

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



Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences de Gestion
Spécialité : Gestion des Ressources Humaines

Sujet :

*La rémunération comme facteur de
motivation et de changement organisationnel*

Cas : SAA

Réalisé par :

OULD ZIZI Keltouma

Devant le jury composé de :

ALLAG Yacine	Président	MCA	UMMTO
KABENE Ahmed	Rapporteur	MCB	UMMTO
GUELMINE Mohamed Hicham	Examineur	MCA	UMMTO

Année universitaire 2022/2023

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude envers toutes les personnes qui m'ont soutenu tout au long de la réalisation de ce mémoire. Le chemin vers la rédaction de ce travail n'aurait pas été possible sans leur précieuse contribution et leur encouragement.

Je tiens tout d'abord à remercier mon promoteur M. KABENE Ahmed, pour sa guidance, son expertise et sa patience. Ses conseils avisés et son soutien inébranlable ont été essentiels pour la réussite de ce projet. Ainsi que les membres du jury pour avoir accepté d'évaluer ce travail.

Je n'oublie pas de remercier ma famille et mes amis pour leur soutien indéfectible. Leurs encouragements, leurs mots d'encouragement et leur compréhension m'ont permis de persévérer dans les moments les plus difficiles de cette aventure académique.

Un grand merci également à tous les participants de cette étude, dont la contribution a été cruciale pour la collecte des données nécessaires à cette recherche.

Enfin, je tiens à remercier l'ensemble de l'équipe de la SAA, qui a créé un environnement propice à l'apprentissage et à la recherche.

Ce mémoire représente l'aboutissement de nombreuses heures de travail, d'efforts et de dévouement, et je suis reconnaissant envers chacun d'entre vous pour avoir rendu cela possible.

Merci du fond du cœur.

Liste des tableaux

Tableau n°01 : Quelques caractéristiques de la partie fixe et de la partie variable.....	29
Tableau n°02 : Une matrice d'augmentation du salaire.....	37
Tableau n°03 : représentation des employés par Sexe	91
Tableau n°04 : représentation des employés par âge	92
Tableau n°05 : représentation des employés par statut	93
Tableau n°06 : représentation des employés selon l'ancienneté	94
Tableau n°07 : représentation des employés selon le type de contrat de travail	95
Tableau n°08 : représentation des employés selon leur avis sur la satisfaction et la motivation de leur politique de rémunération.....	96
Tableau n°09 : représentation des employés selon la satisfaction du leur salaire.....	97
Tableau n°10 : représentation des employés selon la motivation des salaires par le salaire	98
Tableau n°11 : représentation des employés selon la satisfaction de leur salaire par rapport à l'importance du travail fourni	99
Tableau n°12 : représentation des employés selon la satisfaction des besoins à travers leur salaire perçu.....	100
Tableau n°13 : représentation des employés selon la motivation au sein de la SAA selon le salaire, condition de travail et le travail en équipe	101
Tableau n°14 : représentation des employés selon l'influence de la rémunération sur la motivation au travail.....	102
Tableau n°15 : représentation des employés selon la possibilité de quitter l'entreprise SAA.....	103
Tableau n°16 : représentation des employés selon la satisfaction par rapport à l'augmentation obtenus durant les cinq dernières années	104

Liste des figures

Figure n°01 : Synthèses des huit caractéristiques de la fonction ressources humaines	15
Figure n°02 : Les missions (d'après Ulrich)	16
Figure n°03 : Eléments de la rémunération globale.	33
Figure n°04 : Pyramide des besoins selon Maslow	46
Figure n°05 : Organigramme de la direction Générale	82
Figure n°06 : Organigramme de la direction SAA de Tizi-Ouzou	84
Figure n°07 : représentation des employés par Sexe.....	91
Figure n°08 : représentation des employés par âge.....	92
Figure n°09 : représentations des employés par statut	93
Figure n°10 : représentation des employés selon l'ancienneté	94
Figure n°11 : représentation des employés selon le contrat de travail	95
Figure n°12 : représentation des employés selon leur avis sur la satisfaction et la motivation ...	96
Figure n°13 : représentation des employés selon la satisfaction du leur salaire	97
Figure n°16 : représentation des employés selon la motivation des salaries par le salaire	98
Figure n° 17 : représentation des employés selon la satisfaction de leur salaire par rapport à l'importance de travail fourni.....	99
Figure n°18: représentation des employés selon la satisfaction des besoins à travers leur salaire perçu.....	100
Figure n°19 : représentation des employés selon la motivation au sein de la SAA selon le salaire, condition de travail et le travail en équipe	101
Figure n°18 : représentation des employés selon l'influence de la rémunération sur la motivation au travail.....	102
Figure n°19 : représentation des employés selon la possibilité de quitter l'entreprise SAA	103
Figure n°20 : représentation des employés selon la satisfaction par rapport à l'augmentation obtenus durant les cinq dernières années	104

Dédicaces

Liste des tableaux

Liste des figures

Sommaire

Introduction générale..... 01

CHAPITRE 1 : LES FONDEMENTS ET LES ACTIVITES DE LA GRH

Introduction 05

Section 1 : La gestion des ressources humaines..... 05

Section 2 : La gestion de la rémunération..... 24

Conclusion..... 40

CHAPITRE 2 : CONCEPTS DE MOTIVATION ET CHANGEMENT

ORGANISATIONNEL

Introduction 41

Section 1 : Théorie et processus de motivation..... 41

Section 2 : Le changement organisationnel : approche conceptuelle 58

Conclusion..... 75

CHAPITRE 3 : IMPACT DE LA REMUNERATION SUR LA MOTIVATION ET LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL AU SEIN DE LA SAA

Introduction 77

Section 1 : Présentation de l'organisme de la SAA 77

Section 2 : Contexte de la rémunération comme facteur de motivation et de changement
organisationnel au sein de la SAA 98

Conclusion..... 109

Conclusion générale 111

Bibliographie

Annexes

Table des matières

Introduction Générale

La rémunération, de par sa nature complexe et multifacette, joue un rôle central au sein de toute organisation. Elle transcende le simple échange monétaire entre employeur et employé pour devenir un puissant levier de motivation et de transformation au sein des entreprises. La question de savoir comment rémunérer les collaborateurs de manière à stimuler leur engagement, leur productivité et à induire des changements organisationnels positifs est l'un des enjeux cruciaux du monde professionnel contemporain.

Ce mémoire s'attache à explorer en profondeur la rémunération en tant que facteur majeur de motivation et de changement au sein des organisations. À une époque où les entreprises évoluent dans un environnement en perpétuelle mutation, où la compétition est féroce et où les attentes des employés évoluent, il devient impératif de comprendre comment la rémunération peut être conçue de manière à créer un équilibre harmonieux entre les aspirations individuelles des travailleurs et les objectifs stratégiques de l'entreprise.

La rémunération a de tout temps été au cœur des préoccupations des organisations à travers le monde. En effet, elle représente bien plus qu'une simple transaction financière entre employeur et employé ; elle incarne un puissant levier de motivation, de performance, et de transformation organisationnelle. Dans le contexte spécifique de la Société Algérienne d'Assurances (SAA), une entreprise majeure du secteur des assurances en Algérie, l'importance de la rémunération en tant que facteur clé de motivation et de changement organisationnel ne saurait être sous-estimée.

La SAA, en tant qu'acteur incontournable du paysage économique algérien, fait face à un environnement en constante évolution, caractérisé par des défis croissants tels que la concurrence accrue, les changements réglementaires, et les attentes changeantes des clients. Dans ce contexte dynamique, la capacité de la SAA à attirer, retenir, et mobiliser des talents exceptionnels est essentielle pour maintenir sa compétitivité et pour répondre aux besoins complexes du marché.

La question de la rémunération revêt donc une importance stratégique pour la SAA. Comment la politique de rémunération de cette entreprise impacte-t-elle la motivation de ses employés ? Comment cette motivation influence-t-elle leur performance ? Comment la rémunération peut-elle être utilisée comme un outil de changement organisationnel pour favoriser l'innovation, l'efficacité, et l'adaptation aux nouvelles réalités du marché ? Ce sont des questions cruciales auxquelles ce mémoire s'efforcera de répondre.

Ce travail de recherche s'appuiera sur une analyse approfondie de la SAA, en mettant l'accent sur sa culture organisationnelle, ses politiques de rémunération, et les résultats observés en termes de motivation et de changement. Il explorera également les meilleures pratiques en matière de rémunération dans le contexte des assurances et étudiera comment elles peuvent être adaptées pour répondre aux besoins spécifiques de la SAA.

En somme, ce mémoire se propose d'explorer le lien complexe entre la rémunération, la motivation des employés, et le changement organisationnel au sein de la Société Algérienne d'Assurances. En ce faisant, il aspire à contribuer à une meilleure compréhension des défis et des opportunités qui se présentent à cette entreprise phare de l'économie algérienne, et à fournir des recommandations concrètes pour optimiser l'utilisation de la rémunération comme levier stratégique au service de la performance et de l'adaptation aux enjeux contemporains.

Problématique

La problématique qui sous-tend ce mémoire peut être formulée de la manière suivante :

"Comment la politique de rémunération de la Société Algérienne d'Assurances (SAA) influence-t-elle la motivation de ses employés et peut-elle être exploitée comme un instrument efficace de changement organisationnel pour renforcer la performance et l'adaptation de l'entreprise aux défis du secteur des assurances en Algérie?"

Cette problématique invite à explorer les relations complexes entre la rémunération, la motivation des employés et la capacité de l'entreprise à évoluer dans un environnement en mutation constante. Elle soulève des questions clés telles que la conception des systèmes de rémunération, leur alignement sur les objectifs stratégiques de l'entreprise, leur impact sur la motivation individuelle et collective, ainsi que leur contribution à la capacité de la SAA à innover et à s'adapter aux évolutions du marché des assurances en Algérie. La résolution de cette problématique constituera le fil conducteur de cette étude approfondie sur la SAA et sa politique de rémunération.

Choix et intérêt du sujet

Le choix du sujet "La rémunération comme facteur de motivation et de changement organisationnel, cas de la Société Algérienne d'Assurances (SAA)" revêt un intérêt majeur à plusieurs niveaux, à la fois pour l'entreprise étudiée, pour le secteur des assurances en Algérie,

et pour la recherche académique en gestion des ressources humaines. Voici les principaux choix et l'intérêt de ce sujet :

- **Problématique d'actualité** : La rémunération est un sujet d'actualité brûlant en gestion des ressources humaines. Les entreprises cherchent constamment à optimiser leurs politiques de rémunération pour stimuler la motivation des employés et favoriser le changement organisationnel. Dans un contexte où l'Algérie et le secteur des assurances connaissent des évolutions rapides, la question de la rémunération est particulièrement opportune.
- **Impact sur la motivation** : La motivation des employés est essentielle pour la performance d'une organisation. En étudiant comment la rémunération influence la motivation au sein de la SAA, cette recherche apportera des insights précieux sur la manière dont l'entreprise peut maintenir un personnel hautement motivé.
- **Leviers de changement** : Dans un monde des affaires en constante évolution, les entreprises doivent être capables de s'adapter rapidement. La rémunération peut être un puissant levier de changement organisationnel. Comprendre comment elle peut être utilisée de manière efficace pour promouvoir l'innovation, l'efficacité et l'adaptation est crucial pour l'avenir de l'entreprise.
- **Recherche académique** : Ce sujet comble un vide dans la recherche académique en Algérie en matière de gestion des ressources humaines. En se penchant sur un cas concret comme la SAA, cette recherche contribuera à enrichir le corpus de connaissances sur les pratiques de rémunération et leurs impacts dans un contexte algérien.

Objectifs de la recherche

Les objectifs de cette recherche visent à apporter des réponses précises aux questions soulevées par la problématique. Ainsi, nous pouvons formuler les objectifs de la recherche de la manière suivante :

- Analyser la politique de rémunération de la Société Algérienne d'Assurances (SAA)
- Évaluer l'impact de la rémunération sur la motivation des employés
- Étudier l'efficacité de la rémunération comme levier de changement organisationnel
- Formuler des recommandations pour optimiser la politique de rémunération de la SAA

Méthodologie de la recherche

Pour mieux appréhender notre sujet et pour répondre à notre question de recherche, nous avons adopté une démarche de travail axée d'une part sur une recherche bibliographique et d'autre part sur une recherche empirique.

Notre recherche bibliographique a révélé une évolution des intérêts de la recherche sur la gestion des ressources humaines dans les établissements hospitaliers. Celle-ci porte essentiellement sur :

- L'exploitation d'ouvrages qui traitent la gestion des ressources humaines et la gestion des carrières ; Travaux universitaires, tels que les thèses et mémoires qui traitent les questions liées à notre sujet ;
- Exploitation d'articles, et de statistiques publiées par différentes directions ;
- Le recours à des textes juridiques ;
- Et enfin, l'exploitation des sites d'internet.

A côté de cette recherche bibliographique, nous avons adopté une étude empirique consistant en un stage pratique au sein de la SAA de Tizi-Ouzou, à travers des entretiens avec les responsables des ressources humaines et des cadres supérieurs de la SAA, ainsi qu'un questionnaire administré aux employés de la SAA.

Structure de la recherche

Pour mieux organiser notre travail, nous l'avons structuré en trois chapitres :

Dans le premier chapitre nous aborderons les fondements et les activités de la GRH ;

Le deuxième chapitre parlera des concepts de motivation et changement organisationnel ;

Enfin, le dernier chapitre fera objet d'une étude de l'impact de la rémunération sur la motivation et le changement organisationnel au sein de la SAA.

Chapitre 1

Les fondement et les activités de la GRH

Introduction

La gestion des ressources humaines, comme tous les autres domaines administratifs (marketing, finance, production), aborde les fonctions de l'entreprise avec des rôles spécifiques liés à la mission globale de l'entreprise.

Les stratégies et les pratiques des entreprises et des organisations en matière de rémunération ont subi une refonte majeure au cours des dernières années. Les modes de rémunération se diversifient également. Les facteurs individuels, différés et non monétaires gagnent en importance. En manipulant divers leviers de rémunération, les managers s'attendent à une motivation accrue des employés et, par conséquent, à une amélioration des performances. Les récompenses totales sont devenues complexes, et cette complexité exige communication, transparence et cohérence.

La politique de rémunération reflète l'orientation stratégique et le système de gestion de l'entreprise. S'il est conforme à la politique du personnel et s'inscrit dans la stratégie de l'entreprise, il contribue à la création de valeur. L'alignement stratégique réussi des pratiques de rémunération est un défi permanent pour l'entreprise. L'importance que les employés accordent à leur rémunération, les comparaisons qu'ils font et les attentes qu'ils fixent ont un impact significatif sur la politique de rémunération d'une entreprise sur la motivation des employés.

Section 1 : La gestion des ressources humaines

La gestion des ressources humaines (GRH) est un ensemble de pratiques ayant pour objectif de mobiliser et développer les ressources humaines pour une plus grande efficacité, en soutien de la stratégie d'une organisation et aussi une discipline des sciences sociales nécessaire pour appréhender, négocier et tenter de résoudre des problèmes liés à la régulation de travail dans l'entreprise. La GRH a connu une évolution historique, déroulé en trois phases.

Dans cette section nous allons présenter les points essentiels de cette discipline cela pour une meilleur compréhension du rôle de cette dernière dans l'organisation.

1. La définition de la GRH

Il existe plusieurs définitions de la gestion des ressources humaines qui diffèrent d'un auteur à un autre, nous allons en citer dans ce qui va suivre quelques-unes.

Selon P. Roussel :

« G.R.H. est un ensemble d'activités visant à développer les compétences collectives des personnes travaillant dans l'entreprise. L'efficacité est le degré d'atteinte d'un objectif. Vous favoriserez le développement des ressources humaines pour atteindre les objectifs de la société H.R.M. GRH définit les stratégies et les mesures du personnel, les méthodes d'organisation du travail et la logistique de soutien pour développer les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise.. »¹

Selon Marcel Côté :

« La fonction Ressources Humaines fait partie de l'Administration Générale et sa mission est de penser, planifier, regrouper, coordonner, coordonner, orienter et contrôler les activités de chaque responsable hiérarchique dans le recrutement de personnel qualifié, de retenir, utiliser et développer les ressources humaines pour atteindre efficacement ses objectifs. l'organisation et son personnel. »²

Selon Shimon L. Dolan, Tania Saba, Susan E. Jackson, Randall S. Schuster :

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

Autrement dit ; « La gestion de ressources humaines est l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins en quantité et qualité. »⁴

1.1. L'évolution de la gestion des ressources humaines

Depuis le tournant du XXème siècle, le domaine des gestions des ressources humaines a connu une évolution en trois phases:

- La 1 ère phase: couvre les années 1920 à 1960;

¹ Maxime. MORENO. « Gestion des ressource humaines », janvier, 2008, P.05

² MARCEL Cot. « La gestion des ressources humaines », édition Vuberet, Paris, 1975, P.6.

³ SHIMON.L.TANIA SABA. SUSANE.JACKSON RANDALL. S.SCHULER « La gestion des ressources Humaines, tendances, enjeux et pratiques actuelles », 3ème édition, PEARSON éducation, 2002, P.5.

⁴ Maxime. MORENO. Op.cit.p05

- La 2eme phase : celle des années 1960 à 1980;
- Et la 3eme phase: s'étant de 1980 à aujourd'hui.

1.1.1. De la gestion du personnel à la gestion des ressources humaines

Du début du XXe siècle au début des années 1960, la fonction du personnel a été reprise principalement par les chefs de diverses unités administratives, qui ont joué un rôle clé dans la prise de décision concernant : Cependant, à mesure que les organisations grandissent, la direction sera obligée de s'appuyer sur des travailleurs moins éduqués et peu formés pour des tâches ponctuelles et répétitives. Par conséquent, les entreprises mettent en place des départements RH et introduisent des techniques et des méthodes développées de sélection, de formation et de rémunération pour soutenir les managers dans l'exercice de leurs fonctions.

L'introduction de cette nouvelle technologie de fabrication a rendu possible en grande partie par l'application des principes de l'organisation scientifique du travail, dans les plus répandus sont les suivantes:

- décomposer une tâches complexes en ses plus simples éléments pour assurer la réalisation efficace et rapide de la tâche;
- choisir les personnes qui sont les plus qualifiées pour accomplir ces tâches simplifiées;
- former rapidement ces travailleurs aux méthodes les plus efficaces pour accomplir le travail;
- Et mettre en place un système de rémunération selon lequel les travailleurs les plus productifs reçoivent une rétribution plus élevée

Avec l'application de ces principes, en s'est vite rendu compte que la personne humaine était loin de recevoir toute la considération qu'elle méritait.

De cette façon, les chefs d'entreprise créent un terrain fertile pour l'émergence et le développement des syndicats, un système dans lequel les syndicats coopèrent avec les chefs d'entreprise pour déterminer les conditions de travail qui s'appliquent à tous les salariés au sein de l'entreprise.

The School of Human Relationships : Elton Mayo et d'autres chercheurs, tels qu'Abraham Maslow et Frederick Herzberg, ont soutenu l'importance des facteurs humains

pour expliquer les niveaux élevés et faibles de réussite, et pour les relations interpersonnelles importantes. J'ai découvert la nécessité pour les individus de se retrouver dans le contexte. , pour se sentir membre à part entière de l'équipe de travail.⁵

« L'expérience d'Elton Mayo sur les effets des conditions de travail sur la productivité et le comportement des travailleurs sur le lieu de travail explique : « Il n'est pas à la hauteur des outils et des machines. ».⁶

Il n'est pas guidé par le seul appât du gain. Ainsi, les incitations financières ne peuvent constituer à elle seul une motivation.

- la satisfaction au travail devient déterminante pour une plus grande efficacité dans le travail;
- Et la motivation joue un rôle déterminant pour l'employé dans son travail.

1.1.2. La gestion systémique des ressources humaines (1960-1980)

Pour comprendre la gestion systémique des ressources humaines, il est important de consacrer des réflexions portant sur la notions système et ressource humaine(RH), en suite l'application de l'approche systémique de RH. Enfin les composantes du système du système de la gestion des ressources humaines.

1.1.2.1. Notion de système et de ressources humaines

La notion de système se définit comme une entité composée de parties différentes et interdépendantes mais agencées et orientées de façon à atteindre des résultats spécifiés.

De ce point de vue, les entreprises et les organisations peuvent généralement être considérées comme des systèmes ouverts. Il s'agit d'une réalité dynamique impliquant des unités, fonctions ou départements (sous-systèmes) qui assurent directement ou indirectement la transformation des matières premières, ressources et/ou services produits et les transfèrent vers l'environnement extérieur..

Jusqu'au tournant des années 1960, la fonction Ressources Humaines se présentait comme une succession d'activités parallèles, sans référence à une vision d'ensemble, pour

⁵ FOUURIAT, Michel. *Sociologie des organisations: la pratique du raisonnement*. Pearson Education France, 2007.

⁶ TASKIN, Laurent et DIETRICH, Anne. *Management Humain: Une approche renouvelée de la GRH et du comportement organisationnel*. De Boeck supérieur, 2020.

répondre aux besoins spécifiques des managers d'usine en entreprise. De plus, les interdépendances inhérentes à ce domaine d'activité ne sont pas comprises à la fois par les théoriciens et les praticiens du domaine. Ce manque de coordination des activités a rendu difficile l'identification et la réalisation d'objectifs communs d'utilisation efficace et de traitement équitable des hommes et des femmes employés par l'organisation. L'utilisation des modèles pull dans la théorie des systèmes devrait changer cette situation.⁷

1.1.2.2. L'application de l'approche systémique aux ressources humaines

Une approche systémique des ressources humaines est une approche dans laquelle des personnes extérieures au système s'appuient sur des concepts systémiques pour apporter des changements en réponse aux demandes des « décideurs ». Cette approche repose sur la définition préalable des résultats à atteindre et l'adaptation de processus cohérents aux objectifs fixés.

La fonction RH comprend une grande variété d'activités dont les interdépendances doivent être reconnues et évaluées. Une approche systémique invite à dépasser la notion de fonctions "individuelles", qui se concentrait sur les caractéristiques uniques et isolées de chaque activité, à travers une vision globale et intégrée de tous les éléments qui composent le système. . Leur nature met l'accent sur l'interdépendance. Cela nous permettra de mieux comprendre le fonctionnement de la fonction désormais appelée « gestion des talents » et de la positionner comme un sous-système organisationnel (fonction).

L'application de l'approche systémique implique d'analyser toutes les composantes de la fonction GRH en tant que système de même que son environnement.⁸

1.1.2.3. Les composantes du système de la gestion des ressources humaines

Il existe un consensus assez répandu à l'effet de regrouper la panoplie des composantes de GRH sous trois grandes catégories:

- **La planification des ressources humaines** : Analyse des tâches et des qualifications requises, analyse de l'environnement interne et externe de l'organisation, identification des besoins en personnel, élaboration d'objectifs et de politiques pour l'allocation et l'utilisation

⁷ SAHOUANE, Taous et ZEKHMI, Lydia. *La contribution de la rémunération à la motivation de la ressource humaine. Cas de l'entreprise GENIE SIDER (GESI-TP)*. 2017. Thèse de doctorat. Université Mouloud Mammeri.

⁸ Idem

efficace des ressources. Acquisition de ressources humaines : recrutement/ sélection/ inscription;

- **Le développement des ressources humaines et de l'organisation** : Évaluer les performances et le potentiel des personnes, identifier les besoins de formation, développer des programmes de formation, animer des formations, évaluer, développer et mettre en œuvre le développement organisationnel des programmes ;

Rétention des ressources humaines : déterminer la valeur relative des emplois, déterminer les structures de rémunération, gérer les avantages sociaux, négocier et gérer les conventions collectives, gérer la santé et la sécurité au travail, établir des programmes d'aide aux employés.⁹

a. L'environnement

Même s'ils ne font pas partie d'un système de gestion des ressources humaines, l'environnement interne et externe d'une organisation devient une réalité importante étroitement liée à l'environnement du système et de ses composantes. Pour rester dynamiques et permettre des ajustements, les systèmes de GRH doivent effectivement répondre aux évolutions de l'environnement.¹⁰

b. La rétroactivité

Le système de gestion des ressources humaines « peut recevoir un retour d'information sur l'atteinte des objectifs concernant la performance des activités du service, la pertinence des activités, la disponibilité et la qualité des ressources déployées, afin d'envisager des mesures d'adaptation des ressources humaines. »

Les approches systémiques ont contribué de manière significative au développement de la gestion des ressources humaines, mais malgré leurs apports indéniables, la gestion des ressources humaines est encore largement entravée par l'absence de dimension stratégique. Des tentatives sont faites pour compléter les approches systémiques par de nouvelles approches stratégiques des ressources. la gestion des ressource.¹¹

⁹ BELMOSTAPHA, Chikh, FAFA, Youcef, et MEKHELFI, Amina. *Diagnostic des services de la formation et de la gestion de carrière professionnelle Etude de cas SONATRCH-DP-HMD (2015-2016)*. Thèse de doctorat.

¹⁰ AFOLABI, Babajide. *La conception et l'adaptation de la structure d'un système d'intelligence économique par l'observation des comportements de l'utilisateur*. 2007. Thèse de doctorat. Université Nancy 2.

¹¹ VOYER, Pierre. *Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance: 2e édition*. PUQ, 2011.

1.1.3. La gestion stratégique des ressources humaines (1980 à nos jours)

Face à des environnements changeants et complexes (internes et externes), la gestion des ressources humaines occupe une position stratégique au sein de l'entreprise. L'accent mis sur la conception de la stratégie, sa formulation et son exécution est donc fondamental. le travail et la stratégie globale de l'entreprise.¹²

1.1.3.1. Notion de stratégie et de ressources humaines

Il s'agit de l'application des concepts stratégiques utilisés dans le domaine militaire à la gestion d'entreprise. Selon A. CHANDLER, « La stratégie consiste à déterminer les buts et objectifs fondamentaux à long terme d'une organisation, puis à choisir les comportements et les allocations de ressources pour atteindre ces buts et objectifs. »

Dans les années 1980 la dimension stratégique est venue s'ajouter à l'approche systémique pour permettre à la gestion des ressources humaines d'élargir sa perspective.

La formulation d'une stratégie d'entreprise implique l'acte très créatif de choisir non seulement un objectif mais aussi une méthode d'action afin qu'une entreprise remplisse sa mission dans un environnement en constante évolution et turbulent. Ainsi, pour qu'une stratégie, entendue comme un plan, soit efficace, il faut qu'elle remplisse les conditions pour que « les machines fonctionnent bien ». Cela signifie que l'environnement est stable, les tâches sont simples et les éléments internes de l'organisation se comportent de manière cohérente et prévisible. et cohérent. Bien sûr, ce point de vue sépare la formulation et l'exécution de la stratégie, mais reconnaît que les deux sont en quelque sorte liés.¹³

a. La formulation de la stratégie

A partir d'une analyse préalable de l'environnement interne et externe, l'entreprise détermine ses objectifs stratégiques et ses plans d'action à long et moyen terme.

b. La mise en œuvre de la stratégie

Cette phase passe par la budgétisation des ressources requises, l'attribution des responsabilités et la précision des modalités d'action au niveau opérationnel.

¹² MAKOUDI, Ghani et LAMARA, Ahmed. *La Motivation, facteur de performance dans les entreprises: Cas de l'ENIEM*. 2017. Thèse de doctorat. Université Mouloud Mammeri.

¹³ KOLEVA, Valentina. *La Direction Marketing stratégique comme vecteur de resserrement du lien marketing-stratégie dans l'organisation: l'étude du cas LaSer-Cofinoga*. 2011. Thèse de doctorat. Bordeaux 4.

La mise en œuvre de la stratégie doit être accompagnée d'un processus d'évaluation pour suivre le degré de réalisation des objectifs visés.

c. La gestion des ressources humaines et la gestion stratégique

Le concept et l'approche de « gestion stratégique du capital humain » ont émergé principalement avec l'avènement d'un grand nombre d'articles et d'écrits à partir des années 1980 qui traitaient de la question de l'intégration formelle et de la contribution de la gestion du capital humain à la gouvernance stratégique des entreprises. La gestion stratégique des ressources humaines est définie comme « un processus de gestion qui prend en considération les ressources humaines dans la formulation et l'exécution de la stratégie de gestion d'une entreprise et garantit que l'orientation, l'orientation et la pratique dans ce domaine sont conformes aux politiques de l'entreprise". Conditions générales internes et externes. »

Afin d'intégrer l'aspect ressources humaines dans la gestion stratégique, il est nécessaire de considérer la direction de l'entreprise dans la planification des ressources humaines, ainsi que les contraintes des ressources humaines dans toutes les directions stratégiques de l'entreprise. . En d'autres termes, alors que cette stratégie entraînera les changements qui doivent être pris en compte lors de la prévision et de la création des plans d'emploi, les besoins en personnel et les contraintes dans ce domaine peuvent influencer la stratégie.¹⁴

2. Les caractéristiques de la fonction ressources humaines

La fonction ressources humaines peut se définir à l'aide de huit caractéristiques¹⁵ :

2.1. Fonction stratégique

Les ressources humaines constituent l'un des leviers de la stratégie globale de l'entreprise au même titre que la fonction marketing, financière, ou juridique. Le responsable

¹⁴ SAHOUANE, Taous et ZEKHMI, Lydia. *La contribution de la rémunération à la motivation de la ressource humaine. Cas de l'entreprise GENIE SIDER (GESI-TP)*. 2017. Thèse de doctorat. Université Mouloud Mammeri.

¹⁵ Laetitia Lethielleux. « L'essentiel de la gestion des ressources humaines. », 3ème édition, Gualino, Paris, 2009,PP .26-27

des ressources humaines est chargé d'assurer la cohérence entre la stratégie de l'entreprise et les plans d'action ressources humaines.¹⁶

2.2. Fonction partagée

La fonction ressources humaines est une fonction partagée en ce sens que les niveaux hiérarchiques intermédiaires (responsable de service d'atelier...) exercent de plus des fonctions anciennement dévolues au service des ressources humaines. C'est un moyen de les responsabiliser vis-à-vis de leur équipe.

Le partage peut se faire en interne (délégation de certaines fonctions auprès des responsables hiérarchiques comme l'entretien annuel, l'évaluation) ou en externe (appel à des cabinets de consultants pour organiser des formations ciblées ou des séances de coaching comme technique d'accompagnement des managers).¹⁷

2.3. Fonction innovante

La fonction RH doit s'adapter en permanence aux évolutions de son environnement interne (structures organisationnelles, évolution des relations sociales, etc.) et, étant partenaire du changement, doit développer de nouveaux outils pour accompagner ces évolutions, c'est donc une fonction révolutionnaire.¹⁸

2.4. Gestion individuelle et collective

La gestion des ressources humaines se situe à deux niveaux différents : individuel et collectif. La somme des individus qui composent une organisation est différente du groupe. Par exemple, une politique de rémunération peut avoir pour objet de favoriser la rémunération individuelle (primes spécifiques, attribution d'options d'achat d'actions, etc.) tout en poursuivant une vision commune (tous les salariés bénéficient de la participation).¹⁹

¹⁶ BOUDJEMAA, Mohamed Oualid et AMRANE, Tassadit. *L'impact des TIC sur la gestion des ressources humaines au sein de la Société nationale de Commercialisation et de la Distribution des Produits Pétroliers. Cas Naftal de Tizi-Ouzou*. 2022. Thèse de doctorat. Université Mouloud Mammeri.

¹⁷ SAHOUANE, Taous et ZEKHMI, Lydia. *Op. Cite*

¹⁸ BOUZIDA, Moussa et DJOUDI, Med Amine. *Essai d'analyse des pratiques des ressources humaines dans l'entreprise algérienne: appréciation à travers l'audit de recrutement et de la formation au sein de l'ENIEM*. 2018. Thèse de doctorat. Université Mouloud Mammeri.

¹⁹ TARDIF, Maurice et LESSARD, Claude. *Le travail enseignant au quotidien: contribution à l'étude du travail dans les métiers et les professions d'interactions humaines*. Presses de l'Université Laval, 2017.

2.5. Gestion des éléments quantitatifs et qualitatifs

La gestion des ressources humaines en tant que discipline de gestion conduit à une réflexion quantitative et qualitative. La flexibilité des ressources humaines (ici entendue comme le facteur travail) est donc à la fois une perspective quantitative (nombre de salariés nécessaires pour faire fonctionner un outil de production) et une perspective qualitative (nombre de salariés nécessaires à la réalisation d'une tâche).²⁰

2.6. Gestion à court terme et long terme

Les fonctions organisationnelles se situent à court, moyen et long terme, mais nous sommes conscients qu'aujourd'hui le long terme tend à être le moyen terme. Ainsi, la fonction RH, interface entre la direction et les collaborateurs, assumera un rôle de leadership à court ou long terme. Les politiques RH peuvent être à court terme en termes d'action rapide et d'obtention de résultats rapides. A l'inverse, pour les activités nécessitant des moyens financiers et humains importants (ex : mise en place de la GPEC), la gestion s'inscrit dans la durée.²¹

2.7. Gestion formelle et informelle

Chaque relation a une partie « formelle » et une partie « informelle ». L'entreprise n'échappe pas à cette logique. Les directions des ressources humaines doivent donc faire la distinction entre les réseaux formels (relations bien établies et connues entre les individus, telles que les relations hiérarchiques) et les réseaux informels (relations informelles, amicales, sans hiérarchies directes où les individus ont accès à l'information).²²

2.8. Gardienne des valeurs culturelles

La culture d'entreprise peut être définie comme le ciment qui maintient une organisation ensemble. Ce sont des valeurs communément partagées qui peuvent être héritées. Les ressources humaines ont la responsabilité de faire respecter ces valeurs au sein de l'organisation, en particulier avec les nouvelles recrues. La diffusion de ces valeurs culturelles a pour but principal de favoriser leur intégration.

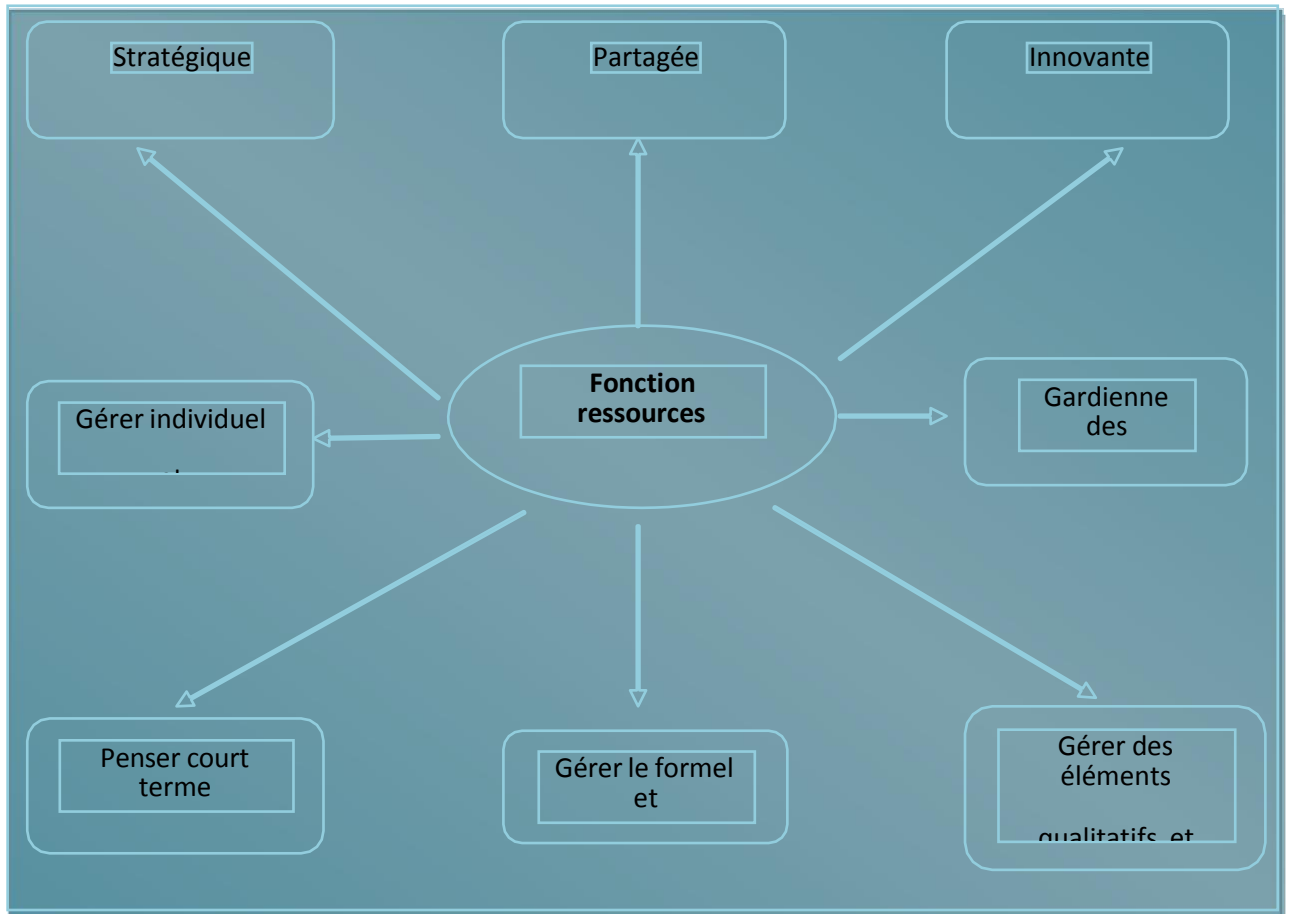
²⁰ GILBERT, Patrick. *La gestion prévisionnelle des ressources humaines*. La découverte, 2006.

²¹ AOUDI, Djihad. *L'impact de la certification ISO 9001 version 2015 sur La Gestion des ressources humaines Etude de cas de l'entreprise LIND GAZ OUARGLA*. Thèse de doctorat.

²² BRUNET, Luc et SAVOIE, André. *La face cachée de l'organisation: groupes, cliques et clans*. PUM, 2003.

Une description de ces huit caractéristiques souligne l'importance de la connectivité entre les fonctions RH d'une entreprise. La fonction Ressources humaines, comme le reste de l'entreprise, est essentielle à la mise en œuvre de notre stratégie globale.²³

Figure n°01 : Synthèses des huit caractéristiques de la fonction ressources humaines



Source : Laetitia Lethielleux, OP. Cite, P.29

3. Les missions et les objectifs de la fonction ressources humaines

Le but des RH est de coordonner tous les employés pour que l'entreprise soit efficace. Cette fonction est assurée par la Direction des Ressources Humaines (DRH). Au sein de ce service, le responsable RH fixe des objectifs pour assurer l'accomplissement des tâches administratives d'une part et des tâches connexes d'autre part.

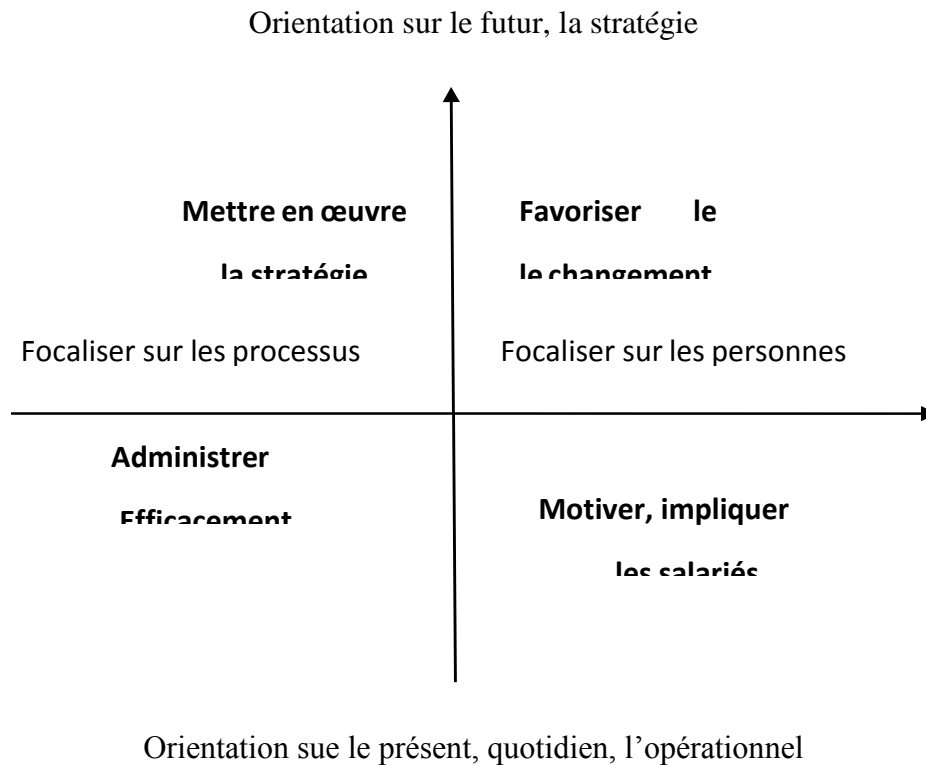
Toutes ces missions sont influencées par de multiples objectifs qui doivent être pleinement développés afin d'atteindre l'objectif ultime des ressources humaines et de l'organisation dans son ensemble.²⁴

²³ SAHOUANE, Taous et ZEKHMI, Lydia. Op. Cite

3.1. Les missions de la gestion ressources humaines

Les missions de la fonction ressources humaines peuvent être examinées selon deux axes : orientation sur le présent ou le futur, focalisation sur les hommes ou sur les processus (schéma 02).²⁵

Figure n°02 : Les missions (d’après Ulrich)



Source : Jean-Marie Peretti. « Ressources humaines », 12^{ème} édition, Vubernet, Paris, 2010, P. 30

3.1.1. Administrer efficacement

Correspond à la mise en place d’une organisation décentralisée de la fonction ressource humaine et une responsabilisation de la ligne hiérarchique. Ainsi, des activités de GRH sont parties intégrante de certaines fonctions de (chef de chantier, chef d’équipe...).²⁶

3.1.2. Développer la motivation et l’implication des salariés

Les définitions concernant le concept de motivation sont foisonnantes :

²⁴ LE BOULAIRE, Martine et RETOUR, Didier. Gestion des compétences, stratégie et performance de l’entreprise: quel est le rôle de la fonction RH?. *Revue de gestion des ressources humaines*, 2008, vol. 70, p. 51-68.

²⁵ Jean-Marie Peretti. « Ressources humaines », 12^{ème} édition, Vubernet, Paris, 2010, PP. 30 -31.

²⁶ ROBEVEILLE, Roland. *L’évolution de la Fonction Formation dans les grandes entreprises (1998-2009)*. 2010. Thèse de doctorat. thèse de doctorat de gestion université de Versailles saint Quentin.

La motivation peut être définie comme le processus qui gouverne l'engagement dans une action en déclenchant, donnant la direction, l'intensité et la persistance à un comportement.

Elle se manifeste sous divers aspects tels que l'enthousiasme, l'assiduité..., la motivation naît de l'enregistrement et la régulation de nombreux paramètres qui permettent à l'individu :

- De s'adapter et de comprendre l'environnement et les situations données ;
- De choisir l'investissement dans le temps et le sens voulu avec l'intensité souhaitée ;
- Et d'assurer la prolongation de l'action jusqu'à son terme.

Atteindre les objectifs nécessite la coopération des subordonnés. Ils développent de nouveaux modèles de GRH, notamment le modèle à haut engagement proposé par Lawler (1988) basé sur les partenariats et la mobilisation des employés. participation et mobilisation.

Il est important de connaître les attentes des collaborateurs considérés comme des clients, notamment celles liées à l'équité, l'employabilité, le développement, l'écoute et l'éthique, et d'y répondre selon une logique de réciprocité pour favoriser les attitudes et comportements souhaitables.²⁷

3.1.3. Favoriser le changement

Il s'agit là d'encourager les comportements nouveaux, efficaces grâce à la formation et à certains programmes de mobilisation tels que des nouvelles modalités de travail ou la rémunération.²⁸

3.1.4. Mettre en œuvre la stratégie

« La gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines » (Bouchville, G. Morin) propose la définition suivante de la stratégie : « Le processus de formulation et de mise en œuvre des mesures appropriées. Anticipez et rivalisez. avec eux. »²⁹

²⁷ BEN ARFA, Atka. *L'impact du modèle de gestion des ressources humaines sur la réalisation du plan de développement des ressources humaines: cas de l'Hôpital l'Hôtel-Dieu de Montréal*. 1996. Thèse de doctorat. École nationale d'administration publique.

²⁸ BAH, Hamidou. Les enjeux et les limites de la fidélisation du personnel en officine: cas de 63 officines. 2014.

²⁹ Boucherville, G. Morin. « Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines », éd Dunod, Paris2009, P.21.

Le DRH doit participer à la définition de la stratégie de son entreprise, doit veiller à la prise en compte en amont des conséquences RH des décisions prises.

Le DRH doit veiller à la cohérence de la stratégie RH avec celle de l'entreprise et à la cohérence des différentes pratiques de GRH. Entre elles de manière à accompagner efficacement la définie au sommet stratégique.³⁰

3.2. Les objectifs de la gestion ressource humaine

La gestion des ressources humaines a pour but de s'assurer qu'il y a toujours un nombre suffisant de personnes compétentes et motivées pour mener à bien les tâches requises, et qu'elles valorisent leurs talents pour atteindre un haut niveau de performance et de qualité pour le rendre atteignable. correspond aux objectifs économiques de l'organisation et se situe dans le climat social le plus favorable possible.

L'objectif est donc de bien gérer les ressources humaines, c'est la ressource centrale dans l'entreprise, sans les ressources humaines, il est impossible de se développer pour une entreprise.

Les objectifs sont regroupés en trois catégories qui sont :

- Les objectifs explicites ;
- Les objectifs implicites ;
- Et les objectifs à long terme.³¹

3.2.1. Les objectifs explicites

La gestion des ressources humaines vise quatre (04) objectifs explicites³² :

- Attirer des candidats de qualité (qualifiés);
- Maintenir les salariés donnant satisfaction dans l'entreprise (rendement satisfaisant);
- Accroître la motivation des salariés;

³⁰ Maxime. MORENO. « Gestion des ressources humaines », Edition janvier 2008, P.11

³¹ NAJIM, Hicham. L'efficacité de la gestion des ressources humaines des pays en voie de développement: une étude empirique. 2019.

³² Estelle. MERCIER et Géraldine SCHMIDT, « Gestion des ressources humaines », PERSON Education, France, 2004, P.61.

- Et utiliser de manière optimale leurs compétences en favorisant leur développement dans l'emploi.

Il décrit la relation entre ces objectifs et les activités de GRH. Par conséquent, une politique d'embauche détaillée comme celle-ci ne suffit pas à elle seule à attirer des candidats possédant les qualifications recherchées par les entreprises. Les entreprises devraient avoir des programmes de formation et des politiques de rémunération attrayantes qui sont des atouts précieux.

L'étroite relation entre les différentes activités de GRH signifie que la réalisation de l'une d'entre elles nécessite la prise en compte d'autres aspects. Compte tenu de l'importance de ces relations systémiques, une gestion efficace des ressources humaines qui peut engager, engager et motiver les meilleurs employés est essentielle pour une organisation.

Cependant, il est maintenant reconnu que la réalisation des objectifs opérationnels fixés par la GRH augmente l'efficacité organisationnelle. De mauvaises relations et des programmes de motivation mal compris peuvent donc conduire à l'insatisfaction des employés et avoir un impact négatif sur les performances.³³

3.2.2. Les objectifs implicites

La GRH vise en outre trois (03) objectifs implicites³⁴:

- Accroître et améliorer la productivité du travail;
- Améliorer la qualité de vie au travail;
- Et assurer le respect de la législation sociale (cadre juridique).

La gestion des ressources humaines ne consiste pas seulement à poursuivre les objectifs clairs ci-dessus. Toute intervention dans ce domaine repose sur un objectif implicite dont la réalisation, comme dans le premier cas, a des effets positifs à long terme sur l'organisation.

Productivité accrue : La recherche d'une productivité accrue est le moteur de l'activité économique de toute entreprise. Cependant, la GRH peut aider à améliorer la rondeur de la GRH car elle a un impact direct sur les employés.

³³ AOUDI, Djihad. *L'impact de la certification ISO 9001 version 2015 sur La Gestion des ressources humaines Etude de cas de l'entreprise LIND GAZ OUARGLA*. Thèse de doctorat.

³⁴ Estelle. MERCIER et Géraldine SCHMIDT, Op. Cite, P61

Conscientes de cette réalité, les entreprises les plus productives accordent une grande importance à leurs départements RH. Car pour obtenir des résultats, il faut à la fois viser à améliorer la productivité et la qualité des produits, et imposer l'urgence à ce besoin. Pour une gestion efficace du personnel

Améliorer la qualité de vie au travail : Le caractère routinier et exigeant de certains métiers est indéniable. Il s'avère que plus d'employés sont prêts à assumer plus de responsabilités que nous ne le pensions. Certains souhaitent une grande autonomie afin de mieux contribuer à l'entreprise. De plus en plus d'employeurs reconnaissent que chacun a intérêt à permettre à ses employés d'atteindre leurs objectifs, car la satisfaction des employés améliore la qualité de vie au travail.

Le respect du cadre juridique doit se faire en conformité avec les lois et règlement existant ainsi qu'avec les décisions arbitraires ou les jugements rendus par les tribunaux juridiques.

Ces exigences légales s'appliquent à la plupart des activités de GRH. À ce titre, les responsables des ressources humaines doivent avoir une compréhension approfondie des lois et réglementations qui affectent l'emploi, la rémunération, la santé et la sécurité, le travail, les relations industrielles et les droits de l'homme.³⁵

3.2.3. Les objectifs à long terme

Les objectifs à long terme poursuivis par les entreprises incluent la compétitivité et la rentabilité par rapport aux organisations à but non lucratif et aux agences gouvernementales. Ces objectifs affectent votre capacité à surveiller ou à augmenter et améliorer votre activité tout en utilisant les mêmes ressources, voire moins..

Les RH ont déjà un impact positif sur l'organisation en contribuant à la réalisation des objectifs explicites et implicites décrits ci-dessus. S'ils mettent tout en œuvre pour atteindre leurs objectifs à long terme, leur impact sera encore plus grand.³⁶

4. Les activités de la GRH

La gestion des ressources humaines est une gestion qui implique généralement de multiples activités liées à l'acquisition, à la rétention ou à l'utilisation et au développement des

³⁵ SAHOUANE, Taous et ZEKHMI, Lydia. *Op. Cite*

³⁶ Maric FARICELLI, Bruno SIRE : « performance et ressources humaines », édition Economica, 1996.p55

ressources humaines. Les principales activités de GRH dont le service des ressources humaines est responsable sont présentées ci-dessous.

4.1. La gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences

La Gestion Préventive des Embauches et des Compétences (GPEC) est la mise en place d'une approche proactive pour aider les entreprises à mieux faire correspondre les besoins futurs en personnel avec les ressources humaines disponibles quantitativement plutôt que qualitativement.

Toutes les prévisions qualitatives et quantitatives de compétences et d'effectifs n'ont qu'un seul objectif. Il s'agit d'identifier les déséquilibres potentiels et de prendre des mesures réglementaires pour les atténuer ou, au mieux, les éliminer.³⁷

4.2. La dotation en ressources humaines

« Une fois que les besoins en personnel de l'entreprise ont été clairement déterminés (combien d'employés par catégorie, par niveau de salaire...), l'étape de la dotation est déclenchée.

Cela comprend le recrutement de candidats, la sélection de candidats sur la base des exigences formulées pour les postes vacants, l'introduction et le placement de nouveaux employés. L'embauche peut se faire en interne (par promotion ou mutation) ou en externe (embauche). Pour ce faire, vous devez suivre quelques étapes bien définies.³⁸

4.3. L'évolution du rendement de salaire

Activités visant à apprécier ou évaluer la performance des employés par diverses méthodes (questions, entrevues, etc.) dans le but d'identifier les forces et les faiblesses de chaque employé et de mesurer le degré d'aptitude au poste. il occupait. » Les décisions de promotion, de transfert et de formation sont prises à la suite de ces évaluations.³⁹

³⁷ BARUEL BENCHERQUI 1, Dominique, LE FLANCHEC 2, Alice, et MULLENBACH-SERVAYRE 3, Astrid. La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences et son effet sur l'employabilité des salariés. *Revue management et avenir*, 2011, no 8, p. 14-36.

³⁸ FARAH, Makhlof et MAKHZOUM, Hicham. *L'impact de la rémunération sur la motivation du personnel Cas CNEP Banque Tizi-Ouzou*. 2020. Thèse de doctorat. Université Mouloud Mammeri.

³⁹ KAMALI, Nabil. *L'évaluation du rendement des employés: cas d'une PME marocaine*. 2012. Thèse de doctorat. Université du Québec à Trois-Rivières.

4.4. Le développement des ressources humaines

Cette activité vise deux dimensions : le développement des compétences et la gestion des carrières⁴⁰.

Le rythme rapide des changements technologiques et l'obsolescence des connaissances des employés poussent les organisations à concevoir et à mettre en œuvre des programmes de formation conçus pour améliorer les compétences des employés et augmenter la productivité.

Par ailleurs, le coût élevé engendré par un roulement de main d'œuvre élevé incite les organisations à élaborer des politiques et à proposer des cheminements de carrière afin de maintenir les travailleurs dans l'organisation.

4.5. La rémunération et la motivation des employés

Après avoir embauché un candidat, les entreprises doivent évaluer ses performances afin de déterminer une rémunération appropriée. En général, l'utilisation de la performance comme déterminant du salaire augmente la volonté de travailler d'un individu.⁴¹

4.6. L'amélioration du climat de travail

Améliorer l'ambiance de travail améliore la qualité de vie au travail et améliore la santé et le bien-être des salariés. Cela permet la mise en œuvre de programmes qui améliorent la productivité organisationnelle. L'amélioration de l'environnement de travail est donc intégrée dans toutes sortes de relations de travail satisfaisantes.⁴²

4.7. La mondialisation de la gestion des ressources humaines

C'est une activité nouvelle tout comme le phénomène de mondialisation. Elle s'adresse aux entreprises qui opèrent à l'international (les multinationales). Comprendre les principes et les pratiques de la gestion des ressources humaines adoptées dans d'autres pays permet à ces entreprises d'affronter d'abord et de vaincre une compétition internationale.⁴³

⁴⁰ MARTORY BERNARD, DANIEL CROZET, «Gestion des Ressources Humaines » ,7ème édition, Paris, 2007.p 95

⁴¹ FARAH, Makhlouf et MAKHZOUM, Hicham. *L'impact de la rémunération sur la motivation du personnel Cas CNEP Banque Tizi-Ouzou*. 2020. Thèse de doctorat. Université Mouloud Mammeri.

⁴² Idem

⁴³ Idem

5. Les modèles de la gestion des ressources humaines

Il existe trois modèles pour la gestion des ressources humaines à savoir le modèle traditionnel, le modèle des relations humaines et enfin le modèle de la gestion moderne des ressources humaines.⁴⁴

5.1. Le modèle traditionnel

Ce modèle se rattache au modèle taylorien de l'organisation. Il est centré sur l'efficacité. Les ressources humaines sont perçues comme un coût à minimiser. La fonction ressources humaines est en charge de veiller à l'application de la division verticale et horizontale du travail et au contrôle des activités des hommes.⁴⁵

5.2. Le modèle des relations humaines

A la recherche d'efficacité, est ajoutée la notion d'équité. La fonction ressources humaines ne se réduit pas à une mission de minimisation des coûts mais elle doit aussi s'assurer du degré de satisfaction du salarié dont la coopération est indispensable au développement de l'entreprise.

5.3. Le modèle de la gestion « moderne » des ressources humaines

Le modèle est considéré comme une ressource pour l'organisation, voir la plus importante il est mis en œuvre un système de gestion participatif où le manager de proximité n'est pas là uniquement pour contrôler mais aussi pour motiver son équipe l'objectif n'est plus d'améliorer la satisfaction mais la prise de décision et l'efficacité globale de l'organisation en utilisant les ressources humaines.

5.4. Le modèle de la gestion stratégique

L'individu recherche, avant tout, sa propre satisfaction. Il servira l'organisation dans la mesure où cela lui permettra d'atteindre ses propres objectifs. La fonction ressources humaines est alors définie comme la prise en compte des stratégies individuelles, des ressources est des coûts que représente pour chacun d'eux la coopération aux buts de l'organisation.

⁴⁴ Laetitia Lethielleux.op.cite. PP .18-19

⁴⁵ HAMOUCHE, M. Menad et BOUBRITE, M. Ecole supérieure de commerce-kolea.

Section 2 : La gestion de la rémunération

La question de la rémunération se trouve au cœur de la relation qui lie l'employeur au travailleur, elle constitue la partie explicite du contrat de travail : le salarié perçoit un salaire en contrepartie de l'exécution d'un travail. L'importance attachée par le salarié à la rémunération qu'il perçoit, les comparaisons qu'il opère et ses attentes donnent à la politique de rémunération des entreprises une grande influence sur sa productivité et le climat social dans l'entreprise. Ainsi pour qu'une organisation soit compétitive et flexible, il est nécessaire d'assurer un bon rapport entre coûts salariaux et productivité.

1. La définition de la rémunération

La rémunération comprend tous les avantages offerts par un employeur à un employé. Celle-ci consiste, d'une part, en un salaire de base fixé par la loi ou une structure salariale liée à un poste et à un marché de référence, tenant compte de la taille et des performances relatives de l'organisation, et d'autre part, en avantages sociaux. Ils jouent un rôle de plus en plus important dans les récompenses.

Autrement dit, la rémunération est la somme d'argent versée aux personnel employé dans l'organisation en raison de leurs prestations, compétences et forces de travail, elle est composée d'un salaire fixe, d'un salaire variable et de l'ensemble des avantages sociaux⁴⁶.

1.1. Selon J.M.Peretti et J.P.Magot

« La rémunération est l'ensemble des rétributions acquises par le salarié en contrepartie du travail effectué pour l'organisation qui l'emploie ».⁴⁷

1.2. Selon B.Thévenet, C.Dejoux et All

« La rémunération représente le salaire ou le traitement ordinaire de base et tous les autres avantages et accessoires payés, directement ou indirectement, en espèces ou en nature par l'employeur au travailleur en raison de l'emploi de ce dernier »⁴⁸.

⁴⁶ Lakhdar SEKIOU et Jean Marie PERETTI. Gestion des ressources humaines 2 ème édition. De Boeck Bruxelles.2001. P 156 .

⁴⁷ LACROIX, Jean-Pierre. La socialisation du risque d'entreprise par la rétribution: un engagement de la RSE. In : *Colloque Aderse, Nice*. 2012.

⁴⁸ B.Thévenet, C.Dejoux, E.Marbot, A.Bender, « Fonction RH » ED, PEARSON EDUCATION, Paris, P.258.

2. Les fondements de la rémunération

Pour comprendre la rémunération qui est un élément clé de la politique des ressources humaines, il est important de consacrer des réflexions portant sur la notion de la rémunération, ses dimensions ainsi ses différents éléments constituent cette dernière.

2.1. Les différentes conceptions de la rémunération

Rémunération : « Les avantages monétaires que les employés reçoivent en échange de leur contribution à leur travail », mais avec plus d'éléments de rémunération ajoutés. Par conséquent, dans le but d'une concurrence constructive entre les employés, il convient que les politiques de traitement des employés motivent et valorisent les services fournis. La rémunération est un concept plus global qui considère tous les avantages liés à l'emploi. Deux questions se posent alors. Quels sont les autres facteurs de rémunération et comment évoluent-ils dans la politique de rémunération ?⁴⁹

2.1.1. Les dimensions de la rémunération

La fixation de la rémunération dépend de deux dimensions jugées importantes qui sont d'ordre légal et social⁵⁰

2.1.1.1. La dimension légale

Elle repose sur des obligations légales, conventionnelles et contractuelles que l'on doit respecter lorsque l'on fixe les salaires. Parmi ces obligations, on retrouve :

- Le Salaire Minimum Interprofessionnel Garanti (SMIG) ;
- Les rémunérations conventionnelles minimales ;
- L'égalité entre les salaires féminins et masculins ;
- Et l'obligation de négociation au niveau de la branche ou de l'entreprise.

2.1.1.2. La dimension sociale

Pour une gestion efficace des ressources humaines, il est nécessaire de mettre en place un système de rémunération équitable pour tous. Le système le plus logique est de faire un

⁴⁹ MERCIER.E et GERALIDINE.S. « Gestion des ressources humaines », Pearson Education, France, 2004, P.121.

⁵⁰ TIRCHI.O. « la gestion des rémunérations, un outil de motivation au service de la performance au travail », mémoire de magister en sciences économiques, option management des entreprises, soutenu 2012, PP.48-49.

échelonnement des postes les uns par rapport aux autres et de construire un barème de rémunération correspondant. Cette méthode de classification se fait selon 2 étapes successives:

- Tout d'abord, allez à Position Qualification, évaluez chaque poste et attribuez une note (Méthode par Classement : Les postes sont classés hiérarchiquement les uns par rapport aux autres. Classer selon la méthode analytique, par exemple HAY Method MANAGEMENT) déterminer les postes selon une variété de critères tels que capacité, l'engagement créatif et le but;
- Vient ensuite la question de l'établissement de la correspondance salariale, de l'établissement d'un système salarial pour chaque poste, de la création de parcours de carrière et du développement de domaines spécialisés.⁵¹

2.1.2. Les composantes de la rémunération

Pour comprendre les composantes de la rémunération il est utile de les scinder en deux parties principales, à savoir la partie fixe et la partie variable.⁵²

2.1.2.1. Partie « fixe »

La seule composante de la partie fixe est le salaire de base, qui correspond au salaire brut avant prélèvements sociaux et avant versement des allocations sociales. Le salaire de base est déterminé par une grille de classement (grille indiciaire). Cela signifie qu'à mesure que nous vieillissons et que nous améliorons nos performances, nous voulons que chaque facteur monte de plusieurs niveaux.

Il n'inclut pas les primes ni les heures supplémentaires et correspond généralement à la première ligne d'une fiche de paie.⁵³

⁵¹ PORNSCHLEGEL, Hans. L'analyse des tâches et la qualification du travail: Principes de base, méthodes et applications dans les industries de la Communauté européenne du charbon et de l'acier. Collection d'économie du travail III= Task analysis and qualification of labor: Basic principles, methods and applications in the industries of the European Coal and Steel. Labor Economy Collection III. 1967.

⁵² MERCIER.E et GERALDINE.S, Op. Cite, PP. 122-123

⁵³ GRAMAIN*, Agnès et XING**, Jingyue. Tarification publique et normalisation des processus de production dans le secteur de l'aide à domicile pour les personnes âgées. *Revue française des affaires sociales*, 2012, no 2, p. 218-243.

2.1.2.2. Partie « variable »

La rémunération variable est l'une des composantes de la rétribution globale que peuvent proposer les entreprises à leurs salariés, bonus, primes ... par opposition au salaire de base qui constitue une rémunération fixe.

La rémunération variable est calculée sur la base des performances organisationnelles, d'équipe, de poste et individuelles. Il s'agit essentiellement de récompenses sous forme d'incitations et/ou de participation aux bénéfices. La personnalisation des salaires prend de nombreuses formes, notamment la compensation des compétences, le développement d'augmentations salariales individuelles et l'évaluation des performances.⁵⁴

Cette partie variable est composée d'indemnités non imposables et de primes imposables.

a. Les indemnités non imposables

Somme d'argents versée par l'employeur pour rembourser le salarié de frais supportés à l'occasion du travail, elle n'est alors ni imposable, ni soumise à la cotisation. Ce sont les indemnités qui ne sont pas soumises aux charges sociales on peut citer :

Les allocations familiales : Les travailleurs bénéficient des allocations familiales sur les éléments suivants :

- Enfants âgés de moins de 18ans ;
- Enfants âgés de moins de 21 ans poursuivant les études ;
- Enfants handicapés ;
- Enfants adoptifs ;
- Les conjoints non travailleurs.
- Prime de panier : est une participation au fait de repas de l'employé.
- Et Prime de transport.

⁵⁴ SEKIOU, BLONDIN, FABI, BAYAD, PERETTI, ALIS, CHEVALIER. « Gestion des ressources humaines », 2^{ème} édition, Ed de Boeck, Bruxelles, 2001, P.178.

b. Les primes imposables (utilisables)

Une prime est une somme versée à un salarié, mais du fait qu'elle diffère du salaire régulier, elle a un caractère relativement exceptionnel, même si le cycle est annuel voire mensuel. Par conséquent, ils sont payés en plus des salaires réguliers et sont souvent versés pour récompenser les employés pour un service satisfaisant (primes de revenu, d'assiduité, primes de ponctualité) ou il est destiné à compenser la difficulté spécifique de la tâche (prime de risque). Parfois, il s'agit simplement d'un bonus spécial (bonus de fin d'année ou de 13 mois).

La rémunération d'un salarié ne se limite pas toujours à son salaire de base, les différentes primes peuvent également être versées par l'employeur. Elles sont de différents types :

b.1. Les primes en lien avec le type de travail effectué

Certaines primes sont liées au quotidien du salarié et notamment aux difficultés qu'il peut rencontrer, on peut citer :

- Prime de risque ;
- Prime de froid ;
- Prime d'insalubrité ;
- Prime de nuit ;
- Prime d'astreinte ;
- Prime de sécurité ;

b.2. Et prime d'habillement. Les primes en lien avec l'entreprise

Dans le cadre du contrat de travail, les salariés peuvent bénéficier de divers avantages et primes, ces derniers étant liés à l'ensemble de l'entreprise ou à des salariés spécifiques. Ils sont suivis à l'aide de barèmes (voir annexe 1), de la présence des salariés (indemnités de présence), de la fidélité à l'entreprise (primes d'ancienneté), et de certains aspects de la vie professionnelle (transport, repas...). Affaires personnelles (mariage, accouchement). Il peut également être lié à la performance des employés pour augmenter la motivation au travail. Dans ce cas, ils sont à la fois personnels et collectifs et portent sur les résultats obtenus à

partir d'objectifs préétablis. C'est courant dans les emplois commerciaux. Les principaux sont⁵⁵ :

- Prime liée aux performances ou à la fidélisation ;
- Prime de bilan ;
- Prime de rendement ;
- 13ème mois ;
- Prime de participation ;
- Prime d'ancienneté ;
- Prime d'assiduité ;
- Prime liée à un événement ;
- Et prime de mariage; prime de naissance.

Le tableau suivant résume quelques caractéristiques associées à la part fixe et à la part variable.

Tableau n°01 : Quelques caractéristiques de la partie fixe et de la partie variable.

La partie fixe	La partie variable
<ul style="list-style-type: none"> - La partie fixe est réglementée et soumise au droit du travail - Elle doit être attractive pour recruter. - Lorsqu'elle est suffisante, elle permet de fidéliser les salariés. - Parce qu'elle est régulière, elle permet de sécuriser. 	<ul style="list-style-type: none"> - La partie variable est toujours motivante. - Elle doit être attribuée de manière discriminante, en évitant le « saupoudrage » et aussi elle ne doit pas être trop importante. - Le variable individuel doit rester dominant pour ne pas démotiver les meilleurs.

Source : TIRCHI.O « la gestion des rémunérations, un outil de motivation au service de la performance au travail », mémoire de magister en sciences économiques, option management des entreprises, soutenu 2012, P.64.

⁵⁵ DESBRIÈRES, Philippe. Les actionnaires salariés. *Revue française de gestion*, 2002, no 5, p. 255-281.

Le variable est le levier de motivation, le variable rémunère les résultats et la performance obtenus par le salarié dans le cadre de sa mission tandis que le fixe rétribue le niveau de responsabilité, la maîtrise ou encore la maturité du salarié par rapport au poste.

2.2. Les différentes formes de la rémunération

Pour rémunérer les salariés, il existe plusieurs modes de rémunération qui sont fonction soit de la catégorie de personnel concernée, soit de la nature du travail accompli. Ainsi, le salaire peut être versé en fonction du temps passé, du rendement constaté ou bien au pourboire.⁵⁶

2.2.1. La rémunération au temps

La rémunération au temps passé représente, de loin, le mode de rémunération le plus fréquent, rapporté au nombre de salariés. Elle consiste à attribuer un salaire qui est proportionnel au temps passé pour effectuer un travail.

Par conséquent, l'indication de la quantité de travail effectuée n'est pas prise en compte. Parmi les travailleurs occasionnels figurent ceux qui perçoivent toujours un salaire mensuel par coutume ou convention régissant leurs droits, et ceux qui n'ont pas perçu de salaire mensuel depuis la loi du 19 janvier 1978, dite loi du 19 janvier 1978. Il existe un salaire mensuel ouvrier. Loi "Paiement mensuel". Dans son cas, le salaire est le même tous les mois, quel que soit le nombre de jours ouvrables effectifs indiqués sur le calendrier mensuel. En revanche, si le système de salaire horaire est maintenu, le salaire sera calculé en fonction des heures effectivement travaillées dans le mois, il y aura donc une différence de salaire mensuel.

Les salariés mensuels ou mensualisés sont soumis contractuellement à un certain horaire de travail hebdomadaire et l'on calcule leur salaire mensuel en fonction des cinquante-deux semaines, équivalant aux douze mois, de l'année.⁵⁷

2.2.2. La rémunération au rendement

Quelque soit le temps passé pour accomplir un travail, l'élément pris en compte pour déterminer la rémunération est le résultat obtenu, le nombre de pièces produites, le nombre de vêtements assemblés ou le nombre de machines vendues par exemple. On trouve, pour les

⁵⁶ Jean-Pierre Taib. « Paie et administration du personnel », 4^{ème} édition, Dunod, Paris, 2013, PP. 07-08

⁵⁷ FREYSSINET, Michel. *La division capitaliste du travail*. Savelli, 1977.

travailleurs à domicile, une rémunération qui est fonction du nombre de pièces produites, et négociation entre les parties porte, dans ce cas, sur le montant versé pour chaque pièce produite.⁵⁸

2.2.3. La rémunération au pourboire

Dans certaines professions, notamment dans la restauration et l'hôtellerie où le salarié est en contact avec la clientèle, le pourboire détermine sa rémunération.

Les salariés ainsi rémunérés sont soumis à l'obligation de percevoir un salaire minimum qui se calcule à partir du taux horaire du Smic prévu par la loi, multiplié par un nombre d'heures qui peut dépasser les 35 heures hebdomadaires pour certains métiers spécifiques.⁵⁹

2.3. Les différentes natures de la rémunération

Il existe plusieurs types de rémunérations à savoir :

- La rémunération directe / indirecte ;
- La rémunération immédiate / différée ;
- Et rémunération fixe / variable.

2.3.1. Rémunération directe /indirecte

La rémunération directe se compose de trois éléments : le salaire fixe, le salaire de performance et les primes. Le salaire de performance permet de tenir compte des efforts fournis par une personne pour mener à bien sa mission. Il varie d'une année sur l'autre et peut porter sur la part individuelle réversible (bonus, commission,...) et la part d'équipe réversible (bonus, prime d'objectif,...).

La rémunération indirecte correspond aux périphériques considérés comme plus ou moins éloignés (stock-options, logements de fonction...)⁶⁰

⁵⁸ SCHLOSS, David. *Les modes de rémunération du travail*. Giard & Brière, 1902.

⁵⁹ SAHOUANE, Taous et ZEKHMI, Lydia. *Op. Cite*

⁶⁰ IMANE, Mme TABET DERRAZ. *Système de rémunération et développement des compétences-Appliquant la norme comptable international IAS 19 (avantage du personnel)-*.

2.3.2. Rémunération immédiate/différée

La rémunération différée est liée principalement aux statuts des personnes. Parmi les rémunérations différées, on peut citer l'exemple des stock-options, de la retraite par capitalisation... Cette rémunération est perçue après l'écoulement d'une durée ou lors de la survenance d'un événement comme le départ du salarié de l'entreprise.

Au contraire de la rémunération différée, la rémunération immédiate est celle qui est reçue sans délai par le salaire.⁶¹

2.3.3. Rémunération fixe/variable

La rémunération fixe est composée du salaire, des primes et des autres gratifications fixes découlant du poste occupé ou en fonction de critères personnels (expérience, ancienneté dans l'entreprise...). Elle ne peut être inférieure au minimum légal. La structure du salaire fixe est déterminée à partir de trois éléments : la convention collective, les référentiels propres au secteur d'activité de l'entreprise et les méthodes d'analyse et de classification des emplois.

La rémunération variable peut être collective ou individuelle. La part variable individuelle, composée de primes et bonus, est mesurée à l'aide de divers indicateurs⁶² :

- Une évaluation des performances individuelles ;
- Des objectifs fixés en début de la période;
- Et les résultats de la période précédente.

La difficulté de ce type de rémunération réside dans le choix des critères de performance et la possibilité d'individualiser les résultats, souvent l'objet d'une réussite collective.

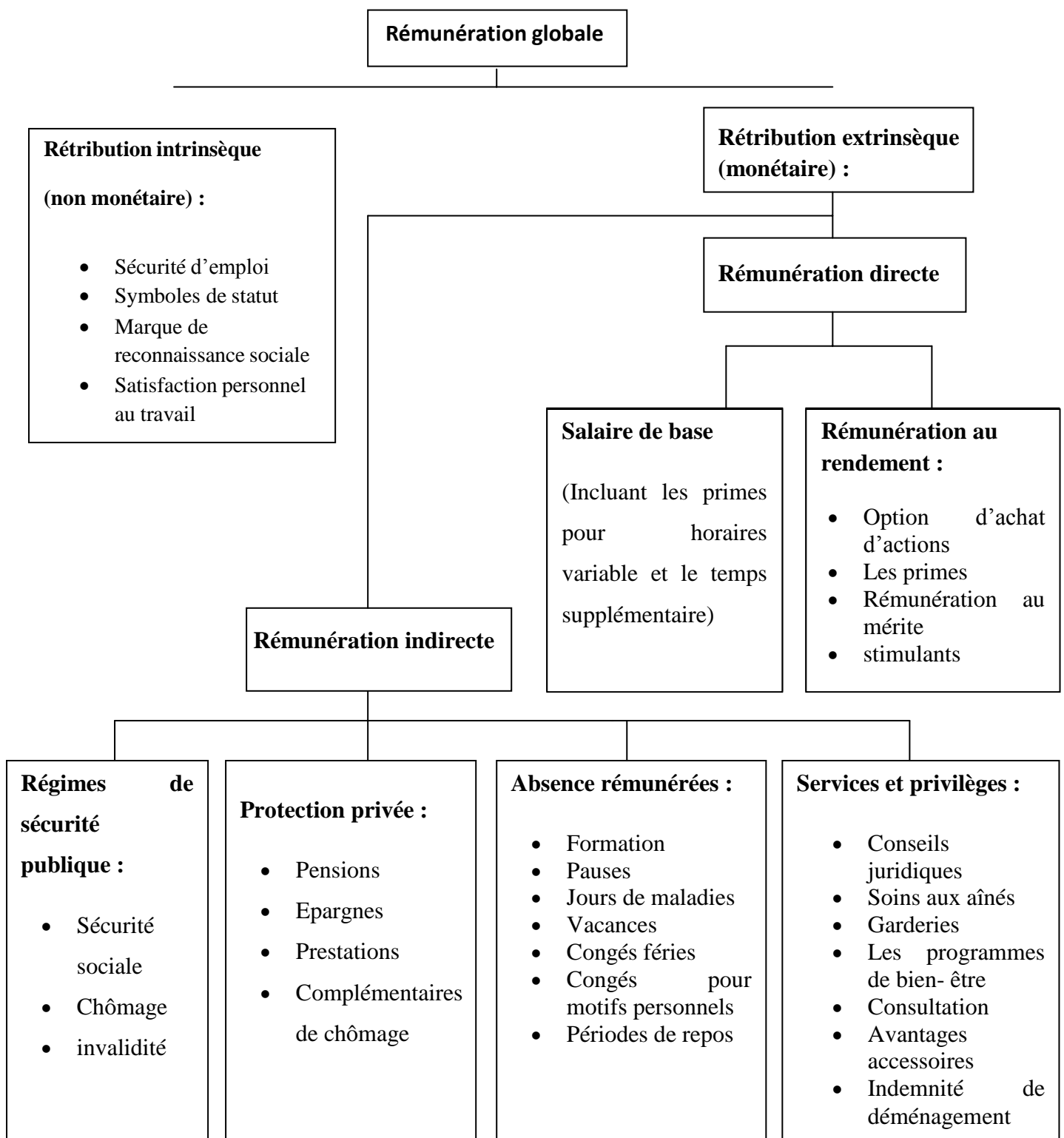
La part variable collective est la seule rémunération au mérite que perçoivent les salariés à l'exclusion des commerciaux. Sa détermination peut résulter :

- de critères de performance globaux : résultat net pour la participation ou résultat d'exploitation ou productivité pour l'intéressement ;
- de critères spécifiques à de petits collectifs de travail (prime ou bonus d'équipe).⁶³

⁶¹ AMRANE, Mohamed et GHERSBRACHAM, Sihem. *L'impact de la rémunération sur la motivation du personnel Cas de SONATRACH (Division Forage)*. 2019. Thèse de doctorat. Université Mouloud Mammeri.

⁶² KHADÏDJA, Melle TAIEBI et ABDERRAHMANE, Mr MEBTOUL. Les rémunérations: Un facteur de motivation au travail dans les entreprises. Cas de l'E. NA. P.

Figure n°03 : Eléments de la rémunération globale.



Source : SHIMON, L.DOLAN, T.SABA, SUSAN E.JACKSON, RANDALL S.SHULER. « La gestion des ressources humaines », 3ème édition, Pearson Education, Canada, 2002, P. 385.

⁶³ Laetitia Lethielleux. « L'essentiel de la gestion des ressources humaines. », 3ème édition, Gualino, Paris, 2009, P.79.

2.4. Les effets de la rémunération sur le comportement des salariés

Les effets de la rémunération sur le comportement des salariés se déterminent par un ensemble de critères, parmi lesquels nous citons les plus importants à savoir le degré des compétences et le degré de motivation des salariés.⁶⁴

2.4.1. Rémunération et compétences

La politique de rémunération peut être orientée de manière à placer les compétences au cœur de la gestion des ressources humaines de l'entreprise. La mise en place d'une telle politique suppose que l'entreprise puisse apporter des réponses aux questions suivantes⁶⁵ :

- Quelle définition retenir de la compétence ? Parle-t-on de rémunérer les compétences requises par des emplois de même niveau (compétences horizontales) des compétences verticales (requises par des emplois d'encadrement) ? des compétences « En profondeur » (approfondissement de la maîtrise de son emploi actuel) ? (Lawler, 1994) ;
- Quel type de compétences l'entreprise cherche-t-elle à rémunérer : savoir, savoir faire ou savoir être ?
- S'agit-il de rémunérer des compétences déjà acquises ou acquérir ?
- Quel système d'évaluation des compétences veut-on mettre en place ?
- Quel sera le caractère incitatif du système de rémunération ?
- Et quelle sera la forme retenue de cette rémunération ?

2.4.2. Rémunération et motivation des salariés

Après avoir embauché un candidat, les entreprises doivent évaluer ses performances afin de déterminer une rémunération appropriée. La recherche des causes d'une performance insatisfaisante peut entraîner des ajustements des systèmes de récompense, la création de programmes de formation spécifiques et l'adoption de nouvelles mesures.

⁶⁴ Laetitia Lethielleux. Op.cit. p 87-90

⁶⁵ AMARA, Sarah et AIT OUARAB, Rania. *Le recrutement comme politique d'ajustement des besoins en compétences dans l'entreprise Cas: Direction de la Distribution de la SONEGAS*. 2022. Thèse de doctorat. Université Mouloud Mammeri.

Une variété de critères, tels que la nature du poste occupé, la contribution personnelle au bon fonctionnement de l'entreprise et la performance, sont généralement dictés lors de la détermination de la rémunération des employés. En général, la rémunération basée sur la performance augmente la motivation des individus à travailler. Cependant, d'autres types de compensation sont également possibles.⁶⁶

La motivation est un processus complexe qui réunit trois composantes :

- le niveau d'attente des individus (E) : il s'agit de la perception que l'individu a des performances qu'il peut atteindre en fonction des efforts qu'il fournit ;
- l'instrumentalité (I) : cela désigne la perception de la récompense que l'individu peut obtenir en fonction de sa performance ;
- la valence (V) : c'est-à-dire la valeur effective que représente la récompense de la performance.

La motivation (M) serait le résultat de l'équation suivante (Vroom, 1964) :

$$M = V \times I \times E$$

2.5. Les critères d'un bon système de rémunération

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

Un bon système de rémunération requiert d'être : lié à la stratégie ; équitable ; compétitif ; motivant ; fédérateur ; flexible ; contrôlé ; transparent ; segmenté ; global et partagé.⁶⁷

2.5.1. Un système de rémunération lié à la stratégie

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

⁶⁶ SAHOUANE, Taous et ZEKHMI, Lydia. *Op. Cite*

⁶⁷ COHEN.A. « Toute la fonction ressources humaines ».Edition DUNOD, PARIS, PP.273-285

2.5.2. Un système de rémunération équitable

Ce système doit être perçu comme juste et incontestable par les membres de l'organisation. Les déséquilibres et les sentiments d'injustice parmi les employés peuvent entraîner des conflits et une faible motivation. Les services RH vérifient régulièrement la pertinence des structures internes des emplois et des salaires. Pour ce faire, nous utilisons des outils d'évaluation et de classification des emplois.

La classification des emplois est une démarche objective et concertée d'évaluation des emplois. Elle consiste à peser les emplois à partir de critères de notation et d'accorder à chaque emploi un nombre de points, donc, par conséquent, un poids. Cette démarche dite de "pesée les emplois" permet de les hiérarchiser et de les classer par niveaux.⁶⁸

Parallèlement, la DRH bâtit des grilles de salaires qui auront pour objectif de :

- Donner des règles de gestions avec un mini/ médian/ maxi "théorique" par niveau d'emploi ;
- Mettre en place des règles de progression ;
- Et détecter et gérer les anomalies.

2.5.3. Un système de rémunération compétitif

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.

2.5.4. Un système de rémunération motivant

Ce système doit inciter chacun à participer à l'atteinte des objectifs de l'entreprise, au développement des compétences et à l'amélioration des performances. Pour s'assurer que cet engagement est vraiment récompensé, les RH veillent à ce que les normes de profit individuelles, la définition d'objectifs individuels et collectifs et la nature des récompenses soient pleinement alignées sur la stratégie de l'entreprise.

⁶⁸ BERNARD, Nathalie. *Bien-être au travail et performance de l'entreprise: une analyse par les paradoxes*. 2019. Thèse de doctorat. Université Grenoble Alpes.

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

L'individualisation partielle ou totale rend nécessaire une certaine sélectivité dans l'attribution des mesures individuelles, celle-ci peut s'appliquer à l'aide d'outils tel que les matrices d'aide à la décision alliant le positionnement marché et le niveau de performance.⁶⁹

Tableau n°02 : Une matrice d'augmentation du salaire

Niveau et performance des compétences	Effectif (%)	Pourcentage d'augmentation en fonction du positionnement du salarié dans sa plage salariale			
		6-7	5,5-6,5	4-5,5	3,5-4,5
Excellent	10	6-7	5,5-6,5	4-5,5	3,5-4,5
Plus qu'attendu	45	5-6	4-5	3-4	2-3
Attendu	40	3-4	2-3,5	1-2,5	0-2,5
Insuffisant	5	0	0	0	0

Source: COHEN.A, Op. Cite. P.283.

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

- Son niveau de performance et de compétence;
- Et son positionnement dans sa plage sociale.

Il est important de connaître le positionnement d'un collaborateur dans la grille de salaire avant d'accorder une augmentation de salaire :

- Dans le premier quartile? Il est dans le bas de sa fourchette de salaire, sous la médiane; c'est-à-dire dans les 25% de collaborateur les moins payés de sa plage sociale ;
- Dans le deuxième quartile? Il est positionné sous la médiane entre les 25% et 50% les moins payés de sa plage sociale ;

⁶⁹ TABET DERRAZ, Ep et CHIALI, Imane. *SYSTÈME DE RÉMUNÉRATION ET MANAGEMENT DE LA PERFORMANCE DES ENTREPRISES Cas des entreprises Algériennes*. 2014. Thèse de doctorat.

- Dans le troisième quartile? Il est positionné au-dessus de la médiane, il y a 25% de l'effectif qui est plus payé que lui ;
- Et dans le quatrième quartile? Dans sa plage salariale, il fait partie des 25% des plus payés.

2.5.5. Un système de rémunération fédérateur

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

Les systèmes périphériques tels que la participation, l'intéressement, le PEE sont des dispositifs qui ont pour objectif de renforcer ce sentiment de responsabilité collective.

2.5.6. Un système de rémunération flexible

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

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

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

- La motivation individuelle ;
- Le progrès individuel et collectif;
- Le dynamisme de l'équipe;
- La réussite des objectifs;
- L'implication sur les enjeux de l'entreprise;
- La flexibilité ;
- Et l'ajustement.

2.5.7. Un système de rémunération contrôlé

La paie est le poste de dépenses le plus important dans la plupart des entreprises. Il est de la responsabilité du service RH de suivre l'évolution des salaires liés aux contrôles de gestion sociale et d'analyser les facteurs qui influencent l'augmentation en cas d'écarts

(augmentation des effectifs, impact des transferts, évolution des SS). Plafond, effet Noria, etc.⁷⁰

2.5.8. Un système de rémunération transparent

La transparence totale sur les salaires n'est pas en vigueur dans la majorité des entreprises notamment dans les entreprises françaises.

Néanmoins, les niveaux de salaire et les règles de traitement des augmentations et des situations individuelles peuvent être convenus. Les politiques de rémunération doivent être comprises au sein de la hiérarchie et clairement expliquées aux employés pour faciliter la conformité. Aussi, elle doit s'inscrire dans une certaine continuité.⁷¹

2.5.9. Un système de rémunération segmenté

Il vaut mieux garder les choses simples et diverses que complexes et homogènes. Il apparaît de plus en plus souhaitable d'ajuster les éléments de rémunération selon la profession, le statut, etc. Cependant, ces différenciations doivent se faire dans le respect des valeurs de l'entreprise.

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

Par exemple, les politiques salariales s'appuient sur une individualisation totale pour la catégorie des cadres, alors que, pour le non-cadre, subsistent des mesures collectives associées à des mesures individuelles dans le cadre d'une individualisation partielle.⁷²

2.5.10. Un système de rémunération globale

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

⁷⁰ MARTORY, Bernard. *Contrôle de gestion sociale: salaires, masse salariale, effectifs, compétences, performances*. Vuibert, 2018.

⁷¹ RAMDANI, Toufik et HABI, Ourdia. *L'impact de la rémunération sur la motivation des ressources humaines Cas de District commercialisation NAFTAL TIZI-OUZOU*. 2018. Thèse de doctorat. Université Mouloud Mammeri.

⁷² FETTOUM, Sabrina et GHIAR, Saida. *La Rémunération: Facteur de motivation des salariés dans les entreprises. Cas: ENIEM de Tizi-Ouzou*. 2018. Thèse de doctorat. Université Mouloud Mammeri.

La mise en place d'un livret individuel qui retrace annuellement l'ensemble des éléments de rémunération "perçu" par le salarié, que ces éléments soient directs ou différés donne une visibilité sur la rémunération d'un collaborateur.⁷³

2.5.11. Un système de rémunération partagé

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

Les gestionnaires ont la responsabilité de jouer un rôle décisionnel en matière de rémunération des employés tout en respectant la politique de rémunération de l'entreprise. Ce point clé soulève des questions sur les définitions des rôles des managers, les systèmes d'information et l'accès des managers aux informations du personnel.⁷⁴

Conclusion

La rémunération revêt d'une importance relative en tant qu'une fonction de la gestion des ressources humaines. Elle peut être définie comme la contrepartie du travail fourni, et constitue l'un des éléments les plus importants de la relation entreprise-salarié. L'employeur doit veiller à l'application, dans l'entreprise, des règles de rémunération, que celles-ci soient fixées par la loi, la convention collective, ou le contrat de travail de chaque salarié.

Chaque entreprise est amenée à élaborer sa politique de rémunération, et ce en prenant en considération la conjoncture économique ainsi que ses propres ressources. Se trouvant ainsi face à un dilemme, celui de satisfaire ses employés minimisant ses coûts, une bonne entreprise est celle qui est prête à offrir à tout son personnel des salaires équitables et compétitifs en engageant un minimum de dépenses.

Ainsi, la répartition des salaires n'est pas une simple tâche confiée à la direction des ressources humaines, mais elle est le fruit d'un long processus de stratégie de rémunération.

⁷³ FETTOUM, Sabrina et GHIAR, Saida. *La Rémunération: Facteur de motivation des salariés dans les entreprises. Cas: ENIEM de Tizi-Ouzou*. 2018. Thèse de doctorat. Université Mouloud Mammeri.

⁷⁴ HAVARD, Christelle, KROHMER, Cathy, *et al.* Création et articulation des règles dans le cadre d'un management des compétences. *Revue de gestion des ressources humaines*, 2008, vol. 70, p. 88-101.

Chapitre 2

Concepts de motivation et changement organisationnel

Introduction

Les questions liées à la motivation des salariés constituent une préoccupation en matière de gestion des ressources humaines. La problématique récurrente est de savoir comment maintenir, restaurer, ou accroître, selon les cas, la motivation des salariés tout au long de leur vie professionnelle. Le processus motivationnel est en effet complexe et peut toujours être remis en question.

La motivation semble être l'un des facteurs de compétitivité essentiel capable de répondre aux besoins des dirigeants, et donc définir une politique de rémunération qui permet le déclenchement de la motivation et l'une des préoccupations majeures des entreprises, car cela impacte directement les mécanismes du changement organisationnel

Ce phénomène est devenu un thème central aussi bien que pour les praticiens, que pour les chercheurs en sciences des organisations. Certaines avancées conceptuelles nous permettent aujourd'hui de concevoir l'efficacité et la pérennité de l'organisation comme des résultantes de sa capacité de changement. Cette conception nous amène à appréhender le changement organisationnel comme un enjeu majeur de la vie de l'entreprise. Pour cela, le changement organisationnel doit être conçu comme une solution permettant à l'organisation de répondre au problème crucial de l'adaptation à l'environnement dont elle dépend.

Dans ce chapitre nous allons présenter les différentes définitions de la motivation, ses principales théories, et dans la deuxième section nous allons porter notre analyse sur les différents aspects liés à la théorie et mécanismes de changement

Section 1 : Théorie et processus de motivation

1. Les différentes définitions de la motivation

SIMON, (1957) : « La motivation est un complexe de forces qui fait agir un individu selon une force donnée, n'est pas un « donné » mais un « construit ». ⁷⁵

BERELSON et al. (1983) : cité par BELANGER et al (1988) « une motivation est un état interne qui donne l'énergie, fait activer ou fait déplacé et qui dirige ou canalise le comportement vers un but ». ⁷⁶

⁷⁵ Etienne SERUPIA SEMUHOZA. « Théories de la motivation au travail », Edition L'Harmattan, Paris, 2009, P.18

⁷⁶ Idem, 18.

AMBLARD (1989) : la motivation décrit « la force qui initie un comportement et l'orienté vers un but dont l'atteinte procurera une réponse satisfaisante à un besoin » ; cette définition est conçue comme un processus par lequel un individu est amené à agir pour satisfaire un besoin.⁷⁷

Selon les auteurs, la motivation peut être définie comme des forces agissant sur ou au sein d'un individu pour susciter un leadership spécifique axé sur un objectif. La motivation est la force qui pousse une personne vers un effort axé sur un objectif.

2. Les théories de la motivation

La théorie du contenu se concentre sur le contenu de la motivation, l'ensemble des facteurs qui poussent les individus à se comporter d'une certaine manière au travail. Les théories les plus connues de la théorie du contenu sont :

2.1. La théorie des besoins de David Mc Clelland

Gardant toujours à l'esprit que c'est le désir de voir ses besoins satisfaits qui motive l'individu, McClelland observe en 1971 que l'un des trois besoins identifiés prédomine chez chaque individu et que la motivation propose la théorie selon laquelle elle affecte Aucune hiérarchie formelle des besoins n'a été établie.

McClelland propose trois catégories de besoin qui sont manifestement reliés au milieu du travail.⁷⁸

2.1.1. Le besoin d'affiliation

C'est le désir de contacter d'autres personnes, le désir de satisfaire les relations sociales. En d'autres termes, le désir d'établir et d'entretenir des relations amicales avec les autres.⁷⁹

⁷⁷ Idem, 18.

⁷⁸ ANTONY, RAMIANDRISOA et BENJAMIN, Monsieur RAKOTOMAHENINA Pierre. Etude de la motivation du personnel dans un établissement public a caractère industriel commercial-cas instat anosy.

⁷⁹ OU.TIRCHI, « la gestion des rémunérations, un outil de motivation au service de la performance au travail », thèse de magister en science économique, université Mouloud Mammeri, 17-07-2012, p92.

2.1.2. Le besoin d'accomplissement (de réalisation)

C'est une référence à la nécessité de relever des défis et d'atteindre des objectifs, au désir de réussir et d'exceller dans les activités dans lesquelles il s'implique. Ce besoin permet aux employés d'effectuer leur travail de manière efficace et efficiente.⁸⁰

2.1.3. Le besoin de puissance (pouvoir)

Il est important de pouvoir influencer ces collègues et de les motiver à atteindre des objectifs spécifiques. Ces personnes sont situationnelles et aiment inspirer les gens.⁸¹

2.2. La théorie bi-factorielle d'Herzberg

HERZBERG, dans sa théorie bi-factorielle tente de repérer les éléments de satisfaction et d'insatisfaction au travail. Il distingue deux types de facteurs⁸² :

2.2.1. Les facteurs de motivation

Les facteurs appelés motivation et satisfaction sont liés à la nature et au contenu du travail. Ceux-ci incluent, mais sans s'y limiter, les réalisations (réalisation du travail bien fait), la reconnaissance des réalisations, l'intérêt pour le travail, les responsabilités, la promotion ou l'avancement et les opportunités de développement.⁸³

2.2.2. Les facteurs d'hygiène

En revanche, les facteurs dits d'hygiène ou d'insatisfaction sont toujours directement liés à l'environnement de travail. Ces facteurs sont : les conditions de travail, les relations avec les subordonnés, les politiques et la direction de l'entreprise, la sécurité d'emploi, la rémunération et les facteurs liés à la vie personnelle.⁸⁴

Pour HERZBERG, la satisfaction est indépendante de l'insatisfaction. En d'autres termes, les facteurs de motivation peuvent causer de la satisfaction et, au pire, de l'insatisfaction, mais en même temps ils ne causent pas d'insatisfaction. A l'inverse, les

⁸⁰ FARAH, Makhoul et MAKHZOUM, Hicham. *L'impact de la rémunération sur la motivation du personnel Cas CNEP Banque Tizi-Ouzou*. 2020. Thèse de doctorat. Université Mouloud Mammeri.

⁸¹ DAVID, Monsieur AUTISSIER et GUSTAVE EIFFEL, I. R. G. *Motivation des salariés en Chine: établir un climat motivant dans l'entreprise*.

⁸² Luc BOYER et Nobel EQUILBY, *organisation : théories et applications*, paris, édition d'organisation, 1999,p78.

⁸³ AISSAT, Souad. *Approche théorique de la motivation du personnel au travail: «Quel pratique réel au service de la performance dans l'entreprise Algérienne»? Cas: Laiterie TASSILI de Draa-Ben-Khedda*. 2022. Thèse de doctorat. Université Mouloud Mammeri.

⁸⁴ FARAH, Makhoul et MAKHZOUM, Hicham. *Op. Cite*.

facteurs d'hygiène produisent de l'insatisfaction, ou au mieux de l'absence d'insatisfaction, plutôt que de la satisfaction.⁸⁵

2.3. La théorie ERD d'ALDERFER

Cette théorie suggère que la motivation d'un individu est motivée par la tension (une force intérieure), et dans ce cas, trois types de besoins doivent être satisfaits : les besoins de survie, les besoins de relations sociales et les besoins de développement.⁸⁶

2.3.1. Le besoin d'existence

Cela correspond aux deux premiers niveaux de la pyramide de Maslow : les besoins physiologiques et les besoins de sécurité. Cela signifie de la nourriture, de l'air, un toit, un travail, un salaire, etc.⁸⁷

2.3.2. Le besoin des rapports sociaux

Ces besoins sont satisfaits lorsque les individus forment des relations significatives. Ils répondent à des besoins sociaux tels que le besoin d'appartenance et d'approbation, poussant les individus à nouer des liens avec d'autres humains et à rechercher l'approbation et la reconnaissance des autres. Regardons les 3e et 4e étages de la pyramide de Maslow.⁸⁸

2.3.3. Le besoin de développement

Il correspond au besoin de développement personnel et englobe le besoin d'appartenance, d'accomplir de nouvelles tâches, de créer ou de réaliser des projets tout en ayant le sentiment d'utiliser son plein potentiel.

Les besoins d'existence et de la sociabilité d'Alderfer reviennent aux facteurs d'hygiène de Herzberg et aux besoins physiologiques, de sécurité et d'appartenance de Maslow. Ainsi, le besoin de croissance d'Alderfer se compare aux besoins de motivation de Herzberg et aux besoins d'actualisation et d'estime de Maslow.⁸⁹

⁸⁵ AMRANE, Mohamed et GHERSBRAHAM, Sihem. *L'impact de la rémunération sur la motivation du personnel Cas de SONATRACH (Division Forage)*. 2019. Thèse de doctorat. Université Mouloud Mammeri.

⁸⁶ Patrice ROUSSEL, « rémunération, motivation et satisfaction au travail », ED ECONOMICA, Paris 1996, P.35, 36.

⁸⁷ ANDRIAMASINORO, Fenintsoa. *Proposition d'un modèle d'agents hybrides basé sur la motivation naturelle*. 2003. Thèse de doctorat. Université de la Réunion.

⁸⁸ <https://www.cairn.info/theorie-de-la-motivation-humaine--9782130442776-page-131.htm>. consulté le 22-05-2023 à 20:48

⁸⁹ <https://blog.goalmap.com/developpement-personnel/>. Consulté le 25-05-2023 à 20:49

2.4. La théorie des besoins selon MASLOW

Maslow propose une théorie de hiérarchie des besoins qui apporte une réponse à la question, qu'est-ce qui motive les gens ? La motivation de tout individu serait suscitée par la volonté de satisfaire des besoins. Dès lors que l'individu a cette volonté, il agit, il est motivé.⁹⁰

Maslow observe que l'individu hiérarchise ses besoins et cherche à les satisfaire selon un ordre de priorité croissante :

2.4.1. Les besoins physiologiques

Ces besoins sont directement liés à la survie de l'individu ou de l'espèce, ils sont classés dans le premier niveau le plus basique. Ce sont les besoins de se nourrir, se vêtir, de boire, de dormir, de respirer...

2.4.2. Le besoin de sécurité

Ils expriment la volonté de vivre sans peur, de se protéger contre certains dangers. Il s'agit donc de la protection de soi au niveau physique mais également moral

2.4.3. Le besoin d'appartenance

Ce besoin révèle la dimension sociale de l'individu qui a besoin de se sentir accepté par les groupes dans lesquels il vit (famille, travail, association,...). Il a donc besoin de s'intégrer à un groupe, être reconnu et être estimé par ce groupe.⁹¹

2.4.4. Le besoin d'estime

Celui-ci complète le besoin d'appartenance à un groupe. L'individu souhaite être reconnu en tant qu'entité propre au sein des groupes auxquels il appartient.

2.4.5. Le besoin d'accomplissement de soi

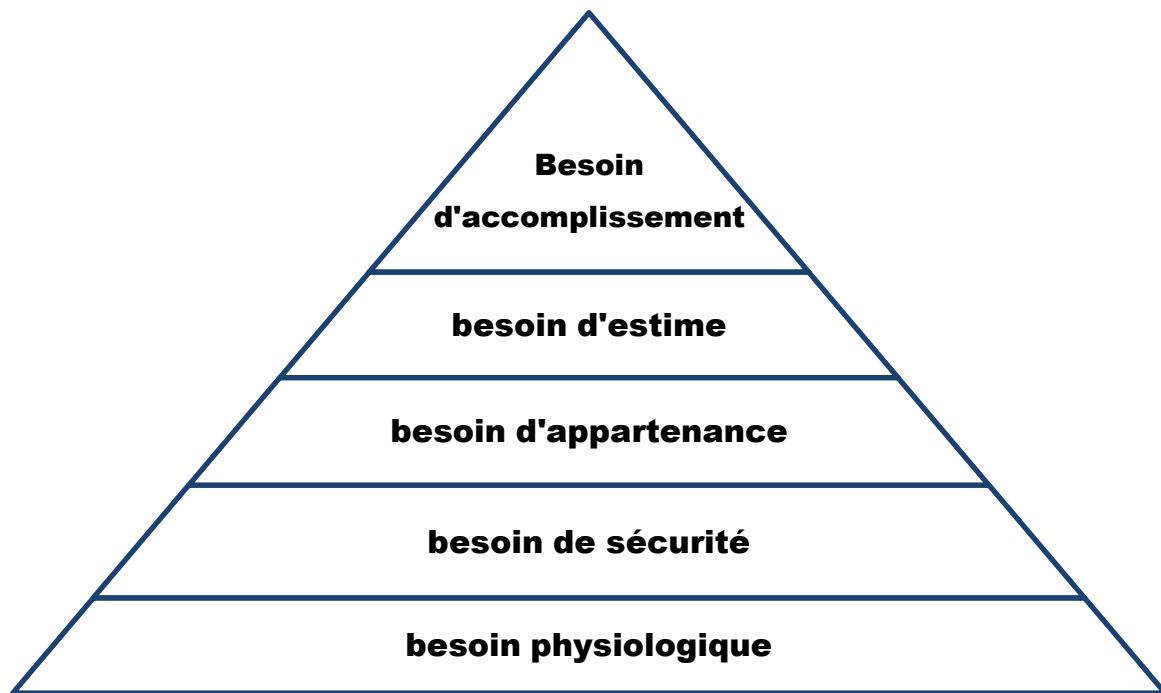
Selon A. Maslow, ce désir est le summum des aspirations humaines. Les humains doivent grandir, atteindre une satisfaction personnelle et faire ressortir le meilleur d'eux-mêmes. Le but est de sortir d'un état purement matériel afin de trouver l'épanouissement.⁹²

⁹⁰ FARAH, Makhlouf et MAKHZOUM, Hicham. *Op. Cite.*

⁹¹ <https://www.cairn.info/psychologie-sociale-du-groupe-au-travail--9782804171711-page-65.htm>. consulté le 23-05-2023 à 11:39

Les individus tentent de répondre à ces besoins à leur tour. Afin d'accéder aux besoins de niveau supérieur, les besoins de niveau inférieur doivent être satisfaits. Si ces conditions ne sont pas remplies, les individus s'en occuperont. Une fois satisfaits, il devient attentif aux besoins supérieurs.

Figure n°04 : Pyramide des besoins selon Maslow



Source : Michel AMIEL et Al, Management de l'administration. 2ème édition. De Boeck. Paris. 1998. P 63

2.5. La théorie de l'homme social selon E. Mayo

E. Mayo était un sociologue et psychologue australien qui a fondé le Human Relations Movement. Il est également considéré comme l'un des fondateurs de la sociologie du travail. E. Mayo a souhaité compléter l'hypothèse de Taylor, qui ne considère que les conditions techniques et matérielles de travail, afin d'augmenter la productivité au détriment de l'isolement des travailleurs. Il a examiné les effets de l'ajout d'avantages sociaux spécifiques (salaires décents, conditions de travail, heures de travail, sécurité d'emploi, sécurité d'emploi, etc.) dans le cadre de Taylor. De ses expériences, il a tiré l'importance de l'environnement psychologique pour le comportement et la performance des employés.

⁹² <https://www.manager-go.com/management/theorie-de-maslow.htm>. Consulté le 23-05-2023 à 12:00

L'une de ses expériences les plus célèbres est sans aucun doute l'expérience Hawthorne en 1930 à l'usine Western Electric près de Chicago. L'usine Hawthorne se composait de plusieurs ateliers qui employaient principalement des femmes et assemblaient des circuits pour les radios.

E. Mayo a décidé de mettre en place un groupe test dans un atelier séparé pour voir comment l'évolution des conditions de travail affectait la productivité du travail des artistes interprètes. Un atelier séparé dans lequel les conditions de travail n'ont pas été modifiées a servi de groupe témoin.

Mayo a confirmé que l'amélioration des conditions physiques de travail, en particulier l'éclairage, augmentait la productivité. Paradoxalement, cependant, nous avons également constaté que l'inversion de ces améliorations (allongement des heures de travail, interdiction des conversations au travail, etc.) ne réduisait pas la productivité.

Pendant ce temps, E. Mayo et son équipe ont constaté que contre toute attente, les travailleurs des usines contrôlées avaient tendance à être plus productifs, mais aucune amélioration des conditions ne pouvait l'expliquer.

Par conséquent, cette étude a permis de montrer que les ouvriers travaillent mieux quand on s'occupe d'eux. En effet, durant l'expérience, les employés de la Western Electric, flattés d'être l'objet d'études, avaient sympathisé avec les chercheurs de l'équipe d'E. Mayo. Ils en conclurent que l'estime de soi, la cohésion étaient plus importantes pour la productivité que l'état matériel de l'environnement de travail.⁹³

2.6. La théorie X-Y de MAC Gregor

Les théories X-Y sont des théories développées dans les années 1960 par Douglas McGregor utilisées en ressources humaines et en comportement organisationnel. Ces deux théories sont issues d'observations empiriques et s'opposent entre elles.⁹⁴

2.6.1. La théorie X

Cette théorie est basée sur le fait que l'homme moyen n'aime pas travailler et cherche partout les moyens à l'éviter et c'est pour cela que les individus doivent être contrôlés,

⁹³ TCHAGNA, Flaubert, *et al.* Staff motivation as a lever for corporate performance (La motivation du personnel comme levier de la performance en entreprise). Available at SSRN 3936179, 2021.

⁹⁴ <https://blog.hubspot.fr/sales/theorie-x-et-y>

dirigés, menacés de sanction par leur supérieurs pour les pousser ainsi à travailler et être productifs pour l'organisation.

Ainsi la théorie X conclue que l'individu moyen manque d'ambition et fuit la responsabilité et rechercher juste la sécurité.

Mais la théorie X correspond à un type de management autoritaire souvent mal supporté par les salariés, tout comme cette théorie entraine un cercle vicieux augmentant ainsi l'aversion de l'individu envers son travail.⁹⁵

2.6.2. La théorie Y

La théorie Y de même auteur, est à l'opposé de la théorie X. Elle parle du fait que l'homme est capable de s'auto diriger et s'autocontrôler. L'engagement personnel de l'homme envers son travail est le résultat d'une satisfaction des besoins sociaux, ainsi l'homme ne manque pas d'imagination et de créativité.

La théorie Y introduit dans l'organisation un cercle vertueux avec un type de management participatif, basé sur la confiance et la délégation, les employés utilisent cette liberté pour mieux s'impliquer dans le travail. Mais elle peut offrir un climat difficile pour les individus non autonomes.⁹⁶

3. Les théories du processus

Contrairement à la théorie du contenu, la théorie des processus interroge le fonctionnement de la motivation plutôt que d'essayer de comprendre ce qu'est la motivation ou ses composantes. La question centrale n'est plus "pourquoi" mais "comment". Nous considérons donc les différentes contributions des chercheurs qui forment la théorie du soi-disant processus.

3.1. La théorie des attentes de Vroom

Vroom (1964) propose une théorie de la motivation au travail. Elle est également connue sous le nom V.I.E (Valence, Expectation, Instrumentalité). Centrée sur des attentes et

⁹⁵ <http://alain.battandier.free.fr/spip.php?article8>

⁹⁶ MUCHA.L, « La motivation des salaires et la performance dans les entreprises », mémoire master professionnel en management stratégique des organisations, option Ressources humaines, université de Reims, Soutenu 2010, P21-22.

des valences de l'individu par apport à des comportements particulier, dans des situations particulières.

Elle nous renseigne que l'individu est motivé par ce qu'il attend un résultat, il a l'espoir d'un futur meilleur. Ainsi, selon cette théorie, les individus choisissent rationnellement les comportements qu'ils estiment les plus appropriés pour atteindre leurs objectifs plutôt que d'adopter automatiquement des comportements déclenchés seulement pour satisfaire un besoin. Elle se résume essentiellement comme la perception qu'a l'individu de la relation qui existe entre, d'une part, son effort au travail et son rendement et, d'autre part, les récompenses susceptibles d'être obtenues qui motive le comportement.⁹⁷

Vroom cherche à comprendre le fonctionnement du processus de la motivation au travail par l'étude de la force motivationnelle qui pousse l'individu à agir dans son travail. Cette force est déterminée par trois facteurs :

3.1.1. L'expectation ou attente

C'est la croyance que les humains soutiennent qu'il existe un lien entre les actions et leurs conséquences. C'est ce que chacun devrait être capable de faire, et ce qu'on attend de ses efforts... Cette opinion que chacun a de lui-même détermine ses efforts. En effet, les individus reconnaissent le potentiel d'atteindre de tels résultats avec un tel niveau d'effort. L'attente est donc l'attente qu'une action (effort) soit suivie d'un résultat dit de premier niveau (performance). Ce résultat de premier niveau permet d'obtenir d'autres résultats dits de second niveau, tels que le niveau de salaire, la promotion et l'évaluation.⁹⁸

3.1.2. L'instrumentalité

Selon le schéma ci-dessous, l'instrumentalité correspond à la perception qu'a un individu de la probabilité d'atteindre un certain niveau de réussite (résultats de premier niveau). Par conséquent, l'instrumentalité est une attente entre deux résultats, un résultat de premier niveau et un résultat de second niveau. En d'autres termes, c'est la reconnaissance qu'un individu peut recevoir une certaine récompense en fonction des réalisations qu'il est capable d'accomplir. En termes simples, il appartient aux individus d'évaluer leur probabilité

⁹⁷ OU.TIRCHI, « la gestion des rémunérations, un outil de motivation au service de la performance au travail », thèse de magister en science économique, université Mouloud Mammeri, 17-07-2012, p94.

⁹⁸ FARAH, Makhoul et MAKHZOUM, Hicham. *Op. Cite.*

de recevoir des récompenses (promotions, augmentations de salaire, etc.) pour l'amélioration de leurs performances.⁹⁹

3.1.3. La valence

Il s'agit de la valeur affective (positive ou négative) de l'individu par rapport à un résultat de second niveau (récompense) atteint grâce à sa performance au travail et à ces efforts.

Lorsqu'il y a désir pour un résultat, la valence est positive. Lorsque le résultat est indésirable, la valence est négative, il peut s'agir de stress, de la fatigue, d'une sanction en cas d'échec dans la tentative d'atteindre le niveau de performance exigé.

Autrement dit la valence c'est la valeur affective que l'individu attribue à la récompense qu'il pourrait recevoir s'il réalisait la performance nécessaire pour l'obtenir, c'est-à-dire la mesure des avantages et inconvénients possibles qui peuvent résulter de l'action. Enfin, la valence est associée à l'attrait ou à la valeur symbolique que l'individu accorde à la récompense ou aux conséquences finales.

Cette théorie présente la motivation comme une force résultant de trois variables : l'expectation, l'instrumentalité et la valence. Vroom remarque qu'une récompense, en l'occurrence la part de la rémunération qui est liée à un système d'incitation, est motivante. Elle entraînera une modification du comportement des salariés, si certaines conditions sont réunies. S'ils pensent qu'il est possible d'atteindre les objectifs desquels dépend la rémunération : c'est la notion d'expectance. S'ils trouvent la récompense attrayante et très importante donc c'est la valence. Enfin, s'ils pensent qu'après avoir atteint les objectifs, ils recevront effectivement la récompense promise : on parle d'instrumentalité.¹⁰⁰

De ces théories, découlent les différents facteurs motivationnels, qu'on essayera de synthétiser. On distingue plusieurs sources de motivation des salariés. Leur importance ce diffère d'une entreprise à une autre, d'un responsable à un autre, d'un salarié à un autre.

⁹⁹ <https://www.cairn.info/les-theories-de-la-motivation--9782100743605-page-65.htm>

¹⁰⁰ <https://www.e-marketing.fr/Thematique/academie-1078/fiche-outils-10154/La-motivation-selon-Vroom-325513.htm>

3.2. La théorie de l'équité d'Adam .S

Elle a été développée par J. S. Adams en 1963. Elle constitue un élément très important dans le processus de la motivation. Selon lui, un individu est motivé lorsqu'il considère que la rétribution de son travail est en ligne avec sa contribution. Il affirme aussi que les individus préfèrent en général une condition d'équité, c'est-à-dire avoir le sentiment d'être traités d'une façon juste et impartiale par rapport aux autres.¹⁰¹

La contribution se fait par le biais non seulement de travail fourni mais aussi par d'autres tels que la compétence, la confiance dans le chef.

L'équité perçue provient aussi de la comparaison que fait l'individu entre les intrants (contribution) qui consistent en ce que l'individu apporte pour l'organisation, comme la compétence, la loyauté et le rendement. Avec les extrants (rétribution) c'est tout ce que l'individu reçoit en échange de sa contribution, comme le salaire, la formation, la reconnaissance et la progression de sa carrière.¹⁰²

L'individu effectue son rapport intrants-extrants à celui de ses collègues de travail. Lorsque le rapport de l'individu A correspond au rapport de l'individu B, un état d'équité existe. Toutefois, lorsque les rapports ne sont pas égaux, un état d'iniquité apparaît, et l'individu peut croire que, par exemple qu'il est sous-payé (iniquité négative) ou surpayé (iniquité positive).

En définitive, la théorie de l'équité fait ressortir le fait qu'une récompense prend toute sa valeur aux yeux d'un individu lorsqu'il la voit comme un gain équivalant à ses contributions et comparable aux gains et aux contributions de son entourage.

3.3. La théorie Béhavioriste

Le béhaviorisme tient par principe pour négligeable les caractéristiques individuelles internes. La motivation résulte toujours en premier lieu des facteurs liés plus ou moins étroitement au conditionnement et plus précisément des différents renforcements extrinsèques exercés sur les comportements¹⁰³.

¹⁰¹ <https://www.pole-emploi.fr/employeur/des-conseils-pour-gerer-vos-ress/comprendre-la-motivation-de-vos.html>

¹⁰² FARAH, Makhoul et MAKHZOUM, Hicham. *Op. Cite.*

¹⁰³ Roussel. P. *op.cit.*p40

Le Béhaviorisme porte peu d'attention aux raisons, motifs ou aux besoins internes dans l'explication des comportements. L'accent est mis sur les motifs extrinsèques qui expliquent comment, et non pourquoi, un comportement est adopté et répété. Les behavioristes accordent peu d'importance aux motifs intrinsèques, parce qu'ils estiment que ceux-ci sont subjectifs et difficilement observables, alors que les comportements et leurs conséquences, eux, sont objectifs et quantifiables. Cette théorie s'intéresse à ce qui est observable : le comportement comme une réaction à tel événement.¹⁰⁴

Au contraire des théories du contenu selon lesquelles les besoins internes sont à l'origine des comportements, le modèle behavioriste pose que ce sont les conséquences externes qui déterminent le comportement. Ils ajoutent, que ce n'a pas d'importance de prendre en considération des besoins exprimés par les individus, puisqu'on peut influencer sur leurs comportement.

3.4. La théorie de fixation des objectifs

Cette théorie été énoncée par Locke en 1968 au cours d'une série d'expériences. Elle stipule que la motivation au travail d'un individu sera plus importante si des objectifs lui sont fixés. Ainsi ses expériences ont clairement établis que le niveau de rendement est plus élevé chez les individus qui se fixent des objectifs difficiles à atteindre que chez les individus qui préfèrent viser des objectifs faciles à atteindre.¹⁰⁵

Cette théorie met en évidence la capacité de l'être humain à choisir les buts ou les objectifs qu'il désire atteindre et soutient que les objectifs fixés influencent fortement les comportements. Ainsi, pour motiver un employé, il suffit de l'encourager à se fixer des objectifs. Une fois que l'individu a l'intention d'atteindre ses objectifs, il adhérera à fournir les efforts requis pour y avoir¹⁰⁶.

- Selon Locke et afin d'optimiser son efficacité, un objectif doit revêtir plusieurs aspects :
- Etre clair et précis, spécifique (cela facilite son atteinte).
- Etre difficile mais réaliste (il constitue alors un défi motivant) c'est-à-dire plus les objectifs sont difficiles à atteindre, plus le rendement est élevé.

¹⁰⁴ <https://www.bienenseigner.com/le-behaviorisme-definition-avantages-principes/>

¹⁰⁵ LEGRAIN, Hervé. Motivation à apprendre: mythe ou réalité?: point d'étape des recherches en psychologie. *Motivation à apprendre*, 2003, p. 1-142.

¹⁰⁶ Roussel. P. Op.cit. p38

- Etre accepté, qu'il est primordial que l'individu souscrive aux objectifs fixés. En effet, seule les objectifs acceptés et réalistes motiveront l'individu à fournir un rendement élevé. Le rejet de l'objectif se traduira par une baisse de motivation et l'individu n'atteindra pas un niveau de rendement élevé.

Pour Locke, la difficulté de l'objectif renforce le niveau d'effort fourni et la persistance de celui-ci. En outre, si l'objectif est spécifique, il permet de concentrer l'attention et les efforts de l'individu, ce qui lui permet de développer des stratégies afin d'optimiser son travail. L'individu guidé par un objectif est ainsi plus performant qu'un individu livré à lui-même.¹⁰⁷

4. Les moyens de motivation du personnel

Les entreprises les plus performantes sont celles qui ont les employés les plus motivés. Un personnel motivé se caractérise par une productivité élevée, un travail de grande qualité, un grand sens de l'urgence qui lui permet de gérer des situations de stress accru et une plus grande implication personnelle dans le travail.¹⁰⁸

4.1. La motivation par les conditions de rémunération

Quelles soient directe ou indirecte, les conditions de rémunération ont pour effet de motiver les salariés et de cette manière, engendrer un levier de performance pour l'entreprise.

4.1.1. Les conditions de rémunération directe

Pour motiver les salariés, les entreprises peuvent modifier les modalités de rémunération directe. La rémunération directe consiste essentiellement en une partie fixe, le salaire de base. D'autre part, il s'agit d'une rémunération variable directe ou d'une rémunération variable liée à la performance individuelle ou collective. Afin de motiver les salariés, les entreprises doivent proposer des salaires attractifs par rapport à leurs concurrents, ce que l'on appelle la stratégie salariale d'efficience. En utilisant cette théorie, nous constatons que les entreprises sont très intéressées à offrir des salaires plus élevés que ceux offerts sur le

¹⁰⁷ COULIBALY, Balla. *Etude de la motivation du personnel de santé: Cas des neuf (9) CSCom de la commune IV du district de Bamako*. 2019. Thèse de doctorat. USTTB.

¹⁰⁸ <http://www.leblogdudirigeant.com/10-idées-recues-sur-la-motivation-des-salariés> consulté le 10/04/2022 à 14:00.

marché du travail. L'objectif n'est pas seulement d'attirer et de retenir des travailleurs qualifiés, mais d'encourager les employés à travailler dur.¹⁰⁹

L'entreprise peut également motiver ses salariés par le biais des conditions de rémunération directe variable ou de performance, notamment en accordant des bonus, des gratifications ou encore des primes d'objectifs. Dans ce cas la motivation des salariés est essentiellement impulsée par des aspects purement financiers.

4.1.2. Les conditions de rémunération indirecte

Les entreprises peuvent accorder à leurs salariés des rémunérations indirectes. Ce type de rémunération concerne les avantages en nature, les avantages sociaux et les périphériques légaux telle que la participation, l'intéressement, les plans d'épargne entreprises... Ces modalités de rémunération indirecte contribuent largement à la motivation des salariés et créent dans le même temps un levier de performance pour l'entreprise.¹¹⁰

4.2. La motivation par les conditions de travail

4.2.1. La qualité du climat social

Différents facteurs peuvent influencer sur le climat social d'une entreprise, d'une part des facteurs externe à l'entreprise (principalement des facteurs économique-sociaux) puis d'autre part des facteurs internes à l'organisation (satisfaction des salaires, stress, malaise et conflits). Il est possible pour une entreprise de mesurer et sentir le climat social, notamment par le biais de différents indicateurs, comme l'absentéisme, les démissions ou encore les revendications.

Par conséquent, le climat social va permettre de mesurer de manière objective, le ressenti, l'implication et l'engagement des salariés vis-à-vis de l'entreprise. Un bon climat social va entraîner la motivation chez les salariés dans le sens où ils vont se sentir bien, sereins et en confiance avec l'ensemble des personnes constituent l'organisation. Ils vont alors avoir envie de s'investir d'avantage dans leur travail.¹¹¹

¹⁰⁹ DEMBÉLÉ, Guillaume. *Etudes des pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) dans les établissements pharmaceutiques privés. Cas de 60 officines de pharmacie à Bamako*. 2019. Thèse de doctorat. USTTB.

¹¹⁰ GAZIER, Bernard. *Les stratégies des ressources humaines*. Paris : La découverte, 1993.

¹¹¹ HUMAINES, Parcours Ressources. LA MOTIVATION DES SALARIES ET LA PERFORMANCE DANS LES ENTREPRISES.

4.2.2. La convivialité au travail

Le management par la convivialité permet de générer de bonnes relations internes, ce qui va susciter chez le salarié la motivation et ainsi garantir un bon niveau de performance pour l'entreprise la convivialité au travail peut passer par différentes actions et activités

Proposées aux salariés, notamment par l'organisation d'un petit déjeuner ou d'un repas, une réunion informelle, la présentation d'un service de l'entreprise, une activité ludique ou sportive .il faut faire preuve d'imagination et proposer toutes sortes d'activités favorisant des relations plus humaines dans le monde professionnel.

4.2.3. La rémunération par le travail lui-même

La motivation par l'enrichissement des tâches est très répandue, sa notoriété est certaine mais quelques distinctions s'imposent afin de mieux comprendre :

- d'abord il faut distinguer l'enrichissement et l'élargissement des tâches et de la rotation du personnel, l'élargissement des tâches consiste à ajouter des tâches à un travail, mais sans en changer la nature. de point de vue de la qualité, on reste dans la même qualité d'emploi ;
- venons à présent à la rotation du personnel ou des postes, elle consiste à faire travailler les employés pendant un certain temps à une autre tâche, et pendant le reste du temps à une autre tâche de la même nature ;
- comme nous avons constaté, le changement de la nature de travail sans accroître le niveau de responsabilité ne change en rien les techniques de motivation. On ajoute que des tâches semblables sur le plan horizontal ;
- passons maintenant à l'enrichissement des tâches , qui consiste à modifier la nature même du travail on agit sur le plan vertical , cette méthode vise habituellement à satisfaire des besoins d'estime et de réalisation de soi des employés .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.¹¹²

¹¹² Roussel. P. op, cit. p182

4.3. La motivation par les méthodes de management

Comme source de motivation du personnel, les méthodes de management s'appuient sur l'importance de la communication interne d'une part et la reconnaissance d'autre part.¹¹³

4.3.1. Une communication interne claire et transparente

Toutes les stratégies de motivation se basent sur une communication claire et transparente. Entre collaborateurs de même statut, cette communication se passe facilement. Ce qui n'est pas le cas pour le dirigeant ou le manager et ses subordonnés. En effet les managers doivent communiquer les objectifs qui ont été fixés à leurs collaborateurs afin que toute l'équipe avance dans le même sens.

Le manager doit également veiller à ce que l'ensemble du personnel ait compris leurs buts ainsi que leurs enjeux. Une communication interne de qualité va permettre de motiver l'ensemble du personnel dans le sens où il saura quels sont les enjeux et les objectifs de ses tâches. Ainsi les salariés travailleront ensemble pour un but commun.

4.3.2. La reconnaissance

La reconnaissance au travail est un élément très important qui impacte directement sur la motivation des salariés. En effet, plus un salarié se sent reconnu dans l'entreprise où il travaille, plus il va être motivé car il va se sentir unique et partie intégrante de celle-ci. Ainsi par le biais de la reconnaissance des salariés, l'entreprise va pouvoir atteindre un niveau de performance élevé grâce à la motivation des employés.¹¹⁴

5. Les techniques de motivation

L'organisation doit mettre en place des techniques de motivation financières qui s'appuient sur les aspirations économiques du personnel. Elle doit les compléter, par des motivations non financières, pour prendre en compte les autres aspirations du personnel.

5.1. Les mesures de motivation financières

La rémunération est le premier facteur de motivation. C'est elle en effet qui assure la satisfaction des besoins de subsistance. Les motivations financières sont efficaces pour

¹¹³ L.THOMAS, S.MICHEAU-THOMAZEAU. « La boîte à outils de la motivation », édition DUNOD, Paris, 2014, PP11.14.

¹¹⁴ SAINT-BRICE, Rue et PARAMÉDICAL, Enseignement Supérieur. La reconnaissance du personnel soignant, un enjeu fondamental de l'encadrement.

mobiliser le personnel, car elles poussent à détecter et récompenser l'implication, la performance et les résultats des employés les plus productifs.¹¹⁵

5.1.1. Les mesures de motivation non financières

Les mesures de motivation non financière par la création d'un sentiment d'appartenance, par une bonne gestion de carrière et par le dialogue social.

a. Motiver en créant un sentiment d'appartenance

Les motivations non financières peuvent viser à créer un sentiment d'appartenance, à renforcer les liens entre les salariés pour créer un esprit d'équipe. Elles peuvent concerner l'organisation d'activités collectives. Il peut s'agir aussi de promouvoir des relations affectives.

b. Motiver par une bonne gestion de carrière

Quand il s'investit dans une entreprise, le salarié espère pouvoir y faire carrière. Les possibilités de progression de carrière qui lui sont offertes peuvent aussi être déterminantes. Pour motiver ses salariés, l'entreprise a donc intérêt à récompenser leurs efforts en proposant des possibilités de promotion et d'accès à de nouvelles fonctions gratifiantes.

c. Motiver par le dialogue social

Dans une organisation, les tensions sont inévitables. Elles peuvent être dues à des suppressions d'emplois, aux rémunérations, aux conditions de travail... Toutefois, en mettant tout en œuvre pour limiter les conflits et faciliter le dialogue, l'organisation améliore le climat social. Le personnel aura le sentiment d'être davantage pris en compte, estimé, de pouvoir se réaliser plus sereinement dans son travail. La motivation du personnel sera améliorée.¹¹⁶

¹¹⁵ DE GESTION, ET DE SOCIOLOGIE. LA MOTIVATION ET LA PERFORMANCE DANS UNE ORGANISATION PUBLIQUE: Cas de la DSEMR.

¹¹⁶ RYDER S'INTERROGE, Guy. La Vie économique.

Section 2 : Le changement organisationnel : approche conceptuelle

Le changement organisationnel est une nécessité pour toute entreprise afin qu'elle assure sa survie. Pour cela, l'objet de cette section sera de montrer l'importance du changement en traitant les fondements théoriques de celui-ci, le processus du changement organisationnel, et les résistances au changement.

1. Fondements théoriques du changement organisationnel

Rendant compte de la complexité de ce phénomène (changement organisationnel) et tout les aspects aux quels il renvoie, il est important de le définir en premier temps pour mieux le cerner. Ensuite étudier ces approches et le processus de celui-ci, pour enfin aborder la résistance au changement.

1.1. Définition et facteurs du changement organisationnel

Le concept du changement organisationnel a donné une abondante littérature, car il est important pour les organisations, puisque leur réussite dépend de leur maîtrise pour leur environnement qui se caractérise par des transformations et évolutions continues.

1.1.1. Définition du changement organisationnel

Le changement organisationnel est un concept large et ambigu, aussi il est difficile à cerner, mais, il a fait objet de plusieurs définitions. A ce titre, la littérature en management distingue plusieurs facettes du changement représentant une richesse conceptuelle dans le domaine managériale.

Les travaux de HERMEL, P. (1986), définit le changement d'une façon générale « *une démarche stratégique nécessaire pour l'organisation qui souhaite de maîtriser ou moins conduire les mouvements qu'elle est contrainte de réaliser ou de subir pour survivre et se développer* »¹¹⁷ Pour leur part, HAFSI, T. et FABI, B. (1997) ont parlé du changement de la firme et du changement de la stratégie mais ils n'ont pas parlé d'une définition globale et unique de ce qu'est le changement organisationnel.¹¹⁸ Cela s'explique par le fait que dans un

¹¹⁷ HERMEL, P. « Piloter l'entreprise en mutation : Une approche stratégique du changement », Editions d'Organisation, 1986

¹¹⁸ HAFSI, T., et FABI, B. « Les fondements du changement stratégique », Transcontinental, 1997. Cité par ZERKHEFAOUI, L. « Le changement organisationnel par la certification qualité au niveau des entreprises publiques Algériennes. Cas : Electro-Industries », Mémoire en vue de l'obtention du diplôme de magister, obtenu à l'université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, 201015

même contexte, le changement n'est pas conçu de la même façon dans deux organisations différentes.

D'autres auteurs (POOLE, M.S., et VAN de VEN, A. H 2004) ont défini ce concept de changement organisationnel comme étant « *un type d'évènement, une observation empirique d'une différence dans la forme, la qualité ou l'état d'une entité à travers le temps. Cette entité peut être un travail individuel, un groupe de travail, une stratégie d'une organisation, un programme, un produit ou toute une organisation* »¹¹⁹.

De son côté GUILTHON, A (1977), considère le changement organisationnel comme « *le moyen qui traduit le chemin à parcourir entre un état de départ et un état d'arrivée* ».¹²⁰

Quant aux travaux de (COLLERETTE, P., GILLES, D., et RICHARD, P. 1997), le changement organisationnel est « *un processus de transformation radicale ou marginale des structures et des compétences qui ponctue le processus d'évaluation des organisations, ainsi que toute modification relativement durable dans un sous-système de l'organisation, pourvu que cette modification soit observable par ces membres ou les gens qui sont en relation avec ce système* ».¹²¹

Le changement organisationnel est défini par d'autres auteurs comme étant « *l'acte par lequel l'organisation se modifie dans quelques de ses caractéristiques (...)* »¹²².

D'autres travaux portent sur l'objet du changement organisationnel tel que ROBINS, S., TIMONTHY, J., et VERONIQUE, T. (2014) qui le définissent comme étant « *la manière de faire les choses autrement, modification durable apportée à l'environnement, la structure, la technologie ou au personnel d'une organisation en vue d'une amélioration significative de son fonctionnement et de ses résultats* »¹²³.

Le changement organisationnel n'est pas un acte ponctuel mais c'est un processus qui se réalise à long terme, « *Le changement n'est pas une nécessité conjoncturelle due aux modifications économiques particulières que connaîtrait notre époque. C'est une manière*

¹¹⁹ POOLE, M.S., VAN de VEN, A. H. «Manuel de changement organisationnel et d'innovation», Université Press, 2004, p.510-540

¹²⁰ GUILTHON, A. « Le changement organisationnel est un apprentissage », Revue française de gestion, n° 120,1977, pp.98-107. Cité par YATCHINOVSKY, A. « L'approche systémique pour gérer l'incertitude et la complexité ». Editeur Collection Formation Permanente, Paris, 1999.

¹²¹ COLLERETTE, P., Gilles, D., et RICHARD, P. « Le changement organisationnel: Théorie et pratique», Presse de l'Université du Québec, 1997, p 20. Cités par ZERKHEFAOUI, L. 2010, Op. Cit.

¹²² KALIKA, H., Et ORSONI, J. « management, stratégie et organisation », Edition Vuibert, 2008.

¹²³ ROBINS, S., TIMONTHY, J., et VERONIQUE, T. « Comportements organisationnels », 16eme Edition, Broché, 2014.

contemporaine de gérer l'entreprise, fondée sur un mouvement perpétuel de destruction et de création de l'organisation »¹²⁴.

1.1.2. Les facteurs du changement organisationnel

Trois principaux types de facteurs sont à l'origine du changement organisationnel : la rivalité concurrentielle, le changement technologique et l'évolution de l'environnement institutionnel.

Le premier facteur repose en partie sur la capacité des firmes à innover, non seulement sur le plan technologique, mais aussi en matière organisationnelle.

Le second est au contraire exogène puisque le changement organisationnel est la conséquence, mais aussi la condition d'un changement technologique qui est le véritable moteur des mutations du système économique. Le troisième est tantôt exogène, tantôt endogène : exogène quand la dynamique du changement institutionnel impose des transformations dans les formes organisationnelles, endogène, quand ce changement institutionnel est le produit d'innovations organisationnelles qui se diffusent par la dynamique concurrentielle.¹²⁵

a. La rivalité concurrentielle

La dynamique du processus concurrentiel est certainement l'un des moteurs du changement organisationnel, dans sa double dimension paradoxale : elle conduit à la fois à la diffusion des innovations par l'imitation des pratiques concurrentielles performantes (mimétisme), mais aussi à la contestation des firmes installées par les nouveaux entrants au moyen d'innovations organisationnelles.

L'innovation organisationnelle est en effet une stratégie majeure pour contester les firmes installées au sein d'une industrie et y prendre une position dominante. L'innovateur possède un avantage par rapport à d'autres concurrents dans la mesure où, si son innovation est réussie, il devancera toujours ses concurrents en descendant le long de la courbe d'apprentissage pour maîtriser les innovations et développer ses culpabilités organisationnelles ou encore en structurant un réseau de distribution étendu et performant (en

¹²⁴ THIERRY, C. « La conduite humaine du changement : comment la réussir des paroles aux actes », Editions DEMOS, 2000. Cité par CORIS, M., FRIGANT, F., et LUNG, Y. « Changements organisationnels et diversité des formes institutionnelles », Cahiers du GREThA n°23, 2009.

¹²⁵ DEMAILLY, Lise. *Le collègue: crise, mythes et métiers*. Presses Univ. Septentrion, 1991.

occupant le marché). A défaut des nouvelles innovations, l'innovateur possède un avantage durable par rapport à ses concurrents.

Cet avantage sera en effet difficilement contesté par les suiveurs s'ils se contentent d'imiter le first mover car, pas plus que les connaissances technologiques, les compétences managériales et organisationnelles ne sont des biens libres. Ce n'est qu'en proposant des innovations technologiques (au niveau du produit, des procédés ou de l'organisation) que la position dominante prise par la firme innovatrice pourra être contestée.¹²⁶

Le changement organisationnel implique un long tâtonnement pour modifier l'ensemble des composantes concernées (relations avec les salariés, avec les fournisseurs, avec les clients, avec les financiers). D'autres auteurs ont parlé de la firme innovatrice tel que AOKIS, M., (2001), « *Qu'il soit opéré par la firme innovatrice elle-même ou par des imitateurs, ce transfert de méthodes organisationnelles dans un autre environnement institutionnel ne peut se limiter à une simple imitation de pratiques originelles car, celles-ci comportent une dimension tacite essentielle difficilement transposable* ». ¹²⁷

b. Le changement technologique

Dans la mesure où le changement technologique suppose une adaptation et une modification des modes d'organisations et des routines, l'accélération des innovations techniques favorise une évolution rapide des formes organisationnelles en attestant le débat sur le lien entre la diffusion des technologies de l'information et de la communication (TIC) et le changement organisationnel. D'autres auteurs stipulent que « On voit des ordinateurs partout, sauf dans les statistiques de productivité »¹²⁸. Tel que formulé, l'auteur souligne le décalage entre l'intensité du changement technologique associé à la diffusion de la microélectronique et de l'informatique dans l'environnement quotidien de travail des ateliers ou des bureaux et l'absence d'accélération dans les mesures macroéconomiques des gains de productivité, qu'il s'agisse de la productivité du travail ou de la productivité totale des facteurs. La plupart des analystes considèrent en effet, que l'apparition du microprocesseur dans les années 70 est le signal d'une rupture majeure pour nos économies, qu'on peut considérer comme une nouvelle révolution industrielle, celle de l'information qui succéderait

¹²⁶ TELLIER, Albéric et LOILIER, Thomas. *Gestion de l'innovation: 12 études de cas*. Éditions EMS, 2015.

¹²⁷ AOKI, M. « Fondements d'une analyse institutionnelle comparée », Albin Michel, Paris, 2001. Cité par CORIS, M., FRIGANT, F., et LUNG, Y., « Changements organisationnels et diversité des formes institutionnelles », Cahiers du GRETHA n° 23, 2009

¹²⁸ ROBERT, S. « Institutions and Economic Development », vol. 2, n° 1, ITALY, 1987, p.32-68. Cité par CORIS, M., et al , 2009. Op. Cit

à celle de l'énergie de la fin du 18^{ème} et du 19^{ème} siècle. Cette nouvelle révolution industrielle peut s'interpréter dans le schéma schumpetérien, dans sa version faible, des « ondes longues », comme la clef d'une nouvelle grappe d'innovations susceptible de générer une nouvelle phase de croissance. Elle a été identifiée comme l'émergence de la « nouvelle économie » associée au développement des TIC au cours des années 90.¹²⁹

En effet, la vertu majeure de ces nouvelles technologies est d'accélérer la transmission et l'échange d'informations, ce qui suppose une réactivité et une flexibilité que l'organisation traditionnelle fortement hiérarchisée. Il convient tout aussi bien de modifier les attitudes et l'implication des salariés sur leurs postes de travail, que de faire évoluer les rapports entre les différents départements ou encore les relations interentreprises (notamment dans les relations avec les clients comme avec les fournisseurs).¹³⁰

En bref, l'introduction des TIC suppose un changement organisationnel profond. Or, ces relations sont structurées par des normes de comportement qui se sont établies par interactions progressives.

Si le mode d'organisation est un puissant vecteur de coordination quand il stabilise les anticipations et les attentes des différents acteurs, c'est aussi un formidable vecteur d'inertie par le jeu de la dépendance de sentier. Changer les machines et les outils de production est relativement facile, changer les représentations et les attitudes, former la main d'œuvre et développer de nouvelles compétences nécessite un temps long d'adaptation.

Ainsi, il devient important d'élargir l'analyse au niveau institutionnel pour discuter de l'aptitude des économies à engager les changements organisationnels rendus nécessaires par les TIC.

c. L'évolution du contexte institutionnel

En effet, les transformations du contexte institutionnel dans lequel évoluent les acteurs contribuent à changer les modes d'organisation. Si l'on considère que les formes institutionnelles sont le résultat d'un compromis sociopolitique.

¹²⁹ ARTUS, P. « La nouvelle économie », Éditions La Découverte, 2001.

¹³⁰ FAIROUZE, HAMITOCHE. Le rôle et les spécificités des technologies d'information et de communication dans les PME.

AMABLE, B., et PALOMBARINI, S. (2005), ne manifestent qu'une « *modification de ce compromis qui va se traduire par une transformation des normes en matière d'organisation* ». ¹³¹

Selon la formule de (LAZONICK et O'SULLIVAN 2002), l'affectation majeure du profit est alors orientée vers l'investissement par autofinancement afin de permettre une rationalisation des activités productives, donc des gains de productivité, et un élargissement de l'échelle de production.

Certains de ces investissements, engagés dans des placements à moyen terme, sont en relation directe avec les dirigeants des entreprises pour discuter des choix stratégiques, ce qui suppose une grande transparence dans les informations fournies par l'entreprise sur ses comptes et ses orientations. Dans la mesure où le marché financier est devenu un lieu particulièrement actif des comportements stratégiques des investisseurs qui jouent à court terme, l'évolution du cours des actions menaçant le contrôle de l'entreprise. ¹³²

1.2. Les approches du changement organisationnel

Pour PICHAULT, F., (2013) Il existe 4 quatre approches qui constituent les quatre principales tendances illustratives de la gestion de processus du changement ¹³³ : planification, politique, incrémentale et contingente.

1.2.1. L'approche de la planification (approche rationaliste)

La planification constitue sans nul doute l'une des approches les plus fréquemment utilisée dans la littérature en gestion pour aborder les processus de changement. Erigée en norme par nombreuses écoles de gestion, largement diffusée par les revues professionnelles, portée par l'instrumentation des firmes de consultants, la planification relève d'une vision « idéale » du processus de décision. ¹³⁴

L'information ici joue un grand rôle, elle permet au décideur d'adopter une démarche séquentielle, entièrement raisonnée, ou les différentes étapes à suivre sont décomposées, analysées, et dans la mesure du possible quantifiée. Le décideur dispose, préalablement à

¹³¹ AMABLE, B., et PALOMBARINI, S. « politique n'est pas une science morale », éditions Raisons d'agir, mars 2005, p.286. Cité par CORIS, M., 2009. Op. Cit.

¹³² CAPRON, Michel. Les normes comptables internationales, instruments du capitalisme financier. *Management et sciences sociales*, 2006, vol. 2, p. 115-130.

¹³³ PICHAULT, F. « Gestion du changement », 2^{éd} de Boeck, Bruxelles, 2013, P. 51-64.

¹³⁴ LEMIEUX, Nathalie et LAUZIER, Martin. *Améliorer la gestion du changement dans les organisations: Vers de nouvelles connaissances, stratégies et expériences*. PUQ, 2019.

toute prise de décision, d'une information complète sur l'ensemble des solutions susceptibles d'être appliquées au problème qui se pose à lui et sur les conséquences possibles de leur application (principe d'exhaustivité) qui dépendra de sa capacité à choisir la meilleure solution (principe d'optimisation).

En outre, le décideur dispose d'outils d'évaluation efficaces qui l'aident à surveiller le bon accomplissement du processus (principe de contrôle) et à réviser en conséquence ses objectifs, les ressources affectées à la solution du problème ou la décision elle-même (principe de rétroaction).

Enfin, la planification ne s'accommode guère d'une diversité de points de vue. Elle suppose au contraire que l'ensemble des intervenants partagent fondamentalement les mêmes valeurs et les mêmes objectifs. Ces derniers, une fois inscrits dans le cadre de la planification, ne sont plus rediscutés et restent inchangés de la formulation à l'implémentation et au contrôle.

1.2.2. L'approche politique

Une fois que l'on quitte le terrain normatif et que l'on observe de plus près la vie des organisations, on se rend compte rapidement que celle-ci s'accommode très mal de la quête de clarté, de transparence, de diminution des incertitudes.

CROZIER, M., et FRIEDBERG, E (1977), aboutit à une conception très particulière des processus de changement, c'est-à-dire le changement est systémique lié au système d'action concret qui l'élabore et auquel il s'applique, pour qu'il y ait changement, il faut donc que le système d'action se transforme lui-même et qu'il y ait apprentissage collectif de nouveaux modes de relation entre acteurs, de nouvelles règles du jeu¹³⁵. Cependant, la plupart des projets de changement prennent la forme d'une réduction des zones d'incertitude et d'une rationalisation de la vie de l'organisation, ce qui les expose aux réactions défensives ou offensives des différents groupes dont les intérêts sont potentiellement menacés et les conduits, dans la plupart des cas, à la dissolution ou à l'échec pur et simple. Dans cette perspective, les véritables changements c'est-à-dire l'apprentissage de nouveaux jeux, ne peut

¹³⁵ CROZIER, M., et FRIEDBERG, E. « l'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective », Paris, Seuil, 1977. pp.325-347. Cités par PICHAULT, F., 2013. Op. Cit

se réaliser que dans un contexte de crise, de rupture par rapport aux anciens mécanismes de régulation.¹³⁶

On trouve la même idée chez PFEFFER, J. (1981), qui estime que le phénomène du pouvoir est le plus souvent un élément de stabilité dans l'organisation. Selon l'auteur, les sources d'une telle stabilité sont¹³⁷ :

- L'engagement des acteurs pour faire adopter des décisions et construire des stratégies. Etant donné le « coût » d'un tel engagement, les individus tendent à maintenir leur position bien longtemps après s'il s'avère que cela soit encore nécessaire. Même en cas d'échec ou d'erreur, ils continueront à défendre leur argumentation car, le plus souvent, reconnaître ses erreurs signifierait une perte de légitimité et risquerait d'entraîner, par-là, une perte de pouvoir ;
- La légitimité des pratiques et des croyances s'appuie sur l'institutionnalisation des pratiques et des croyances, qui leur donne un caractère « objectif », donc difficilement transformable ;
- La tendance à la perpétuation et à l'auto-renouveau du pouvoir. Il s'agit d'un constat classique de la théorie des organisations : tout pouvoir acquis, se renforce.

1.2.3. L'approche incrémentale

Cette approche met en cause l'idée selon laquelle les décideurs disposeraient d'une liberté totale dans le choix des décisions à mettre en œuvre. En effet, les dirigeants sont largement dépendants dans leurs actions et dans leurs choix antérieurement élaborés. Ainsi, la marge de manœuvre dont ils disposent se trouve étroitement circonscrite. Il en résulte une image du changement organisationnel qui ne peut être « qu'incrémental ». Chaque situation nouvelle étant modelée sur une situation ancienne dont elle ne se différencie que « marginalement » selon un processus permanent d'essais et erreurs à partir duquel se définissent les objectifs effectivement poursuivis.

Dès lors, on comprend que l'un des enjeux majeurs de tout processus de changement, consiste à combiner la temporalité du projet concerné avec les temporalités des autres projets

¹³⁶ https://lirsa.cnam.fr/medias/fichier/crozier_friedhtml__1263304018392.html

¹³⁷ PFEFFER, J. « Power in Organizations, Cambridge », Ballinger, 1981, p. 289. Cité par PICHAULT, F. 2013. Op. Cit.

en vigueur dans l'organisation. Ces derniers peuvent largement interférer avec le projet actuel et en conditionner le cours.

Dans une intéressante étude sur la sélection de projets, Durieux-Nguyen Tan, F., (2005), insiste ainsi sur la nécessaire articulation du projet de changement poursuivi avec les autres projets déjà engagés dans l'organisation¹³⁸. L'auteur en arrive à proposer une matrice des interactions possibles allant du parasitisme et de la prédation à l'épiphytisme et à la symbiose. Les responsables peuvent tenter de favoriser les interactions qui leur semblent préférables. Des processus évolutifs tels que la sélection naturelle peuvent aussi se produire indépendamment de toute intervention managériale, mais il serait concevable, selon l'auteur, de les modéliser à l'aide d'algorithmes génétiques afin de favoriser les interactions souhaitées. Sur le plan méthodologique, l'approche incrémentale s'emploie donc à repérer les principales dynamiques temporelles à l'œuvre dans l'organisation et à examiner la mesure dans laquelle le processus en cours peut s'y articuler.¹³⁹

1.2.4. L'approche contingente

L'un des fondements de cette approche consiste à montrer que les organisations conçoivent et développent des modes de structuration spécifique en fonction de l'environnement dans lequel elles opèrent¹⁴⁰.

Les idées maitresses de la contingence sont les suivantes :

- Les organisations sont des systèmes ouverts qui ont besoin d'être soigneusement administrés si on veut répondre aux besoins internes tout en les adaptant à leur environnement et à ses modifications ;
- Il n'y a pas une seule façon d'organiser le travail, tout dépend du type de tâche et du type d'environnement auquel on a affaire ;
- Les dirigeants doivent avant tout parvenir à réaliser de bons ajustements. Diverses méthodes au sein d'une seule organisation peuvent s'avérer nécessaire pour effectuer des tâches différentes en fonction des environnements spécifiques auxquels elles correspondent.

¹³⁸ DURIEX-NGUYEN TAN, F. « Les interactions entre projets dans la sélection de projets », *Revue Française de Gestion*, n° 154, 2005, p. 159-172.

¹³⁹ PICHAULT, François, CHEVALIER, Françoise, FRIEDBERG, Erhard, *et al. Gestion du changement: vers un management polyphonique*. De Boeck Supérieur, 2021.

¹⁴⁰ DONALDSON, L. "The Contingency Theory of Organizations", Thousand Oaks, Sage, 2001

En d'autres termes, l'essentiel de la théorie de la contingence revient à considérer qu'organiser impose la recherche de la cohérence, et qu'une organisation ne peut être efficace que dans la mesure où sont rendus compatibles la stratégie, la structure, les techniques, les besoins des membres et l'environnement. Il n'y a donc pas, en la matière, de solution optimale et universelle. Les dirigeants ne sont plus vus ici comme des personnages omniscients, parvenant à optimiser leurs décisions quelles que soient les circonstances : ils doivent avant tout parvenir à ajuster leur organisation aux caractéristiques du contexte dans lequel elle opère. S'ils ne le font pas, ils la condamnent à des performances moindres.

La diversité des formes organisationnelles résulte donc, selon les fondateurs de cette approche du processus d'adaptation plus ou moins réussis à la diversité des conditions (contraintes et opportunités) du contexte. Ces conditions sont aussi bien externes (tel que le type de marché, de culture nationale, de technologie, etc.) qu'internes (l'âge, la taille de l'organisation, sa stratégie, etc.).

1.2.5. L'approche interprétativiste

Pour cette approche, l'organisation est définie comme un système socialement construit de significations communes, qui construisent de façon active l'environnement. Selon WEICK, K. E (1979), « *les individus sont confrontés à un ensemble de problèmes difficiles, imprévisibles et équivoques, impossibles à résoudre et à interpréter individuellement. Ces incertitudes sont résolues de façon organisationnelle à partir de traitement collectif de l'information* »¹⁴¹. Les organisations constituent en quelque sorte des systèmes sociaux qui, en permanence, s'attachent à résoudre l'équivocité du monde que les individus expérimentent. Le problème essentiel à résoudre étant alors de donner sens au monde environnant.

a. Les changements et l'enactement

Au cours des expériences dans lesquelles sont engagés les individus, surviennent fréquemment des changements. Ces différences peuvent interpeller ou « attirer l'attention » en raison de l'équivocité qu'elles revêtent, et inviter à ce qu'il leur soit donné une signification. Celle-ci se réalise à partir d'une opération mentale que WEICK appelle enactement. Elle ne peut survenir qu'à l'apparition de signaux inconnus, dissemblables à tout ce que l'individu ou l'organisation a vu auparavant. C'est l'enactement qui établit une ségrégation entre les

¹⁴¹ WEICK, K.E. « la psychologie sociale de l'organisation », Édition Wesley, 1979. Cité par PICHULT, F.2013. Op. Cit

environnements auxquels l'organisation essaie d'attribuer une signification et ceux qu'elle ignore. L'enactement est intimement lié aux changements. En effet, les changements fournissent le matériel de base à partir duquel sera enclenché ou non un processus destiné à lui donner une signification.

Cet auteur insiste sur le fait que la phase d'enactement ne s'effectue pas nécessairement en toute circonstance. Les acteurs sont en réalité davantage tentés d'opérer une sélection, c'est-à-dire de confirmer les significations qu'ils attribuent aux situations (en puisant dans les environnements, voir infra) plutôt que de les mettre en cause. Ce « gel » de la phase d'enactement repose notamment sur un procédé appelé *avoided test* : les individus dotent leurs activités d'interprétation de limites, et ce, au départ d'une présomption d'échec plutôt que d'une expérimentation concrète.

b. La sélection

La sélection consiste précisément en l'application de diverses structures aux signaux équivoques afin d'en améliorer l'intelligibilité. « *Ces structures sont formées de variables inter reliées, construites lors d'expériences antérieures qui, sur imposées aux signaux, vont soit rendre les choses encore plus confuses et alors être rejetées, soit en fournir une interprétation raisonnable.* »¹⁴² Ce qui revient à dire que les membres de l'organisation ont tendance à choisir les explications. L'interprétation et la signification permettent aux nouveaux enactements de s'intégrer aux anciens environnements, issus du processus de rétention.

c. La rétention

L'approche interprétative met en avant le rôle des acteurs : ce sont eux, et ces eux seuls, qui peuvent donner du sens au processus de changement en cours, en fonction de leur stock d'expériences accumulées.

Selon cette approche, l'environnement n'agit pas mécaniquement sur l'organisation : un même contexte peut en effet donner lieu à des interprétations très différentes de la part des acteurs, il est susceptible d'être perçu aussi bien comme menace que comme enjeu. La théorie des conventions s'est développée dans une perspective similaire¹⁴³. Cette théorie permet de

¹⁴² RANDALL, J., ET PROCTER. "Ambiguity and ambivalence: senior Managers Accounts of organizational Change in Restructured Government Department", *Journal of Organizational Change Management*, vol. 21, n° 6, 2008. pp.686-700.

¹⁴³ BOLTANSKI, L., et CHIAPELLO, E. « Le nouvel esprit du capitalisme », Edition : Paris, Gallimard, 1999.

comprendre comment une certaine convergence finit par se dégager entre des situations complexes, qui comportent différentes facettes dont ils ne peuvent connaître avec exactitude l'évolution. Cette incertitude les met dans l'impossibilité de décider de manière rationnelle, c'est-à-dire de décider en définissant quels sont leur intérêts, en procédant à un calcul des coûts et des bénéfices liés à chaque alternative possible, et en choisissant la plus avantageuse pour eux.

Sur le plan méthodologique, il conviendra dès lors de se montrer d'abord attentif à la diversité des interprétations possibles du contexte, autrement dit, des conventions en vigueur. On la mettra ensuite en relation avec le rôle de « producteur de sens » que jouent consciemment et inconsciemment les responsables managériaux à tous les niveaux de l'organisation¹⁴⁴. Ce rôle inclut la façon dont ils gèrent le bouleversement des patterns, inévitablement lié au processus de changement, et dont ils finissent par créer de la « convergence » entre conventions anciennes et nouvelles.

2. Le processus du changement organisationnel

Dans cette partie, nous allons présenter d'abord le modèle de KURT, L., (1958), et par la suite, celui de COLLERETTE, P., GILLES, D., et RICHARD, P., (1997), ces deux modèles vont nous permettre de mieux comprendre le processus du changement sous deux angles différents.

2.1. Le modèle de Kurt Lewin (1958)

Ce modèle est repris dans la plupart des ouvrages sur le changement organisationnel tel que celui de BUMES, B., (2004). Cette approche s'attarde surtout sur le changement des attitudes. Le processus de changement est divisé en trois étapes¹⁴⁵ : le dégel ou la décristallisation, la transition et enfin, le regel ou la recristallisation.

2.1.1. Dégel ou la décristallisation

Constitue la première phase du modèle de Lewin et correspond à une période de remise en question des comportements, des attitudes et des perceptions, que ce soit d'une façon volontaire ou non. Cette phase reflète la prise de conscience des inconvénients d'une

¹⁴⁴ ROLEAU, L. « Micro-Practices of Strategic Sense make and Sense giving: How Middle Managers Interpretand Sell Change Every Day », Journal of management Studies, November, vol. 42, n °7, 2005, pp.1413-1441.

¹⁴⁵ BUMES, B. «Kurt Lewin And Complexity Theories: Back to the future? », Journal of Change Management, vol. 4, n° 4, 2004, pp 309-325.

situation, reflétant l'écart entre une situation présente et une autre plus agréable. Pourtant, le changement n'est pas encore acquis pour autant. En effet, il ne se limite pas uniquement à l'abandon d'anciens comportements, attitudes ou perceptions, mais il suppose également l'acquisition d'autres manières de faire.¹⁴⁶

2.1.2. Transition

Correspond à la phase d'apprentissage de nouveaux modes de fonctionnement, d'expérimentation de nouvelles attitudes et d'adoption de nouveaux comportements. Durant cette phase, les individus investissent l'essentiel de leurs énergies.¹⁴⁷

2.1.3. Regel ou la recristallisation

Est la phase du changement proprement dit. Pendant cette phase, le changement serait intégré spontanément dans les nouvelles façons de faire. Par ailleurs, les nouvelles attitudes, valeurs et comportements commencent à se stabiliser et à se recristalliser.¹⁴⁸

2.2. Le modèle de COLLERETTE et al. (1997)

Tout en s'inspirant du modèle, les auteurs proposent d'examiner les expériences des acteurs qui vivent le changement afin de pouvoir comprendre ce qu'ils ressentent et comment ils s'y adaptent. Ainsi, ce modèle explique les interactions entre les individus et entre les groupes pendant que le changement a cours. Le modèle proposé par COLLERETTE et al (1997) est constitué de quatre phases¹⁴⁹ : l'éveil, la désintégration, la reconstruction et l'intégration.

2.2.1. L'éveil

Représente une activité mentale consistant à s'interroger sur l'utilité de porter ou non attention aux pressions en présence. Il s'agit donc d'une opération de tri. C'est à ce moment-là que l'individu accepte ou refuse de remettre en cause sa représentation du réel. Lorsque l'individu l'accepte, la désintégration est amorcée.

¹⁴⁶ REMOUSSENARD, Catherine, ANSIAU, David, et INGHAM, Marc. L'efficacité relationnelle et émotionnelle dans la conduite du changement L'exemple d'Essilor.

¹⁴⁷ ZID, Rim. Comprendre le changement organisationnel à travers les émotions/mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en administration des affaires par Rim Zid;[directeur de recherche, Angelo Soares]. 2006.

¹⁴⁸ Idem

¹⁴⁹ COLLERETTE, P., GILLES, D., et RICHARD, P. « Le changement organisationnel: Théorie et pratique », Presse de l'Université du Québec, 1997, p.173. Cités par Cité par KHERK HOUR, S. « L'impact d'un changement organisationnel sur une entreprise Algérienne Cas pratique NAFTA », Mémoire en vue de l'obtention de Master, Université ABDERRAHMEN MIRA de BEJAIA, 2013, p24

2.2.2. La désintégration

Consiste à déterminer quels sont les aspects jugés non adaptés dans le système de représentation et dans les pratiques qui en découlent pour les écarter ou en réduire la valeur relative. Cette phase ne conduit pas nécessairement au changement. En effet, ce sont les phases d'éveil et d'amorce de désintégration qui correspondent au début du changement. Pendant cette période, les individus commencent à développer certaines attitudes vis-à-vis du changement et choisissent alors d'être réceptifs ou réfractaires. À ce moment-là, des alliances et des coalitions commencent à se former entre les membres des groupes. Cette période est généralement accompagnée d'insécurité et d'anxiété. C'est le moment où il y a plus de questions que de réponses et où les individus ressentent un mélange d'espoir et de méfiance, d'enthousiasme et d'exaspération.¹⁵⁰

2.2.3. La reconstruction

Durant la phase de la reconstruction, l'individu se met à la recherche de significations nouvelles qui vont l'aider à réagir de façon satisfaisante aux situations qui se présentent. Il est en train de s'approprier de nouvelles significations qui lui permettent de reconstruire sa perception du monde. Cette phase se déroule concurremment à la désintégration. Cependant, nous ne sommes pas à la phase de remise en question et non plus à celle du choix final.

2.2.4. L'intégration

Correspond à celle de la recristallisation dans le modèle de Lewin. Pendant cette période, les nouvelles pratiques deviennent plus naturelles, elles harmonisent avec les autres dimensions du quotidien et font désormais de plus en plus partie des habitudes.¹⁵¹

3. La résistance au changement

La résistance au changement est incontournable dans l'étude des réactions humaines au changement. Lorsqu'on aborde la question de l'employé visé par le changement, il est toujours presque exclusivement question de la résistance au changement.

¹⁵⁰ COLLERETTE, Pierre, DELISLE, Gilles, et PERRON, Richard. *Le changement organisationnel: théorie et pratique*. PUQ, 1997.

¹⁵¹ COLLERETTE, Pierre, DELISLE, Gilles, et PERRON, Richard. *Le changement organisationnel: théorie et pratique*. PUQ, 1997.

3.1. Définition de la résistance au changement

La résistance au changement est « *l'attitude individuelle ou collective, consciente ou inconsciente, qui se manifeste dès lors que l'idée d'une transformation est évoquée. Elle représente donc une attitude négative adoptée par les employés lorsque des modifications sont introduites dans le cycle normal de travail* »¹⁵². D'autres auteurs définissent les résistances comme « *des forces qui s'opposent à la réorganisation des conduites et à l'acquisition des nouvelles compétences ou, en d'autres mots, à des forces restrictives* »¹⁵³. La résistance au changement est selon la synthèse et critique des écrits de CETO, HEC est une connotation négative à l'égard du changement. La résistance est définie aussi comme un phénomène inévitable dû au fait que les intérêts des employés diffèrent fondamentalement de ceux des dirigeants.

3.2. Sources de la résistance au changement

Selon BAREIL, C, SAVOIE, A., (1999), nombreuses sont les causes qui ont été étudiées au sujet de la résistance au changement. Celle-ci peuvent se regrouper en six catégories de causes de la résistance au changement¹⁵⁴: les causes individuelles, collectives, politiques et celles liées à la qualité de la mise en œuvre du changement, au système organisationnel en place et au changement lui-même.

3.2.1. Variables individuelles

Les causes individuelles, de loin les plus fouillées, plusieurs auteurs identifient le destinataire lui-même, coupable de sa résistance, dont les causes sont à la fois conscientes ou inconscientes. D'autres auteurs, font ressortir les traits de personnalité faisant référence à la stabilité ou à la préférence pour le statu quo. ALAIN, L., (1996) retient « *le manque de motivation, d'habileté, l'incapacité, les habitudes de vie, la perception sélective et la préférence pour la stabilité* »¹⁵⁵. Pour la part de COLLERETTE, P., et al. (1997) retiennent :

¹⁵² DOLAN, L., LAMOUREUX, G., et GOSSELIN, E. « psychologie du travail et des organisations », Gaetan Morin 1996, p 486. Cités par MOTEAU, A. « un mal nécessaire pour y optimiser la performance », Mémoire en vue de l'obtention du diplôme de Mastère, Ecole de Management en Alternance, 2015.

¹⁵³ MORIN, E.M. « Psychologies au travail », Québec, 1996, P535. Cité par EVAAH, R.N. « Le comportement de l'employé face au changement organisationnel : une étude appliquée aux entreprises privées au Cameroun », Mémoire en vue de l'obtention du diplôme de master, université de Douala Cameroun 2009.

¹⁵⁴ BAREIL, C, SAVOIE, A. «Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel». Gestion Revue Internationale de Gestion, vol. 24, n°3, 1999, p86-95.

¹⁵⁵ ALAIN, M. « Prendre en main le changement – Stratégies personnelles et organisationnelles », Montréal : Éditions Nouvelles, 1996. Cité par EVAAH, R.N. 2009. Op. Cit.

« Les habitudes, qui sont des comportements relativement faciles et économiques; la peur de l'inconnu et le principe de la répétition du succès qui a été démontré par les recherches en behaviorisme »¹⁵⁶.

MORIN (1996) explique que « l'inconnu et l'incertitude qu'engendre le changement suscitent des craintes, des peurs et des appréhensions, qui semblent être le fait d'un sentiment de perte associé à l'abandon de ce qui était acquis et satisfaisant la perte de sécurité, la perte de pouvoir, la perte de l'utilité, de ses compétences, de ses relations sociales »¹⁵⁷.

a. Variables causales liées au collectif ou culturel

Le groupe peut également résister au changement à cause de ses acquis. Notons, par exemple, le cas d'un groupe de destinataires qui a le sentiment de perdre des droits acquis et des privilèges: temps de pause, horaires, stationnements, espaces et territoires. Les effets du changement sur les réseaux informels et les relations sociales cohésives peuvent également provoquer des manifestations de résistance.

COLLERETTE et al (1997) parlent de résistances liées au système social et incluent à ce propos, la conformité aux normes sociales établies dans un système est sa cohérence, le maintien des intérêts et des droits acquis, de même que, le caractère sacré de certaines choses en termes de tabous, rituels, mœurs et éthique, et finalement, le rejet de ce qui est étranger et pouvant être perçu comme menaçant pour le système¹⁵⁸.

b. Les causes politiques de la résistance au changement

Un destinataire peut résister au changement à cause de pressions politiques, de personnes influentes auxquelles il a confiance ou pour soutenir une cause. Les forces syndicales qui militent contre l'idée d'un changement ne sont pas sans provoquer de la résistance au changement tant chez les militants que chez les membres. Les employés et les cadres peuvent résister à cause de coalitions dominantes et influentes qui leur soumettent leurs idées.

La perte de pouvoir et d'influence font souvent en sorte de créer de la résistance chez un destinataire qui a le plus à perdre. Par exemple, un destinataire incertain de conserver son emploi peut émettre des comportements de résistance. Un cadre qui estime qu'il va perdre son

¹⁵⁶ COLLERETTE, P. et al, Op. Cit, p20

¹⁵⁷ MORIN, E. M. « Psychologies au travail », Montréal, Gaëtan Morin, 1996, p.535.

¹⁵⁸ COLLERETTE et al, 1997, Op. Cit, p20.

équipe lors d'une décentralisation de son service peut sembler résisté. Ces pertes de pouvoir, d'autorité et de ressources humaines, financières et de responsabilités peuvent entraîner chez certains gestionnaires, des luttes impitoyables pour conserver le statu quo.

c. Les causes liées à la mise en œuvre du changement

Comme l'indique RONDEAU, A., et LUC, B (2002), «*le succès d'une transformation n'est pas qu'une question de disposition positive des acteurs concernés, il faut aussi développer les capacités individuelles et organisationnelles nécessaires à sa réalisation. L'habilitation permet d'équiper les acteurs pour réaliser le changement* »¹⁵⁹. Si par exemple, les employés ne sont pas formés adéquatement et au bon moment, n'ont pas l'encadrement requis, ni les ressources et le pouvoir nécessaires, et qu'en plus, leur rendement n'est pas mesuré, ils risquent bien de se conforter dans leurs anciennes habitudes, ce qui sera évalué comme étant de la résistance au changement. Les gens peuvent aussi résister pour élever leur voix contre l'absence de consultation et d'implication. Les destinataires résisteront parce que le changement leur est imposé.

Les individus peuvent résister tout simplement parce qu'ils manquent d'informations ou qu'ils n'ont pas été consultés. Ils peuvent évaluer qu'une stratégie de changement est inappropriée dans un contexte donné.

d. Les causes liées au système organisationnel

La résistance au changement peut aussi provenir du système organisationnel, lui-même. HAFSI et DEMERS (1997) ont étudiés les déterminants de la capacité à changer¹⁶⁰: contexte, structure, culture, potentiel humain, leadership. La capacité à changer de l'organisation, lui indique la probabilité de succès du changement dans l'organisation. Par exemple, si un changement s'oppose aux valeurs des sous-groupes en place, comme c'est le cas lors d'une fusion ou d'une réorganisation, il risque d'augmenter la résistance des acteurs à cause de la perte des valeurs organisationnelles auxquelles ils croyaient lorsqu'ils ont été embauchés. En ce sens, les rites, les rituels, les normes, et le langage, sont des manifestations de l'intégration interne. Lorsqu'ils sont affectés par un changement, ils risquent de perturber l'équilibre établi et de provoquer de la résistance.

¹⁵⁹ RONDEAU, A., et LUC, D. « Transformer l'organisation », Collection Racines du savoir, Montréal, HEC, 2002, p 91- 112.

¹⁶⁰ HAFSI, T. et DEMERS.C. « Comprendre et mesurer la capacité de changement des Organisations », Montréal, Éditions Transcontinental, 1997, p.322.

e. Les causes liées au changement lui-même

Le destinataire résiste parce que le changement annoncé est complexe, peu légitimé par l'organisation et en opposition avec les valeurs du milieu. En fait, le changement ne fait pas de sens. On retrouve alors les expressions telles que «ça n'a pas de bon sens».

Le type de changement ou de transformation, souvent radical, évoque des réactions souvent extrêmes de la part du destinataire qui remettent en cause le changement. Récemment, ABRAHAMSON, E. (2004) a distingué le postulat traditionnel de la «résistance au changement». Il signifie par là qu'il y a actuellement une tendance trop marquée dans la pratique pour ce qu'il appelle la destruction créative ou le changement radical, et stipule que «*Les gens ne résistent plus au changement mais résistent à la multitude des changements qui s'abattent constamment sur eux*»¹⁶¹.

Conclusion

Vu l'importance de la motivation sur les salariés, l'entreprise cherche à améliorer les facteurs de motivation au travail (la rémunération, formation, le climat social, la communication des objectifs...) pour conserver son effectif et attirer de personnel compétent pour atteindre ses objectifs et assurer sa survie. On peut donc, déduire que si ces facteurs sont satisfaisants au regard des salariés, cela induit à une performance de cette entreprise.

Il existe plusieurs théories de motivation, chacune d'elle a sa propre vision pour expliquer, quels sont les facteurs qui apportent plus de motivation pour les salariés. Selon l'échelle des besoins de Maslow, le salaire et la sécurité de l'emploi ne sont que des besoins élémentaires, biens après l'appartenance, l'estime et la réalisation de soi. Un bon système de rémunération doit comporter des éléments d'assurance, de valeur et d'incitation afin de satisfaire les attentes et contributions des salariés. Au regard de la théorie des attentes, la rémunération apparait comme un antécédent de la motivation, la rémunération doit parvenir à combler les attentes des salariés au travail.

Pour le changement nous pouvons conclure que c'est un processus complexe dont les différentes étapes ne peuvent être négligées, sans quoi le succès de la démarche est compromis. De plus, une mise en place trop drastique du changement risque de créer un

¹⁶¹ ABRAHAMSON, E. « Changes sans douleur: comment les gestionnaires peuvent sur monter la surcharge d'initiatives, le chaos organisationnel et l'épuisement professionnel des employés », Boston, Harvard Business School Press, 2004, p 218.

déséquilibre chez les employés. Puisque chacun possède un comportement différent d'un autre suite aux différents déterminants qui peuvent influencer sur celui-ci. Ainsi, ils influencent certains individus et non pas d'autres.

C'est pourquoi, il est important de saisir que la réussite et l'acceptation du changement est le résultat d'un processus collectif et d'utiliser les connaissances et aptitudes de votre groupe cible pour élaborer le changement (réflexion commune).

Le facteur de motivation joue un rôle important dans les mécanismes d'adaptation si en est face à des collaborateurs craintifs et rigides aux nouvelles procédures ou normes à suivre, cela amènera à un résultat non satisfaisant ou un échec cuisant.

Chapitre 3

**L'impact de la
rémunération sur la
motivation et le
changement
organisationnel au
sein de la SAA**

Introduction

La rémunération occupe une place primordiale dans le monde du travail, tant pour les employeurs que pour les employés. Elle joue un rôle clé dans la motivation des salariés et peut également être un puissant levier de changement organisationnel. Dans le cadre de cette analyse, nous examinerons le système de rémunération au sein de la Société Nationale d'Assurance (SAA) et ses implications sur la motivation des salariés et le changement organisationnel.

À travers cette analyse approfondie, nous espérons fournir des informations précieuses à la SAA pour optimiser son système de rémunération, renforcer la motivation des salariés et favoriser un environnement de travail propice au changement et à la réussite organisationnelle.

Section 1 : Présentation de l'organisme de la SAA

Au cours de cette section, nous allons prendre connaissance de la société nationale d'assurance à travers son historique et la présentation de son fonctionnement et sa structure organisationnelle.

1. Historique de la société nationale d'Assurance (SAA)

La société nationale d'assurance est une entreprise qui a été créée le 12 décembre 1963 selon l'arrêté du 11 décembre 1963. A l'origine, cette entreprise était une société mixte Algéro-Egyptienne (Algérie 51% du capital, l'Égypte 39% et Nationaux algériens 10 %).¹⁶²

Depuis sa création, il y a cinquante-six ans, la SAA a donc traversé les différentes phases de restructuration du marché algérien.

➤ **En 27 Mai 1966** : la société fut nationalisée par l'ordonnance n° 66-127 à l'occasion de l'institution du monopole de l'état sur les opérations d'assurance.

En cette période la SAA a connu un développement de type classique, une société fortement centralisée, gérant des affaires apportées par des agents privés.

➤ **En janvier 1976** : la spécialisation des entreprises d'assurance par nature d'activité a conduit la SAA à se consacrer au marché intérieur des risques simples et à ne pratiquer que

¹⁶²Document interne de la société nationale d'assurance (SAA).

l'assurance automobile, l'assurance vie et les risques des particuliers, commerçants et artisans. C'est à la suite de cela que la SAA a été conduite s'impliquer fortement sur l'ensemble du territoire et à être la frontière pour, d'une part rapprocher l'assurance de l'assuré, et d'autre part, développer le plein emploi. C'est ce qui fait que la SAA dispose aujourd'hui d'un réseau de plus de 430 agences et de centres de formations.

➤ **En 27 janvier 1982** : la SAA a été transformée en société par action « SPA ». Cette transformation est accompagnée de la levée de la spécialisation des compagnies d'assurance et la pratique de nature différentes, ce qui a élargi son champ d'activités aux autres risques. Actuellement la SAA pratique tous les risques y compris les risques agricoles.

➤ **En 1995** : suite à la libération du marché des assurances la SAA s'est trouvée dans la nécessité de redéployer son réseau commercial pour faire face à une concurrence de plus en plus accrue. C'est aussi qu'elle a diversifié son réseau en agréant des agents généraux, d'une part et d'autre part, en transformant le régime de rémunération du personnel des agences intégrées désormais payé au revenu proportionnel au chiffre d'affaires réalisé.

➤ **En 1997** : La SAA s'est tournée vers la performance en rémunérant des agences directes sur la base de leurs performances opérationnelles.

➤ **En 2003** : La SAA a un nouveau découpage régional introduction de l'ERP ORASS et développement d'un système d'information adopté. Mise en place d'un nouveau plan stratégique.

➤ **En 2004** : Réorganisation structurelle et création de division par segment de marché afin de booster la productivité. Fin du mandat de la SAA en tant que gestionnaire du FSI et création du Fond de Garantie automobile.

➤ **En 2010** : La SAA sépare les assurances de personnes de celle relative aux dommages.

➤ **En 2011** : Le capital social de la SAA est porté à 20 Milliards DA.

➤ **En 2015** : La SAA se lance pleinement dans la diversification de son portefeuille par le développement des branches hors automobile.

➤ **En 2016** : changement de siège sociale, une tour intelligente qui renforce la compagnie dans sa dynamique commerciale.

➤ **En 2017** : La SAA fait passer son Capital social à 30 Milliards de DA soit 275 Millions de Dollars. La SAA présente les indicateurs les plus élevés du marché.

➤ **En 2018** : Signature de la convention-Cadre de partenariat et lancement des bureaux de souscription au niveau des showrooms Renault.

- Signature de la convention avec MERILCO (base de données de lutte contre la fraude Pour la branche automobile.
 - Mise en place d'un site pilote pour une plateforme de gestion des sinistres automobile.
 - Relookage de 68 agences et aménagement de 17 agences.
- **En 2019** : La SAA a mis en place un comité de gestion de crise, en raison de l'expansion du Coronavirus (COVID-19).
- **En 2020** : La SAA a noué un partenariat avec l'incubateur de startups algériennes « Incubme » dont l'objectif est de moderniser la gestion d'un portefeuille comportant deux millions de clients, et elle bénéficiera ainsi de solutions technologique innovation.
- **En 2021** : La SAA a lancé mardi le paiement en ligne à travers son site web amélioré, au profit de ses clients détenteurs de cartes interbancaires (CIB).
- **En Février 2022** : La SAA, a annoncé la création d'une société publique spécialisée dans l'activité des assurances, dénommée "L'Algérienne du Takaful général".
- **En Avril 2022** : La Banque nationale d'Algérie (BNA) et la Société nationale d'assurance (SAA) ont signé un accord cadre de partenariat en vue de renforcer leur collaboration, a indiqué mercredi la banque dans un communiqué.
- **En Juin 2022** : La SAA a signé une convention avec le Comité d'organisation des jeux méditerranéens d'Oran (COJM), faisant d'elle l'assureur de la 19^{ème} édition de ces jeux.
- **En Septembre 2022** : La Société nationale d'Assurance (SAA) obtient la certification ISO-9001 version 2015 pour son Système de Management de la Qualité (SMQ). Avec cette certification internationale, "la SAA est désormais la première compagnie d'assurance à capitaux publics, certifiée ISO-9001 version 2015"

2. Présentation de la SAA

La société nationale d'assurance « SAA » est une Entreprise Publique Économique et société par Actions, active sur le marché depuis 59 ans. Elle est parmi les plus anciennes compagnies d'assurances et la première société d'assurance et de la réassurance en Algérie. Agréée pour pratiquer l'ensemble des branches d'assurance de dommage ainsi que la réassurance. Elle dispose de plus de 532 points de vente, dont 234 agents généraux, des guichets bancaires dans le cadre des conventions de bancassurance, passées avec trois banques publiques qui sont, la BADR, la BDL et la BNA.

La SAA a signé par ailleurs des protocoles d'accord avec 42 cabinets de courtage. Elle dispose d'une filiale d'expertise et détient des participations dans plusieurs entreprises, dont AMANA, pratiquant les assurances de personnes, en partenariat avec la MACIF, la BADR et la BDL.

La SAA conserve l'ascendant sur le marché des assurances de dommage, et demeure le premier assureur de la place avec 22 % de part de marché. Avec ses 4140 collaborateurs dont la moitié interviennent dans le cœur de métier, la SAA propose aux particuliers et aux entreprises des solutions assurantielles adaptées et compétitives. Grâce aux résultats encourageants enregistrés en matière de diversification constituant, par ailleurs, l'axe majeur de sa stratégie, la SAA a amélioré la configuration de son portefeuille en ramenant la part des branches hors automobile à plus de 30 %, tout en maintenant une croissance de la branche automobile, malgré la quasi-stagnation du parc assurable due à l'arrêt des importations de véhicules depuis 2014.

En dépit d'un exercice marqué par une période d'instabilité avant le retour à l'ordre institutionnel ; la SAA a pu maintenir ses performances opérationnelles et consolider sa position sur le marché.

2.1. La structure de la SAA

La compagnie d'assurance SAA est organisée sous forme de filiales et de direction régionale. Ces dernières sont subdivisées en agences.

La filiation revêt un caractère stratégique visant à mieux organiser ses activités techniques et à se départir des services de soutien dans le but de concentrer ses forces potentielles sur le métier d'assurance. C'est ainsi qu'elle a créé des filiales spécialisées dans les domaines suivants :

- La Société Algérienne des Expertises (SAE) dont la mission principale est de réaliser des travaux d'expertise en automobile et en risque divers, aussi bien pour le compte des structures de la SAA que pour les autres compagnies des secteurs des assurances. Elle a également pour mission de réaliser des travaux de contrôle techniques des véhicules.
- Société d'Assurance de Prévoyance et de sante (AMANA), en partenariat avec la MACIF, la Banque de Développement Local (BDL) et la Banque de l'Agriculture et du

Développement Rural (BADR). La mission consiste à développer les produits d'assurances vie et de capitalisation.

➤ La filiale assistance au véhicule, Inter Partner Assistance (IPA). Sa mission porte sur l'assistance aux véhicules et leur occupant en cas de panne.

➤ La filiale imprimerie des assurances, en partenariat avec la Compagnie Centrale de Réassurance (CCR) dont la mission porte sur la conception et la réalisation des travaux d'impression tant pour le compte de la SAA, de la CCR que pour le compte des tiers.

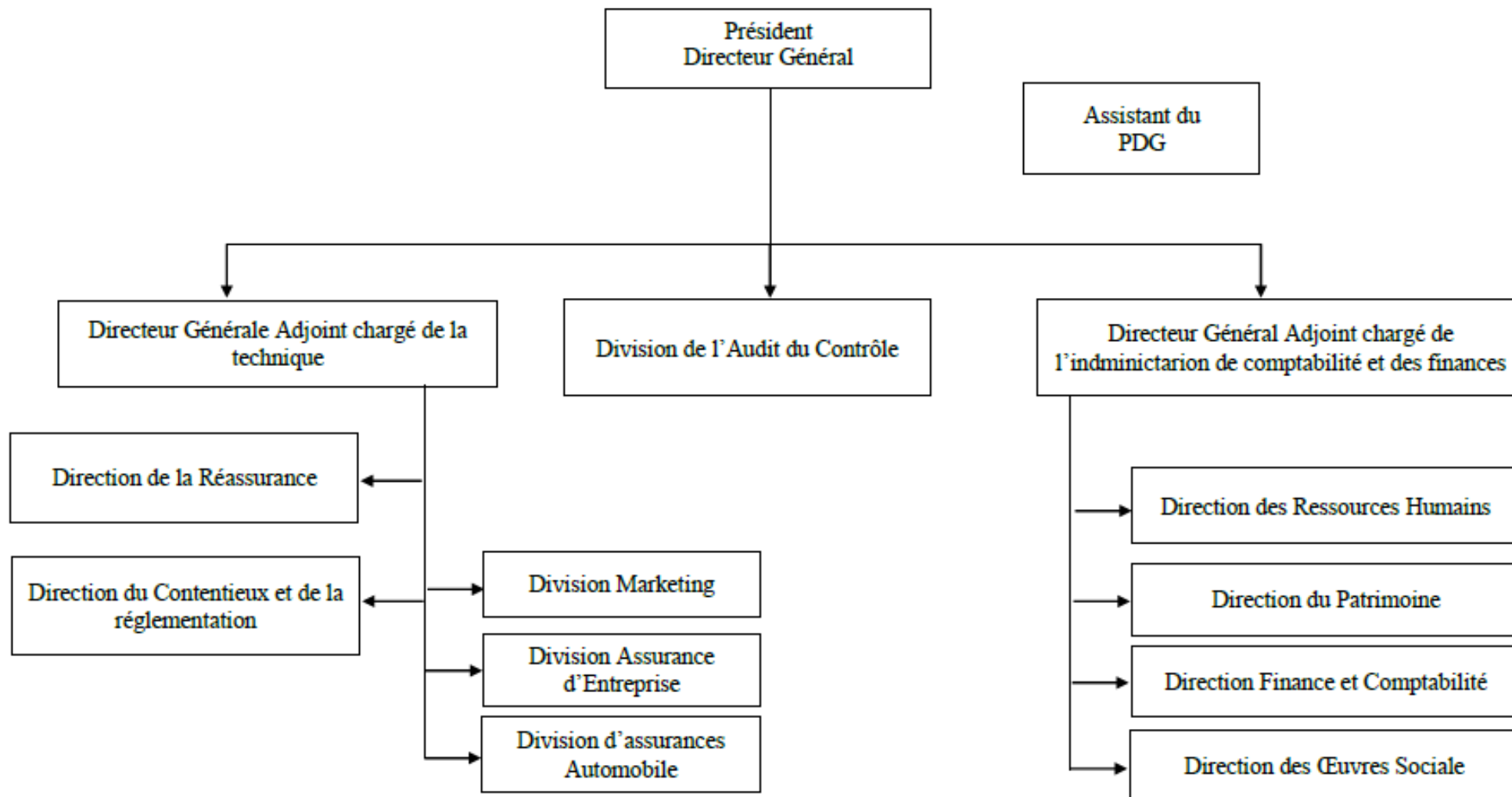
La structure de la SAA diffère selon les niveaux. Au niveau de la direction générale, la structure est constituée en division répartie en quinze régions, dont 4 se trouvent au centre du pays. La direction régionale de Tizi-Ouzou regroupe les agences des willayas de Tizi-Ouzou, Bejaia, Bouira et Boumerdes. Le nombre d'agence couvert par la direction régionale est de soixante et onze agences dont cinquante et trois se trouvent à Tizi-Ouzou.

2.1.1. La Direction Centrale

Le Siège est situé au Quartier des affaires à Bab-Ezzouar, dans le but de renforcer la compagnie dans sa dynamique commerciale. Il constitue la cellule centrale ayant pour but la synthèse des objectifs attendus au cours de l'exercice par l'ensemble des Directions Régionales, que ce soit en production ou en sinistres. En plus de l'exploitation de ces résultats, le siège effectue des contrôles, s'occupe de la production, dirige et conseille les agences par le biais des directions régionales. Nous allons présenter brièvement certaines directions qui sont liées à la direction centrale.

- **La direction des Finances et de la Comptabilité Cette direction est chargée de :**
 - Assurer l'organisation, la coordination et le suivi des activités comptables des différentes structures de l'entreprise ;
 - Centraliser et exploiter les opérations comptables et financières de l'entreprise ;
 - Établir les balances comptables mensuelles, les rapports trimestriels sur les recouvrements, le compte rendu et le bilan annuel de l'entreprise ;
 - Entretien des relations avec les commissaires au compte.

Figure n°05 : Organigramme de la direction Générale



Source : Documents internes de la SAA

2.1.2. La structure de la direction régionale

La direction régionale de Tizi-Ouzou a son siège à Tizi-Ouzou et regroupe 48 agences dont 28 agences directes (21 à Tizi-Ouzou, 4 à Boumerdes, 3 à Bouira), et 20 Agences Intermédiaires. Toutes ces agences offrent les mêmes services.

La différence entre l'agence directe et l'agence intermédiaire est que l'agence directe est dirigée par le directeur nommé par la direction générale, toutes les charges de fonctionnements et les salaires du personnel sont pris en charge par la direction régionale. Tandis que l'agence intermédiaire est une agence privée, courtier de la SAA, les charges de fonctionnement et les salaires sont payés par le biais des commissions. De ce fait, les agences Privées sont très appréciées car le fait de chercher à être plus compétitif les pousse à offrir des services de qualité.

2.1.3. Les Agences

Mises directement sous la responsabilité des Directions Régionales, les agences sont la base de chaque entreprise et l'organisme responsable de la vente des produits de la société. Elles sont en contact direct avec les clients. Elles ont deux fonctions principales : administrative et technique.

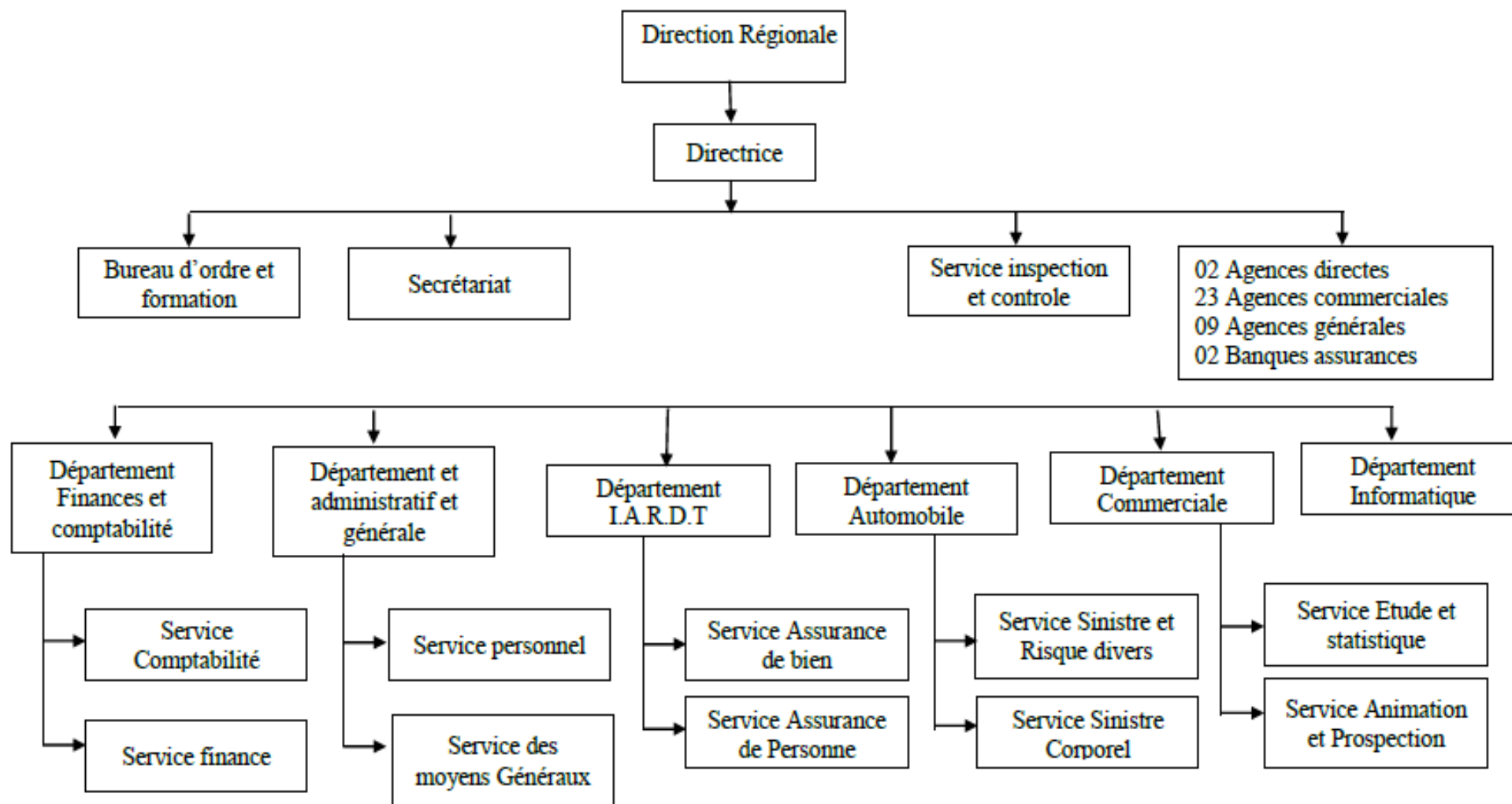
➤ **La fonction administrative** : Elle se définit par la tenue des registres d'émission et d'annulation de contrat, des échéanciers et des états statistiques et décennaires.

➤ **La fonction technique** : Elle se définit par la réalisation des contrats et avenants, le contrôle des garanties que l'assuré a souscrit et la tarification de celles-ci.

Une agence est une entité à caractère commercial, financier et économique. C'est un point de vente (un lieu de production et de distribution). Elle est soumise au contrôle du chef d'agence qui a pour tâche de superviser le travail et de veiller à la bonne organisation des services. Il doit être en mesure de relever les erreurs possibles et qui peuvent engager sa responsabilité et celle de l'agence.

L'agence est structurée en trois services : Service production, service sinistres et service comptabilité.

Figure n°06 : Organigramme de la direction SAA de Tizi-Ouzou



Source : Documents internes de la SAA

3. Description de l'organigramme général de la SAA de Tizi-Ouzou

3.1. Département de la finance et de la comptabilité

- **Service de la finance** : s'occupe du recouvrement
- **Service de la comptabilité** : s'occupe de la comptabilité

3.2. Département administratif et générale

➤ **Service du personnel** : il se charge du recrutement de la gestion du personnel ainsi que de son paiement.

➤ **Service des moyens généraux** : il s'occupe de l'achat et de l'entretien du matériel ainsi de l'hygiène de la sécurité.

3.3. Département incendie, accident risque divers transport (I.A.R.D.T)

➤ **Service assurance de personne** : il contrôle la gestion des contrats souscrits par les agences, et les statistiques.

➤ **Service assurance de bien** : il conseille les agences sur la tarification et il contrôle la gestion des contrats souscrits par les agences et les statiques.

3.4. Département automobile

➤ **Service sinistre corporels** : il contrôle les accords de règlements avec les dossiers et il les registres à leur niveau.

➤ **Service matériel et risque divers** : il s'occupe de la gestion des dossiers et accords des règlements.

3.5. Département commercial

➤ **Service étude et statistiques, qui s'occupe de :**

- Établissement des statistiques, suivi du portefeuille, analyse des évolutions du chiffre d'affaires.
- Etudes de marche et développement d'information des agences.
- Etude de la demande d'assurance par sondage et des statistiques.
- Assurance et développement l'action et la distribution de nouveaux produit par diffèrent canaux (notes aux différentes agences et agents généraux).

➤ **Service animation et prospection**, qui s'occupe des :

- Réseaux de communication intra et extra unité.
- Suivis des contrats.
- Espaces de rencontre et ajournées de communication.
- Participations aux expositions de l'échelle nationale et régionale.
- Participations aux campagnes de prévention routière.
- Placards publicitaires et sponsoring.
- Révisions de la prévention des produits.

4. Les objectifs et activité de la Société Nationale d'Assurance « SAA »

4.1. Objectifs de la SAA

Les actions initiées ces dernières années par la SAA lui ont permis, en dépit de ses nombreuses vulnérabilités historiques, de continuer d'afficher une résilience certaine et de remplir ses missions essentielles de création de valeur et de soutien à l'économie nationale. Les projets majeurs initiés ces dernières années par la société ont permis ce succès, en rapport avec :

- La valorisation de la ressource humaine considérée comme levier essentiel de toute transformation.
- L'accompagnement du réseau de distribution à devenir la véritable vitrine commerciale de la société.
- Le recentrage sur le cœur de métier, par la poursuite de l'externalisation des activités de soutien et la transformation graduelle des centres de coûts en centres de profit.
- L'amélioration de la gouvernance par l'amorce d'une véritable mutation en termes de digitalisation des processus de gestion.
- Le développement des actions liées aux partenariats avec la corporation des courtiers et le réseau bancassurance.
- La promotion d'opérations d'incitation à la performance.
- L'innovation en termes de produit d'assurance et simplification des produits existants.
- La refonte du site web.
- L'amélioration des conditions d'accueil de la clientèle par le relookage de plusieurs agences et l'aménagement de plusieurs autres.

- L'optimisation des implantations territoriales des agences commerciales, grâce à un outil digital permettant d'apprécier les potentialités économiques de chaque point d'implantation.
- Multiplication des canaux de distribution des produits d'assurance par l'utilisation des nouvelles technologies (*e-commerce*).
- Accompagnement du réseau et renforcement de son rôle de vendeur de produits d'assurance et de développement de portefeuille, en le déchargeant de certaines tâches notamment de gestion des sinistres, au profit de plateformes régionales de gestion.
- Création d'espaces d'échange au sein de l'entreprise favorisant le partage d'expérience.

4.2. Les activités de la SAA

L'activité de la SAA s'étend à de nombreux domaines et s'adresse à une large clientèle : particuliers, professionnels, petites, moyennes et grandes entreprises. Conformément à l'arrêté du 29 Mai 2005 modifiant l'arrêté du 6 Avril 1998 portant agrément de la Société Nationale d'Assurance, les produits commercialisés par la SAA sont :

➤ **Assurance de personne** : les assurances de personne comprennent assurance en cas de vie, assurance en cas de décès, l'assurance mixte, groupe et l'assurance contre les accidents corporels.

➤ **Assurance Incendie** : cette assurance couvre toute entreprise, qu'elle soit industrielle ou de service, exposée à un risque d'incendie ou d'explosion. Non seulement cela entrainera des pertes considérables sur l'exploitation et le chiffre d'affaires (endommagement ou destruction du local, de la marchandise des machines, etc.), mais peut aussi occasionner des dégâts aux tierces personnes (voisinages, locaux à proximité etc.).

➤ **Assurance Automobile** : la SAA propose l'assurance « *Tous Risques* » offrant une protection au véhicule pour le garder comme neuf le plus longtemps possible. L'assurance auto *Tous risques* est la formule la plus complète. Elle intervient notamment dans le cas d'un accident dit « Responsable », c'est-à-dire si le tort est du côté de l'assureur. Cette formule peut également intervenir en cas de vandalisme type tag, rayure, en cas d'accident sans tiers identifié ou encore en cas de collision avec un animal sauvage.

➤ **Assurance Individuelle accident** : elle consiste à une formule d'assurance contre n'importe quel accident corporel, elle donne lieu au paiement d'un capitale déterminé à

l'avance à l'assuré ou bénéficiaire désigné sur le contrat, en cas d'événement accident entraînant l'invalidité permanente de l'assuré ou de son décès.

➤ **Assurance catastrophe naturelle (Produit d'assurance de type économique à caractère obligatoire) :** L'obligation de ce type d'assurance est instituée par l'article 1^{er} de l'ordonnance 03_12 du 26 Août 2003 (JORA n°52 de 2003) relative à l'obligation d'assurance des catastrophes naturelles et à l'indemnisation des victimes et ses textes d'application : décrets exécutifs 04-268 à 04-272 (JORA n°55 de 2004). Cette assurance couvre en un seul contrat appelé **Cat-Nat**, les événements naturels suivants :

- Le tremblement de terre.
- Les inondations et coulées de boue.
- Les tempêtes et vents violents.
- Les mouvements de terrains.

Les personnes assujetties à cette obligation d'assurance sont :

- Les personnes physiques ou morales propriétaires d'un bien immobilier construit, situé en Algérie, à usage d'habitation.
- Les personnes physiques ou morales exerçant une activité industrielle ou commerciale.

➤ **Assurance agricole :** Les exploitations agricoles sont soumises à divers risques climatiques et sanitaires mais également, comme toutes les entreprises, risques économiques. La SAA propose une panoplie de garanties outre les risques assurables menaçant les exploitations agricoles.

➤ **Assurance de transport (aérien, maritime, terrestre faculté et corps) :** Pour la sécurité des moyens de transports des biens et des marchandises, la SAA propose ses garanties les plus sûres pour une protection complète des marchandises transportées.

L'assurance transport est la branche la plus ancienne. D'une garantie utilité, elle est devenue aujourd'hui indispensable dans le cadre des différents échanges économiques et commerciaux. Un grand nombre de voies de transport de différentes catégories (aérienne, maritime et terrestre) sont empruntées par une multitude de véhicules transportant les chargements les plus divers.

➤ **Assurance multirisque habitation :** Le contrat d'Assurance *Multirisque Habitation* (MRH) de la SAA est un contrat multi-garanties qui permet de protéger le logement de l'assuré ainsi que les meubles possédés lorsque ce dernier est victime d'un sinistre.

➤ **La responsabilité civile chef de famille :** désigne l'obligation légale de réparer les préjudices commis à un tiers par l'assureur ou un proche vivant sous le toit de l'assuré. Pour que cette responsabilité soit engagée, c'est à la victime d'établir les preuves qu'il y a eu une faute et un préjudice, ainsi qu'un lien de causalité entre les deux. Une garantie responsabilité civile chef de famille est souvent incluse dans le contrat multirisques habitation (MRH).

Section 2 : Contexte de la rémunération comme facteur de motivation et de changement organisationnel au sein de la SAA

Dans cette section, nous allons essayer de faire une analyse approfondie du système de rémunération de la SAA et son impact sur la motivation des salariés et sur le changement organisationnel.

1. La motivation par la rémunération au sein de la SAA de Tizi-Ouzou

1.1. Présentation de l'enquête

Notre stage au sein de la SAA est une première expérience au milieu de l'entreprise, ce stage qui a duré deux (02) mois, nous a permis de récolter des données qui sont fortement en lien avec notre thématique de recherche, nous avons trouvés des données qui sont fortement en lien avec notre thématique de recherche, nous allons réaliser une enquête par questionnaire et interpréter ses résultats pour répondre clairement à l'objet de recherche.

1.2. Objectif de la recherche

L'objectif principal est de répondre empiriquement et théoriquement à notre thématique étudiée qui est la gestion de la rémunération outil de motivation au service de la performance au travail au sein de l'organisme SAA.

1.3. La méthodologie de l'enquête

Afin de bien mener notre travail de recherche, nous avons réfléchi à travers nos ressources (ouvrages, thèse ; article, série d'entretien ...), pour bien expliquer comment la rémunération peut être un moyen de motivation et à fin d'obtenir une base théorique fiable, nous avons opté pour ce travail qui subdivise en deux (02) parties :

- La première partie : une recherche bibliographique pour construire un ensemble des

données qui va nous servir à réaliser la rédaction de notre travail de recherche,

- La deuxième partie : décrit les moyens qui permettent d'appréhender la réalité du terrain à travers la réalisation d'une enquête quantitative de 82 employés au sein de la SAA de Tizi-Ouzou.

1.4. La démarche méthodologique

Cette partie sera consacrée au développement de tout ce qui concerne la démarche méthodologique tout au long de l'enquête effectuée.

1.5. Outil de recueil de données

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

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

Pour notre travail, nous avons administrés un questionnaire face à face c'est à dire que nous rencontrons physiquement nos enquêtes pour mieux estimer les réponses,

Cette enquête est réalisée dans un échantillon de 82 personnes au niveau de la SAA.

1.6. Méthode de traitement

Lorsque le travail sur le terrain est réalisé et finalisé, on passe à un examen minutieux des données collectées. Les Questionnaires ont été remplis manuellement par le personnel SAA.

Toutes ces données ont été codifiées et mise à l'abri sous formes de base de données qui consistent à conduire à des analyses statiques et générer plusieurs tableaux, graphiques et diagrammes.

1.7. Interprétation des résultats

1.7.1. Données socioprofessionnelles

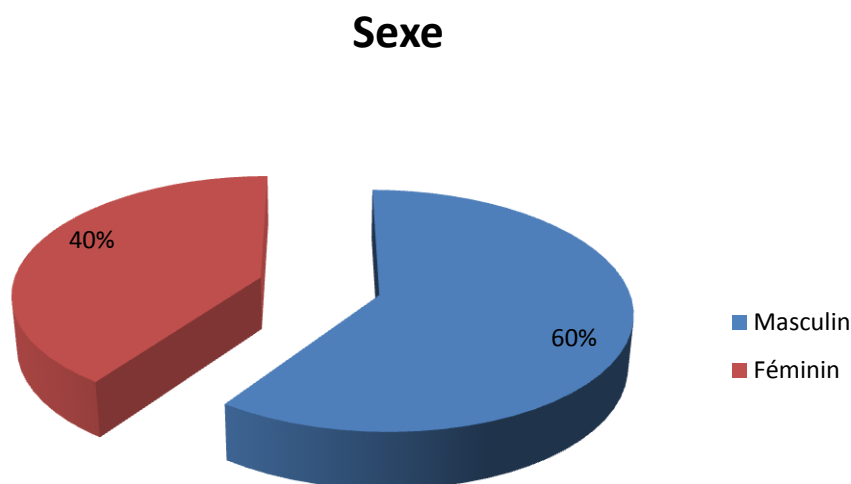
A/ représentation des employés par Sexe

Tableau n°03 : représentation des employés par Sexe

Sexe	Nombre	Pourcentage
Masculin	49	60 %
Féminin	33	40 %
Total	82	100 %

Source : établit par nous-mêmes.

Figure n°07 : représentation des employés par Sexe



Source : établit par nous-mêmes.

Le facteur humain à un rôle important dans le monde professionnel soit public ou économique. La SAA de Tizi-Ouzou englobe 82 employés qui sont répartis comme suit : 60% sont de sexe masculin et 40% sont de sexe féminin.

Cette analyse nous montre que le taux de la catégorie masculine est supérieur à celle de la catégorie féminine avec un écart de 20%. Ce qui signifie aussi que la place de la femme est de plus en plus évolutive et considérable par rapport à la dernière décennie.

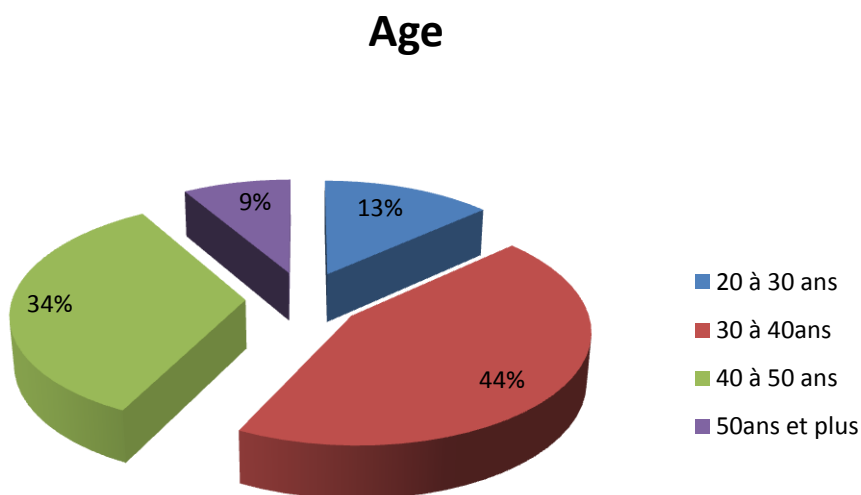
B/ représentation des employés par âge

Tableau n°04 : représentation des employés par âge

Age	Nombre	Pourcentage
20 à 30 ans	11	13%
30 à 40ans	36	44%
40 à 50 ans	28	34%
50ans et plus	07	09%
Total	82	100%

Source : établi par nous-mêmes.

Figure n°08 : représentation des employés par âge



Source : établi par nous-mêmes.

D'après ce tableau, nous constatons que la plupart des enquêtés ont entre 20 à 40 ans avec un taux de 57% et une minorité des enquêtés ont 40 ans et plus avec un taux de 43%. Cela explique que la SAA s'oriente vers l'offre d'emploi le plus fréquent des nouveaux diplômés près à l'insertion professionnel.

C/ représentation des employés par Statut

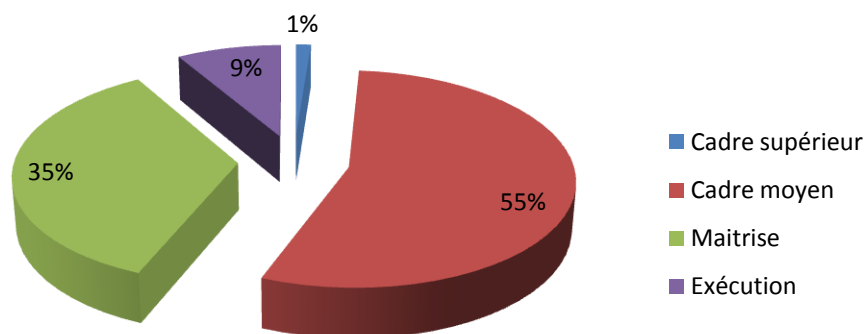
Tableau n°05 : représentation des employés par statut

Catégorie professionnelle	Nombre	Pourcentage
Cadre supérieur	01	01%
Cadre moyen	45	55%
Maitrise	29	35%
Exécution	07	09%
Total	82	100%

Source : établi par nous-mêmes.

Figure n°09 : représentations des employés par statut

Catégorie professionnelle



Source : établi par nous-mêmes.

Nous constatons d'après le tableau ci-dessus que la catégorie des cadres est plus importante que la catégorie d'agent de maitrise et d'exécution avec un taux de 56% cela signifie que La SAA s'intéresse au recrutement des universitaires, par apport aux postes qui se caractérisent par ses missions et ses fonctions.

D/ représentation des employés par ancienneté

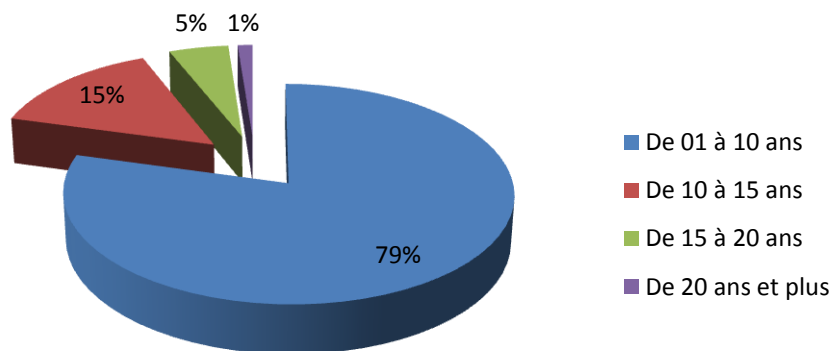
Tableau n°06 : représentation des employés selon l'ancienneté

Ancienneté	Nombre	Pourcentage
De 01 à 10 ans	65	79%
De 10 à 15 ans	12	15%
De 15 à 20 ans	04	05%
De 20 ans et plus	01	01%
Total	82	100%

Source : établi par nous-mêmes.

Figure n°10 : représentation des employés selon l'ancienneté

Expérience



Source : établi par nous-mêmes.

D'après ce tableau nous constatons que la plupart des employés ont l'expérience d' un an à 10 ans avec un taux important de 79% , cela explique le recrutement de nouveaux travailleurs au cours de ces dix dernières années, ce qui nous laisse conclure que la SAA exploite les jeunes connaissances dans l'intérêt de développement et de renouvellement de ses ressources humaines.

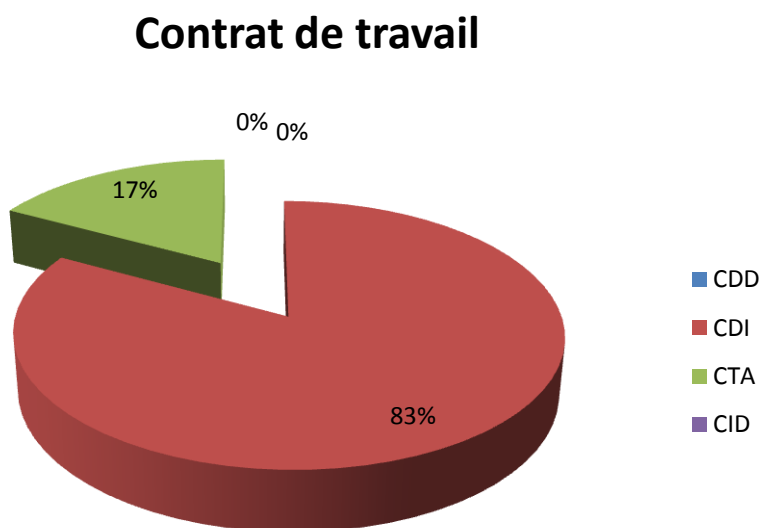
E/ représentation des employés par contrat de travail

Tableau n°07 : représentation des employés selon le type de contrat de travail

Contrat de travail	Nombre	Pourcentage
CDD	00	00%
CDI	68	83%
CTA	14	17%
CID	00	00%
Total	82	100%

Source : établi par nous-mêmes.

Figure n°11 : représentation des employés selon le contrat de travail



Source : établi par nous-mêmes.

Dans le tableau on constate que 68 employés interrogés ont un contrat à durée indéterminé (CDI) avec un taux très élevé de 82%, par contre 14 employés ont un contrat de travail aidé (CTA) avec un taux de 17% et ces derniers seront converti en mode CDI selon une circulaire du ministère de travail. Cela explique que les salariés avec un CDD risquent de perdre leur poste dès que leurs contrats seront terminés et dans le cas où le salarié a prouvé ses capacités et il a développé ses compétences la SAA peut transférer son contrat à CDI.

1.7.2. Données relatifs à la rémunération comme outil de motivation

A/ La satisfaction et la motivation de la politique de rémunération mise en place par la SAA de Tizi-Ouzou

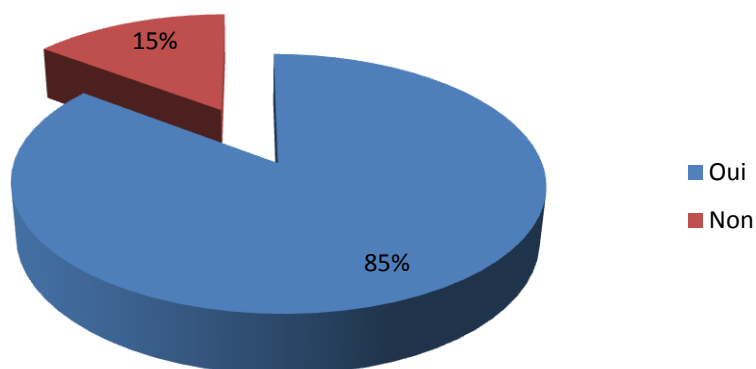
Tableau n°08 : représentation des employés selon leur avis sur la satisfaction et la motivation de leur politique de rémunération

Oui/ Non	Nombre	Pourcentage
Oui	70	85%
Non	12	15%
Total	82	100%

Source : établit par nous-mêmes.

Figure n°12 : représentation des employés selon leur avis sur la satisfaction et la motivation

Avis sur la satisfaction et la motivation



Source : établit par nous-mêmes.

La majorité des employés 85% sont motivés et satisfaits de la politique de rémunération de la SAA, cela signifie que cette politique adoptée par l'entreprise est très efficace, ainsi qu'elle répond à leurs besoins, une minorité des employés soit 15% admettent qu'ils ne sont pas satisfaits et que cette politique n'est pas équitable et insuffisante pour la réalisation de leurs objectifs et attentes, ce qui veut dire qu'ils ne sont pas motivés de cette politique.

B/ La satisfaction du salaire

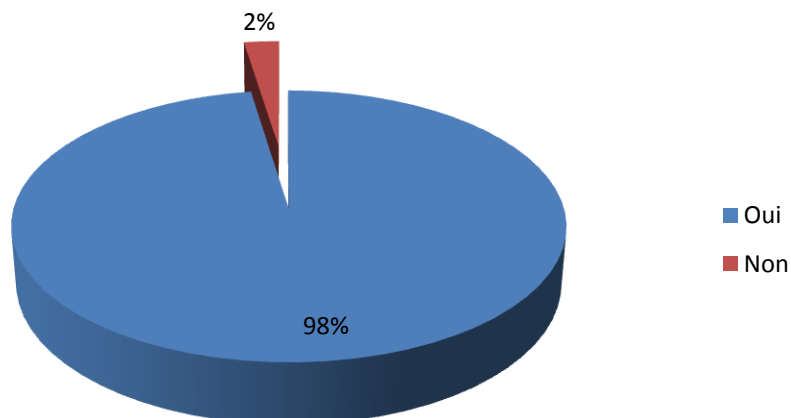
Tableau n°09 : représentation des employés selon la satisfaction de leur salaire

Oui /Non	Nombre	Pourcentage
Oui	80	98%
Non	02	02%
Total	82	100%

Source : établit par nous-mêmes.

Figure n°13 : représentation des employés selon la satisfaction de leur salaire

Satisfaction du salaire



Source : établit par nous-mêmes.

D'après notre enquête, nous remarquons que presque tous les employés sont satisfait de leurs salaires 98%, cette satisfaction survient lorsque un employé est récompensé de son travail effectué, par contre une minorité des employés 02% au sein de la SAA ne sont pas satisfaits, leurs salaires ne leur suffit pas pour subvenir à leurs besoins.

C/ La motivation des salariés par le salaire

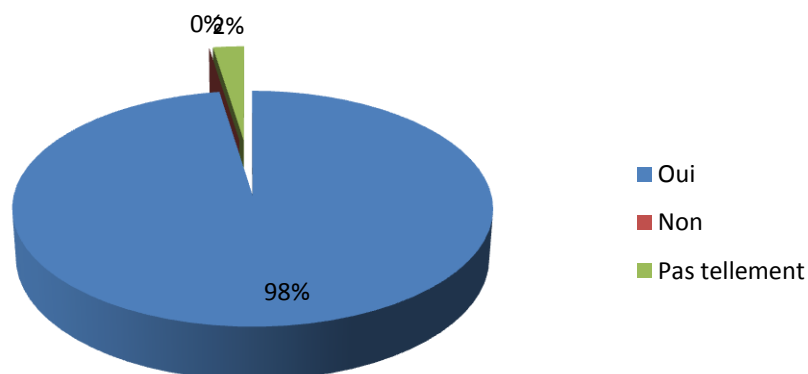
Tableau n°10 : représentation des employés selon la motivation des salariés par le salaire

Réponse	Nombre	Pourcentage
Oui	80	98%
Non	00	00%
Pas tellement	02	02%
Total	82	100%

Source : établi par nous-mêmes.

Figure n°16 : représentation des employés selon la motivation des salariés par le salaire

Motivation par le salaire



Source : établi par nous-mêmes.

D'après les résultats obtenus, on constate que 98% des employés interrogés sont motivé par leur salaire et 02% disent qu'ils ne sont pas tellement motivés par leur salaire, ce qui signifie que l'entreprise SAA accorde une grande importance à la rémunération à l'égard de ses fonctionnaires.

Nous déduisons que presque tous les salariés de l'organisme 98% sont tout à fait satisfaits par leur rémunération, car cette politique leurs permet de satisfaire leurs besoins.

D/ La satisfaction des salariés de leur salaire par rapport à l'importance du travail fourni

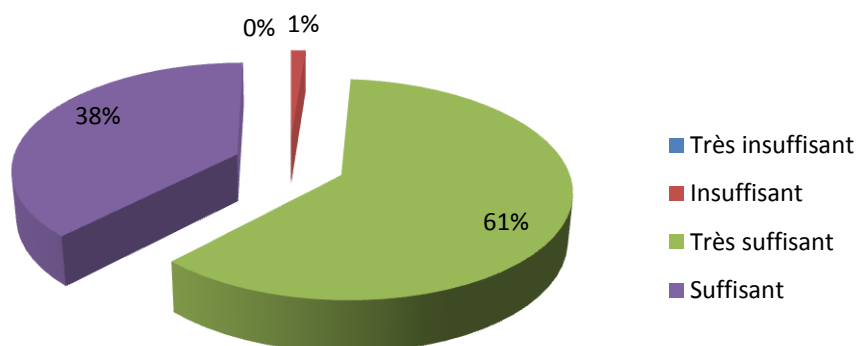
Tableau n°11 : représentation des employés selon la satisfaction de leur salaire par rapport à l'importance du travail fourni

Réponse	Nombre	Pourcentage
Très insuffisant	00	00%
Insuffisant	01	01%
Très suffisant	50	61%
Suffisant	31	38%
Total	82	100%

Source : établi par nous-mêmes.

Figure n° 17 : représentation des employés selon la satisfaction de leur salaire par rapport à l'importance de travail fourni

Satisfaction du salaire par rapport à l'importance de travail fourni



Source : établi par nous-mêmes.

Nous constatons que la majorité des employés sont satisfaits de leur salaire perçu par rapport à l'importance du travail fourni, cela explique qu'il y a un équilibre entre le travail fourni et le salaire.

E/La satisfaction des besoins à travers le salaire payé

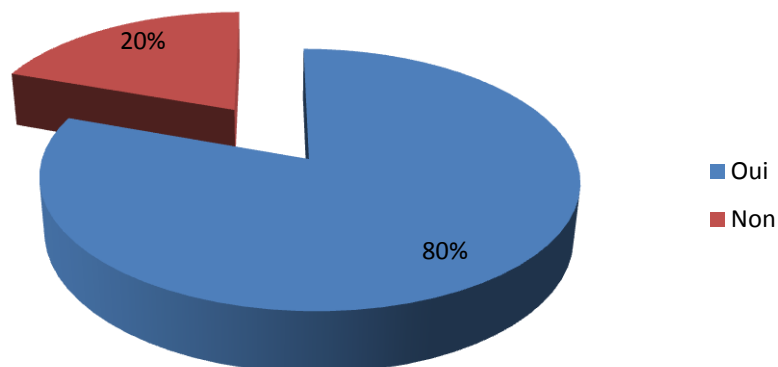
Tableau n°12 : représentation des employés selon la satisfaction des besoins à travers leur salaire perçu

Oui/Non	Nombre	Pourcentage
Oui	66	80%
Non	16	20%
Total	82	100%

Source : établi par nous-mêmes.

Figure n°18: représentation des employés selon la satisfaction des besoins à travers leur salaire perçu

Satisfaction des besoins à travers leur salaire perçu



Source : établi par nous-mêmes.

A partir de ces résultats sur le pouvoir de satisfaction des besoins par le salaire 80% des salariés affirment qu'ils arrivent à satisfaire leurs besoins, et 20% des salariés déclarent qu'ils ne peuvent pas satisfaire leurs besoins à partir de leur salaire perçu.

Nous déduisons à partir de ces résultats que la plupart des salariés de la SAA sont motivé et satisfaits par leurs salaires et se sont adaptés à la politique de rémunération de leur organisme

F/ La motivation des salariés au sein de la SAA selon (le salaire, les conditions de travail et le travail en équipe)

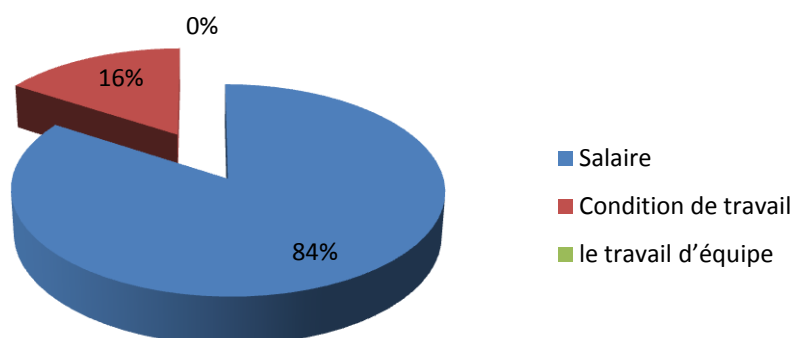
Tableau n°13 : représentation des employés selon la motivation au sein de la SAA selon le salaire, condition de travail et le travail en équipe

Réponse	Nombre	Pourcentage
Salaire	69	84%
Condition de travail	13	16%
le travail d'équipe	00	00%
Total	82	100%

Source : établi par nous-mêmes.

Figure n°19 : représentation des employés selon la motivation au sein de la SAA selon le salaire, condition de travail et le travail en équipe

La motivation au sein de la SAA



Source : établi par nous-mêmes.

A partir de ces résultats nous trouvons que 84% des salariés sont motivés par le salaire et 16% sont motivés par les conditions de travail et 00% qui ne signifie aucun salarié est motivé par le travail d'équipe.

Nous concluons que le principal facteur de motivation des salariés au sein de la SAA est le facteur financier (le salaire).

G/ L'influence de la rémunération sur la motivation au travail

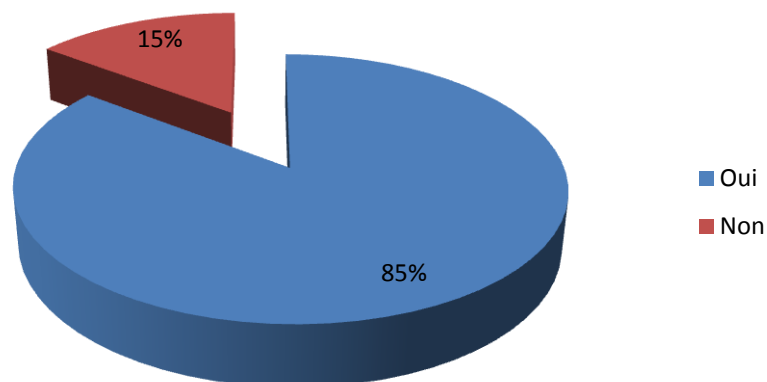
Tableau n°14 : représentation des employés selon l'influence de la rémunération sur la motivation au travail

Réponse	Nombre	Pourcentage
Oui	70	85%
Non	12	15%
Total	82	100%

Source : établi par nous-mêmes.

Figure n°18 : représentation des employés selon l'influence de la rémunération sur la motivation au travail

L'influence de la rémunération sur la motivation au travail



Source : établi par nous-mêmes.

D'après les résultats de ce tableau, nous trouvons que 85% des salariés enquêtés sont influencés par la rémunération au travail et 15% des salariés affirment qu'ils ne sont pas influencés par la rémunération.

De cela nous constatons que la majorité des salariés estiment que la rémunération est le facteur de motivation, et la minorité des salariés pensent que le facteur de la rémunération n'est pas un facteur de motivation des salariés, donc pour eux ils existent d'autres facteurs de motivation.

H/ Possibilité de quitter l'entreprise SAA

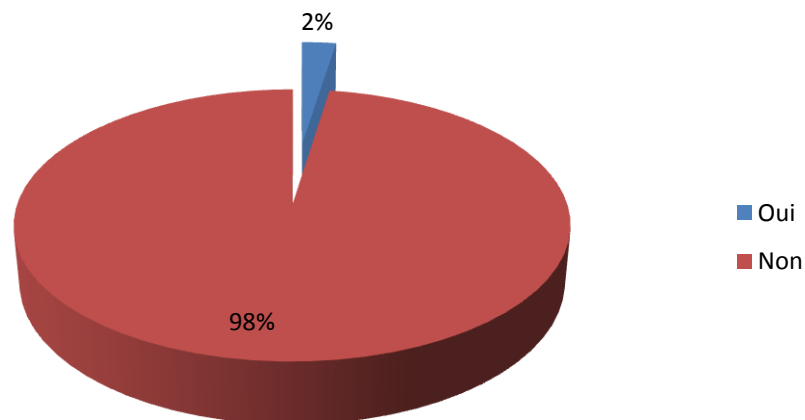
Tableau n°15 : représentation des employés selon la possibilité de quitter l'entreprise SAA

Oui/Non	Nombre	Pourcentage
Oui	02	02%
Non	80	98%
Total	82	100%

Source : établi par nous-mêmes.

Figure n°19 : représentation des employés selon la possibilité de quitter l'entreprise SAA

La possibilité de quitter l'entreprise SAA



Source : établi par nous-mêmes.

D'après notre enquête, presque la totalité des employés interrogés ne pensent pas de quitter leur entreprise, car ils sont satisfaits par rapport aux confort socioprofessionnel

I/ La gestion d'augmentation obtenue de salaire

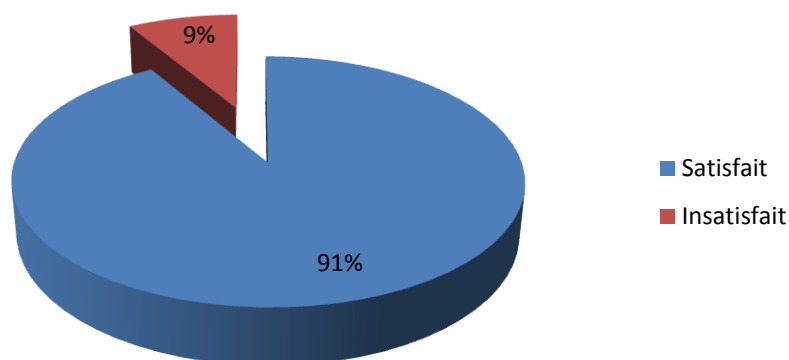
Tableau n°16 : représentation des employés selon la satisfaction par rapport à l'augmentation obtenus durant les cinq dernières années

Réponse	Nombre	Pourcentage
Satisfait	75	91%
Insatisfait	07	09%
Total	82	100%

Source : établi par nous-mêmes.

Figure n°20 : représentation des employés selon la satisfaction par rapport à l'augmentation obtenus durant les cinq dernières années

La satisfaction par rapport à l'augmentation obtenus durant les cinq dernières années



Source : établi par nous-mêmes.

On constate, que la majorité des salariés sont satisfaits avec un taux de 91%, car pratiquement chaque année il y a une augmentation du salaire par rapport aux échelons. Selon la convention collective de l'entreprise, on a observé qu'il y'a eu une augmentation du point indiciaire durant ces cinq (05) dernières années.

2. Rôle de la rémunération dans le changement organisationnel

2.1. Les objectifs du changement organisationnel

Les objectifs du changement organisationnel au sein de la SAA peuvent varier en fonction des besoins spécifiques de l'entreprise et des circonstances. Cependant, voici quelques objectifs courants que l'on peut retrouver lors de changements organisationnels :

- **Amélioration de la performance et de la productivité** : L'un des objectifs principaux du changement organisationnel peut être d'améliorer la performance globale de l'entreprise et d'augmenter sa productivité. Cela peut impliquer des initiatives visant à optimiser les processus, à réduire les inefficacités, à améliorer la coordination entre les départements et à adopter de nouvelles technologies ou pratiques de travail.
- **Adaptation au marché et à l'environnement concurrentiel** : Les changements organisationnels peuvent être nécessaires pour permettre à l'entreprise de s'adapter aux évolutions du marché et aux changements concurrentiels. Cela peut inclure des ajustements stratégiques, des réorganisations internes, des diversifications de produits ou des modifications de la structure de l'entreprise afin de rester compétitif et de répondre aux attentes changeantes des clients.
- **Gestion du changement technologique** : Les avancées technologiques rapides peuvent nécessiter des changements organisationnels pour intégrer et exploiter efficacement de nouvelles technologies. Cela peut impliquer la mise en place de systèmes informatiques plus avancés, l'automatisation des processus, la numérisation des opérations ou l'adoption de nouvelles plateformes technologiques pour soutenir les activités de l'entreprise.
- **Renforcement de la culture d'entreprise** : Le changement organisationnel peut être entrepris pour renforcer la culture d'entreprise et promouvoir des valeurs, des normes et des comportements spécifiques. Cela peut inclure des initiatives visant à améliorer la communication interne, à renforcer l'esprit d'équipe, à favoriser l'innovation et à promouvoir une culture axée sur la satisfaction des clients et la qualité du service.
- **Développement des compétences et de l'expertise** : Les changements organisationnels peuvent également être motivés par le besoin de développer les compétences et l'expertise des employés. Cela peut se faire par le biais de programmes

de formation, de développement des talents, de mentorat ou de programmes de gestion des performances visant à améliorer les compétences des employés et à favoriser leur croissance professionnelle.

Il est important de noter que ces objectifs ne sont pas mutuellement exclusifs et qu'ils peuvent se chevaucher dans de nombreux cas. L'identification claire des objectifs du changement organisationnel permet de guider les actions et les décisions prises tout au long du processus de changement et de mesurer le succès de la mise en œuvre.

2.2. Le rôle de la rémunération dans le changement organisationnel

La rémunération joue un rôle crucial dans le changement organisationnel au sein de la SAA. Voici quelques aspects du rôle de la rémunération dans ce contexte :

- **Motivation des employés** : Lors d'un changement organisationnel, la rémunération peut être utilisée comme un outil de motivation pour encourager les employés à adopter de nouvelles pratiques, à acquérir de nouvelles compétences et à soutenir activement le changement. Des incitations financières telles que des primes, des bonus ou des avantages supplémentaires peuvent être offertes aux employés qui se montrent engagés et performants dans la mise en œuvre du changement.
- **Attraction des talents clés** : Lorsqu'une organisation entreprend un changement majeur, elle peut avoir besoin de talents spécifiques pour conduire et mettre en œuvre ce changement. Une rémunération compétitive et attractive peut jouer un rôle crucial dans l'attraction de ces talents clés. Offrir des rémunérations concurrentielles et des avantages supplémentaires peut aider à attirer des professionnels qualifiés qui possèdent l'expertise nécessaire pour conduire le changement avec succès.
- **Récompense des contributions au changement** : La rémunération peut être utilisée pour reconnaître et récompenser les employés qui contribuent de manière significative à la mise en œuvre réussie du changement organisationnel. En offrant des primes, des augmentations salariales ou des avantages spécifiques, l'organisation peut valoriser les efforts et les résultats des employés impliqués dans le changement, ce qui renforce leur motivation et leur engagement.
- **Gestion de la résistance au changement** : Dans certains cas, le changement organisationnel peut être confronté à la résistance de certains employés. La rémunération peut être utilisée pour atténuer cette résistance en offrant des incitations

financières ou des avantages spécifiques liés au changement. Par exemple, des rémunérations supplémentaires peuvent être proposées aux employés qui embrassent activement le changement et qui contribuent positivement à sa mise en œuvre.

- **Communication de l'engagement de l'organisation envers le changement** : Une rémunération équitable et transparente en période de changement peut communiquer aux employés l'engagement de l'organisation envers le processus de changement. Lorsque les employés perçoivent que leur rémunération est alignée sur les objectifs du changement et qu'elle est attribuée de manière équitable, cela renforce leur confiance dans le processus de changement et leur engagement à y participer activement.

Il est important de souligner que la rémunération ne doit pas être le seul levier utilisé lors d'un changement organisationnel. D'autres aspects tels que la communication, la formation, le soutien de la direction et la gestion du changement doivent également être pris en compte pour assurer le succès du processus de changement au sein de la SAA.

2.3. Les conséquences du changement organisationnel sur la rémunération

Le changement organisationnel peut avoir des conséquences sur la rémunération des employés au sein de la SAA. Voici quelques conséquences possibles du changement organisationnel sur la rémunération :

- **Révision des systèmes de rémunération** : Lorsqu'un changement organisationnel majeur survient, il peut être nécessaire de revoir les systèmes de rémunération existants pour les aligner sur les nouveaux objectifs, les nouvelles structures ou les nouvelles politiques de l'organisation. Cela peut impliquer la modification des échelles salariales, des grilles de rémunération, des critères d'évaluation de la performance ou des bonus et avantages offerts aux employés.
- **Réallocation des ressources** : Le changement organisationnel peut entraîner une réaffectation des ressources financières de l'entreprise. Cela peut affecter la disponibilité des budgets alloués à la rémunération des employés. Dans certains cas, cela peut entraîner des ajustements dans les niveaux de rémunération, les augmentations salariales ou les possibilités de primes.
- **Introduction de nouvelles incitations** : Lors d'un changement organisationnel, de nouvelles incitations financières peuvent être mises en place pour encourager les employés à adopter les nouvelles pratiques ou à atteindre les objectifs du changement.

Cela peut inclure des primes ou des bonus liés aux résultats du changement, des récompenses pour l'acquisition de nouvelles compétences ou des avantages spécifiques accordés aux employés impliqués dans le changement.

- **Redéfinition des rôles et responsabilités** : Le changement organisationnel peut entraîner une redéfinition des rôles et des responsabilités des employés. Cela peut avoir des implications sur la rémunération, car certains employés peuvent voir leur niveau de rémunération ajusté en fonction de leur nouvelle position, de leurs nouvelles responsabilités ou de leur contribution attendue dans le cadre du changement.
- **Effet sur la culture de rémunération** : Le changement organisationnel peut également avoir un impact sur la culture de rémunération de l'entreprise. Si le changement vise à promouvoir une culture axée sur la performance, l'innovation ou d'autres valeurs spécifiques, cela peut se refléter dans la manière dont la rémunération est attribuée et gérée. Par exemple, le changement peut introduire des programmes de rémunération basés sur la performance, des systèmes de reconnaissance ou des mécanismes de rémunération variable.

Il est important de noter que les conséquences du changement organisationnel sur la rémunération peuvent varier en fonction de la nature spécifique du changement, des politiques de rémunération existantes et de la stratégie de l'entreprise. Il est essentiel de gérer ces conséquences avec soin et de communiquer clairement avec les employés pour minimiser les impacts négatifs et favoriser l'engagement et la motivation des employés tout au long du processus de changement.

3. Recommandations

Sur la base des résultats et des conclusions de l'analyse, voici quelques recommandations pour améliorer le système de rémunération au sein de la SAA :

- **Réviser les critères de fixation de la rémunération** : Assurez-vous que les critères utilisés pour fixer la rémunération sont transparents, équitables et alignés sur les objectifs stratégiques de l'entreprise. Considérez l'utilisation de comparaisons externes pour garantir une rémunération compétitive sur le marché.
- **Renforcer la communication et la transparence** : Améliorez la communication autour des politiques de rémunération, des processus de fixation des salaires et des

critères utilisés. Fournissez des explications claires aux employés sur la manière dont leur rémunération est déterminée afin de favoriser la confiance et la compréhension.

- **Offrir des opportunités de développement professionnel** : En plus de la rémunération financière, mettez l'accent sur les opportunités de développement professionnel telles que la formation, les programmes de mentorat et les possibilités d'avancement. Cela peut renforcer la motivation et l'engagement des employés.
- **Évaluer l'équité salariale** : Effectuez régulièrement des évaluations de l'équité salariale pour identifier et corriger les écarts salariaux injustifiés. Veillez à ce que les employés perçoivent la rémunération comme équitable pour maintenir leur satisfaction et leur engagement.
- **Mesurer et surveiller la satisfaction salariale** : Utilisez des enquêtes périodiques pour mesurer la satisfaction salariale des employés et identifier les domaines d'amélioration potentiels. Prenez en compte les commentaires des employés pour ajuster les politiques de rémunération en conséquence.
- **Adapter la rémunération lors du changement organisationnel** : Lors de la mise en œuvre de changements organisationnels, évaluez l'impact sur la rémunération et apportez les ajustements nécessaires pour refléter les nouvelles réalités du poste, les compétences requises et les performances.

En mettant en œuvre ces recommandations, la SAA peut améliorer son système de rémunération, renforcer la motivation et l'engagement des employés, tout en favorisant un environnement de travail équitable et transparent. Cela contribuera à l'atteinte des objectifs organisationnels et au succès global de l'entreprise.

Conclusion

En conclusion, l'analyse du système de rémunération au sein de la SAA a permis de mettre en évidence plusieurs aspects importants. Les différents types de rémunération identifiés comprennent les salaires de base, les primes, les bonus et les avantages sociaux. Les critères de fixation de la rémunération incluent l'expérience, les compétences, la performance individuelle et les comparaisons externes. Le système de rémunération actuel présente des avantages tels que l'alignement sur les objectifs organisationnels et l'attraction des talents, mais aussi des inconvénients tels que des disparités salariales et un manque de transparence.

L'analyse des effets des rémunérations sur la motivation des salariés a montré que la rémunération peut influencer positivement la motivation intrinsèque et extrinsèque, mais des considérations non financières telles que la reconnaissance et les opportunités de développement sont également importantes. Les rémunérations peuvent avoir des conséquences sur la satisfaction et l'engagement des salariés, avec des liens étroits entre une rémunération équitable, une satisfaction salariale élevée et un engagement accru des employés.

La rémunération joue un rôle crucial dans le changement organisationnel en tant qu'outil incitatif et de motivation. Elle peut soutenir les objectifs de changement en récompensant les comportements souhaités, en favorisant l'adaptation aux nouvelles stratégies et en stimulant l'engagement des employés. Cependant, le changement organisationnel peut également avoir des conséquences sur la rémunération, avec des ajustements nécessaires pour refléter les nouveaux rôles, les compétences requises et les performances.

Conclusion Générale

La rémunération, en tant que facteur de motivation et de changement organisationnel au sein de la Société Algérienne d'Assurances (SAA), a été au cœur de notre étude approfondie. À travers une exploration minutieuse des politiques de rémunération de la SAA, de la perception des employés, et de son impact sur la dynamique organisationnelle, notre recherche a permis de jeter une lumière vive sur les enjeux complexes et cruciaux qui se dessinent.

Les principales conclusions de cette étude mettent en évidence les liens étroits entre la rémunération et la motivation des employés au sein de la SAA. Nous avons constaté que la rémunération, lorsqu'elle est équitable, transparente, et alignée sur les performances individuelles et collectives, constitue un puissant moteur de motivation pour les employés de l'entreprise. Elle renforce leur engagement envers les objectifs de la SAA et contribue à une culture de performance.

De plus, notre recherche a révélé que la rémunération peut être un outil stratégique efficace pour stimuler le changement organisationnel au sein de la SAA. Les incitations financières bien conçues encouragent l'innovation, renforcent l'efficacité opérationnelle, et favorisent l'adaptation de l'entreprise aux évolutions du marché des assurances en Algérie. Cependant, pour que cet effet soit pleinement exploité, il est essentiel que la politique de rémunération soit en phase avec la vision stratégique de l'entreprise et qu'elle soit intégrée de manière cohérente dans ses processus de gestion.

En outre, notre analyse comparative avec les bonnes pratiques dans le secteur des assurances a identifié des opportunités d'amélioration pour la politique de rémunération de la SAA. La flexibilité, la diversification des incitations, et l'adaptabilité aux besoins changeants des employés et du marché sont des éléments clés à considérer pour renforcer l'efficacité de la politique de rémunération.

Enfin, cette recherche offre des recommandations concrètes pour la SAA. Il est essentiel que l'entreprise continue d'investir dans la transparence et la communication autour de sa politique de rémunération. La formation des gestionnaires aux aspects complexes de la rémunération et leur rôle dans la motivation des équipes sont des éléments fondamentaux. De plus, l'entreprise doit s'engager dans une révision continue de sa politique de rémunération pour s'assurer qu'elle reste alignée sur les évolutions du marché et les attentes changeantes des employés.

Sur la base de notre étude, nous pouvons suggérer quelques recommandations spécifiques pour la SAA en ce qui concerne sa politique de rémunération, la motivation des employés et le changement organisationnel :

- **Clarifier la Politique de Rémunération** : La SAA devrait élaborer et communiquer une politique de rémunération claire et transparente, mettant en évidence les critères, les principes et les objectifs qui sous-tendent sa stratégie de rémunération. Cette transparence contribuera à instaurer la confiance et à réduire les malentendus parmi les employés.
- **Alignement sur la Stratégie** : Assurez-vous que la politique de rémunération est alignée sur la stratégie globale de l'entreprise. Les incitations financières doivent encourager les comportements et les performances qui soutiennent les objectifs stratégiques de la SAA.
- **Personnalisation de la Rémunération** : Considérez la possibilité d'introduire une plus grande personnalisation de la rémunération. Certaines incitations peuvent être adaptées aux besoins individuels des employés, tout en respectant l'équité interne. Cela peut inclure des options flexibles pour les avantages sociaux ou la rémunération variable.
- **Formation des Gestionnaires** : Formez les gestionnaires à la gestion de la rémunération et à son rôle dans la motivation des équipes. Ils doivent être en mesure d'expliquer les composantes de la rémunération aux employés et de les conseiller sur les avantages globaux.
- **Communication Continue** : La communication régulière sur la rémunération, ses composantes et ses évolutions est essentielle. Organisez des sessions d'information, des réunions de feedback et des entretiens individuels pour discuter de la rémunération et des objectifs de performance.
- **Évaluation des Performances** : Renforcez les processus d'évaluation des performances pour que les employés aient une compréhension claire de la manière dont leur rémunération est liée à leurs résultats. Cela peut encourager une amélioration continue des performances.
- **Flexibilité et Adaptabilité** : La politique de rémunération doit être suffisamment flexible pour s'adapter aux évolutions du marché des assurances en Algérie. Révisez périodiquement la politique pour vous assurer qu'elle reste compétitive et attractive pour les talents.

- **Promotion de la Mobilité Interne** : Encouragez la mobilité interne en mettant en place des mécanismes de rémunération qui récompensent les compétences et l'expérience acquises au sein de l'entreprise. Cela peut favoriser la rétention des talents.
- **Soutien au Changement** : Utiliser la rémunération comme un levier pour soutenir le changement organisationnel. Mettre en place des incitations spécifiques pour les projets de transformation et assurez-vous que les employés sont récompensés pour leur engagement dans ces initiatives.
- **Surveillance et Évaluation Continue** : Mettre en place un système de suivi et d'évaluation de la politique de rémunération pour mesurer son efficacité au fil du temps. Utiliser ces données pour apporter des ajustements en fonction des besoins.

Ces recommandations visent à aider la SAA à optimiser sa politique de rémunération, à renforcer la motivation de ses employés et à faciliter son adaptation aux défis du marché des assurances en Algérie. Il est important de les mettre en œuvre de manière progressive, en tenant compte des spécificités de l'entreprise et en assurant une communication transparente avec les employés tout au long du processus.

En conclusion, la rémunération demeure un levier stratégique essentiel pour la SAA. Elle joue un rôle central dans la motivation des employés et dans la capacité de l'entreprise à évoluer avec succès dans un environnement en constante mutation. Cette recherche aspire à contribuer à l'amélioration continue de la politique de rémunération de la SAA, tout en fournissant des insights pertinents pour les praticiens des ressources humaines et de la gestion du changement dans le secteur des assurances en Algérie et au-delà.

Bibliographie

Ouvrages

1. AMABLE, B., et PALOMBARINI, S. « politique n'est pas une science morale », éditions Raisons d'agir, mars 2005.
2. AOKI, M. « Fondements d'une analyse institutionnelle comparée », Albin Michel, Paris, 2001.
3. ARTUS, P. « La nouvelle économie », Éditions La Découverte, 2001.
4. B.Thévenet, C.Dejoux, E.Marbot, A.Bender, « Fonction RH » ED, PEARSON EDUCATION, Paris.
5. BAH, Hamidou. Les enjeux et les limites de la fidélisation du personnel en officine: cas de 63 officines. 2014.
6. BOLTANSKI, L., et CHIAPELLO, E. « Le nouvel esprit du capitalisme », Edition : Paris, Gallimard, 1999.
7. Boucherville, G. Morin. « Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines », éd Dunod, Paris2009.
8. BRUNET, Luc et SAVOIE, André. *La face cachée de l'organisation: groupes, cliques et clans*. PUM, 2003.
9. COHEN.A. « Toute la fonction ressources humaines ».Edition DUNOD, PARIS.
10. COLLERETTE, Pierre, DELISLE, Gilles, et PERRON, Richard. *Le changement organisationnel: théorie et pratique*. PUQ, 1997.
11. CROZIER, M., et FRIEDBERG, E. « l'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective », Paris,Seuil, 1977.
12. DEMAILLY, Lise. *Le collègue: crise, mythes et métiers*. Presses Univ. Septentrion, 1991.
13. Estelle. MERCIER et Géraldine SCHMIDT, « Gestion des ressources humaines », PERSON Education, France, 2004.
14. Etienne SERUPIA SEMUHOZA. « Théories de la motivation au travail », Edition L'Harmattan, Paris, 2009
15. FODRIAT, Michel. *Sociologie des organisations: la pratique du raisonnement*. Pearson Education France, 2007.
16. FREYSSENET, Michel. *La division capitaliste du travail*. Savelli, 1977.
17. GAZIER, Bernard. *Les stratégies des ressources humaines*. Paris : La découverte, 1993.
18. GILBERT, Patrick. *La gestion prévisionnelle des ressources humaines*. La découverte, 2006.
19. HAFSI, T. et DEMERS.C. « Comprendre et mesurer la capacité de changement des Organisations », Montréal, Éditions Transcontinental, 1997.
20. HERMEL, P. « Piloter l'entreprise en mutation : Une approche stratégique du changement», Editions d'Organisation, 1986
21. Jean-Marie Peretti. « Ressources humaines »,12^{ème} édition, Vuberet, Paris, 2010.
22. Jean-Pierre Taib. « Paie et administration du personnel »,4^{ème} édition, Dunod, Paris, 2013.
23. KALIKA, H., Et ORSONI, J. « management, stratégie et organisation », Edition Vuibert, 2008.

24. L.THOMAS, S.MICHEAU-THOMAZEAU. « La boîte à outils de la motivation », édition DUNOD, Paris, 2014.
25. LACROIX, Jean-Pierre. La socialisation du risque d'entreprise par la rétribution: un engagement de la RSE. In : *Colloque Aderse, Nice*. 2012.
26. Laetitia Lethielleux. « L'essentiel de la gestion des ressources humaines. », 3ème édition, Gualino, Paris, 2009.
27. Lakhdar SEKIOU et Jean Marie PERETTI. Gestion des ressources humaines 2ème édition. De Boeck Bruxelles.2001. .
28. MARCEL Cot. « La gestion des ressources humaines », édition Vuberet, Paris, 1975.
29. Maric FARICELLI, Bruno SIRE : «performance et ressources humaines », édition Economica, 1996.
30. MARTORY BERNARD, DANIEL CROZET, «Gestion des Ressources Humaines » ,7ème édition, Paris, 2007.
31. MARTORY, Bernard. *Contrôle de gestion sociale: salaires, masse salariale, effectifs, compétences, performances*. Vuibert, 2018.
32. Maxime. MORENO. « Gestion des ressource humaines », janvier, 2008.
33. MERCIER.E et GERALIDINE.S. « Gestion des ressources humaines », Pearson Education, France, 2004.
34. MORIN, E. M. « Psychologies au travail », Montréal, Gaëtan Morin, 1996.
35. Patrice ROUSSEL, « rémunération, motivation et satisfaction au travail », ED ECONOMICA, Paris 1996.
36. PICHAULT, F. « Gestion du changement », 2éd de Boeck, Bruxelles, 2013.
37. PICHAULT, François, CHEVALIER, Françoise, FRIEDBERG, Erhard, *et al. Gestion du changement: vers un management polyphonique*. De Boeck Supérieur, 2021.
38. POOLE, M.S., VAN de VEN, A. H. «Manuel de changement organisationnel et d'innovation», Université Press, 2004.
39. ROBINS, S., TIMONTHY, J., et VERONIQUE, T. « Comportements organisationnels », 16eme Edition, Broché, 2014.
40. RONDEAU, A., et LUC, D. « Transformer l'organisation », Collection Racines du savoir, Montréal, HEC,2002.
41. SCHLOSS, David. *Les modes de rémunération du travail*. Giard & Brière, 1902.
42. SEKIOU, BLONDIN, FABI, BAYAD, PERETTI, ALIS, CHEVALIER. « Gestion des ressources humaines »,2èmeédition, Ed de Boeck, Bruxelles, 2001.
43. TASKIN, Laurent et DIETRICH, Anne. *Management Humain: Une approche renouvelée de la GRH et du comportement organisationnel*. De Boeck supérieur, 2020.
44. TELLIER, Albéric et LOILIER, Thomas. *Gestion de l'innovation: 12 études de cas*. Éditions EMS, 2015.
45. VOYER, Pierre. *Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance: 2e édition*. PUQ, 2011.
46. WEICK, K.E. « la psychologie sociale de l'organisation », Édition Wesley, 1979.

Articles de revues

47. BAREIL, C, SAVOIE, A. «Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel». *Gestion Revue Internationale de Gestion*, vol. 24, n°3, 1999.
48. BARUEL BENCHERQUI 1, Dominique, LE FLANCHEC 2, Alice, et MULLENBACH-SERVAYRE 3, Astrid. La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences et son effet sur l'employabilité des salariés. *Revue management et avenir*, 2011, no 8.
49. BUMES, B. «Kurt Lewin And Complexity Theories: Back to the future? », *Journal of Change Management*, vol. 4, n° 4, 2004.
50. CAPRON, Michel. Les normes comptables internationales, instruments du capitalisme financier. *Management et sciences sociales*, 2006, vol. 2.
51. CORIS, M., FRIGANT, F., et LUNG, Y., « Changements organisationnels et diversité des formes institutionnelles », *Cahiers du GRETHA n° 23*, 2009
52. DESBRIÈRES, Philippe. Les actionnaires salariés. *Revue française de gestion*, 2002, no 5.
53. DU1RIEUX-NGUYEN TAN, F. « Les interactions entre projets dans la sélection de projets », *Revue Française de Gestion*, n° 154, 2005.
54. GRAMAIN*, Agnès et XING**, Jingyue. Tarification publique et normalisation des processus de production dans le secteur de l'aide à domicile pour les personnes âgées. *Revue française des affaires sociales*, 2012, no 2.
55. GUILTHON, A. « Le changement organisationnel est un apprentissage », *Revue française de gestion*, n° 120, 1977.
56. HAVARD, Christelle, KROHMER, Cathy, *et al.* Création et articulation des règles dans le cadre d'un management des compétences. *Revue de gestion des ressources humaines*, 2008, vol. 70.
57. LE BOULAIRE, Martine et RETOUR, Didier. Gestion des compétences, stratégie et performance de l'entreprise: quel est le rôle de la fonction RH?. *Revue de gestion des ressources humaines*, 2008, vol. 70.
58. RANDALL, J., ET PROCTER. "Ambiguity and ambivalence: senior Managers Accounts of organizational Change in Restructured Government Department" , *Journal of Organizational Change Management*, vol. 21, n° 6, 2008.
59. ROLEAU, L. « Micro-Practices of Strategic Sense make and Sense giving: How Middle Managers Interpret and Sell Change Every Day », *Journal of management Studies*, November, vol. 42, n°7, 2005.

Thèses et mémoires

60. ABRAHAMSON, E. « Changes sans douleur: comment les gestionnaires peuvent sur monter la surcharge d'initiatives, le chaos organisationnel et l'épuisement professionnel des employés », Boston, Harvard Business School Press, 2004.
61. AFOLABI, Babajide. *La conception et l'adaptation de la structure d'un système d'intelligence économique par l'observation des comportements de l'utilisateur*. 2007. Thèse de doctorat. Université Nancy 2.

62. AISSAT, Souad. *Approche théorique de la motivation du personnel au travail: «Quel pratique réel au service de la performance dans l'entreprise Algérienne»? Cas: Laiterie TASSILI de Draa-Ben-Khedda*. 2022. Thèse de doctorat. Université Mouloud Mammeri.
63. AMARA, Sarah et AIT OUARAB, Rania. *Le recrutement comme politique d'ajustement des besoins en compétences dans l'entreprise Cas: Direction de la Distribution de la SONELGAZ*. 2022. Thèse de doctorat. Université Mouloud Mammeri.
64. AMRANE, Mohamed et GHERSBRAHAM, Sihem. *L'impact de la rémunération sur la motivation du personnel Cas de SONATRACH (Division Forage)*. 2019. Thèse de doctorat. Université Mouloud Mammeri.
65. ANDRIAMASINORO, Fenintsoa. *Proposition d'un modèle d'agents hybrides basé sur la motivation naturelle*. 2003. Thèse de doctorat. Université de la Réunion.
66. ANTONY, RAMIANDRISOA et BENJAMIN, Monsieur RAKOTOMAHENINA Pierre. *Etude de la motivation du personnel dans un établissement public à caractère industriel commercial-cas instat anosy*.
67. AOUADI, Djihad. *L'impact de la certification ISO 9001 version 2015 sur La Gestion des ressources humaines Etude de cas de l'entreprise LIND GAZ OUARGLA*. Thèse de doctorat.
68. BELMOSTAPHA, Chikh, FAFA, Youcef, et MEKHELFI, Amina. *Diagnostic des services de la formation et de la gestion de carrière professionnelle Etude de cas SONATRCH-DP-HMD (2015-2016)*. Thèse de doctorat.
69. BEN ARFA, Atka. *L'impact du modèle de gestion des ressources humaines sur la réalisation du plan de développement des ressources humaines: cas de l'Hôpital l'Hôtel-Dieu de Montréal*. 1996. Thèse de doctorat. École nationale d'administration publique.
70. BERNARD, Nathalie. *Bien-être au travail et performance de l'entreprise: une analyse par les paradoxes*. 2019. Thèse de doctorat. Université Grenoble Alpes.
71. BOUDJEMAA, Mohamed Oualid et AMRANE, Tassadit. *L'impact des TIC sur la gestion des ressources humaines au sein de la Société nationale de Commercialisation et de la Distribution des Produits Pétroliers. Cas Naftal de Tizi-Ouzou*. 2022. Thèse de doctorat. Université Mouloud Mammeri.
72. BOUZIDA, Moussa et DJOUDI, Med Amine. *Essai d'analyse des pratiques des ressources humaines dans l'entreprise algérienne: appréciation à travers l'audit de recrutement et de la formation au sein de l'ENIEM*. 2018. Thèse de doctorat. Université Mouloud Mammeri.
73. COULIBALY, Balla. *Etude de la motivation du personnel de santé: Cas des neuf (9) CSCOM de la commune IV du district de Bamako*. 2019. Thèse de doctorat. USTTB.
74. DEMBÉLÉ, Guillaume. *Etudes des pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) dans les établissements pharmaceutiques privés. Cas de 60 officines de pharmacie à Bamako*. 2019. Thèse de doctorat. USTTB.
75. FARAH, Makhlof et MAKHZOUM, Hicham. *L'impact de la rémunération sur la motivation du personnel Cas CNEP Banque Tizi-Ouzou*. 2020. Thèse de doctorat. Université Mouloud Mammeri.

76. FETTOUM, Sabrina et GHIAR, Saida. *La Rémunération: Facteur de motivation des salariés dans les entreprises. Cas: ENIEM de Tizi-Ouzou*. 2018. Thèse de doctorat. Université Mouloud Mammeri.

Webographie

77. <http://alain.battandier.free.fr/spip.php?article8>
78. <http://www.leblogdudirigeant.com/10-idees-recues-sur-la-motivation-des-salaries>
79. <https://blog.goalmap.com/developpement-personnel/>. Consulté le 25-05-2023 à 20:49
80. <https://blog.hubspot.fr/sales/theorie-x-et-y>
81. https://lirsa.cnam.fr/medias/fichier/crozier_friedhtml__1263304018392.html
82. <https://www.bienenseigner.com/le-behaviorisme-definition-avantages-principes/>
83. <https://www.cairn.info/les-theories-de-la-motivation--9782100743605-page-65.htm>
84. <https://www.cairn.info/psychologie-sociale-du-groupe-au-travail--9782804171711-page-65.htm>.
85. <https://www.e-marketing.fr/Thematique/academie-1078/fiche-outils-10154/La-motivation-selon-Vroom-325513.htm>
86. <https://www.manager-go.com/management/theorie-de-maslow.htm>.
87. <https://www.pole-emploi.fr/employeur/des-conseils-pour-gerer-vos-ress/comprendre-la-motivation-de-vos.html>

Annexes

Annexe : Questionnaire adressé aux personnels de la SAA

Dans le cadre de la préparation d'un mémoire de fin de cycle master en Gestion des Ressources Humaines ayant pour le thème « La rémunération comme facteur de motivation et de changement organisationnel » Cas : « **SAA de Tizi-Ouzou** », nous vous prions de bien vouloir répondre à ce questionnaire.

1. Données socioprofessionnelles

A. Sexe :

- Masculin
- Féminine

B. Age :

- 20-30 ans
- 30-40 ans
- 40-50 ans
- 50 ans et plus

C. Catégorie professionnelle :

- Cadre supérieur
- Cadre moyen
- Maîtrise
- Exécution

D. Ancienneté :

- De 1 à 10ans
- De 10 à 15ans
- De 15 à 20ans
- Plus de 20ans

E. Type de contrat de travail :

- CDD
- CDI
- CTA
- CID

2. Données relatifs à la rémunération et motivation :

A. La politique de rémunération de votre entreprise est-elle satisfaisante et motivante ?

- Oui
- Non

B. Est-ce que vous êtes satisfait de votre salaire ?

- Oui
- Non

C. Est-ce que le salaire motive le salarié ?

- Oui
- Non
- Pas tellement

D. Dans votre emploi actuel, êtes vous satisfait de votre salaire par rapport à l'importance de travail fourni ?

- Très insuffisant
- Insuffisant
- Très suffisant
- Suffisant

E. Vous pouvez satisfaire votre besoin à travers le salaire que vous percez ?

- Oui
- Non

F. Qu'est ce que vous motive le plus au sein de la CRMA ?

- Le salaire
- Condition de travail
- Le travail en équipe

G. Pensez-vous que la rémunération peut influencer sur la motivation au travail ?

- Oui
- Non

H. Pensez-vous de quitter l'entreprise si vous avez trouvé un autre travail dans un autre entreprise ?

- Oui
- Non

Si « oui » pourquoi ...

I. Etes-vous satisfait de l'augmentation obtenue durant les cinq dernières années ?

- Satisfait
- Insatisfait

Merci pour votre collaboration.

TABLEAU RECAPITULATIF DES CONDITIONS TARIFAIRES
CONVENTION CADRE SAA/ ASSOCIATION TARIK ESSALAMA
Période : 2017 - 2022

Branche	Qualité des bénéficiaires	Avantages tarifaires
- Assurance Automobile (un (01) seul véhicule de tourisme)	Adhérent à l'Association	<ul style="list-style-type: none"> - Réduction de 60% sur les garanties facultatives dans le cas où le souscripteur opte pour la garantie « Tous Risques classique » ou « Tous Risques Limitée »¹ - Réduction de 50% sur les garanties facultatives dans le cas où le souscripteur opte pour la garantie « Dommages Collision »²
Assurance Automobile (un (01) seul véhicule de tourisme)	Membre du bureau national ou de bureau de wilaya	<ul style="list-style-type: none"> - Réduction de 65% sur les garanties facultatives dans le cas où le souscripteur opte pour la garantie « Tous Risques classique » ou « Tous Risques Limitée »³ - Réduction de 55% sur les garanties facultatives dans le cas où le souscripteur opte pour la garantie « Dommages Collision »⁴

¹ Les réductions ne sont applicables sur les garanties Responsabilité Civile, Perte d'Exploitation ou de Jouissance, Rachat de Vétusté et de Franchise et Top Réparateur.
² Les réductions ne sont applicables sur les garanties Responsabilité Civile, Perte d'Exploitation ou de Jouissance, Rachat de Vétusté et de Franchise et Top Réparateur.
³ Les réductions ne sont applicables sur les garanties Responsabilité Civile, Perte d'Exploitation ou de Jouissance, Rachat de Vétusté et de Franchise et Top Réparateur.
⁴ Les réductions ne sont applicables sur les garanties Responsabilité Civile, Perte d'Exploitation ou de Jouissance, Rachat de Vétusté et de Franchise et Top Réparateur.

- Assurance Multirisques Professionnelle	Bureau/local appartenant ou occupé par l'Association	- Réduction de 30% sur le tarif MP
- Assurance Multirisques Habitation	Adhérent à l'Association	- Réduction de 30% sur le tarif MH
- Assurance Tous risques Informatique	Adhérent à l'Association	- Un taux de 3,00‰ applicable sur la valeur du matériel assuré.
- Assurance Catastrophes Naturelles	Adhérent à l'Association	- Tarif en vigueur



الشركة الوطنية للتأمين
Société Nationale d'Assurance

BULLETIN DE PAIE

Mois

06/2022

N° Sécurité Sociale Assuré	N° Matricule
781373001746	1000494
Fonction: CHEF SCE ADJOINT	
Catégorie: 14	Section: 3 Echelon: 6 Indice: 549
N° Compte:	

Nom :
Prénom :
Statut : PERMANENT GRILLE
Situation Familiale: MARIE(E)
Direction Régionale: TIZI-OUZOU
Structure: AIN BESSAM

LIBELLE	Taux ou Nombre	Gains	Retenues
Sal. Base		38 430,00	
Ind. Exp. Prof.	28,00	10 760,40	
Ind. Panier		12 279,60	
Ind. Transp.		1 980,00	
A.S.U		1 000,00	
Prime De Caisse		2 964,00	
Avance P.P.I	15,00	5 764,50	
Retenue SS	9,00		4 693,89
Retenue IRG			8 964,06
Retenue Mutuelle	1,34		827,04
61 720,11	52 154,40	73 178,50	14 484,99

		Totaux	
Brut imposable	Soumis S.S		58 693,51



Vous êtes prie de conserver soigneusement ce Bulletin de Paie, en aucun cas il ne sera délivré un duplicata



الشركة الوطنية للتأمين
Société Nationale d'Assurance

BULLETIN DE PAIE

Mois

N° Sécurité Sociale Assuré	N° Matricule
782388000442	1000146
Fonction :	CHAUFFEUR VEHICULE LEG
Catégorie :	Section : Echelon : Indice :
9	2 8 499
N° Compte :	

06/2022
Nom :
Prénom :
Statut : PERMANENT GRILLE
Situation Familiale : MARIE(E)
Direction Régionale : TIZI-OUZOU
Structure : DEPARTEMENT ADM GENERALE

LIBELLE	Taux ou Nombre	Gains	Retenues
Sal. Base		34 930,00	
Ind. Exp. Prof.	34,00	11 876,20	
Ind. Nuisance	15,00	5 239,50	
Ind. Panier		12 280,60	
A.S.U		1 000,00	
M.I.F.R		250,00	
Avance P.P.I	15,00	5 239,50	
Retenue SS	9,00		4 684,11
Retenue IRG			8 404,04
Retenue Mutuelle	1,34		799,20
59 642,19	52 045,70	70 815,80	13 887,36

Brut imposable Soumis S.S



Totaux

Net à payer
56 928,45

Vous êtes prié de conserver soigneusement ce Bulletin de Paie, en aucun cas il ne sera délivré un duplicata



الشركة الوطنية للتأمين
Société Nationale d'Assurance

BULLETIN DE PAIE

Mois

12/2021

N° Sécurité Sociale Assuré	N° Matricule
846264000247	1000437
Fonction : CHEF SCE ADJOINT	
Catégorie : 14	Section : 3 Echelon : 5 Indice : 519
N° Compte :	

Nom :
Prénom :
Statut : **PERMANENT GRILLE**
Situation Familiale : **MARIE(E)**
Direction Régionale : **TIZI-OUZOU**
Structure : **AGENCE CORPORAT**

LIBELLE	Taux ou Nombre	Gains	Retenues
P.P.I Trimestrielle →	20,00	21 490,00	
Ret Abs PPI Trimest			840,00
Ret Avance PPI Trimest			15 487,50
Retenue SS	9,00		1 858,50
Retenue IRG			1 879,15
Retenue Mutuelle	1,34		251,80
18 791,50	20 650,00	21 490,00	20 316,95

Brut imposable Soumis S.S



Totaux

Net à payer **1 173,05**

Vous êtes prié de conserver soigneusement ce Bulletin de Paie, en aucun cas il ne sera délivré un duplicata



الشركة الوطنية للتأمين
Société Nationale d'Assurance

BULLETIN DE PAIE

Mois

12/2021

N° Sécurité Sociale Assuré	N° Matricule
790084021052	1000334
Fonction : CHEF SCE AGENCE "B"	
Catégorie : 16 Section : 2 Echelon : 6 Indice : 625	
N° Compte :	

Nom :
Prénom :
Statut : PERMANENT GRILLE
Situation Familiale: MARIE(E)
Direction Régionale : TIZI-OUZOU
Structure: AIN BESSAM

LIBELLE	Taux ou Nombre	Gains	Retenues
PPC Annuel → <i>A. Bouhass</i> Retenue_SS Retenue_IRG <i>Pre.</i>	9,00	168 000,00	15 120,00 15 288,00
saa Assurances			
152 880,00	168 000,00	168 000,00	30 408,00

		Totaux		
Brut imposable	Soumis S.S			137 592,00 Net à payer



Vous êtes prié de conserver soigneusement ce Bulletin de Paie, en aucun cas il ne sera délivré un duplicata



الشركة الوطنية للتأمين
Société Nationale d'Assurance

BULLETIN DE PAIE

Mois

N° Sécurité Sociale Assuré	N° Matricule
790084021052	1000334
Fonction : CHEF SCE AGENCE "B"	
Catégorie : 16	Section : 2 Echelon : 6 Indice : 625
N° Compte :	

12/2020
Nom :
Prénom :
Statut : PERMANENT GRILLE
Situation Familiale : MARIE(E)
Direction Régionale : TIZI-OUZOU
Structure : AIN BESSAM

LIBELLE	Taux ou Nombre	Gains	Retenues
prime d'effort. ⇒ 13 ^{ème} Mois		102 290,36	
Retenue_SS	9,00		9 206,13
Retenue_IRG			9 308,42
		102 290,36	18 514,55
93 084,23	102 290,36	102 290,36	18 514,55
		Totaux	

Brut imposable

Soumis S.S

Net à payer
83 775,81

Vous êtes prié de conserver soigneusement ce Bulletin de Paie, en aucun cas il ne sera délivré un duplicata

Table des matières

Remerciements
Dédicaces
Liste des tableaux
Liste des figures
Sommaire

Introduction générale..... 01

CHAPITRE 1 : LES FONDEMENTS ET LES ACTIVITES DE LA GRH

Introduction 05
Section 1 : La gestion des ressources humaines..... 05
 1. La définition de la GRH 05
 1.1. L'évolution de la gestion des ressources humaines 06
 1.1.1. De la gestion du personnel à la gestion des ressources humaines..... 07
 1.1.2. La gestion systémique des ressources humaines (1960-1980)..... 08
 1.1.2.1. Notion de système et de ressources humaines..... 08
 1.1.2.2. L'application de l'approche systémique aux ressources humaines..... 09
 1.1.2.3. Les composantes du système de la gestion des ressources humaines 09
 1.1.3. La gestion stratégique des ressources humaines (1980 à nos jours) 11
 1.1.3.1. Notion de stratégie et de ressources humaines..... 11
 2. Les caractéristiques de la fonction ressources humaines 12
 2.1. Fonction stratégique 12
 2.2. Fonction partagée 13
 2.3. Fonction innovante 13
 2.4. Gestion individuelle et collective 13
 2.5. Gestion des éléments quantitatifs et qualitatifs 14
 2.6. Gestion à court terme et long terme 14
 2.7. Gestion formelle et informelle 14
 2.8. Gardienne des valeurs culturelles..... 14
 3. Les missions et les objectifs de la fonction ressources humaines 15
 3.1. Les missions de la gestion ressources humaines 16
 3.1.1. Administrer efficacement 16
 3.1.2. Développer la motivation et l'implication des salariés 16
 3.1.3. Favoriser le changement..... 17
 3.1.4. Mettre en œuvre la stratégie 17
 3.2. Les objectifs de la gestion ressource humaine 18
 3.2.1. Les objectifs explicites 18
 3.2.2. Les objectifs implicites..... 19
 3.2.3. Les objectifs à long terme 20
 4. Les activités de la GRH..... 20
 4.1. La gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences 21
 4.2. La dotation en ressources humaines 21
 4.3. L'évolution du rendement de salaire 21
 4.4. Le développement des ressources humaines 22
 4.5. La rémunération et la motivation des employés..... 22
 4.6. L'amélioration du climat de travail 22
 4.7. La mondialisation de la gestion des ressources humaines 22
 5. Les modèles de la gestion des ressources humaines 23
 5.1. Le modèle traditionnel 23
 5.2. Le modèle des relations humaines 23

5.3. Le modèle de la gestion « moderne » des ressources humaines	23
5.4. Le modèle de la gestion stratégique	23
Section 2 : La gestion de la rémunération	24
1. La définition de la rémunération	24
1.1. Selon J.M.Peretti et J.P.Magot	24
1.2. Selon B.Thévenet, C.Dejoux et All	24
2. Les fondements de la rémunération	25
2.1. Les différentes conceptions de la rémunération	25
2.1.1. Les dimensions de la rémunération	25
2.1.1.1. La dimension légale	25
2.1.1.2. La dimension sociale	25
2.1.2. Les composantes de la rémunération	26
2.1.2.1. Partie « fixe »	26
2.1.2.2. Partie « variable »	27
2.2. Les différentes formes de la rémunération	30
2.2.1. La rémunération au temps	30
2.2.2. La rémunération au rendement	30
2.2.3. La rémunération au pourboire	31
2.3. Les différentes natures de la rémunération	31
2.3.1. Rémunération directe /indirecte	31
2.3.2. Rémunération immédiate/différée	32
2.3.3. Rémunération fixe/variable	32
2.4. Les effets de la rémunération sur le comportement des salariés	34
2.4.1. Rémunération et compétences	34
2.4.2. Rémunération et motivation des salariés	34
2.5. Les critères d'un bon système de rémunération	35
2.5.1. Un système de rémunération lié à la stratégie	35
2.5.2. Un système de rémunération équitable	36
2.5.3. Un système de rémunération compétitif	36
2.5.4. Un système de rémunération motivant	36
2.5.5. Un système de rémunération fédérateur	38
2.5.6. Un système de rémunération flexible	38
2.5.7. Un système de rémunération contrôlé	38
2.5.8. Un système de rémunération transparent	39
2.5.9. Un système de rémunération segmenté	39
2.5.10. Un système de rémunération globale	39
2.5.11. Un système de rémunération partagé	40
Conclusion	40

CHAPITRE 2 : CONCEPTS DE MOTIVATION ET CHANGEMENT

ORGANISATIONNEL

Introduction	41
Section 1 : Théorie et processus de motivation	41
1. Les différentes définitions de la motivation	41
2. Les théories de la motivation	42
2.1. La théorie des besoins de David Mc Clelland	42
2.1.1. Le besoin d'affiliation	42
2.1.2. Le besoin d'accomplissement (de réalisation)	43
2.1.3. Le besoin de puissance (pouvoir)	43

2.2. La théorie bi-factorielle d'Herzberg.....	43
2.2.1. Les facteurs de motivation	43
2.2.2. Les facteurs d'hygiène	43
2.3. La théorie ERD d'ALDERFER.....	44
2.3.1. Le besoin d'existence	44
2.3.2. Le besoin des rapports sociaux.....	44
2.3.3. Le besoin de développement	44
2.4. La théorie des besoins selon MASLOW	45
2.4.1. Les besoins physiologiques	45
2.4.2. Le besoin de sécurité	45
2.4.3. Le besoin d'appartenance.....	45
2.4.4. Le besoin d'estime	45
2.4.5. Le besoin d'accomplissement de soi	45
2.5. La théorie de l'homme social selon E. Mayo	46
2.6. La théorie X-Y de MAC Gregor	47
2.6.1. La théorie X.....	47
2.6.2. La théorie Y.....	48
3. Les théories du processus.....	48
3.1. La théorie des attentes de Vroom	48
3.1.1. L'expectation ou attente	49
3.1.2. L'instrumentalité	49
3.1.3. La valence	50
3.2. La théorie de l'équité d'Adam S	51
3.3. La théorie Béhavioriste	51
3.4. La théorie de fixation des objectifs	52
4. Les moyens de motivation du personnel	53
4.1. La motivation par les conditions de rémunération	53
4.1.1. Les conditions de rémunération directe	53
4.1.2. Les conditions de rémunération indirecte	54
4.2. La motivation par les conditions de travail	54
4.2.1. La qualité du climat social.....	54
4.2.2. La convivialité au travail.....	55
4.2.3. La rémunération par le travail lui-même.....	55
4.3. La motivation par les méthodes de management	56
4.3.1. Une communication interne claire et transparente	56
4.3.2. La reconnaissance	56
5. Les techniques de motivation	56
5.1. Les mesures de motivation financières	56
5.1.1. Les mesures de motivation non financières	57
Section 2 : Le changement organisationnel : approche conceptuelle	58
1. Fondements théoriques du changement organisationnel.....	58
1.1. Définition et facteurs du changement organisationnel	58
1.1.1. Définition du changement organisationnel	58
1.1.2. Les facteurs du changement organisationnel	60
1.2. Les approches du changement organisationnel	63
1.2.1. L'approche de la planification (approche rationaliste).....	63
1.2.2. L'approche politique	64
1.2.3. L'approche incrémentale.....	65
1.2.4. L'approche contingente.....	66
1.2.5. L'approche interprétativiste	67

2. Le processus du changement organisationnel	69
2.1. Le modèle de Kurt Lewin (1958)	69
2.1.1. Dégel ou la décristallisation	69
2.1.2. Transition	70
2.1.3. Regel ou la recristallisation	70
2.2. Le modèle de COLLERETTE et al. (1997)	70
2.2.1. L'éveil	70
2.2.2. La désintégration	71
2.2.3. La reconstruction	71
2.2.4. L'intégration	71
3. La résistance au changement	71
3.1. Définition de la résistance au changement	72
3.2. Sources de la résistance au changement	72
3.2.1. Variables individuelles	72
Conclusion	75

**CHAPITRE 3 : IMPACT DE LA REMUNERATION SUR LA
MOTIVATION ET LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL AU SEIN
DE LA SAA**

Introduction	77
Section 1 : Présentation de l'organisme de la SAA	77
1. Historique de la société nationale d'Assurance (SAA)	77
2. Présentation de la SAA	79
2.1. La structure de la SAA	80
2.1.1. La Direction Centrale	81
2.1.2. La structure de la direction régionale	83
2.1.3. Les Agences	83
3. Description de l'organigramme général de la SAA de Tizi-Ouzou	85
3.1. Département de la finance et de la comptabilité	85
3.2. Département administratif et générale	85
3.3. Département incendie, accident risque divers transport (I.A.R.D.T)	85
3.4. Département automobile	85
3.5. Département commercial	85
4. Les objectifs et activité de la Société Nationale d'Assurance « SAA »	86
4.1. Objectifs de la SAA	86
4.2. Les activités de la SAA	87
Section 2 : Contexte de la rémunération comme facteur de motivation et de changement organisationnel au sein de la SAA	98
1. La motivation par la rémunération au sein de la SAA de Tizi-Ouzou	98
1.1. Présentation de l'enquête	98
1.2. Objectif de la recherche	98
1.3. La méthodologie de l'enquête	98
1.4. La démarche méthodologique	90
1.5. Outil de recueil de données	90
1.6. Méthode de traitement	90
1.7. Interprétation des résultats	91
1.7.1. Données socioprofessionnelles	91
1.7.2. Données relatifs à la rémunération comme outil de motivation	96

Table des matières

2. Rôle de la rémunération dans le changement organisationnel	105
2.1. Les objectifs du changement organisationnel	105
2.2. Le rôle de la rémunération dans le changement organisationnel	106
2.3. Les conséquences du changement organisationnel sur la rémunération	107
3. Recommandations	108
Conclusion.....	109
Conclusion générale	111

Bibliographie

Annexes

Table des matières

Résumé

Ce mémoire examine l'importance cruciale de la rémunération en tant que facteur de motivation et de changement organisationnel au sein de la SAA. Il est divisé en trois chapitres clés. Le premier chapitre pose les bases en explorant la gestion des ressources humaines et la gestion de la rémunération. Le deuxième chapitre se penche sur les concepts de motivation et de changement organisationnel, mettant en lumière leurs théories et processus sous-jacents. Enfin, le troisième chapitre se concentre sur l'impact spécifique de la rémunération au sein de la SAA, en présentant l'organisme et en analysant comment la rémunération actuelle influe sur la motivation des employés et le changement organisationnel. La conclusion générale résume les découvertes, offre des recommandations pratiques et identifie des pistes pour des recherches futures. Dans l'ensemble, ce mémoire souligne l'importance de la gestion de la rémunération en tant qu'outil stratégique pour favoriser la motivation des employés et stimuler le changement organisationnel au sein de la SAA et, par extension, dans d'autres organisations.

Mots clés : GRH, changement organisationnel, rémunération, motivation, SAA.

Abstract

This thesis examines the crucial importance of compensation as a factor in motivation and organizational change within SAA. It is divided into three key chapters. The first chapter lays the foundation by exploring human resource management and compensation management. The second chapter delves into the concepts of motivation and organizational change, highlighting their underlying theories and processes. Finally, the third chapter focuses on the specific impact of compensation within SAA, introducing the organization and analyzing how current compensation practices influence employee motivation and organizational change. The general conclusion summarizes the findings, provides practical recommendations, and identifies avenues for future research. Overall, this thesis underscores the significance of compensation management as a strategic tool to enhance employee motivation and drive organizational change within SAA and, by extension, in other organizations.

Keywords: HRM, organizational change, compensation, motivation, SAA.