objectifs de la GRH.....	10
Section 2 : la motivation au travail	12
1- Généralité sur la motivation.....	12
1-1 Définitions de la motivation.....	12
1-2 Le concept de la motivation.....	13
2- Les facteurs et typologie de la motivation.....	15
2-1 Les facteurs de la motivation.....	15
2-1-1 Les facteurs internes de la motivation.....	15
a- La satisfaction des besoins.....	15
b- La personnalité et l'estime de soi.....	15
c- Les attentes des individus de vroom.....	16
2-1-2 Les facteurs externes de la motivation.....	16
a- Conditions de travail.....	16
b- Les relations avec les supérieurs hiérarchiques et les collègues.....	16
c- La rémunération.....	16
2-2 La typologie de la motivation.....	17
2-2-1 la motivation finale.....	17
2-2-2 La motivation instrumentale.....	17
2-2-3 La motivation de survie.....	18
2-2-4 La motivation obsessionnelle.....	18
3- Les conditions de la motivation.....	19
3-1 la motivation par les conditions de rémunération.....	19

3-1-1 les conditions de rémunération directe.....	19
3-1-2 Les conditions de rémunération indirecte.....	19
3-2 La relation entre motivation et rémunération.....	21
3-2-1 La théorie de Maslow.....	21
3-2-2 La théorie d'Hezberg.....	21
Conclusion.....	24

Chapitre n°02 La rémunération

Introduction.....	25
Section 1 : La rémunération au travail.....	27
1-Définition et historique de la notion de la rémunération.....	27
1-1 Définition de la rémunération.....	27
1-1-1 Aspect de la rémunération.....	28
1-1-2 Objectif de la rémunération.....	30
1-1-3 Précision de vocabulaire.....	31
a- Salaire et rémunération.....	31
b- Classification et qualification.....	31
c- Emploi, fonction, poste.....	31
1-2 Historique de la notion de rémunération.....	32
1-2-1 Période de l'esclavage et des serfs.....	32
1-2-2 Période de moyen âge.....	32
1-2-3 Période industriel.....	32
1-2-4 Epoque contemporaine.....	32
2-Les formes et facteur de système de la rémunération.....	33
2-1 Les formes de la rémunération.....	33
2-1-1 Les formes.....	33
2-1-2 Les composants.....	35
2-2 Les facteurs de la rémunération.....	36
2-2-1 Les facteurs internes de la rémunération.....	36
a- Nature de l'emploi.....	36
b- Contribution du salaire.....	36
c- Capacité de payer.....	37
d- Productivité de la main d'œuvre.....	37
e- Syndicalisation.....	37
2-2-2 les facteurs externes de la rémunération.....	37
a- Lois du marché.....	37
b- Législation gouvernementale.....	38
c- Coût de la vie.....	38
d- Structure industrielle du pays (ou de la région).....	38
2-3 Systèmes de rémunération.....	39
2-3-1 un system de rémunération lie a la stratégie.....	39
2-3-2 un system de rémunération équitable.....	39
2-3-3 un système de rémunération compétitif.....	40
2-3-4 Un système de rémunération motivant.....	41
2-3-5 Un système de rémunération fédératrice.....	43

2-3-6 Un système de rémunération flexible.....	43
2-3-7 Un système de rémunération contrôlé.....	43
2-3-8 Un système de rémunération transparent	43
2-3-9 Un système de rémunération segmenté.....	44
2-3-10 Un système de rémunération globale.....	44
2-3-11 Un système de rémunération partagé.....	44
2-4 Rôles des délégués acteurs du système de rémunération.....	45
3-La politique salariale.....	46
3-1 Fondement de la politique salariale.....	46
3-1-1 Le niveau de transparence des politiques et des niveaux de salaires.....	46
3-1-2 La latitude de négociation sur les salaires.....	46
3-1-3 Le niveau de différenciation de la politique salariale.....	46
3-1-4 Le degré de prise en compte de la performance.....	47
3-1-5 Le niveau de décentralisation dans la fixation du salaire.....	47
3-1-6 Le niveau d'imitation.....	47
3-2 Les finalités assignées à la politique salariale.....	47
3-3 la masse salariale.....	47
3-3-1 Critère de la masse salariale.....	48
3-3-2 Les composantes de la masse salariale.....	49
a- Le salaire de base.....	49
b- Les autres composantes de la rémunération.....	49
Section 2 : La rémunération à Naftal.....	55
1-La politique de rémunération a Naftal.....	55
1-1 La durée légale du travail.....	56
1-2 Les composant du salaire.....	56
1-2-1 Les salaires.....	57
1-2-2 Les primes et indemnités.....	57
a- La prime de rendement individuel.....	57
b- La prime de rendement collective.....	57
c- La prime de responsabilité et de sujétion.....	57
d- L'échelon ou l'avancement au choix.....	58
e- L'indemnité d'expérience professionnelle.....	58
f- L'indemnité de nuisances (in - cf. Barème).....	58
g- L'indemnité de travail posté.....	58
h- L'indemnité de zone et de conditions de vie.....	58
i- La bonification moudjahid.....	58
j- L'indemnité de transport.....	59
k- L'indemnité de nourriture	59
l- La prime de panier.....	59
m- L'indemnité forfaitaire d'amortissement de véhicule et l'indemnité kilométrique	59
n- Les frais de route.....	59
1-3 Les composantes du système de rémunération de Naftal.....	60
1-3-1 Rémunération fixe.....	60
1-3-2 La rémunération variable.....	60

1-4 Les critères pris en considération dans la classification des postes.....	60
1-4-1 Critères de compétences.....	60
1-4-2 Critères d'initiative créatrice.....	61
1-4-3 Critères de finalité.....	61
1-4-4 Les critères qui doivent conduire à des augmentations et au changement de coefficients chez Naftal.....	61
1-5 La masse salariale.....	62
1-5-1 Les charges de l'employeur et de l'employé.....	62
a-Cotisation IRG.....	62
b-Sécurité sociale.....	62
1-5-2 La bourse d'emploi.....	63
2- Les principes, valeurs et objectifs de politique de rémunération à naftal.....	63
2-1 Les principes de la politique de rémunération.....	63
2-2 Valeurs et objectifs de la politique de rémunération de naftal.....	64
2-3 Les objectifs de la politique de rémunération de Naftal.....	64
3- Les règles de gestion du salaire à naftal.....	64
3-1 Le salaire fixe.....	64
3-2 Le salaire variable.....	65
3-3 L'individualisation des salaires a naftal.....	66
Conclusion.....	68

Chapitre n°03 cas pratique

Introduction.....	69
SECTION 1 : PRESENTATION DE L'ENTREPRISE NAFTAL.....	71
1-Présentation de l'organisme et les branches d'activités de NAFTAL.....	71
1-1 La présentation de NAFTAL.....	71
1-2 Les branches d'activité de NAFTAL et leurs missions.....	72
1-2-1 Branche carburants.....	73
1-2-2 La branche Commercialisation.....	75
1-2-2-1 Activité Réseau Station de Service.....	77
1-2-2-2 Activité Lubrifiant Pneumatique et Bitumes (LPB).....	77
1-2-3-La Branche GPL.....	77
2- Historique de NAFTAL.....	79
2-1 La première étape (1980-1987).....	79
2-1-1 La période du 6 Avril 1980.....	79
2-1-2 La période du 5 Février 1983.....	79
2-2 La deuxième étape (1987-1997).....	80
2-2-1 La période du 25 aout 1987.....	80
2-3 La troisième étape (1997-2007).....	80
2-3-1 La période du 17 novembre 1997.....	80
2-3-2 La période du 18 avril 1998.....	81
2-3-3 La période du 21 décembre 1999.....	81
2-3-4 La période du 29 juillet 2002.....	81
2-3-5 La période du 28 avril 2005.....	81
2-3-6 La période du 06 mai 2006.....	81

3- Présentation, missions et organisation du district commercialisation de TIZI-OUZOU...	82
3-1 La présentation du district commercialisation de Tizi-Ouzou.....	82
3-2 Les missions du district Commercialisation de Tizi-Ouzou.....	82
3-3 L'organisation (organigramme) du district Commercialisation Tizi-Ouzou.....	83
3-3-1 Département commercial.....	84
3-3-2 Département transport et technique.....	84
3-3-3 Département finances et comptabilité.....	84
3-3-4 Agence commerciale de Bejaia.....	85
3-3-5 Département administration et moyens généraux.....	85
a-Service administration.....	87
b-Service moyens généraux.....	89
c-Services ressources humaines.....	89
SECTION 2 : ETUDE DE L'IMPACT DE LA REMUNERATION SUR LA	
MOTIVATION des RH.....	90
1-Présentation de l'enquête.....	90
1-1 La démarche méthodologique de l'enquête.....	90
1-2 Objectifs de la recherche.....	90
1-3 Outil de recueil des données.....	91
1-4 Méthode de traitement des données.....	91
2-Présentation des résultats de l'enquête.....	92
2-1 Fiche signalétique.....	92
a-Sexe de l'employé.....	92
b-Age de l'employé.....	93
c-La catégorie socioprofessionnelle.....	94
2-2 Tri à plat.....	95
2-3 Tri croisé.....	127
3- Analyse et recommandations.....	132
3-1 Synthèse des résultats.....	132
3-1-1 analyse des résultats selon les facteurs interne et externe de la motivation.....	132
3-1-2 analyse des résultats selon les théories.....	134
a-théorie de MASLOW.....	134
b-théorie de HERZBERG.....	135
3-2 Vérification des hypothèses.....	136
3-3 Recommandation.....	137
Conclusion.....	139
Conclusion générale.....	141

Bibliographie

Annexe

Table des métiers