

Université Abderrahmane Mira de Bejaïa
Faculté des Sciences Economiques, de Gestion et de
Science Commerciale

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master en sciences de gestion

Option : Gestion Des Ressources Humaines

Thème :

**Le système de rémunération et son impact sur la motivation des
salariés au Travail, cas de la SONATRACH de BEJAIA**

Réalisé par :

Ait cheikh Lynda

Nasri Kahina

Sous la direction de :

Mme Zouaou N.

Année universitaire
2012/2013

Remerciements

Tout travail de recherche n'est jamais totalement l'œuvre d'une seule personne. A cet effet, je tiens à exprimer ma sincère reconnaissance et mes vifs remerciements à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce travail en l'occurrence ma famille en particulier ma « mère » qui n'a jamais cessé de m'encourager.

Tout d'abord à Mme Zouaou N., encadreur du mémoire, pour l'aide et le temps qu'elle a bien voulu nous consacrer et que nous ne remercierons jamais assez pour son soutien et sa patience.

Ensuite à M^r Arabi M., responsable de notre formation, pour son aide et son soutien durant notre parcours de Master.

Nos remerciements et notre profonde gratitude pour les membres du jury de leur extrême gentillesse d'accepter l'évaluation de ce travail.

Nous exprimons nos gratitude à tous les responsables de SONATRACH , à M^{me} Bouamara D. en particulier.

Enfin, nous adressons nos vifs remerciements à tous nos proches et amis qui nous ont toujours soutenue et encouragé au cours de la réalisation de ce mémoire.

Merci à Dieu de nous avoir donné le courage de tenir jusqu'à la fin de ce travail.

Dédicace

Je dédie ce modeste travail

A ma très chère mère qui m'a soutenue

A la mémoire de mon très chère père que dieu l'accueillir dans son vaste paradis

A mon fiancé

A mes très chères sœurs

A mes frères

A toute ma famille

A toute la section GRH promotion 2012/2013

lynda

Dédicace

Je tiens à dédier ce modeste travail

En premier lieu à mes très chers parents qui m'ont soutenus et veillé sur ma bonne éducation et ma réussite dans la vie, je leur présente toute ma reconnaissance, un profond amour et respect.

A chacun de mes très chers frères (Smail, Yahia, Khellaf, Yacine).

A mes très chères sœurs (Djamila, Salîha, Siham, Asma).

A toute la famille NASRI, BOUAMAR, SID, mes tantes et oncles.

A tous mes meilleurs amis (Rebiha, Mina, Samia, Siham, Sofiane, Djamel, Fayssal, Karim).

A mon neveu Adel

A ma binôme Lynda et ma promotrice Mm Zouaou.

Sans oublier tous ceux qui ont aidé de près ou de loin pendant mon parcours universitaire.

KAFIYA

Liste des abréviations :

abréviation	signification
RH	R essources H umaines
DRH	La D irection des R essources H umaines
PPE	P lan d'épargne E ntreprise
OST	O rganisation S cientifique de T ravail
ERD	Les besoins d' E xistence, R apport sociaux et D éveloppement personnel
GVT	G lissement- V ieillesse- T echnicité
PRI	P rime de R endement I ndividuel
PRC	P rime de R endement C ollectif
DRGB	D irection R égionale de G roupe B ejaia
SR	S ystème de R émunération
PNB	P roduit N ationale B rut
TEP	T onne E quivalent P étrole
TRC	T ransport R égionale de C analisation
DML	D irection de M aintenance de L aghouat
DMB	D irection de M aintenance de B iskra

DRC	Direction de Répartition des Canalisations
RTI	Région Transport d'In Aminas
RTO	Région Transport Ouest(Arzew)
RTE	Région de Transport Est de Skikda
RTC	Région de Transport Centre de Bejaia
GEM	Gazoduc Europe Maghreb
GPDF	Gazoduc Pedro Durant Farrell
TMB	Terminal Marin Bejaia
SBM	Station de pompage de Beni Mensour
IEP	Indemnité d'Expérience
PRS	Prime de Scolarité
SS	Sécurité Sociale

Sommaire

Introduction générale.....	1
----------------------------	---

Chapitre I : la motivation au travail

Section 01 : Les mécanismes de la motivation.....	4
Section 02 : Les principales théories de la motivation.....	8

Chapitre II : Le système de rémunération

Section 01 : Les fondements de la rémunération.....	20
Section 02 : Les mécanismes de la rémunération.....	33
Section 03 : Les variabilités du salaire	38
Section 04 : La motivation par la rémunération.....	42

Chapitre III : Impact du système de rémunération sur la motivation des salariés de la SONATRACH

Section 01 : La présentation de l'organisme d'accueil.....	45
Section 02 : Résultats de l'enquête.....	59

Conclusion générale	79
Références bibliographiques.....	81
Annexes.....	82
Liste des tableaux.....	89
Liste des figures.....	90
Tables des matières.....	92

Introduction générale

INTRODUCTION GENERALE

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

La fonction ressources humaines recouvre l'ensemble de ces domaines au service de développement humain et de la performance de l'entreprise.

Dans notre thème de recherche, nous allons nous focaliser sur l'une des fonctions de la ressource humaine. Le système de rémunération et son impact sur la motivation des salariés. La rémunération se situe au cœur de la relation qui lie un employeur avec ses salariés. Elle constitue la partie explicite du contrat du travail : le salarié perçoit un Salaire en contrepartie de l'exécution d'un travail. Elaborer une politique de rémunération consiste à faire des choix : veut-on attirer et fidéliser du personnel qualifié ? veut-on développer ou entretenir la motivation des salariés ?...etc. La motivation des salariés est intéressée par la plupart des politiques de rémunération qui doivent également résoudre la question de savoir comment mettre en place un système qui respecte les impératifs économiques et qui soit suffisamment motivant pour que les salariés aient envie de donner le maximum. Motiver certains peut tout à fait exercer l'effet inverse sur d'autres, c'est pour cela la question de la motivation des salariés au sein des entreprises reste un problème important et délicat à résoudre.

L'étude de la motivation des salariés est intéressante par l'entreprise, elle n'existe sans les femmes et les hommes qui y travaillent et la tâche numéro un de tout cadre consiste à obtenir de ses collaborateurs une productivité et une qualité de travail maximale. La motivation du personnel est très importante pour assurer la réalisation des objectifs de l'entreprise et augmenter sa productivité.

Motiver les salariés peut se baser sur plusieurs outils. Nous nous intéressons dans notre étude à la rémunération qui est considérée comme une préoccupation majeure de toute

Introduction générale

entreprise d'une part et des salariés d'autre part, puisque la rémunération peut être utilisée comme un facteur de la motivation du personnel au travail.

La problématique :

« La différence entre le jardin et le désert ce n'est pas l'eau mais c'est l'homme » dit Jean-mari Peretti dans son ouvrage « ressource humaine et gestion du personnel ». Elle s'explique par le fait que ce sont les hommes qui créent les richesses dans une organisation. A cet effet, pour que le salarié soit performant, il devrait être motivé, il doit agir en déployant les efforts qui permettent d'accomplir efficacement un travail. La rémunération est un déterminant essentiel de la motivation. Cette recherche va nous permettre de vérifier cette hypothèse en se référant aux salariés de l'entreprise étatique « SONATRACH de Bejaia ». Nous pouvons donc poser la question suivante :

- Est-ce que la rémunération est un déterminant essentiel de la motivation des salariés de cette entreprise ?
- Applique-t-elle les mêmes structures de rémunération à l'ensemble du personnel ?
- L'entreprise SONATRACH rémunère-t-elle le poste ou la compétence, ou selon les mérites, ou encore une rémunération individuelle ou collective ?

Nous formulons les hypothèses suivantes qui feront l'objet d'une vérification sur le terrain :

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

Hypothèse 2 : la rémunération est le déterminant qui reste insuffisant pour motiver les salariés.

Pour pouvoir répondre à notre problématique, nous allons procéder par la réalisation d'un questionnaire, adressé aux différentes catégories socioprofessionnelles de l'entreprise SONATRACH.

Notre travail sera structuré de la manière suivante :

Un premier chapitre théorique qui contient dans une première section les mécanismes de la motivation, ainsi que les principales théories de la motivation dans une deuxième section.

Le deuxième chapitre sera consacré au système de rémunération. La première section est consacrée aux fondements de la rémunération, ainsi la deuxième section contient les mécanismes de la rémunération, suivie par une troisième section dans laquelle nous allons étudier les variabilités de la rémunération et la motivation par la rémunération dans la quatrième section.

Pour que notre travail soit consistant et pour une meilleure étude du rôle de la rémunération dans la motivation du personnel nous avons jugé utile de procéder à une enquête de terrain qui sera effectuée au niveau de la SONATRACH de Bejaia sous forme d'un questionnaire proposé au personnel de l'entreprise, achevée d'une analyse des résultats recueillis.

Enfin notre mémoire se terminera par une conclusion dans laquelle nous donnerons des réponses aux questions posées dans le but de vérifier et de confirmer nos hypothèses.

Chapitre 01 : La motivation au travail

Introduction

La motivation des salariés est désormais un facteur essentiel de la réussite des entreprises. Les dirigeants tentent aujourd'hui de modifier les tâches pour les rendre motivantes. Ils modifient également leur management, en appliquant des notions de management participatif, de la motivation par la rémunération et par d'autres outils de motivation, et en fidélisant les salariés.

Dans ce présent chapitre nous allons présenter les différentes définitions de la motivation en répondant à la question qu'est ce que la motivation ? Suivi d'une étude des théories de la motivation qui touchent de près la relation entre la motivation et le salaire, but recherché par notre étude.

Section 1 : Les mécanismes de la motivation

Le concept de motivation comme objet de recherche apparaît pour la première fois, semble-t-il, dans les travaux des psychologues Tolman(1932) et Lewin (1936)¹.

La motivation vient du terme motif, ce dernier vient du latin : motivus : qui veut dire mobile et movere, le verbe latin mouvere », mouvoir, bouger, mettre en mouvement².

La motivation est un « des éléments décisifs à la survie des entreprises »³. Une autre définition :

« Le concept de motivation représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement ». Cette définition met clairement en avant la difficulté d'observer directement la motivation d'une personne. La motivation peut être envisagée soit comme une attitude, soit comme une intention, soit enfin comme un comportement. L'attitude marque la volonté de déployer des efforts pour faire du bon travail. Le comportement motivé et animé par une force (Vroom, 1964) qui stimule l'homme au travail, et qui se traduit par une dépense d'énergie ou d'effort orientée vers la réalisation des objectifs et de la charge de travail.

La motivation au travail est un processus qui implique la volonté de faire des efforts d'orienter et de soutenir durablement l'énergie vers la réalisation des objectifs et de la charge

¹ Roussel P. , « la motivation au travail- concepts et theories » ,Ed, Dunod ,Paris,1993,P4.

² Michael Aguillar., « l'art de motiver »,Ed,Dunod,Paris,2009,P5

³ Levy-Leboyer C., « la motivation dans l'entreprise »,Ed,d'organisation,Paris,1998,P14.

de travail, et de concrétiser cette intention en comportement effectif au mieux des capacités personnelles⁴.

Porter et Lawler (1968,p7) dans leur ouvrage sur l'attitude des cadres et la performance, s'appuient, sur la définition de la motivation de Jones(1955) : c'est « la manière dont le comportement est déclenché, est stimulé, est soutenu, est dirigé, est arrêté, et quel type de réaction subjective est présente dans l'organisme pendant que tout ceci se produit ».

Campbell et pritchard (1976, p.65) indiquent, dans un article paru dans un ouvrage de référence, que la motivation correspond aux « déterminants du choix de produire des efforts sur un certain travail, du choix de déployer certaine quantité d'efforts, et du choix de persister à déployer des efforts au cours d'une période.

Lévy-Leboyer (1984, p, 31) définit la motivation au travail comme étant « un processus qui implique la volonté d'effectuer une tâche ou d'atteindre un but , donc un triple choix , faire un effort , soutenir cet effort jusqu'à ce que l'objectif soit atteint, y consacrer l'énergie nécessaire ».

1-1 Les sources de la motivation

On distingue plusieurs sources de motivation des salariés, leur importance diffère d'une entreprise à une autre, à titre d'exemple on peut citer :

1-1-1 La fixation et la communication des objectifs

Certains auteurs en économie supposent que le principal facteur de motivation des salariés porte beaucoup plus sur la communication. Les techniques de management modernes imposent à toute entreprise d'avoir un discours clair en termes de direction. C'est-à-dire , le chef de l'entreprise, les responsables des différents services doivent expliquer de manière précise aux salariés ce que l'on attend d'eux et ce vers quoi on tend en fixant dès le départ des objectifs pour l'entreprise et en expliquant également pourquoi on a pris telles ou telles décisions plutôt que d'autres. Une communication interne de qualité va permettre de motiver l'ensemble du personnel de l'entreprise.

⁴ Roussel P., « Rémunération,motivation,et satisfaction au travail »,Ed,Economica,1996,P74.

1-1-2 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 ou il travaille, plus il va être motivé parce que il va sentir que son travail est valorisé et reconnu au sein de l'entreprise, ainsi que l'entreprise va pouvoir atteindre un niveau de performance élevé grâce à la motivation de ses employés. Il s'agit de reconnaître :

- ✓ La personne
- ✓ Les résultats
- ✓ L'effort
- ✓ Les compétences

1-2 La satisfaction au travail

La satisfaction et la motivation sont difficiles à dissocier⁵. Le responsable des ressources humaines d'une entreprise a besoin de bien distinguer la motivation et la satisfaction lorsqu'il élabore sa politique de rémunération.

En effet, les psychologues utilisent parfois la formule : $\text{performance} = f(\text{capacités} \times \text{motivation})$, pour montrer que la motivation a une importance spécifique par rapport à la satisfaction au travail (Campbell et pritchard, 1976). La motivation serait l'antécédent fondamental de la performance, avec la capacité (aptitude et compétence). Selon cette formule, pour que le personnel soit performant, il devrait être motivé. Il doit agir en déployant les efforts qui permettent d'accomplir efficacement un travail.

La satisfaction au travail est une attitude par rapport à l'emploi. Les conséquences qu'elle aurait sur le comportement de l'individu ont fait l'objet d'études considérables. La satisfaction influence les comportements tels que l'absentéisme, les retards, le départ volontaire de l'entreprise (démission).

Le processus de la satisfaction résulte de l'écart entre deux perceptions concernant un aspect du travail que l'individu valorise. Cette valorisation dépend des besoins, des valeurs, des croyances, des objectifs, des attentes, des aspirations, et des désirs propres à l'individu.

⁵ Roussel P.,Op,cit ,P 16.

1-3 L'implication au travail

Pour quelle raison cherche-t-on à motiver les collaborateurs de l'entreprise ?

Les managers apportent à cette question une réponse unanime : pour obtenir leur implication et maximiser les chances d'atteindre les objectifs fixés par l'entreprise. L'implication est donc la conséquence logique de la motivation et le but ultime recherché par les managers de l'entreprise⁶.

Pourquoi l'entreprise cherche-t-elle à impliquer ses collaborateurs ?

Pour obtenir de leur part un meilleur engagement, une plus grande productivité, des produits / services de meilleure qualité, et pour satisfaire les clients en répondant à leur attentes, voire en allant au-delà, de manière à s'assurer leur fidélité et par voie de conséquence la pérennité de l'entreprise.

Plusieurs chercheurs notamment J.Peffer (J. Peffer, L'équation humaine, Harvard Business School Press,1990), se sont efforcés de déterminer les conditions de l'implication des collaborateurs de l'entreprise. Il ressort de leurs travaux que l'implication s'obtient lorsque les différents facteurs suivants sont réunis :

- **La cohérence**

Les collaborateurs de l'entreprise doivent pouvoir comprendre la politique et la stratégie de l'entreprise. Il existe des entreprises qui changent sans cesse de stratégie qui cherchent les conditions de cohérence propres à favoriser l'implication de leurs collaborateurs.

- **La réciprocité**

Toutes les relations sociales reposent sur le principe de réciprocité. Selon lequel un service rendu appelle un service en retour. Pour le sociologue Alvin Gouldner, « Aucune société humaine n'échappe à la règle de la réciprocité ».

Beaucoup d'entreprises considèrent l'implication du salarié comme étant la naturelle contrepartie du salaire versé. Pour le salarié, en revanche, une totale implication dans sa mission n'est possible que si l'entreprise s'implique elle-même en allant au-delà de la rémunération qu'elle lui sert. Ainsi, celui qui donnera des marques de reconnaissance,

⁶ Michael Aguillar.,op,cit,P 51.

s'attachera à faire évoluer ses collaborateurs et s'investira pour lui permettre de réussir, créera les conditions d'une implication en retour.

- **L'appropriation**

L'homme éprouve le besoin naturel de s'approprier son environnement, donc les résultats de son travail, les managers qui savent reconnaître les contributions aux résultats ou aux œuvres de ceux qui les ont produits renforcent leur implication.

Section 2 : Les principales théories de la motivation

2-1- L'OST, première théorie de la motivation (d'après Frédéric W.Taylor)

L'un des tout premiers chercheurs à avoir élaboré une théorie de la motivation est Frederick Winslow Taylor, au début du XXe siècle. Il définit en 1911 la très célèbre Organisation Scientifique du Travail, ou OST, qui devait permettre de maximiser la productivité par une plus grande motivation des travailleurs.

Cette OST s'articule essentiellement sur trois principes :

- **La division verticale du travail**

C'est le principe « A chacun selon ses talents » ou plutôt « A chacun selon son intelligence »⁷. Aux ouvriers le travail manuel, aux ingénieurs le travail intellectuel. Selon Taylor, il faut laisser la réflexion à ceux qui ont de l'esprit et l'exécution à ceux qui ont surtout des bras. La vision de l'homme qu'a Taylor est terriblement déterministe, considérant que les uns sont intelligents, motivés et aptes à prendre en charge les travaux intellectuels (la mise en place de méthodes, d'organisation, de gestion, de contrôle, de recrutement ou de formation), les autres sont par nature fainéants, peu motivés et uniquement bons pour le travail manuel.

- **La division horizontale du travail**

C'est la décomposition des Tâches en « sous-tâches » à exécuter, en gestes élémentaires. Au lieu de confier un travail complet à un individu, on confiera plusieurs « sous-tâches » à plusieurs individus en fonction de leurs aptitudes. Aux plus vigoureux les travaux de force, aux plus faibles les travaux requérant peu d'efforts physiques.

⁷ Michael Aguillar., Op, Cit,P31.

➤ **Le salaire au rendement**

Pour Taylor, les ouvriers sont naturellement peu enclins à travailler. Pour les inciter à produire le plus possible, il faut donc jouer sur un seul et unique levier de motivation :

Le salaire. Taylor définit une valeur étalon d'exécution de chaque tâche et rémunère davantage ceux qui dépassent cette valeur de référence en produisant davantage, en proportion du gain de la production.

Ce troisième principe fut très apprécié des ouvriers de l'époque qui voyaient leur rémunération augmenter dans des proportions importantes, ce qui permettait au plus grand nombre d'accéder à un confort matériel très appréciable.

2- 2 Les travaux d'ELTON MAYO

L'école des relations humaines, que l'on peut qualifier de théories psychosociologiques des organisations, est née aux Etats-Unis vers 1930 en réaction contre les principes et les effets de l'Ecole classique.

Le mouvement des relations humaines s'intéresse principalement aux relations entre individus au sein de groupe de travail restreints, à partir d'une étude des motivations⁸.

Les thèmes d'étude sont principalement :

-les facteurs d'ambiance (température, bruit, lumière...) et leurs relations avec la productivité et le climat social ;

-les phénomènes de nature psycho-sociale qui naissent dans les groupes de petite taille : tension, type de relation, autorité ;

-les communications interpersonnelles : obstacles, distorsions, effets des différents réseaux de communication ;

-les phénomènes informels, c'est-à-dire ceux qui ne sont pas prévus par l'organisation officielle : raisons de leur apparition, fonctions qu'ils remplissent, liaisons informelles, rumeurs ;

- les conflits : types, raisons, modalités de déroulement, mode de résolution.

L'étude des facteurs d'ambiance (éclairage, bruits, couleurs...) dans leurs relations avec la productivité est le point de départ des travaux d'Elton Mayo, à la Western Electric de 1932.

⁸ Michel Darbelet., Laurant Izard., Michel Scaramuzza., « l'essentiel sur le management », Edition BERTI, Paris, 2006, P234.

Ses découvertes sont le résultat d'expériences portant sur l'effet de la modification des **facteurs d'ambiance**. Paradoxalement le rendement élevé se maintenait lorsque les conditions initiales d'ambiance (défavorables) étaient rétablies. Ces résultats conduisent Mayo à l'idée que des éléments, autres que des facteurs d'ambiance, interviennent. Le dépouillement d'entretiens avec les ouvriers permet de montrer que ce ne sont pas des **facteurs matériels** qui gouvernent principalement le rendement mais des éléments de **nature psycho-sociale**, notamment :

- L'influence du groupe ;
- L'importance de l'information ;
- La nature des relations avec l'encadrement.

Pour Mayo, il ne faisait aucun doute : c'était le sentiment de considération et de reconnaissance qu'il faisait l'objet, en outre le fait d'être l'objet d'une attention particulière de la part de l'encadrement et d'avoir été choisis comme sujets de l'expérience contribuait à donner à ces ouvriers une meilleure estime de soi⁹.

Elton Mayo et ses collaborateurs donnent naissance au mouvement des « relations humaines ».

2-3 La théorie des besoins de Maslow

Difficile d'évoquer la motivation sans citer les travaux d'Abraham Maslow et sa fameuse « pyramide des besoins ». Pour A. Maslow le souci des êtres humains, tout au long de leur vie, consiste à satisfaire leurs besoins. Ceux-ci sont regroupés et hiérarchisés en cinq grandes catégories, dont certaines s'avèrent prioritaires. Ce n'est qu'une fois les premiers besoins satisfaits que de nouveaux besoins de natures différentes vont se manifester¹⁰.

Il catégorise ses besoins en cinq classes dont l'ordre de priorité va de 1 à 5 :

1- **Les besoins physiologiques** : ce sont les besoins de manger, de boire, de respirer, de se détendre, d'être au chaud, de se reproduire.... ce sont des besoins de survie liés à des pulsions instinctives.

Maillet (1989, p. 148) explique : « dans la vie quotidienne du travailleur, ces besoins se manifestent par le respect des lois et des règlements, par l'adhésion à des mouvements

⁹ Michael Aguillar., Op, Cit, P34.

¹⁰ Ibid., P35.

syndicaux, par le paiement de contributions à un régime de retraite et par le paiement de primes d'assurance de tous sortes ».

2-Les besoins de sécurité : ils expriment la volonté de vivre sans peur et de se protéger contre certains dangers, le paiement de contributions à un régime de retraite et par le paiement de primes d'assurance de toutes sortes.

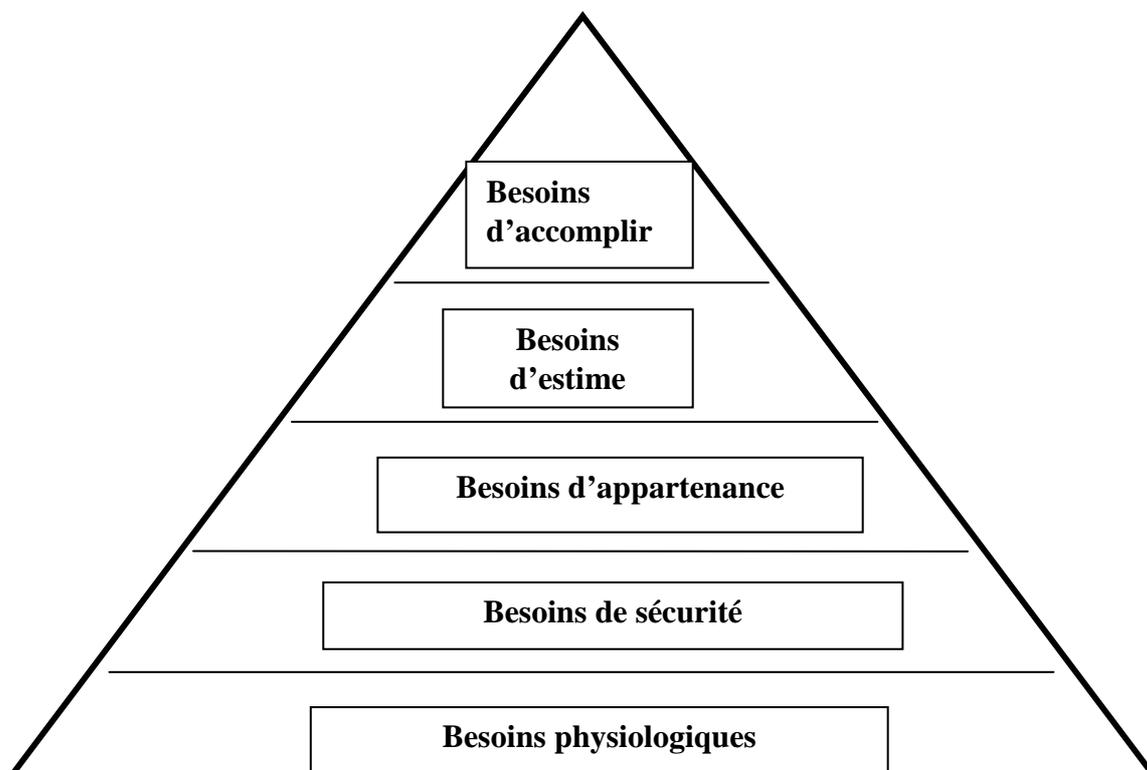
3-Les besoins d'amour : ce sont les besoins de rapport sociaux, de donner et de recevoir de l'affection, de se sentir accepté et appartenir à un groupe.

4-Les besoins d'estime : ils expriment l'envie d'être reconnu, apprécié, approuvé et d'avoir l'estime d'autrui. Ils traduisent aussi l'estime de soi et le goût du pouvoir.

5-Le besoin de réalisation de soi et d'accomplissement de soi : ils sont liés au désir de progresser, de se développer et de s'épanouir, de créer, d'innover...¹¹

Une pyramide à cinq étages exprime, selon Maslow , la hiérarchie des besoins.

Figure 1-1 : La pyramide des besoins de Maslow.



Source : Dimitri Weiss., « ressources humaines », Ed, organisation,paris,P350.

¹¹ Roussel P .,Op,cit,P34.

2-4 La théorie ERD de Alderfer

Alderfer(1969) propose la théorie ERD comme une adaptation de la théorie des besoins aux situations de travail. Se basant sur une étude auprès de 110 employés de banque, Alderfer propose que la motivation de l'individu consiste à agir en vue de satisfaire trois catégories de besoins : les besoins d'existence (E) , les besoins de rapports sociaux (R), les besoins de développement (D).

- **Les besoins d'existence** : ils expriment les désirs d'ordre physiologique et matériel et correspondent aux besoins d'ordre inférieur chez Maslow, c'est-à-dire les besoins physiologiques et de sécurité. La faim, la soif appartiennent à cette catégorie. Il en est de même pour le désir d'améliorer ses conditions de travail, son salaire ou ses avantages divers en milieu organisationnel.
- **Les besoins de rapports sociaux** : il s'agit des besoins qui poussent un individu à entretenir des relations avec d'autres personnes. Ces relations sont des échanges amicaux et conflictuels entre l'individu et les personnes qu'il côtoie. Ces besoins s'expriment par le partage avec autrui de sentiments, d'émotion, de confidences, d'idées, ou au contraire de haine, de rivalité etc. Ce besoin d'échange est un facteur de motivation qui pousse l'individu à chercher à le satisfaire. En entreprise, les besoins de rapports sociaux peuvent se traduire par la volonté de s'intégrer dans une équipe de travail, de chercher les contacts avec autrui, de rendre les échanges conviviaux avec les collègues, de participer à des activités syndicales... ce type de besoins correspond aux besoins d'ordre supérieur d'estime de soi (en partie) et sociaux proposés par Maslow.
- **Les besoins de développement personnel** : l'individu est motivé pour satisfaire ce type de besoins afin, d'une part d'assouvir ses aspirations pour la créativité et l'innovation, et ses désir de participer à des tâches ou des activités enrichissantes, d'autre part, d'affronter des situations de défis. Ce type de besoin s'apparente aux besoins d'ordre supérieur d'estime de soi (en partie) et de réalisation de soi tels qu'ils ont été définis par Maslow. Pour Maslow , l'actualisation de soi, pour une personne, est liée la réalisation de son potentiel inné. Chez Alderfer, le développement personnel correspond aux désirs

- d'interagir avec succès avec son environnement afin de l'examiner, de l'explorer, et de le maîtriser¹².

Le mécanisme de la motivation selon Alderfer fonctionne différemment par rapport aux propositions de Maslow. Ici, il n'existe pas de hiérarchie de préséance des catégories des besoins. Chaque besoin peut agir de manière simultanée et la motivation dépend de l'intensité d'un besoin. Cette intensité dépend elle-même du degré de satisfaction du désir : plus il est satisfait, moins il est intense et inversement.

Selon Alderfer, la motivation n'est pas une pyramide avec sa hiérarchie : il n'est pas nécessaire de satisfaire un besoin pour accéder à un autre besoin, et l'on peut être stimulé par les trois familles de motivations simultanément. En revanche, Alderfer introduit la notion de frustration-régression : lorsque quelqu'un ne parvient pas à satisfaire un besoin, il tend à se retourner vers une autre famille de besoins pour l'investir d'avantage. Par exemple, si l'ambiance et les relations ne sont pas satisfaisantes, il peut se replier sur le salaire et les avantages sociaux en essayant de retirer le maximum d'avantages matériels de l'entreprise. Il conserve ainsi sa motivation en considérant que si l'ambiance est mauvaise, il bénéficie malgré tout d'avantages matériels appréciables.

Enfin le phénomène de frustration-régression, lorsqu'un individu ne peut pas satisfaire ses besoins de développement personnel, il se peut qu'il régresse dans l'échelle de ses besoins. Par frustration il reporte ses désirs sur les besoins de reports sociaux dont l'intensité va par conséquent augmenter. De nouveau, le processus de régression dans l'échelle des besoins se produit à cause d'une frustration. Ainsi, Alderfer va à l'encontre de Maslow pour qu'il ne puisse y avoir que progression dans la satisfaction des besoins en fonction de leur hiérarchisation, alors que dans la théorie ERD il peut y avoir régression. L'échelle des besoins est une notion différente de celle de hiérarchie des besoins chez Maslow.

Ainsi le schéma de la motivation peut être représenté de la manière suivante :

- (1) Faible degré de satisfaction d'un besoin → (2) forte intensité éprouvée de besoin →
(3) Motivation pour réduire ce niveau d'intensité → (4) satisfaction du besoin.

¹² Roussel P., Op, Cit, P35 ;36.

2-5 La théorie des besoins manifestes de Murray

Ce modèle fonde lui aussi la motivation sur l'existence de besoins. Il est du à Murray et a été développé par Atkinson et McClelland. Dans cette théorie les moteurs de la motivation se concentrent sur un petit nombre de besoins considérés comme acquis et pas innés¹³.

En outre, elle admet la possibilité qu'un individu puisse être simultanément animé par plusieurs besoins et qu'il existerait une sorte de profil des besoins susceptibles d'évoluer au fil des expériences.

Murray a distingué 20 besoins. Atkinson et McClelland ont considéré que seulement quatre d'entre eux étaient réellement importants dans le cadre des comportements organisationnels.

Le besoin de réussir, qui implique chez ceux qui en animés un fort désir d'assumer des responsabilités, d'avoir un retour d'informations sur les résultats obtenus et d'affronter des risques de difficulté moyenne.

Le besoin d'affiliation, qui implique un fort désir d'être accepté par un groupe.

Le besoin d'autonomie, implique le désir de travailler en concevant une certaine maîtrise de son rythme sans être gêné par des règles trop contraignantes.

Le besoins de pouvoir, concerne le désir d'influencer les autres, de les diriger et de contrôler l'environnement extérieur.

Peu de recherches ont tenté de la valider sur le terrain. Ce modèle comme les précédents laissent encore de nombreuses interrogations en suspend. Il est très difficile de mesurer de manière fiable ces différents besoins, encore plus de démontrer que les formations destinées à les stimuler sont réellement efficaces.

¹³ C Levy Leboyer., « la motivation dans l'entreprise »,Ed d'organisation,1998 ,P10.

2-6 La théorie bi-factorielle de Herzberg

H. Herzberg est un psychologue américain célèbre pour ses travaux sur l'enrichissement des tâches au travail. H. Herzberg a tenté de repérer les éléments de satisfaction et d'insatisfaction au travail. En tant que théorie de contenu, la théorie bi-factorielle affirme également qu'il existe des facteurs bien spécifiques qui poussent l'individu à agir, à être particulièrement motivé pour satisfaire certains de ses besoins. Herzberg distingue deux catégories de facteurs en milieu de travail qui interviennent de manière très différente dans le mécanisme de la motivation.

La première catégorie de facteurs a la capacité d'apporter de la satisfaction aux employés. Ils sont considérés aussi comme des facteurs de motivation car ils incitent l'individu à faire les efforts nécessaires pour satisfaire ses besoins. Dans la théorie valorisants-ambiance (Herzberg, 1971), souvent appelée théorie bi-factorielle ou théorie des deux facteurs, les facteurs de motivation sont : les accomplissements (réalisation d'un travail bien fait), la reconnaissance des accomplissements, le travail proprement dit (objet du travail), la responsabilité, la promotion ou avancement, la possibilité de développement¹⁴.

Les facteurs de la seconde catégorie n'ont pas la capacité d'apporter de la satisfaction au mieux ils suscitent de l'indifférence, de manière certaine ils peuvent générer de l'insatisfaction. Cette impossibilité d'apporter de la satisfaction fait que ses facteurs ne sont pas à l'origine de la motivation. Ils sont appelés facteurs d'hygiène ou de maintenance. Ces facteurs d'hygiène ou d'ambiance sont : les supérieurs (qualité et défauts), la politique et l'administration de l'entreprise, les conditions du travail, les relations avec les collègues, les subordonnés et les supérieurs, la sécurité de l'emploi, la rémunération, les facteurs de vie personnelle (influence de l'entreprise sur la vie personnelle). Herzberg et ses collaborateurs observent que les facteurs de motivation se rapportent essentiellement au contenu du travail. Ils sont associés à la satisfaction au travail et tendent à susciter des sentiments de développement personnel. Concernant les facteurs d'hygiène, ils se rapportent au contexte du travail, circonstances dans lesquelles l'individu l'accomplit. Plus tard, Herzberg (1971) conclura de façon catégorique que la satisfaction est indépendante de l'insatisfaction, c'est-à-dire que les facteurs de motivation peuvent produire de la satisfaction, ou, dans le pire des

¹⁴ Roussel P., Op.cit, P37.

cas, de la non satisfaction. Ils ne sont pas à l'origine de l'insatisfaction .A l'inverse, les facteurs d'hygiène peuvent générer de l'insatisfaction.

2-7 Les théories de la justice organisationnelle et de l'équité

La théorie de l'équité a été développée par J.S.Adams dans les années soixante(les travaux réalisés en 1963, 1965).

Greenberg a renforcé cette théorie qui porte sur l'équité organisationnelle en deux reprises, d'abord en 1980 et puis encore en 1990 dans d'autres travaux accomplis en collaboration avec MC Carty.

Selon Adams (1963 , 1965) l'individu est motivé lorsqu'il considère que la rétribution de son travail est en ligne avec sa contribution, on est dans la première phase du processus de comparaison. Là alors on peut développer la question d'écart entre le salaire estimé et le salaire perçu. Le processus de comparaison s'étale à une deuxième phase ou :

La justice et l'équité perçue proviennent essentiellement de la comparaison que fait l'individu entre sa contribution et sa rétribution personnelle et celles de ses collègues ou de salariés d'autres entreprises. L'individu se réfère chaque fois à son environnement pour déduire s'il est traité avec équité dans son entreprise.

A l'issue de cette comparaison, si l'individu est en situation d'insatisfaction, l'iniquité qu'il perçoit développe chez lui une tension qu'il va chercher à réduire ou à éliminer le sentiment d'iniquité qui l'anime.

L'individu évalue le rapport entre les avantages qu'il obtient de son emploi comme le salaire, les promotions, les conditions du travail, la reconnaissance, le statut, l'intérêt des tâches réalisées... et ses contributions qui comprennent la formation détenue, le niveau de compétence, les efforts réalisés, les performances, l'expérience professionnelle détenue...

IL tire alors un premier : ratio $1 = A_p / C_p$ dont :

A_p : Avantage A retiré par la personne (P) de son emploi

C_p : Contribution (C) donnée par la personne.

Adams précise que l'individu mémorise ce ratio correspondant à cette première comparaison puis il le compare avec un deuxième ratio qui sera tiré de la deuxième phase du processus de comparaison, celui d'une personne tierce prise comme un point de repère A_a / C_a dont :

A_a : avantage des autres

C_a : contributions des autres

Un nouveau ratio sera généré :

Ratio 2 = A_p / C_p

Selon un système de perception personnel, l'individu construit ces deux ratios. On parle alors de la subjectivité de ces ratios, car chaque personne attribue un point différent à tel ou tel avantage et à telle contribution.

Ces deux ratios permettent à l'individu d'évaluer son sentiment d'équité et d'iniquité à l'égard de sa situation dans l'entreprise.

Si : A_p / C_p est supérieur à A_a / C_a : on est dans une situation d'iniquité (sur-équité) : dans cette présente situation, l'individu juge que les avantages qu'il retire de son emploi relativement à ses contributions sont différents aux avantages et contributions des personnes avec lesquelles il se compare. Son ratio est plus avantageux que celui des autres, on dit qu'il est sur payé.

Si : A_p / C_p inférieur à A_a / C_a présente une situation d'iniquité (sous équité) , dans cette

Situation, l'individu perçoit des différences entre son ratio et celui des autres personnes avec qu'il se compare. Il s'estime sous payé.

Si $A_p / C_p = A_a / C_a$: situation d'équité. L'individu perçoit un traitement équitable à celui des personnes avec qu'il se compare.

Adams explique que l'individu compare son traitement à celui des individus de l'entreprise, il est alors entrain de rechercher l'équité interne lorsque, il se compare à des personnes extérieures à l'entreprise, il cherche l'équité dite externe.

La théorie de la justice organisationnelle regroupe deux formes de justice :

- La justice distributive ou justice des résultats (il s'agit de la théorie de l'équité d'Adams).

-La justice procédurale, ou justice des méthodes et des procédures de management :

Comme son nom l'indique, il faut implanter dans l'organisation les procédures qui agissent sur l'équité éprouvée par les salariés. Il est ici question des méthodes et système d'évaluation des performances, des différentes procédures pour demander une formation, de l'organisation de la gestion des carrières, des outils et méthodes de classification, de répartition des augmentations de salaires et de primes ... en d'autre termes, il s'agit de l'ensemble des procédures déployées par l'organisation dans sa gestion des ressources humaines.

Ces procédures permettent à l'individu de sentir qu'il est traité d'une façon équitable ou à contrario d'une façon inéquitable. Il ya des procédures qui influencent positivement l'équité comme celles qui laissent à l'individu une certaine surface pour participer à la prise de décision, de donner son avis, son opinion, ou faire des réclamations.

L'effet de cette forme consiste à encourager les managers à expliquer les différences de traitement dans l'organisation, ce qui permet de les légitimer.

BIES et MOAG ont présenté cette forme de justice organisationnelle. Elle s'intéresse à l'attitude et les comportements des managers vis-à-vis de leurs collaborateurs.

Elles vont dans le sens d'un partage de l'information et la promotion de relations respectueuses entre les différents collaborateurs et niveaux hiérarchiques de l'entreprise.

Il faut informer les salariés sur ces pratiques et mettre en place des systèmes d'évaluation équitables (justice procédurale); informer les salariés sur ces pratiques (justice informationnelle).

Conclusion

En 1954, Maslow développe la pyramide des besoins, son hypothèse est que les besoins humains sont hiérarchisés, il faut satisfaire le besoin de rang inférieur puis satisfaire le besoins de rang supérieur.

En 1969, Herzberg a distingué entre la motivation et la démotivation : il a proposé deux facteurs : facteurs de satisfaction et d'insatisfaction, les facteurs de satisfaction correspondent

au bas de la pyramide de Maslow (salaire, sécurité de l'emploi etc...) ces derniers doivent être satisfaits afin d'éviter la démotivation des salariés, ces facteurs n'entraînent pas forcément la motivation.

La motivation s'explique par un équilibre ou plutôt un déséquilibre de force qui amène un individu à se construire des objectifs qui orientent ses actions.

Cette approche se retrouve dans les travaux de Lévy-Leboyer qui explique qu'être motivé c'est essentiellement « avoir un objectif ; décider de faire un effort pour l'atteindre et persévérer dans cet effort ». La motivation n'est pas une caractéristique stable de l'individu ; la motivation est le résultat d'une interaction entre l'individu et la situation. Cette motivation est modifiée au fur et à mesure des expériences de l'individu.

Chapitre 02 : Le système de rémunération

Introduction :

Comprendre puis construire les systèmes de rémunération exige une bonne perception des différents niveaux qui conditionnent les pratiques et les équilibres sociaux en jeu.¹ Les mutations économiques, politiques, réglementaires, ou encore sociologiques ont eu des répercussions sur la gestion des rémunérations dans les entreprises.

Au sein de l'organisation, définir une politique de rémunération est une préoccupation centrale de la gestion des ressources humaines et de son efficacité. L'entreprise doit pouvoir proposer un salaire qui, à la fois motive et implique mais qui, dans le même temps soit adapté aux exigences de compétitivité

Notre chapitre sera débuté par une première section, nous définirons la notion de rémunération, qu'est ce que la rémunération ? Quel sont les composantes de la rémunération qui procure plus de motivation ? Qui permet au lecteur d'avoir une idée sur le salaire et ses composantes et ses différentes caractéristiques.

La seconde section traitera, les mécanismes de la rémunération. La troisième section sera consacrée aux variabilités de la rémunération.

Enfin dans la dernière section sur la motivation par la rémunération, nous aborderons la question de savoir comment la rémunération peut contribuer à la motivation des travailleurs.

Section 1 : Les fondements de la rémunération

La politique de rémunération vise à offrir des salaires compétitifs correspondants à la fonction tenue et aux compétences mises en œuvre.

1-1-Qu' est ce que la rémunération**Précision de vocabulaire : salaire et rémunération**

Alors que l'on parle plus couramment de « salaire ouvrier » et de « rémunération cadre », nous utiliserons alternativement les deux termes, car nous considérons qu'ils sont synonymes. Tout au plus pourrait –on penser que le terme « rémunération » offre une

¹ Bernard Roman , « Bâtir Une Stratégie De Rémunération » 2^{ème} édition. Dunod ,paris,2010.P5

définition plus large que celui de salaire, mais cette distinction ne nous semble pas probante au point de l'ériger en règle.²

En effet, la notion de rémunération peut chez certains auteurs ou dans le sens commun, englober davantage que la stricte contrepartie du travail (le salaire) et désigne la totalité de ce que le salarié perçoit de la part de son employeur, quelle qu'en soit la forme.

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

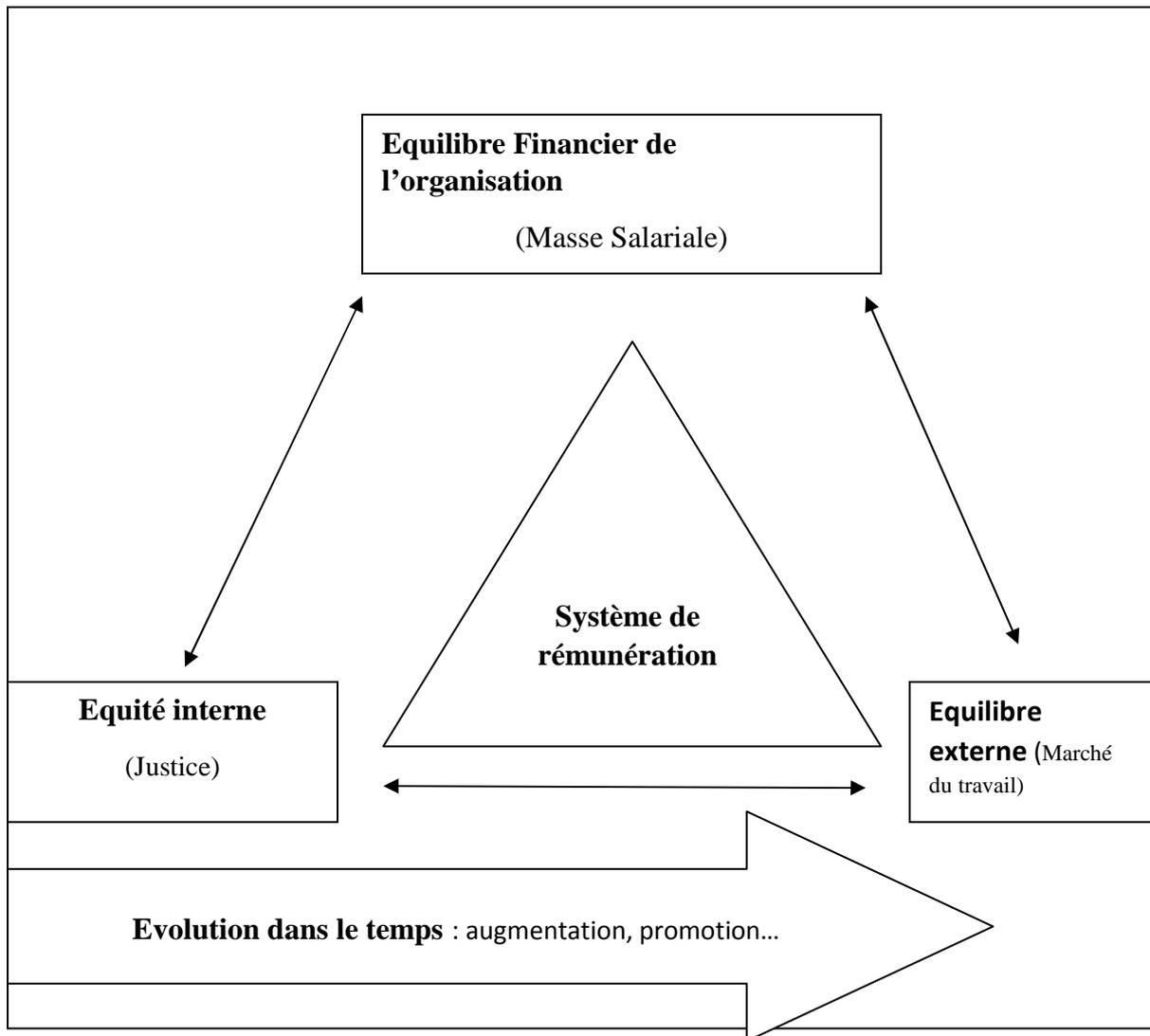
La relation salarié-employeur est une relation contractuelle ou l'agent (salarié) fournit un effort en contre partie d'un salaire versé par le principal (l'employeur), il s'agit donc de la relation contribution-rétribution.

La vision ressource humaine du système de rémunération élaboré par G.Donnadieu, conçoit l'objet rémunération comme un système dynamique et évolutif à trois composantes. Equilibre financier, équilibre externe, et équité interne.

Figure 2-2 : Représentation de triple équilibre du système de rémunération d'après Donnadieu.

² Cardin L., Guérin F., Pigeyre F., Gestion des ressources humaines, P.236.

³ Thévanet B., Dejoux C., Marbot E., Bender A., « Fonction RH » Ed, Pearson Education, Paris, P258



Source : adapté de Donnadiou, *Du salaire a la rétribution : pour une nouvelle approche des rémunération*, édition liaison, 3^e Ed, 1997.

L'équilibre financier nécessite que la capacité à payer soit supérieure à la masse salariale.

La masse salariale : représente la totalité des dépenses engagées par l'entreprise au titre de la rémunération au travail qu'elle ne doit pas dépasser le niveau possible des engagements financiers de l'entreprise . La masse salariale a connue une progression

substantielle , cette progression engendre des effet connus sous le nom glissement-
vieillessement-technicité (GVT).

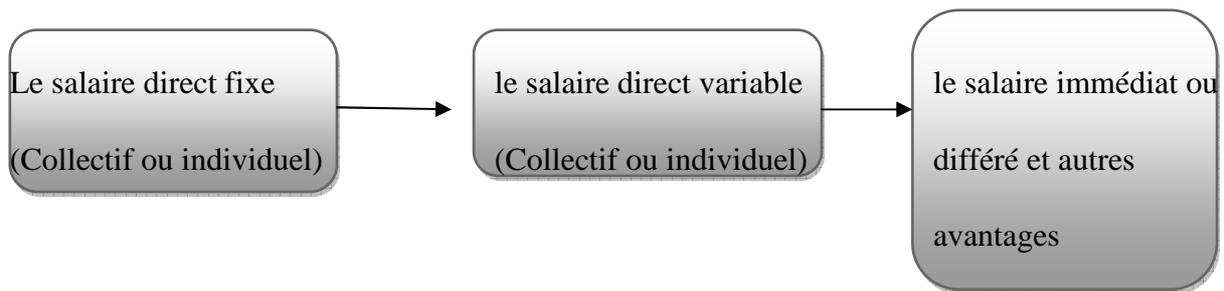
-l'effet glissement : concerne les augmentations accordées dans un même poste (mérite
performance) ou qui sont dues à un changement de poste ou de classification.

-l'effet vieillissement : concerne les augmentations liées à l'ancienneté dans l'entreprise
(prime liées à l'ancienneté).

-l'effet de technicité : concerne les augmentations associées au remplacement de poste
de travail peu qualifié par des postes qui exigent des qualifications supérieures.

1-2 Les composantes de la rémunération :

Les éléments qui constituent la rémunération sont :



Source : établie par nos soins

1-2-1 Le salaire direct :

Salaire de base : une partie fixe rassurante, le salaire de base est généralement un salaire au
temps ; salaire annuel, salaire mensuel le plus souvent.

primes fixes, ancienneté, 13^{ème} mois, les primes variables individuelles (les bonus,
commissions, primes de résultat...)

Les primes variables collectives...

1-2-2 Le salaire différé :

Les périphériques légaux : intéressement, participation, plan d'épargne stock options

Les périphériques statutaires : retraites, complément de retraite, compte épargne temps,

Assurance vie, assurances complémentaires, prévoyance.

1-2-3 Les avantages divers :

Frais de déplacement, logement, transports, voitures de société, bourses d'études.

Ces différents éléments constituent la rémunération globale d'un collaborateur. La rémunération directe représente l'ensemble des paiements en espèce et en nature ainsi que les gains résultant d'autres systèmes de rémunération tels que l'incitation et l'intéressement

La rémunération directe contient une partie fixe et une partie variable :

-pour la partie fixe :il s'agit ici du salaire de base .

Le salaire fixe consiste à verser une somme fixe en échange du travail effectué , « à travail égal , salaire égal ».

Pour la partie variable :

Si on est classé à court terme on a : les primes de rendement, participation aux bénéfices, primes de commission, partage de gains de productivité.

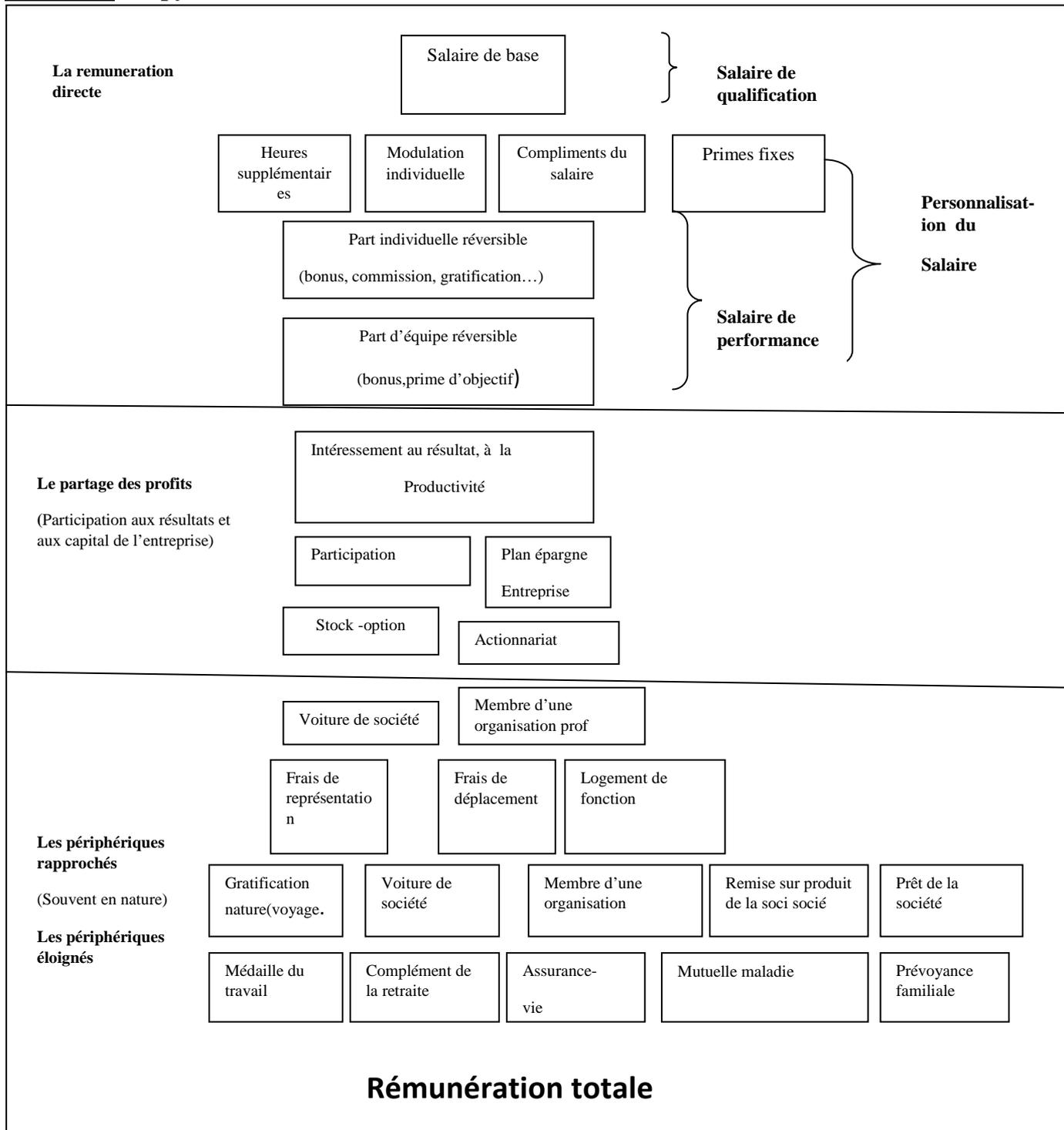
Si on est classé à long terme on a : option d'achat d'action, primes en espèce à long terme...

etc.

G .Donnadiou a proposé un regroupement de la rémunération de base et de périphériques dans une pyramide des rémunérations⁴.

⁴ Peretti-J-M « Gestion Des Ressources Humaines »15^e,vuibert,2008,P113.

Figure 2-3 : la pyramide de la rémunération



Source : Peretti-J-M, « Gestion Des Ressources Humaines » Ed ,vuibert,Paris,2008 ,P113 .

La figure 2-3 a l'avantage de proposer une vision complète des catégories de rémunération et de faire apparaître les différents niveaux de rémunération périphérique qui peuvent être attribués au-delà de la rémunération de base qui est le salaire.

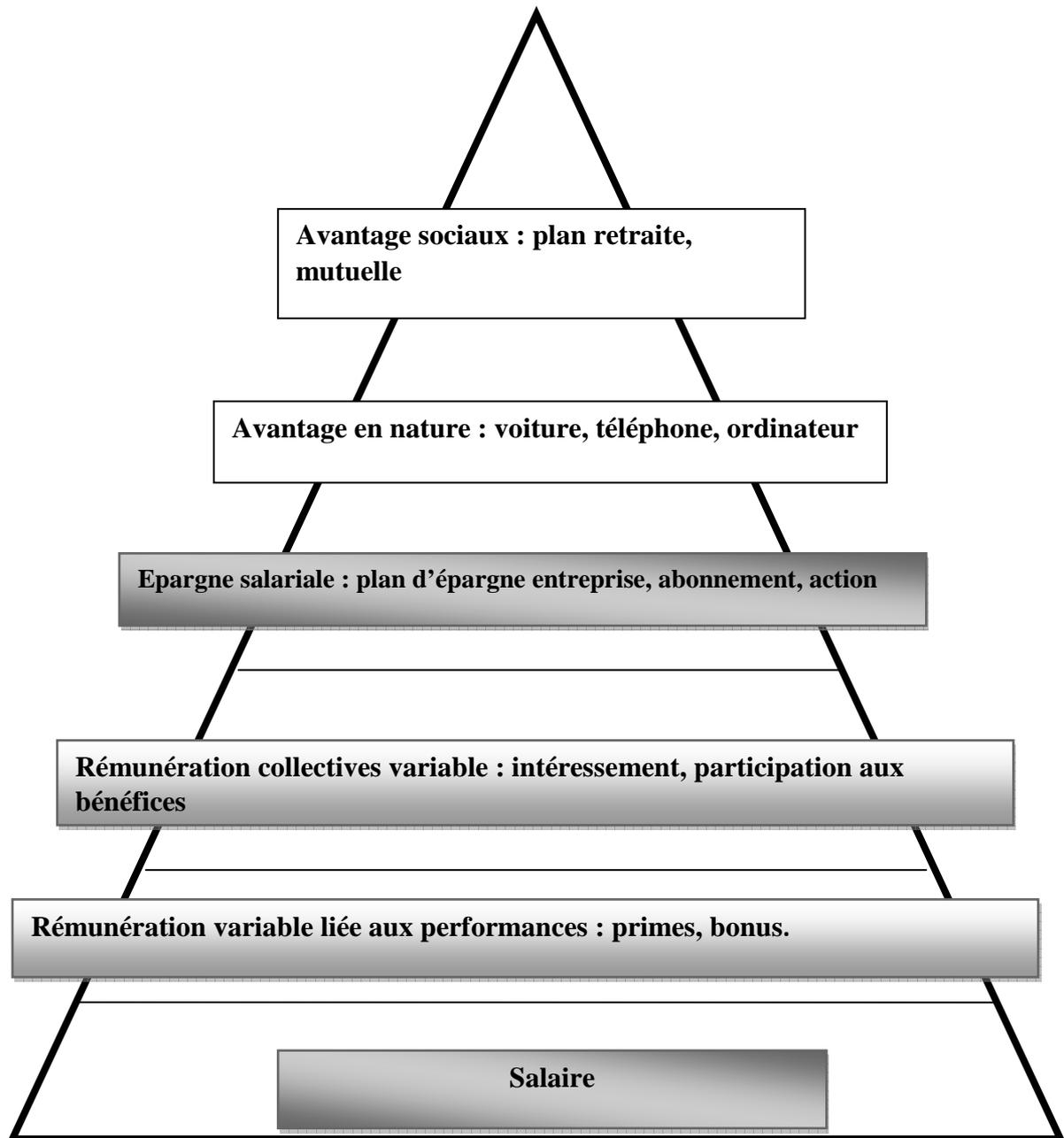
Cette représentation de la rémunération globale est fondée sur une hiérarchie des formes de rémunération qui, par construction, part du salaire fixe et se complète avec une série de compléments qui sont distingués selon qu'il sont obligatoires car légaux, , individualisés, statutaires ou liés à l'organisation. Avant d'en aborder les différentes composantes, il est intéressant de les restituer dans une approche plus orientée vers les critères qui fondent la rémunération, c'est-à-dire vers la contrepartie de la rémunération versée. Il s'agit de savoir ce que chaque catégorie de rémunération est destinée à rétribuer.

Guerrero S., dans son ouvrage intitulé : les outils des ressources humaines, nous présente la métaphore de la « pyramide de rémunération » qui est très utile pour y répondre⁵

⁵ Guerrero S., « les outils des Ressources Humaines : les savoir faire essentiels en gestion de ressources humaines », Ed. Dunod, Paris, 2004. P126.

La figure 2-4 illustre les différentes formes de rétribution :

Figure 2-4 : Les diverses formes de rétribution.



Source : Guererro S., « Les outils des ressources humaines :les savoir faire essentiels en gestion ressources humaines »,Ed,Dunod,Paris,2004.P126.

1-3 Les caractéristiques d'un bon système de rémunération

Un bon système de rémunération bien construit repose sur onze caractéristiques.

Ces caractéristiques doivent être passés en revue par la fonction RH et la direction générale⁶.

Le système de rémunération doit être :

❖ 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.

❖ Un système de rémunération équitable :

Le système doit être ressenti comme juste et incontestable par les membres de l'organisation. Tout sentiment de déséquilibre ou d'injustice ressenti par les salariés est porteur de conflit et de démotivation.

La direction des RH vérifiera régulièrement la pertinence de l'échelle interne des emplois et donc des salaires. Pour cela, elle s'appuiera sur des outils d'évaluation 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 « Pesée des emplois » permet de les hiérarchiser et de les classer par niveaux.

❖ 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

⁶ Annick Cohen, « Toute La Fonction Ressources Humaines » Ed, Dunod, Paris, P300.

les compétences dont elle a besoin. Pour faire cette étude, la direction des RH peut utiliser les résultats d'enquêtes de salaires qui sont régulièrement faites par divers organismes.

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

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

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

Les enquêtes se limitent souvent au seul salaire mensuel sans prendre en considération les suppléments qui peuvent s'ajouter tels que l'intéressement, les primes, les bonus... Elle ne prennent en général pas en compte les situations locales ou régionales qui peuvent modifier sensiblement le marché du travail en un endroit donné.

Il existe également des enquêtes plus globales. On peut noter l'enquête de rémunération Cogo qui présente l'état du marché des salaires des cadres en France.

❖ **Un système de rémunération motivant :**

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

La rémunération variable est considérée comme un outil de motivation permettant de reconnaître et développer les performances individuelles et collectives au sein de l'entreprise ou de 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 tels que les matrices d'aide à la décision alliant le positionnement marché et le niveau de performance.

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

- Son niveau de performance et de compétences.
- Son positionnement dans sa plage salariale.

❖ **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 Plans Epargne Entreprise PEE...sont des dispositifs qui ont pour objectif de renforcer ce sentiment responsabilité collective.

❖ **Un système de rémunération flexible**

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

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

On peut rappeler ici l'impact d'une rémunération variable. Elle provoque :

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

❖ **Un système de rémunération contrôlé :**

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

sur son augmentation (augmentation des effectifs, effet de report, changement des plafonds de sécurité sociale SS, effet de noria, etc.).

❖ Un système de rémunération transparent

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

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

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

Elle doit également s'inscrire dans une certaine continuité.

❖ Un système de rémunération segmenté

Il apparaît de plus en plus souhaitable de moduler les éléments de rémunération en fonction des différents métiers, des statuts, etc.

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

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

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

❖ Un système de rémunération globale

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

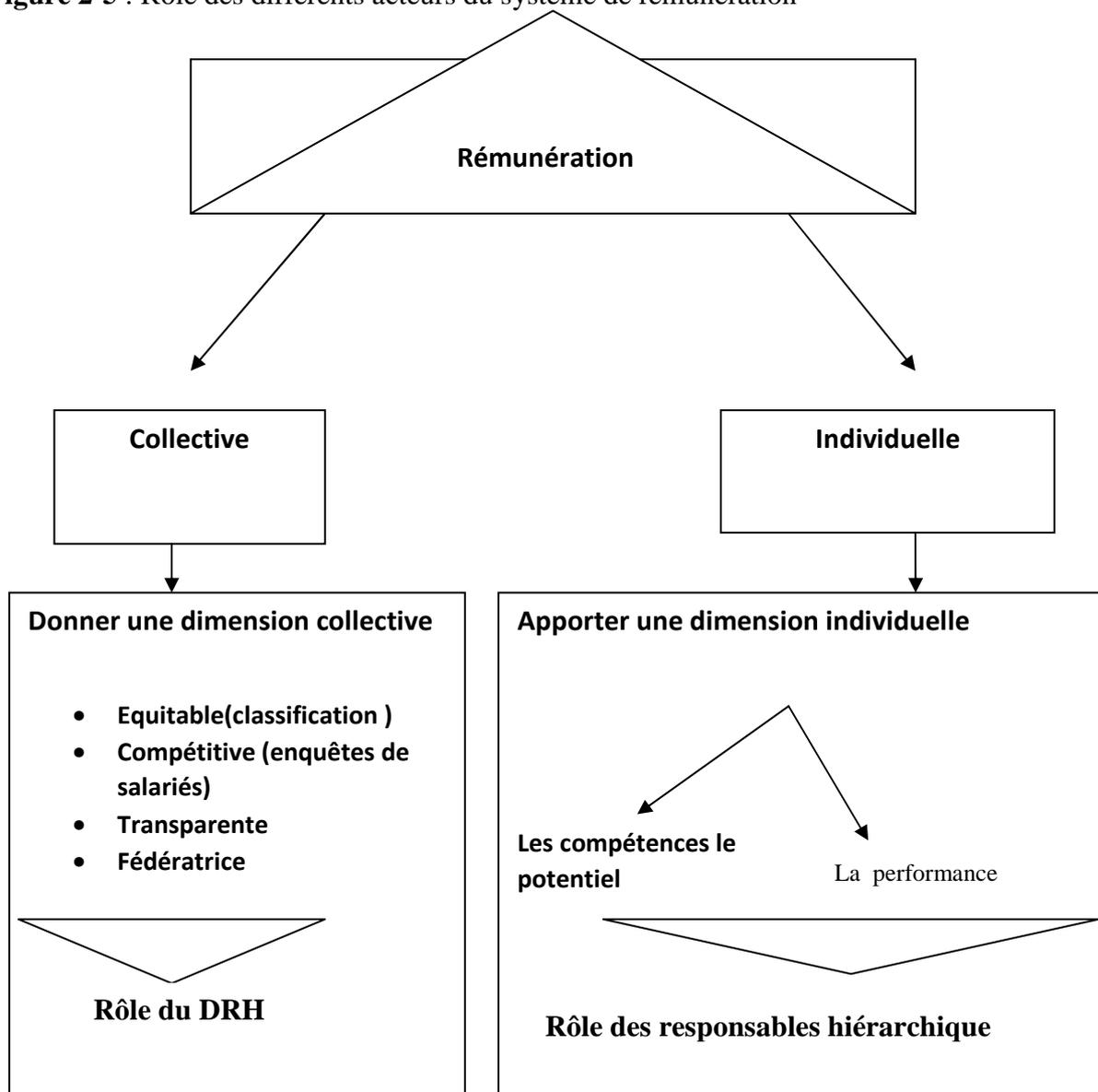
La mise en place d'un livret individuel qui retrace annuellement l'ensemble des éléments de rémunération « perçus » par le salarié que ces éléments soient directs ou différés, donnent une visibilité sur la rémunération réelle d'un collaborateur.

❖ 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.

Il apparait aux managers d'assurer un rôle décisionnel dans le domaine des rémunérations de leurs collaborateurs.

Figure 2-5 : Rôle des différents acteurs du système de rémunération



Source :Annick Cohen.,« Toute La Fonction Ressources Humanes », Ed,Dunod,Paris,P308.

Section 2 : Les mécanismes de la rémunération**2- 1 le salaire de qualification**

L'élaboration d'une échelle des salaires reposant sur une opération effective de qualification constitue un préalable à la gestion des rémunérations.

Elle implique la mise en place dans l'entreprise d'un échelonnement satisfaisant des postes les uns par rapport aux autres et d'un barème correspondant des rémunérations.

La qualification est une opération dont le but est d'évaluer l'importance respective des postes.

2-2 La classification et évaluation de poste

Avant d'aborder les phases de classification, il est nécessaire de définir quelques notions de base :

Emploi, fonction, poste

Ces trois termes sont couramment utilisés les uns et les autres, pour désigner des situations de travail. Il est pourtant utile de les désigner.

L'emploi est un terme générique désignant un ensemble d'activités faisant appel à un même noyau de compétences. On parlera ainsi de l'emploi de secrétariat, par exemple, sans préciser davantage la nature de travail (secrétaire commerciale, comptable ou de direction), ces activités peuvent être ensuite l'objet de découpage différents selon les organisations dans lesquelles elles sont effectuées.

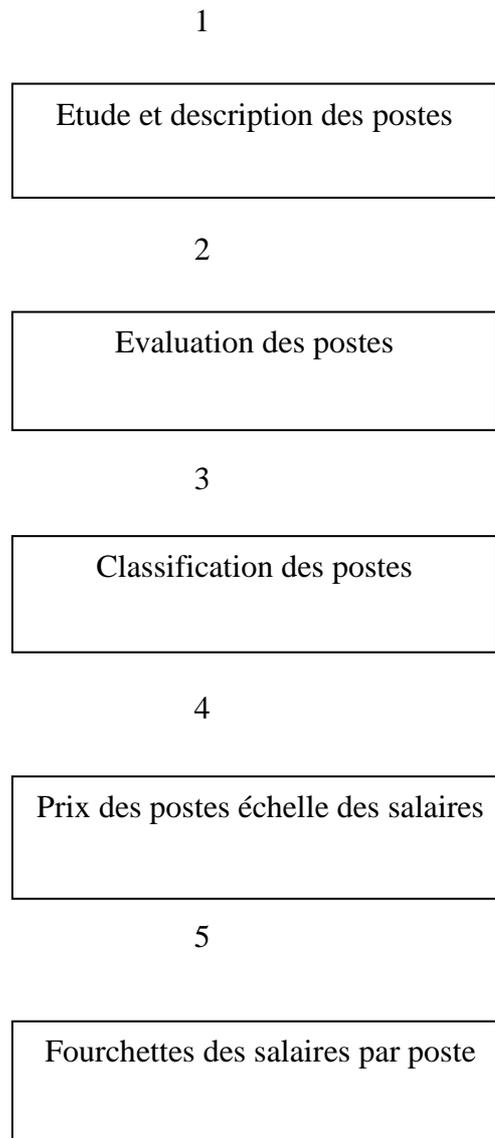
La fonction désigne ainsi un ensemble d'activités prescrites relevant davantage de domaine de responsabilité que de tâche précises. C'est pour quoi on parle généralement de fonction pour les cadres.

Le poste il est beaucoup plus restrictif. Il désigne un ensemble précis de tâches prescrites et situées par rapport à d'autres dans une organisation du travail taylorisée.

Le processus de classification et de qualification comprend cinq phases :

L'étude et la description des postes constituent la première phase de l'opération . . .
L'opération de qualification repose, en règle générale sur des descriptions des fonctions existantes.

Figure 2-6 : Les cinq phases de la classification



Source : Peretti-J-M., « Gestion Des Ressources Humaines »,vuibert,15^{ème} ed ,Paris,2008,P122.

on peut dire que la classification consiste en une opération d'objectivation des situations de travail doublée d'une opération de négociation pour parvenir à un compromis acceptable qui sera traduit au travers d'une grille de classification pour positionner les emplois et pour déterminer les salaires correspondants. Le choix d'une méthode d'évaluation repose sur quelques critères tels que :

L'accessibilité, mesurable et observable, la précision, généralisation, la capacité de comparer des postes appartenant à des fonctions différentes. Cette méthode doit être adaptable, communicable, elle doit être en cohérence avec les valeurs et la culture de l'entreprise, maîtriser le coût de mise en œuvre.

Les différentes méthodes d'évaluation Il existe deux grandes catégories de méthode permettant d'évaluer les emplois : La méthode analytique et la méthode globale

- **La méthode globale :** Elle repose sur le rangement des postes dans l'entreprise les uns par rapport aux autres de façon à obtenir une liste des postes par ordre d'importance. Elle implique la comparaison d'un grand nombre de postes entre eux. Ces comparaisons sont en général confiées à un ou plusieurs groupes de travail. Parmi ces méthodes, la comparaison par paires est la plus connue, elle consiste à positionner un emploi A relativement à un emploi B, puis successivement à un emploi C, puis D, etc. il s'agit d'élaborer un classement en termes de « est supérieur à ». On procède ensuite de la même manière avec l'emploi B, comparé à son tour à C, D, etc.

Exemple : utilisation de la méthode de comparaison par paires

Est super à	Secrétaire Du directeur	Recéption- niste	pupitreur	vendeur	Ressponsab- le paye	Responsab- le- sécurité	Total
Secrétaire directeur		×	×				2
Réception- niste			×				1
pupitreur							0
vendeur	×	×	×				3
Responsable paye	×	×	×	×			4
Responsable Securité	×	×	×	×	×		5

Source :Cadin L.,Guerin F.,Pigeyere F., « Gestion Des Ressources Humaines »Ed,Dunod, Paris,P256.

Dans cet exemple, le poste de la secrétaire du directeur est jugé supérieur aux postes de réceptionniste et de pupitreur donc, le score est égale a 2 . et pour le responsable sécurité est jugé supérieur à tous les postes, le score est égale à 5.

➤ **La méthode analytique**

Introduisant une phase d’analyse après la définition de l’emploi, ces méthodes utilisent, en nombre variable, des critères de comparaison. Parmi les nombreuses études existantes, on peut citer la méthode Hay, sans doute la plus connue, la méthode d’autonomie (E. Jacques)

Et la méthode dite du niveau de décision (F.Patterson).

La méthode Hay a été mise au point aux Etats-Unis. Elle s’adapte principalement aux emplois de cadre qui sont décrits selon un schéma type puis analysés à l’aide de trois critères :

- a) **La finalité** : à quoi sert le poste dans l’organisation ;
- b) **L’initiative créatrice** : quel est le degré de difficulté des problèmes à résoudre ?

c)La compétence : que faut-il savoir pour maîtriser le poste ?

Des tables préétablies indiquant des valeurs de point correspondant aux niveaux sur lesquels chaque critère est mesuré. Au total, un nombre global des points est attribué à chaque emploi par addition des points obtenus sur chacun des critères. Ce total aboutit à un classement des fonctions entre elles, traduit ensuite en classification. Cette méthode est une méthode multi-critérielle : elle se propose d'analyser et de « peser » les postes à travers plusieurs critères différents ayant chacun une, plus ou forte pondération.

2-3 l'échelle des salaires

La détermination de l'échelle des salaires s'appliquant à la classification des emplois retenue dans l'entreprise débouche sur la fixation, pour chaque poste, d'un salaire minimal et d'une fourchette mini-maxi constituant la plage de progrès permettant d'individualiser la rémunération en fonction de critères individuels.

Une précaution importante doit être prise ; vérifier la cohérence entre l'échelle et le marché externe des salaires.

Cette vérification repose sur l'enquête des salaires, ces enquêtes fournissent des points de repère correspondant à des emplois types. Il faut ensuite interpoler pour les autres emplois.

2-4- Rémunération de la performance

Rémunérer la performance et rémunérer la compétence relèvent de la part d'autre approche complémentaire. La compétence correspond à un ensemble de capacités, un capital humain que l'entreprise acquiert, détient et développe.

Rémunérer la compétence consiste à rémunérer un stock acquis, difficile à mesurer et à évaluer. Rémunérer la performance revient à l'inverse à rémunérer un flux mesurable mais aléatoire dans sa réalisation.

Rémunérer la performance fait directement référence aux résultats. Or la relation entre compétence et performance est complexe et aléatoire.

Les meilleurs compétences ne garantissent pas les meilleurs résultats et les rémunérer ne suffit pas non plus à garantir le niveau de performance attendu et correspondant au coût du capital humain mobilisé.⁷

La performance regroupe les différentes catégories suivantes :

- Les résultats atteints, quantitatifs et qualitatifs par rapport à des objectifs fixés (chiffre d'affaire, clients, délais, coûts, qualité...);
- La performance exceptionnelle non prévue dans les objectifs ou liée à une mission particulière ;
- Un niveau de progression enregistré par rapport à des niveaux de performances passés ;
- Le caractère durable et renouvelable de la performance obtenue ;
- Un comportement particulier, la coopération ou l'aptitude au changement.

Section 3 : Les variabilités du salaire

3- 1-l'intéressement

Le régime de l'intéressement crée en 1959 en France n'a pendant longtemps, connu qu'un succès limité.

L'intéressement est une rémunération collective présentant un caractère aléatoire et résultant d'une formule de calcul liée aux résultats et aux performances de l'entreprise.⁸

La répartition de l'intéressement peut être uniforme, proportionnelle au salaire, proportionnelle à la durée du travail ou retenir conjointement ces critères.

Toutes les entreprises peuvent instituer un intéressement, quels que soient la nature de leur activité, leur forme juridique et leur effectif, c'est un système facultatif.

L'accord de l'intéressement contient des clauses obligatoires et, en particulier :

- un préambule indiquant les motifs de l'accord ainsi que les raisons du choix des modalités de calcul de l'intéressement et des critères de répartition de ses produits ;

⁷Bernard Roman., Op.Cit , P47.

⁸ Peretti-J-M.,Op,Cit,P135.

- la formule de calcul liée aux résultats et aux performances de l'entreprise ;
- le système d'information du personnel et de vérification des modalités d'exécution de l'accord. Les clauses correspondent aux adaptations ou aux précisions que les parties souhaitent apporter, dans leur accord :

Prendre en compte les spécificités de l'entreprise (mode de calcul ou de répartition différencié selon les établissements et/ou unités de travail).

Le choix des formules d'intéressement est donc particulièrement large. Toutefois, certains principes doivent être respectés :

- l'intéressement doit avoir une signification économique, refléter des progrès de l'entreprise (productivité, résultats financiers) et avoir en toute circonstance un caractère aléatoire, c'est-à-dire ne jamais garantir un minimum de versement.

3-1-1- le régime fiscale

Le régime est favorable pour l'entreprise et le salarié.

- **pour le salarié** : les sommes attribuées aux salariés sont, en principe, imposables dans la catégorie des traitements et salaires. Toutefois , si elles sont affectées par le salariés à la réalisation d'un plan d'épargne entreprise et bloquées pendant cinq ans, ces primes d'intéressement sont exonérées de l'impôt sur le revenu dans la limite d'un montant égale à la moitié du plafond annuel de sécurité sociale, pour les salariés et l'entreprise , les sommes distribués au titre de l'intéressement ne sont pas soumises à la cotisation sociale.
- **pour l'entreprise**

Les primes d'intéressement constituent des charges fiscalement déductibles pour l'assiette de l'impôt sur les sociétés ou de l'impôt sur le revenu.

3-2-la participation

Obligatoirement pour les entreprises de plus de 50 salariés, facultatif pour les autres, le régime de participation des salariés aux fruits de l'expansion de l'entreprise repose sur un accord.

Cet accord conduit à affecter une partie du bénéfice à la construction d'une réserve spéciale de participation destinée à être répartie entre les salariés à l'issue d'une période d'indisponibilité ou les sommes sont placées.

La participation est assortie d'avantages fiscaux tant pour l'entreprise que pour les salariés. Les entreprises de moins de 50 salariés peuvent se soumettre volontairement au régime de la participation.

Pour être valablement conclu, l'accord de participation doit contenir un certain nombre de clauses obligatoires :

- sa date de conclusion, de prise d'effet, et sa durée ;
- la formule servant de base au capital de la réserve spéciale de participation ;
- la durée d'indisponibilité des droits des salariés ;
- les modalités et plafond de répartition de la réserve entre les bénéficiaires ;

Le montant de cette réserve est calculé, au titre de chaque exercice, le montant de la réserve de participation (R) s'obtient en appliquant la formule ci-après :

$$R = \frac{1}{2} \left(B - \frac{5C}{100} \right) \times \frac{S}{VA}$$

Les éléments retenus dans cette formule sont les suivants :

B=bénéfice net de l'exercice ;

C=capitaux propre de l'entreprise ;

S=salaire de l'entreprise ;

VA=valeur ajoutée de l'entreprise.

3-3 -plan d'épargne entreprise (PEE)

Tout système d'épargne collectif ouvrant aux salariés de l'entreprise la faculté de participer avec l'aide de celle-ci à la construction d'un portefeuille de valeurs mobilières constitue un plan d'épargne entreprise(PEE).

Toutes les entreprises peuvent mettre en place un plan d'épargne, quelle que soit l'importance de leur effectif.

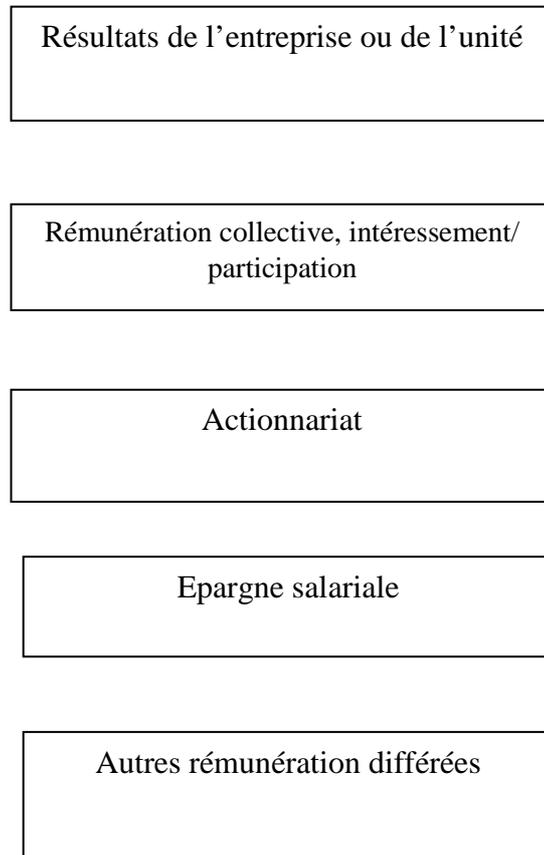
La mise en œuvre de plan d'épargne est établie après négociation en vertu d'un accord conclu entre les chefs d'entreprise et les organisations syndicales représentatives dans l'entreprise ou au sein du comité d'entreprise. La durée minimale d'un plan épargne entreprise est d'un an.

Les plans d'épargne d'entreprise peuvent recevoir :

- Le montant de l'intéressement des salariés à l'entreprise.
- La participation des salariés aux résultats soit en vertu de l'accord de participation, soit sur l'initiative individuelle des salariés et ce, même lorsque l'accord prévoit un mode de gestion différent.
- Les versements volontaires des salariés.

3-4- l'actionnariat

L'actionnariat des salariés recouvre tous les dispositifs visant à favoriser la participation des salariés au capital de leur entreprise, grâce à l'achat d'action : privatisation, stock-options et achat d'action en direct. Le développement de l'actionnariat salarié présente un intérêt financier (augmentation des fonds propres de l'entreprise) et managérial : le fait d'être actionnaires de leur entreprise peut renforcer le sentiment d'appartenance et d'implication des salariés. Il peut aussi se révéler dangereux : les difficultés économiques de l'entreprise risquant d'entraîner pour un salarié la perte de son emploi et de son épargne.

Figure 2-7 : organisation des différents dispositifs de rémunération collective

Source : Bernard Romon, « bâtir une stratégie de rémunération », Ed, Dunod, Paris, 2010, P190.

Section 4 : la motivation par la rémunération

4-1 La théorie des attentes

De nombreux travaux ont été conduits par les psychologues sociaux tenté de comprendre les mécanismes de la motivation. Parmi eux , les plus intéressants pour éclairer les choix relatifs à la rémunération développent une vision dynamique de la motivation en introduisant l'axe du temps. La théorie des attentes développée par Vroom V , considère ainsi que la motivation est le produit de trois perceptions :

- E exprime le niveau d'attente de l'individu, autrement dit la perception qu'il a des performances qu'il peut atteindre en fonction des efforts qu'il fournit ;

- **I** exprime l'instrumentalité, c'est-à-dire la perception de la récompense que l'individu peut obtenir en fonction de sa performance ;
- **V** exprime la valence ou la valeur affective que représente la récompense obtenue pour la performance réalisée.

La formule de la motivation (**M**) est alors **M=V.I.E**

Selon cette théorie, l'individu travaille pour le futur parce qu'il attend un résultat.

Il peut s'agir d'une performance ou d'une rétribution de la performance⁹.

Ainsi la motivation ne dépend pas du passé mais du futur, qui est par nature incertain. Cela explique pourquoi ce ne sont pas forcément les entreprises qui pratiquent des niveaux élevés de salaires qui enregistrent les meilleures performances.

Le modèle de Nadler et Lawler met en évidence les trois concepts clés de la théorie des attentes, il s'agit des attentes effort-performance et performance résultats, et de la valence¹⁰ (la reconnaissance attendue est-elle perçue comme suffisante et gratifiante ?).

4-2- l'individualisation et la rémunération au mérite

Au cours des années 1980, on a constaté le développement de l'individualisation des salaires. Désormais les compétences et les performances sont reconnues. La poursuite du développement de l'individualisation permet de prendre en compte le mérite, et favoriser la motivation. L'individualisation prend dans la plupart des entreprises une importance considérable. La rémunération de la fonction exercée renvoie à l'organisation et se définit selon un ensemble de règles, la rémunération de la compétence et de la performance, c'est-à-dire selon le mérite individuel, renvoie directement à l'individu et à la personne.¹¹

Roussel P. définit la rémunération au mérite comme des augmentations de salaires individuelles basées sur la performance de l'employé évalué individuellement au cours d'une période de temps antérieure. De façon plus individualisée, il faut que chaque salarié comprenne le pourquoi et le comment de chacune des décisions qui ont une répercussion sur l'un ou l'autre des éléments de sa rémunération, pour ne pas être l'objet de démotivation au lieu de motivation.

⁹ Cadin L., Op.Cit, P283.

¹⁰ Roussel P., Op.Cit .P113.

¹¹ Bernard Roman., Op.Cit, P49.

4-3- la rémunération de la compétence

Les rémunérations ne dépendent plus de critères impersonnels exogènes à la situation de travail (diplôme, ancienneté, etc.), mais d'un jugement sur la compétence individuelle. Il ne s'agit plus d'attribuer des niveaux de rémunération à des postes de travail à priori, mais d'évaluer et de valoriser des compétences effectivement mobilisées par chaque individu. Ces dernières doivent être reconnues et validées par l'entreprise. La compétence individuelle s'observe d'abord dans le niveau de maîtrise de la fonction, c'est-à-dire dans un cadre délimité qui prédéfinit sa contribution, son rôle et son niveau de responsabilité.¹²

Conclusion

Dans une organisation où les principes d'équité constituent une des règles de fonctionnement, la communication interne doit être le vecteur du développement de la perception de justice organisationnelle par les salariés¹³. Cette communication doit prendre plusieurs formes.

Il faut informer sur les modes de construction et de détermination des différentes composantes de la rémunération globale. La transparence des règles est la première des conditions de leur acceptabilité.

¹² Bernard Roman., Op cit.P42

¹³ Jean-Marie Peretti., « tous DRH »,Edition d'organisation,Paris,P263.

Chapitre 03 : Impact du système de rémunération sur la motivation des salariés de la SONATRACH

Introduction

Nous allons se focaliser sur l'entreprise économique SONATRACH pour traiter son système de rémunération.

Pour que l'entreprise atteigne ses objectifs, elle doit se soucier des facteurs de motivation. L'entreprise SONATRACH a fait appel à des consultants étrangers dans le but d'améliorer son système de rémunération et de passer d'un système ancien à un nouveau système qui s'inscrit dans la logique « contribution-rétribution ». Un système valorisant la performance, les contributions des salariés, et la participation des salariés à la réalisation des objectifs de l'entreprise.

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil**1- 1 La méthodologie de la recherche**

Notre étude va s'accroître sur l'impact de la rémunération sur la motivation des salariés de l'entreprise SONATRACH.

On s'est appuyé sur des méthodes et des techniques qui représentent pour les chercheurs en sciences humaines une richesse, qu'il faut utiliser pour atteindre les objectifs souhaités.

On a procédé durant notre enquête à l'utilisation de la méthode quantitative, puisqu'il s'agit d'un questionnaire qui consiste à décrire, analyser et interpréter les résultats obtenus. Nous avons utilisés une pré-enquête dans le but de collecter l'information à travers des interviews avec la responsable, chef de service gestion prévisionnelle qui est chargée de nous orienter, et de découvrir notre terrain qui nous a permis d'avoir une idée générale sur l'organisation du travail, mais aussi sur le système de rémunération plus particulièrement.

On a procédé à l'utilisation d'un questionnaire sur un échantillon de salariés de l'entreprise SONATRACH de différentes catégories (Cadres, agents de maîtrises, Exécutions) avec un effectifs de 46 salariés. Le questionnaire contient des questions fermées, et des questions ouvertes qui laisse l'enquêté libre d'organiser sa réponse comme il l'entend, tant au point de vue du contenu que de la forme.

Le choix de l'entreprise revient à l'utilisation de la SONATRACH du système de rémunération individuelle selon le mérite, prend en compte la contribution de chaque salariés, sollicite la motivation de ces dernier par la rémunération et aussi par d'autre outils, la reconnaissance des efforts déployer, le travail en équipe, les conditions de travail... etc.

1-2 Présentation de SONATRACH

1-2-1 Historique :

SONATRACH est une Société Nationale pour le Transport et la Commercialisation des Hydrocarbures. Elle a été créée le 31/12/1962 par le décret N° 63/491, et devait s'occuper seulement de transport et commercialisation des hydrocarbures.

Le 22/09/1966, les statuts de la société ont été modifiés par le décret N° 66/292 et devient « Société nationale pour la recherche, la production et la transformation des hydrocarbures ».

Le 24/02/1971, la nationalisation s'étendra à tous les secteurs des hydrocarbures cela a conduit à une reconstruction de l'entreprise, dans le cadre d'un schéma directeur approuvé au début de l'année 1981 pour une meilleure efficacité organisationnelle et économique.

De ce principe SONATRACH a donné naissance à dix-huit entreprises (NAFTAL, ENIP,...etc.)

SONATRACH est la première société du continent africain. Elle est 11^{ème} parmi les compagnies pétrolières mondiales. 2^{ème} exportateur de GNL et 3^{ème} exportateur de gaz naturel : sa production globale (tous produits confondus) est de 2002 millions de tonnes, ses activités continuaient environ 30% du PNB de l'Algérie, elle emploie 120000 personnes.

1-2-2 Objectif et évolution :

Pour les années à venir SONATRACH projette de doubler le rythme de production pour atteindre annuellement 100 TEP (tonne équivalent pétrole) ce qui donnera une production cumulée prévisionnelle de 2,5 milliard de TEP à la fin de l'année 2020.

Si parallèlement les efforts d'exploitation et de prospection des hydrocarbures ne suffisent pas à renouveler la totalité des réserves en place par la découverte de nouveaux gisements compte tenu du volume d'hydrocarbure qui pourront être récupérées du sous-sol.

Compte tenu du volume de réserves potentiellement récupérables. Il est évident que cet objectif ne suffirait pas à couvrir le rythme de production fixé ou encore moins à rattraper le retard en matière de ressources énergétiques.

Il est donc vital pour SONATRACH de tracer une politique énergétique en mesure de préserver et de consolider la dynamique de production et de l'exploitation de ses ressources. Aujourd'hui, l'évolution de l'économie mondiale des hydrocarbures ne laisse pas d'autres alternatives à SONATRACH que l'adaptation, l'amélioration et la modernisation des conditions de travail et de son outil de production.

Pour cela, elle doit s'appuyer sur les valeurs fondamentales de la culture de l'entreprise :

-L'engagement dans l'intérêt et l'esprit de l'éthique.

-Le professionnalisme et quête de l'excellence constituent les valeurs de l'entreprise.

Le développement de SONATRACH doit être mu par une volonté de défi qui s'appuie sur :

* La compétence technologique.

* L'amélioration de la qualité de l'environnement.

* La satisfaction du client et le marketing.

* Le transfert du savoir-faire.

Les activités de SONATRACH se résument comme suit :

*La recherche et l'exploitation du gisement.

* La liquéfaction et la transformation du gaz.

* La commercialisation.

* Le transport par canalisation.

1-3 Organisation de la société :

1-3-1 Description de l'organigramme : L'organisation du groupe se résume en trois points :

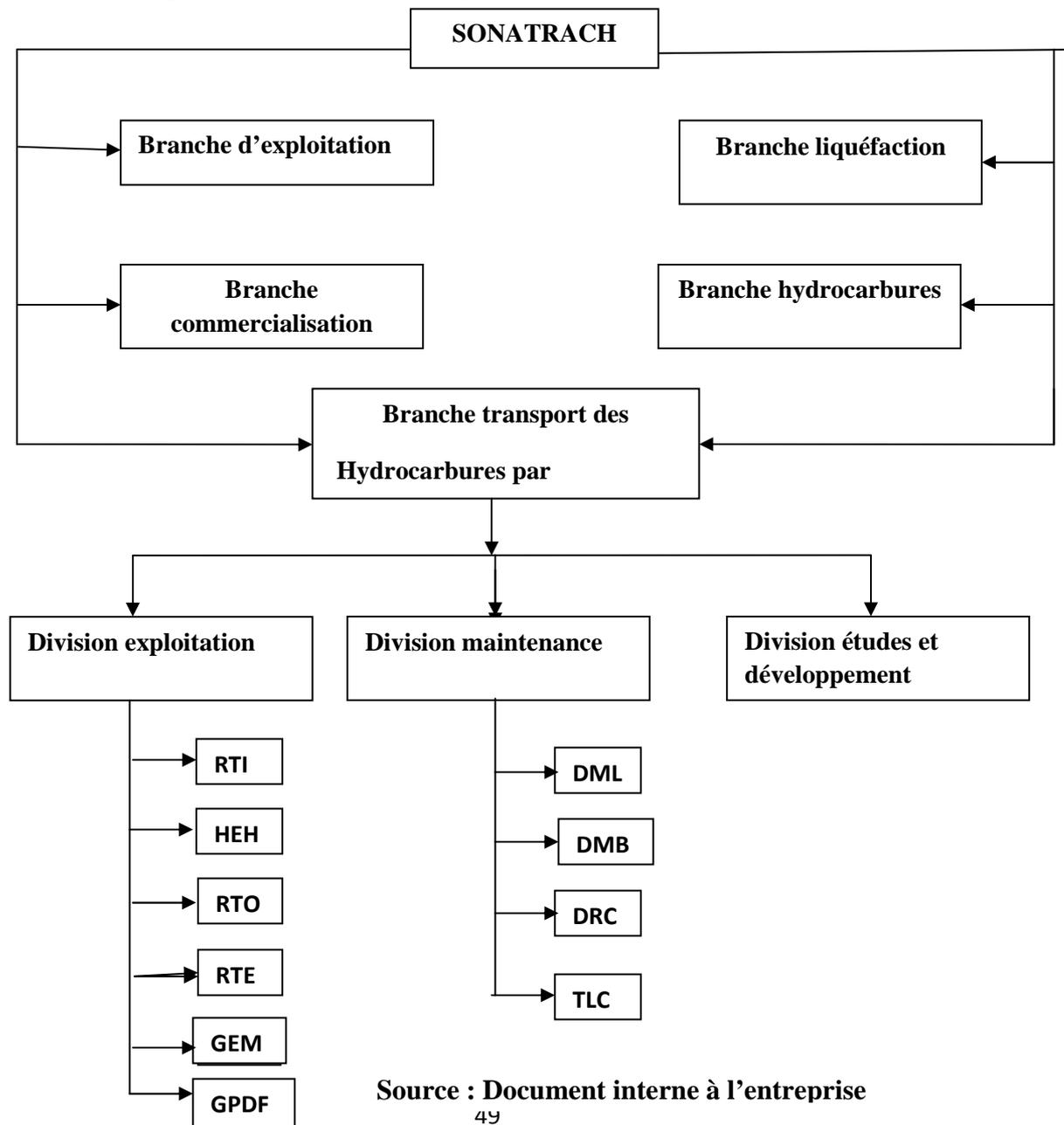
* **La présidence :** Elle assure au sein de la société mère les fonctions de pilotage stratégique et de coordination.

* **Structure fonctionnelles** : Elles permettent de coordonner les stratégies, les politiques et les activités du groupe, en élaborant les instruments de pilotage et d'expertise des structures fonctionnelles.

* **Structure opérationnelles para métiers** : C'est un ensemble homogène d'activités fonctionnant selon les règles d'une entreprise autonome dans le cadre des objectifs stratégiques de la présidence.

1-3-2 Organigramme de SONATRACH :

Figure 3-1 : La représentation de l'organigramme de SONATRACH



Dans cet organigramme, nous allons nous intéresser particulièrement à la branche transport par canalisation.

Cette dernière en abrégé TRC, est constituée de trois divisions :

a- **Division Etude et développement** : elle prend en charge tous les projets inscrits dans le cadre du développement de la branche.

b- **Division maintenance** : prend en charge la maintenance des installations et des équipements répartis sur tous les sites de la branche. Elle est constituée de quatre directions régionales :

DML : Direction de maintenance de Laghouat, assurant particulièrement la maintenance sur les sites du tronçon Ouest.

DMB : Direction de maintenance de Biskra, assurant la maintenance dans les sites Est et Centre.

DRC : Direction de répartition des canalisations, elle est spécialisée, comme son nom l'indique si bien, dans la répartition des canalisations.

TLC : Direction télécommunications chargée de la maintenance des équipements de télécommunication se trouvant sur tous les sites de la branche.

c- **Division Exploitation** : C'est la division qui est chargée d'assurer l'acheminement des produits hydrocarbures vers les ports pétroliers et parcs de stockage et ceci, à travers sept (07) Régions de transport :

RTI : Région Transport d'In Amenas,

HEH : Région Transport de Haoud El Hamra,

RTO : Région Transport Ouest (Arzew),

RTE : Région Transport Est de Skikda,

RTC : Région Transport Centre de Bejaia,

GEM : Gazoduc Europe Maghreb via Tunisie,

GPDF : Gazoduc Pedro Durant Farrell via Maroc.

1-4 La présentation de la direction régionale de Bejaia (DRGB)

1-4-1 Historique :

L'historique de la DRGB remonte à 1959 lorsque la compagnie Française des pétroles (CEP) et la société Nationale de recherche d'exploitation des pétroles en Algérie (SNREPAL) décident le 12 aout 1957, la création de la société pétrolière de gérances (SOPEG)

Avec Arzew, Skikda, Ain Amenas et Haoud el Hamra, la Direction Régionale de Bejaia est l'une des régions couvrant l'activité de la branche transport par canalisation, le stockage, livraison des hydrocarbures et la maintenance, elle gère trois ouvrages.

Tableau N°1 : Les ouvrages de la DRGB/SONATRACH.

Ouvrages	Origine	Destination	Longueur (Km)	Diamètre (pouces)	Capacité
Gazoduc	Hassi-R'mel	Bordj Mnail	437	42	7 milliards De m ³ /an
Oléoduc	Béni Mansc	Alger	130	16	2.88 million De tonnes
Oléoduc	Haoud El Hamra	Bejaia	668	24	15 million De tonnes/an

Source : DRGB/SONATRACH.

Un ouvrage est une canalisation avec tout ce qui lui est raccordé, comme les stations, les canalisations sans les bacs par exemple.

La DRGB gère le port pétrolier qui est composé de trois postes de chargement d'un parc de stockage au moyen d'une pomperiez de 53000CV.

Ainsi que les stations suivantes :

- SP1bis : station de pompage numéro Une à DJAMAA (EL-OUED)
- SR2 : station de pompage numéro deux à BISKRA.
- SR3 : station de pompage numéro trois à M'SILA.
- SBM : station de pompage de BENI MENSOUR.

- TMB : Terminal marin Bejaia
- Port pétrolier Bejaia : il est composé de deux postes de chargement et de stockage.

1-4-2 Effectif :

Le tableau ci-dessous représente l'effectif de la direction régionale de Bejaia

Tableau N°2 : Effectif de la DRGB (2009-20012)

ANNEES CSP	2009	2010	2011	2012
Cadres	255	252	238	235
Maitrise	417	412	394	392
Exécution	94	100	97	61
Total	766	764	729	688

Source : DRGB/SONATRACH

1 Organisation de la direction :

1-1 La description de l'organigramme :

La DRGB est composé d'une sous-direction technique, d'une sous-direction administrative et d'autres structures dépendant de la direction générale.

1-1-2 Sous-direction technique :

- ✓ **Département exploitation (EXO) :** il est chargé de l'utilisation et exploitation des installations de transport du pétrole et du gaz, il comprend (3) ouvrages :
 - Un ouvrage de transport du pétrole brut et condensât HAOUD EL-HEMRA et le port pétroliers (terminal) de BEJAIA.

- Un ouvrage de transport de gaz entre HASSI-RMAL et BORDJ MENAIL.
- Un ouvrage dédié à la raffinerie d'Alger.
- ✓ **Département de maintenance (MTN) :** il est chargé d'assurer la maintenance des équipements industriels tournant (pompes électronique, turbines,...).
- ✓ **Département protection des ouvrages (PTO) :** il a pour mission de protéger les ouvrages contre les actions comites par les hommes volontairement (sabotage) ou involontaire liée à des erreurs de manipulation (effets de marteau, travaux publiques,...). Et contre les effets de la nature (glissement de terrain, inondant).
- ✓ **Département des travaux neufs (TNF) :** celui-ci est chargé de l'étude et le suivi de réalisation des projets d'investissement de la DRGB dans les différents domaines

1-1-3 La sous-direction administrative : elle est constituée de trois départements, à savoir :

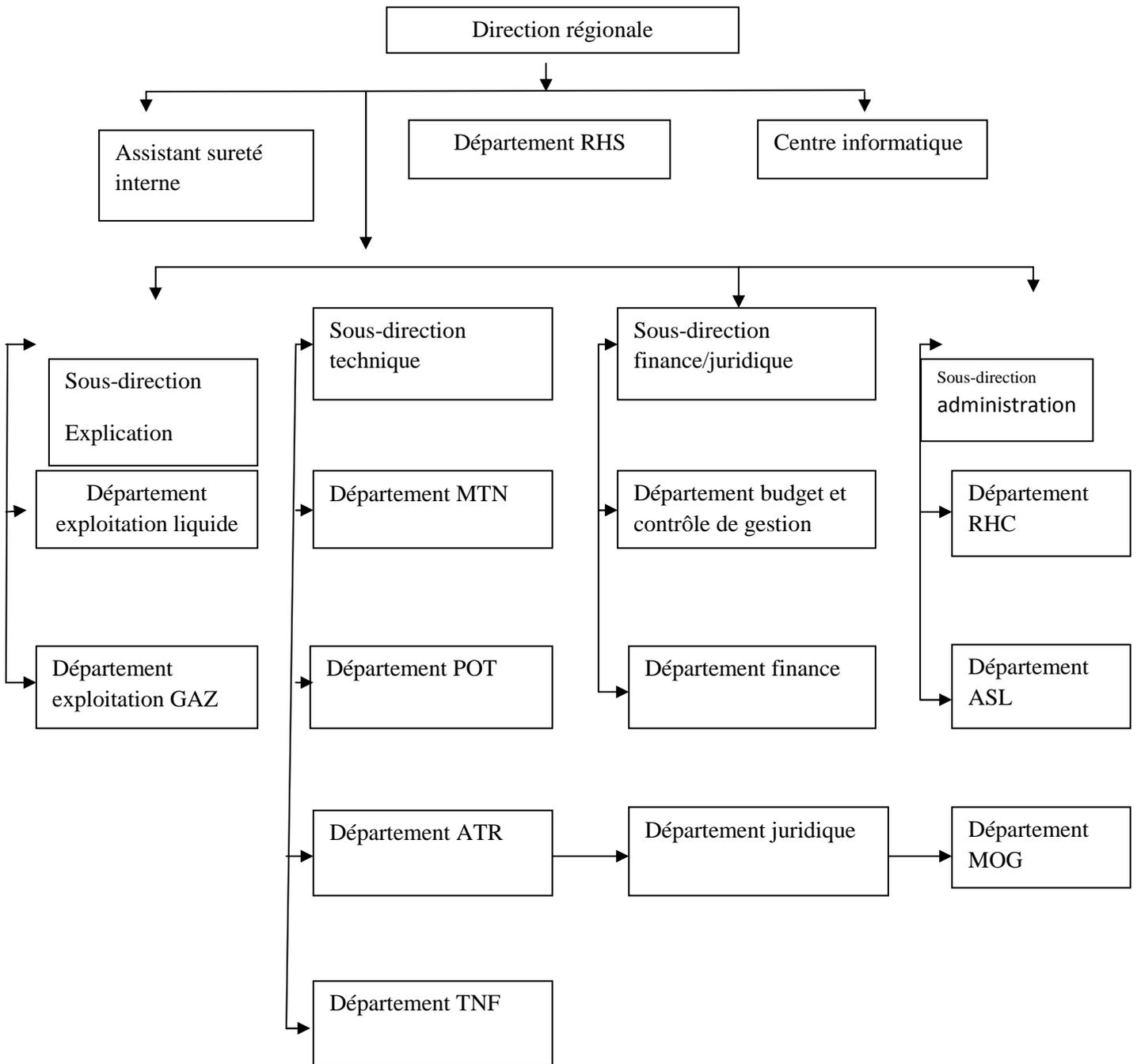
- ✓ **Département administration et social (ASL) :** il gère le personnel de la DRGB
- ✓ **Département moyens généraux (MOG) :** il représente le soutien logistique de l'entreprise
- ✓ **Département ressources humaines (DRH) :** la mission du département est l'acquisition des ressources humaines en nombre et en qualité, assurer leurs carrières et planifier les besoins à court terme.

1-1-4 Autres structures :

- ✓ **Département de la sécurité :** il a pour mission la protection et la sauvegarde du patrimoine humain et matériel de la DRGB, et assure le bon déroulement du transport des hydrocarbures.
- ✓ **Département approvisionnement et transport (ATR) :** il est chargé d'alimenter la DRGB en matériel nécessaire à son fonctionnement et assure le transport de personnel de l'organisme.
- ✓ **Centre informatique :** il regroupe les moyens d'exploitation et de développement des applications informatiques pour l'ensemble des régions de la division transport.
- ✓ **Département finance et juridique :** ce département prend en charge la gestion comptable et financière de la DRGB, par contre le service juridique intervient à chaque fois que les intérêts de la DRGB sont mis en jeux et veiller sur la légalité de la transaction.

1-2 Organigramme de la DRGB :

Figure 3-2 : La représentation de l'organigramme de la DRGB



Source : document interne à l'entreprise.

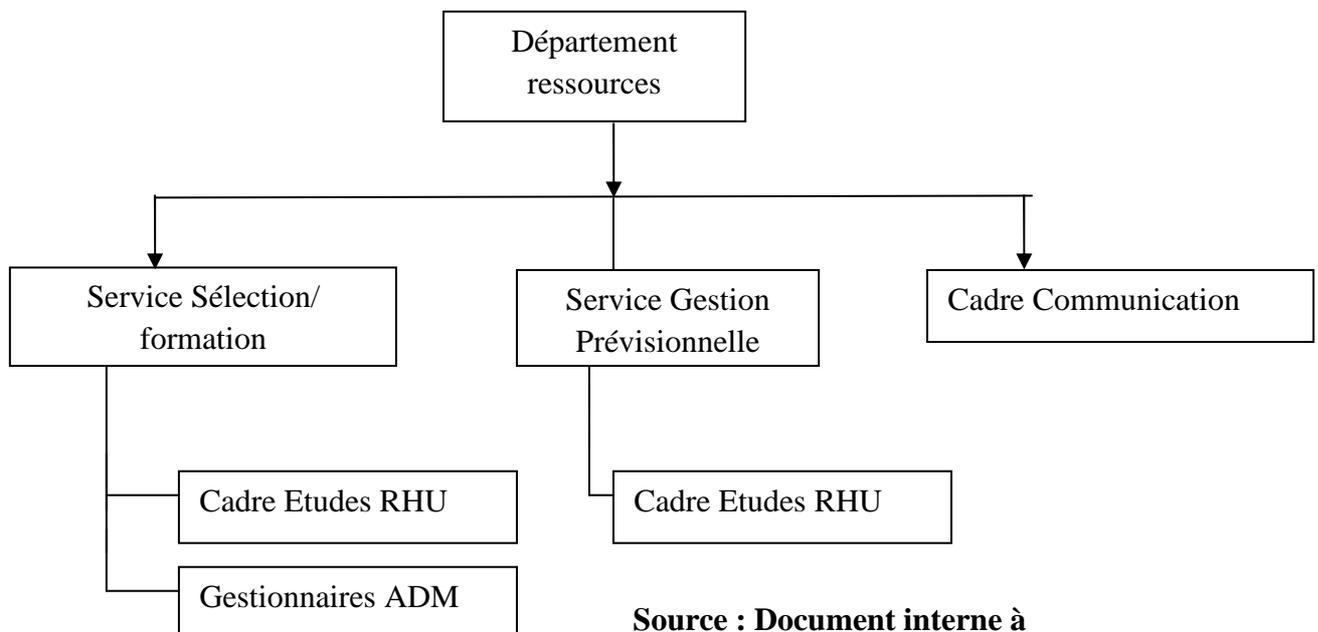
1-3 Présentation du département ressources humaines et communication :

Le département ressources humaines est chargé d'assurer à la Région, l'acquisition du personnel, le suivi de sa carrière, ses formations, et ce, jusqu' au départ en retraite. Il est composé de :

- ❖ **Service Gestion Prévisionnelle** : il est chargé de l'étude et de la gestion prévisionnelle des effectifs ainsi que la gestion de leurs carrières.
- ❖ **Service étude et langue** : il s'occupe d'apprentissage et stagiaires.
- ❖ **Service formation** :
 - **Section formation** : cette section est chargée d'assurer la formation des agents à fin d'établir une adéquation entre le poste occupé et les qualifications des personnels.

Section recrutement : elle s'occupe de toutes les procédures de recrutement

Figure 3-3 : L'organigramme de département ressources humaines



1-5 Le système de rémunération de SONATRACH

1-5-1 La structure de la rémunération de SONATRACH

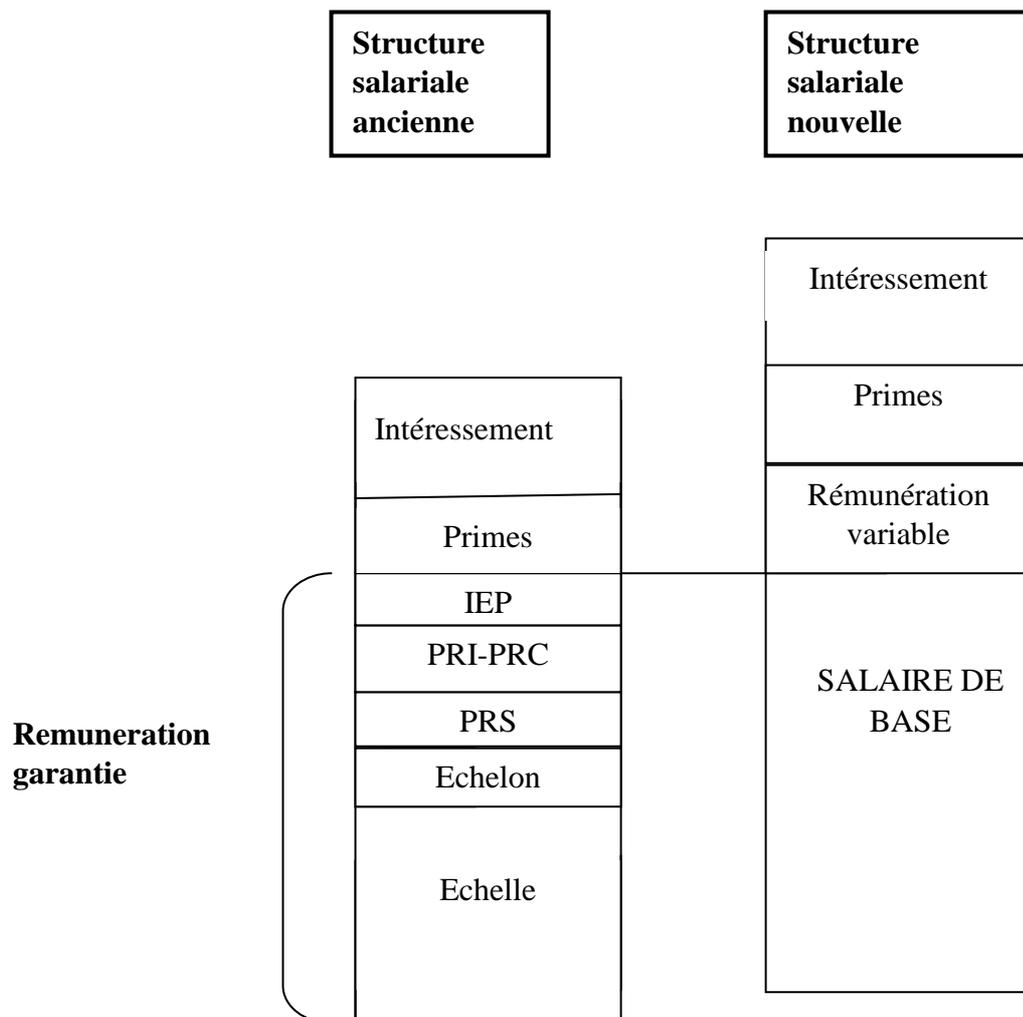
- **La structure de l'ancien système de rémunération**

- Salaire fixe : (selon l'échelle)

-Partie variable : (selon l'échelon, selon les primes de rémunération individuelle PRI, primes de rémunération collective, indemnité d'expérience IEP).

-D'autre avantage : primes, intéressement.

Figure 3.4 : La représentation graphique de la structure de la rémunération de SONATRACH



Source : document interne à l'entreprise.

- IEP : indemnité d'expérience
- PRI : prime de rendement individuel
- PRC : prime de rendement collectif
- PRS : prime de scolarité

1-5-2 Les principaux points de l'ancien système de rémunération :

- Le salaire de base de l'ancienne structure reposant exclusivement sur le poste ne permettant pas de prendre en compte la contribution et la performance des personnes, ce qui génère un sentiment d'injustice et de frustration.
- La grille des salaires de base ne différenciant pas suffisamment entre les catégories socioprofessionnelles.
- Fonctionnement selon une logique d'augmentation égalitaire de rémunération collective.
- Pas de programme de rémunération spécifique pour recruter ou fidéliser dans certaines fonctions clés (fonction technique, ou de gestion rare fortement exposé à l'international / soumise à la concurrence).
- Rôle marginal des managers dans le fonctionnement du système ce qui explique la non participation des managers à la réalisation de la politique de rémunération.
- Insatisfaction forte de personnel vis-à-vis du système de rémunération : sentiment d'iniquité¹.

- **Le nouveau système de rémunération de SONATRACH :**

Le nouveau système de rémunération repose sur une :

- 1- Nouvelle classification reposant sur des rôles, des axes de contributions et des niveaux de contributions.

¹ Document interne à l'entreprise.

2-Les rôles regroupant des postes qui se caractérisent par un niveau similaire des responsabilités dans l'organisation et des exigences communes des compétences.

3-Les axes de contributions : étant les grands enjeux d'amélioration de la SONATRACH.

4-Les niveaux de contributions : reflétant la qualité des pratiques professionnelles mises en œuvre par le salarié pour répondre aux grands enjeux d'amélioration de l'entreprise.

5- Point du salaire de base dans la rémunération totale renforcé grâce à la réintégration complète ou partielle de certaines primes ou/ indemnités.

6-Grille salariale remplacé par des bandes de salaire calé sur « les rôles et les contributions ».

7-Progression du salaire de base individualisé en fonction du niveau de contribution démontré par les salariés.

8-Nouveau dispositif de la rémunération variable permettant de rémunérer les résultats obtenus au cours de l'année.

1-5-3 Les instruments de rémunération

- Le salaire de base
- Primes et indemnité liées aux conditions de vie et de travail
- Rémunération variable et individuelle et /ou semi- collective (part variable et bonus)
- Rémunération variable collectives (primes d'intéressement)
- Primes exceptionnelles
- Avantages sociaux

Section 2 : Les résultats de l'enquête

2-1 Interprétation des résultats

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

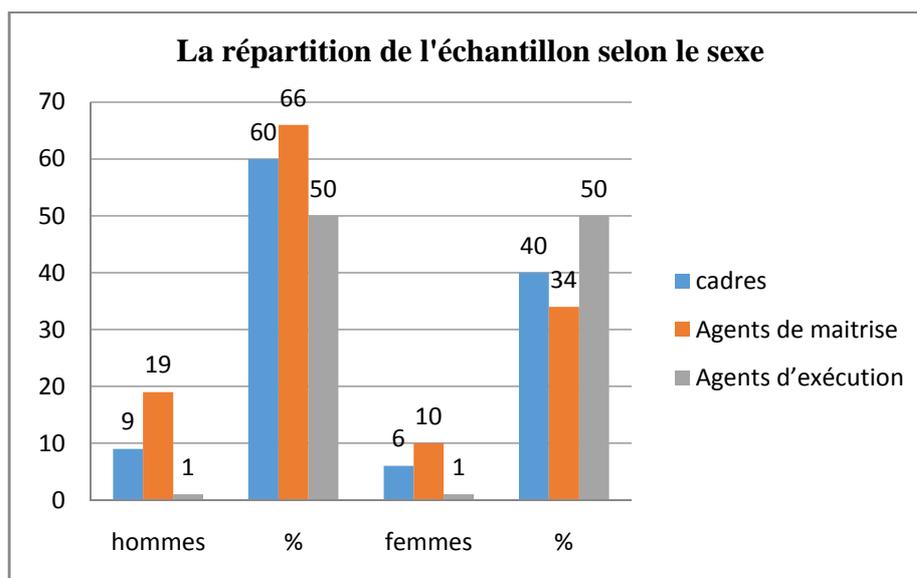
2-1-1 Les caractéristiques de l'échantillon étudiés (cadre, agents de maîtrise, et d'exécution)

Tableau N° 1 : Répartitions de l'échantillon selon le sexe

catégories	Hommes	%	Femmes	%	total
cadres	9	60	6	40	100
Agents de maîtrise	19	66	10	34	100
Agents d'exécution	1	50	1	50	100
Total effectif	29	63,04	17	36,96	100

Source : résultat de l'enquête.

Figure 3.5: La représentation graphique de l'échantillon étudié selon le sexe



Source : résultat de l'enquête.

Dans ce graphe nous constatons que la majorité des enquêtés sont de sexe masculin avec un pourcentage de 63,04% par rapport à l'échantillon étudié, dont le pourcentage de sexe féminin est de 36,96%.

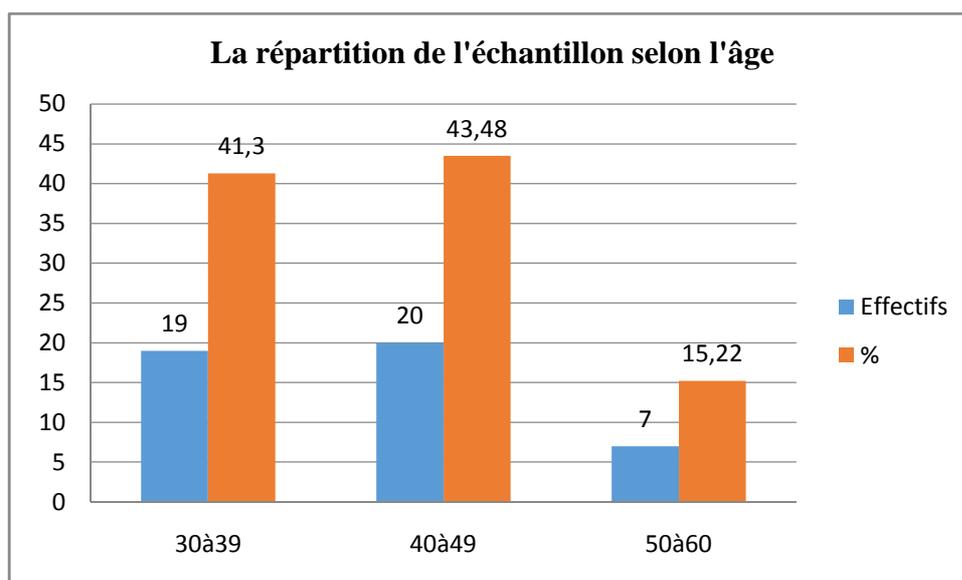
Pour la catégorie cadre nous avons 60% hommes et 40% pour les femmes. Vient par la suite la catégorie des agents de maîtrise avec un pourcentage de 66% hommes et 34% pour les femmes. Dernièrement on a la catégorie agents d'exécution avec un pourcentage de 50% égale entre les hommes et les femmes.

Tableau N° 2 : La répartition de l'échantillon selon l'âge :

Age	Effectif	%
30à39 ans	19	41,30
40à49 ans	20	43,48
50à60 ans	7	15,22
Total	46	100

Source : résultat de l'enquête.

Figure3 .6: La représentation graphique l'échantillon selon l'âge.



Source : résultat de l'enquête.

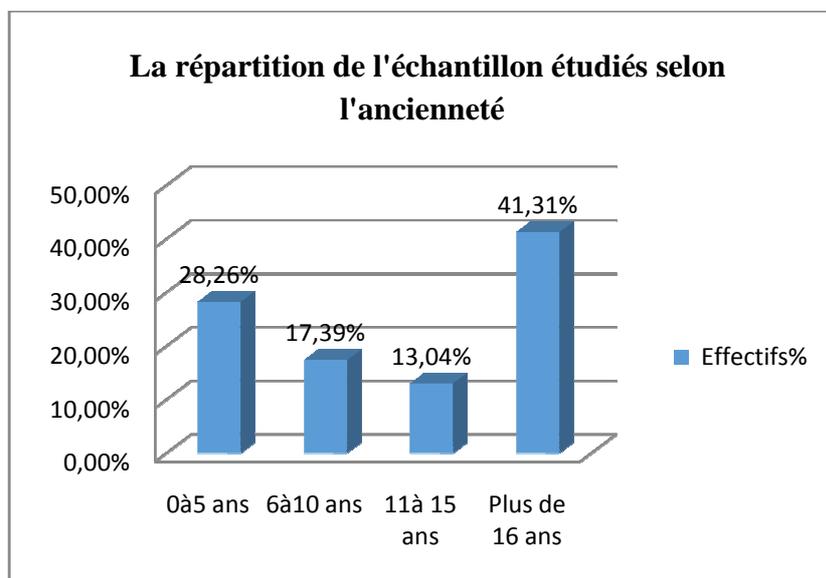
D'après les résultats de ce graphe on déduit que la plupart de l'échantillon enquêtés sont âgé entre 40et 49 ans avec un pourcentage 43,48%, vient par la suite la catégorie ayant l'âge entre 30 à 39 ans avec un pourcentage de 41,30% .un taux de 15,22% de l'échantillon âgé de 50 à 60 ans.

On remarque d'après l'analyse et l'interprétation des résultats de ce graphe ci-dessus que l'échantillon à l'âge moyen entre 30 à 39 ans.

Tableau N° 3 : La répartition de l'échantillon étudié selon l'ancienneté

Ancienneté	Effectifs	%
0à5 ans	13	28,26
6à10 ans	08	17,39
11à 15 ans	06	13,04
Plus de 16 ans	19	41, 31
Total	46	100

Source : résultat de l'enquête.

Figure 3.7: La représentation graphique de l'échantillon selon l'ancienneté

Source : résultat de l'enquête.

D'après ce graphe on remarque que la plupart des salariés de l'échantillon enquêtés de la SONATRACH ont une ancienneté plus de 16 ans avec un pourcentage de 41,31% , suivi par ceux qui ont une ancienneté qui ne dépasse pas 5 ans avec un taux de 28,36%, 17,39% pour ceux qui ont une ancienneté de 6 à 10 ans, et enfin 13,04% pour ceux qui ont une ancienneté de 11 à 15 ans.

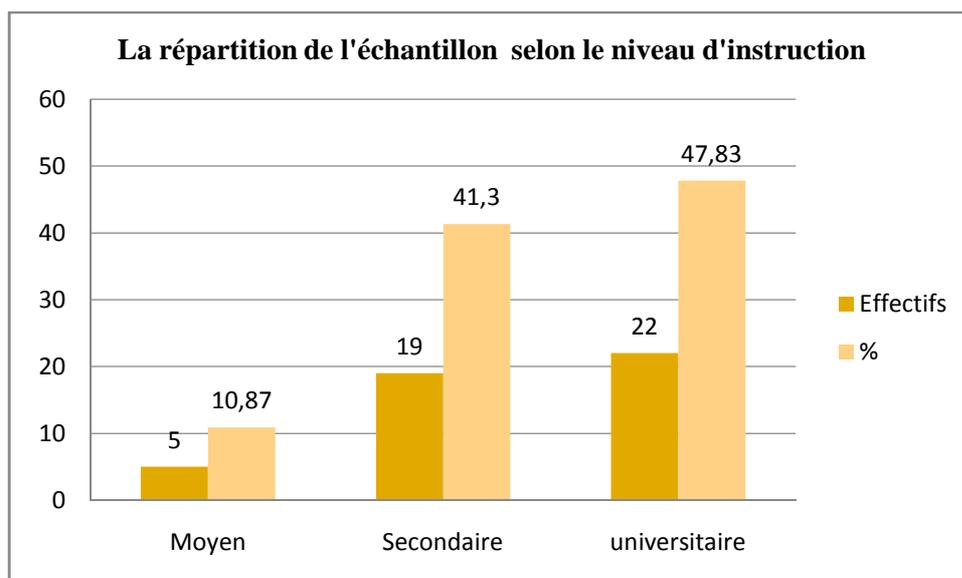
D'après ce graphe on constate que les salariés sont fidèles à leur entreprise, peut être par ce que, il y'a pas des offres des salaires plus avantageuses et plus attractifs à l'externe de leurs entreprise .

Tableau N° 4 : La répartition de l'échantillon étudié selon le niveau d'instruction

Niveau d'étude	Effectifs	%
Moyen	05	10,87
Secondaire	19	41,30
Universitaire	22	47,83
Total	46	100

Source : résultat de l'enquête.

Figure 3.8: La représentation graphique de l'échantillon selon le niveau d'instruction



Source : résultat de l'enquête.

Selon ce graphe ci-dessus on remarque que la majorité des personnes interrogées ont un niveau d'instruction universitaire avec un pourcentage de 47,83%, suivi par la catégorie qui a un niveau secondaire avec un pourcentage de 41,30%, puis on trouve ceux qui ont un niveau moyen avec un pourcentage de 10,87%. A partir de cela le niveau d'instruction est

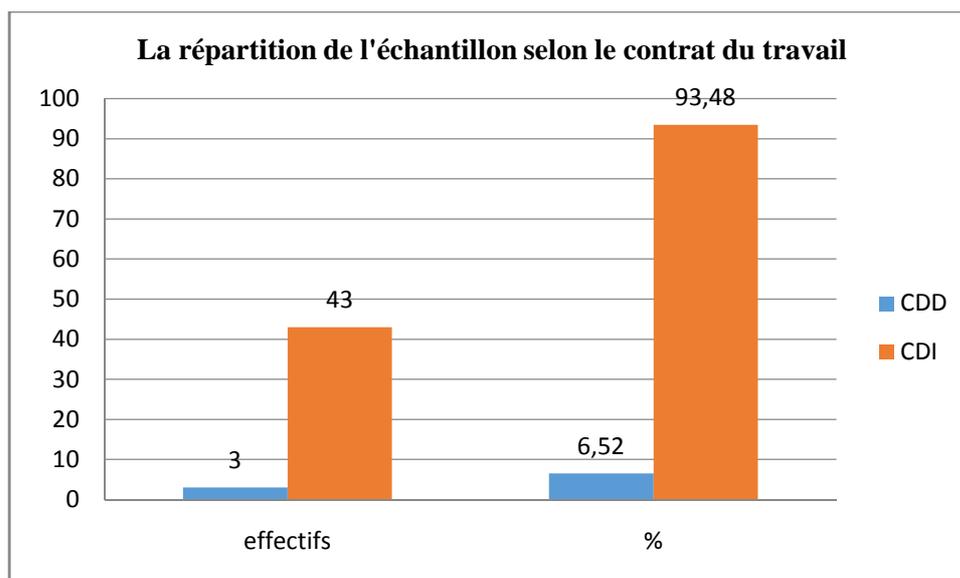
utilisé par l'entreprise comme un critère de classification de poste pour hiérarchiser la rémunération.

Tableau N° 5 : La répartition de l'échantillon étudié selon le contrat de travail

Type de contrat	Effectifs	%
CDD	03	6,52
CDI	43	93,48
Total	46	100

Source : résultat de l'enquête.

Figure 3.9: La représentation graphique de l'échantillon selon le contrat de travail



Source : résultat de l'enquête.

Dans ce graphe nous constatons que la plupart des employés ont un contrat à durée indéterminée avec un pourcentage de 93,48% donc peu de mouvement, il ya pas des entrants de l'extérieur, et 6,52% pour ceux qui ont un contrat à durée déterminée. Ce qui explique que la situation des salariés avec un contrat à durée déterminée risque de perdre leur poste dès que leur contrat sera terminé, dans le cas ou le salarié a prouvé ses capacités et il a développé ses compétences l'entreprise peut transférer son contrat à un contrat à durée indéterminée.

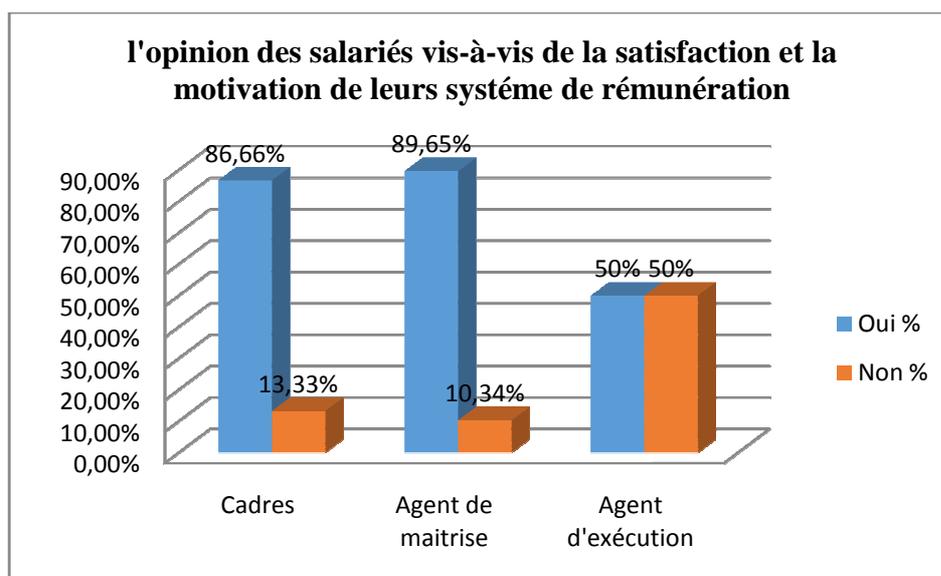
2-2-1 La rémunération et son aspect motivant

Tableau N° 06 : L'opinion des salariés vis-à-vis de la satisfaction et la motivation de leurs Système de rémunération

Opinion / Catégories	Oui	%	Non	%	Total %
Cadres	13	86,66	02	13,33	100
Agents de maîtrise	26	89,65	03	10,34	100
Agents d'exécution	01	50	01	50	100
Total	40	86,95	06	13,04	100

Source : résultat de l'enquête.

Figure 3.10: la représentation graphique de l'opinion des salariés vis-à-vis du système de rémunération



Source : résultat de l'enquête.

En se référant aux pourcentages obtenus nous constatons que la majorité des salariés sont satisfait du système de rémunération de la SONATRACH, leur contribution est en ligne avec leur rétribution. Une minorité des salariés avouent qu'ils ne sont pas satisfaits vis-à-vis du système de rémunération. Pour cet échantillon de salariés la rémunération constitue un facteur de démotivation puisque ils sont insatisfaits de leur système de rémunération

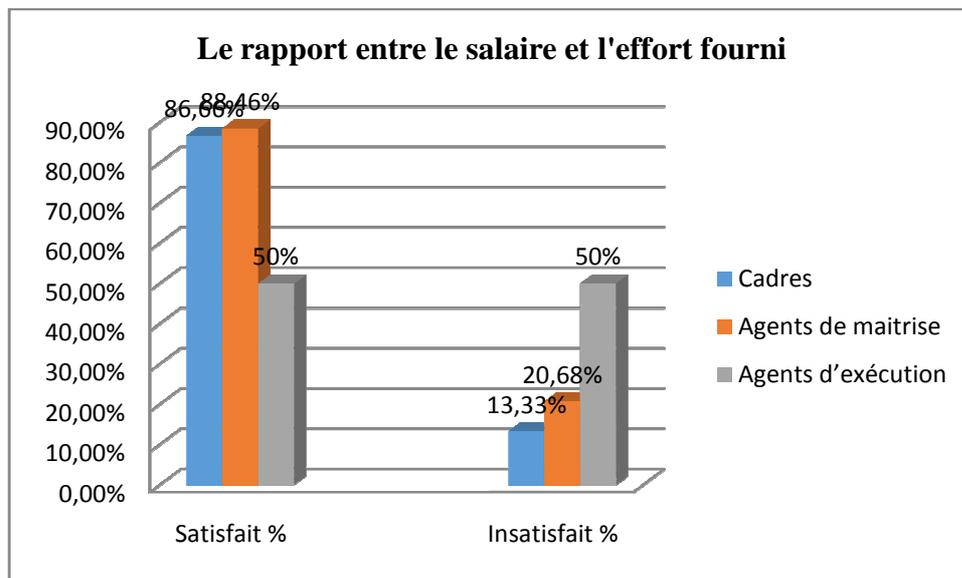
La catégorie agents de maîtrise est satisfaite et motivée par le système de rémunération avec un pourcentage de 89,65%, avec 10,34% qui ne sont pas satisfait et motivés par le système de rémunération.

En suite on a la catégorie agents d'exécution qui sont satisfait et motivés par le système de rémunération avec un pourcentage de 50% et l'autre moitié ne sont pas satisfait et motivés par le système de rémunération selon notre échantillons des salaires étudiés.

Tableau N° 07 : Le rapport entre le salaire et l'effort fourni

Opinion	Satisfait	%	Insatisfait	%	Total
Cadres	13	86,66	02	13,33	100
Agents de maîtrise	23	88,46	06	20,68	100
Agents d'exécution	01	50	01	50	100
Total	37	80,43	09	19,56	100

Source : résultat de l'enquête.

Figure 3.11: La représentation graphique du rapport entre le salaire et l'effort fourni

Source : résultat de l'enquête.

En se référant aux pourcentages obtenus on constate que la plupart des cadres voient que leur salaire est adéquat avec l'effort fourni dans leur travail, avec un pourcentage de 86,66%, contre 13,33% des cadres qui jugent leur salaire n'est pas adéquat avec l'effort déployé.

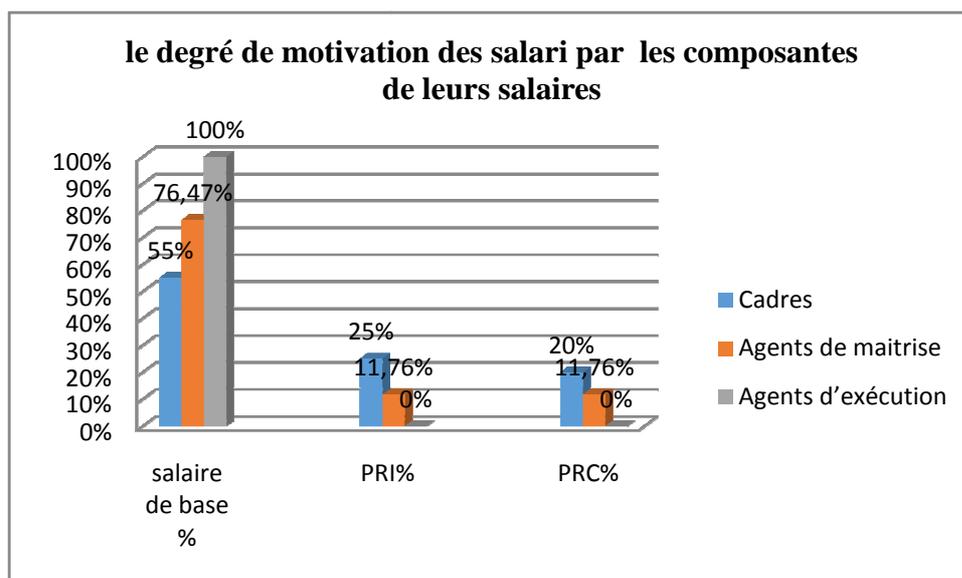
Vient par la suite la catégorie agents de maîtrise, pour laquelle on a enregistré un taux de 88,46% selon notre échantillon et 20,68% des agents de maîtrises sont insatisfait de l'effort fournis par rapport au salaire. et un pourcentage égale entre les agents d'exécution avec un taux de 50%. L'entreprise doit revoir son système de rémunération pour satisfaire ses salariés qui ne sont pas satisfaits vis-à-vis du salaire et l'effort fourni. L'entreprise doit faire attention aux progressions du sentiment de non reconnaissance des efforts déployés par les salariés.

Tableau N° 08 ; Le degré de motivation des salariés par les composantes de leurs salaires

Opinion / Catégories	Salaire de base	%	PRI	%	PRC	%	Total
Cadres	11	55	05	25	04	20	100
Agents de maîtrise	26	76,47	04	11,76	04	11,76	100
Agents d'exécution	02	100	-	-	-	-	100
Total	39	69,64	9	16,07	8	14,28	100

Source : résultat de l'enquête.

Figure 3.12: La représentation graphique de niveau de satisfaction vis-à-vis des composantes de leurs salaires



Source : résultat de l'enquête.

PRI : primes de rendement individuel

PRC : primes de rendement collectif

En se référant aux taux obtenus on remarque que, une intensité élevée des salariés signale qu'ils sont motivés le plus par le salaire de base car il est considéré comme le pilier de la rémunération mais également le salaire de base est une partie fixe rassurante que reçoit le salariés chaque un mois. La SONATRACH peut jouer sur cette composante en proposant des salaires attractifs qui permettent de motiver et fidéliser ses salariés.

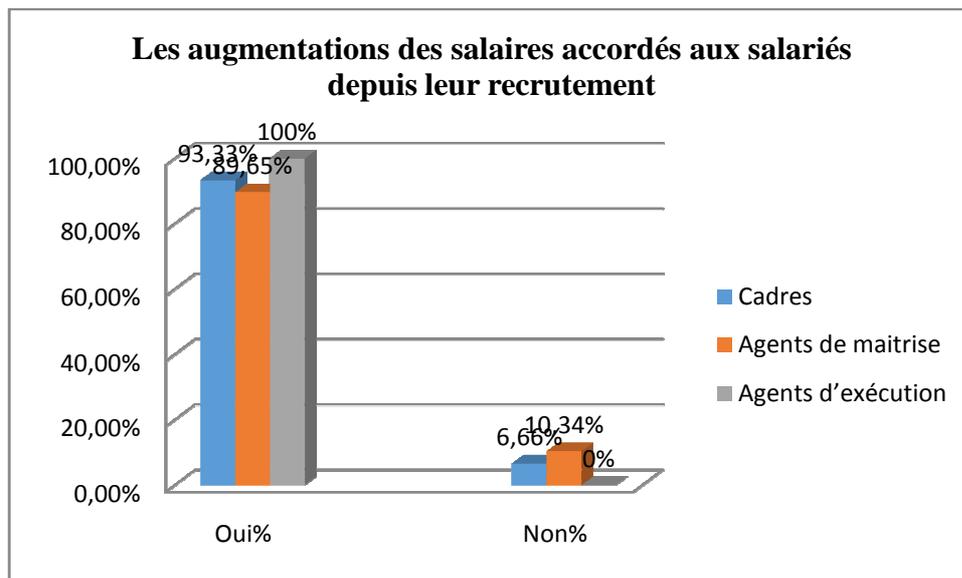
Pour la catégorie agents de maîtrise la plupart sont motivés par leur salaire de base avec un taux de 76,47%, et 11,76% sont motivés par les primes de rendement collectives et 11,76% par les primes de rendement individuelles. D'après ces résultats obtenus on constate que la rémunération est l'un des outils de motivation de l'échantillon des individus étudiés au sein de l'entreprise SONATRACH.

Tableau N° 09 : Les augmentations de salaire accordées aux salariés depuis leurs recrutements

Opinion	Oui	%	Non	%	Total
Catégories					
Cadres	14	93,33	01	6,66	100
Agents de maîtrise	26	89,65	03	10,34	100
Agents d'exécution	02	100	-	-	100
Total	42	91,30	04	8,69	100

Source : résultat de l'enquête.

Figure 3.13: La représentation graphique des augmentations des salaires



Source : résultat de l'enquête.

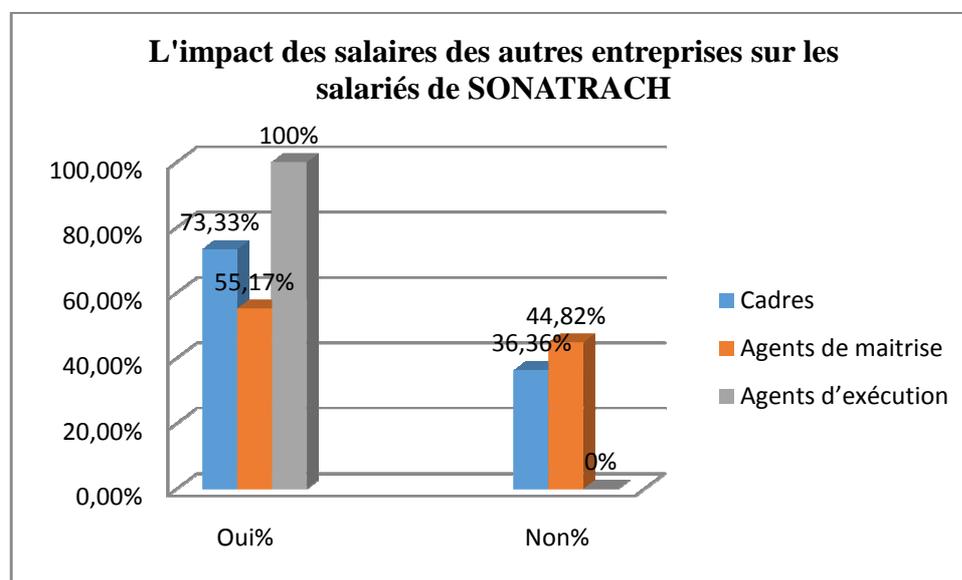
D'après les résultats de ce graphe on remarque que l'entreprise accorde des augmentations à toutes les catégories des salariés avec un pourcentage de 93,33% pour les cadres et un taux de 6,66% des cadres qui n'ont pas eu d'augmentation, 89,65% pour la catégorie agents de Maitrise qui ont bénéficiés d'une augmentation et 10,34% des agents de maitrise qui n'ont pas eu une augmentation, et par la suite la catégorie agents d'exécution avec un taux de 100% qui ont bénéficiés des augmentations.

Tableau N° 10 : L'impact des salaires des autres entreprises sur les salariés de l'entreprise SONATRACH :

Opinion	Oui	%	Non	%	Total
Cadres	11	73,33	04	36,36	100
Agents de maitrise	16	55,17	13	44,82	100
Agents d'exécution	02	100	-	-	100
Total	29	63,04	17	36,96	100

Source : résultat de l'enquête.

Figure 3.14: La représentation graphique de l'impact des salaires des autres entreprises sur les salariés de la SONATRACH



Source : résultat de l'enquête.

La figure ci-dessus montre que la plupart des employés s'intéressent aux salaires proposés par d'autres entreprises.

Le travailleur cherche à se positionner par rapport aux concurrents et même des entreprises indépendantes. Tout sentiment d'iniquité ressentis par les salariés est porteur de

conflit et de démotivation, d’après les réponses recueillis les salariés affirment qu’ils vont mettre fin à la relation de travail et ils n’hésitent pas de quitter l’entreprise si les offres à l’extérieurs est plus attractives qui répond à leurs besoins.

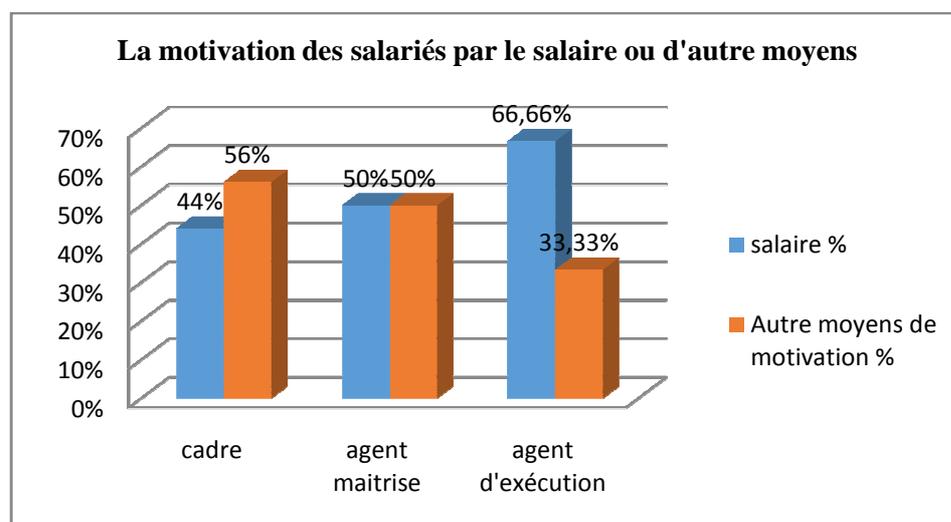
On arrive à déduire que l’échantillon des salariés étudiés s’intéresse au salaire et que la rémunération représente un facteur de motivation et de fidélisation des salariés.

Tableau N° 11 : La motivation des salariés par le salaire ou par d’autres moyens

opinion catégorie	salaire	%	Autre moyens de motivation	%	Total
Cadres	11	44	14	56	100
Agents de maitrise	21	50	21	50	100
Agents d’exécution	02	66,66	01	33,33	100
total	34	48,57	36	51,42	100

Source : résultat de l’enquête.

Figure 3.15: La représentation graphique de la motivation des salariés par le salaire ou d’autres moyens



Source : résultat de l’enquête.

Le pourcentage ci-dessus nous montre que la catégorie cadre sont motivés le plus par l'évolution de leur carrière, la reconnaissance des efforts déployés, les conditions de travail... alors que les autres cadres préfèrent le salaire comme un moyen de motivation, mais aussi ils incluent le salaire.

D'autres salariés signalent que le salaire constitue un bon moyen de motivation. Ces résultats nous permettent de conclure qu'on est près de la théorie de Taylor, qui considère que le salaire comme l'unique et le seule levier de motivation.

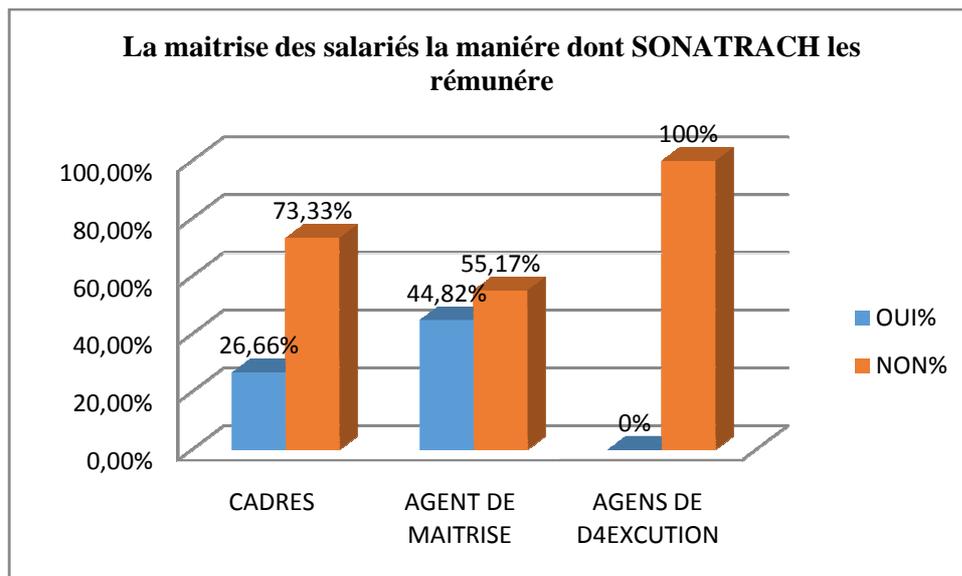
Enfin on déduit que le salaire est très intéressant pour les employés de l'entreprise SONATRACH pour chaque catégorie.

Tableau N° 12 : La maitrise des salariés la manière dont SONATRACH les rémunère

Opinion catégories	Oui	%	Non	%	Total
Cadres	04	26,66	11	73,33	100
Agent de maitrise	13	44,82	16	55,17	100
Agents d'exécution	0	0	02	100	100
Total	15	32,6	31	67,39	100

Source : résultat de l'enquête.

Figure 3.16: La représentation graphique le degré de la maitrise des salariés la manière dont SONATRACH les rémunère



Source : résultat de l'enquête

En se référant aux pourcentages obtenus, on remarque que la plupart des salariés ne maîtrisent pas la manière dont ils sont rémunérés. Les responsables doivent communiquer et informer les salariés sur les modes de construction des différentes composantes de la rémunération, l'entreprise doit impliquer et faire participer ses employés à l'élaboration de la politique de rémunération. La non maîtrise des salariés leur rémunération revient à la politique de rémunération de la SONATRACH.

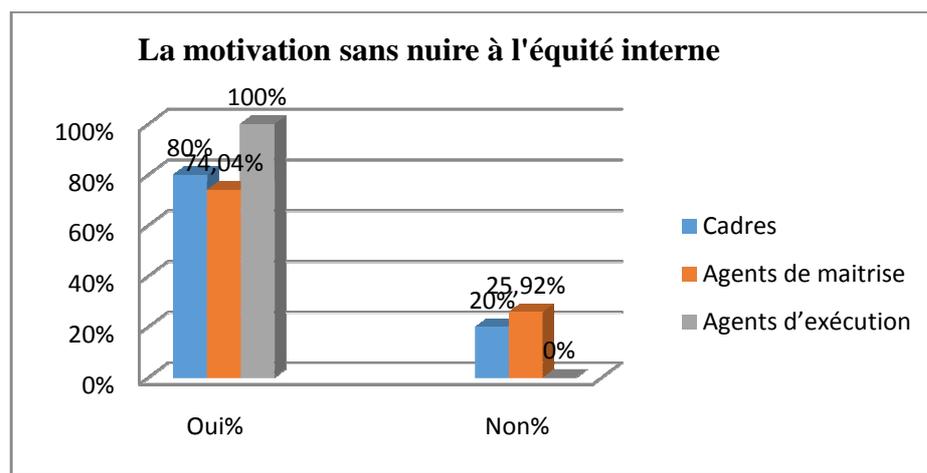
Enfin on arrive à dire d'après ce graphique que la non maîtrise des salariés la manière dont ils sont rémunéré renvoie à la politique de la rémunération de la SONATRACH, ce qui prouve une absence de participation des employés à la réalisation de la politique de rémunération, et le manque du flux d'information.

Tableau N°13 : La motivation sans nuire à l'équité interne

opinion catégories	Oui	%	Non	%	Total
Cadres	12	80	03	20	100
Agents de maitrise	20	74,04	07	25,92	100
Agents d'exécution	02	100	-	-	100
Total	34	77,27	10	22,72	100

Source : résultat de l'enquête.

Figure 3.17 : La représentation graphique de la motivation sans nuire à l'équité interne



Source : résultat de l'enquête.

Le graphe ci-dessus montre que la plupart des salariés avouent que la motivation peut pas nuire l'équité interne, d'autres salariés affirment que la motivation peut nuire l'équité interne, l'entreprise attribue des rémunérations individuelles, selon les performances et les contributions de chaque salariés, a cet effet il faut que chaque salariés comprenne pourquoi et comment ils sont rémunérés, pour ne pas être l'objet de démotivation au lieu de motivation

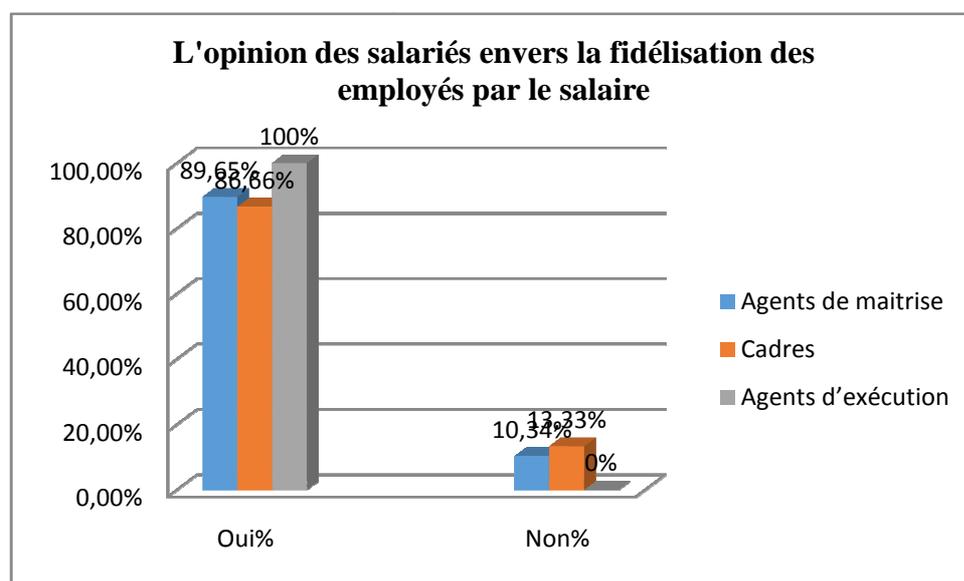
D'après ce graphe On peut dire que l'ensemble des salariés favorisent la motivation au travail et c'est très important pour eux de les motiver, « travail égale, salaire égale » rémunérer les salariés selon leurs contributions et leurs efforts fournis.

Tableau N° 14 : L’opinion des salariés envers la fidélisation des employés par le salaire

opinion catégories	Oui	%	Non	%	Total
Agents de maitrise	26	89,65	03	10,34	100
Cadres	13	86,66	02	13,33	100
Agents d’exécution	02	100	-	-	100
Total	41	89,13	05	10,86	100

Source : résultat de l’enquête.

Figure 3.18 : La représentation graphique de l’opinion des salariés envers la fidélisation des employés par le salaire



Source : résultat de l’enquête.

Il ressort des données de ce graphe que la majorité des cadres trouvent que le salaire est un bon moyen pour les fidéliser avec un pourcentage de 86,66%, dont une minorité qui ont répondu que le salaire n’ est pas le seul moyen de fidéliser les cadres avec un taux de 13,33% .

Puis un taux de 89,65% des agents de maîtrise qui ont répondu que le salaire est un bon moyen de fidélisation tandis que d'autre ont répondu que le salaire n'est pas le bon moyen pour la fidélisation avec un taux de 10,34%

Concernant la catégorie agents de maîtrise, ils ont répondu que le salaire est un bon moyen de la fidélisation avec un pourcentage de 100%.

2-2 Synthèse des résultats

Cette recherche nous a permis à travers l'analyse des graphes d'obtenir les résultats suivante selon des catégories interrogées, cadres, agents de maîtrise, agents d'exécution :

Que les salaires perçus par les salariés de SONATRACH sont motivants et satisfaisants (tableau N 6) pour la catégorie cadres avec un pourcentage de 86,66%, pour la catégorie agents de maîtrise avec un pourcentage de 89,65% et pour les agents d'exécution avec un taux de 50%.

De plus on a déduit que le salaire et l'effort fournis par les salariés sont adéquat (tableau N 7) avec un taux de 86,66% pour les cadres, 88,66% pour les agents de maîtrise, enfin 50% pour la catégorie agents d'exécution.

Concernant l'opinion des salariés sur la motivation par le salaire ou les autres moyens de motivation (tableau N 11), on est arrivé à déduire que les cadres sont motivés par le salaire avec un taux de 44% donc ils ont une tendance vers la motivation par le salaire mais aussi par la reconnaissance, les conditions de travail, la formation ...etc avec un taux de 56%, et un taux de 50% égale pour la catégorie agents de maîtrise entre la motivation par le salaire et la motivation par d'autres moyens ,vient par la suite la catégorie agents d'exécution avec un taux de 66,66% consacré pour le salaire. Donc le salaire est très important pour les motiver et les inciter à travailler plus.

L'impact des salaires sur la fidélisation des salariés (tableau N 14) , montre que l'ensemble des salariés préfèrent le salaire pour les motiver et les fidéliser, pour la catégorie cadres avec un taux de 86,66%, les agents de maîtrise avec un taux de 89,65%, et les agents d'exécution avec un taux de 100% .

Enfin on conclu que le salaire joue un rôle très important dans la vie des salariés pour satisfaire leurs besoins quotidiens mais aussi pour les motiver, le salaire est considéré comme un bon moyen de motivation pour l'échantillon enquêté.

Mais la rémunération n'est pas le seul moyen de motivation il existe d'autres moyens comme la formation, la gestion des carrières, la communication, la reconnaissance, les bonnes conditions de travail, le travail en équipe, les bonnes relations avec la hiérarchie... etc.

Conclusion générale

Conclusion générale

Conclusion générale

Tout au long de ce mémoire, nous avons fait un tour sur les approches théoriques mises en place en ce qui concerne les notions de motivation et de rémunération.

La rémunération constitue l'un des sujets les plus sensibles d'une politique de personnel. La politique sera définie par rapport à des critères d'équité, de compétitivité, de motivation et de reconnaissance. Le système de rémunération est un système dynamique et évolutif, les compétences évoluent, des métiers changent, la hiérarchie des salariés progressent...etc. Le sous-système de promotion déforme les structures, Il fait sentir ses effets en introduisant une modification continue dans la hiérarchie des rémunérations.

Par ailleurs, l'environnement se transforme, l'incidence de l'inflation rend nécessaire des ajustements de pouvoir d'achat. Les tensions sur le marché du travail, la concurrence pour certains types de profils exigent des réajustements dans les niveaux de salaires.

La rémunération fait partie de l'outil de motivation, mais n'en constitue pas le premier. Réaliser un lien entre la rémunération et la motivation veut dire que l'entreprise doit veiller et penser à avoir un système de rémunération motivant et équitable

Motiver son personnel, pour obtenir du rendement et de la productivité n'est pas une chose évidente. On a pu voir que les salariés ne perçoivent pas de la même façon les outils de motivation en matière de rémunération. Les salariés cherchent à se former, à bénéficier d'une rémunération à la hauteur de leur contribution sinon pour le cas contraire il finit par partir ou être démotivés. Il faut faire attention au problème de progression du sentiment de non reconnaissance des efforts et du mérite au travail. Maitriser les critères généraux de détermination de la rémunération est une mission très importante.

Conclusion générale

Au terme de notre mémoire et suite à notre étude effectuée au sein de l'entreprise SONATRACH portant sur un échantillon de salariés de l'entreprise, nous sommes arrivés à conclure que le système de rémunération de l'entreprise est motivant et satisfaisant pour leur salariés et que le salaire joue un rôle très important dans la motivation des salariés.

Références bibliographiques

- Annick Cohen, « toute la fonction ressources humaines », Ed, Dunod, Paris, 2010.
- Bernard roman, « bâtir une stratégie de rémunération », 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 2010.
- Cardin, Guérin F, Pigeyre F, gestion des ressources humaines. Ed organisation, 2007.
- Dimitri Weiss, « Ressources humaines », Ed, Edition d'organisation , Paris. 1999-2003
- Guerrero S, « les outils des ressources humaines », les savoir faire essentiels en gestion de ressources humaines » Ed, Dunod, Paris, 2004.
- Jean-Marie Peretti, « tous DRH », Edition d'organisation, Paris. 1991-2001.
- Jean-Marie Peretti, « gestion des ressources humaines », 15^{ème} Edition, Vuibert, 2008
- Levy-Leboyer C, « la motivation dans l'entreprise », Ed, d'organisation, Paris, 1998.
- Michael Aguilar, « l'art de motiver », Ed, Dunod, Paris, 2009.
- Michael Darbelet, Laurant Lzard, Michael Scaramuzaa, « l'essentiel sur le management », Ed, BERTI, Paris, 2006.
- Roussel P., « la motivation au travail concepts et théories », Ed, Dunod, Paris. 1993
- Roussel P., « rémunération, motivation et satisfaction au travail », Ed, Economica, 1996.
- Thévanet B., Dejoux C., Marbot E., Bender A., « Fonction RH » Ed, Pearson Education , Paris. 2000.

ANNEXES

Annexe 1 : questionnaire

Annexe 2 : catégorie des salariés

Annexe 3 : la grille des salaires

170101	S/FIL : GESTION ADM	
17010101	AGENT DE BUREAU	10
17010102	AGENT ADMINISTRATIF	12
17010104	ADJOINT ADMINISTRATIF	11
17010105	GESTIONNAIRE ADM N1	14
17010106	GESTIONNAIRE ADM N2	15
17010107	GESTIONNAIRE ADM N4	17
17010108	GESTIONNAIRE ADM PPL	18
17010109	AGENT ADMINISTRATIF QLF	13
17010111	COORDONNATEUR ADM	20
17010112	CHARGE GESTION ADM N1	19
17010113	CHARGE GESTION ADM N3	21
17010114	CADRE GESTION ADM N1	22
17010115	CADRE GESTION ADM N2	23
17010116	CADRE GESTION ADM PPL	24
17010117	GESTIONNAIRE ADM N3	16
17010118	CHARGE GESTION ADM N2	20
17010119	CONTROLEUR ADM GLE	25
17010120	COORDONNATEUR GESTION	25
17010121	CHARGE GESTION ADM N1	18
17010122	CHARGE GESTION ADM N2	19
17010123	CHEF SCT SUIVI DE GESTION	21
17010124	CONTROLEUR ADM GLE PPL	26
1701014AV	CHEF GRP GESTION PERSONNEL	23
170101AP0	APP GESTIONNAIRE	00
170101ASH	CHEF SCT GESTION ADM N1	20
170101C26	CHEF SCE ADM LOG/ADG	24
170101HSE	CHEF CELLULE ADMINISTRATION	25
170101INT	CHEF CELLULE ADM GLE	23
170101JUR	CHEF CELLULE ADM D/C JUR	23
170101L01	CHEF DIVISION ADM/FIN ALGER	25
170101L02	CHEF DIV ADM/FIN.ARZEW	25
170101L03	CHEF DIV ADM/FIN.SKIKDA	25
170101L04	CHEF DIV ADM/FIN.HMD	25
170101L05	CHEF DIV ADM/FIN.HRM	25
170101L06	CHEF DIV ADM/FIN.BOUME	25
170101L07	CHEF DIV ADM/FIN.BISKRA	25
170101L08	CHEF DIV ADM/FIN.INAS	25
170101P15	CHEF SCE PER/ACTION SOC	23
170101PBB	CHEF SCES ADM	25
170101RF1	CHEF SCE ADMINISTRATION	23
170101RF2	CHEF SCT ADMINISTRATION	21
170101S33	CHEF SCT ADM/FINANCES	19
170101ST0	STAG GESTION ADM	00
170101T11	CHEF SCE ADM/MOYENS TEL TRC	24

20 16	ACT : RESSOURCES HUMAINES	
20 1601	FIL : ETUDES/REGLEMENTATION	
20 160101	S/FIL : ETUDES/REGLEMENTATION	
20 16010101	CHARGE ETUDES RHU N1	19
20 16010102	CADRE ETUDES RHU N1	22
20 16010105	CADRE ETUDES RHU N2	23
20 16010106	CADRE ETUDES RHU N3	24
20 16010107	CHARGE ETUDES RHU N3	21
20 16010108	CADRE ETUDES RHU PPL	25
20 16010109	CHARGE ETUDES RHU N2	20
20 16010110	COORDONNATEUR RHU	26
20 16010111	CADRE ETUDES RHU PPL N2	26
20 16010112	COORDONNATEUR RHU PPL	27
20 160101C15	SPECIALISTE RHU	26
20 160101N01	CHEF DE PROJET DEVELOPPEMENT RH N1	24
20 160101PAH	CHEF SCE AUDIT/REGLEMENTATION	23
20 160101PBB	CHEF SCES RHU	25
20 160101T11	CHEF SCT ETUD/GEST PREV EFF	21
20 160102T11	CHEF SCE ANALYSE CONTROLE	24
20 1602	FIL : RECRUTEMENT	
20 160201	S/FIL : RECRUTEMENT	
20 16020102	PSYCHOLOGUE DE RECRUTEMENT	21
20 160201ASH	CHEF SCT SELECT/RECRUT	21
20 160204ASH	CHEF SCE SELECT/RECRUT	22
20 1603	FIL : GESTION DES CARRIERES	
20 160301	S/FIL : GESTION DES CARRIERES	
20 16030101	PLANIFICATEUR GEST CARR	19
20 160301111	CHEF SCE GESTION CARRIERES N1	24
20 160301112	CHEF SCE GESTION CARRIERES N2	25
20 160301ASH	CHEF SCE GESTION PREVIS N2	23
20 160301CMN	CHEF PROJET REDUCT COUTS CMN	23
20 160301EXR	CHEF SCT FORM/GEST CARRIERE	20
20 160301RF1	CHEF SCE GEST CARR/RELEVE	23
20 160301RF2	CHEF SCE GEST CARR/FORMAT	23
20 160301RF3	CHEF SCT COMPETENCES/RELEVE	21
20 160302ASH	CHEF SCE PLANIF PERSONNEL N1	23
20 160303ASH	CHEF SCE PLANIF EFF/GEST CARR N1	23
20 160304ASH	CHEF SCE GESTION PREVIS N3	24
20 160305ASH	CHEF SCE PLANIF PERSONNEL N2	24
20 160306ASH	CHEF SCE PLANIF EFF/GEST CARR N2	24
20 160307ASH	CHEF SCE GESTION PREVIS N1	22
20 1604	FIL : FORMATION	
20 160401	S/FIL : FORMATION	
20 16040101	CHARGE DU SUIVI DE FORMATION N1	16
20 16040104	TECHN SUIVI DOUBLE POSTE	18

20 21	ACT : INFORMATIQUE	
20 2100	FIL : STAGIAIRES	
20 210001	S/FIL : STAGIAIRES ET AUTRES	
20 210001MG0	ING MSP INFORMATIQUE	00
20 210001MT0	T.S MSP INFORMATIQUE	00
20 210001ST0	STAG INFORMATIQUE	00
20 2101	FIL : DEVELOPPEMENT	
20 210101	S/FIL : DEVELOPPEMENT	
20 21010101	PROGRAMMEUR N1	15
20 21010102	PROGRAMMEUR N2	16
20 21010103	ANALYSTE PROGRAMMEUR N1	17
20 21010104	ANALYSTE PROGRAMMEUR N2	18
20 21010105	ASSISTANT INFORMATIQUE	19
20 21010106	ANALYSTE APPLICATION N1	20
20 21010107	ANALYSTE APPLICATION N2	21
20 21010108	ANALYSTE APPLICATION N3	22
20 21010110	ING ETUD DEV INFORMATIQ N1	22
20 21010111	ING ETUD DEV INFORMATIQ N2	23
20 21010112	ING ETUD DEV INFORMATIQ N3	24
20 21010113	ING ETUD DEV INFORMATIQ PPL N1	25
20 21010114	ING ETUD DEV INFORMATIQ PPL N2	26
20 210105S31	CHEF SCT ANALYSE/PROGRAMMES	22
20 210107S31	CHEF SCT DEV INFORMATIQUE	22
20 2101085DV	CHEF PROJET INFORMATIQUE N1	22
20 210110S31	CHEF PROJET INFORMATIQUE N1	22
20 2101115DV	CHEF PROJET INFORMATIQUE N2	23
20 210113S31	CHEF PROJET INFORMATIQUE N2	23
20 210114S31	CHEF PROJET INFORMAT PPL N1	24
20 2101175DV	CHEF SCE DATA LOGGER	23
20 210119S31	CHEF SCE INFOGRAPHIE	23
20 2101205DV	CHEF SCE DEV INFORMATIQUE	23
20 210121P11	CHEF SCE DEV INFORMATIQUE	23
20 210123S31	CHEF SCE DEV EXPLOITATION	23
20 210124S31	CHEF PROJET INFORMAT PPL N2	25
20 210125PBD	CHEF SCE DEV/MAINT.	24
20 210125S31	CHEF PROJET INFORMAT PPL N3	26
20 210126PDB	CHEF SCE DATA BANK	24
20 210126ZA1	CHEF SCE BANQUE DE DONNES	24

BAREME DES SALAIRES DE BASE ET DES ECHELONS

Appliqué avec effet à compter du 1er Mars 1988

Echelle	SALAIRE DE BASE														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	162	344	517	711	894	1101	1295	1525	1743	1956	2176	2399	2629	2865	3112
2	172	366	550	756	951	1181	1388	1611	1831	2051	2285	2529	2768	3016	3274
3	183	390	584	814	1022	1245	1465	1685	1919	2154	2401	2659	2913	3175	3453
4	195	425	632	855	1076	1295	1529	1764	2012	2260	2520	2785	3064	3341	3636
5	208	430	651	879	1104	1335	1587	1836	2098	2361	2639	2916	3211	3507	3829
6	221	440	674	909	1157	1405	1668	1930	2209	2486	2781	3077	3390	3703	4034
7	234	469	717	965	1228	1496	1768	2046	2341	2637	2950	3262	3593	3925	4277
8	248	496	759	1031	1300	1577	1872	2169	2481	2793	3126	3457	3806	4154	4531
9	263	525	807	1081	1376	1672	1984	2297	2626	2960	3312	3662	4035	4408	4802
10	278	550	850	1137	1460	1772	2103	2435	2787	3138	3510	3883	4277	4674	5092
11	295	591	905	1216	1548	1886	2231	2582	2954	3327	3711	4106	4527	4954	5396
12	313	625	957	1289	1640	1991	2363	2736	3131	3527	3946	4363	4807	5269	5751
13	332	664	1015	1366	1738	2115	2506	2902	3325	3736	4182	4635	5096	5566	6065
14	351	702	1075	1447	1842	2238	2637	3075	3519	3962	4437	4903	5403	5907	6426
15	373	745	1143	1536	1955	2372	2816	3268	3736	4209	4677	5163	5676	6205	6755
16	395	791	1219	1628	2071	2515	2985	3456	3954	4453	4951	5480	6030	6599	7176
17	419	836	1280	1723	2194	2665	3163	3661	4189	4739	5279	5838	6425	7037	7648
18	444	887	1357	1829	2326	2825	3353	3883	4443	5000	5587	6194	6810	7444	8099
19	430	941	1439	1938	2466	2996	3556	4115	4701	5303	5923	6562	7219	7896	8591
20	499	997	1526	2055	2615	3174	3760	4362	4982	5621	6278	6955	7652	8370	9109
21	528	1058	1618	2177	2763	3365	3955	4573	5201	5856	6537	7242	7971	8711	9455
22	560	1119	1706	2308	2927	3567	4224	4901	5597	6316	7051	7813	8597	9404	10195
23 A	560	1154	1755	2376	3015	3672	4349	5046	5764	6502	7262	8046	8852	9675	10536
23 B	567	1189	1808	2440	3105	3781	4478	5197	5934	6694	7474	8285	9127	9993	10861
24 A	602	1222	1861	2518	3195	3897	4610	5347	6108	6891	7696	8546	9422	10325	11167
24 B	620	1259	1916	2593	3283	4005	4745	5506	6279	7096	7932	8800	9673	10563	11482
25 A	637	1296	1973	2672	3380	4126	4886	5679	6476	7319	8183	9080	9946	10852	11805
25 B	657	1334	2030	2759	3476	4257	5038	5837	6654	7527	8414	9326	10253	11191	12162
26 A	677	1373	2092	2829	3570	4373	5180	6022	6864	7757	8671	9626	10592	11592	12602
26 B	697	1415	2157	2913	3667	4503	5346	6181	7099	7973	8913	9865	10869	11872	12939
27 A	719	1456	2215	3000	3807	4635	5479	6385	7276	8222	9139	10112	11135	12239	13302
27 B	737	1498	2281	3088	3950	4772	5665	6587	7594	8480	9453	10457	11526	12583	13710
28 A	760	1544	2351	3193	4044	4927	5829	6766	7712	8716	9719	10731	11846	12973	14103
28 B	784	1590	2423	3274	4167	5086	6006	6952	7956	8959	10022	11066	12213	13340	14515
29 A	807	1649	2490	3363	4276	5203	6160	7172	8175	9239	10302	11402	12556	13731	14946
29 B	834	1708	2567	3463	4395	5346	6427	7482	8527	9602	10687	11822	12996	14200	15405
30 A	862	1768	2647	3571	4536	5505	6716	7812	8937	10092	11267	12482	13746	15060	16323
30 B	892	1830	2732	3686	4689	5679	6934	8072	9257	10452	11677	12942	14256	15570	16907

Dans le cadre de la réalisation d'un mémoire de Master en science de gestion spécialité « Gestion des Ressources Humaines », ayant pour thème : « le système de rémunération et son impact sur la motivation des salariés » Cas de l'entreprise SONATRACH. Nous vous prions de bien vouloir répondre à ce questionnaire en cochant la ou les réponses jugées bonnes.

A_ Les données personnelles :

01)- Le sexe :

Masculin Féminin

02)- Votre âge :

03)-Niveau d'étude :

Pas d'étude Primaire

Moyen Secondaire

Universitaire

04)-Quel est votre catégorie socioprofessionnelle ?

Cadre agent de maîtrise Exécution

05)-Quel est le poste occupez- vous ?.....

06)-Quelle est votre date de recrutement ?

07)- Est ce que c'est votre premier emploi ?

Oui Non

Si« non» précisé :.....

08)-Quel type de contrat de travail avez-vous ?

CDD CDI

B- les données relatives à la rémunération et son aspect motivant :

09)-le système de rémunération de SONATRACH est-il satisfaisant et motivant pour vous ?

Oui Non

Si« non» pourquoi :.....

.....

10)-dans votre emploi actuel, êtes vous satisfait de votre salaire par rapport à l'importance de travail que vous faites ?

- Très insatisfait
- Insatisfait
- Satisfait
- Très satisfait

11)-Qu'est ce qui vous motive le plus dans votre salaire ?

Le salaire de base

La prime de rendement individuelle

La prime de rendement collective

Autres :.....
.

12)-Depuis votre recrutement au sein de SONATRACH avez-vous bénéficié d'une augmentation ?

Oui Non

Si« oui» combien de fois.....

13)-Si on vous offre un meilleur salaire ailleurs, est ce que vous allez quitter la SONATRACH ?

Oui Non

14)-Si on vous offre un poste plus intéressant avec le même salaire dans une autre entreprise, est ce que vous allez quitter la SONATRACH ?

Oui Non

15)-êtes-vous intéressé par les politiques salariales des autres entreprises ?

Oui Non

16)-maîtrisez-vous la manière dont SONATRACH vous paye ?

Oui Non

17)-y'a-t-il d'autres avantages que la paie ?

Oui Non

Si« oui» précisé :.....

18)-qu'est ce qui peut bien vous motivez le plus dans votre travail ?

Le salaire

La reconnaissance

La considération et l'estime

Les conditions de travail

La formation

L'autonomie

Le travail en équipe

19)-ya t-il des éléments de rémunération qui motive et d'autre pas ?

Oui

Non

Si « oui » pourquoi :

20)-peut- on motiver sans nuire à l'équité interne ?

Oui

Non

21)-préférez vous que SONATRACH vous donne ?

Un Véhicule

Un logement

Un salaire plus élevé

22)-pensez vous que la motivation au travail par le salaire est un bon moyen pour fidéliser les travailleurs ?

Oui

Non

Liste des tableaux

Tableau 01 : La répartition de l'échantillon selon le sexe.....	59
Tableau 02 : La répartition de l'échantillon selon l'âge.....	60
Tableau 03 : La répartition de l'échantillon étudié selon l'ancienneté.....	61
Tableau 04 : La répartition de l'échantillon d'étude selon le niveau d'instruction.....	63
Tableau 05 : La répartition de l'échantillon étudié selon le contrat de travail.....	64
Tableau 06 :L'opinion des salariés vis-à-vis de la satisfaction et la motivation de leur système de rémunération.....	65
Tableau 07 : Le rapport entre le salaire et l'effort fournis.....	66
Tableau 08 : Le niveau de satisfaction des salariés vis-à-vis de leurs salaire.....	68
Tableau 09 : Les augmentations des salaires accordées aux salariés depuis leurs recrutement.	69
Tableau 10 : L'impact des salaires des autres entreprises sur les salariés de l'entreprise SONATRACH.....	71
Tableau 11 : La motivation par le salaire ou d'autres moyens de motivation	72
Tableau 12 : La maîtrise des salariés la manière dont SONATRACH leur rémunère.....	74
Tableau 13 : La motivation sans nuire à l'équité interne	75
Tableau 14 :L'opinion des salariés envers la fidélisation par le salaire.....	76

Figure 1.1 : La pyramide des besoins de Maslow.....	11
Figure 2.1 : Le triple équilibre du système de rémunération d'après Donnadieu.....	22
Figure 2.2 : La pyramide de rémunération.....	25
Figure 2.3 : Les diverses formes de rétribution.....	27
Figure 2.4 : Rôle des différents acteurs du système de rémunération.....	32
Figure 2.5 : Les cinq phases de la classification.....	34
Figure 2.6 : Organisation des différents dispositifs de rémunération collective.....	42
Figure 3.1 : Organigramme de SONATRACH.....	49
Figure 3.2 : Organigramme de la DRGB.....	54
Figure 3.3 : Organigramme de département ressources humaines.....	55
Figure 3.4 : La représentation graphique de la structure de la rémunération de SONATRACH.....	56
Figure 3.5 : La représentation graphique de la répartition de l'échantillon selon le sexe.....	59
Figure 3.6 : La représentation graphique de la répartition de l'échantillon selon l'âge.....	60
Figure 3.7 : La représentation graphique de la répartition de l'échantillon selon l'ancienneté.....	62
Figure 3.8 : La représentation graphique de la répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction.....	63
Figure 3.9 : La représentation graphique de la répartition de l'échantillon selon le contrat de travail.....	64
Figure 3.10 : La représentation graphique de l'opinion des salariés vis-à-vis de la satisfaction et la motivation de leurs systèmes de rémunération.....	65
Figure 3.11 : La représentation graphique du rapport entre le salaire et le travail fourni.....	67
Figure 3.12 : La représentation graphique du niveau de satisfaction des salariés vis-à-vis des composantes de leur salaire.....	68

Figure 3.13 : La représentation graphique des augmentations de salaire accordé aux salariés depuis leur recrutement.....	70
Figure 3.14 : La représentation graphique de l'impact des salaires des autres entreprises sur les salariés de l'entreprise SONATRACH.....	71
Figure 3.15 : La représentation graphique de la motivation des salariés par le salaire ou d'autres moyens.....	73
Figure 3.16 : La représentation graphique de degré de la maîtrise des salariés la manière dont la SONATRACH les rémunère.....	74
Figure 3.17 : La représentation graphique de la motivation sans nuire a l'équité interne.....	75
Figure 3.18 : La représentation graphique de l'opinion des salariés envers la fidélisation des Employés par le salaire.....	77

Introduction générale	1
------------------------------------	---

Chapitre I : La motivation au travail

Section 01 : Les mécanismes de la motivation	4
1.1 Les sources de la motivation	5
1.2 La satisfaction au travail	6
1.3 L'implication au travail	7
Section 02 : Les principales théories de la motivation	8
2.1 L'OST, première théorie de la motivation (d'après Frédéric W.Taylor)	8
2.2 Les travaux d'ELTON MAYO.....	9
2.3 La théorie des besoins de Maslow.....	10
2.4 La théorie ERD de Alderfer.....	12
2.5 La théorie des besoins manifestes de Murray.....	14
2.6 Les théorie bi-factorielle de Herzberg.....	15
2.7 Les théories de la justice organisationnelle et de l'équité.....	16

Chapitre II : Le système de rémunération

Section 01 : Les fondements de la rémunération	20
1.1 Qu'est ce que la rémunération	20
1.2 Les composantes de la rémunération.....	23
1.3 Les caractéristiques d'un bon système de rémunération	28
Section 02 : Les mécanismes de la rémunération	33
2.1 Le salaire de qualification.....	33
2.2 La classification et évaluation de poste.....	33
2.3 L'échelle des salaires.....	37
Section 03 : Les variabilités de salaire	38
3.1 L'intéressement.....	38
3.2 La participation.....	39
3.3 Le plan d'épargne d'entreprise.....	40

Table des matières

3.4 L'actionnariat.....	41
Section 04 : La motivation par la rémunération.....	42
4.1 La théorie des attentes.....	42
4.2 L'individualisation et la rémunération au mérite.....	43
4.3 La rémunération de la compétence.....	44
 Chapitre III : Impact du système de rémunération sur la motivation des salariés de la SONATRACH	
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil.....	45
1.1 La méthodologie de la recherche.....	45
1.2 Prestation de SONATRACH.....	47
1.2.1 Historique.....	47
1.2.2 Objectif et évolution	47
1.3 Organisation de la société	48
1.3.1 Description de l'organigramme	48
1.3.2 Organigramme de SONATRACH	49
1.4 La présentation de la direction régionale de Bejaia (DRGB).....	51
1.5 Le système de rémunération de SONATRACH.....	56
1.5.1 La structure de la rémunération de la SONATRACH.....	56
1.5.2 Les principes points de l'ancien système de la rémunération	57
1.5.3 Les instruments de rémunération.....	58
Section 02 : Les résultats de l'enquête.....	59
2.1 Interprétation des résultats.....	59
2.1.1 Les caractéristiques de l'échantillon étudié	59
2.1.2 La rémunération et son aspect motivant.....	65
2.2 La synthèse des résultats.....	78
Conclusion générale.....	79
Références bibliographiques.....	81
Annexe.....	82
Liste des tableaux.....	89
Liste des figures.....	90
Tables des matières.....	92

Résumé

Dans le but de mieux comprendre le fonctionnement des entreprises et des organisations, les chercheurs et les managers ont développé la notion de motivation au travail, car ils ont compris que la motivation au travail est très importante. Tourné vers les salariés et leur environnement de travail ; les managers ont commencé à s'intéresser davantage au climat social et au lien existant entre les salariés et leur environnement de travail, c'est –à-dire aux facteurs qui favorisent l'engagement des salariés vis-à-vis de leur travail, ils se sont intéressés aussi aux politique salariales et aux systèmes de rémunération.

Les mutations économiques, politiques et réglementaires ont eu des répercussions sur la gestion des rémunérations dans les entreprises.

L'objectif de ce thème c'est d'expliquer ce couplage entre rémunération et motivation au travail, voir l'état de SONATRACH sur ce sujet, en répondant à la problématique suivante :

La rémunération est –elle le déterminant essentiel de la motivation des salariés de SONATRACH ?

Suite à notre étude effectuée au sein de l'entreprise SONATRACH portant sur un échantillon de salariés de l'entreprise, nous sommes arrivés à conclure que le système de rémunération de l'entreprise est motivant et satisfaisant pour leurs salariés.

Mots clés : La gestion des ressources humaines, la rémunération, la motivation, la contribution, la rétribution, la performance.