

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



# **Mémoire de fin d'étude**

**En vue de l'obtention du Diplôme de Master en Sciences de Gestion**

*Spécialité : Gestion des ressources humaines*

***La rémunération et la motivation des employés. Cas  
de l'unité de distribution de la SONELGAZ  
de Tizi-Ouzou.***

**Encadrer par :**

**M<sup>r</sup> Khaznadji Mohammed**

**Soutenu devant les jurys :**

**Présidente : M<sup>r</sup> KAHRI Samir**

**Rapporteur: M<sup>r</sup> KHAZNADJI Mohammed**

**Examineur : M<sup>r</sup> DAHMOUN Abdelkrim**

**Présenté par :**

**M<sup>m</sup> AIT ISSAD Djamila**

**M<sup>m</sup> BELKAI Ouardia**

**2023-2024**

## *Remerciements*

*Avant tout, nous remercions dieu, le tout puissant, de nous avoir accordé santé, courage, persévérance et ouverture d'esprit et l'inspiration dont il nous a gratifié.*

*Puis nous remercions notre encadreur Mr Khaznadjji Mohammed qui a supervisé avec clairvoyance et rigueur, la préparation de ce mémoire de fin d'étude, c'est grâce à ses conseils et sa disponibilité à chacune de nos sollicitations qu'on a pu mener à bien ce travail, qu'il trouve ici l'expression de notre profonde gratitude pour ses précieux conseils et pour la confiance qu'il nous a donné.*

*Nous tenons à remercier particulièrement Mr Yaha Sadi et tout le personnel de la Division ressources humaines de la Sonal gaz de Tizi-Ouzou pour leur accueil et leur aide durant notre stage pratique.*

*Enfin, nous remercions vivement tous ceux qui ont contribué à la mise en œuvre de notre modeste travail.*



## *Dédicaces*

*Je tiens à dédier ce travail à :*

*À l'âme de mon père qui toujours rêve de voir au plus haut, et ma chère maman , son amour, et son encouragement. Vous avez tout fait pour mon bonheur et ma réussite. Aucune dédicace ne serait suffisante pour exprimer mon respect, mon amour éternel et ma considération pour les sacrifices que vous avez consentis pour mon instruction et mon bien-être. Que Dieu vous préserve en bonne santé et vous accorde une longue vie maman.*

*Mes enfants **Mailisse** et **Arezki***

*À ma chère sœur et ma deuxième maman **NADIA***

*À tous mes amis qui n'ont cessé de m'encourager et de me soutenir  
Ainsi qu'à la personne avec qui j'ai eu le grand honneur de travailler et de partager une très belle expérience, mon binôme Belkai ouardia Merci pour ton soutien moral et ta patience tout au long de ce travail.*

***DJAMILA***



## *Dédicaces*

*Je tiens à dédier ce travail à :*

*A mes chers parents, pour leur patience, leur amour, leur soutien et leurs encouragements. Vous avez tout fait pour mon bonheur et ma réussite. Aucune dédicace ne serait suffisante pour exprimer mon respect, mon amour éternel et ma considération pour les sacrifices que vous avez consentis pour mon instruction et mon bien-être. Que Dieu vous préserve en bonne santé et vous accorde une longue vie.*

*Mes frères Belaid et Lounis*

*Mes sœurs Zahia, Ouiza et sounia .*

*Mon Maré Moussa et ma grande mère Djazira*

*A tous mes amis qui n'ont cessé de m'encourager et de me soutenir, ainsi qu'à la personne avec qui j'ai eu le grand honneur de travailler et de partager une très belle expérience, mon binôme AIT ISSAD djamila Merci pour ton soutien moral et ta patience tout au long de ce travail.*

**OUARDIA**

## Sommaire

<b>Introduction générale.....</b>	<b>1</b>
-----------------------------------	----------

### **Chapitre 1 : Eléments théoriques sur la motivation**

1.1. Mécanismes de la motivation.....	4
1.1.1. Définitions de la motivation ; .....	4
1.1.2. Historique du concept motivation .....	6
1.1.3. Typologies de la motivation.....	7
1.2. Importance de la motivation au travail .....	10
1.2.1. Reconnaissance .....	10
1.2.2. Esprit d'équipe .....	12
1.2.3. Aspect financier (la rémunération) .....	12
1.3. Théories de la motivation au travail.....	13
1.3.1. Théories du contenu .....	13
1.3.2. Théories de processus.....	22

### **Chapitre 2 : Système de rémunération**

2.1. Fondements de la rémunération .....	27
2.1.1. Définitions de la rémunération .....	27
2.1.2. Historique de la rémunération .....	28
2.1.3. Synthèse sociologique sur la rémunération.....	30
2.2. Mécanismes de la rémunération .....	32
2.2.1. Eléments de la rémunération .....	32
2.2.2. Avantage de la rémunération.....	36
2.2.3. Limites de la rémunération .....	37
2.3. Politique de la rémunération.....	39
2.2.3.1. Définitions .....	40
2.2.3.2. L'élaboration d'une politique de rémunération .....	41

2.2.3.3. Système de rémunération .....	42
2.4. La relation entre la rémunération et la motivation au travail .....	50
2.4.1. Les moyens de motivation du personnel .....	51
2.4.2. L'influence de la rémunération sur la motivation et la satisfaction des salariés.....	57

### **Chapitre 3 : La rémunération et la motivation des employés au sein de la SONELGAZ**

3.1. Présentation générale de l'organisme d'accueil « SONELGAZ » .....	60
3.1.1. L'historique et l'évolution de la SONELGAZ.....	61
3.1.2. Organisation du groupe « SONELGAZ » .....	67
3.1.2. Le capital humain de la SONELGAZ .....	68
SONELGAZ DISTRIBUTION.....	69
3.2. Présentations de la direction de distribution TIZI-OUZOU .....	70
3.2.1. La présentation des différentes divisions de la SADEG de Tizi-Ouzou .....	71
3.2.2. Politique de rémunération de SONELGAZ.....	75
3.3. L'analyse et interprétation des résultats.....	90
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>130</b>



## Liste des abréviations

<b>AGPP</b>	:	Agent Gestion Polyvalent Principal
<b>CAM</b>	:	Centre Ain M'lila
<b>CBA</b>	:	Centre Ben Aknounge
<b>CDD</b>	:	Contrat Durée Déterminée
<b>CDI</b>	:	Contrat Durée Indéterminée
<b>CD</b>	:	Cadre Etudes
<b>DA</b>	:	Dinar Algérien
<b>DD</b>	:	Direction Distribution
<b>DRH</b>	:	Direction/Division des Ressources Humaines
<b>EGA</b>	:	Electricité Gaz Algérie
<b>EPIC</b>	:	Etablissement Public à Caractère Industriel et Commercial
<b>ETB</b>	:	Ecole Technique Blida
<b>FOSC</b>	:	Fonds ces Œuvres Sociales et Culturelles
<b>GRH</b>	:	Gestion des Ressources Humaines
<b>GSP</b>	:	Groupe Socio Professionnel
<b>H</b>	:	Heure
<b>HT</b>	:	Haute Tension
<b>HTA</b>	:	Haute Tension Aérien
<b>ICA</b>	:	Indemnité de Congé Annuel
<b>IEP</b>	:	Indemnité Expérience Professionnelle
<b>J</b>	:	Jour
<b>KM</b>	:	Kilometre
<b>KW</b>	:	Kilo Watt
<b>KWh</b>	:	Kilo Watt/ Heure
<b>MT</b>	:	Moyenne Tension
<b>MUTEG</b>	:	Mutuelle des travailleurs des Industries Electriques et Gazières
<b>MW</b>	:	Mega Watt
<b>MWC</b>	:	Mega Watt Crete
<b>PLD</b>	:	Perfectionnement Longue Durée
<b>PRI</b>	:	Prime de Rendement Individuelle
<b>RD</b>	:	Région de Distribution
<b>RH</b>	:	Ressources Humaines
<b>Th</b>	:	Thermie
<b>THT</b>	:	Très Haute Tension
<b>TST</b>	:	Travaux Sous Tension
<b>SONELGAZ</b>	:	Société Algérienne de l'Electricité et de gaz

## Liste des tableaux

N° des tableaux	Titre des tableaux	Page
01	L'indemnité de nuisance	
02	L'indemnité d'astreinte d'intervention	
03	L'indemnité d'astreinte de disponibilité	
04	L'indemnité de travail posté	
05	La prime pour travaux sous tension TST/HT.THT	
06	La prime pour travaux sous tension TST/HTA	
07	La prime de responsabilité	
08	Les indemnités en mission commandée à l'intérieur du territoire national	
19	Les indemnités en déplacement à l'intérieur du territoire national.	
10	L'indemnité forfaitaire de transport	
11	Sexe	
12	Age	
13	Situation familiale	
14	Niveau d'instruction	
15	Ancienneté	
16	Groupe socioprofessionnel	
17	Premier emploi	
18	Contrat de travail	
19	Système de rémunération au sein de l'entreprise SONELGAZ Distribution	
20	Le système de rémunération de SONELGAZ Distribution est -il satisfaisant et motivant pour vous	
21	La politique de rémunération au sein de l'entreprise	
22	La rémunération doit se faire à partir de?	
23	les facteurs de motivation au sein de l'entreprise SONELGAZ Distribution	
24	L'influence de la rémunération sur la motivation au travail	
25	L'influence de la rémunération sur la motivation des salariés	
26	L'élément le plus motivant dans le salaire	
27	Les augmentations de salaire accordées aux salariés depuis leurs Recrutements	
28	l'impact de l'augmentation sur intensité au travail	
29	Répartition des enquêtés selon le caractère incitatif de la part variable de la rémunération	
30	Les primes qui contiennent la part variable de la rémunération de l'entreprise SONELGAZ Distribution	
31	L'impact des salaires des autres entreprises sur les salariés de l'entreprise SONELGAZ Distribution	
32	Les avantages en nature	
33	La motivation ou non des avantages en nature à l'égard des salariés	
34	La motivation au travail par le salaire est un bon moyen pour fidéliser les travailleurs	
35	Les éléments de rémunération motivant	
36	Possibilité de chercher un travail ailleurs	
37	Satisfaction de salaires par rapport à l'importance du travail fourni	

**Liste des annexes**

**Grille des salaires 2020.....129**

**Bulletin du paie.....130**

## Liste des figures

Figure 1 : les typologies de la motivation.....	9
Figure 2 : Pyramide des besoins d'Abraham Maslow .....	14
Figure 3: Theorie d'Alderfr "ERD" .....	17
Figure 4: Facturs qui déterminent les degrés de satisfaction et d'insatisfaction professionnelle selon la théorie hezberg.....	19
Figure 5: Termes clés de la théorie des attentes .....	24
Figure 6 Organigramme de la SADEG de la wilaya de Tizi-Ouzou.....	72
Figure 7 Division ressources humaine D.R.H .....	76

## Résumé

La politique de rémunération est essentielle en gestion des ressources humaines car elle influence la vie professionnelle et l'estime de soi des employés. Elle doit répondre aux attentes des salariés tout en équilibrant rémunération, compétences et efforts fournis. Chez SONELGAZ, la rémunération est basée sur les prestations, qualifications, exigences du poste, efforts et objectifs atteints, assurant une évaluation juste et motivante.

Cependant, la rémunération n'est pas le seul facteur de motivation : la formation et l'ambiance de travail sont également importantes. Malgré cela, le salaire reste le facteur le plus motivant pour les employés. L'étude menée montre que le système de rémunération de SONELGAZ est globalement motivant et moyennement satisfaisant, avec le salaire jouant un rôle crucial dans la motivation des salariés, confirmant les hypothèses initiales de l'étude.

The compensation policy is essential in human resource management as it directly influences employees' professional lives and self-esteem. It must meet employees' expectations while balancing compensation, skills, and efforts provided. At SONELGAZ, compensation is based on performance, qualifications, job requirements, efforts, and achieved goals, ensuring fair and motivating evaluation.

However, compensation is not the only motivating factor: training and work environment also play significant roles. Despite this, salary remains the most motivating factor for employees. The study shows that SONELGAZ's compensation system is generally motivating and moderately satisfying, with salary playing a crucial role in employee motivation, confirming the initial hypotheses of the study.

## INTRODUCTION

---

La gestion des ressources humaines prend une place stratégique dans l'organisation des entreprises. Elle s'intéresse à la ressource la plus importante qui est l'homme. C'est lui qui produit, gère et consomme. Cette conception du facteur humain fait de lui un capital qu'on doit savoir rentabiliser et un investissement plus bénéfique sur lequel beaucoup de spécialistes en psychologie du travail, de gestion, de sociologie, se sont concentrés dans leurs recherches sur la productivité et le rendement du travail.

La GRH est aujourd'hui fortement mobilisé pour accompagner les mutations de l'économie et de l'emploi. La gestion des emplois et des compétences, le recrutement et la gestion des carrières, l'investissement formation et la mise en œuvre d'une politique de rémunération globale et personnalisée, la motivation l'aménagement des temps, des conditions du travail et de sécurité, la gestion de la diversité, la communication et les relations sociales, sont devenus des facteurs de compétitivité des entreprises et des organisations.

Aussi les fonctions de la GRH jouent des rôles importants dans l'entreprise où le plus important est d'assister et de conseiller afin d'attirer, de motiver et de fidéliser les talents, car le développement de la motivation correspond à une partie intégrante de la gestion des ressources humaines, et constitue une des tâches centrales des cadres et des dirigeants <sup>1</sup>

Ce sont également les managers et en premier lieu les dirigeants qui vont en sceller le succès ou l'échec. Ce ci repose sur plusieurs postulats qui sont eux mêmes confirmés par l'observation des pratiques des entreprises les plus performantes.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> LEVY-LEBOYER Claude, la motivation dans l'entreprise, modèles et stratégies, 2eme édition, éd d'organisation, paris, 2003, p.122.

<sup>2</sup> DIDIER Burgaud, le salaire ne fait pas tout, édition d'organisation, Paris, 1995, p.06.

## INTRODUCTION

---

Dans le but de mieux comprendre le fonctionnement des entreprises et des organisations, les chercheurs et les managers ont développé la notion de motivation au travail, car ils ont compris que la motivation au travail est très importante. Tourné vers les salariés et leur environnement de travail ; les managers ont commencé à s'intéresser davantage au climat social et au lien existant entre les salariés et leur environnement de travail, c'est -à-dire aux facteurs qui favorisent l'engagement des salariés vis-à-vis de leur travail, ils se sont intéressés aussi aux politique salariales et aux systèmes de rémunération. Les mutations économiques, politiques et réglementaires ont eu des répercussions sur la gestion des rémunérations dans les entreprises. L'objectif de ce thème c'est d'expliquer ce couplage entre rémunération et motivation au travail, voir l'état de SONALGAZ sur ce sujet, en répondant à la problématique principale suivante :

➤ Est-ce que la rémunération est le déterminant essentiel de la motivation des salariés?

Cette question est cruciale mais bien évidemment on pose des questions secondaire tel que :

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

Pour répondre à cette problématique, nous formulons les hypothèses suivantes qui feront l'objet d'une vérification sur le terrain :

**Hypothèse 1 :** La personnalisation de la rémunération peut améliorer la motivation des employés, en offrant des structures de rémunération flexibles qui prennent en compte les préférences individuelles et les performances spécifiques de chaque employé, on peut favoriser une plus grande satisfaction et engagement au travail.

## INTRODUCTION

---

**Hypothèse 2** : un système de rémunération équitable est un facteur primordial pour maintenir la motivation des employés. Si les employés perçoivent que leur rémunération est juste, ils sont davantage motivés et engagés dans leur travail.

Sur le plan méthodologique, nous avons retenu deux approches déférentes ;

- Une approche théorique où nous allons présente la partie théorique de la motivation et la rémunération dans la gestion des ressources humaine.
- Une approche empirique portant sur une enquête de terrain à travers un questionnaire adressé aux différentes catégories socioprofessionnelles de l'entreprise SONALGAZ zone Tizi-Ouzou.

S'agissant du plan, notre travail sera structuré en trois chapitres successifs.

Le premier chapitre aborde les éléments théoriques de notre problématique à savoir : les mécanismes de la motivation, les principales théories de la motivation dans. Le deuxième chapitre traite du système de rémunération. Il s'agit de donner des éclairages théoriques sur les fondements de la rémunération ainsi que ses mécanismes de détermination. Et aussi aborde les variabilités de la rémunération et la motivation par la rémunération. Enfin, le troisième chapitre est consacré à un cas pratique portant sur une enquête de terrain auprès de la SONALGAZ de Tizi-Ouzou. Il s'agit de présenter et d'analyser les résultats de notre enquête.

# Chapitre 1 : Éléments théoriques sur la motivation

---

Dans le monde professionnel, la motivation des salariés est une force vitale qui influence directement la performance organisationnelle. Qu'ils soient engagés dans des tâches complexes ou des responsabilités quotidiennes, les employés prospèrent lorsqu'ils sont animés par un sentiment de passion et d'enthousiasme pour leur travail.

Dans ce chapitre, nous explorerons en profondeur les divers aspects de la motivation des salariés, examinant ses origines, ses théories fondamentales et ses implications pratiques pour la gestion des ressources humaines. En comprenant les mécanismes de la motivation au travail, les organisations peuvent cultiver un environnement où les employés s'épanouissent, contribuant ainsi à la réussite collective et à la satisfaction individuelle.

## Section 1. Mécanismes de la motivation

La motivation permet d'expliquer la dynamique du comportement humain. Rares sont les phénomènes psychologiques qui lui échappent. Que ce soit en formation, au travail ou dans l'étude des mécanismes cognitifs, la motivation s'avère souvent éclairante pour comprendre d'innombrables activités humaines.

### 1. Définitions de la motivation ;

Le sens étymologique du terme motivation nous aide à comprendre les diverses définitions données à ce terme. Motivation vient du terme motif, ce dernier, vient du latin : motivus : qui veut dire mobile et movere, le verbe latin « movere » : mouvoir, bouger, mettre en mouvement<sup>3</sup>, motiver, c'est d'abord bouger et provoquer un mouvement. la motivation concerne donc l'approfondissement des motifs qui nous poussent à agir et l'étude du processus qui nous met en mouvement.

Le concept de motivation comme objet de recherche apparait pour la première fois, semble-t-il, dans les travaux des psychologues Tolman(1932) et Lewin (1936)<sup>4</sup>.

---

<sup>3</sup> CHEMAK A. Fromage C, le capital humain, Ed. Liaison, Paris, 2006, P111

<sup>4</sup> Roussel P. , « la motivation au travail- concepts et theories » ,Ed, Dunod ,Paris,1993,P4.

## Chapitre 1 : Éléments théoriques sur la motivation

---

La motivation vient du terme motif, ce dernier vient du latin : motivus : qui veut dire mobile et movere, le verbe latin mouvere », mouvoir, bouger, mettre en mouvement<sup>5</sup>.

Cette notion se distingue du dynamisme, de l'énergie ou de fait d'être actif, se manifeste habituellement par le déploiement d'une énergie (sous divers aspects tels que : l'enthousiasme, l'assiduité, la persévérance), la motivation est assimilée à une réserve d'énergie. Mais plus qu'une forme potentielle, la motivation est une instance d'intégration et de régulation d'une multitude de paramètres relatifs aux opportunités de l'environnement et aux sollicitations d'une situation. la motivation est assortie à cette notion de forces qui favorisent l'émergence d'un comportement<sup>6</sup>.

La motivation peut être envisagée, soit comme une intention, soit comme une attitude, soit enfin comme un comportement. L'attitude marque la volonté de déployer des efforts pour faire du bon travail. Le comportement motivé et animé par une force (Vroom, 1964) qui stimule l'homme au travail, et qui se traduit par une dépense d'énergie ou d'effort orientée vers la réalisation des objectifs et de la charge de travail.

**Selon Fabien Fenouillet** dans une définition générale : la motivation désigne une hypothétique force intra-individuelle protéiforme, qui peut avoir des déterminants internes et/ou externes multiples, et qui permet d'expliquer la direction, le déclenchement, la persistance et l'intensité du comportement ou de l'action<sup>7</sup>

Et donc on peut la définir aussi « La motivation comme l'ensemble des forces qui déterminent l'action et le comportement d'un individu pour atteindre un objectif ou réaliser une activité<sup>8</sup>. »

---

<sup>5</sup> Michael Aguillar., « l'art de motiver », Ed, Dunod, Paris, 2009, P5

<sup>6</sup> DOLAN et Gaelan Morin, Initiation à la psychologie du travail, 2000, P 50

<sup>7</sup> . Fabien F. Les théories de la motivation .paris2016 p11.

<sup>8</sup> D. WEISS, « Ressource Humaines », EDD'organisation, 2eme édition, 1999, Paris, P. 349

# Chapitre 1 : Éléments théoriques sur la motivation

---

## 2. Historique du concept motivation

Il est difficile de définir les origines du concept général de motivation, car entre l'antiquité et le 20<sup>ème</sup> siècle il n'a pas été étudié. Mais on peut faire un parallèle avec l'histoire de l'organisation du travail, qui utilise le concept restreint de motivation au travail sachant que ça ne déroule pas toujours d'une façon directe<sup>9</sup>.

Aujourd'hui, le type d'organisation est en relation avec le type de métier considéré. Pour l'artisan de cet époque, le savoir faire artisanal, lui donner la possibilité d'organiser son travail comme il le souhaite, par le fait que cette artisan menait son œuvre du début à la fin à son rythme par le biais de la motivation intrinsèque.

A la fin du moyen âge, les grandes entreprises et les grands ateliers apparaissent c'est l'ère du passage à l'époque moderne. Dès l'ors, le mode d'organisation change, on peut concevoir que la motivation des salariés baissent, de fait que cette dernière doit obéir à de multiple facteurs et d'indicateur qui la régit.

A partir de cet instant, l'art de l'organisation et du management devient plus qu'une nécessité. Pendant le premier tiers du 20<sup>ème</sup> siècle, la notion de motivation n'existait pas dans les entreprises et les organisations. On parle juste d'une simple définition juridique du terme motivation.

A cette époque, les dictionnaires proposaient la définition suivante : « la motivation correspondait à la justification d'un acte et à l'exposé d'une décision ». Dans les années 1930, le concept de motivation devient pour la première fois objet de recherche.

Au début du 20<sup>ème</sup> siècle, avec le taylorisme, puis le fordisme les principes de l'organisation du travail sont mis en place. Taylor disait que la motivation est la conséquence du salaire, car il ne tien pas compte des motivations intrinsèques.

Les travailleurs sont devenus des marchandises comme les autre, ceci n'a pas favorisé la motivation des travailleurs qui, se sentant utilisés, restaient donc passifs et subissaient leur travail, n'étaient pas reconnus à leur juste valeur, c'est encore souvent

---

<sup>9</sup> DENJEAN M. La motivation, CEPID, Paris, décembre 2006, p 3.

## Chapitre 1 : Éléments théoriques sur la motivation

---

le cas d'aujourd'hui pour les Précaires. Pour mettre en avant la notion de motivation on est obligé de passer par les relations de causalité.<sup>10</sup>

### 3. Typologies de la motivation

La motivation se manifeste à travers des types intrinsèques et extrinsèques, influencés respectivement par des facteurs internes et externes. Elle peut être positive, orientée vers la recherche de récompenses, ou négative, évitant les conséquences indésirables. Comprendre ces distinctions guide notre engagement envers nos objectifs et nos aspirations.

#### 1. Motivation intrinsèque

La motivation intrinsèque fait référence au désir et à l'impulsion internes qui incitent une personne à s'engager dans une activité ou à poursuivre un objectif, sans l'incitation directe de récompenses externes. Elle se manifeste lorsque l'accomplissement de l'activité elle-même est gratifiant pour la personne, lui procurant un sentiment de plaisir, de satisfaction ou d'accomplissement. Voici quelques caractéristiques clés de la motivation intrinsèque :

- **Plaisir et intérêt** : Les individus sont naturellement attirés par des activités qui suscitent leur intérêt, leur passion ou leur plaisir. Ils sont intrinsèquement motivés à s'engager dans ces activités simplement parce qu'ils les apprécient.
- **Sentiment d'accomplissement** : Accomplir une tâche difficile, maîtriser une compétence ou surmonter un défi peut générer un sentiment profond d'accomplissement et de satisfaction personnelle, ce qui renforce la motivation intrinsèque.
- **Curiosité et besoin de comprendre** : Les individus sont motivés à explorer, à apprendre et à comprendre le monde qui les entoure. La curiosité intrinsèque les pousse à s'engager dans des activités qui alimentent leur désir de connaissances et de compréhension.
- **Autonomie et contrôle** : La motivation intrinsèque est souvent renforcée lorsque les individus ont un certain degré d'autonomie et de contrôle sur leurs activités. Pouvoir

---

<sup>10</sup> DENJEAN M, Op-cit, p 3

## Chapitre 1 : Éléments théoriques sur la motivation

---

choisir comment accomplir une tâche ou travailler sur un projet peut accroître leur engagement et leur motivation.

### 2. Motivation extrinsèque

La motivation extrinsèque englobe un ensemble de comportements motivés par des incitations externes. Lorsqu'un employé est motivé de manière extrinsèque, il n'accomplit pas une activité pour son propre intérêt intrinsèque, mais plutôt pour obtenir une récompense agréable ou éviter une conséquence désagréable par la suite.

On distingue trois formes de motivation extrinsèque,

- **Régulation externe** : fait référence à l'un des types de motivation extrinsèque où les comportements sont régulés par des récompenses externes ou des pressions extérieures. Lorsqu'une personne est motivée par la régulation externe, elle agit en réponse à des incitations externes telles que les récompenses financières, la reconnaissance sociale ou la peur des conséquences négatives. En d'autres termes, elle ne poursuit pas l'activité pour son propre intérêt intrinsèque, mais plutôt pour obtenir une récompense ou éviter une sanction externe.
- **Introjection** : L'introjection est une forme de motivation extrinsèque où les comportements sont influencés par des pressions internes telles que le désir de maintenir une estime de soi positive ou d'éviter la culpabilité. Ces motivations proviennent de l'intérieur de la personne mais sont guidées par des normes sociales ou des attentes externes, plutôt que par un intérêt intrinsèque.  
Par exemple, un employé motivé de cette façon va à son travail parce qu'il se sentirait coupable de ne pas y aller<sup>11</sup>
- **Identification** : L'identification est une forme de motivation extrinsèque où les comportements sont guidés par des valeurs, des normes ou des attentes intégrées dans le système de valeurs personnelles de l'individu. Contrairement à l'introjection, où les comportements sont motivés par des pressions internes, l'identification

---

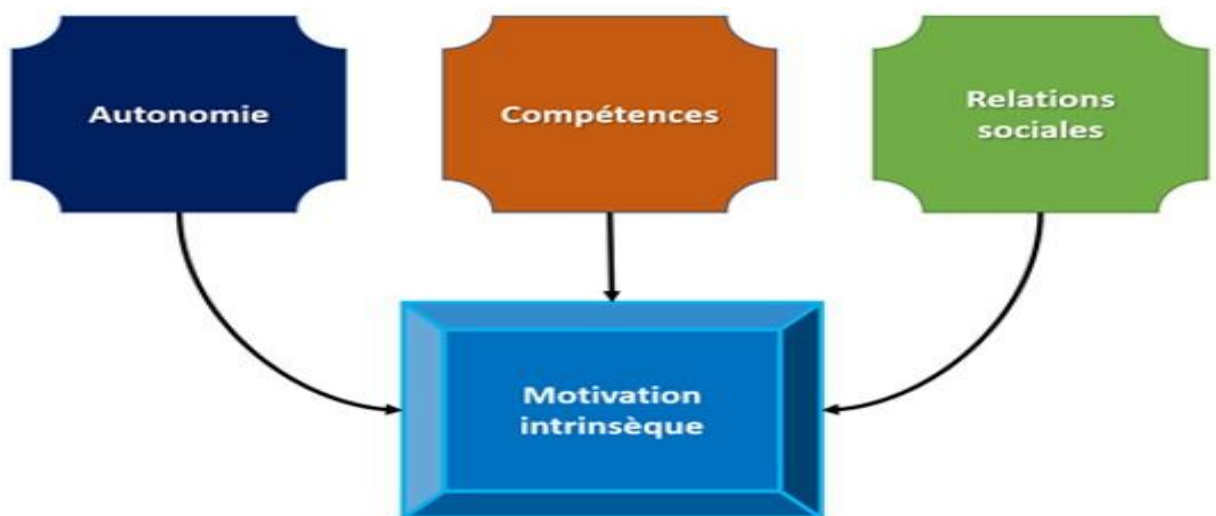
<sup>11</sup> · Ibid .P 141-142

## Chapitre 1 : Éléments théoriques sur la motivation

---

implique une adhésion volontaire à des normes ou des attentes externes en accord avec les valeurs personnelles de l'individu.

3. **Amotivation** : L'amotivation est un état où une personne ne manifeste aucun désir intrinsèque ou extrinsèque pour s'engager dans une activité. En d'autres termes, elle ne ressent ni plaisir ni intérêt pour l'activité en question, et ne perçoit aucune incitation ou récompense à la réaliser. Cela peut résulter d'un sentiment d'impuissance, de désespoir ou d'un manque de valeur perçue dans l'activité. L'amotivation peut entraîner un manque d'engagement, une baisse de la performance et une diminution de la satisfaction au travail ou dans d'autres domaines de la vie.



**Figure 1 : Les typologies de la motivation**

Source : Société Française de Préparation Mentale (La motivation au travail)

### Section 2. Importance de la motivation au travail

Les sources de motivation des salariés varient d'une entreprise à l'autre, chacune ayant ses propres spécificités. Parmi ces sources, plusieurs éléments se distinguent :

#### 1. Reconnaissance

La reconnaissance au sein du milieu professionnel joue un rôle crucial dans la motivation des salariés. Lorsqu'un employé se sent apprécié et valorisé dans son entreprise, cela nourrit sa motivation. En se sentant reconnu, il développe un sentiment

## Chapitre 1 : Éléments théoriques sur la motivation

---

d'appartenance et de valeur au sein de l'organisation, ce qui stimule son engagement et sa productivité.

La reconnaissance influe positivement sur la productivité et la qualité des services, sans oublier sans rôle non négligeables dans le succès et la pérennité de l'organisation. Ainsi par le biais de la reconnaissance des salariés, l'entreprise va pouvoir atteindre un niveau de performance élevé grâce à la motivation de ses employés.<sup>12</sup>

La pratique de la reconnaissance doit prendre en compte toutes ces dimensions ». Une analyse scientifique de la reconnaissance a fait apparaître quatre (04) dimensions principales, qui sont les suivantes :<sup>13</sup>

### **a. Reconnaître la personne (existentielle)**

Reconnaître chaque employé en tant qu'individu, et non simplement comme un membre du personnel. Cette reconnaissance peut prendre diverses formes, telles que connaître le prénom d'un salarié, célébrer son anniversaire, ou simplement échanger des conversations informelles pour témoigner de l'intérêt et du respect envers lui.

### **b. Reconnaître l'effort**

Il est crucial de reconnaître les efforts, les engagements et les risques pris par les salariés pour atteindre les objectifs fixés. Cette reconnaissance peut prendre la forme d'encouragements verbaux, visant à soutenir et à motiver les salariés dans la poursuite de leurs efforts.

### **c. Reconnaître les compétences**

Il est important de reconnaître les compétences et les responsabilités des salariés. Cela peut se traduire par l'octroi de primes de mérite ou de participation.

---

<sup>12</sup><http://www.scienceshumaines.com/lareconnaissance-au-travail-fr-22737.html>.01.096.2022.20:41

<sup>13</sup> MUCHA L, OP .CIT, Page 89-90.

## Chapitre 1 : Éléments théoriques sur la motivation

---

En outre, cette reconnaissance peut également se manifester par des éloges verbaux de la part de la direction, voire par des gestes symboliques tels que la remise de médailles du travail.

« Être motivé, c'est essentiellement avoir un objectif, décider de faire un effort pour l'atteindre et préserver dans cet effort jusqu'à ce que le but soit atteint ». <sup>14</sup>

### **d. Reconnaissance des résultats du travail (Le rendement)**

Ce type de reconnaissance est lié aux résultats du travail du collaborateur et à sa contribution aux objectifs de l'entreprise. « Il s'agit d'un jugement et d'un témoignage de gratitude sur l'efficacité, l'utilité du travail accompli par un individu ou un groupe de collègues, une fois la tâche accomplie ». <sup>15</sup>

La reconnaissance des résultats peut se faire de diverses manières, généralement de manière formelle ; réunions pour évaluer les réalisations des employés, cérémonies pour souligner des réalisations spécifiques, primes incitatives versées lorsque les objectifs sont atteints, les collègues félicitent spontanément les employés qui ont réussi un défi important.

## **2. Esprit d'équipe**

La cohésion d'équipe est cruciale pour la motivation et le succès dans l'accomplissement des missions assignées. En cultivant un esprit d'unité et de collaboration parmi les membres d'un service, nous sommes mieux en mesure de donner le meilleur de nous-mêmes. Cet esprit d'équipe est la pierre angulaire de notre collaboration, nous permettant de travailler ensemble vers le véritable objectif pour lequel notre équipe a été formée.

---

<sup>14</sup> EMERY Y, GONIN F, « Gérer les ressources humaines », bibliothèque des ressources humaines, Lausanne, 1999, Page 88

<sup>15</sup> BRUN J P, « management d'équipe : sept leviers pour améliorer bien-être et efficacité au travail ». édition D'ORGANISATION, Paris, 2009, Page 38.

## **Chapitre 1 : Éléments théoriques sur la motivation**

---

Maintenir l'esprit d'équipe dans tous les services, ainsi que le contact avec les managers est considéré comme étant important, pour donner un engouement, une envie de faire et pour la même façon communiquer ce vers quoi on va et entraîner les équipes.<sup>16</sup>

### **3. Aspect financier (la rémunération)**

La rémunération est un élément central de la motivation, incitant les collaborateurs à s'investir pleinement dans leur travail. Cette étude se penche sur ce concept et son lien avec le processus de motivation. Souvent, le niveau de rémunération offert ailleurs est le moteur principal d'un changement d'entreprise, tout comme le sentiment d'injustice salariale peut entraîner une démotivation.

### **4. Fixation et la communication des objectifs**

Selon certains auteurs le principal facteur de motivation c'est la communication irréprochable, les techniques de management souhaitent avoir des discours transparent au niveau en terme de sa direction, ce qui signifie que les dirigeants doivent expliquer leurs attentes de leurs salariés pour fixer les objectifs souhaités dès le début, pourquoi ces techniques, et pourquoi telle décision, objectif et orientation, c'est important de communiquer entre responsables et salariés pour avancer sur la même voie à tous les niveaux.

### **5. L'évolution des carrières**

Les opportunités de développement de carrière offertes par l'entreprise peuvent également être une source de motivation pour les salariés. La possibilité de mobilité interne et de polyvalence leur permet de ne pas rester figés dans leur progression professionnelle, mais plutôt de découvrir de nouveaux domaines et d'élargir leurs compétences. Cela contribue à renforcer leur employabilité tout au long de leur parcours professionnel.

---

<sup>16</sup> TIRCHI Ourdia, « La gestion des rémunérations, un outil de motivation au service de la performance au travail, Mémoire Magister en sciences économique, Option Management des entreprise, UMMTO, 2012, P 23-24.

# Chapitre 1 : Éléments théoriques sur la motivation

---

## Section 3. Théories de la motivation au travail

Il existe plusieurs théories de la motivation au travail, chacune offrant un cadre conceptuel pour comprendre ce qui pousse les individus à agir et à être productifs dans un environnement professionnel.

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

### 1. Théories du contenu

Les théories de contenu se concentrent sur les besoins ressentis par les individus et les conditions qui conduisent à ce que ces besoins soient satisfaits, de sorte qu'ils se concentrent sur l'intensité et le déclenchement de ces besoins. Parmi les théories de contenu il y en a :<sup>17</sup>

#### 1.1. Théorie de la hiérarchisation des besoins (la pyramide de d'Abraham MASLOW) :

Abraham Maslow dans son livre "A Theory of Human Motivation" publié en 1943, présente sa célèbre théorie de la motivation. À travers cette théorie, Maslow propose une représentation visuelle sous forme de pyramide pour illustrer les différents niveaux de besoins humains.

Abraham Maslow, suggère que les individus sont motivés par une hiérarchie de besoins, allant des besoins physiologiques de base aux besoins d'accomplissement de soi. Selon cette théorie, une fois qu'un besoin est satisfait, l'individu est motivé par le besoin suivant dans la hiérarchie.

La théorie de MASLOW, est la plus connue. Cet auteur reconnaît l'existence de Cinq catégories de besoins organisés selon une structure hiérarchique<sup>18</sup> :

.

---

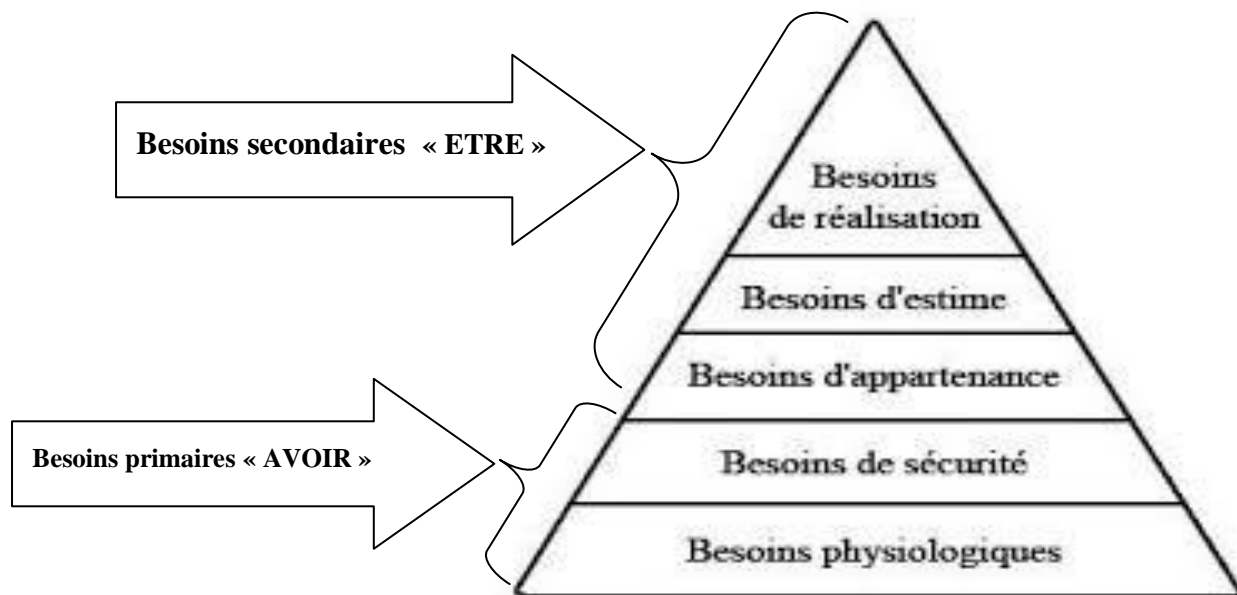
<sup>17</sup> Michael Aguilar, «L'art de Motiver», ED DUNOD, Paris, 2009, P51.

<sup>18</sup> FENOUILLET Fabien, la motivation, édition, Dunod, Paris, 2003, P87

## Chapitre 1 : Éléments théoriques sur la motivation

---

Figure N°02 : la pyramide des besoins d'Abraham Maslow



**Source :** Mucha I, « la motivation des salariés et la performance dans les entreprises », Mémoire professionnel, Université de Reims, 2010, P20

La pyramide de MASLOW modélise cette classification hiérarchique des cinq niveaux de besoin, définis ci-dessus :

- **Les besoins physiologiques :** les besoins physiologiques sont situés à la base de la hiérarchie. Ceux-ci représentent les besoins les plus fondamentaux pour la survie et le bien-être physique des individus. Ils incluent des besoins tels que la nourriture, l'eau, le sommeil, l'air, le logement et d'autres besoins corporels essentiels. Maslow les considérait comme les besoins les plus primaires, car leur satisfaction est nécessaire pour maintenir la vie et le fonctionnement biologique de base. Une fois que ces besoins physiologiques sont satisfaits, les individus peuvent alors progresser vers des niveaux supérieurs de la pyramide pour satisfaire des besoins plus complexes.

## Chapitre 1 : Éléments théoriques sur la motivation

---

### ➤ **Besoins de sécurité (économique, psychologique, physique)**

C'est le besoin de vivre sereinement sans peur ou en sécurité vis-à-vis de certains dangers. « Dans la vie d'un travailleur ces besoins de sécurité se manifestent par le respect des lois et des règlements, par l'adhésion à des mouvements syndicaux par le paiement de contribution à un régime de retraite et par le paiement de primes d'assurance de toutes sortes »<sup>19</sup>

➤ **Besoins d'appartenance** font référence au désir fondamental des individus de se sentir acceptés, intégrés et connectés à un groupe ou à une communauté. C'est un besoin psychologique essentiel qui influence les interactions sociales et le bien-être émotionnel des individus.

➤ **Besoins d'estime** se réfèrent à la nécessité pour les individus d'être respectés, valorisés et reconnus par eux-mêmes et par les autres. Cela inclut à la fois l'estime de soi (la confiance en ses propres capacités et la satisfaction personnelle) et le besoin d'estime sociale (le désir de reconnaissance, de prestige et de respect de la part des autres membres de la société).

➤ **Besoin de réalisation de soi (besoin de développement personnel)** : Selon Maslow, ce besoin est le sommet des aspirations humaines, l'homme a besoin de s'épanouir ; de s'accomplir personnellement et de chercher le meilleur de soi. Il vise à sortir d'une condition purement matérielle pour atteindre l'épanouissement. Grâce à la pyramide de la hiérarchie des besoins, Maslow démontre donc scientifiquement que, pour motiver l'homme dans son travail, il faut satisfaire ses besoins d'estime et d'accomplissement de soi. Cette hiérarchie est organisée selon les principes suivants :<sup>20</sup>

- Si les besoins ne sont pas satisfaits alors un dysfonctionnement peut survenir, par exemple, si l'individu ne mange pas, il risque de ne plus avoir assez d'énergie pour bouger.
- La satisfaction des différents besoins permet de remédier aux dysfonctionnements.

---

<sup>19</sup> . Patrice ROUSSEL, Idem, P.34.

<sup>20</sup> FENOUILLET Fabien, op, cite, p88.

## Chapitre 1 : Éléments théoriques sur la motivation

---

- Lorsque l'individu a le choix il cherche toujours à satisfaire les besoins de base non satisfaits.
- Un besoin ne sera ressenti que si le besoin de niveau inférieur est satisfait.

### 1.2. Théorie ERG, de Clayton P. ALDERFER

La théorie ERG (Existence, Relatedness, Growth) d'Alderfer est une théorie de la motivation au travail qui a été développée comme une alternative à la hiérarchie des besoins de Maslow. Elle a été proposée par Clayton P. Alderfer en 1969.

À la fin de ses recherches ALDERFER estime que la motivation de l'individu le pousse à agir en vue de satisfaire trois catégories de besoins :

- ✓ les besoins d'existence (E)
- ✓ les besoins de rapports sociaux (R)
- ✓ les besoins de développement personnel (D)

**a/ Besoins d'existence (E) :** Ces besoins reflètent les aspirations pour les aspects physiques et matériels de la vie, couvrant ainsi les besoins de base énoncés par Maslow, tels que les nécessités physiologiques et la sécurité, ainsi que le désir d'améliorer les conditions de travail, le salaire ou les avantages en milieu professionnel.

**b/Besoins de rapports sociaux(R) :** Il s'agit des besoins qui poussent les individus à entretenir des relations avec d'autres personnes. Il peut s'agir de relations amicales ou conflictuelles. L'individu se voit donner l'occasion de partager avec autrui ses sentiments, ses émotions, ses idées. C'est un besoin de contacts sociaux, tels qu'ils sont décrits par l'école des relations humaines. Ils se traduisent en entreprise par la volonté

## Chapitre 1 : Éléments théoriques sur la motivation

---

de s'intégrer à des équipes de travail, ils s'intègrent à la première catégorie de besoins d'ordre supérieur de MASLOW<sup>21</sup>

**c- Besoins de développement personnel(G) :** Ce type de besoin motive l'individu à poursuivre la satisfaction de ses aspirations pour la créativité et l'innovation, ainsi que son désir de s'engager dans des tâches ou des activités enrichissantes. Parallèlement, cela lui donne également la possibilité de relever des défis stimulants.

**Figure 3 :** la théorie d'Alderfer « ERD »



Source : <https://jememooc.files.wordpress.com/2014/03/leader3.pdf>

### 1.3. Théorie bi factorielle d'Herzberg

Herzberg et ses collègues (1957, 1959) identifient deux types de facteurs en milieu de travail qui jouent des rôles distincts dans le processus de motivation. Le premier groupe comprend des facteurs susceptibles de procurer de la satisfaction aux employés, tandis que le second groupe, les facteurs d'hygiène, ne contribue pas directement à la satisfaction, mais peut engendrer de l'insatisfaction s'ils sont absents ou insatisfaisants.

Herzberg s'aperçut en fait que les facteurs à la source de la satisfaction au travail étaient significativement différents des facteurs qui entraînent l'insatisfaction (Morin et Aube,

---

<sup>21</sup> SALVATOR MAUGERI, « les théories de la motivation au travail », édition DONUD paris 2004.P 55 ,56.

## Chapitre 1 : Éléments théoriques sur la motivation

---

2007) « Des facteurs intrinsèques, comme l'avancement, la reconnaissance, la responsabilité et l'accomplissement, renvoient le plus souvent à la satisfaction »<sup>22</sup> Ces facteurs relèvent de la nature même du travail, soit de son contenu ou de ce que font les gens. « La notion de motivation intrinsèque émerge alors ». Soit une motivation qui découle de besoins physiologique associés aux facteurs moteurs. « Dans cette perspective, pour améliorer le rendement des gens, il faut agir sur les facteurs moteurs »<sup>23</sup> De manière opposée, l'insatisfaction au travail est souvent liée à des éléments externes tels que la supervision par les supérieurs, la rémunération, les politiques de l'entreprise et les conditions de travail (Robbins et Judge, 2006).

En résumé « pour motiver un employé, dans son travail l'entreprise doit développer les facteurs de motivation en les incorporant dans la configuration de l'emploi, ceci afin de l'enrichir »<sup>24</sup>

Dans cette théorie HERZBERG propose pour la motivation des salariés on doit leur donner un travail qui leur permet de réaliser et d'avoir une certaine autonomie de responsabilité.

---

<sup>22</sup> ROBBINS. S. et T.JUDGE.OP.CIT, p.200.

<sup>23</sup> SCHERMERHORN, et al. « Comportement humain et organisationnel » 4ème édition, 2010, P.139.

<sup>24</sup> ROUSSEL, et al. « Les modèles intégrateurs de la motivation au travail » ; p.182.

## Chapitre 1 : Éléments théoriques sur la motivation

---

**Figure N° : Les facteurs qui déterminent les degrés de satisfaction et d'insatisfaction professionnelle selon la théorie bi factorielle de Herzberg**

Facteurs d'hygiène	Facteurs moteur
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Sécurité – Statu</li><li>✓ Relation avec les collègues</li><li>✓ Niveaux de salaire</li><li>✓ Condition de travail</li><li>✓ Relation avec des supérieures</li><li>✓ Politique et l'administration de l'entreprise</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Développement</li><li>✓ Avancement</li><li>✓ Responsabilité</li><li>✓ Travail proprement dit</li><li>✓ Reconnaissances</li><li>✓ Accomplissement</li></ul>
<b>Insatisfaction</b>	<b>Satisfaction</b>

↓

Source : Alexandre-Bailly. Frédérique et al. op.cit, p.152

### 1.4. Théorie X et Y de Douglas McGregor

En 1960, Douglas McGregor a mis en lumière deux théories contradictoires qu'il a discernées en étudiant les perceptions des chefs d'entreprise. La première théorie avance que les individus ont une aversion naturelle pour le travail, tandis que la seconde affirme le contraire, à savoir que les gens sont intrinsèquement motivés à travailler. Ces deux théories découlent d'observations empiriques qui mettent en évidence la prise en compte des comportements observés au sein des organisations, conformément aux postulats des dirigeants.

Douglas Mac Gregor<sup>25</sup> (1974) a formulé la Théorie X (le management autoritaire) et la Théorie Y (le management participatif). Selon cet auteur, la manière dont une entreprise est dirigée résulte directement de la conviction de ses dirigeants.

---

<sup>25</sup> D. MC. GREGOR « La Dimension Humaine de l'entreprise » Gauthier-Villars, 1974.

## Chapitre 1 : Éléments théoriques sur la motivation

---

### a/ Théorie X

D'après cette théorie, les individus évitent les responsabilités et privilégient la sécurité avant tout. En conséquence, en raison de leur réticence au travail, la plupart des personnes nécessitent une surveillance étroite, voire des incitations coercitives, pour être suffisamment productives.

Ainsi, cette théorie engendre un cycle néfaste où l'organisation repose sur des règles rigides et une surveillance draconienne. Les employés réagissent en optant pour le strict minimum de travail. Ils évitent les responsabilités car le système est répressif, ce qui décourage toute prise de risque. Cette théorie, conforte les dirigeants dans leurs convictions, ce qui les incite à renforcer les règles et les contrôles. En d'autres termes la théorie X est un type de management assez autoritaire, souvent mal supporté par les salariés augmentant l'aversion du travail.<sup>26</sup>

### b/Théorie Y

Par opposition, la Théorie Y postule que les individus ont intrinsèquement besoin de travailler, qu'ils aspirent à s'épanouir personnellement et à assumer des responsabilités. En d'autres termes, elle considère que les subordonnés sont des adultes autonomes. La Théorie Y émerge de l'observation selon laquelle la pensée en matière de gestion s'est largement éloignée de l'approche traditionnellement "dure", ainsi que des réactions plus "douces" qui ont suivi les périodes de dépression économique.

Il formule ainsi les six postulats fondamentaux de la théorie Y :

- Épuiser l'énergie physique et mentale au travail est aussi naturel que jouer et se reposer. Les individus ordinaires n'ont pas d'aversion naturelle pour le travail. Dans certaines situations contrôlables, le travail peut être une source de satisfaction (et sera fait volontairement) ou une source de punition (à éviter si possible).

---

<sup>26</sup> Laura. MUCHA, OP.CIT, p21

## Chapitre 1 : Éléments théoriques sur la motivation

---

- La menace de sanction et le contrôle externe ne sont pas les seuls moyens d'atteindre les objectifs. Lorsqu'une personne travaille pour un objectif dont elle se sent responsable, elle peut se diriger et se contrôler.
- La responsabilité de certains objectifs est basée sur des récompenses liées à leurs réalisations. La plus importante de ces récompenses, à savoir le besoin d'autosatisfaction et de réalisation de soi, peut être directement obtenue grâce à des efforts ciblés.
- Dans de bonnes conditions, les gens ordinaires apprennent non seulement à accepter la responsabilité, mais apprennent également à rechercher la responsabilité.
- Les ressources relativement importantes d'imagination, d'ingéniosité et de créativité pour résoudre les problèmes organisationnels sont largement distribuées plutôt qu'étroitement distribuées dans la population
- Dans les conditions de la vie industrielle moderne, le potentiel intellectuel des individus ordinaires n'est que partiellement utilisé.<sup>27</sup>

### 2. Théories de processus

Les théories du contenu examinent les différentes nécessités qui peuvent être à l'origine de la motivation. En revanche, les théories des processus s'attardent sur la compréhension du mécanisme de la motivation, cherchant à décrypter comment les individus sont incités à agir.

#### 2.1. Théorie de l'équité (Adams)

L'un des facteurs étudié de longue date pour comprendre le processus de la motivation, est celui de l'équité, plus largement, de la justice organisationnelle .La justice organisationnelle est un concept important dans la recherche sur la motivation au

---

<sup>27</sup> SELLAH Mounira, YACINE Rahma, « L'impact du système de motivation sur la performance des ressources humaines Cas : Le Complexe Textile Industriel de Draa-Ben-Khedda », UMMTO 2016/2017, p24

## Chapitre 1 : Éléments théoriques sur la motivation

---

travail<sup>28</sup>. Elle est classée traditionnellement au sein des théories des besoins-mobiles-valeurs. De façon générale, l'idée est la suivante : les individus attachent de l'importance à la façon dont ils sont traités dans l'entreprise qui les emploie<sup>29</sup>. S'ils ont le sentiment d'être traités de façon injuste, alors ils ressentent une tension qu'ils vont chercher à réduire, ils sont ainsi motivés à faire quelque chose, afin que la situation devienne juste. «Historiquement, les premiers développements du lien entre justice et motivation sont issus du champ de la psychologie avec les travaux de Adams (1965) et la théorie de l'équité»<sup>30</sup>. Ces travaux sont en lien avec la notion de justice organisationnelle, «soit la mesure selon laquelle les individus perçoivent comme justes et équitables les pratiques qui encourent dans leur milieu de travail»<sup>31</sup>

### 2.2. Théorie des attentes(Vroom) ou le modèle VIE

Cette théorie, issue du canadien professeur de gestion et de psychologie VICTOR VEROOM, a été publiée en 1940, et permet les premières théories de la motivation elle a posé la question comment se déroule le processus de motivation ? Comment atteindre un redoublement d'efforts d'un employé ?<sup>32</sup>

**Selon** cette théorie, les employés sélectionnent consciemment les comportements qu'ils estiment les plus susceptibles de les conduire aux résultats souhaités. Ainsi, ils décident d'investir leurs efforts dans une tâche spécifique lorsqu'ils croient que ce comportement

---

<sup>28</sup> Roussel et al, « Les modèles intégrateurs de la motivation au travail », Dans Comportement Organisationnel, Vol 03, Théories des organisations, Motivation au travail, Engagement organisationnel, sous la direction de J.Projet, P.Roussel et C.Vandenberghe, 2009, PP 235-249.

<sup>29</sup> Idem.P189

<sup>30</sup> Idem.P189

<sup>31</sup> Shermerhom et al, « comportement humain et organisation » 4ème édition Montréal, 2010, P142-143.

<sup>32</sup> MICHEL HAMLOVA : « la motivation, comparaison de motivation et de satisfacteurs dans le secteur public et privé »p41.

## Chapitre 1 : Éléments théoriques sur la motivation

---

favorisera l'atteinte des résultats qu'ils désirent. « L'adoption des comportements constituerait donc un choix rationnel»<sup>33</sup>

Vroom (1964) a développé la théorie des attentes pour mieux comprendre les comportements au travail. Le principe fondamental de cette théorie est que tout comportement motivé est un choix basé sur une évaluation des probabilités d'obtenir les récompenses souhaitées. Chaque individu décide d'entreprendre une action lorsqu'il perçoit qu'elle est susceptible de l'aider à atteindre ses propres objectifs, notamment les récompenses qu'il espère. Cette théorie, également étudiée par Porter et Lawler (1968), repose sur trois variables principales :

**a/ La valence** : correspond à la probabilité des conséquences pour une personne, c'est la valeur attribuée par l'individu à un résultat attendu.

La valence peut changer d'une situation à une autre, et donc étroitement liée à la hiérarchie des valeurs propres à une personne, les spécialistes aboutissent à la conclusion que pour une attente donnée c'est trois variables agissent de manière multiplicative et dès que l'une est faible la motivation pour l'attente est faible.<sup>34</sup>

**b/ L'instrumentalité** : apparaît comme une donnée subjective qui varie selon les personnes, la représentation des relations entre performance et résultat du second niveau que sont par exemple le salaire, les primes, les promotions, les témoignages ou encouragements le sentiment d'avoir accompli quelque chose de valable.<sup>35</sup> Autrement dit, il s'agit pour l'individu d'évaluer ses chances d'obtenir une récompense (par exemple une promotion, une augmentation de salaire) s'il améliore son rendement.

**c / L'expectation** : serait l'attente par rapport aux efforts que l'on pense être capable d'effectuer, c'est-à-dire les chances de réussite que l'on attribue compte tenu de ce

---

<sup>33</sup> E. Morin et C AUBE « psychologie et management » 2ème édition Montréal chènevière. Edition, 2007.p114

<sup>34</sup> Alexander Bailly Frédéric « comportement humaines et management », édition Pearson, 2003, P155.

<sup>35</sup> SEMUHOZA, « théories de la motivation au travail », 2010, P 79,80

## Chapitre 1 : Éléments théoriques sur la motivation

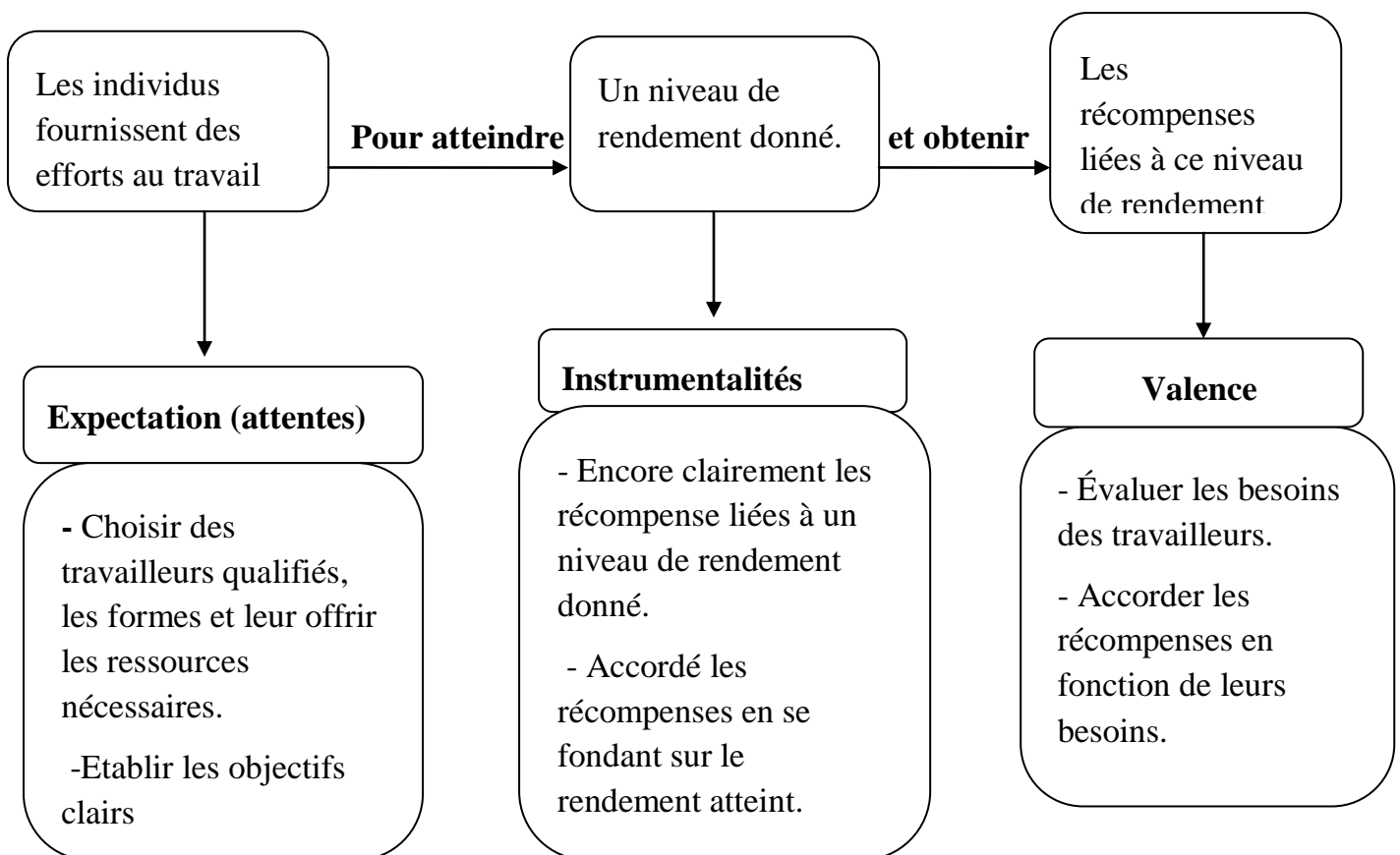
qu'on pense de ses propre capacités ; il s'agit de l'opinion que chacun a de lui-même de ses possibilités d'atteindre un but donné, dès lors qu'il fait les efforts nécessaire.

Pour que ces trois notion forment un système pour que la motivation fonctionne en tant que processus, il faut que ces trois paramètre fonctionnent ensemble car s'il l'un des facteurs est absent ou nul, c'est l'ensemble de la motivation qui sera nulle, ou peut montrer cette condition sous forme d'équation telle que :

$$M = I * V * E$$

Porter et Lawler ont enrichi le modèle de Vroom afin d'offrir une vision plus exhaustive du processus de motivation, mettant particulièrement l'accent sur la corrélation entre la motivation extrinsèque et la performance.

**Figure N° 4** : les termes clés de la théorie des attentes.



**Source** : John R. SCHERMERHORN et al comportement humain et organisation 4ème éditions, p.145.

## Chapitre 1 : Éléments théoriques sur la motivation

---

### 2.3. Théorie de la motivation par la fixation des objectifs (Locke et Latham)

« La théorie de la fixation des objectifs cherche à savoir comment motiver les gens. La solution consiste à fixer des objectifs. Plus précisément, Locke et Latham (1990) ont développé la théorie de la fixation des objectifs selon laquelle le comportement est intentionnel et la volonté d'agir dans un sens donné résulte d'abord de l'existence d'un objectif à poursuivre»<sup>36</sup>. Alors les objectifs jouent le rôle de régulateurs du comportement étant donné qu'ils poussent à l'action et dirigent l'énergie vers des activités précises.

Cette théorie basée sur quatre points essentiels qui sont les suivants :

- ✓ Les personnes qui poursuivent un objectif clair, précis et difficile ont un meilleur rendement que celles qui n'ont pas d'objectifs explicites à atteindre ;
- ✓ La performance augmente proportionnellement avec le niveau de difficulté de l'objectif, jusqu'à ce que l'individu ait atteint la limite de ses compétences ou qu'il abandonne son objectif ;
- ✓ Les objectifs précis et difficiles engendrent de meilleurs résultats que les objectifs difficiles, mais flous (ex. fais de ton mieux!) ;
- ✓ Pour que les objectifs soient efficaces, ils doivent susciter l'engagement des personnes auxquelles ils ont été fixés ;

**Selon Roussel et al, Idem** «les managers devraient en effet apprendre à fixer des objectifs qui soient suffisamment difficiles pour représenter un défi, mais pas trop, cependant, dans la mesure où un objectif inatteignable ne peut pas mobiliser les salariés, mais au contraire les décourager»<sup>37</sup> .

---

<sup>36</sup> Morin et Aubé, Op.Cit, P115-116.

<sup>37</sup> Roussel et al, Idem, P202.

## Chapitre 1 : Éléments théoriques sur la motivation

---

L'examen des théories de la motivation révèle une compréhension nuancée des motivations qui animent les individus dans leur travail. De Maslow à Vroom, en passant par Herzberg et les contributions de Porter et Lawler, ces modèles fournissent des perspectives riches pour appréhender les dynamiques psychologiques et comportementales au sein des organisations. Ils nous incitent à repenser nos approches de gestion des ressources humaines pour créer des environnements propices à l'épanouissement professionnel, tout en soulignant l'importance de relier la motivation à la performance pour atteindre les objectifs organisationnels.

En conclusion, la motivation au travail est un élément fondamental pour le succès de toute organisation. Les managers doivent comprendre et mettre en place des stratégies adaptées pour stimuler la motivation de leurs équipes, en tenant compte des différentes théories et facteurs influençant cette dynamique. Une main-d'œuvre motivée est non seulement plus productive mais aussi plus engagée et satisfaite, contribuant ainsi à la réussite globale de l'entreprise.

## Chapitre 2 : Système de rémunération

---

Au cœur de toute relation employeur-employé se trouve un système complexe de rétribution. Bien plus qu'une simple transaction financière, la rémunération définit la valeur accordée au travail et influence directement la motivation, l'engagement et la satisfaction des employés. Ce système, élément vital de la gestion des ressources humaines, est le fruit d'une évolution historique riche et variée, façonnée par des facteurs économiques, sociaux et culturels. Les gestionnaires sont donc amenés à innover en matière de rémunération pour déterminer la rétribution globale des ressources humaines. En effet la rémunération est l'activité qui consiste à évaluer la contribution des employés à l'organisation et de fixer leur rétribution monétaire et non monétaire directe et indirecte en accord avec la législation existante et la capacité financière de l'organisation.

### **Section1. Fondements de la rémunération**

La rémunération, pilier fondamental de toute relation professionnelle, va bien au-delà d'un simple salaire. Elle incarne la valorisation du travail au sein des organisations et influence directement la motivation et l'engagement des employés.

Comprendre puis construire les systèmes de rémunération exige une bonne perception des différents niveaux qui conditionnent les pratiques et les équilibres sociaux en jeu<sup>39</sup>. Les mutations économiques, politiques, réglementaires, ou encore sociologiques ont eu des répercussions sur la gestion des rémunérations dans les entreprises.

#### **1. Définitions de la rémunération**

La rémunération englobe l'ensemble des avantages offerts par l'employeur à l'employé .Elle est composée d'une part, d'un salaire de base fondé sur une législation ou sur une structure salariale liée aux postes et un marché de référence tout en tenant compte de la taille relative et des résultats de l'organisation et d'autre part, des avantages sociaux qui prennent une part de plus en plus importante dans la

---

<sup>39</sup> Bernard Roman , « Bâtir Une Stratégie De Rémunération »2emeedition.Dunod ,paris,2010.P5

## Chapitre 2 : Système de rémunération

---

rémunération. La rémunération est la somme d'argent versée aux personnel employé dans l'organisation en raison de leurs prestations, compétences et forces de travail, elle est composée d'un salaire fixe, d'un salaire variable et de l'ensemble des avantages sociaux<sup>40</sup>.

**Selon B Thévenet, C. Dejoux, E.Marbot, A. Bender** « La rémunération représente le salaire ou le traitement ordinaire de base et tous les autres avantages et accessoires payés, directement ou indirectement, en espèces ou en nature par l'employeur au travailleur en raison de l'emploi de ce dernier »<sup>41</sup>

**Selon J. M. Peretti J.P.Magot**« La rémunération est l'ensemble des rétributions acquises par le salarié contre partie du travail effectué pour l'organisation qui l'emploie »<sup>42</sup>.

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

### 2. Historique de la rémunération

Historiquement, la rémunération est d'abord considérée comme un centre de coût. Ce coût appelé masse salariale, est composé de l'ensemble des charges engendrées par la rétribution du travail des salariés<sup>43</sup>. Avant la Première Guerre mondiale, dans la plupart des nations industrialisées, les salaires étaient principalement déterminés par les lois du marché, fonctionnant selon le principe de l'offre et de la demande. Cependant, avec les crises économiques récurrentes de l'époque et le renforcement du pouvoir syndical, il est devenu impératif de développer une politique salariale plus

---

<sup>40</sup> Lakhdar SEKIOU et Jean Marie PERETTI. Gestion des ressources humaines 2<sup>ème</sup> édition. De Boeck Bruxelles.2001.P156.

<sup>41</sup> B. Thévenet, C.Dejoux, E. Marbot, A. Bender, «Fonction RH» ED, PEARSON EDUCATION, Paris, P.258

<sup>42</sup> M. peretti, J.P.Magot, «rémunérations»,EDVUIBERT, 2012, P 30

<sup>43</sup> M. peretti, J.P.Magot, «rémunérations»,EDVUIBERT,2012, P 30

## Chapitre 2 : Système de rémunération

---

élaborée, prenant en compte une gamme variée d'objectifs, parmi lesquels figuraient en tête de liste...

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

Le terme salaire, venu de latin SALARIUM, à l'origine (ration de sel) puis (somme donnée aux soldats pour acheter du sel)<sup>44</sup>. Dans les années 1950, l'idée taylorienne basant sur du temps et l'analyse du travail, était le facteur de différenciation de la rémunération. Cette forme de la rémunération était réglementée en France, aux Etat Unis et dans la plus part des pays (des lois conventionnelles)<sup>45</sup>

Dans les années qui ont suivi la guerre, la rémunération de base a été enrichie par l'introduction de divers avantages sociaux visant notamment à encourager la fidélité des employés, une initiative qui a été lancée conjointement par l'État et les partenaires sociaux. Pendant les années 1970, la question de la maîtrise des coûts salariaux est devenue un enjeu majeur. Les entreprises ont alors cherché des méthodes de rémunération qui reconnaissent et récompensent les efforts des employés d'une manière plus efficace.

Jusqu'aux années 1980, les entreprises cherchaient à mettre en place des méthodes de rémunération qui reconnaissent l'effort des employés. À cette époque, la rémunération était principalement attribuée en fonction du poste occupé ou de la fonction exercée. Selon les enquêtes réalisées par Hewitt, environ 80% des systèmes de rémunération étaient basés sur des critères collectifs, tandis que seulement environ 20% étaient personnalisés. Les compétences individuelles étaient évaluées en fonction de critères tels que l'ancienneté, les qualifications ou les diplômes, des facteurs qui en France avaient une influence deux à trois fois plus importante que dans d'autres pays.

---

<sup>44</sup> AKOUN Andre et autres, Dictionnaire de sociologie, édition, le robert seuil, paris, 1999, p, 469

<sup>45</sup> PERRITI Jean Marie, Tous DRH, 2eme édition, Organisation, paris, 2001, p, 269.

## Chapitre 2 : Système de rémunération

---

Dans les années 1990, les entreprises ont dû adapter leurs politiques de rémunération pour répondre aux défis de la restructuration et à l'évolution constante du marché du travail. Les restructurations impliquaient souvent des réorganisations et des réductions d'effectifs au sein des organisations. Pour s'adapter à ces changements, les entreprises ont élargi les gammes de rémunération pour chaque poste, tout en mettant l'accent sur la rémunération liée à la performance future, afin de reconnaître et de récompenser les compétences des employés. « *La rémunération des compétences est adaptée à un style de management participatif. Elle fonctionne bien dans les organisations dans lesquelles le travail est hautement interdépendant et/ou en voie d'évolution rapide* »<sup>46</sup>

Pendant les tarentes glorieuses, la conjoncture économique se distingue par une expansion marquée de la production et des bénéfiques, sans aucun obstacle à l'octroi des augmentations générales. Cependant, une lacune importante se creuse dans ce modèle d'organisation, notamment en ce qui concerne la motivation des employés. Ces derniers sont rétribués selon le nombre d'heures travaillées.

### 3. Synthèse sociologique sur la rémunération

Pour comprendre la rémunération, il est essentiel de distinguer clairement ce concept du revenu. Alors que le revenu désigne généralement les gains financiers d'une personne, la rémunération est une forme spécifique de revenu liée à un service rendu. En d'autres termes, la rémunération est ce que l'on reçoit en échange d'un travail effectué. Cette distinction est souvent négligée dans les discussions sociologiques. La rémunération revêt une grande importance dans la gestion des ressources humaines, car elle influence directement la motivation et le bien-être des salariés. Les entreprises doivent donc accorder une attention particulière à leur politique de rémunération pour maintenir un haut niveau de productivité et favoriser un climat social harmonieux.

Dans le contexte social de l'entreprise, la rémunération revêt une grande diversité en raison des différentes situations et genres qui la composent. Ainsi, les entreprises cherchent à établir un système de rémunération qui reflète leurs valeurs, afin de guider

---

<sup>46</sup> PERRITI Jean Marie, op- cit, P 269

## Chapitre 2 : Système de rémunération

---

les actions salariales et d'assurer une meilleure rentabilité économique. L'introduction d'une politique de rémunération devient alors un impératif pour les responsables d'organisations, visant à simplifier les questions liées à la rémunération.

Sur le plan social, l'équité est un principe clé : chaque individu doit recevoir une rétribution correspondant à sa propre valeur. Accorder un salaire à un employé ne signifie pas uniquement que ce dernier a rempli son contrat de travail, mais aussi qu'il est récompensé pour ses contributions et valorisé pour certains comportements. Ainsi, la rémunération peut être considérée comme à la fois une récompense et une forme de reconnaissance des employés.

Dans son côté, M.DE COSTER a évoqué dans son livre « sociologie du travail et gestion des ressources humaines. » Que l'analyse sociologique de la politique de la rémunération aide également à en saisir la dimension idéologique. En effet, la détermination d'une rémunération donne souvent lieu à la création d'un discours qui, du côté patronal, évoque la justice distributive et l'objectivité et du côté syndical l'exploitation de l'homme par l'homme<sup>47</sup>.

Enfin l'analyse sociologique de la politique de rémunération contribue à corriger le point de vue de l'économie classique qui considérait la rémunération comme le prix payé pour une marchandise, en l'occurrence la force de travail, sujette par conséquent à la loi de l'offre et de la demande. Elle a complété, au besoin, en montrant les corrélations significatives existant entre l'établissement d'un type de salaire et de multiples déterminants sociaux ; ainsi que la structure de la rémunération peut varier selon : le sexe, l'Age, la race, le niveau de formation, le niveau de qualification, l'appartenance au secteur privé ou publique, le degré syndicalisation du personnel.<sup>48</sup>

En résumé, la sociologie a examiné la question de la rémunération en s'appuyant sur l'économie, mais également en explorant les inégalités sociales. Les sociologues

---

<sup>47</sup> MICHEL.DE Coster, op-cit, P, 208.

<sup>48</sup> MICHEL.DE Coster, op-cit, P, 208.

## Chapitre 2 : Système de rémunération

---

empruntent souvent des concepts et des méthodes à la science économique, qu'elle soit orthodoxe ou hétérodoxe, lorsqu'ils analysent les mécanismes économiques. Cependant, leurs études ne se limitent pas à cela, car elles intègrent également des perspectives sociologiques pour une compréhension plus approfondie des dynamiques complexes entourant la rémunération dans les sociétés contemporaines.

### Section 2. Mécanismes de la rémunération

Dans le monde des ressources humaines, la politique de rémunération est bien plus qu'une simple question de salaires. Elle définit les principes et les pratiques qui guident la manière dont une entreprise rétribue ses employés.

#### 1. Éléments de la rémunération

La rémunération globale ne se limite pas uniquement au salaire de base. Elle englobe tous les aspects financiers liés à la rétribution des employés, qu'ils soient versés directement comme salaire ou de manière indirecte sous forme de primes ou de contributions à des programmes de sécurité financière. Elle peut également inclure des avantages non monétaires ou des services fournis aux employés.

Les éléments qui constituent la rémunération sont au nombre de deux :<sup>49</sup>

##### 1.1. Rémunération directe (salaire direct)

Le salaire direct vise, comme l'expression l'indique des avantages en nature ou en espèces directement versés ou fournis aux travailleurs compte tenu du contrat de salariat ou de travail qui le lie à l'organisation<sup>50</sup>. Il comporte aussi un Salaire qui est la contre partie d'une prestation et des indemnités compensatoires. La rémunération directe désigne les éléments de la rétribution d'un employé qui sont versés sous forme monétaire et qui sont clairement identifiables comme une compensation pour le travail effectué. Cela inclut le salaire de base, les primes, les commissions, les bonus et tout autre paiement directement reçu par l'employé en échange de ses services.

---

<sup>49</sup> MICHEL.DE Coster, op-cit, P, 209.

<sup>50</sup> Ibidem.

## **Chapitre 2 : Système de rémunération**

---

### **A. Salaire comme contre partie du travail**

Le salaire est la principale contrepartie monétaire du travail fourni par un employé. Il représente la rémunération régulière et fixe versée à un travailleur en échange de son temps, de ses compétences et de ses efforts fournis dans le cadre de son emploi. En d'autres termes, le salaire est la compensation financière que l'employeur offre à l'employé pour les services rendus.

#### **A.1. Salaire de qualification (salaire de base)**

Le salaire de qualification, également connu sous le nom de salaire de base, est le montant minimum convenu entre l'employeur et l'employé pour un travail spécifique. Il représente le niveau de rémunération fixe que l'employé recevra pour son travail, indépendamment de la performance ou des résultats individuels. Ce salaire est généralement déterminé en fonction de différents critères tels que l'expérience, les qualifications, l'éducation et les normes du marché. Il constitue souvent le fondement de la rémunération totale d'un employé, sur lequel d'autres éléments comme les primes et les avantages sociaux peuvent être ajoutés.

#### **A.2. Rétribution pour les heures supplémentaires**

La rétribution pour les heures supplémentaires est une forme de compensation monétaire supplémentaire versée aux employés pour les heures travaillées au-delà des heures normales prévues dans leur contrat de travail ou définies par la législation du travail. Cette rémunération est généralement calculée à un taux horaire majoré par rapport au salaire normal. Les taux de majoration peuvent varier selon les lois du travail en vigueur et les politiques de l'entreprise, mais ils sont souvent fixés à des taux de 1,25 à 2 fois le salaire horaire normal. L'objectif est d'inciter les employeurs à limiter le recours aux heures supplémentaires et de compenser équitablement les employés pour le temps supplémentaire consacré au travail.

#### **A.3. Primes**

Les primes sont des paiements supplémentaires accordés aux employés en reconnaissance de leur performance exceptionnelle, de leur contribution à la

## Chapitre 2 : Système de rémunération

---

réalisation des objectifs de l'entreprise, ou pour d'autres réalisations spécifiques. Ces paiements peuvent être versés de manière régulière ou ponctuelle, et leur montant peut varier en fonction des politiques de rémunération de l'entreprise et des résultats obtenus. Les primes peuvent prendre différentes formes, telles que des primes de rendement, des primes de vente, des primes de sécurité, des primes d'ancienneté, des primes de référence, etc. Elles sont souvent utilisées comme outil de motivation et de rétention des employés, les incitant à atteindre et à dépasser les objectifs fixés par l'entreprise.

### **B. Salaire statutaire**

Le salaire statutaire représente la rémunération fixe, définie par le contrat de travail ou par des accords collectifs, qui est versée aux employés indépendamment du nombre d'heures travaillées ou des performances individuelles. Il en est essentiellement de trois sorts :

- Le premier à objet de donner des ressources aux travailleurs légalement absent ; tel que les indemnités payés en cas de maladie, des congés légaux ou du maintien du salaire pour les jours fériés, absence pour cause d'événement familiaux (naissance, décès, mariage...).
- Le deuxième type vise, à compenser les heures de travail perdues des personnes désireux de se former dans une nouvelle branche de qualification déjà acquise pour mieux asseoir le statut.
- Le troisième type rémunère l'ancienneté en tant que telle. On parle alors des primes qui s'attachent simplement au statut d'anciens dans l'organisation et cela afin de stimuler et de récompenser son zèle.

### **C. Salaire compensatoire**

Le salaire compensatoire fait référence à la rémunération versée à un travailleur lors de son départ de l'entreprise. Il peut prendre différentes formes, telles que des indemnités de départ, des primes de départ ou d'autres types de compensations financières.

- Le premier est l'indemnité de départ, et vise la compétence des services rendus à l'organisation

## Chapitre 2 : Système de rémunération

---

- Le second type vise des indemnités versées aux travailleurs comme compensation des préjudices que lui cause l'employeur décidé à se passer de ses services. Ce sont des indemnités de préavis et licenciement.

### 1.2. Rémunération indirecte (salaire indirect ou social)

Le salaire indirect désigne une rémunération réduite qui tient compte de la situation familiale et sociale du travailleur. Avec le renforcement de la législation sur la sécurité et la protection sociale, le salaire indirect a gagné en importance par rapport au salaire direct, et a conduit à la multiplication des branches de ces institutions, afin de promouvoir une solidarité nécessaire entre employeurs et employés. Cette solidarité se manifeste notamment à travers diverses situations telles que le chômage, les modifications dans la composition familiale ou les situations de détresse. Le système de sécurité sociale est conçu de manière à ce que les salariés et les employeurs supportent conjointement le poids de cette solidarité sociale, se traduisant par l'octroi d'allocations familiales, de remboursements de frais médicaux et pharmaceutiques, ainsi que de pensions de retraite. Les avantages sociaux qui s'ajoutent au salaire de base, appelés périphériques de la rémunération, peuvent être monétaires, en nature ou sous d'autres formes. En général, ces périphériques se divisent en trois catégories distinctes.

#### A. Les périphériques légaux

Les périphériques légaux se réfèrent aux éléments de la rémunération d'un employé qui sont déterminés par la loi plutôt que par la négociation entre l'employeur et l'employé. Ils comprennent généralement les contributions obligatoires à la sécurité sociale, telles que les cotisations pour la retraite, l'assurance maladie et l'assurance chômage. Ces éléments sont régis par des règlements gouvernementaux et sont souvent prélevés directement sur le salaire de l'employé pour être versés aux organismes compétents. En outre, certains pays peuvent imposer des indemnités légales en cas de licenciement ou des congés payés minimums. En bref, les périphériques légaux constituent un aspect

## **Chapitre 2 : Système de rémunération**

---

important de la rémunération globale des employés, garantissant le respect des normes légales en matière de travail et de protection sociale.

### **B. Les périphériques sélectifs**

Les périphériques sélectifs sont des avantages sociaux supplémentaires accordés à certains employés en fonction de critères spécifiques, comme leur performance ou leur ancienneté. Ils s'apparentent aux avantages en nature (logement, téléphone, voiture, etc.). Et sont de caractère variable et réversible.

### **C. Les périphériques statutaires**

Ils comprennent les œuvres sociales et les divers avantages octroyés par l'entreprise ; remise sur les productions dans l'entreprise (automobiles, transport), bourses d'études pour les enfants... ainsi que la plus part des dispositions complémentaires relatives à la retraite, assurance, etc...

## **2. Avantage de la rémunération**

Dans le monde professionnel, les avantages de la rémunération vont bien au-delà du simple salaire. Ils englobent une gamme d'avantages et d'incitations offerts par les entreprises pour attirer, motiver et retenir les talents. Que ce soit sous forme de bonus, d'avantages sociaux ou de possibilités de croissance professionnelle, ces avantages jouent un rôle crucial dans la satisfaction des employés et dans la construction d'une culture d'entreprise solide.

### **2.1. Avantages de la rémunération pour l'entreprise**

Les avantages de la rémunération pour l'entreprise sont multiples et significatifs. En premier lieu, une politique de rémunération attractive peut aider à attirer les meilleurs talents sur le marché du travail, renforçant ainsi les compétences et les capacités de l'entreprise. De plus, des avantages compétitifs peuvent contribuer à la rétention du personnel qualifié, réduisant ainsi les coûts associés au recrutement et à la formation de nouveaux employés. En outre, une rémunération attractive est souvent associée à une meilleure motivation et à une productivité accrue des employés, ce qui peut avoir un impact positif sur la performance globale de l'entreprise. Enfin, des avantages

## **Chapitre 2 : Système de rémunération**

---

sociaux attractifs peuvent renforcer la réputation de l'entreprise en tant qu'employeur de choix, ce qui peut avoir des retombées positives en termes d'image de marque et de relations publiques. En somme, les avantages de la rémunération pour l'entreprise vont au-delà de la simple compensation financière, contribuant à sa croissance, à sa stabilité et à sa compétitivité sur le marché.

### **2.2. Avantages de la rémunération pour le salarié**

Les avantages de la rémunération pour les salariés sont multiples et variés. Tout d'abord, une rémunération compétitive récompense le travail et l'effort des employés, assurant ainsi une satisfaction professionnelle et un sentiment de valeur personnelle. De plus, des avantages sociaux tels que les assurances santé, les régimes de retraite et les congés payés contribuent au bien-être et à la sécurité financière des salariés, renforçant ainsi leur fidélité et leur engagement envers l'entreprise. Une rémunération équitable et transparente favorise également un environnement de travail positif, réduisant les tensions et les conflits liés aux questions salariales. Enfin, une rémunération basée sur la performance offre aux salariés la possibilité de progresser et d'avancer dans leur carrière, les incitant à atteindre leurs objectifs professionnels et à exceller dans leurs responsabilités. En résumé, les avantages de la rémunération pour les salariés vont au-delà de la simple compensation financière, contribuant à leur épanouissement personnel et professionnel au sein de l'entreprise.

### **3. Limites de la rémunération**

La gestion adéquate de la rémunération revêt une importance capitale dans la stratégie de gestion des ressources humaines d'une entreprise. Tout d'abord, une politique de rémunération trop généreuse peut exercer une pression financière considérable sur les coûts opérationnels de l'entreprise, ce qui pourrait ultimement impacter sa rentabilité. De même, des disparités injustes dans la rémunération peuvent provoquer des tensions internes et miner le moral des employés, compromettant ainsi la cohésion et la productivité de l'équipe.

## Chapitre 2 : Système de rémunération

---

De plus, une fixation excessive sur les incitations financières peut occulter d'autres éléments essentiels de motivation au travail, tels que la reconnaissance professionnelle, les opportunités de développement et un équilibre sain entre la vie professionnelle et personnelle. L'accent exclusif sur la performance individuelle dans les systèmes de rémunération peut encourager un climat compétitif et individualiste, entravant la collaboration et la coopération entre les membres de l'équipe.

Enfin, des structures de rémunération trop rigides peuvent limiter la capacité de l'entreprise à s'adapter aux fluctuations économiques et aux évolutions du marché du travail. En résumé, bien que la rémunération demeure un levier crucial pour attirer, motiver et fidéliser les talents, il est essentiel pour les organisations de trouver un équilibre afin de favoriser un environnement de travail équitable, collaboratif et adaptable aux besoins changeants de l'entreprise et de ses employés.

Le concept de limite de rémunération peut se référer à plusieurs contextes, notamment dans le domaine économique, financier ou juridique. Voici quelques interprétations possibles :

- **Limite légale de rémunération** : Dans certaines juridictions ou secteurs, il peut exister des lois ou des règlements qui imposent des limites à la rémunération des employés ou des dirigeants. Ces limites peuvent être fixées pour des raisons de justice sociale, de transparence ou de protection des actionnaires.
- **Limite de rémunération dans les entreprises** : Les entreprises peuvent décider d'établir des limites de rémunération pour leurs employés, souvent dans le cadre de politiques de rémunération équitables ou de plafonnement des coûts.
- **Limite de rémunération dans les contrats** : Dans le cadre de négociations contractuelles, il est courant de spécifier des limites de rémunération pour certains services ou produits. Cela peut être fait pour diverses raisons, telles que la gestion des coûts ou la définition claire des attentes.

## Chapitre 2 : Système de rémunération

---

- **Limite de rémunération dans les incitations financières** : Dans le domaine financier, certaines structures d'incitation, telles que les options d'achat d'actions ou les bonus, peuvent avoir des limites quant à la rémunération maximale qu'un individu peut recevoir.

Dans tous les cas, les limites de rémunération peuvent être influencées par divers facteurs, tels que la réglementation gouvernementale, les pratiques de l'industrie, les politiques internes de l'entreprise et les attentes des parties prenantes.

### Section 3. Politique de la rémunération

La politique de rémunération peut jouer un rôle crucial dans la motivation des employés. En offrant des salaires compétitifs et des avantages attractifs, les entreprises peuvent encourager les membres de leur équipe à se sentir valorisés et à s'investir davantage dans leur travail. Les programmes de reconnaissance et de récompense peuvent également renforcer ce sentiment en reconnaissant et en récompensant les performances exceptionnelles. En intégrant des mécanismes de rémunération variable, tels que des bonus basés sur les objectifs atteints, les entreprises peuvent inciter les employés à se surpasser et à contribuer de manière significative aux résultats de l'entreprise. En résumé, une politique de rémunération bien conçue peut jouer un rôle important dans la création d'un environnement de travail motivant où les employés se sentent encouragés à donner le meilleur d'eux-mêmes.

#### 1. Définitions

Une politique de rémunération est celle qui permet à une entreprise de mettre en avant certaines valeurs<sup>51</sup> ou une stratégie particulière et de fédérer ses salariés autour de cette approche, au moyen de paiement d'une rémunération appropriée<sup>52</sup>. En fonction des objectifs visés, La politique de rémunération va définir un système de rémunération particulier, qui peut être basé selon les cas sur le potentiel, soit sur la performance ou sur la compétence.

---

<sup>51</sup> Anonyme « CEVIAGRO : une filiale pleine de promesses », juillet 2011, p15

<sup>52</sup> CADIN, GUERIN F, ALL, Op.cit, p125

## Chapitre 2 : Système de rémunération

---

**Selon Milkovich et Newman**, la politique de rémunération peut être définie comme "l'ensemble des principes, des politiques, des pratiques et des décisions relatives à la rétribution des employés pour leur travail dans une organisation"<sup>53</sup>. En d'autres termes, c'est l'ensemble des règles et des lignes directrices qui guident la manière dont une entreprise paie ses employés, y compris la fixation des salaires, des bonus, des avantages sociaux et des autres formes de compensation.

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

La politique de rémunération est conçue pour intégrer les aspects économiques et sociaux, car elle englobe à la fois des considérations financières et des implications sociales.

Sur le plan économique, la rémunération représente la compensation fournie en échange du travail effectué, ce qui implique des concepts liés au marché du travail, tels que la compétitivité et la rareté des compétences.

Sur le plan Sociale, car un salaire est aussi une récompense. En cela, la question de la rémunération fait appel à des notions telles que le mérite et la justice.<sup>54</sup> Élaborer une politique de rémunération remplit donc d'autres objectifs que la seule détermination des niveaux de salaire. L'entreprise peut viser au moins deux autres objectifs :

- Attirer la main-d'œuvre qualifiée et fidéliser le personnel présent dans l'entreprise.
- Elle peut encore vouloir encourager certains comportements ou assurer une certaine flexibilité de ces coûts salariaux.

En d'autres termes, ces objectifs sont généralement associés à la volonté de garantir un traitement juste pour tous et de contrôler les dépenses de manière efficace.

Nous expliciterons dans un premier temps les principaux enjeux en présence puis nous présenterons les divers systèmes de rémunération existants, permettant de répondre à ces enjeux.<sup>55</sup>

---

<sup>53</sup> Milkovich et Newman « Gestion de la rémunération: Théorie et pratique » juin 2006

<sup>54</sup> RABATEL D, OP, Cit, page 33

<sup>55</sup> INES COLLECTIF LIAISONS SOCIALES DARES «politique de rémunération».

## Chapitre 2 : Système de rémunération

---

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

### ➤ **Fixation des niveaux de rémunération** :<sup>56</sup>

Dans la mesure où l'entreprise évolue dans un système concurrentiel et que les rémunérations constituent des charges importantes, les niveaux de rémunération ne doivent pas mettre en péril la compétitivité de l'entreprise. Fixer une politique de rémunération peut devenir complexe lorsque l'entreprise éprouve des difficultés à attirer des compétences spécifiques.

Lorsque l'entreprise souhaite attirer et fidéliser des employés qualifiés, elle doit prendre en considération les salaires offerts par les autres entreprises de son secteur ou de sa région afin de déterminer son positionnement salarial. Si, en revanche, elle vise à limiter ses coûts, elle devra ajuster sa politique de rémunération en conséquence.

### ➤ **Augmentations de rémunération**

Le niveau des gains de productivité est crucial, car il représente une ressource essentielle à répartir entre diverses parties prenantes. Ces gains ne sont pas seulement un moyen d'améliorer l'efficacité interne de l'entreprise, mais aussi une opportunité de répondre aux attentes des employés, des clients, des actionnaires et du développement futur de l'entreprise. Il s'agit donc d'une ressource précieuse à gérer avec soin, afin de garantir un équilibre entre les intérêts de toutes ces parties prenantes et de maintenir la pérennité de l'entreprise.

Sur le plan social, le système de rémunération doit donner à chacun le sentiment d'être traité à sa juste valeur.

Attribuer un salaire dépasse largement le cadre d'un simple accord contractuel. C'est également une manière de reconnaître le travail accompli par une personne, de mettre en valeur certains comportements et même de fournir des motivations supplémentaires.

---

<sup>56</sup> Anonyme « CEVIAGRO : une filiale pleine de promesses », juillet 2011, p15

### 3. Système de rémunération

Le système de rémunération joue un rôle crucial au sein d'une entreprise. Pour les employés, il détermine les salaires qui représentent souvent leur principale source de revenu. Du côté de l'entreprise, il influe sur l'une de ses principales dépenses : la masse salariale. En d'autres termes, la manière dont les salaires sont structurés impacte directement les finances de l'entreprise et la motivation de ses employés.<sup>57</sup>

Dans la gestion des ressources humaines, le système de rémunération doit accomplir deux objectifs essentiels : premièrement, réduire son incidence sur les coûts de l'entreprise ; deuxièmement, influencer au maximum le comportement des salariés. En d'autres termes, il doit concilier l'efficacité financière avec la capacité à motiver et à orienter les actions des employés vers les objectifs de l'entreprise.

Un bon système de rémunération doit répondre à onze critères. Ces critères doivent être acceptés par la DRH et la direction générale.

#### 1. Système de rémunération lié à la stratégie :

La rémunération est bien plus qu'un simple paiement : c'est un outil stratégique crucial pour l'entreprise. Elle motive les employés à atteindre les objectifs fixés. Dans un monde en constante évolution, elle doit être flexible et révisée régulièrement pour rester efficace. En bref, la rémunération est essentielle pour assurer la réussite à long terme de l'entreprise.

#### 2. Système de rémunération équitable (équilibre interne) :

Il est essentiel que le système de rémunération soit perçu comme équitable et incontestable par tous les membres de l'organisation. Tout sentiment de déséquilibre ou d'injustice peut engendrer des conflits et une baisse de motivation parmi les employés. Ainsi, la direction des ressources humaines DRH devra régulièrement évaluer la pertinence de l'échelle des emplois et des salaires pour maintenir l'équité et garantir la confiance dans le système de rémunération.

---

<sup>57</sup> CADIN ,GUERIN F ,ALL,Op.cit,p125

3. **Système de rémunération compétitif (équilibre externe) :** Il s'agit pour l'entreprise de définir le positionnement de ses médianes de salaires par niveau d'emploi en fonction du marché externe pour lui permettre d'attirer, de motiver et de retenir les compétences dont elle a besoin<sup>58</sup>.
4. **Système de rémunération motivant :** Le système de rémunération doit être conçu de manière à stimuler l'engagement de chaque employé dans la réalisation des objectifs de l'entreprise et dans l'amélioration de ses compétences et performances. Pour garantir que cet engagement soit réellement récompensé, la direction des ressources humaines s'assurera que les critères d'augmentations individuelles, la définition des objectifs individuels et collectifs, ainsi que la nature des primes soient alignés avec la stratégie globale de l'entreprise.
5. **Système de rémunération fédérateur :** Le système de rémunération peut aussi servir à reconnaître les succès obtenus de manière collective, ce qui renforce le sentiment d'appartenance à l'entreprise. Les dispositifs tels que la participation et l'intéressement sont des mécanismes qui visent à encourager ce sentiment de responsabilité collective.
6. **Système de rémunération flexible :** Pour garantir une souplesse budgétaire, la politique de rémunération peut intégrer des composantes variables telles que des primes ou des plans d'intéressement. Cette approche permet d'adapter les charges sociales aux variations de la conjoncture économique, en prenant en considération les changements de la situation de l'entreprise.
7. **Système de rémunération contrôlé (équilibre financier) :** La masse salariale constitue le poste de dépense le plus important dans la plupart des entreprises. C'est à la DRH de suivre l'évolution de la masse salariale en lien avec le contrôle de gestion sociale et en cas de dérive de pouvoir analyser les facteurs qui jouent sur son augmentation<sup>59</sup>.

---

<sup>58</sup> Ibid. Annick COHEN, P.301-307

<sup>59</sup>. Ibid. Annick COHEN, P.301-307

- 8. Système de rémunération transparent :** Toute politique de rémunération doit être comprise par la hiérarchie a fin de faciliter son adhésion et être exposée clairement aux salariés<sup>60</sup>.
- 9. Système de rémunération segmenté :** Il est préférable d'opter pour une approche simple et diversifiée plutôt que complexe et uniforme en matière de rémunération. De plus, il devient de plus en plus souhaitable de personnaliser les éléments de rémunération en fonction des différents métiers, des statuts, etc. Cependant, ces distinctions doivent être réalisées dans le respect de la cohérence et des valeurs de l'entreprise. Les politiques de rémunération qui se fondent uniquement sur des mesures collectives sont pratiquement obsolètes. Les politiques salariales différenciées selon les catégories professionnelles contribuent à renforcer le phénomène d'individualisation de la rémunération.
- 10. Système de rémunération global :** Un système de rémunération global, également appelé rémunération globale, englobe l'ensemble des composantes de la rémunération d'un employé au-delà du simple salaire de base. Cela comprend les avantages sociaux, tels que les assurances santé et retraite, les primes, les bonus, les allocations, les avantages en nature, les opportunités de développement professionnel, et tout autre élément pouvant contribuer à la rémunération totale perçue par un employé. L'objectif d'un tel système est de fournir une vision complète et transparente de la valeur totale que l'employé reçoit de son employeur, ce qui peut influencer sa motivation, son engagement et sa fidélisation envers l'entreprise.
- 11. Système de rémunération partagé :** Un système de rémunération partagé, aussi connu sous le nom de rémunération à participation aux bénéfices, est une méthode de rémunération où une partie du salaire des employés est liée à la performance ou aux bénéfices de l'entreprise. Ce système vise à aligner les intérêts des employés

---

<sup>60</sup> . Ibid. Annick COHEN, P.301-307

## Chapitre 2 : Système de rémunération

---

avec ceux de l'entreprise, les incitant ainsi à travailler de manière plus efficace et à contribuer davantage à la réussite de l'organisation.

### 4. Différents systèmes de rémunération

Pour mettre en lumière les politiques qui peuvent accompagner ou compléter les différents systèmes de rémunération, on peut adopter une classification basée sur trois catégories principales : le salaire fixe, le salaire individualisé et le salaire lié aux résultats de l'organisation.<sup>61</sup>

#### 4.1. Système de salaire fixe :

- Politiques de rétention du personnel : Offrir des avantages supplémentaires tels que des programmes de formation continue, des congés flexibles ou des opportunités de développement professionnel pour renforcer la satisfaction et la fidélité des employés malgré un salaire fixe.
- Culture d'entreprise positive : Promouvoir une culture d'entreprise inclusive et positive où les employés se sentent valorisés et reconnus, ce qui peut contribuer à la rétention du personnel même en l'absence de rémunération variable.

#### 4.2. Salaire individualisé

Cette pratique vise à aligner les rétributions sur les objectifs de l'entreprise et est généralement bien accueillie par les salariés. Elle consiste à motiver les employés en récompensant leurs performances individuelles, souvent appelée rémunération au mérite, mettant ainsi l'accent sur l'individu lui-même. On peut définir un salaire individualisé lorsque chaque salarié connaît à l'avance et de manière précise les attentes de l'entreprise à son égard, ainsi que les critères de mesure de sa performance en vue d'une éventuelle évolution de sa rémunération. En d'autres termes, il s'agit d'une politique salariale qui personnalise la rémunération en fonction des résultats et des contributions de chaque employé, offrant ainsi une incitation directe à la performance et à l'engagement.

---

<sup>61</sup> CADIN ,GUERIN F ,ALL,Op.cit,p125

## Chapitre 2 : Système de rémunération

---

### 4.3. Salaire à la tâche ou à la pièce

Le salaire à la tâche rémunère les travaux effectués, indépendamment du temps passé à l'ouvrage, selon un prix convenu entre le patron et l'ouvrier. De même, le salaire à la pièce récompense l'ouvrier en fonction de la quantité d'unités produites, avec une différence seulement dans la nature de l'activité. Ces systèmes de rémunération ont été développés à la fin du 19<sup>ème</sup> siècle et étaient considérés comme le salaire idéal, car ils permettaient au travailleur de maximiser ses gains en produisant davantage, récompensant ainsi ses efforts financièrement.

### 4.4. Salaire lié à l'organisation

Le salaire lié à l'organisation peut en effet se décliner en plusieurs typologies, adaptées aux objectifs spécifiques et à la culture de chaque entreprise. Voici quelques-unes de ces typologies :

- a. Salaire au rendement :** Ce modèle de rémunération est souvent utilisé dans des environnements où la performance individuelle peut être mesurée de manière objective et où il est possible d'établir des critères clairs d'évaluation du rendement. Par exemple, dans les domaines de la vente, de la production ou des services, où les performances peuvent être quantifiées en termes de ventes réalisées, de pièces produites ou de tâches accomplies.
- b. Salaire à la productivité :** Le salaire à la productivité est une forme de rémunération où les employés sont payés en fonction de leur niveau de productivité, c'est-à-dire de leur capacité à produire des résultats ou à accomplir des tâches de manière efficace et efficiente. Contrairement au salaire fixe qui est versé indépendamment de la performance, le salaire à la productivité récompense directement la contribution des employés à la production ou aux objectifs de l'entreprise.
- c. Le salaire au mérite** Ce modèle de rémunération repose sur l'idée que les employés qui fournissent un travail de haute qualité, dépassent les attentes ou contribuent de manière significative à la réussite de l'entreprise devraient être

## Chapitre 2 : Système de rémunération

---

rémunérés en conséquence. Les critères de mérite peuvent varier en fonction des objectifs et des valeurs de l'entreprise, et peuvent inclure des mesures de performance individuelle, des évaluations de compétences, des réalisations spécifiques ou des contributions à des projets.

### 4.5. Le salaire lié aux résultats de l'entreprise

Le salaire lié aux résultats de l'entreprise, souvent appelé rémunération variable ou incitative, est une pratique de rémunération où une partie de la rémunération d'un employé est liée à la performance de l'entreprise ou à la réalisation d'objectifs spécifiques. Cette approche vise à aligner les intérêts des employés avec ceux de l'entreprise, les incitant ainsi à travailler de manière plus efficace et à contribuer de manière significative aux résultats globaux.

Ce type de rémunération peut prendre différentes formes, telles que les primes, les commissions, les bonus ou les options d'achat d'actions. Les critères de performance sur lesquels la rémunération est basée peuvent varier en fonction du poste de l'employé et des objectifs stratégiques de l'entreprise. Par exemple, un commercial peut recevoir une prime basée sur le nombre de ventes réalisées, tandis qu'un cadre supérieur peut être récompensé en fonction de la croissance des bénéfices de l'entreprise.

Les avantages de ce système incluent la motivation accrue des employés à atteindre les objectifs de l'entreprise, une meilleure rétention des talents performants et une gestion plus efficace des coûts salariaux, car la rémunération variable est souvent liée à la performance économique de l'entreprise. Cependant, il est essentiel de concevoir ces systèmes de rémunération de manière équitable et transparente, afin d'éviter toute perception d'injustice ou de favoritisme.

### Section 4. Motivation par la rémunération

Au sein de toute organisation, la question de la motivation des employés demeure une préoccupation majeure. Les entreprises s'efforcent continuellement de comprendre ce qui motive leurs travailleurs à exceller, à s'investir pleinement dans leurs tâches et à contribuer de manière significative aux objectifs de l'entreprise. Parmi les nombreux

## Chapitre 2 : Système de rémunération

---

facteurs qui influent sur la motivation, la rémunération occupe une place centrale et complexe.

La rémunération, sous ses différentes formes, exerce une influence significative sur le comportement et les attitudes des employés. Que ce soit sous forme de salaire de base, d'avantages sociaux, de primes ou de récompenses basées sur la performance, la façon dont les individus sont payés peut avoir un impact profond sur leur engagement, leur satisfaction au travail et leur désir de réussir.

La relation entre la rémunération et la motivation est à la fois multi facette et dynamique. Alors que certains soutiennent que des incitations financières solides sont essentielles pour stimuler la performance, d'autres soulignent l'importance d'autres formes de reconnaissance et de valorisation, telles que le développement professionnel, la flexibilité au travail et la culture organisationnelle.

### **1. Relation entre la rémunération et la motivation au travail**

La rémunération est un élément crucial de la motivation des employés. Elle incite les travailleurs à atteindre leurs objectifs et à contribuer aux succès de l'entreprise. Cependant, la motivation ne dépend pas uniquement de l'argent ; la reconnaissance, le développement professionnel et un environnement positif sont également essentiels. Les entreprises doivent trouver un équilibre entre rémunération monétaire et autres formes de motivation. En somme, une rémunération compétitive et alignée sur les objectifs peut grandement renforcer la motivation et le succès global de l'entreprise.

A travers l'histoire, il est généralement attribué à TAYLOR la paternité de l'idée selon laquelle, l'élément le plus motivant est l'argent. Avec le taylorisme, l'homo economicus est considéré comme agissant de manière rationnelle et prend la décision qui permet, d'accroître l'ensemble de ses compensations monétaires « si une incitation

## Chapitre 2 : Système de rémunération

---

financière suffisante est associée à la productivité, l'individu choisit la productivité comme moyen lui permettant d'obtenir cette récompense financière ». <sup>62</sup>

Le débat a pris de nouvelles tournures, avec le développement de théorie des attentes au cours des années 1960. Son fondateur ; VROOM (1964) ainsi que ses successeurs, vont dominer le courant des théories dites de processus. Selon la théorie développée par VROOM une rémunération, qui récompense les efforts et les performances de l'individu pour laquelle il a de l'attrait, peut le motiver. Ce courant va relancer l'intérêt porté aux formes de rémunération liées au rendement.

Au sein de ce courant, PORTER et LAWLER(1968) proposent un modèle où, la rémunération peut être un facteur soit de satisfaction, soit de motivation. Les situations sont multiples, certains travaillent pour le salaire d'autres recherchent l'épanouissement, d'autres valorisent ces deux aspects et bien d'autres encore pour le statut social, les rapports et autres motifs. <sup>63</sup>

Donc on peut comprendre la relation entre la rémunération et la motivation au travail par les éléments.

### 2. Moyens de motivation du personnel

Les entreprises les plus performantes sont souvent celles qui comptent sur des employés hautement motivés. Ces employés se distinguent par leur productivité élevée, la qualité de leur travail, leur capacité à gérer le stress et leur engagement personnel dans leurs tâches.

#### 2.1. Motivation par les méthodes de management

La réussite des stratégies de motivation des employés et des pratiques de gestion repose fondamentalement sur deux piliers : une communication interne efficace et une reconnaissance appropriée des efforts des employés.

---

<sup>62</sup> ROUSSEL Patrice, op-cit, P24

<sup>63</sup> Ibid., p23.

### ➤ **Communication interne claire et transparente**

La réussite des stratégies de motivation dépend d'une communication claire et transparente entre les collaborateurs de même niveau, favorisant ainsi la coopération. Cependant, cette communication peut être plus complexe entre les dirigeants ou les managers et leurs équipes. Les managers doivent transmettre efficacement les objectifs à leurs collaborateurs pour garantir une avancée collective. Ils doivent également s'assurer que tous comprennent les enjeux en jeu. Une communication interne de qualité est donc essentielle pour susciter la motivation collective en clarifiant les objectifs et les tâches, et ainsi permettre aux employés de travailler ensemble vers un but commun.

### ➤ **La reconnaissance**

La reconnaissance du travail accompli est un élément crucial qui impacte directement la motivation des employés. Lorsqu'un employé se sent reconnu et valorisé pour ses contributions, il est naturellement plus motivé, car il se sent à la fois unique et intégré dans l'organisation. En reconnaissant les efforts de ses salariés, l'entreprise peut ainsi stimuler leur engagement et les inciter à atteindre des niveaux de performance plus élevés.

## **2.2. Motivation par les conditions de rémunération**

Les conditions de rémunération, qu'elles soient directes ou indirectes, ont un impact significatif sur la motivation des salariés. En offrant des rémunérations compétitives, des avantages sociaux attrayants ou des opportunités de développement professionnel, une entreprise peut stimuler la motivation de ses employés. Cette motivation accrue se traduit généralement par une performance améliorée de l'entreprise, car des salariés motivés sont plus engagés et plus productifs. Ainsi, les conditions de rémunération peuvent agir comme un levier puissant pour stimuler la performance organisationnelle dans son ensemble.

### ➤ **Les conditions de la rémunération directe**

Pour encourager la motivation chez les salariés, les entreprises peuvent ajuster leurs méthodes de rémunération directe. Celle-ci se divise généralement en deux parties : le salaire de base, qui demeure constant, et la rémunération variable liée à la performance individuelle ou collective. Pour stimuler l'engagement, les entreprises peuvent adopter la théorie des salaires d'efficience, qui suggère de proposer des rémunérations supérieures à la norme du marché, afin d'attirer et de retenir les meilleurs talents, tout en encourageant les salariés à donner le meilleur d'eux-mêmes. En outre, les entreprises peuvent également utiliser des incitations financières telles que des bonus, des primes ou des gratifications liées à l'atteinte d'objectifs spécifiques, pour motiver davantage leurs employés.

### ➤ **Les conditions de la rémunération indirecte**

Toutes les organisations ont la possibilité d'offrir à leurs salariés des rémunérations indirectes, qui englobent les avantages en nature, les avantages sociaux et les dispositifs légaux supplémentaires. Parmi ces derniers, on trouve la participation, l'intéressement, les plans d'épargne, les stock-options, etc. Ces modalités jouent un rôle crucial dans la motivation des salariés et constituent également un levier de performance pour les entreprises. Afin de stimuler cette motivation, les entreprises peuvent accorder des primes d'intéressement pour récompenser financièrement les collaborateurs en fonction de leurs résultats et de leurs performances. De plus, elles peuvent proposer à leurs salariés des plans d'épargne ou des plans d'épargne-retraite. Ces dispositifs, bloqués pendant plusieurs années, permettent aux organisations de fidéliser leurs salariés et de renforcer leur sentiment d'appartenance à l'entreprise.

Enfin, les grandes organisations ont la possibilité d'impliquer davantage leurs salariés en leur permettant d'acquérir des parts de l'entreprise grâce à l'actionnariat salarié. Ce dispositif offre aux employés la possibilité d'acheter des actions à un prix avantageux par rapport au cours de la bourse. En investissant ainsi dans leur

## Chapitre 2 : Système de rémunération

---

propre entreprise, les salariés renforcent leur sentiment d'appartenance à l'organisation et à ses valeurs. Cette implication accrue stimule la motivation et crée un cercle vertueux pour l'entreprise, lui permettant d'atteindre un niveau de performance notable.

### 2.3. La motivation par les conditions de travail

La motivation par les conditions de travail est un aspect crucial de la satisfaction professionnelle et de la productivité des employés. Les conditions de travail englobent divers éléments tels que l'environnement physique, la culture organisationnelle, les avantages et les politiques de l'entreprise.

#### ➤ **Environnement physique favorable :**

Un espace de travail propre, bien organisé et confortable peut stimuler la motivation des employés. Des bureaux bien aménagés, une bonne qualité de l'air, un éclairage adéquat et des équipements ergonomiques contribuent au bien-être des travailleurs.

Un bon climat social se traduit par un environnement de travail où les employés se sentent valorisés, soutenus et respectés. Dans un tel environnement, les employés sont plus susceptibles de se sentir motivés et engagés envers leur travail et l'entreprise. Ils sont plus enclins à contribuer de manière proactive, à collaborer efficacement avec leurs collègues et à rechercher des solutions aux défis rencontrés.

#### ➤ **Culture organisationnelle positive :**

Une culture d'entreprise qui encourage la collaboration, la reconnaissance, la transparence et le développement professionnel favorise un environnement motivant. Les employés sont plus enclins à s'investir et à donner le meilleur d'eux-mêmes dans un tel contexte.

#### ➤ **Opportunités de croissance et de développement :**

Les employés sont motivés lorsqu'ils ont la possibilité d'apprendre de nouvelles compétences, de progresser dans leur carrière et d'atteindre leurs objectifs

## Chapitre 2 : Système de rémunération

---

professionnels. Les programmes de formation, les programmes de mentorat et les possibilités d'avancement favorisent la motivation.

### ➤ **La convivialité au travail**

La convivialité au travail est un aspect crucial de la culture organisationnelle qui englobe les relations entre les employés, l'atmosphère générale et la manière dont les gens interagissent les uns avec les autres dans un environnement professionnel. Elle se caractérise par un climat chaleureux, respectueux et collaboratif, où les individus se sentent à l'aise de partager leurs idées, leurs préoccupations et de travailler ensemble vers des objectifs communs.

Voici quelques points clés concernant la convivialité au travail :

- 1. Relations interpersonnelles positives :** La convivialité implique des relations cordiales et respectueuses entre collègues. Cela inclut la reconnaissance des contributions de chacun, le soutien mutuel et la résolution constructive des conflits.
- 2. Environnement inclusif :** Une culture de convivialité favorise l'inclusion de tous les membres de l'équipe, indépendamment de leur origine, de leurs croyances ou de leur statut. Chaque individu se sent valorisé et respecté pour sa contribution unique.
- 3. Communication ouverte :** La convivialité encourage une communication transparente et ouverte. Les employés se sentent à l'aise pour exprimer leurs idées, poser des questions et partager des informations, ce qui favorise la collaboration et la prise de décision efficace.
- 4. Esprit d'équipe :** Travailler dans un environnement convivial renforce le sentiment d'appartenance à une équipe. Les membres de l'équipe sont encouragés à travailler ensemble, à partager leurs compétences et à soutenir les uns les autres dans la réalisation des objectifs communs.

## Chapitre 2 : Système de rémunération

---

5. **Bien-être au travail** : La convivialité contribue au bien-être général des employés. Se sentir soutenu, apprécié et connecté avec ses collègues peut réduire le stress, améliorer la satisfaction au travail et favoriser une meilleure santé mentale.
6. **Productivité et engagement** : Un environnement de travail convivial stimule la motivation et l'engagement des employés. Lorsque les gens se sentent bien accueillis et valorisés, ils sont plus susceptibles de s'investir dans leur travail, d'être créatifs et de contribuer positivement à l'entreprise.

### 2.4. La rémunération par le travail lui-même

Il est effectivement important de faire la distinction entre l'enrichissement des tâches, l'élargissement des tâches et la rotation du personnel, car bien que ces concepts puissent sembler similaires à première vue, ils présentent des nuances significatives en ce qui concerne leur impact sur la motivation des employés et la nature de leur travail.

- **Élargissement des tâches** : L'élargissement des tâches consiste à ajouter des tâches supplémentaires à un poste existant, sans changer fondamentalement la nature du travail. Cela peut impliquer l'ajout de responsabilités ou de fonctions connexes à celles déjà assignées à un employé. Par exemple, un employé chargé de la gestion des stocks peut également se voir confier la responsabilité de passer des commandes. L'élargissement des tâches vise principalement à diversifier les responsabilités de l'employé tout en restant dans la même qualité d'emploi.
- **Rotation du personnel** : La rotation du personnel implique de faire travailler les employés sur différentes tâches ou postes pendant un certain laps de temps. Cela peut se produire au sein du même département ou entre différents départements de l'entreprise. Contrairement à l'élargissement des tâches, la rotation du personnel ne change pas nécessairement la nature du travail, mais plutôt les responsabilités et les activités spécifiques que les employés accomplissent.

## Chapitre 2 : Système de rémunération

---

- **Enrichissement des tâches :** L'enrichissement des tâches consiste à modifier la nature même du travail en ajoutant des éléments qui visent à accroître la responsabilité, l'autonomie et la satisfaction au travail. Contrairement à l'élargissement des tâches qui se concentre sur l'horizontalité, l'enrichissement des tâches agit sur la verticalité en approfondissant les responsabilités et les défis associés à un poste. Cela peut inclure la délégation de responsabilités de planification, de contrôle ou de prise de décision, ainsi que la fourniture d'opportunités d'apprentissage et de développement professionnel.

L'élargissement des tâches et la rotation du personnel visent à diversifier les activités des employés tout en conservant la même qualité d'emploi, l'enrichissement des tâches vise à approfondir et à améliorer la nature du travail en accordant plus de responsabilités et d'autonomie aux employés, ce qui peut conduire à une plus grande motivation et satisfaction au travail.

On peut enrichir la tâche en supprimant certains mécanismes de contrôle, permettant aussi l'autocontrôle. On peut également confier une partie de la planification du travail aux employés, ou leur faire accomplir l'ensemble d'une tâche plutôt qu'une partie seulement<sup>64</sup>.

### 3. Influence de la rémunération sur la motivation et la satisfaction des salariés

L'individu attend de son salaire une source indispensable de revenu, afin de satisfaire ses besoins de consommation courante, d'épargne, ou encore pour constituer un patrimoine. L'influence de la rémunération sur la motivation et la satisfaction au travail n'est pas aussi évidente que ces propos ne le laisseraient croire.

Si le salarié perçoit des perspectives d'évolution favorables dans son entreprise, il peut être poussé à agir efficacement, donc il sera motivé par son travail.

A travers l'histoire, plusieurs travaux ont été faits afin de mesurer l'efficacité des rémunérations sur la motivation au travail.

---

<sup>64</sup> ROUSSEL P, Op.cit., P182.

## Chapitre 2 : Système de rémunération

---

Généralement attribué à TAYLOR, la paternité de l'idée selon la quelle l'élément le plus motivant est l'argent. « Si une incitation financière suffisante est associée à la productivité, l'individu choisit la productivité comme moyen lui permettant d'obtenir cette récompense financière »<sup>65</sup>

Selon la théorie des attentes de VROOM (1964), une rémunération qui récompense les efforts et les performances de l'individu, et pour laquelle il a de l'attrait, peut le motiver. Ce courant va relancer l'intérêt porté aux formes de rémunérations liées au rendement.

Au sein de ce courant, PORTER et LAWLER(1968), proposeront un modèle où la rémunération peut être un facteur soit de motivation, soit de satisfaction, soit les deux.

Certains personnes travaillent pour le salaire, d'autres recherchent l'épanouissement, d'autres valorisent ces deux aspects et bien d'autres encore (statut social, rapport humain...).

En conclusion, la relation entre la rémunération et la motivation au travail est complexe et multi facette. Bien que la rémunération joue un rôle important dans la motivation des employés, elle ne constitue pas le seul facteur déterminant. Des éléments tels que la reconnaissance, le développement professionnel, la culture organisationnelle et le sens du travail sont également cruciaux pour stimuler la motivation et la satisfaction au travail.

Il est essentiel que les entreprises comprennent que la rémunération ne doit pas être considérée comme un simple outil pour motiver les employés, mais plutôt comme un élément d'un système global de récompenses et de reconnaissance. Une politique de rémunération équitable, transparente et alignée sur les objectifs organisationnels peut contribuer à renforcer la motivation, l'engagement et la fidélité des salariés.

---

<sup>65</sup> ROUSSEL P, op cite, P23

## Chapitre 2 : Système de rémunération

---

Cependant, il est important de reconnaître que les besoins et les motivations des individus varient et évoluent avec le temps. Par conséquent, les entreprises doivent adopter une approche flexible et personnalisée en matière de rémunération, en tenant compte des préférences et des aspirations individuelles de leurs employés.

En fin de compte, la rémunération reste un élément important de la relation employeur-employé, mais elle doit être complétée par d'autres mesures visant à créer un environnement de travail stimulant, gratifiant et propice à l'épanouissement professionnel et personnel.

### **Chapitre 3 : La rémunération et la motivation des employés au sein de la SONELGAZ**

---

La motivation est ce qui incite un individu à agir, à se mettre en mouvement et à transformer son énergie en action. C'est la force qui pousse une personne à s'engager et à fournir davantage d'efforts dans son travail. Pour explorer cet aspect, nous allons analyser la rémunération en tant que facteur de motivation des employés.

Chaque travail mérite une récompense, quelle qu'en soit la forme. La rémunération désigne le paiement versé à une entité, qu'il s'agisse d'une personne physique ou morale, en échange d'un travail ou d'un service. Le salaire, qui constitue cette contrepartie, englobe le salaire de base, les avantages en nature, les primes et les majorations prévues par la loi ou les accords collectifs.

Dans ce chapitre, nous présenterons l'entreprise SONELGAZ, en détaillant sa politique de rémunération. Cette politique valorise la performance, les contributions des employés et leur participation aux objectifs de l'entreprise. La rémunération est une variable essentielle de gestion. Elle joue un rôle crucial dans le développement des performances, le maintien de l'équilibre social interne, la fidélisation des salariés et l'attraction des compétences. En outre, elle est un outil important pour atteindre les objectifs organisationnels, constituant l'un des moyens de communication les plus efficaces dont disposent les entreprises pour attirer, retenir et motiver les employés indispensables à leur succès.

Ce chapitre inclura également les résultats de notre enquête de terrain menée au sein de l'entreprise SONELGAZ. Cette enquête repose sur la collecte et l'analyse des données personnelles des participants, permettant d'examiner divers résultats liés à notre problématique de recherche : l'impact de la rémunération sur la motivation des employés sur le terrain.

## **Chapitre 3 : La rémunération et la motivation des employés au sein de la SONELGAZ**

---

### **Section 1. Présentation générale de l'organisme d'accueil « SONELGAZ »**

#### **1. La description du Groupe SONELGAZ**

SONELGAZ, ou Société Nationale de l'Électricité et du Gaz, est un groupe algérien spécialisé dans l'industrie énergétique. En tant qu'opérateur clé dans la fourniture d'électricité et de gaz en Algérie, sa mission principale consiste à produire, transporter et distribuer ces deux sources d'énergie via des réseaux de canalisation.

SONELGAZ est le principal distributeur de gaz en Algérie, fournissant de l'électricité à 10 millions de clients et du gaz à 6 millions de clients. Grâce à une nouvelle réglementation, l'entreprise est autorisée à s'impliquer dans d'autres activités d'intérêt, notamment dans la commercialisation du gaz à l'international. Spécialisée dans la production, la distribution et la commercialisation de l'électricité et du gaz, SONELGAZ a son siège social situé à Alger.

L'entreprise est organisée en un réseau d'agents et d'agences interdépendants, hiérarchisés, ce qui facilite la coordination des activités, la circulation de l'information et la prise de décisions.

#### **2. L'historique et l'évolution de la SONELGAZ**

SONELGAZ a évolué d'une entreprise nationale centralisant la production et la distribution d'électricité et de gaz en Algérie vers un acteur clé du secteur énergétique, avec une présence croissante à l'international. En s'adaptant aux avancées technologiques et en diversifiant ses activités, elle a su répondre aux besoins énergétiques croissants du pays tout en investissant dans les énergies renouvelables.

### **Chapitre 3 : La rémunération et la motivation des employés au sein de la SONELGAZ**

---

**1947** est créé l'établissement public « **Electricité et Gaz d'Algérie** » par abréviation EGA, auquel est confié le monopole de la production, du transport et de la distribution de L'électricité et du gaz à travers tout le territoire Algérien, et depuis elle est passé par plusieurs étape dans son développement

**En 1969**, Ordonnance n°69-59 du 26 juillet 1969, portant dissolution d'Electricité et gaz d'Algérie et création de la Société Nationale d'Electricité et Gaz (SONELGAZ).Ce texte s'inscrit dans le cadre des mesures de nationalisation des secteurs clés de l'économie nationale dont le processus avait été lancé en 1996, voir même avant. Pour que « SONELGAZ » puisse contribuer à la construction de l'infrastructure économique nationale, l'ordonnance précitée lui a défini un champ d'intervention très large (monopole dans la production, la distribution et l'exportation de l'électricité et du gaz).

**En 1985**, dans le cadre de la restructuration des entreprises nationales, la SONELGAZ est restructurée en donnant naissance à 6 nouvelles filiales, chacune spécialisée dans un domaine d'activité précis et dotée d'une autonomie de gestion. Dans le cadre des réformes qu'a connues le pays depuis les années 1990 et qui sont basées essentiellement sur le désengagement de l'Etat, la SONELGAZ est passée d'EPIC à SPA, un PDG est nommé à la tête de l'entreprise (Président-Directeur Général) ainsi qu'un conseil d'administration (CA). En1991, Nouveau statut de SONELGAZ (EPIC) : SONELGAZ change de nature juridique par décret exécutif n°91-475 du 14 decembre1991, portant transformation de la nature juridique de la SONELGAZ en EPIC (Entreprise Publique à caractère Industriel et Commercial)

## **Chapitre 3 : La rémunération et la motivation des employés au sein de la SONELGAZ**

---

**En 1998** : Création des filiales périphériques :

- ✓ La décision d'implanter certaines activités d'intégration dans des filiales était une alternative qui a été décidée par le contexte du moment, sur la base du nouveau droit de la concurrence.
- ✓ S'adapter à ce nouvel environnement, a impliqué un recentrage sur ses métiers de base et une restructuration de ses annexes, ce qui a conduit à la création de sociétés financièrement indépendantes, juridiques avec SONELGAZ, en charge des zones d'activités périphériques.

**En 2004**, elle devient une "**HOLDING**" ou autrement dit un groupe d'entreprises soit:

- La SPE (Société algérienne de production d'électricité)
- La GRTE (Société algérienne de gestion de réseaux de Transport de l'électricité)
- La GRTG (Société algérienne de gestion de réseaux de Transport du gaz)

**En 2006**, quatre autres filiales viennent s'ajouter au groupe soit :

- La SDA (Société algérienne de distribution de l'électricité et du gaz à Alger)
- La SDC (Société algérienne de distribution de l'électricité et du gaz du centre)
- La SDE (Société algérienne de distribution de l'électricité et du gaz de l'est)
- La SDO (Société algérienne de distribution de l'électricité et du gaz de l'ouest)

## **Chapitre 3 : La rémunération et la motivation des employés au sein de la SONELGAZ**

---

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

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

### **En 2011 La Holding :**

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

**2012 Nouvel essor:** Nouveau cap, les énergies renouvelables.

### **Le partenariat au cœur du développement...2014 / 2015**

**En 2014**, en partenariat avec Général Electric, création d'une société dénommée GEAT (General Electric Algeria Turbines), chargée de la réalisation et de l'exploitation d'un complexe industriel situé à Ain Yagout (wilaya de Batna) destinée

### **Chapitre 3 : La rémunération et la motivation des employés au sein de la SONELGAZ**

---

à produire des TG et TV. Partenariat avec Hyundai et Daewoo et création de la société dénommée HYENCO chargée de réaliser des prestations d'EPC (Engineering, Procurément and Construction) d'ouvrages énergétiques industriels.

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

#### **Dimension internationale :**

Création de sociétés mixtes avec des opérateurs internationaux d'envergure. Pour ne citer que les plus récentes :

« Vija Electricals Algérie », destinée à la fabrication de transformateurs de grande puissance, en partenariat avec Vijai Electricals Ltd (Inde);

« Boilers Handassa Industrie Algérie » (BHI Algérie par abréviation), spécialisée dans la fabrication de chaudières de récupération et d'échangeurs thermiques, en partenariat avec la société sud-coréenne BHI ;

Et la dernière-née « SEDIVER Algérie », spécialisée dans la fabrication d'isolateurs de lignes en verre trempé en partenariat avec Sediver SPA (Italie).

## Chapitre 3 : La rémunération et la motivation des employés au sein de la SONELGAZ

---

### **Nouvelle stratégie pour de nouveaux horizons 2020-2021 :**

Le nouveau plan stratégique, dénommé Sonelgaz 2035, est porteur d'ambitions pour le Groupe. En effet, la stratégie recentre les missions de Sonelgaz sur son rôle d'énergéticien qui a pour principale raison d'être de fournir une énergie fiable et responsable, assurer un service public de qualité et contribuer au bien-être des clients et au développement durable.

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

#### ➤ **Niveau Groupe :**

La création, au sein du Groupe, de deux (02) holdings détenus à 100% par la holding mère Sonelgaz :

Une holding Engineering et Construction qui exercera un rôle hiérarchique sur les sociétés travaux et engineering CEEG, HYENCO, KAHRIF, KAHRAKIB, KANAGHAZ, ETTERKIB, INERGA et TRANSMEX.

Une holding Industries qui exercera un rôle hiérarchique sur les sociétés MEI, AMC, Rouiba Eclairage, VIJAI, BHI, SEDIVER et GEAT.

Le maintien d'une seule société de protection et de surveillance par une opération de fusion/absorption par la SWAT des trois (03) autres sociétés SAR, SAT et SAH.

➤ **Niveau Holding :** Transformation des pôles d'activités en directions exécutives auxquelles seront rattachées, fonctionnellement, les sociétés du Groupe Sonelgaz regroupées par métier et activité, comme suit :

### **Chapitre 3 : La rémunération et la motivation des employés au sein de la SONELGAZ**

---

- Direction Exécutive Production Conventiennelle et Energies Renouvelables  
Direction Exécutive Transport et Distribution d'Energies ;
- Direction Exécutive des Activités de Services.
- Création d'un Secrétariat Général (SG) qui aura sous sa responsabilité les structures chargées des activités de communication, patrimoine et prestations, affaires juridiques, sûreté interne, santé sécurité et environnement
- Création d'une Direction Centrale chargée du pilotage de la performance et du contrôle de gestion (DCG) -Création d'une Direction des Affaires Juridiques (DAJ)
- Création d'une Direction Centrale du Développement à l'International (DDI)
- Transfert de la supervision et le contrôle de la société IFEG à la Direction Exécutive du Capital Humain et du Développement de l'Organisation (DCH).

#### **➤ Vers une nouvelle nomination la SADEG :**

Le nouveau schéma organisationnel de l'activité de distribution décidé par les Pouvoirs Publics, a induit la création de la Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz, dénommée SADEG. Spa, résultat de la fusion - absorption des sociétés SDC, SDE, SDO et SDA. Créée le 22 mai 2017, au capital social de 64 milliards de Dinars, la Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz, dénommée « SADEG. Spa », société par actions et dont le siège social est situé au niveau de l'immeuble 500 bureaux- Route nationale n°38- Gué de Constantine- Alger, gère à travers ses cinquante-trois (53) Directions de Distribution, 48 concessions électricité et gaz s'étendant sur le territoire national. De par ses missions et attributions, la SADEG met au service de ses clients pas moins de 187 Districts Electricité et 186 Districts Gaz ainsi que 378 agences commerciales.

## **Chapitre 3 : La rémunération et la motivation des employés au sein de la SONELGAZ**

---

### **3. Organisation du groupe « SONELGAZ » :**

SONELGAZ, active depuis plusieurs années, a traversé une période de transformation significative. Aujourd'hui, la restructuration de l'entreprise est achevée, et SONELGAZ s'est constituée en un groupe industriel, comprenant diverses filiales et cinq sociétés en joint-venture.

Le groupe SONELGAZ est doté d'une organisation fiable qui contient les organes suivants :

#### **➤ Assemblée Générale (AG) :**

Présidée par le ministre chargé de l'énergie, l'assemblée générale se réunit une fois par an au mois, pour statuer entre autres sur :

- Les programmes généraux d'activité.
- Les rapports des commissaires aux comptes.
- Le bilan social et comptes résultats.
- L'ouverture, l'augmentation et la réduction du capital social.

Elle est composée de représentants de l'Etat, à savoir :

- Le ministre chargé de l'énergie.
- Le ministre chargé des finances.
- Le ministre chargé des participations de l'Etat.
- Le représentant de la présidence de la république.

## **Chapitre 3 : La rémunération et la motivation des employés au sein de la SONELGAZ**

---

- Le responsable de l'institution chargée de planification.

Le PDG de SONELGAZ assiste aux travaux de l'assemblée générale.

### ➤ **Conseil d'Administration (CA) :**

Le conseil d'administration composé des membres suivants :

- ✓ Les représentants des ministères suivants : l'énergie, finances, commerce, participations de l'Etat, Collectivités locales, l'environnement.
- ✓ Deux représentants des travailleurs.
- PDG de SONELGAZ
- PDG des filiales production, transport et distribution : GAZ et ELECTRICITE.

Le conseil se réunit sous la présidence du PDG de SONELGAZ 04 fois par an, pour, examiner et approuver entre autres :

- Le budget, les projets de bilan social et des comptes résultats.
- Les concours bancaires et finances.
- La rémunération des cadres dirigeants.

### **4. Le capital humain de la SONELGAZ**

Le Groupe Sonelgaz est l'un des plus grands employeurs dans le secteur industriel, avec une croissance continue de son personnel au fil des années. À la fin décembre 2021, le Groupe comptait 93 250 employés répartis dans toutes les catégories socioprofessionnelles.

## **Chapitre 3 : La rémunération et la motivation des employés au sein de la SONELGAZ**

---

De plus, dans le cadre de la politique nationale visant à promouvoir l'emploi des femmes, le Groupe Sonelgaz a fait des efforts notables en matière de recrutement féminin. À présent, les femmes constituent 11 % du personnel total, avec une forte représentation dans les catégories de cadres et de haute maîtrise.

Afin d'assurer des conditions de travail optimales, le Groupe Sonelgaz s'engage constamment à améliorer les conditions socioprofessionnelles de ses employés. Des initiatives avantageuses ont été mises en place pour les travailleurs et leurs familles, telles que la création du Fonds des œuvres sociales et culturelles (FOSC) et le soutien à l'établissement de la mutuelle des travailleurs des Industries Électriques et Gazières (MUTEG). Grâce à ces mesures, les employés et leurs familles bénéficient d'une couverture médicale complète, d'institutions préscolaires pour leurs enfants et de divers prêts sociaux.

L'amélioration constante des conditions socioprofessionnelles des agents du Groupe Sonelgaz résulte d'un effort soutenu et d'un dialogue permanent avec les partenaires sociaux. Cette démarche vise à instaurer une stabilité et un climat social favorable au développement du Groupe Sonelgaz.

### **Section 2. SONELGAZ DISTRIBUTION**

Parmi toutes les filiales du groupe SONELGAZ, la société Sonelgaz Distribution se distingue comme l'une des plus importantes, spécialisée dans la distribution de l'électricité et du gaz. Elle est composée de six régions de distribution : RD ALGER, RD CONSTANTINE, RD ORAN, RD BECHAR, RD OUARGLA et RD BLIDA. Les Directions de Distribution de Tizi Ouzou issue de la RD BLIDA, est la principale focu de notre étude dans ce Projet Professionnel.

## **Chapitre 3 : La rémunération et la motivation des employés au sein de la SONELGAZ**

---

### **1. Présentations de la direction de distribution TIZI-OUZOU**

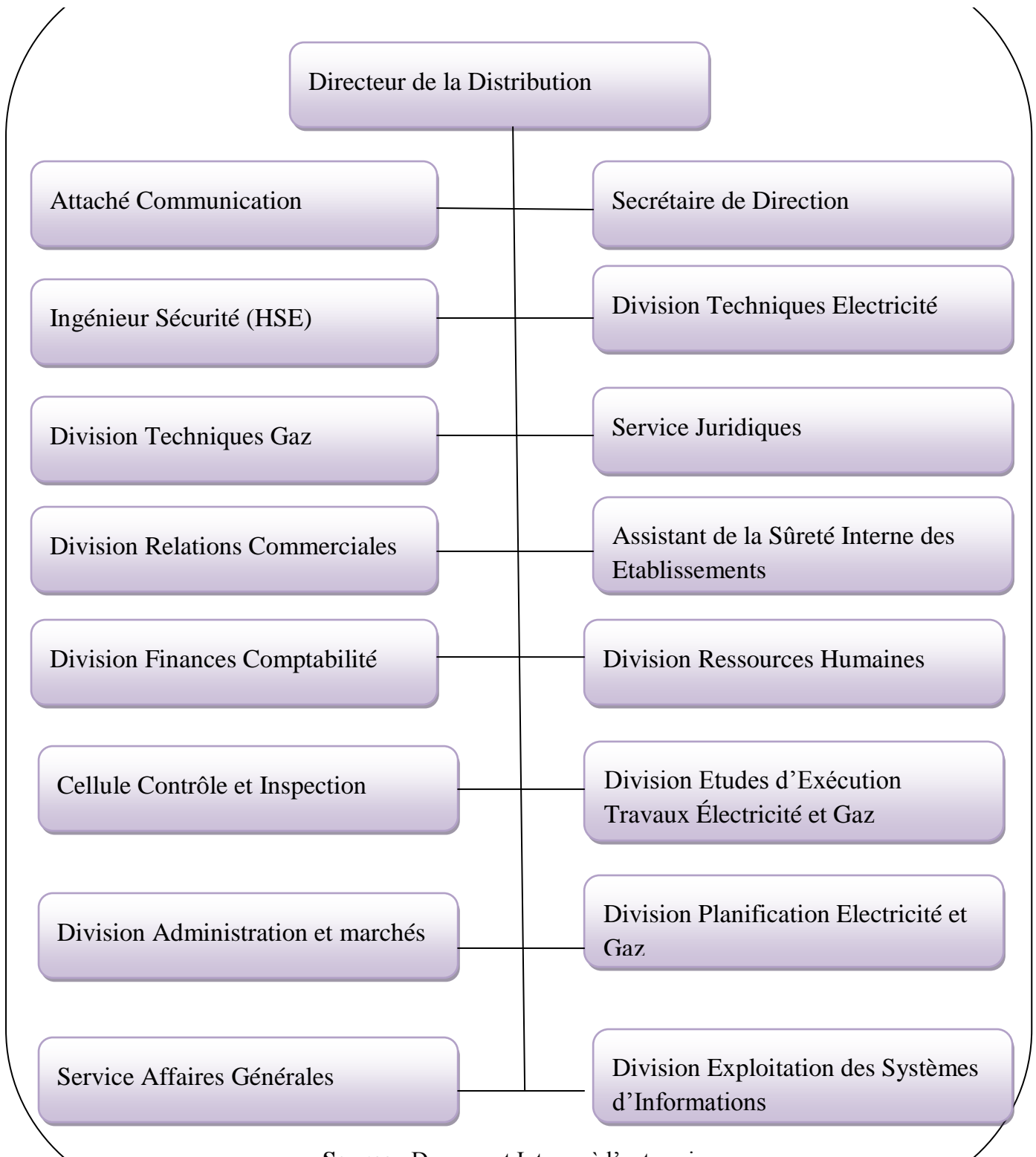
La SONELGAZ s'est organisée de telle sorte qu'elle doit répondre au mieux aux besoins de sa clientèle. Pour cela dans chaque wilaya il y'a une direction de distribution. Concernant la direction de distribution TIZI-OUZOU il y'a lieu de retenir ce qui suit :

- ✓ Nombre de communes : 67
- ✓ Nombre d'agences commerciales 12 : (Tizi-Ouzou, Draa-El -Meziane, Draa BenKheda, Béni-Douala, Azazga, Boghni, Ouadhias, Larbâa-Nath-Irathen, Ain ElHammame, Ouaguenoune, Tigzirt, Bouzeguène).

L'entreprise est organisée en structures financières et opérationnelles afin de garder une flexibilité importante pour mieux répondre aux fluctuations de l'environnement. L'organigramme ci-après montre clairement son architecture

### Chapitre 3 : La rémunération et la motivation des employés au sein de la SONELGAZ

Figure 6 Organigramme de la SADEG de la wilaya de Tizi-Ouzou



Source : Document Interne à l'entreprise

## **Chapitre 3 : La rémunération et la motivation des employés au sein de la SONELGAZ**

---

### **2. La présentation des différentes divisions de la SADEG de Tizi-Ouzou**

Au fil du temps, l'entreprise a mis en place de nouvelles structures qui lui ont permis d'évoluer et de décentraliser les tâches des agences. Cette décentralisation lui permet désormais d'opérer plus rapidement et plus efficacement. Elle contribue également à réduire la pression.

#### **2.1. La division administrative du marché (D.A.M)**

Ce service joue un rôle crucial dans le développement du marché et le suivi, ainsi que dans l'ouverture et la gestion des programmes qui permettent d'atteindre les engagements de l'entreprise. Il prend en charge divers processus de travail administratifs, tels que le traitement et la programmation des factures fournisseurs.

#### **2.2. La division relations commerciales (D.R.C)**

Cette division connecte les acteurs clés de l'entreprise via des documents comptables, principalement contrôlés par la division finance et comptabilité (banque-entreprise, client-entreprise). La gestion directe de la clientèle est assurée par les douze agences commerciales de la DD, avec trois autres agences en cours de création, dans le but d'optimiser la proximité, l'efficacité et la rapidité dans la prise en charge des travaux.

#### **2.3. La division technique d'électricité (D.T.E)**

Anciennement appelée D.E.E (Division d'Exploitation d'Électricité), cette division a pour mission d'assurer le bon fonctionnement du réseau électrique de l'entreprise. Elle se charge des travaux d'entretien des réseaux, qu'il s'agisse d'entretiens programmés ou de dépannages suite à des incidents.

Cette division est composée de trois services : le service contrôle exploitation réseaux, le service maintenance électricité et le service télé conduite.

**a- La division technique de gaz (D.T.G) :** Anciennement appelée DEG, cette division, comme celle de l'électricité, s'assure du bon fonctionnement et de la bonne

## **Chapitre 3 : La rémunération et la motivation des employés au sein de la SONELGAZ**

---

gestion du gaz (mise en œuvre, installation, sécurité, etc.). Elle est composée de trois services : le service contrôle exploitation réseaux, le service développement des réseaux-gaz et le service maintenance-gaz.

**b- La division des affaires générales (D.A.G) :** Cette division a pour mission d'assurer la gestion des moyens, du matériel ainsi que des infrastructures de la direction de distribution. Elle s'occupe du suivi et de la gestion du gardiennage des locaux de la DD, ainsi que de l'entretien et du nettoyage des locaux.

**c- La division finance et comptabilité (D.F.C) :** Créée en 2005, cette structure au niveau de la Direction de la Distribution a été mise en place dans le cadre de la décentralisation de la Direction Générale. Elle s'occupe de l'ensemble des aspects financiers, comptables et budgétaires de la filiale DDC, visant à réduire les rôles de ceux présents et à assurer une meilleure gestion de l'entreprise.

La DFC de la Direction de Distribution de Tizi-Ouzou a pour rôle d'assurer :

- L'enregistrement de tous les mouvements des comptes du bilan ainsi que des comptes de gestion ;
- Les dépenses engagées par l'entreprise ;
- L'élaboration des budgets et des tableaux de bords ;
- L'assistance et le contrôle de la gestion de l'entreprise.

### **2.4. La division ressource humaine (D.R.H)**

Ce département s'occupe principalement de la gestion des ressources humaines, telles que le recrutement, la promotion, et la préparation de la paie. Met également en place toute la

## **Chapitre 3 : La rémunération et la motivation des employés au sein de la SONELGAZ**

---

documentation des exigences administratives, comme les contrats de travail, et assure les liens entre les employeurs et les organisations sociales en matière de sécurité, par exemple.

### **3. Le champ d'étude**

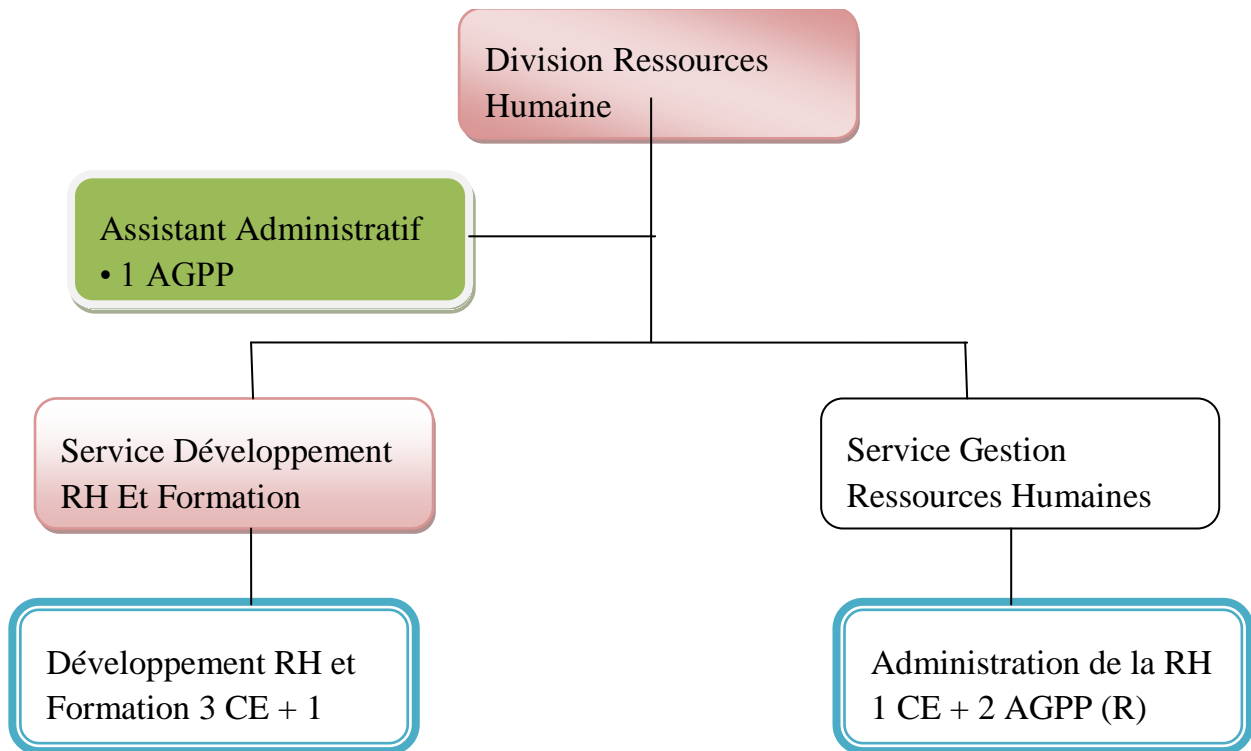
La division des ressources humaines comprend quatre (4) services : le service de développement des RH et de la formation, le service de gestion des ressources humaines, le service de développement RH et formation 3CE+1GPP, le service d'administration de la ressource humaine 1CE+2GPP (R), ainsi qu'un assistant administratif (1AGPP).

Ils sont chargés de :

- ✓ Etablir des actes administratifs ;
- ✓ Elaborer le plan de gestion de ressources humaines ;
- ✓ Elaborer les bilans de l'emploi ;
- ✓ Gestion des dossiers administratifs,
- ✓ Elaborer les plans de formation ;
- ✓ le recrutement,
- ✓ le suivi de carrière,

## Chapitre 3 : La rémunération et la motivation des employés au sein de la SONELGAZ

Figure 7 Division ressources humaine D.R.H



Source : document Interne de l'entreprise.

### Section 3. Politique de rémunération de SONELGAZ

Tout à fait, comme toute organisation, SONELGAZ suit une politique de rémunération soigneusement élaborée pour attirer, motiver et retenir les talents nécessaires à son fonctionnement efficace. Cette politique vise à garantir une rétribution équitable et compétitive pour les employés, en tenant compte à la fois des exigences du marché du travail et des performances individuelles. En alignant la rémunération sur les objectifs stratégiques de l'entreprise, SONELGAZ cherche à encourager l'excellence et à assurer la satisfaction et l'engagement des employés.

## **Chapitre 3 : La rémunération et la motivation des employés au sein de la SONELGAZ**

---

### **1. Dispositions générales relatives au salaire**

En contrepartie du travail fourni, le travailleur a droit à une rémunération, généralement sous la forme d'un salaire.

Le salaire versé au travailleur comprend plusieurs éléments

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

L'entreprise est légalement tenue de verser mensuellement à chaque travailleur le salaire qui lui est dû, à la fin de chaque mois de travail.

#### **1.1. Les éléments fixes de la rémunération**

Les éléments de paie qui sont déclenchés automatiquement à chaque paie pour un salarié peuvent être soit collectifs, soit individuels. Ils peuvent également être soumis à cotisation et imposables, selon la législation fiscale et sociale en vigueur.

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

## **Chapitre 3 : La rémunération et la motivation des employés au sein de la SONELGAZ**

---

### **1.2. Les éléments variables de la rémunération**

Ce sont les composantes de la paie pour un salarié lors d'une période donnée sont déterminées en fonction du travail effectué pendant cette période. Elles peuvent être assujetties à des cotisations sociales et être imposables selon la législation en vigueur.

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

### **1.3. Le salaire de base de la SONELGAZ**

Le salaire de base est représenté par une grille salariale qui reflète les différents niveaux hiérarchiques de rémunération des postes de travail. Cette grille est généralement structurée en 10 classes horizontales, comprenant une classe chevron, et en 26 catégories verticales pour représenter l'évolution au sein de l'entreprise.

La grille des salaires est également répartie en 4 groupes socioprofessionnels : exécution, maîtrise, cadres/cadres supérieurs et cadres supérieurs seniors.

#### **❖ Les indemnités, primes et remboursements**

##### **1. l'indemnité liée à l'ancienneté (IEP)**

L'ancienneté du travailleur dans l'établissement et son expérience professionnelle en dehors de celui-ci sont rémunérées par une indemnité d'expérience professionnelle. Cette indemnité peut atteindre un maximum de 83,2% du salaire de base du travailleur, après une période de 32 ans

## **Chapitre 3 : La rémunération et la motivation des employés au sein de la SONELGAZ**

---

### **2. L'indemnité de nuisance**

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

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

### **3. Indemnité d'astreinte**

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

Les montants journaliers de l'indemnité d'astreinte varient en fonction de différents critères, notamment le type d'astreinte. Pour l'astreinte d'intervention, les montants sont déterminés selon les accords collectifs ou les conventions en vigueur dans l'entreprise.

### Chapitre 3 : La rémunération et la motivation des employés au sein de la SONELGAZ

---

Catégorie	Montants revalorisés de 10 %
	DA/Jour
5	704
6	762
7	824
8	891
9	964
10	1 043
11	1 126
12	1 220
13	1 319
14	1 427
14A	1 526
15	1 634
15A	1 748
16	1 870
17	2 001
18	2 141
19	2 291
20	2 451

### Chapitre 3 : La rémunération et la motivation des employés au sein de la SONELGAZ

---

❖ L'astreinte de disponibilité

Categories	Montants revalorisés de 10%
	DA/Jour
5	352
6	381
7	411
8	447
9	482
10	520
11	563
12	609
13	659
14	714
14A	763
15	816
15A	873
16	935
17	1 001
18	1 071
19	1 145
20	225

## Chapitre 3 : La rémunération et la motivation des employés au sein de la SONELGAZ

---

### ➤ Indemnité pour heures supplémentaires

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

Cette indemnité est calculée sur la base du salaire horaire du travailleur concerné, avec les taux de majoration suivants, conformément à la législation en vigueur :

HORAIRES	TAUX
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Jours ouvrables</b> Heures supplémentaire jour Heures supplémentaires de nuit de 21 H à 5 H</li></ul>	<b>50%</b> <b>100%</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Jours fériés et repos hebdomadaires</b> Heures supplémentaires de jour Heures supplémentaires de nuit</li></ul>	<b>75%</b> <b>125%</b>

### ➤ Indemnité de travail posté

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

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

Bénéficient d'une indemnité de travail posté.

### **Chapitre 3 : La rémunération et la motivation des employés au sein de la SONELGAZ**

---

L'indemnité de travail posté est payée au prorata du nombre de quarts effectués dans le mois.  
Les montants de l'indemnité de travail posté.

<b>Catégorie</b>	<b>Montants revalorisés de 10%</b>
	<b>DA/quart</b>
5	385
6	416
7	451
8	487
9	528
10	571
11	616
12	667
13	721
14	781
14A	835
15	894
15A	955
16	1 023
17	1 095
18	1172
>19	1 253

## Chapitre 3 : La rémunération et la motivation des employés au sein de la SONELGAZ

➤ **Prime pour travaux sous tension (TST)**

L'instauration de la prime mensuelle pour les travaux sous tension vise à compenser les risques encourus par les travailleurs affectés à ce type d'activités (moyenne tension (MT), très haute tension (THT) et haute tension (HT)), ainsi qu'à valoriser les gains énergétiques résultant des non-coupures. Les montants de cette prime sont fixés comme suit

**TST/HT•THT**

postes	Montants revalorisés de 10%	
	Partie fixe	Partie variable
<b>Chef de subdivision</b>	<b>8 923 DA</b>	<b>1430DA</b>
<b>Technicien principal</b>	<b>8180DA</b>	<b>1430 DA</b>
<b>Chef d'équipe</b>	<b>7 436 DA</b>	<b>1430 DA</b>
<b>Technicien</b>	<b>7 436 DA</b>	<b>1430 DA</b>
<b>Électricien</b>	<b>6692DA</b>	<b>1430 DA</b>

**TST/ HTA**

postes	Montants revalorisés de 10%	
	Partie fixe	Partie variable
<b>Chef de subdivision</b>	<b>7 150 DA</b>	<b>715 DA</b>
<b>Technicien principal</b>	<b>7 865 DA</b>	<b>715 DA</b>
<b>Technicien</b>	<b>8 580 DA</b>	<b>715</b>

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

## Chapitre 3 : La rémunération et la motivation des employés au sein de la SONELGAZ

L'évaluation du rendement collectif et individuel peut être effectuée de manière trimestrielle. Le paiement de la prime ou l'application de la pénalité résultant de cette évaluation se fait au cours du trimestre suivant.

### ➤ Prime de résultat global

La prime de résultat global récompense les performances économiques de l'entreprise, en prenant en compte les excédents, les gains de productivité et l'amélioration de la gestion. L'évaluation de ces résultats se fait annuellement, en utilisant des paramètres physiques et économiques. Les modalités et les critères d'évaluation de la performance, ainsi que les paramètres de mesure, sont déterminés par la réglementation interne de l'entreprise. Cette prime vise à encourager et reconnaître les contributions significatives à la performance économique globale de l'entreprise.

### ➤ prime de responsabilité

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

Niveau de responsabilité	Montants revalorisés de 10%	
	Postes de soutien	Postes opérationnels
<b>Chef de subdivision</b>	<b>2 145 DA</b>	<b>3 218 DA</b>
<b>Chef de service</b>	<b>2 860 DA</b>	<b>4 290 DA</b>
<b>Chef de division</b>	<b>4 290 DA</b>	<b>5 720 DA</b>
<b>Chef de département</b>	<b>5 291 DA</b>	<b>7 150 DA</b>
<b>Directeur d'Agence</b>		<b>6 435 DA</b>
<b>Directeur</b>	<b>11440 DA</b>	<b>14 300 DA</b>

## **Chapitre 3 : La rémunération et la motivation des employés au sein de la SONELGAZ**

---

### ➤ **Indemnité d'intérim**

Une indemnité dite d'intérim est attribuée au travailleur ayant assuré un intérim. Cette indemnité est égale à la différence entre son salaire de base et celui correspondant au poste occupé.

### ➤ **Indemnité de changement de résidence**

Lorsque la mutation d'office impose au travailleur un changement de résidence distant de 70 km ou plus de son domicile et/ou de son lieu habituel de travail, les avantages suivants lui sont attribués :

a) Le paiement d'une indemnité dite de changement de résidence, dont le montant est fixé à trois (3) fois le salaire de base correspondant au classement personnel du travailleur marié et à deux (2) fois le même salaire si le travailleur est célibataire.

b) Le remboursement des frais engagés par le travailleur muté d'office, selon les conditions et modalités définies par la réglementation interne.

### ➤ **Indemnité de congé annuel**

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

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

### ➤ **gratification**

Des gratifications sont attribuées aux travailleurs bénéficiaires de médailles de travail et de mérite, ainsi qu'à ceux inscrits au tableau d'honneur, selon les critères suivants :

- **Médaille de bronze** : Une (1) fois le salaire minimum d'activité en vigueur dans l'entreprise.

## **Chapitre 3 : La rémunération et la motivation des employés au sein de la SONELGAZ**

---

- **Médaille d'argent** : Deux (2) fois le salaire minimum d'activité en vigueur dans l'entreprise.
- **Médaille d'or** : Trois (3) fois le salaire minimum d'activité en vigueur dans l'entreprise.
- **Médaille vermeille** : Quatre (4) fois le salaire minimum d'activité en vigueur dans l'entreprise.
- **Diplôme d'honneur** : Cinq (5) fois le salaire minimum d'activité en vigueur dans l'entreprise.
- **Inscription au Tableau d'Honneur de l'Entreprise** : Six (6) fois le salaire minimum d'activité en vigueur dans l'entreprise.

Ces gratifications visent à reconnaître et récompenser les contributions exceptionnelles des travailleurs à l'entreprise, ainsi que leur mérite et leur dévouement.

### ➤ **Les avantages en nature**

Les avantages en nature accordés aux travailleurs actifs confirmés, titulaires d'un contrat de travail à durée indéterminée, propriétaires ou locataires d'un logement et bénéficiant d'un contrat d'abonnement d'électricité et/ou de gaz, comprennent une tarification préférentielle pour leurs consommations.

Il est important de souligner que l'usage de ces avantages est strictement réservé aux besoins personnels de l'agent et de sa famille.

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

### **Pour l'électricité :**

- ✓ 4000 kWh/an pour les localités du nord du pays
- ✓ 6000 kWh/an pour les 10 wilaya suivantes du sud

## **Chapitre 3 : La rémunération et la motivation des employés au sein de la SONELGAZ**

---

### **Pour le gaz :**

- ✓ 14000 Th/an pour tout le pays.
- ❖ **Pour l'électricité :** 10% du tarif de la 2<sup>ème</sup> tranche
- ❖ **Pour le gaz :** 30% du tarif de la 2<sup>ème</sup> tranche

### ➤ **Les points gratuits :**

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

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

**Célibataire : 1300 DA**

**Marié : 2700 DA**

**Marié avec enfants : 3300 DA**

### ➤ **Indemnités compensatrices des frais engagés par le travailleur en mission commandée à l'intérieur du territoire national.**

Le travailleur qui engage personnellement et de manière exceptionnelle des dépenses de restauration et/ou d'hébergement lors de déplacements professionnels perçoivent une indemnité appelée frais de mission.

Une mission est définie comme tout déplacement exceptionnel d'une durée inférieure à un mois, soit 22 jours ouvrables, et se déroulant dans un rayon égal ou supérieur à 50 km. Le déplacement commence à l'heure de départ du lieu de travail ou de la résidence habituelle du travailleur et prend fin à l'heure de retour à l'un ou l'autre de ces lieux.

En cas de retour après 21 heures, le travailleur a droit au paiement du repas du soir.

### Chapitre 3 : La rémunération et la motivation des employés au sein de la SONELGAZ

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

<b>Nord</b>	<b>Cadre</b>	<b>Maitrise</b>	<b>Exécution</b>
<b>Repas</b>	<b>837 DA</b>	<b>744DA</b>	<b>744 DA</b>
<b>Hébergement</b>	<b>1 487 DA</b>	<b>1 301 DA</b>	<b>1 301 DA</b>
<b>Journée complétée</b>	<b>3 160 DA</b>	<b>2 789 DA</b>	<b>2 789 DA</b>

<b>Sud</b>	<b>Cadre</b>	<b>Maitrise</b>	<b>Exécution</b>
<b>Repas</b>	<b>883 DA</b>	<b>790 DA</b>	<b>790 DA</b>
<b>Hébergement</b>	<b>1 581 DA</b>	<b>1 395 DA</b>	<b>1395 DA</b>
<b>Journée complète</b>	<b>3 346DA</b>	<b>2 974 DA</b>	<b>2 974 DA</b>

➤ **Indemnités compensatrices des frais engagés par le travailleur en déplacement à l'intérieur du territoire national.**

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

Un déplacement est défini comme toute mission supérieure à un mois calendaire ou 22 jours ouvrables, ou effectuée dans un rayon compris entre 25 km et 50 km, et nécessitant que le travailleur se restaure et/ou s'héberge sur place. Les déplacements dans un rayon inférieur à 25 km donnent droit à l'indemnité de panier.

Les activités travaux chantiers ouvrent également droit aux frais de déplacement.

## Chapitre 3 : La rémunération et la motivation des employés au sein de la SONELGAZ

---

➤ **Les montants des indemnités compensatrices des frais engagés par le travailleur en déplacement à l'intérieur du territoire national**

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

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

➤ **Indemnité de panier ou contribution de l'Établissement aux frais de restauration :**

Lorsque la séance de travail est continue, l'établissement accorde au travailleur une indemnité de panier pour contribuer à ses frais de restauration. Les montants de cette indemnité sont déterminés comme suit :

Pour les localités du nord : 500 DA/jour.

Pour les localités du sud : 517 DA/jour.

➤ **Indemnité forfaitaire de transport.**

Une indemnité forfaitaire de transport est allouée au travailleur résidant à plus d'un kilomètre de son lieu de travail, selon les tranches décrites ci-dessous. Cette

## Chapitre 3 : La rémunération et la motivation des employés au sein de la SONELGAZ

---

indemnité n'est pas versée lorsque le travailleur est transporté par les moyens de l'établissement.

Les montants de l'indemnité forfaitaire de transport:

Tranches	Distances domicile - lieu de travail	Montants revalorisés de 10%
1 <sup>ère</sup> tranche	> 01<ou=03kms	1 301DA
2 <sup>ème</sup> tranche	> 03<ou=08kms	1 687 DA
3 <sup>ème</sup> tranche	> 08<ou=12kms	2 474 DA
4 <sup>ème</sup> tranche	> 12<ou=25kms	3 260DA
5 <sup>ème</sup> tranche	> à 25kms	4 419 DA

### ➤ Indemnité de plan véhicule :

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

- Indemnités plan véhicule :

- ✓ pour les cadres supérieurs seniors : **11 440 DA**

- Indemnités amortissement véhicule :

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

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

### ➤ Indemnités liées à la formation :

- ✓ Honoraires d'enseignement

- ✓ Indemnités de correction

## Chapitre 3 : La rémunération et la motivation des employés au sein de la SONELGAZ

---

- ✓ Prime de documentation
- ✓ Indemnités de stage
- ✓ Indemnités de parrainage

### ➤ **Autres primes et indemnités**

- |                                  |          |
|----------------------------------|----------|
| ✓ Prime de relève :              | 14300 DA |
| ✓ Prime de caisse :              | 4 290 DA |
| ✓ Indemnité pour salaire unique: | 2 145 DA |
| ✓ Indemnité travail de nuit :    | 440 DA   |

## **4. L'analyse et interprétation des résultats**

Pour explorer en profondeur l'impact de la rémunération sur la motivation au travail au sein de la Direction de Distribution de Tizi-Ouzou, nous avons adopté la méthode de l'étude de cas. Cette approche qualitative nous permettra de recueillir des données détaillées et contextuelles pour comprendre les dynamiques spécifiques à cet environnement.

### **4.1. Identification le questionnaire**

Pour répondre à notre problématique « La rémunération est-elle le déterminant essentiel de la motivation des salariés ? », nous avons structuré un questionnaire et l'avons distribué à certains employés de la SONALGAZE de Tizi-Ouzou. Nous avons distribué 60 exemplaires et reçu 50 réponses.

## Chapitre 3 : La rémunération et la motivation des employés au sein de la SONELGAZ

---

### 4.1.1. Structure du Questionnaire

Le questionnaire est divisé en deux parties :

#### ❖ Première partie :

##### Identification

Cette section recueille des informations démographiques et professionnelles de base sur les répondants, telles que l'âge, le sexe, le poste occupé, et l'ancienneté dans l'entreprise.

#### ❖ Deuxième partie : Données relatives à la rémunération et son aspect motivant

Cette section contient des questions visant à évaluer l'impact de la rémunération sur la motivation des salariés. Elle comprend un total de 23 questions.

### 4.1.2. Types de questions :

- **Questions à choix multiples** : Les employés sélectionnent la réponse qui correspond le mieux à leur perception.
- **Questions fermées (oui/non)** : Pour obtenir des réponses claires et directes sur des aspects spécifiques de la rémunération et de la motivation.

### 4.1.3. Objectif de l'Étude

L'objectif est d'identifier les principaux facteurs de motivation des salariés, en mettant un accent particulier sur l'importance de la rémunération par rapport à d'autres facteurs tels que les conditions de travail, les opportunités de développement professionnel, la reconnaissance, et l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

## Chapitre 3 : La rémunération et la motivation des employés au sein de la SONELGAZ

### Méthodologie

- **Échantillon** : 60 questionnaires distribués, 50 réponses reçues, représentant un taux de réponse de 83,3%.
- **Analyse** : Les réponses seront analysées pour déterminer la place de la rémunération parmi les différents facteurs de motivation des salariés.

Cette étude vise à déterminer si la rémunération est réellement le facteur le plus important de la motivation des salariés ou si d'autres éléments jouent un rôle significatif. Les résultats permettront de mieux comprendre les sources de motivation au sein de l'entreprise SONALGAZE et de formuler des recommandations pour améliorer la satisfaction et la performance des employés.

### 4.2. Analyse des résultats

Après la collecte des réponses au questionnaire distribué aux employés, nous avons procédé à une analyse approfondie de leurs réponses afin de tirer des conclusions pertinentes sur l'impact de la rémunération sur la motivation au travail. Voici un résumé de la démarche analytique et des principaux résultats obtenus.

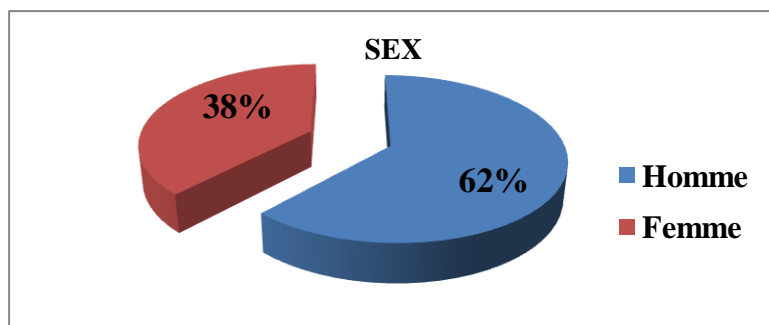
#### ❖ Première partie :

#### • Identification

##### ➤ 1. SEX

Sexe	NB	%
Homme	31	62%
Femme	19	38%
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

#### Commentaire



À partir de ce tableau et de cette figure, et en se référant aux pourcentages obtenus via le questionnaire, nous constatons que la participation des salariés hommes est de 62 %,

### Chapitre 3 : La rémunération et la motivation des employés au sein de la SONELGAZ

---

contre 38 % pour les femmes. Cela indique que la population masculine est bien plus représentée. Cette disparité s'explique par la nature du travail exercé au sein des Directions de Distribution, qui est davantage opérationnelle qu'administrative.

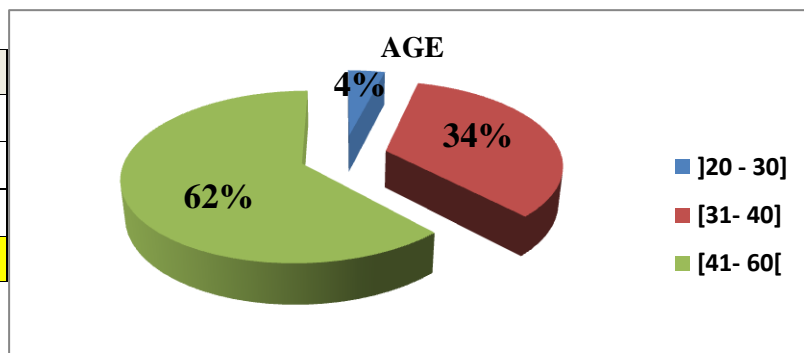
- **Forte représentation masculine (62%)** : Cela peut être bénéfique si les tâches opérationnelles nécessitent des compétences ou des capacités physiques souvent associées aux hommes.
- **Spécialisation dans les tâches opérationnelles** : La structure actuelle permet de se concentrer efficacement sur les tâches opérationnelles, ce qui peut augmenter la productivité et l'efficacité.
- **Faible représentation féminine (38%)** : Une telle disparité peut entraîner un manque de diversité, ce qui pourrait limiter l'innovation et les perspectives différentes dans la prise de décision.
- **Possible perception de discrimination** : La sous-représentation des femmes pourrait créer une perception négative de l'entreprise en matière d'égalité des sexes et de diversité.
- **Promouvoir l'égalité des sexes** : Mettre en place des programmes de recrutement et de développement de carrière pour attirer et retenir plus de femmes dans les rôles opérationnels.
- **Diversité accrue** : Une plus grande diversité peut améliorer la créativité, l'innovation et la satisfaction des employés, ce qui peut se traduire par de meilleures performances globales.
- **Évolution des rôles administratifs** : Explorer des moyens pour équilibrer les tâches opérationnelles et administratives, rendant les rôles plus attrayants pour les deux sexes.

## Chapitre 3 : La rémunération et la motivation des employés au sein de la SONELGAZ

### ➤ 2. AGE

AGE	NB	%
]20 - 30]	2	4%
[31- 40]	17	34%
[41- 60[	31	62%
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

#### Commentaire



Les résultats concernant l'âge du personnel montrent que la majorité des répondants se trouvent dans la tranche d'âge de 41 à 60 ans, représentant 62 % du total. Ils sont suivis par ceux âgés de 31 à 40 ans, qui constituent 34 % des enquêtés. Enfin, la catégorie des 20 à 30 ans représente 4 % des participants.

Pour une analyse stratégique basée sur les résultats concernant l'âge du personnel, nous pouvons également dire ;

- **Expérience élevée** : La majorité des employés étant âgés de 41 à 60 ans (62 %), cela indique une main-d'œuvre expérimentée et probablement bien formée, capable de gérer des tâches complexes et d'apporter une expertise significative.
- **Stabilité** : Les employés plus âgés tendent à être plus stables et moins susceptibles de quitter l'entreprise, ce qui peut réduire le turnover et les coûts associés au recrutement et à la formation.
- **Risque de vieillissement de la main-d'œuvre** : Avec une majorité d'employés dans la tranche d'âge de 41 à 60 ans, l'entreprise pourrait faire face à des départs en retraite massifs dans un avenir proche, entraînant une perte de savoir-faire et de compétences.
- **Faible représentation des jeunes** : Seulement 4 % des employés sont âgés de 20 à 30 ans, ce qui peut poser des défis en termes de dynamisme, d'innovation et de continuité.

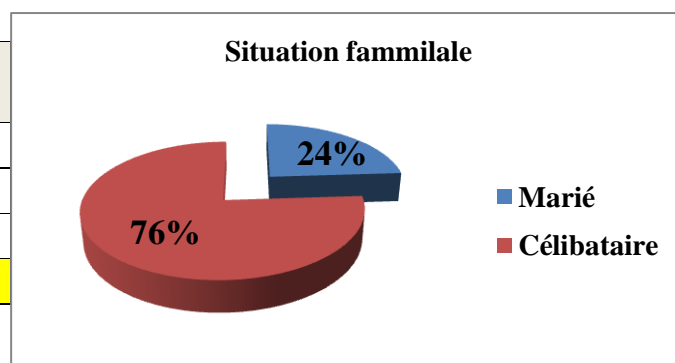
## Chapitre 3 : La rémunération et la motivation des employés au sein de la SONELGAZ

- **Recrutement de jeunes talents** : Augmenter les efforts de recrutement pour attirer plus de jeunes talents (20-30 ans) afin de créer une réserve de talents pour l'avenir et d'injecter de nouvelles idées et perspectives dans l'entreprise.
- **Départs massifs en retraite** : Le risque de départs massifs en retraite peut entraîner une pénurie de compétences si l'entreprise ne prépare pas de plan de succession adéquat.
- **Manque d'innovation** : Une main-d'œuvre majoritairement plus âgée pourrait être moins adaptable aux nouvelles technologies et aux nouvelles méthodes de travail, ce qui pourrait freiner l'innovation.

### ➤ 3. Situation Familiale

Situation Familiale	NB	%
Marié	12	24%
Célibataire	38	76%
Autre	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

#### Commentaire



La majorité des employés interrogés sont mariés, représentant 76 % de l'échantillon, suivi de loin par les célibataires, qui représentent 24 % , de l'échantillon.

Pour une analyse stratégique au données relatives à l'état civil des employés, nous pouvons dire que :

### ➤ Stabilité

- une majorité d'employés mariés (76 %) peut indiquer une population de travailleurs plus stable, souvent perçue comme plus fiable et responsable.

## Chapitre 3 : La rémunération et la motivation des employés au sein de la SONELGAZ

- La stabilité familiale peut contribuer à un environnement de travail plus stable et à une réduction du turnover.

### ➤ Engagement

- Les employés mariés peuvent être plus enclins à rechercher la stabilité professionnelle, ce qui peut se traduire par un engagement à long terme envers l'entreprise.

### ➤ Flexibilité Limitée :

- Les employés mariés peuvent avoir des obligations familiales qui limitent leur flexibilité en termes de déplacements professionnels ou d'heures supplémentaires.
- Cela peut également affecter leur disponibilité pour des formations ou des projets exigeant des horaires non conventionnels.

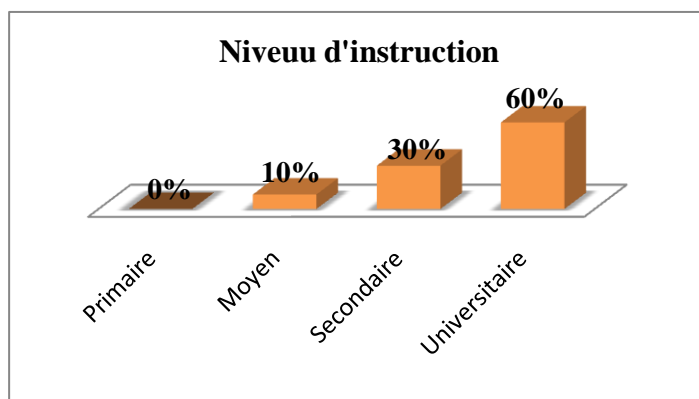
### ➤ Potentiel de Conflits Travail-Vie Privée :

- Une forte proportion d'employés mariés peut faire face à des défis pour équilibrer les responsabilités professionnelles et familiales, ce qui peut impacter leur performance au travail.

### ➤ 4. Niveau d'instruction

Niveau d'instruction	NB	%
Primaire	0	0%
Moyen	5	10%
Secondaire	15	30%
Universitaire	30	60%
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

Commentaire



### **Chapitre 3 : La rémunération et la motivation des employés au sein de la SONELGAZ**

---

Les résultats de ce tableau montre que presque tous les agents possèdent un niveau d'instruction élevé, malgré le fait que les directions de distribution ont une vocation principalement opérationnelle plutôt qu'administrative.

Les résultats indiquant que presque tous les agents possèdent un niveau d'instruction élevé dans un contexte principalement opérationnel, nous pouvons penser à ;

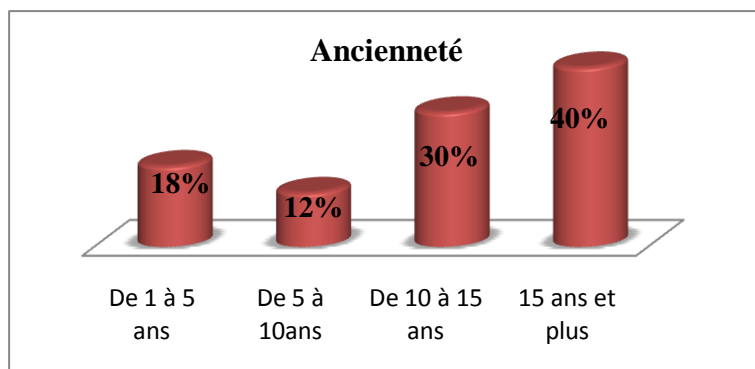
- Un niveau d'instruction élevé signifie que les employés ont une solide base de connaissances, ce qui peut améliorer la qualité du travail et l'innovation.
- Les employés bien instruits sont souvent plus aptes à comprendre et à mettre en œuvre des procédures complexes, même dans des rôles opérationnels.
- Les employés ayant un haut niveau d'instruction sont généralement plus flexibles et capables de s'adapter rapidement aux nouvelles technologies et aux changements de processus.
- Il y a un risque que des employés surqualifiés se sentent sous-utilisés ou frustrés dans des rôles principalement opérationnels, ce qui peut mener à une baisse de la motivation et à un turnover accru.
- La surqualification peut également entraîner des attentes salariales plus élevées, ce qui pourrait augmenter les coûts de main-d'œuvre.
- Les compétences théoriques et administratives peuvent ne pas toujours correspondre aux compétences pratiques nécessaires pour des tâches purement opérationnelles.

## Chapitre 3 : La rémunération et la motivation des employés au sein de la SONELGAZ

### ➤ 5. Ancienneté

Ancienneté	NB	%
De 1 à 5 ans	9	18%
De 5 à 10ans	6	12%
De 10 à 15 ans	15	30%
15 ans et plus	20	40%
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

#### Commentaire



D'après ce tableau et le graphe nous constatons que 82 % des salariés de l'échantillon enquêté ont une ancienneté de plus de 5 ans de travail, 18 % de l'échantillon ont une enceinté moins de 5 ans, ce qui démontre que cette direction dispose d'une main d'œuvre expérimentée.

Pour analyser stratégiquement les données indiquant que 82 % des salariés ont une ancienneté de plus de 5 ans, nous allons arriver à ;

- Une majorité des salariés ayant une ancienneté de plus de 5 ans signifie une riche expérience et une profonde connaissance des processus et des valeurs de l'entreprise.
- La stabilité de la main-d'œuvre expérimentée peut conduire à une meilleure qualité du travail et à une plus grande efficacité opérationnelle.

### ➤ Loyauté et Engagement

- Les employés de longue date tendent à être plus loyaux et engagés envers l'entreprise, réduisant ainsi le turnover et les coûts associés au recrutement et à la formation de nouveaux employés.

## Chapitre 3 : La rémunération et la motivation des employés au sein de la SONELGAZ

### ➤ Manque de Renouvellement

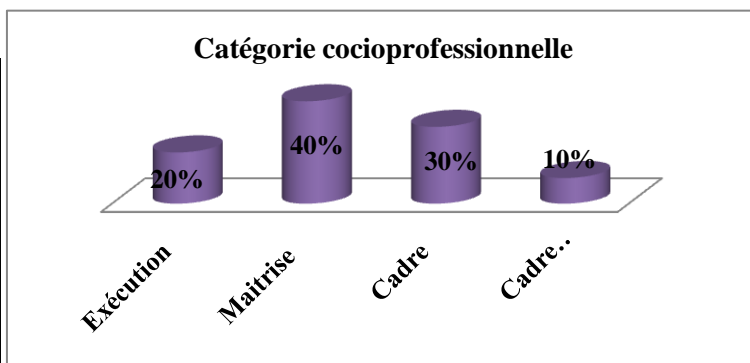
- Une faible proportion de nouveaux employés (18 %) peut indiquer un manque de renouvellement de la main-d'œuvre, ce qui peut limiter l'introduction de nouvelles idées et perspectives.
- Il y a un risque de stagnation si les processus et méthodes de travail ne sont pas régulièrement mis à jour.

### ➤ Risque de Départ en Retraite

- Une main-d'œuvre expérimentée peut aussi signifier une population vieillissante, ce qui pourrait entraîner des départs en retraite massifs dans un avenir proche et une perte de savoir-faire critique.

### ➤ 6. Catégorie socioprofessionnelle

Catégorie socio professionnelle	NB	%
Exécution	10	20%
Maitrise	20	40%
Cadre	15	30%
Cadre supérieur	5	10%
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>



#### Commentaire

D'après ces résultats, nous constatons que notre échantillon est constitué de quatre catégories socioprofessionnelles. La catégorie la plus représentée est celle des agents de maîtrise, avec un pourcentage de 40 %, suivie par les cadres, qui représentent 30 %. La catégorie des agents d'exécution représente 20 %. et enfin, les cadres supérieurs constituent 10 % de l'échantillon.

La répartition des catégories socioprofessionnelles dans l'échantillon, nous allons arriver à une analyse ;

## **Chapitre 3 : La rémunération et la motivation des employés au sein de la SONELGAZ**

---

### ➤ **Diversité des Compétences :**

- La présence d'un nombre significatif d'agents de maîtrise 40 % et de cadres 30 % indique une diversité de compétences techniques et de gestion au sein de l'organisation.
- Les différentes catégories socioprofessionnelles apportent une combinaison de compétences opérationnelles et stratégiques, ce qui peut améliorer la performance globale de l'entreprise.

### ➤ **Équilibre des Rôles**

- La répartition équilibrée entre les agents de maîtrise, les cadres et les agents d'exécution 20 % permet une bonne répartition des responsabilités et des tâches.
- La présence de cadres supérieurs 10 % assure une direction stratégique claire et une prise de décision efficace.

### ➤ **Faiblesses**

#### ▪ **Limitation de la Mobilité Ascendante :**

Avec seulement 10 % de cadres supérieurs, il peut y avoir une limitation des opportunités de promotion pour les cadres et les agents de maîtrise, ce qui pourrait affecter la motivation et la rétention des talents.

#### ▪ **Pression sur les Cadres :**

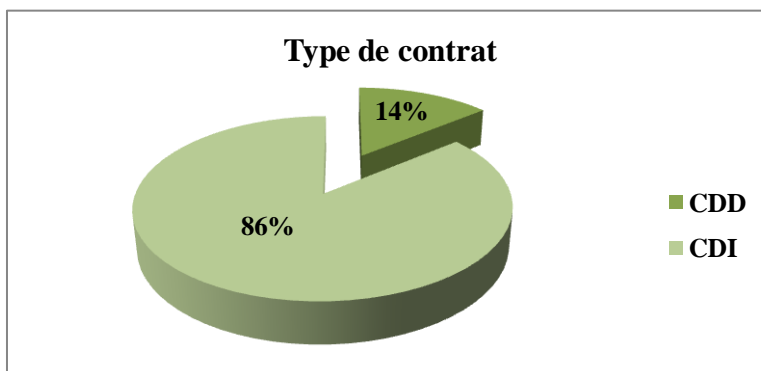
Les cadres représentant 30 % de l'échantillon peuvent être sous pression pour gérer à la fois des responsabilités opérationnelles et de gestion, ce qui pourrait mener à une surcharge de travail et à un stress accru.

## Chapitre 3 : La rémunération et la motivation des employés au sein de la SONELGAZ

### ➤ 7. Type de contrat

Type de contrat	NB	%
CDD	7	14%
CDI	43	86%
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

#### Commentaire



D'après ces résultats, la grande majorité des participants à notre enquête, soit 86 %, sont employés sous contrat à durée indéterminée, tandis que seulement 14 % ont un contrat à durée déterminée. Cela indique que SONELGAZ favorise une politique d'emploi stable et durable.

La répartition des types de contrats au sein de SONELGAZ, nous allons une analyser stratégique ;

### ➤ Stabilité de l'Emploi :

La grande majorité des employés 86 % sous contrat à durée indéterminée offre une stabilité de l'emploi, ce qui peut favoriser un engagement plus fort et une meilleure rétention des talents.

La sécurité de l'emploi peut encourager les employés à investir dans leur développement professionnel et à contribuer de manière plus significative à l'entreprise.

## **Chapitre 3 : La rémunération et la motivation des employés au sein de la SONELGAZ**

---

### **➤ Consistance Organisationnelle :**

Une politique d'emploi stable et durable contribue à maintenir une certaine continuité et cohésion organisationnelle, facilitant ainsi la planification à long terme et la mise en œuvre des stratégies d'entreprise.

### **➤ Manque de Flexibilité :**

Une faible proportion d'employés 14 % sous contrat à durée déterminée peut limiter la capacité de SONELGAZ à ajuster rapidement ses effectifs en fonction des fluctuations de la demande ou des changements économiques.

Il peut être plus difficile d'adapter la main-d'œuvre à des projets temporaires ou à des besoins spécifiques à court terme.

### **➤ Risque de Surcharge Administrative :**

La gestion des contrats à durée déterminée peut entraîner une charge administrative supplémentaire, notamment en termes de recrutement, de formation et de gestion des contrats.

### **➤ Opportunités**

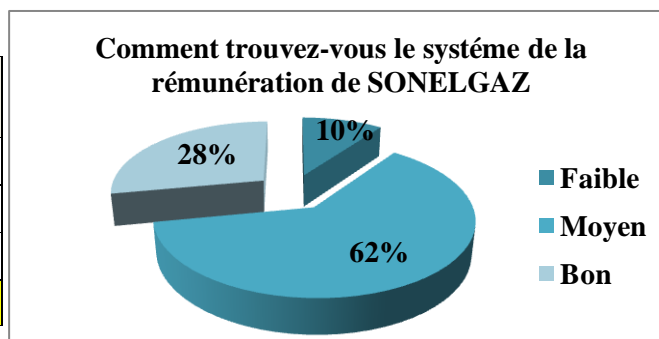
Mettre en place des politiques de travail flexibles pour offrir des options telles que le travail à distance, les horaires flexibles ou les contrats à temps partiel, tout en maintenant la stabilité de l'emploi pour les employés permanents.

## Chapitre 3 : La rémunération et la motivation des employés au sein de la SONELGAZ

### II. Les données relatives à la rémunération et son aspect motivant.

#### ➤ 8. Comment trouvez-vous le système de la rémunération au sien de votre entreprise SONELGAZE

système de la rémunération	NB	%
Faible	5	10%
Moyen	31	62%
Bon	14	28%
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>



#### Commentaire

À partir de ce résultat, nous constatons que deux tiers des enquêtés trouvent que le système de rémunération est moyen, avec un taux de 62 %, suivis de 28 % des salariés qui jugent le système bon, et enfin, 10 % des salariés seulement affirment que le système est faible.

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

La perception des employés concernant le système de rémunération de SONELGAZ, nous allons une analyse stratégique ;

- La majorité des employés 90 % trouvent que le système de rémunération est soit bon 28 % ou moyen 62 %, ce qui indique une perception généralement positive de la politique salariale de SONELGAZ.
- Une satisfaction élevée peut contribuer à la motivation et à l'engagement des employés, favorisant ainsi la productivité et la rétention des talents.

## Chapitre 3 : La rémunération et la motivation des employés au sein de la SONELGAZ

---

### ➤ **Transparence et Équité :**

- La diversité des opinions reflète une certaine transparence dans le système de rémunération et suggère que les employés se sentent écoutés et valorisés dans leur évaluation du système.
  - La perception que le système est moyen ou bon peut indiquer une équité perçue dans la répartition des rémunérations.

### ➤ **Opinions Négatives**

Même si seulement 10 % des employés jugent le système de rémunération faible, il est important d'identifier les raisons de cette insatisfaction et de les traiter pour éviter une détérioration de la perception globale.

### ➤ **Opportunités**

#### ✓ **Amélioration Continue :**

Utiliser les retours d'informations des employés pour identifier les aspects spécifiques du système de rémunération qui peuvent être améliorés, que ce soit en termes de transparence, d'équité ou de compétitivité sur le marché.

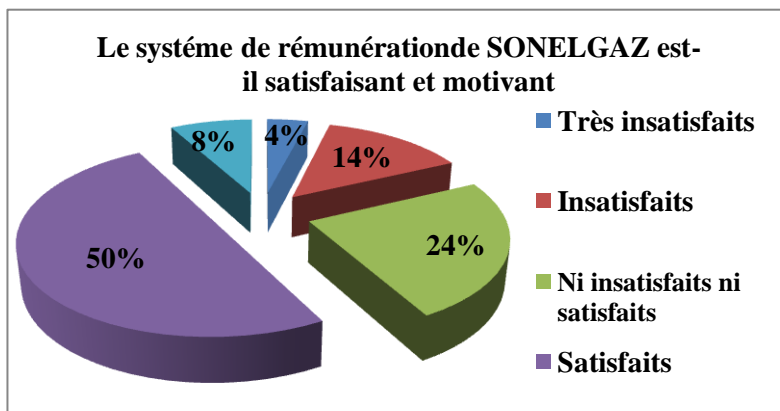
#### ✓ **Communication et Éducation :**

Renforcer la communication sur les politiques de rémunération et fournir une éducation sur les avantages et les opportunités offerts par le système de rémunération, afin de mieux informer les employés et de promouvoir une compréhension plus complète.

## Chapitre 3 : La rémunération et la motivation des employés au sein de la SONELGAZ

### ➤ 9. Le système de rémunération de SONELGAZ est-il satisfaisant et motivant pour vous.

Satisfaction de la motivation	NB	%
Très insatisfaits	2	4%
Insatisfaits	7	14%
Ni insatisfaits ni satisfaits	12	24%
Satisfaits	25	50%
Très satisfaits	4	8%
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>



### Commentaire

À travers ces résultats, nous constatons que 50 % de la population sondée se déclare satisfaite de leur système de rémunération, suivis de près par 24 % qui se disent ni satisfaits ni insatisfaits, et 14 % qui se déclarent insatisfaits. Enfin, les très satisfaits représentent 8 % et les très insatisfaits 4 %.

Nous en déduisons que les salariés sont très partagés quant à leur satisfaction et leur motivation vis-à-vis du système de rémunération de SONELGAZ.

Les résultats concernant la satisfaction des employés à l'égard du système de rémunération de SONELGAZ, nous allons une autre analyse stratégique suivant ;

### ➤ Satisfaction Majoritaire

- La moitié de la population sondée 50 % se déclare satisfaite de leur système de rémunération, ce qui indique une satisfaction majoritaire parmi les employés.
- Une satisfaction élevée peut contribuer à maintenir la motivation et l'engagement des employés, ce qui peut avoir un impact positif sur la productivité et la rétention des talents.

## Chapitre 3 : La rémunération et la motivation des employés au sein de la SONELGAZ

- La répartition des réponses montre une diversité dans la perception des employés, avec des proportions significatives de ceux qui se déclarent ni satisfaits ni insatisfaits 24 %, très satisfaits 8 % ou très insatisfaits 4 %.
- Cette nuance peut fournir des informations précieuses sur les domaines spécifiques qui nécessitent une attention particulière pour améliorer le système de rémunération.
  - ✓ **Insatisfaction Perçue** : Même si seulement 14 % des employés se déclarent insatisfaits, il est important d'identifier les raisons de cette insatisfaction et de les traiter pour éviter une détérioration de la satisfaction globale.

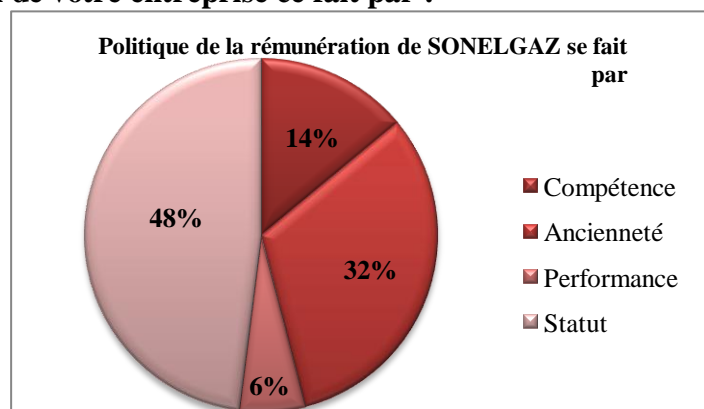
### ➤ Opportunités

**Amélioration Continue** : Utiliser les retours d'informations des employés pour identifier les domaines spécifiques du système de rémunération qui peuvent être améliorés, que ce soit en termes de salaires, de primes, d'avantages ou de reconnaissance.

- **Communication et Transparence** : Renforcer la communication sur les politiques de rémunération et fournir une explication claire des critères et des processus de rémunération pour mieux informer les employés et favoriser une compréhension plus complète.

### ➤ 10. La Politique de rémunération au sien de votre entreprise ce fait par :

Politique de rémunération de SONELGAZ se fait par ?	NB	%
Compétence	7	14%
Ancienneté	16	32%
Performance	3	6%
Statut	24	48%
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>



### Commentaire

Selon la population interrogée, la politique de rémunération de l'entreprise se base principalement sur statut 48 %, suivie par l'ancienneté 32 %. Les compétences arrivent loin derrière avec 14 %, et la performance est prise en compte à hauteur de 6 %..

## **Chapitre 3 : La rémunération et la motivation des employés au sein de la SONELGAZ**

---

La politique de rémunération basée sur différents critères chez SONELGAZ , nous allons utiliser une analyse stratégique suivante ;

### ➤ **Reconnaissance du Statut :**

La politique de rémunération basée sur le statut (48 %) peut contribuer à reconnaître l'importance des différents niveaux de responsabilité et de contribution au sein de l'entreprise.

Cette approche peut favoriser la motivation et la fidélisation des employés en offrant des récompenses proportionnelles à leur position dans l'organisation.

### ➤ **Prise en Compte de l'Ancienneté :**

La rémunération basée sur l'ancienneté (32 %) peut récompenser la loyauté et l'expérience des employés, encourageant ainsi la rétention du personnel qualifié et la stabilité organisationnelle.

### ➤ **Faible Emphase sur les Compétences et la Performance :**

Le faible pourcentage de prise en compte des compétences (14 %) et de la performance (6 %) peut entraîner une sous-estimation de l'importance de ces critères dans la motivation et la performance des employés.

Une politique trop axée sur l'ancienneté et le statut peut négliger les incitations à l'amélioration continue et à l'efficacité individuelle.

### ➤ **Opportunités**

**Équilibre des Critères de Rémunération :** Rééquilibrer la politique de rémunération pour inclure une prise en compte plus significative des compétences et de la

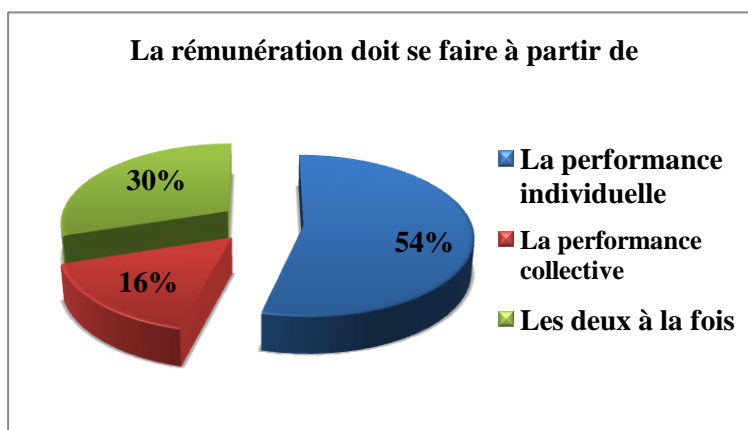
## Chapitre 3 : La rémunération et la motivation des employés au sein de la SONELGAZ

performance, afin de refléter de manière plus précise la valeur ajoutée individuelle des employés à l'entreprise.

- **Développement des Compétences** : Mettre en place des programmes de développement des compétences pour permettre aux employés d'acquérir de nouvelles compétences et de progresser dans leur carrière, ce qui pourrait justifier une rémunération plus élevée basée sur les compétences.
- **11. La rémunération doit se faire à partir de?**

La rémunération doit se faire à partir de?	NB	%
La performance individuelle	27	54%
La performance collective	8	16%
Les deux à la fois	15	30%
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

### Commentaire



D'après les résultats de notre enquête, 54 % des participants indiquent que la rémunération est basée sur la performance individuelle seule, 30 % affirment qu'elle se base sur la performance individuelle et collective ( les deux à la fois), et seulement 16 % déclarent qu'elle se fait via la performance collective.

Nous constatons, selon ces réponses, que l'entreprise SONELGAZ opte principalement pour une rémunération mixte ;

La majorité des participants (54 %) indiquent que la rémunération est basée sur la performance individuelle seule. Cela peut encourager une culture de responsabilisation individuelle et de recherche de l'excellence chez les employés.

## Chapitre 3 : La rémunération et la motivation des employés au sein de la SONELGAZ

### Faible Emphase sur la Performance Collective :

Seuls 16 % des participants déclarent que la rémunération est basée sur la performance collective. Le manque de reconnaissance de la contribution collective peut décourager la collaboration et l'esprit d'équipe au sein de l'organisation.

#### ➤ Opportunités

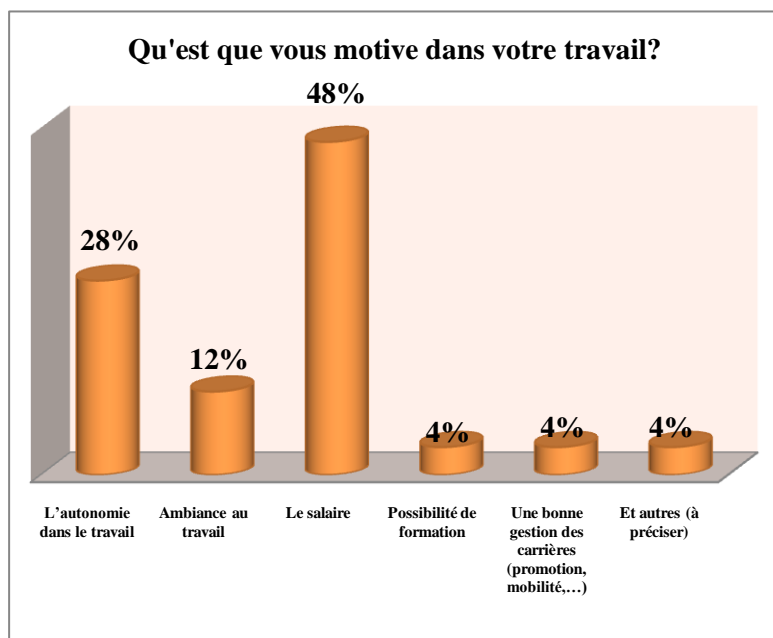
Équilibre entre Performance Individuelle et Collective ; Évaluer la possibilité d'introduire un équilibre plus équitable entre la performance individuelle et collective dans la politique de rémunération, afin de reconnaître l'importance du travail d'équipe et de stimuler la coopération entre les employés.

#### ➤ Menaces

Impact sur la Culture Organisationnelle ; Une politique de rémunération trop axée sur la performance individuelle seule peut créer une culture compétitive et individualiste, au détriment de la collaboration et de la cohésion d'équipe.

#### ➤ 12. Qu'est que vous motive dans votre travail?

Qu'est que vous motive dans votre travail?	NB	%
L'autonomie dans le travail	14	28%
Ambiance au travail	6	12%
Le salaire	24	48%
Possibilité de formation	2	4%
Une bonne gestion des carrières (promotion, mobilité,...)	2	4%
Et autres (à préciser)	2	4%
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>



## **Chapitre 3 : La rémunération et la motivation des employés au sein de la SONELGAZ**

---

### **Commentaire**

Selon les réponses de la population interrogée, une nette majorité des agents, représentant près des deux tiers, identifient le salaire (48 %) et l'autonomie dans le travail 28 %, l'ambiance au travail 12 % comme les principales sources de motivation au sein de l'entreprise. Ces éléments sont suivis plus loin par d'autres facteurs tels qu'une gestion de carrière efficace, la possibilité de formation, et d'autres facteurs de motivation avec un taux de 4 %.

Pour analyse stratégique les principales sources de motivation au sein de SONELGAZ, nous allons arriver à ;

Le salaire est identifié comme la principale source de motivation par une grande majorité des répondants 48 %. Un salaire compétitif peut attirer et retenir les talents, tout en fournissant une incitation financière pour une performance élevée.

#### **➤ Autonomie au Travail :**

L'autonomie dans le travail est également considérée comme une source significative de motivation 28 %. Offrir aux employés une certaine autonomie peut favoriser leur engagement, leur responsabilité et leur créativité.

#### **➤ Ambiance au Travail :**

Bien que 12 % des répondants aient identifié l'ambiance au travail comme une source de motivation, ce faible pourcentage peut indiquer des possibilités d'amélioration dans la création d'un environnement de travail positif et collaboratif.

## Chapitre 3 : La rémunération et la motivation des employés au sein de la SONELGAZ

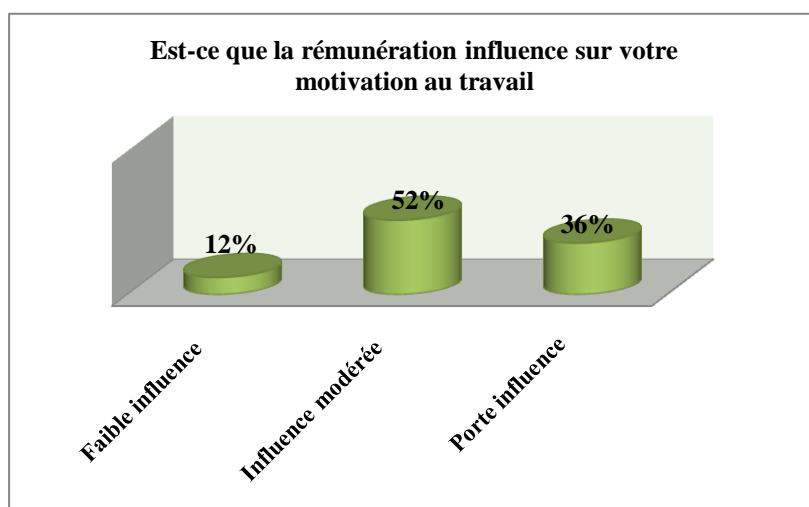
### ➤ Opportunités

Gestion de Carrière et Formation : Bien que moins souvent citées, la gestion de carrière efficace et la possibilité de formation sont des facteurs importants pour certains employés 4 %. SONELGAZ peut capitaliser sur ces opportunités pour améliorer l'engagement et la rétention des talents.

### ➤ 13. Est -ce que la rémunération influence sur votre motivation au travail:

Est -ce que la rémunération influence sur votre motivation au travail:	NB	%
Faible influence	6	12%
Influence modérée	26	52%
forte influence	18	36%
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

#### Commentaire



À partir de ces résultats, nous observons que l'opinion des salariés concernant l'influence de la rémunération sur la motivation au travail est assez partagée. En effet, plus de la moitié 52 %, estiment que cette influence est modérée, suivis de près par 36 % des salariés qui jugent que la rémunération a une forte influence sur la motivation au travail. Enfin, 12 % des agents pensent que la rémunération a une faible influence.

D'après une analyse stratégique, les perceptions des salariés concernant l'influence de la rémunération sur leur motivation au travail chez SONELGAZ, nous allons constater ;

## Chapitre 3 : La rémunération et la motivation des employés au sein de la SONELGAZ

---

### ➤ **Influence Modérée à Forte de la Rémunération :**

Une majorité significative des salariés (88 %) estime que la rémunération a une influence modérée à forte sur leur motivation au travail. Cela indique que la politique de rémunération de SONELGAZ a un impact positif perçu sur la motivation des employés.

### ➤ **Faible Influence Perçue :**

Bien que seulement 12 % des salariés estiment que la rémunération a une faible influence sur leur motivation, cette proportion peut indiquer une insatisfaction ou un manque de clarté quant à la politique de rémunération de l'entreprise.

### ➤ **Opportunités**

Optimisation de la Politique de Rémunération : Profiter de la perception positive de la rémunération pour optimiser les politiques de rémunération existantes, en mettant l'accent sur la reconnaissance de la performance et la récompense des contributions exceptionnelles.

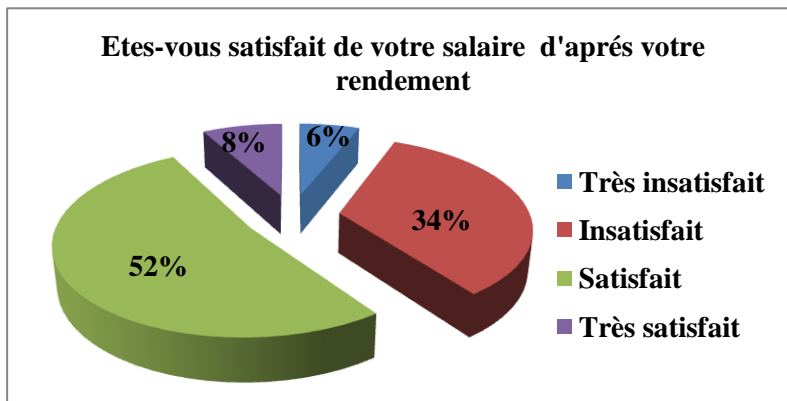
### ➤ **Menaces**

**Risque de Désengagement :** Malgré la perception majoritairement positive de l'influence de la rémunération, un désalignement entre les attentes des salariés et la politique de rémunération réelle peut entraîner un risque de désengagement ou de mécontentement parmi les employés.

## Chapitre 3 : La rémunération et la motivation des employés au sein de la SONELGAZ

### ➤ 14. La satisfaction salariale par apport au travail faites

La satisfaction salariale par apport au travail faites	NB	%
Très insatisfait	3	6%
Insatisfait	17	34%
Satisfait	26	52%
Très satisfait	4	8%
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>



### Commentaire

Selon les résultats obtenus, l'influence de la rémunération sur la motivation des salariés est très partagée. Une partie des agents interrogés, soit 52 %, se déclare satisfait, tandis que l'autre moitié, représentant 34 %, se dit insatisfaite, 8 % des agents questionné sont très satisfait, et le reste qui présente 6% déclarent très insatisfait,

Les perceptions divergentes des salariés concernant l'influence de la rémunération sur leur motivation au travail chez SONELGAZ, nous allons fait une analyse stratégique suivante ;

Une partie significative des salariés (52 %) se déclare satisfaite de l'influence de la rémunération sur leur motivation au travail. Cela indique que la politique de rémunération peut répondre aux attentes d'une partie de la main-d'œuvre.

#### • Taux de Satisfaction Élevé

Un petit pourcentage d'employés (8 %) se déclare très satisfait, ce qui suggère que certains salariés perçoivent la rémunération comme un facteur de motivation efficace.

## Chapitre 3 : La rémunération et la motivation des employés au sein de la SONELGAZ

- **Insatisfaction Perçue :** Une proportion importante d'employés (34 %) se déclare insatisfaite voire très insatisfaite de l'influence de la rémunération sur leur motivation au travail. Cela indique des lacunes dans la politique de rémunération actuelle qui ne parvient pas à répondre aux attentes d'une partie de la main-d'œuvre.

### ➤ Opportunités

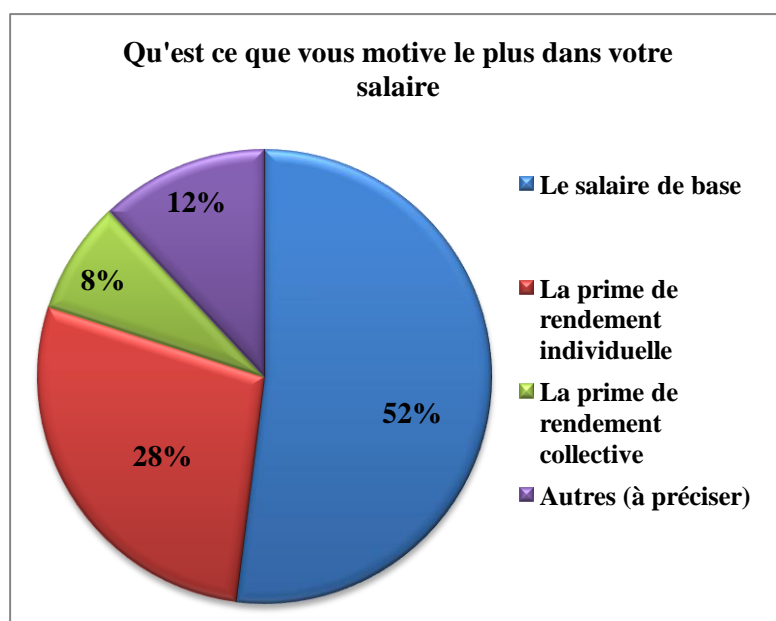
Identification des Causes de l'Insatisfaction : Explorer les raisons spécifiques derrière l'insatisfaction des employés pour identifier les lacunes dans la politique de rémunération et les domaines nécessitant des améliorations.

### ➤ Menaces

Risque de Désengagement ; L'insatisfaction élevée parmi les employés (34 %) peut entraîner un risque de désengagement, de baisse de motivation et de productivité, ce qui peut affecter négativement la performance globale de l'entreprise.

### ➤ 15. L'élément motivé dans la rémunération

Qu'est ce que vous motive le plus dans votre salaire	NB	%
Le salaire de base	26	52%
La prime de rendement individuelle	14	28%
La prime de rendement collective	4	8%
Autres (à préciser)	6	12%
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>



## Chapitre 3 : La rémunération et la motivation des employés au sein de la SONELGAZ

---

### Commentaire

D'après les résultats, il ressort que le salaire de base est le principal facteur de motivation 52%, en seconde position, la prime de rendement individuelle est considérée comme facteur essentielle pour la motivation par 28 %, viennent ensuite les autres primes, telles que la prime de performance et la prime d'encouragement, qui représentent un facteur de motivation pour 12%, enfin, la prime de rendement collective est mentionnée par 8% comme un facteur de motivation.

Les perceptions divergentes des salariés concernant l'influence de la rémunération sur leur motivation au travail chez SONELGAZ, nous allons analyser stratégiquement ces résultats comme suite ;

Une partie significative des salariés (52 %) se déclare satisfaite de l'influence de la rémunération sur leur motivation au travail. Cela indique que la politique de rémunération peut répondre aux attentes d'une partie de la main-d'œuvre.

**Taux de Satisfaction Élevé :** Un petit pourcentage d'employés (8 %) se déclare très satisfait, ce qui suggère que certains salariés perçoivent la rémunération comme un facteur de motivation efficace.

**Insatisfaction Perçue :** Une proportion importante d'employés (34 %) se déclare insatisfaite voire très insatisfaite de l'influence de la rémunération sur leur motivation au travail. Cela indique des lacunes dans la politique de rémunération actuelle qui ne parvient pas à répondre aux attentes d'une partie de la main-d'œuvre.

## Chapitre 3 : La rémunération et la motivation des employés au sein de la SONELGAZ

### ➤ Opportunités

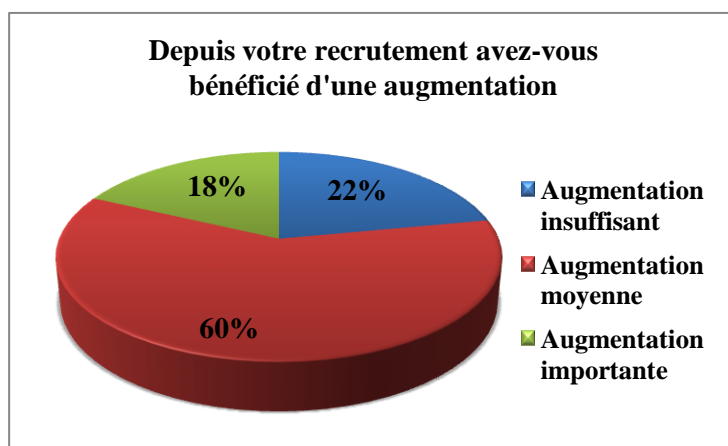
Identification des Causes de l'Insatisfaction : Explorer les raisons spécifiques derrière l'insatisfaction des employés pour identifier les lacunes dans la politique de rémunération et les domaines nécessitant des améliorations.

### ➤ Menaces

Risque de Désengagement : L'insatisfaction élevée parmi les employés (34 %) peut entraîner un risque de désengagement, de baisse de motivation et de productivité, ce qui peut affecter négativement la performance globale de l'entreprise.

### ➤ 16 .L'augmentation de salaire

Depuis votre recrutement avez-vous bénéficié d'une augmentation?	NB	%
Augmentation insuffisant	11	22%
Augmentation moyenne	30	60%
Augmentation importante	9	18%
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>



#### Commentaire

Selon les résultats du tableau, 60% des employés questionnés ont bénéficié d'une augmentation moyenne, 22% ont obtenu une augmentation insuffisante et 18% des employés questionnés ont reçu une augmentation importante.

Les résultats concernant les augmentations salariales chez SONELGAZ, nous allons l'analysé stratégiquement comme suit ;

## Chapitre 3 : La rémunération et la motivation des employés au sein de la SONELGAZ

---

Une majorité des employés (60 %) a bénéficié d'une augmentation salariale moyenne. Cela indique une politique proactive de l'entreprise pour reconnaître la contribution des employés et maintenir leur niveau de rémunération compétitif.

- **Augmentation Importante :** Un pourcentage significatif d'employés (18 %) a reçu une augmentation salariale importante. Cela peut témoigner d'une reconnaissance spéciale pour les performances exceptionnelles ou d'une politique de rémunération basée sur le mérite.
- **Augmentation Insuffisante :** Une proportion notable d'employés (22 %) a jugé leur augmentation salariale insuffisante. Cela peut indiquer des problèmes potentiels de perception de la politique de rémunération ou des attentes non satisfaites en matière de rémunération.

### ➤ **Opportunités**

**Évaluation de la Politique de Rémunération :** Profiter de ces résultats pour évaluer la politique de rémunération actuelle, en identifiant les domaines où des ajustements peuvent être nécessaires pour mieux répondre aux besoins et aux attentes des employés.

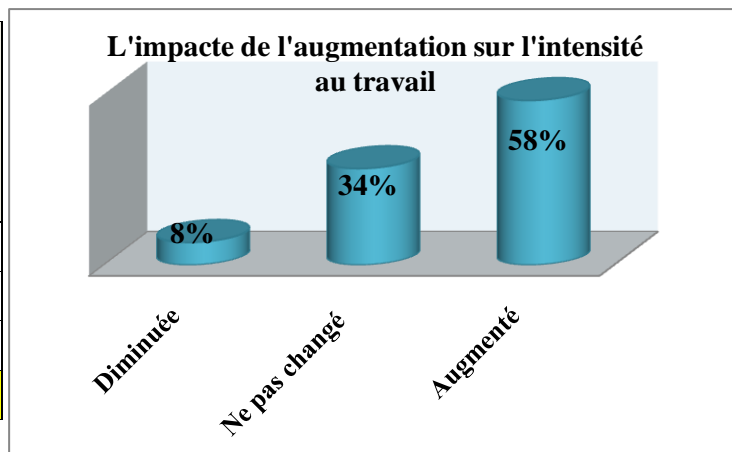
### ➤ **Menaces**

**Risque de Désengagement :** Les employés insatisfaits de leurs augmentations salariales peuvent présenter un risque de désengagement, de mécontentement et de perte de motivation, ce qui peut affecter négativement la productivité et la rétention des talents.

## Chapitre 3 : La rémunération et la motivation des employés au sein de la SONELGAZ

➤ **17. Cette augmentation a-t-elle impactée votre intensité au travail?**

Cette augmentation a-t-elle impactée votre intensité au travail?	NB	%
Diminuée	4	8%
Ne pas changé	17	34%
Augmenté	29	58%
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>



**Commentaire**

D'après les résultats du tableau et du graphique, 58% des employés affirment que l'augmentation de la rémunération accroît l'intensité de leur travail. Par ailleurs, 34% des salariés déclarent que cette augmentation n'a eu aucun impact sur l'intensité de leur travail. Enfin, 8% des employés estiment que l'augmentation de la rémunération a diminué l'intensité de leur travail.

Nous allons analyser stratégiquement les perceptions des employés concernant l'impact de l'augmentation de la rémunération sur l'intensité de leur travail chez SONELGAZ ;

- **Impact Positif Perçu :** Une proportion significative d'employés (58 %) estime que l'augmentation de la rémunération accroît l'intensité de leur travail. Cela peut indiquer que les incitations financières sont perçues comme un moyen efficace de motiver les employés à fournir un effort supplémentaire.
- **Impact Négatif Perçu :** Une minorité d'employés (8 %) estime que l'augmentation de la rémunération a diminué l'intensité de leur travail. Cela peut indiquer un désalignement entre les attentes des employés et les effets réels de l'augmentation de la rémunération sur la motivation et la performance au travail.

## Chapitre 3 : La rémunération et la motivation des employés au sein de la SONELGAZ

### ➤ Opportunités

Optimisation de la Politique de Rémunération : Profiter de ces résultats pour évaluer et ajuster la politique de rémunération afin d'optimiser son efficacité pour motiver les employés et améliorer leur performance au travail.

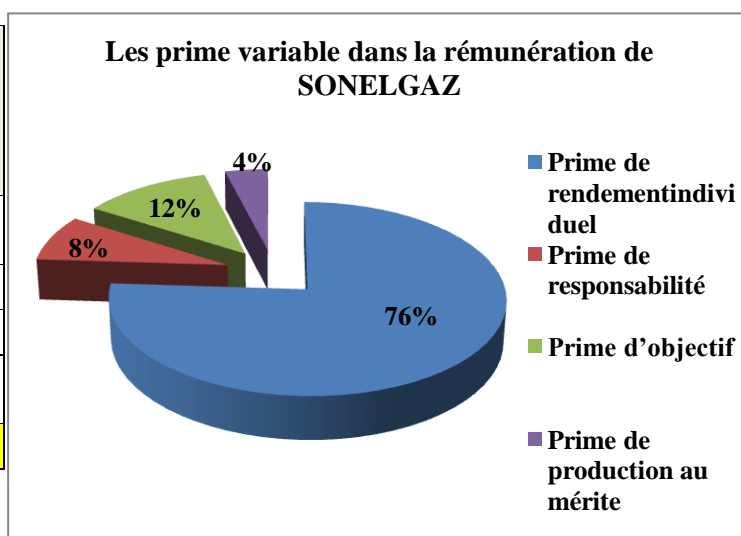
### ➤ Menaces

Risque de Désengagement : Le pourcentage d'employés (34 %) déclarant que l'augmentation de la rémunération n'a eu aucun impact sur l'intensité de leur travail peut indiquer un risque de désengagement si les incitations financières ne sont pas perçues comme suffisantes pour motiver les employés.

### ➤ 18. Quelles sont les primes qui contiennent la part variable de votre rémunération.

Quelles sont les primes qui contiennent la part variable de votre rémunération	NB	%
Prime de rendement individuel	38	76%
Prime de responsabilité	4	8%
Prime d'objectif	6	12%
Prime de production au mérite	2	4%
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

#### Commentaire



Selon ces résultats, 76% des répondants témoignent que la prime de rendement individuel est variable. En outre, 12% indiquent que la prime d'objectif est variable. Par ailleurs, 8% des répondants considèrent que la prime de responsabilité est variable, et enfin, 4% mentionnent que la prime de production ou de mérite est variable.

## **Chapitre 3 : La rémunération et la motivation des employés au sein de la SONELGAZ**

---

Stratégiquement les résultats concernant la variabilité des primes chez SONELGAZ.

La majorité des répondants (76 %) indiquent que la prime de rendement individuel est variable, ce qui montre une flexibilité dans la rémunération basée sur la performance individuelle. Cette flexibilité peut motiver les employés à améliorer leur performance.

Variabilité Limitée dans Certaines Primes : Une proportion relativement faible de répondants mentionne que d'autres primes telles que la prime d'objectif, la prime de responsabilité et la prime de production ou de mérite sont variables. Cela peut indiquer un manque de diversité dans les incitations financières, ce qui pourrait limiter leur efficacité pour motiver les employés.

### **➤ Opportunités**

Optimisation des Programmes de Primes : Profiter de ces résultats pour évaluer et optimiser les programmes de primes existants en introduisant une plus grande variabilité dans les primes qui ne sont pas encore variables, en fonction des objectifs organisationnels et des besoins des employés.

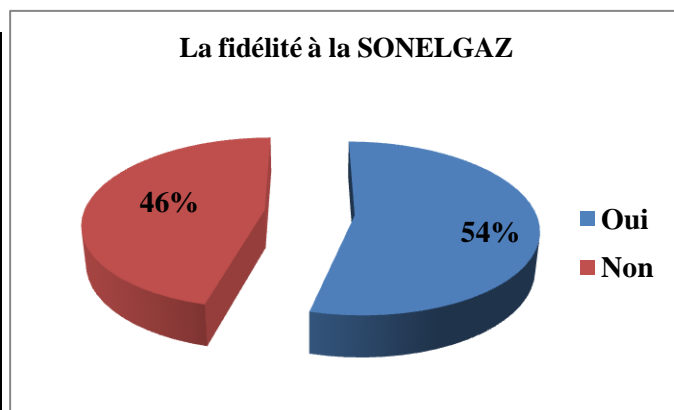
### **Menaces**

Désalignement avec les Attentes des Employés : Un désalignement entre les primes offertes et les attentes des employés en termes de reconnaissance et de récompense peut entraîner un risque de désengagement et de mécontentement, ce qui peut affecter négativement la performance organisationnelle.

## Chapitre 3 : La rémunération et la motivation des employés au sein de la SONELGAZ

### ➤ 19. La fidélité à la SONELGAZ

Si on vous offre un meilleur salaire ailleurs, est ce que vous allez quitter la Sonelgaz Distribution ?	NB	%
Oui	27	54%
Non	23	46%
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>



#### Commentaire

D'après ces résultats, 54% des employés changeraient d'entreprise s'ils trouvaient un emploi mieux rémunéré que chez SONELGAZ. En revanche, 46% déclarent qu'il leur est impossible de changer d'entreprise en raison de leur salaire élevé.

Les résultats concernant la propension des employés à changer d'entreprise en fonction de leur rémunération chez SONELGAZ, nous allons l'analyser stratégiquement comme suit ;

Une proportion significative d'employés (46 %) déclare qu'il leur est impossible de changer d'entreprise en raison de leur salaire élevé. Cela peut témoigner d'une politique de rémunération compétitive et attrayante qui contribue à la rétention des talents clés.

#### ➤ Propension à Changer d'Entreprise :

Une autre proportion importante d'employés (54 %) indique qu'ils changeraient d'entreprise s'ils trouvaient un emploi mieux rémunéré. Cela peut indiquer un désir d'augmentation de la rémunération ou un manque de satisfaction concernant la rémunération actuelle chez SONELGAZ.

## Chapitre 3 : La rémunération et la motivation des employés au sein de la SONELGAZ

### ➤ Opportunités

Optimisation de la Politique de Rémunération : Profiter de ces résultats pour évaluer et optimiser la politique de rémunération afin de mieux répondre aux attentes des employés en matière de rémunération et de rétention des talents.

### ➤ Menaces

Risque de Perte de Talents : La propension des employés à changer d'entreprise pour des raisons de rémunération plus élevée peut présenter un risque de perte de talents clés si SONELGAZ n'adapte pas sa politique de rémunération pour rester compétitive sur le marché du travail.

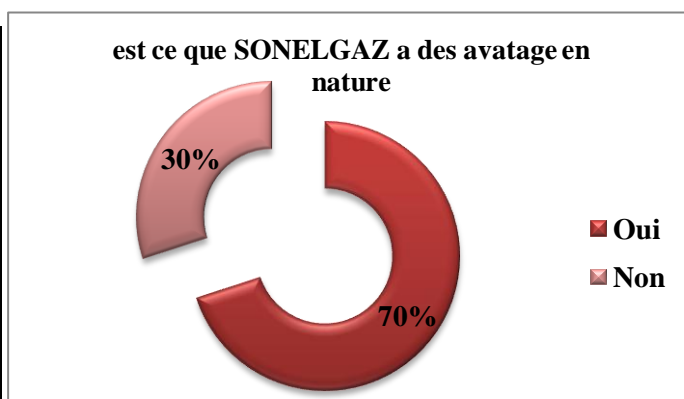
### ➤ 20. Est-ce que l'entreprise vous accorde t'elle des avantages en nature?

Est-ce que l'entreprise vous accorde t'elle des avantages en nature?	NB	%
Oui	35	70%
Non	15	30%
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

#### Commentaire

Selon les résultats du tableau, 70% des employés déclarent bénéficier des avantages en nature offerts par SONELGAZ, tandis que 30% affirment ne pas en bénéficier.

L'examen stratégique de la façon dont les avantages en nature sont répartis chez SONELGAZ peut révéler des informations capitales sur la manière dont les employés



## **Chapitre 3 : La rémunération et la motivation des employés au sein de la SONELGAZ**

---

perçoivent leur rémunération et leurs avantages, ainsi que sur la pertinence des politiques de l'entreprise en matière de ressources humaines.

D'après une analyse stratégique de la répartition des avantages en nature chez SONELGAZ ;

**Majorité Bénéficiaire :** Avec 70 % des employés bénéficiant des avantages en nature, cette majorité témoigne de politiques de rémunération attractives qui peuvent contribuer à la satisfaction et à la fidélisation du personnel.

**Minorité Non Bénéficiaire :** Les 30 % d'employés ne bénéficiant pas d'avantages en nature pourraient ressentir un sentiment d'iniquité ou de désavantage, ce qui peut potentiellement affecter leur motivation et leur engagement.

### ➤ **Opportunités :**

**Amélioration de l'Équité :** SONELGAZ peut utiliser ces données pour évaluer et ajuster ses politiques d'avantages en nature afin de garantir une distribution équitable et transparente, favorisant ainsi un environnement de travail plus inclusif et égalitaire.

### ➤ **Menace :**

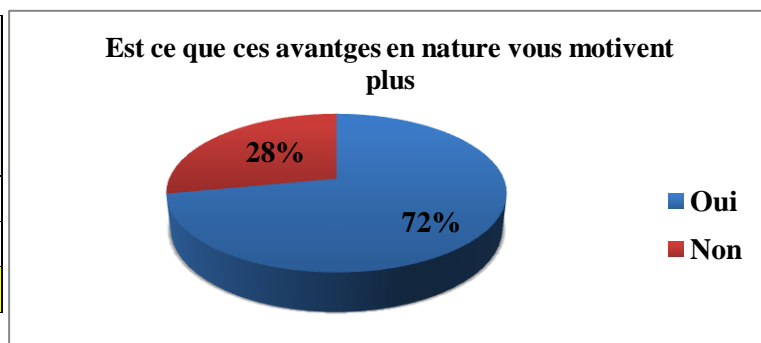
**Risque de Désengagement :** Un sentiment d'injustice ou d'exclusion parmi les employés non bénéficiaires d'avantages en nature peut entraîner un risque de désengagement et de baisse de moral, ce qui pourrait avoir un impact négatif sur la productivité et la rétention du personnel.

## Chapitre 3 : La rémunération et la motivation des employés au sein de la SONELGAZ

### ➤ 21. Est-ce que ces avantages en nature vous motivent plus ?

Est-ce que ces avantages en nature vous motivent plus ?	NB	%
Oui	36	72%
Non	14	28%
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

#### Commentaire



D'après les résultats du tableau et du graphique, 72% des employés confirment que les avantages en nature sont une source de motivation, tandis que 28% ne le pensent pas.

L'analyse stratégique de cette répartition des opinions concernant les avantages en nature chez SONELGAZ ;

**Majorité Motivée :** La constatation que 72 % des employés considèrent les avantages en nature comme une source de motivation souligne l'efficacité de ces avantages dans l'engagement et la satisfaction du personnel.

**Minorité Non Motivée :** Bien que la majorité soit motivée, les 28 % d'employés qui ne voient pas les avantages en nature comme une source de motivation suggèrent des lacunes dans la conception ou la distribution de ces avantages.

#### ➤ Opportunités :

**Optimisation des Avantages :** SONELGAZ peut utiliser ces résultats pour identifier les types d'avantages en nature les plus appréciés et les plus efficaces, puis ajuster sa politique d'avantages pour mieux répondre aux besoins et aux attentes des employés.

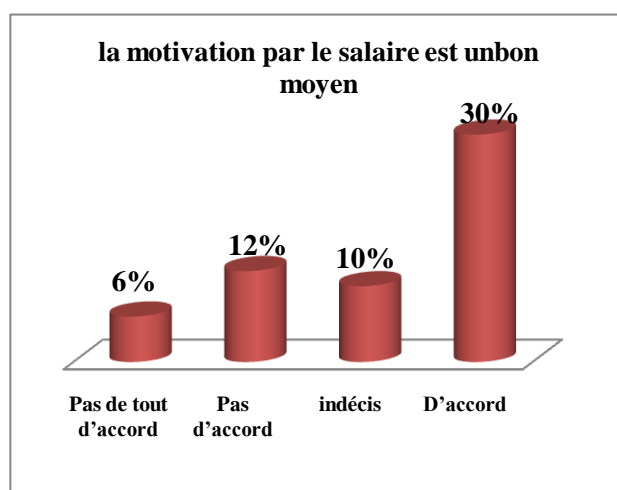
## Chapitre 3 : La rémunération et la motivation des employés au sein de la SONELGAZ

➤ **Menace :**

Risque de Désengagement : Si les employés ne perçoivent pas les avantages en nature comme une source de motivation, cela pourrait entraîner un risque de désengagement et de baisse de productivité, affectant ainsi les performances globales de l'entreprise.

➤ **22. Pensez vous que la motivation au travail par le salaire est bon moyen pour fidéliser les travailleurs?**

Pensez vous que la motivation au travail par le salaire est bon moyen pour fidéliser les travailleurs?	NB	%
Pas de tout d'accord	3	6%
Pas d'accord	6	12%
indécis	5	10%
D'accord	15	30%
Tout a fait d'accord	21	42%
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>



**Commentaire**

Les données issues du tableau et du graphique indiquent que parmi les employés de SONELGAZ, 72 % sont d'accord ou tout à fait d'accord avec l'idée que la motivation au travail par le salaire est un bon moyen pour fidéliser les travailleurs. En revanche, 12 % des employés ne sont pas d'accord avec cette affirmation, tandis que 10 % sont indécis et 6 % sont en désaccord total avec cette affirmation.

L'analyse stratégique de ces résultats peut fournir des indications importantes sur l'efficacité de la rémunération comme moyen de fidélisation des travailleurs chez SONELGAZ :

### **Chapitre 3 : La rémunération et la motivation des employés au sein de la SONELGAZ**

---

La majorité des employés (72 %) - combinant les 42 % "Tout à fait d'accord" et les 30 % "D'accord" - reconnaissent la rémunération comme un bon moyen de fidéliser les travailleurs. Cela suggère que la politique de rémunération de SONELGAZ est perçue positivement et peut jouer un rôle significatif dans la fidélisation du personnel.

Bien que la majorité approuve l'idée de la rémunération comme moyen de fidélisation, il existe également une minorité significative (18 %) - combinant les 12 % "Pas d'accord" et les 6 % "Pas du tout d'accord" - qui remettent en question son efficacité. Cela souligne une certaine diversité d'opinions parmi les employés de SONELGAZ concernant l'importance de la rémunération dans la fidélisation.

#### ➤ **Opportunités :**

**Communication et Éducation :** SONELGAZ peut profiter de ces résultats pour communiquer de manière plus proactive sur les avantages de sa politique de rémunération et sur la façon dont elle contribue à la fidélisation du personnel. L'éducation des employés sur l'importance de la rémunération dans la fidélisation peut aider à clarifier les perceptions et à renforcer l'engagement.

#### ➤ **Menace :**

**Besoin d'Équilibre :** Bien que la rémunération puisse être un facteur important de fidélisation, il est essentiel de ne pas négliger d'autres aspects de la culture d'entreprise, tels que le développement professionnel, la reconnaissance et l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Une dépendance excessive à la rémunération peut entraîner des risques en cas de fluctuations économiques ou de concurrence accrue sur le marché du travail.

## **Chapitre 3 : La rémunération et la motivation des employés au sein de la SONELGAZ**

---

### **Conclusion générale**

La mise en place d'une politique de rémunération est un aspect crucial dans la gestion des ressources humaines, car elle touche directement la vie professionnelle des employés ainsi que leur statut et leur estime de soi. C'est pour cette raison qu'elle occupe une place primordiale dans l'entreprise.

L'introduction d'un système de rémunération ou d'une politique doit permettre d'atteindre les objectifs de l'entreprise tout en satisfaisant les besoins des salariés et en équilibrant la rémunération des postes avec les compétences et les efforts fournis par les employés.

Bien que la rémunération soit un outil de motivation, elle ne constitue pas l'unique facteur. Établir un lien entre la rémunération et la motivation signifie que l'entreprise doit concevoir un système de rémunération à la fois motivant et équitable. Pour illustrer cette relation, nous avons présenté la politique de rémunération de SONELGAZ et mené un questionnaire auprès de diverses catégories socioprofessionnelles, dont les résultats sont les suivants :

Premièrement, la politique de rémunération de SONELGAZ semble répondre aux attentes des salariés, jouant un rôle crucial dans leur motivation. Les salariés sont rémunérés en fonction de leur prestation, du niveau de qualification, des exigences du poste, des efforts fournis et des objectifs réalisés. Cela signifie que chacun est rémunéré et évalué de manière juste selon ses efforts et son niveau de responsabilité.

Deuxièmement, bien que la rémunération soit le facteur de motivation le plus important chez SONELGAZ, ce n'est pas le seul. Des éléments comme la formation et l'ambiance de travail jouent également un rôle significatif. Néanmoins, le salaire reste

### **Chapitre 3 : La rémunération et la motivation des employés au sein de la SONELGAZ**

---

l'élément le plus motivant pour les salariés, ces derniers accordant une grande importance à un salaire élevé.

Au terme de notre mémoire et suite à l'étude menée au sein de SONELGAZ concernant sa politique de rémunération et un échantillon de ses salariés, nous concluons que le système de rémunération de l'entreprise est globalement motivant et moyennement satisfaisant pour ses employés. Le salaire joue un rôle très important dans la motivation des salariés, confirmant ainsi nos hypothèses initiales.

Accord collectif de rang supérieur n° 01 / 2019.

**GRILLE DES SALAIRES : REVALORISATION DE 25% APPLICABLE A COMPTER DU 1<sup>ER</sup> JANVIER 2020.**

GSP	Niveaux de rémunération	Salaire de base	Classes													Chevron																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																		
			1	2	3	4	5	6	7	8	9																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
Exécution	5	26 930	28 008	29 128	30 293	31 505	32 765	34 075	35 439	36 856	38 330	39 864	41 458	43 116	44 841	46 635	48 500	50 440	52 458	54 556	56 739	59 008	61 369	63 823	66 376	69 031	71 793	74 664	77 650	80 686	83 786	86 941	90 156	93 431	96 766	100 160	103 614	107 128	110 702	114 336	118 029	121 781	125 592	129 463	133 394	137 384	141 434	145 544	149 715	153 946	158 227	162 558	166 939	171 370	175 851	180 382	184 963	189 594	194 275	198 996	203 727	208 508	213 339	218 220	223 151	228 132	233 163	238 244	243 375	248 556	253 787	259 068	264 400	269 781	275 212	280 693	286 224	291 805	297 436	303 117	308 848	314 629	320 460	326 341	332 272	338 253	344 284	350 365	356 496	362 677	368 908	375 189	381 520	387 901	394 332	400 813	407 344	413 925	420 556	427 237	433 968	440 749	447 580	454 461	461 392	468 373	475 404	482 485	489 616	496 797	504 028	511 309	518 640	526 021	533 452	540 933	548 464	556 045	563 676	571 357	579 088	586 869	594 690	602 561	610 482	618 453	626 474	634 545	642 666	650 837	659 058	667 329	675 650	684 021	692 452	700 943	709 494	718 105	726 776	735 507	744 298	753 149	762 060	771 031	780 062	789 163	798 334	807 565	816 856	826 207	835 618	845 089	854 620	864 211	873 862	883 573	893 344	903 175	913 066	923 017	933 028	943 099	953 230	963 421	973 672	984 083	994 554	1000 085	1010 686	1021 407	1032 248	1043 109	1054 090	1065 191	1076 402	1087 723	1099 154	1110 695	1122 346	1134 107	1145 978	1157 959	1170 050	1182 251	1194 562	1206 983	1219 514	1232 155	1244 906	1257 767	1270 738	1283 819	1296 910	1310 111	1323 422	1336 843	1350 374	1364 025	1377 786	1391 657	1405 648	1419 749	1433 960	1448 281	1462 712	1477 253	1491 904	1506 665	1521 536	1536 527	1551 638	1566 859	1582 190	1597 631	1613 182	1628 843	1644 614	1660 505	1676 516	1692 637	1708 868	1725 209	1741 660	1758 221	1774 892	1791 673	1808 574	1825 595	1842 736	1859 997	1877 378	1894 879	1912 500	1930 241	1948 092	1966 053	1984 124	2002 305	2020 606	2039 027	2057 568	2076 229	2095 000	2113 891	2132 902	2152 033	2171 284	2190 655	2210 146	2229 757	2249 488	2269 339	2289 310	2309 411	2329 632	2349 973	2370 434	2390 915	2411 516	2432 237	2453 078	2474 039	2495 120	2516 321	2537 642	2559 083	2580 644	2602 325	2624 126	2646 047	2668 088	2690 249	2712 530	2734 931	2757 452	2780 093	2802 854	2825 735	2848 736	2871 857	2895 098	2918 459	2941 940	2965 541	2989 262	3013 103	3037 064	3061 145	3085 346	3109 667	3134 108	3158 669	3183 350	3208 151	3233 072	3258 123	3283 294	3308 585	3334 006	3359 557	3385 238	3411 049	3436 990	3463 061	3489 262	3515 593	3542 054	3568 645	3595 366	3622 217	3649 198	3676 309	3703 540	3730 891	3758 362	3785 963	3813 694	3841 555	3869 546	3897 667	3925 908	3954 269	3982 750	4011 361	4040 092	4068 943	4097 914	4127 005	4156 216	4185 547	4214 998	4244 569	4274 260	4304 071	4334 002	4364 053	4394 224	4424 515	4454 926	4485 457	4516 008	4546 679	4577 470	4608 381	4639 412	4670 563	4701 834	4733 225	4764 736	4796 367	4828 118	4859 989	4891 990	4924 121	4956 372	4988 743	5021 234	5053 845	5086 576	5119 427	5152 398	5185 489	5218 600	5251 831	5285 182	5318 653	5352 254	5385 985	5419 846	5453 837	5487 948	5522 179	5556 530	5591 001	5625 592	5660 313	5695 164	5730 135	5765 226	5800 437	5835 768	5871 219	5906 790	5942 491	5978 322	6014 273	6050 344	6086 535	6122 846	6159 277	6195 828	6232 499	6269 290	6306 201	6343 232	6380 393	6417 674	6455 075	6492 596	6530 237	6567 998	6605 879	6643 890	6682 031	6720 292	6758 673	6797 174	6835 795	6874 546	6913 427	6952 438	6991 569	7030 830	7070 221	7109 732	7149 363	7189 124	7229 015	7269 026	7309 157	7349 408	7389 779	7430 270	7470 891	7511 642	7552 513	7593 504	7634 615	7675 846	7717 207	7758 698	7800 319	7842 060	7883 921	7925 902	7968 013	8010 254	8052 625	8095 126	8137 757	8180 518	8223 409	8266 420	8309 551	8352 812	8396 193	8439 694	8483 315	8527 056	8570 927	8614 928	8659 049	8703 290	8747 651	8792 132	8836 743	8881 484	8926 355	8971 356	9016 487	9061 748	9107 129	9152 630	9198 261	9244 022	9289 903	9335 904	9382 025	9428 266	9474 627	9521 108	9567 719	9614 450	9661 301	9708 272	9755 373	9802 594	9850 035	9897 696	9945 477	9993 388	10001 429	10050 590	10099 871	10149 272	10198 793	10248 434	10298 195	10348 076	10398 077	10448 198	10498 439	10548 890	10599 451	10649 122	10699 903	10749 794	10799 795	10849 806	10899 827	10949 858	10999 899	11049 950	11099 951	11149 952	11199 953	11249 954	11299 955	11349 956	11399 957	11449 958	11499 959	11549 960	11599 961	11649 962	11699 963	11749 964	11799 965	11849 966	11899 967	11949 968	11999 969	12049 970	12099 971	12149 972	12199 973	12249 974	12299 975	12349 976	12399 977	12449 978	12499 979	12549 980	12599 981	12649 982	12699 983	12749 984	12799 985	12849 986	12899 987	12949 988	12999 989	13049 990	13099 991	13149 992	13199 993	13249 994	13299 995	13349 996	13399 997	13449 998	13499 999	13549 999	13599 999	13649 999	13699 999	13749 999	13799 999	13849 999	13899 999	13949 999	13999 999	14049 999	14099 999	14149 999	14199 999	14249 999	14299 999	14349 999	14399 999	14449 999	14499 999	14549 999	14599 999	14649 999	14699 999	14749 999	14799 999	14849 999	14899 999	14949 999	14999 999	15049 999	15099 999	15149 999	15199 999	15249 999	15299 999	15349 999	15399 999	15449 999	15499 999	15549 999	15599 999	15649 999	15699 999	15749 999	15799 999	15849 999	15899 999	15949 999	15999 999	16049 999	16099 999	16149 999	16199 999	16249 999	16299 999	16349 999	16399 999	16449 999	16499 999	16549 999	16599 999	16649 999	16699 999	16749 999	16799 999	16849 999	16899 999	16949 999	16999 999	17049 999	17099 999	17149 999	17199 999	17249 999	17299 999	17349 999	17399 999	17449 999	17499 999	17549 999	17599 999	17649 999	17699 999	17749 999	17799 999	17849 999	17899 999	17949 999	17999 999	18049 999	18099 999	18149 999	18199 999	18249 999	18299 999	18349 999	18399 999	18449 999	18499 999	18549 999	18599 999	18649 999	18699 999	18749 999	18799 999	18849 999	18899 999	18949 999	18999 999	19049 999	19099 999	19149 999	19199 999	19249 999	19299 999	19349 999	19399 999	19449 999	19499 999	19549 999	19599 999	19649 999	19699 999	19749 999	19799 999	19849 999	19899 999	19949 999	19999 999	20049 999	20099 999	20149 999	20199 999	20249 999	20299 999	20349 999	20399 999	20449 999	20499 999	20549 999	20599 999	20649 999	20699 999	20749 999	20799 999	20849 999	20899 999	20949 999	20999 999	21049 999	21099 999	21149 999	21199 999	21249 999	21299 999	21349 999	21399 999	21449 999	21499 999	21549 999	21599 999	21649 999	21699 999	21749 999	21799 999	21849 999	21899 999	21949 999	21999 999	22049 999	22099 999	22149 999	22199 999	22249 999	22299 999	22349 999	22399 999	22449 999	22499 999	22549 999	22599 999	22649 999	22699 999	22749 999	22799 999	22849 999	22899 999	22949 999	22999 999	23049 999	23099 999	23149 999	23199 999	23249 999	23299 999	23349 999	23399 999	23449 999	23499 999	23549 999	23599 999	23649 999	23699 999	23749 999	23799 999	23849 999	23899 999	23949 999	23999 999	24049 999	24099 999	24149 999	24199 999	24249 999	24299 999	24349 999	24399 999	24449 999	24499 999	24549 999	24599 999	24649 999	24699 999	24749 999	24799 999	24849 999	24899 999	24949 999	24999 999	25049 999	25099 999	25149 999	25199 999	25249 999	25299 999	25349 999	25399 999	25449 999	25499 999	25549 999	25599 999	25649 999	25699 999	25749 999	25799 999	25849 999	25899 999	25949 999	25999 999	26049 999	26099 999	26149 999	26199 999	26249 999	26299 999	26349 999	26399 999	26449 999	26499 999	26549 999	26599 999	26649 999	26699 999	26749 999	26799 999	26849 999	26899 999	26949 999	26999 999	27049 999	27099 999	27149 999	27199 999	27249 999	27299 999	27349 999	27399 999	27449 999	27499 999	27549 999	27599 999	27649 999	27699 999	27749 999	27799 999	27849 999	27899 999	27949 999	27999 999	28049 999	28099 999	28149 999	28199 999	28249 999	28299 999	28349 999	28399



144443 10 2022

## Bulletin de Paie

Unité - Service - Localité AGENCE COMMERCIALE BOGHNI			Nom Prénoms [REDACTED]		Matricule [REDACTED]
BG VE	Code Service VE90	No Adherent [REDACTED]	Situation Familiale MARIE	Nbre Enfants 4	Quotient Familial 300

Statut PERMANENT	Code RX22	Poste de Travail ATTACHE COMMERCIAL (RELEVÉ) NIV2	Classement 14-R
---------------------	--------------	--	--------------------

No S.Soc [REDACTED]	Salaires de OCTOBRE 2022	CCP [REDACTED]
------------------------	-----------------------------	-------------------

Code	Elément de rémunération Libellé	Nombre/ Assiette (DA)	Taux % Coefficient	Gains (DA)	Retenues (DA)
<b>PAIEMENTS SOCIÉTÉ</b>					
061 1	SALAIRE DE BASE			54 556,00	
561 1	PRIME PERF P.INDIVIDUELLE			58 278,01	
576 1	IND FORF TRANSPORT			2 249,00	
539 1	PRIME RELEVÉ PARTIE VARIABLE			6 506,00	
485 1	H.S JOUR J.O PAY 150%	16,00	314,75	7 554,00	
518 1	IND EXPERIENCE PROF		18,20	9 929,19	
520 1	PRIME RELEVÉ			6 506,00	
535 1	PRIME RENDEM INDIVIDU		13,00	7 092,28	
546 1	INDEMNITE DE PANIER	24,00	390,00	9 360,00	
971 2	COTISATIONS CNAS	150 409,48	9,00		13 536,85
943 2	RETENUE I.R.G EXERC1	95 448,64			18 532,00
943 2	RETENUE I.R.G EXERC1	53 032,99	10,00		5 303,29
<b>Sous Total 1</b>				162 018,48	37 372,14
<b>REVENUES POUR COMPTE</b>				<b>Net payé par la Société</b> 124 646,34	
930 2	RET RETRAITE COMPL	150 409,48	3,00		4 512,28
952 2	COT MUT SEC VIE DECES				150,00
981 2	RET COTISE MUTUELLE 2	150 409,48	2,00		3 008,18
<b>Sous Total 2</b>				0,00	7 670,46
<b>Retenues pour compte</b>				7 670,46	

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

<b>Net A Payer</b>	116 975,88
--------------------	------------

## Références bibliographiques :

LEVY-LEBOYER Claude, la motivation dans l'entreprise, modèles et stratégies, 2eme édition, éd d'organisation, paris, 2003, p.122.

DIDIER Burgaud, le salaire ne fait pas tout, édition d'organisation, Paris, 1995, p.06.

CHEMAK A. Fromage C, le capital humain, Ed. Liaison, Paris, 2006, P111

Roussel P. , « la motivation au travail- concepts et theories » ,Ed, Dunod ,Paris,1993,P4.

Michael Aguillar., « l'art de motiver », Ed,Dunod,Paris, 2009,P5

DOLAN et Gaelan Morin, Initiation à la psychologie du travail, 2000, P 50

Fabien F. Les théories de la motivation .paris2016 p11.

D.WEISS,«RessourceHumaines»,EDD'organisation,2emeédition,1999,Paris,P.349

DENJEAN M. La motivation, CEPID, Paris, décembre 2006, p 3.

DENJEAN M, Op-cit, p 3

Ibid .P 141-142

<http://www.scienceshumaines.com/lareconnaissance-au-travail-fr-22737.html>.01.096.2022.20:41

MUCHA L, OP .CIT, Page 89-90.

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

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

TIRCHI Ourdia, « La gestion des rémunérations, un outil de motivation au service de la performance au travail, Mémoire Magister en sciences économique, Option Management des entreprise, UMMTO, 2012, P 23-24.

AMRANE Mohamed, GHERSBRAHAM Sihem, « L'impact de la rémunération sur la motivation du personnel Cas de SONATRACH (Division Forage). », UMMTO, 2018 – 2019

Michael Aguilar, «L'art de Motiver», ED DUNOD, Paris, 2009, P51

FENOUILLET Fabien, la motivation, édition, Dunod, Paris, 2003, P87

Patrice ROUSSEL, Idem, P.34.

FENOUILLET Fabien, op, cite, p88.

SALVATOR MAUGERI, « les théories de la motivation au travail », édition DONUD paris 2004.P 55 ,56.

D. MC. GREGOR « La Dimension Humaine de l'entreprise » Gauthier-Villars, 1974.

Laura. MUCHA, OP.CIT, p21

SELLAH Mounira, YACINE Rahma, « L'impact du système de motivation sur la performance des ressources humaines Cas : Le Complexe Textile Industriel de Draa-Ben-Khedda », UMMTO 2016/2017, p24

Roussel et al, « Les modèles intégrateurs de la motivation au travail », Dans Comportement Organisationnel, Vol 03, Théories des organisations, Motivation au travail, Engagement organisationnel, sous la direction de J.Projet, P.Roussel et C.Vandenberghe, 2009, PP 235-249.

Idem.P189

Shermerhom et al, « comportement humain et organisation » 4<sup>ème</sup> édition Montréal, 2010, P142-143.

MICHEL HAMLOVA : « la motivation, comparaison de motivation et de satisfacteurs dans le secteur public et privé »p41.

<sup>1</sup> E. Morin et C AUBE « psychologie et management » 2<sup>ème</sup> édition Montréal chènevière. Edition, 2007.p114

Morin et Aubé, Op.Cit, P115-116.

Roussel et al, Idem, P202.

Bernard Roman , « Bâtir Une Stratégie De Rémunération »2<sup>ème</sup>édition.Dunod ,paris,2010.P5

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

De Boeck Bruxelles.2001.P156.

B. Thévenet, C.Dejoux,E.Marbot,A. Bender,«Fonction RH» Ed,PEARSONEDUCATION,Paris,P.258.

M. peretti,J.P.Magot,«rémunérations»,EDVUIBERT,2012, P 30

AKOUN Andre et autres, Dictionnaire de sociologie, édition, le robert seuil, paris, 1999, p, 469

PERRITI Jean Marie, Tous DRH, 2<sup>ème</sup> édition, Organisation, paris, 2001, p, 269.

MICHEL.DE Coster, op-cit, P, 208.

.MICHEL.DE Coster, op-cit, P, 209.

Ibidem.

Anonyme « CEVIAGRO : une filiale pleine de promesses »,juillet 2011,p15

CADIN ,GUERIN F ,ALL,Op.cit,p125

INES COLLECTIF LIAISONS SOCIALES DARES «politique de rémunération».

RABATEL D, OP, Cit, page 33

INES COLLECTIF LIAISONS SOCIALES DARES «politique de rémunération».

Anonyme « CEVIAGRO : une filiale pleine de promesses »,juillet 2011,p15

Ibid. Annick COHEN, P.301-307

ROUSSEL Patrice, op-cit, P24

Ibid., p23.

ROUSSEL P,Op.cit,P182.

ROUSSEL P, op cite, P23