

Université Abderrahmane Mira de Bejaia



Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

Département des Sciences de Gestion

MEMOIRE

En vue de l'obtention du diplôme de

MASTER EN SCIENCES DE GESTION

Option : Management des ressources humaines

THEME :

Essai d'analyse de l'impact de la rémunération sur la motivation des salariés

Étude de cas : entreprise SONELGAZ– SDE Bejaïa

Préparé par :

- Abdelli Nouria

- Azzoug Lina

Dirigé par :

Otmani Kamel

Date de soutenance :

Les membres de Jury :

Président :

Examineur :

Rapporteur :

ANNÉE UNIVERSITAIRE : 2024/2025

REMERCIEMENT

Louange à Dieu par la grâce de qui les bonnes œuvres s'accomplissent.

*Louange à Dieu qui nous a accordé la force et la patience pour atteindre ce jour
et concrétiser cet accomplissement béni.*

«وَمَا طَلَبْنَا الْعِلْمَ إِلَّا لِرَوْحِهِ اللَّهُ»

*Nous exprimons notre profonde gratitude à notre encadrant académique,
Monsieur Otmani Kamel*

*Pour ses conseils avisés, sa disponibilité et son accompagnement constant tout au
long de la réalisation de ce mémoire.*

Nous remercions également Monsieur Tarek Kennouche,

*Notre encadrant au sein de l'entreprise Sonelgaz, pour son soutien, son
professionnalisme et sa précieuse disponibilité.*

Nos remerciements s'étendent à tout le personnel de Sonelgaz

Pour leur accueil chaleureux et leur généreuse collaboration.

*Enfin, nous adressons nos sincères remerciements à toutes les personnes Qui nous
ont soutenues, encouragées ou aidées, de près ou de loin, tout au long de ce
parcours académique.*

DÉDICACE

Je dédie ce travail, avant tout, à Mes chers parents, pour leur amour inconditionnel, leur soutien sans faille et leurs prières silencieuses qui m'ont portée jusqu'ici.

À tous les membres de ma famille, mes frères et sœurs – chacun et chacune selon son nom et sa valeur – pour leur présence bienveillante, leur encouragement et leur appui constant.

À toutes les personnes qui m'ont soutenue de près ou de loin – que ce travail soit un témoignage de ma profonde gratitude.

Et enfin, à moi-même, pour ma patience, ma constance, et ma capacité à affronter chaque épreuve avec détermination.

Nouria

DÉDICACE

Je dédie ces mots à ceux qui ont compté pour moi tout au long de mon chemin.

À mes chers parents

Les êtres les plus précieux dans ma vie. Merci pour votre amour inépuisable, vos sacrifices silencieux et votre patience infinie. Vous êtes ma force, mon refuge, et je vous aime infiniment.

À mon cher et unique frère

Mon confident, mon meilleur ami. Tu es un pilier pour moi, merci d'être là. À une présence qui m'a toujours apporté du calme et du soutien, même dans les moments les plus simples.

À mes amies d'enfance

Merci pour votre amitié sincère et votre présence précieuse.

À mes grands-parents

Une pensée du cœur à mon grand-père, paix à son âme. Toi qui m'as accompagné dès mon premier jour d'école, tu étais toujours là, même pour célébrer mes plus petites réussites. J'aurais tant aimé que tu sois encore là pour partager ce moment. Et à ma grand-mère, pour sa tendresse, ses prières et son amour constant.

Lina

LISTE DES ABRÉVIATIONS

CEEG : Société de l'Engineering de l'Electricité et du Gaz
DEET : Division Étude d'Exécution Travaux électricité et gaz
DFC : Division Finance et Comptabilité.
DGSI : Division Gestion des Systèmes d'Information.
DRC : Division Relation Commerciales.
DRH : Division Ressources Humaines.
DTE : Divisions Technique Électricité /
DTG : Divisions Technique Gaz
EGA : Electricité et Gaz d'Algérie.
EPIC : Établissement Public à Caractère Industriel et Commercial.
FRH : Fonction Ressources Humaines
GRH : Gestion des Ressources Humaines
GRTE : Société de Gestion du Réseau de Transport de l'Electricité.
IFEG : Institut de Formation en Electricité et Gaz
ME : Motivation Extrinsèque
MI : Motivation Intrinsèque
RH : Ressources Humaines
RSP : Réserve Spéciale de Participation
SAG : Service Affaires Générales.
SDA : Société de Distribution de l'Electricité et du Gaz d'Alger.
SDC : Société de Distribution de l'Electricité et du Gaz du Centre.
SDE : Société Distribution de l'Électricité et du Gaz de l'Est.
SDO : Société de Distribution de l'Electricité et du Gaz de l'Ouest.
SKTM : Sharikat Kahraba wa Takat Moutadjadida.
SONELGAZ : SOciété Nationale de l'Électricité et du Gaz.
SPA : Société Par Actions.
SPE : Société de Production de l'Electricité.
VIE : Valence, Instrumentalité, Expectation

LISTE DES TABLEAUX

Tableau N°01 : Les sources de satisfaction et d'insatisfaction au travail	34
Tableau N°02 : Représentation des différents éléments du système de rémunération chez l'entreprise	
SONELGAZ	53

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : La pyramide de la rémunération -----	14
Figure 2 : Les onze critères d'un bon système de rémunération. -----	18
Figure 3 : Les types de motivation. -----	29
Figure 4 : la pyramide des besoins de MASLOW. (Vendeirinho, 2004)-----	32
Figure 5 : La motivation à l'interaction des paramètres de la théorie des attentes. -----	35
Figure 6 : Filiales de l'entreprise Sonelgaz. -----	41
Figure 7: Organigramme de la SDE DD Bejaia. -----	44
Figure 8: Organigramme de la Division Ressources Humaines.-----	46
Figure 9: Répartition de la population de l'enquête selon le sexe -----	55
Figure 10 : Répartition d'effectif selon la tranche d'âge. -----	56
Figure 11: Répartition des répondants selon le niveau d'instruction. -----	57
Figure 12: Répartition des salariés selon l'ancienneté dans l'entreprise.-----	58
Figure 13: Niveau de satisfaction des salariés concernant leur rémunération.-----	59
Figure 14: Perception des salariés sur l'équité salariale entre employés. -----	60
Figure 15: Adéquation entre la rémunération et les qualifications des salariés. -----	61
Figure 16: Adéquation entre la rémunération et les efforts fournis -----	62
Figure 17: Opinion des salariés sur le système de primes en vigueur. -----	63
Figure 18: Éléments de la rémunération jugés les plus motivants par les salariés. -----	64
Figure 19: Influence de la politique de rémunération sur la performance. -----	65
Figure 20: Impact de la rémunération sur la fidélité des salariés. -----	66
Figure 21: Critères perçus de promotion au sein de l'entreprise. -----	67
Figure 22: Niveau global de motivation déclaré par les salariés. -----	68
Figure 23: Facteurs jugés les plus déterminants dans la motivation des salariés. -----	69
Figure 24: Impact perçu de la rémunération sur la motivation au travail. -----	70
Figure 25: Intention des salariés de quitter l'entreprise pour un meilleur salaire.-----	71
Figure 26: Préférences des salariés entre motivation collective et individuelle. -----	72
Figure 27: Perception des salariés quant à la reconnaissance de leur travail.-----	73
Figure 28: Facteurs principaux influençant la motivation au travail. -----	74
Figure 29: Auto-évaluation du niveau de motivation des salariés. -----	75

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Introduction générale

La gestion des ressources humaines (GRH) est essentielle pour le développement et la pérennité des entreprises, particulièrement dans un contexte économique algérien en constante évolution. Elle vise à attirer, fidéliser et motiver les talents, tout en assurant la compétitivité et l'innovation au sein des organisations. Un système de rétribution efficace permet non seulement de répondre aux attentes des salariés, mais aussi de créer un environnement propice au développement durable des entreprises en s'assurant de l'engagement et de la satisfaction des talents nécessaires pour faire face aux défis compétitifs du marché.

À la fin des années 1970 en Algérie, la crise économique marque une rupture ; les entreprises sont tenues de diversifier leur offre, ce qui nécessite le recours à une main-d'œuvre plus qualifiée, plus coûteuse et à rendre leur activité plus flexible. La direction utilise la rémunération pour améliorer la gestion des employés. La rémunération doit ainsi aller de pair avec le contrôle budgétaire et la recherche de performance. (Tirchi, 2012)

L'évolution des pratiques en matière de rémunération est marquée par le couplage rémunération-inflation, l'individualisation des salaires, puis la flexibilité de la rémunération. Ces changements mettent à la disposition des gestionnaires de nouvelles variables d'action destinées à la gestion des ressources humaines, certaines d'entre elles étant conçues pour améliorer la motivation et la satisfaction des employés.

La motivation, est-ce qui pousse une personne à travailler et à atteindre ses objectifs, elle se décline sous deux formes complémentaires : intrinsèque, lorsqu'elle résulte de la satisfaction personnelle liée à l'accomplissement des objectifs, et extrinsèque, influencée par des facteurs externes tels que la rémunération. Cette dernière, en tant qu'ensemble des compensations financières et non financières (salaire de base, primes, avantages en nature, reconnaissance symbolique), dépasse son rôle purement économique pour devenir un outil stratégique influençant directement le comportement et la productivité des employés.

INTRODUCTION GÉNÉRALE

En effet, si une rémunération équitable est nécessaire pour répondre aux besoins matériels et sociaux, elle agit également comme un levier puissant pour renforcer la motivation extrinsèque, à condition qu'elle soit perçue comme juste, transparente et alignée sur les objectifs de l'entreprise.

Selon Herzberg (1959), « le salaire, bien qu'il ne soit pas un facteur de motivation, est nécessaire pour éviter l'insatisfaction. ». (Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B., 1959)

Ainsi, la relation entre motivation et rémunération repose sur un équilibre subtil : une rémunération bien pensée peut non seulement satisfaire les attentes des employés, mais aussi catalyser leur engagement et transformer leurs efforts en performances organisationnelles durables, tout en soutenant leur épanouissement au travail.

De ce fait, pour servir ses objectifs stratégiques, l'entreprise peut jouer sur plusieurs leviers correspondant à des arbitrages à effectuer. En se référant aux concepts de diffusion globale, elle peut construire et mettre en œuvre son système de rémunération en l'optimisant selon la variété des situations, des organisations, des stratégies et des cultures.

Ce constat prend une importance particulière dans le contexte de l'entreprise SONELGAZ BÉJAÏA, où l'adéquation entre la politique de rémunération et les besoins des employés est essentielle pour garantir leur motivation et leur engagement.

Problématique

Cette étude vise à analyser la relation entre la rémunération et la motivation des salariés de l'entreprise SONELGAZ BÉJAÏA, à identifier les pratiques de rémunération contribuant à la satisfaction des employés, et à proposer des recommandations concrètes pour optimiser les politiques de rémunération en vue d'améliorer les performances organisationnelles.

Question principale :

Dans quelle mesure la politique de rémunération de l'entreprise SONELGAZ influence-t-elle la motivation de ses employés ?

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Questions secondaires :

- La rémunération est-elle le principal levier de motivation chez les salariés de l'entreprise SONELGAZ ?
- La politique de rémunération influence-t-elle la motivation des salariés de l'entreprise SONELGAZ ?

Hypothèses

1. La rémunération est le principal levier de motivation chez les salariés de l'entreprise SONELGAZ BÉJAÏA.
2. Une bonne structure salariale renforce la motivation des employés de l'entreprise SONELGAZ BÉJAÏA.

Choix et intérêt du sujet

Cette recherche se justifie par l'importance croissante qu'accordent les entreprises algériennes à la gestion stratégique de la rémunération dans un contexte économique de plus en plus concurrentiel. Comprendre le lien entre rémunération et motivation constitue un enjeu crucial pour améliorer la fidélisation des talents, optimiser les performances et renforcer l'implication des salariés dans les objectifs de l'entreprise.

Objectifs de la recherche

- Analyser la relation entre la politique de rémunération et la motivation des salariés de l'entreprise SONELGAZ Béjaïa.
- Vérifier si la rémunération est le principal levier de motivation chez les salariés de l'entreprise SONELGAZ Béjaïa.
- Identifier les éléments de la rémunération qui renforcent la satisfaction des employés.

INTRODUCTION GÉNÉRALE

-Proposer des recommandations pour améliorer la politique de rémunération afin d'augmenter la motivation des salariés.

Méthodologie de recherche

Afin de répondre à notre problématique, nous avons adopté deux approches complémentaires :

- Approche théorique : Présentation des fondements théoriques relatifs à la motivation et à la rémunération dans la gestion des ressources humaines, en explorant les concepts, mécanismes et théories en lien avec notre sujet.

- Approche pratique : une enquête avec un questionnaire structuré, adressé aux différentes catégories socioprofessionnelles de l'entreprise SONELGAZ BÉJAIA, dans le but d'évaluer l'impact de la rémunération sur leur motivation et leur performance au travail.

Structure du mémoire

- Chapitre I : La rémunération en tant que levier stratégique dans les organisations modernes. Ce chapitre aborde les définitions et typologies de la rémunération, les politiques et systèmes de rémunération, les critères d'élaboration.

- Chapitre II : La motivation en tant que pilier de la performance organisationnelle. Ce chapitre traite des concepts et théories de la motivation, en analysant l'interaction entre motivation et rémunération.

- Chapitre III : Étude de cas pratique réalisée au sein de l'entreprise SONELGAZ BÉJAIA. Ce chapitre présente les résultats de l'enquête menée auprès des salariés, analyse les données recueillies et propose des recommandations

Chapitre 01 :
La rémunération comme un levier stratégique
dans les entreprises

CHAPITRE 01 : « LA RÉMUNÉRATION COMME UN LEVIER STRATÉGIQUE DANS LES ENTREPRISES »

Introduction du chapitre :

Dans un contexte de forte concurrence et de performance élevée. La rémunération est un outil stratégique clé pour les organisations. Plus qu'un simple paiement. Elle aide à attirer, retenir et motiver les talents, en soutenant les objectifs de l'entreprise. Comme le souligne Jean-Marie Peretti, « la rémunération n'est pas uniquement un coût pour l'entreprise, mais aussi un investissement dans la performance et la motivation des salariés. » Ce chapitre étudie la rémunération et son rôle stratégique. La première partie définira ses types et composantes. La deuxième partie abordera la politique de rémunération, sa définition, son importance, son élaboration et ses objectifs, ainsi que ses évolutions récentes. Enfin, la troisième partie traitera du contexte algérien, en abordant les facteurs influençant la politique de rémunération et ses défis.

Section 01 : Généralités sur la fonction rémunération

La rémunération est un élément important la gestion des ressources humaines. Elle permet d'attirer, garder et de motiver les salariés. Cette section expose la définition de la rémunération, ses types et les onze systèmes de rémunération. Cela points aide à mieux comprendre son rôle dans l'entreprise.

1. Définition de la rémunération :

La rémunération est un élément essentiel de travail, étant la contrepartie du travail du salarié et un levier stratégique pour les entreprises. Elle regroupe l'ensemble des compensations versées aux employés, qu'elles soient financières ou non, immédiates, différées ou indirectes.

Selon J.M. Peretti & J.P. Magot : « La rémunération est l'ensemble des rétributions acquises par le salarié en contrepartie du travail effectué pour l'organisation qui l'emploi » (Peretti, J. M., & Magot, J. P., 2012)

CHAPITRE 01 : « LA RÉMUNÉRATION COMME UN LEVIER STRATÉGIQUE DANS LES ENTREPRISES »

Selon Emery Yves & Gonin François : « La rémunération désigne l'ensemble des éléments financiers destinés aux membres du personnel employé dans l'organisation. Elle constitue la prestation essentielle fournie par l'employeur en contrepartie du temps de travail et des compétences apportées par le collaborateur » (Yves, E. & François, G., 1995)

Selon LAETITIA LETHIELLEUX « La rémunération est souvent au cœur des préoccupations des salariés et recouvre des dimensions très variées. Elle constitue l'un des outils phares de la stratégie des entreprises, elle fait partie des éléments fondamentaux du contrat du travail, le salarié perçoit un salaire en contrepartie de l'exécution d'un travail » (Lethielleux, 2008).

Selon B. Thévenet & C. Dejoux et all : « La rémunération représente le salaire ou le traitement ordinaire de base et tous les autres avantages et accessoires payés, directement ou indirectement, en espèce ou en nature par l'employeur au travailleur en raison de l'emploi de ce dernier » (Thévenet, B., Dejoux, C. & all, 2012)

À la lumière des différentes approches théoriques, La rémunération est un levier clé en gestion des ressources humaines. L'équilibre entre attractivité et satisfaction est essentiel. Une bonne rémunération inclut salaire, primes, avantages et évolution. Ainsi, elle contribue non seulement à la motivation et à l'engagement des employés, mais aussi à la performance et à la pérennité de l'organisation.

Les définitions montrent que la rémunération désigne l'ensemble des éléments attribués au salarié en échange de son travail, qu'ils soient financiers ou non, directs ou indirects. Elle constitue à la fois une obligation contractuelle pour l'employeur et un levier stratégique pour l'entreprise, jouant un rôle central dans la motivation et l'implication des employés.

2. Les types de la rémunération :

CHAPITRE 01 : « LA RÉMUNÉRATION COMME UN LEVIER STRATÉGIQUE DANS LES ENTREPRISES »

Comme l'explique **Jean-Marie Peretti** : « La rémunération est constituée de deux grandes catégories :

- La rémunération directe : composée du salaire de base et des compléments de salaire ;
- La rémunération indirecte : composée des avantages sociaux, des prestations de retraite et de prévoyance. » (Peretti J.-M. , 2006)

La compréhension de cette distinction est essentielle pour analyser les pratiques de gestion salariale dans les entreprises. Nous allons donc détailler successivement la rémunération directe et la rémunération indirecte.

2.1. La rémunération directe : La rémunération directe représente le premier niveau de la pyramide salariale. Elle inclut toutes les sommes versées directement par l'employeur en échange du travail du salarié, sans inclure les avantages en nature ou les formes de rémunération différée. Elle est au cœur du système de rémunération, reflétant la valeur du poste et de la performance du salarié.

2.1.1. Le salaire de qualification (salaire de base) : Élément stable et sécurisant elle assure une base fixe au salarié. Il est généralement fixé sur une base horaire, mensuelle ou annuelle et il constitue un pilier essentiel de la rémunération déterminé à l'avance en termes de montant et de mode de calcul, il joue un rôle crucial dans l'attractivité et la motivation des employés.

Il correspond à la rémunération prévue dans le contrat de travail, dont le paiement est garanti. Il peut intégrer des primes ou avantages fixés par des accords d'entreprise ou des conventions collectives. En somme, il rémunère directement le travail effectué.

Dans le cas où le salaire inclut des heures supplémentaires, des primes liées aux conditions spécifiques du travail (comme les primes de risque ou d'insalubrité) ou encore des primes basées sur la performance individuelle ou collective, on parle alors de salaire majoré. (Roussel, 1996)

CHAPITRE 01 : « LA RÉMUNÉRATION COMME UN LEVIER STRATÉGIQUE DANS LES ENTREPRISES »

2.1.2. Le salaire de performance ou au mérite (variable) : ce type de salaire d'est une composante de la rémunération liée directement ou indirectement au travail du salarié. (Mercier, 2005)

Il considère la manière dont l'employé réalise son travail. Son évolution repose sur l'atteinte des objectifs fixés, de la contribution aux résultats d'une équipe ou de l'ensemble de l'entreprise. Il se caractérise par sa variabilité. (CADIN, 2012)

La rémunération de la performance fait directement référence aux résultats. Cependant, le lien entre compétence et performance est incertain. De meilleures compétences ne garantissent pas toujours de meilleurs résultats, et les rémunérer ne suffit pas à assurer un niveau de performance conforme aux attentes et aux coûts engagés en capital humain. Cependant, elle ne se résume pas à une récompense des résultats obtenus. Elle constitue un levier essentiel pour inciter, motiver et mobiliser les ressources afin d'atteindre les objectifs fixés. C'est dans ce cadre que toutes les formes de management par objectifs accordent un rôle central à la rémunération liée à la performance dans le processus de gestion. (Roussel, 1996)

2.1.3. Prime fixe et variable : Les primes se différencient de la rémunération variable liée à la performance par leur caractère collectif et systématique. Elles sont généralement liées au travail, au poste occupé, à l'individu ou à l'entité : prime d'ancienneté, prime de fonction, prime de sécurité, prime de repas, prime de transport, etc. Toute personne occupant un même poste dans des conditions identiques y est éligible. (Mercier, 2005)

Dans ce sens quand les primes sont attribuées de manière systématique, indépendamment de l'activité du salarié, on parle de primes fixes. Elles sont variables lorsque leur montant varie selon le temps de travail ou les conditions du poste.

CHAPITRE 01 : « LA RÉMUNÉRATION COMME UN LEVIER STRATÉGIQUE DANS LES ENTREPRISES »

2.2. La rémunération indirecte :

La rémunération indirecte est définie comme « l'ensemble des avantages financiers et non financiers qu'un employé reçoit en plus de son salaire direct, contribuant à son bien-être et à sa satisfaction au travail, tout en représentant un levier stratégique pour l'organisation » (Mondy, 2016)

Cette rémunération concerne tous les autres éléments et avantages qui se rajoutent à la rémunération directe, peuvent se décomposer en trois périphériques de rémunération à savoir : les périphériques légaux, sélectifs et statutaires, cette rémunération est liée directement aux statuts du personnel et son appartenance à l'organisation.

2.2.1. Les périphériques légaux : « Ils correspondent au deuxième niveau de la pyramide de la rémunération. Ils sont distribués en termes monétaires, et sont plus souvent de nature collective. Ils ne constituent pas un salaire et bénéficient d'un régime fiscal particulier » (CADIN, 2012)

a- L'intéressement : il s'agit d'une rétribution collective incertaine basée sur les résultats et l'efficacité de la société. Généralement, les modalités de calcul et de distribution sont déterminées dans les conventions collectives, non dans un accord, mais via une formule qui sera établie par l'accord d'intéressement. Les éléments pris en compte incluent les résultats, le chiffre d'affaires, une enquête de satisfaction, un taux de fidélité des clients, un taux de réclamation des clients.

« Si une grande liberté est laissée au mode de calcul, les éléments pris en compte devront garantir l'incertitude et la variabilité de cette modalité de rémunération. Le montant de l'intéressement peut être rendu immédiatement disponible, contrairement au cas de la participation. » (Hevenet, 2007)

b- La participation : Pour les entreprises comptant 50 employés ou plus, la participation est une obligation. Elle correspond à une prime versée par l'entreprise lorsqu'elle génère un bénéfice, visant à impliquer les employés dans les résultats de leur

CHAPITRE 01 : « LA RÉMUNÉRATION COMME UN LEVIER STRATÉGIQUE DANS LES ENTREPRISES »

société. La formule légale permet de déterminer le montant de la participation, également appelée réserve spéciale de participation (RSP), en se basant sur le bénéfice fiscal.

La formule RSP-1/2 (bénéfice net fiscal - 5 % des capitaux propres) contribue à la valeur ajoutée des employés, et le montant ou la limite de participation ne peut être inférieure à celui obtenu par cette formule.

Les entreprises ont toutefois la possibilité d'opter pour une autre méthode, à condition qu'elle soit au moins aussi avantageuse.

« La partie des bénéfices revenant aux salariés s'inscrit dans une réserve spéciale de participation dont le montant minimal est fixé par la loi et qui se trouve bloquée pendant une durée d'au moins cinq ans sauf motif justifiant un déblocage anticipé. » (Peretti, J. M., & Magot, J. P., 2012)

c- Le Plan d'épargne d'entreprise : « Le Plan d'épargne d'entreprise permet aux salariés, avec l'aide de leur entreprise, de se constituer une épargne. Les sommes proviennent de dépôts individuels du salarié, de majorations par l'entreprise des dépôts individuels (abondement), de l'intéressement et de la participation. Dans les petites entreprises, le dispositif de gestion se fait à travers un plan d'épargne interentreprises ». (Thévenet, B., Dejoux, C. & all, 2012)

2.2.2. Les périphériques sélectifs : « Ils constituent le troisième niveau de la pyramide de la rémunération et sont appelés aussi des avantages en nature, ils sont octroyés de manière sélective. Ces derniers sont gérés par l'employeur, les institutions de l'entreprise si elles existent, les organismes « extérieurs » ayant leur propre réseau de fournisseurs de biens et de services à prix réduits mais aussi par les salariés hors de tout accord formel avec l'employeur. » (Thévenet, B., Dejoux, C. & all, 2012)

CHAPITRE 01 : « LA RÉMUNÉRATION COMME UN LEVIER STRATÉGIQUE DANS LES ENTREPRISES »

Ils englobent :

Produits et services à prix réduit :

- Abonnement personnel à un service de transport aérien ;
- Remises sur les produits et services de l'entreprise ;
- Offres spéciales et achats groupés ;
- Logement à tarif abordable ;
- Prêts personnels avec conditions souples ;

Produits et services offerts gratuitement :

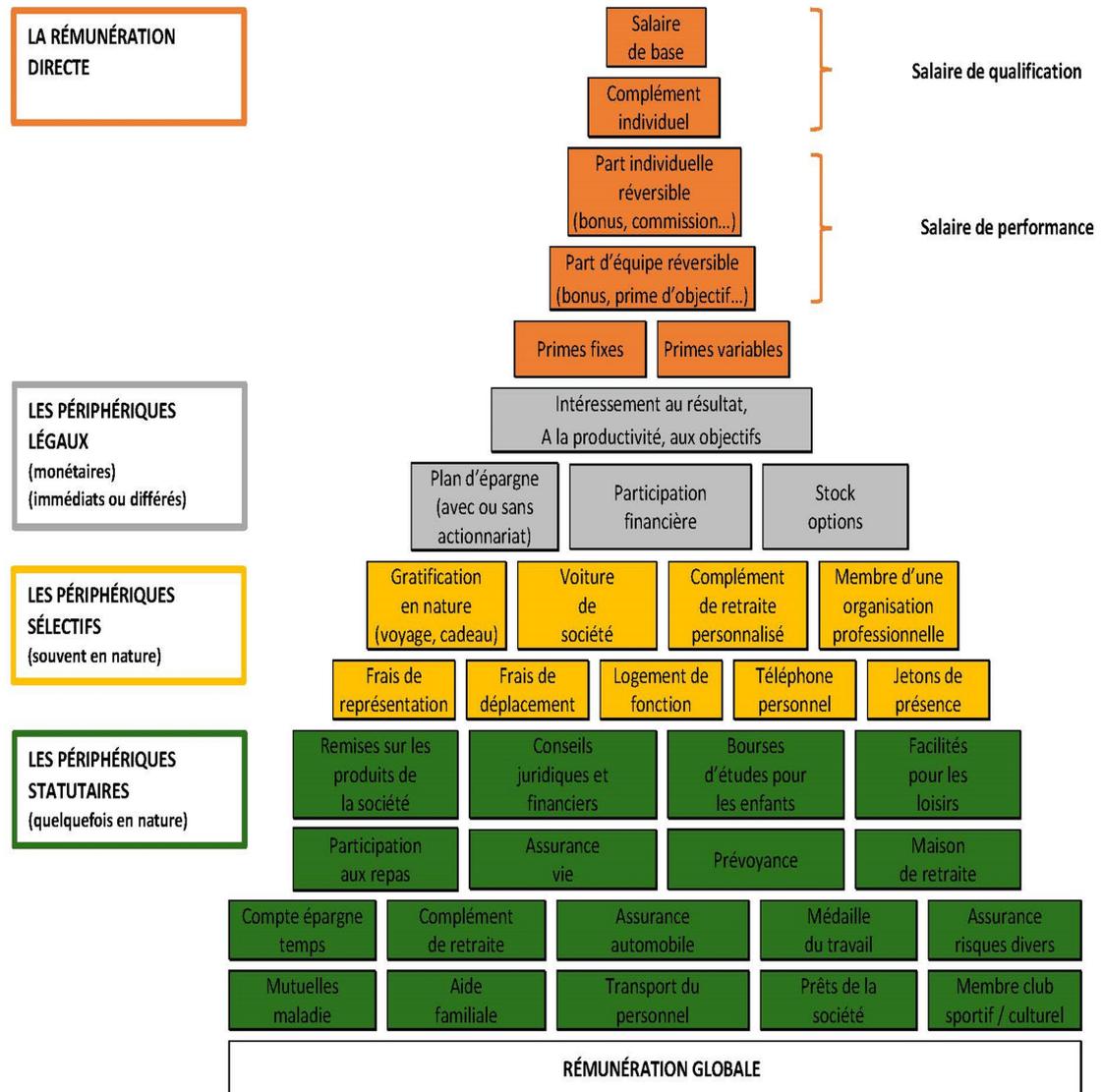
- Voyages privés.
- Cadeaux et récompenses individuelles.
- Mise à disposition gratuite de nourriture, d'équipements d'éclairage, de chauffage et de vêtements.

2.2.3. Les périphériques statutaires : représentent le quatrième niveau de la pyramide salariale, appelés avantages sociaux. Ils incluent les services sociaux du comité d'entreprise, le compte épargne-temps, la retraite complémentaire, l'assurance santé, les garanties de prévoyance et les autres avantages sociaux proposés par l'entreprise

« Sont les avantages sociaux acquis par le personnel qui varient d'une organisation à une autre, jouent un rôle d'attraction et de fidélisation, comme par exemple : œuvres sociales, des compléments personnalisés de retraite ou assurance vie, mutuelle maladie et avoir des facilités pour les loisirs, prévoyance, adhésion à des clubs sportifs ou culturels conseils juridiques et financiers. » (Schmidt, 2010)

CHAPITRE 01 : « LA RÉMUNÉRATION COMME UN LEVIER STRATÉGIQUE DANS LES ENTREPRISES »

Figure 1 : La pyramide de la rémunération



Source : www.stgcf.fr, d'après Gérard Donnadieu, Éditions d'Organisations.

À travers cette pyramide, on constate que la rémunération ne se limite pas au salaire de base. Elle comprend plusieurs niveaux : la rémunération directe, les avantages légaux, les avantages sélectifs et enfin les avantages statutaires. Plus on monte, plus la rémunération devient personnalisée et liée à la situation du salarié. Ce schéma montre que l'entreprise peut utiliser chaque niveau comme un outil pour motiver et fidéliser ses employés.

CHAPITRE 01 : « LA RÉMUNÉRATION COMME UN LEVIER STRATÉGIQUE DANS LES ENTREPRISES »

3- Les systèmes de la rémunération :

Un bon système de rémunération doit répondre à onze critères. Ces critères doivent être acceptés par la fonction ressources humaines (FRH) et la direction générale

3.1. Un système de rémunération liée à la stratégie : Le système de rémunération aide l'entreprise à avancer dans la bonne direction. Il doit pouvoir changer pour s'adapter à un monde qui bouge. Il doit aider à atteindre les objectifs, pas les bloquer. Il doit aussi respecter les valeurs et la culture de l'entreprise.

3.2. Un système de rémunération équitable : Le système doit être ressenti comme juste et incontestable par les membres de l'organisation. Tout sentiment de déséquilibre ou d'injustice ressenti par les salariés est porteur de conflits et de démotivation. La direction RH vérifiera régulièrement la pertinence de l'échelle interne des emplois. Pour cela, elle s'appuiera sur des outils d'évaluation et de classification des emplois.

La classification des emplois : elle consiste à peser les emplois à partir de critères de notation et d'accorder à chaque emploi un nombre de points. Cette démarche dite de « pesée des emplois permet de les hiérarchiser et de les classer par niveaux.

La DRH doit bâtir des grilles de salaires qui auront pour objectifs de : -Donner des règles de gestion avec un mini/médian/maxi théorique par niveau d'emploi. -Mettre en place des règles de progression, détecter et gérer les anomalies. Une communication et une transparence sur les règles de gestion des rémunérations facilitent et contribuent à la compréhension du système par tous.

3.3. 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'augmentation individuelle, la fixation des objectifs individuels et collectifs ainsi que la nature des primes soit bien en cohérence avec la stratégie de l'entreprise.

CHAPITRE 01 : « LA RÉMUNÉRATION COMME UN LEVIER STRATÉGIQUE DANS LES ENTREPRISES »

La rémunération variable est considérée comme un outil de motivation permettant de reconnaître et développer les performances individuelles et collectives au sein de l'entreprise ou du groupe. L'individualisation partielle ou totale rend nécessaire une certaine sélectivité dans l'attribution des mesures individuelles, celle-ci peut s'appliquer à l'aide d'outil telles que les matrices d'aide à la décision alliant le positionnement marché et le niveau de performance.

3.4. Un système de rémunération compétitif (équilibre externe) : L'entreprise doit positionner ses médianes salariales par niveau d'emploi selon le marché externe afin d'attirer, motiver et fidéliser les talents nécessaires. (Cohen, 2010)

3.5. Un système de rémunération fédérateur : Il peut aussi valoriser la dimension collective des résultats obtenus et renforcer le sentiment d'appartenance à l'entreprise.

3.6. Un système de rémunération flexible : Afin de garantir la flexibilité de la masse salariale, la politique de rémunération pourrait intégrer l'évolution des éléments variables de rémunération, telles que les primes et les accords d'intéressement, etc.

Cette flexibilité permet d'ajuster les charges sociales en fonction des fluctuations économiques de l'entreprise.

3.7. Un système de rémunération contrôlé : Dans la plupart des entreprises, Les salaires sont la principale dépense. Les RH doivent surveiller l'évolution de la masse salariale avec le contrôle de gestion sociale. En cas de dérive, il est important d'identifier les facteurs responsables de son augmentation. (Cohen, 2010)

3.8. Un système de rémunération transparent : Dans la majorité des entreprises, il n'y a pas de la transparence totale sur les salaires toutefois, il est possible de fournir des informations sur les grilles de rémunération, les critères d'augmentation et les modalités de gestion des cas individuels. Toute politique de rémunération doit être comprise par la hiérarchie afin d'être Compréhensible et visible pour les salariés. (Cohen, 2010)

CHAPITRE 01 : « LA RÉMUNÉRATION COMME UN LEVIER STRATÉGIQUE DANS LES ENTREPRISES »

3.9. Système de rémunération segmenté : C'est préférable d'opter pour une approche simple et diversifiée plutôt que complexe et uniforme. Aujourd'hui, Il est nécessaire de modifier la rémunération selon les métiers et les statuts. Toutefois, ces ajustements doivent s'inscrire dans une logique cohérente et respecter les valeurs de l'entreprise.

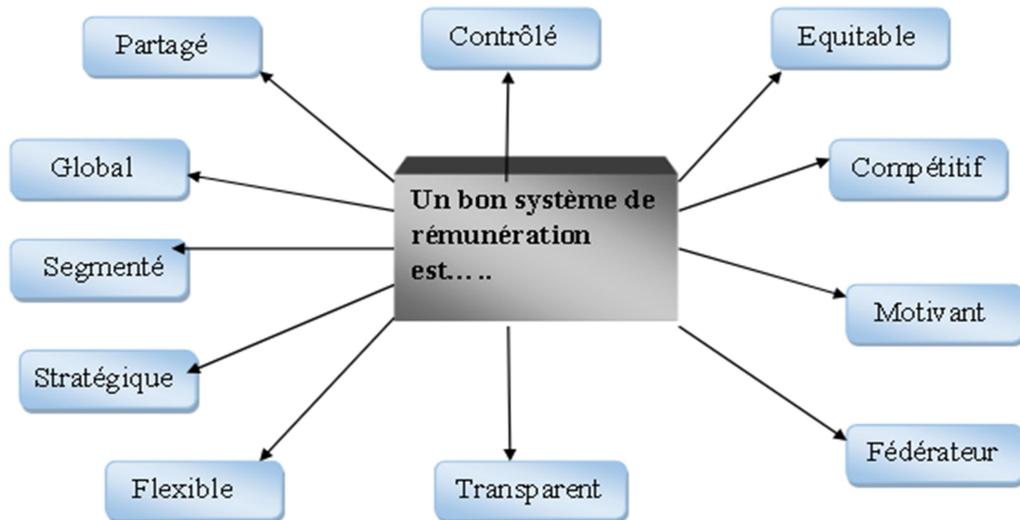
Les rémunérations basées uniquement sur des critères collectifs n'existent presque plus. L'individualisation des salaires augmente à travers des politiques différenciées selon les catégories professionnelles

3.10. Un système de rémunération globale : Il est important de dépasser cette notion de base < salaire mensuel net > et de considérer la rémunération sous toutes ses formes, englobant l'ensemble des composantes financières issues du travail du salarié. Pour garantir une meilleure compréhension des revenus perçus, la mise en place d'un livret individuel détaillant chaque année l'ensemble des éléments de la rémunération qu'ils soient versés immédiatement ou différés permet de garantir une plus grande transparence et une vision plus complète du package salarial

3.11. Un système de rémunération partagé : La fonction Ressources Humaines a la responsabilité de mettre en place le cadre global du système de rémunération, d'élaborer les outils de gestion et de fournir aux responsables les données essentielles pour prendre leurs décisions. De leur côté, les managers jouent un rôle crucial dans la gestion des rémunérations de leurs équipes, en respectant la politique salariale de l'entreprise. (Cohen, 2010)

CHAPITRE 01 : « LA RÉMUNÉRATION COMME UN LEVIER STRATÉGIQUE DANS LES ENTREPRISES »

Figure 2 : Les onze critères d'un bon système de rémunération.



Source : Etablie par nos soins en se référant aux critères d'un bon système de rémunération avancé par ANNICK.C, Op.cit. Page, 276-285.

Le schéma montre qu'un bon système de rémunération doit répondre à plusieurs critères. Il doit être équitable, motivant et transparent pour encourager les employés. Il doit aussi être contrôlé et flexible, pour rester juste et s'adapter aux situations. D'autres critères comme stratégique, global, segmenté, partagé, fédérateur et compréhensif assurent qu'il correspond aux objectifs de l'entreprise et aux attentes des salariés. Ces éléments font de la rémunération un véritable levier de performance et d'engagement au sein de l'entreprise.

CHAPITRE 01 : « LA RÉMUNÉRATION COMME UN LEVIER STRATÉGIQUE DANS LES ENTREPRISES »

Section 02 : Présentation de la politique de rémunération

Cette section s'intéresse à la politique de rémunération, elle le présente sa définition, son importance dans l'entreprise, les étapes de son élaboration ainsi que les objectifs qu'elle cherche à atteindre, cela permet de mieux comprendre comment les décisions liées à la rémunération sont prises dans une entreprise.

1. Définition de la politique de rémunération :

La politique de rémunération d'une entreprise est la régulation, par la direction, d'un échange salarial dans lequel le salarié reçoit, en contrepartie de son travail, une rétribution (au sens le plus large). Elle est un processus doté d'une certaine capacité de production, de maintien et de développement de règles. Cet échange se déroule non sur un marché mettant aux prises des acheteurs et des vendeurs, mais dans une organisation. (Eustache.D, 2001)

2. L'importance de la politique de rémunération :

La politique de rémunération joue un rôle important dans l'entreprise. Elle ne se limite pas uniquement au coût salarial, mais influence aussi la motivation et la fidélité des employés, ainsi que l'attractivité de l'entreprise, surtout dans un contexte où la concurrence pour les talents est forte. En effet, rémunérer un salarié ne signifie pas seulement lui verser un salaire, mais aussi le motiver et l'encourager à rester. C'est un levier essentiel pour attirer et retenir les compétences clés qui contribuent au succès de l'entreprise.

Aujourd'hui, les politiques de rémunération évoluent beaucoup. Faisant partie intégrante de la gestion des ressources humaines, elles ne servent pas uniquement à structurer les salaires, mais aussi à soutenir la stratégie globale de l'entreprise. Bien conçues, elles apportent de la valeur et participent à la réussite de l'organisation. Cependant, certaines pratiques peuvent aussi poser problème, notamment en période de crise, où elles sont parfois remises en question. (Peretti J.-M. , 2022)

CHAPITRE 01 : « LA RÉMUNÉRATION COMME UN LEVIER STRATÉGIQUE DANS LES ENTREPRISES »

3. L'élaboration de la politique de rémunération :

Verser un salaire correspond à récompenser une personne, valoriser certains comportements, voire prodiguer des encouragements. L'élaboration d'une politique salariale suppose de prendre en considération les impératifs économiques et les besoins sociaux.

« Elle s'inscrit dans une démarche qui vise à prendre en compte des réalités économiques et sociales, car la rémunération possède une dimension à la fois économique et sociale. Économique d'une part, puisque le salaire est la contrepartie d'un travail, ce qui renvoie à des notions de marché (compétitivité) et de rareté ; sociale d'autre part, car un salaire est aussi une récompense. En cela, la question de la rémunération fait appel à des notions telles que le mérite et la justice. » (CADIN, 2012)

L'élaboration d'une politique de rémunération suppose donc de procéder à des arbitrages économiques et sociaux. Il existe différents systèmes d'arbitrages, notamment en fonction du niveau du poste, des compétences requises et des performances du salarié vis-à-vis d'objectifs (chiffre d'affaires, ventes, etc.). La rémunération peut être fixe, variable, ou encore influencée par des éléments tels que l'ancienneté ou les accords d'entreprise permettant d'obtenir des primes supplémentaires comme la prime d'ancienneté.

Pour établir une politique de rémunération efficace, il est essentiel de réfléchir aux différents niveaux de salaire, qu'ils soient fixes ou variables, afin de concevoir une grille salariale pertinente. L'objectif est de garantir un équilibre entre l'attractivité des rémunérations, la maîtrise des coûts salariaux et l'équité perçue par les employés.

4. Les objectifs de la politique de rémunération :

4.1. Assurer l'équité et la conformité :

L'objectif ultime de toute rémunération est de créer un sentiment de reconnaissance et d'équité pour les employés actuels et futurs. De plus, toute politique de

CHAPITRE 01 : « LA RÉMUNÉRATION COMME UN LEVIER STRATÉGIQUE DANS LES ENTREPRISES »

rémunération devrait faire l'équilibre entre le fait de satisfaire les demandes des employés et la capacité de financement de l'organisation.

Il existe 4 principes d'équités que l'entreprise devrait considérer : équité interne, externe, individuelle et collective.

4.1.1. L'équité interne : consiste à faire une comparaison des différents emplois à l'intérieur d'une organisation dans le but de déterminer la valeur de l'apport de chaque emploi à la réalisation des objectifs de l'organisation.

4.1.2. L'équité externe : repose principalement sur la détermination du degré de compétitivité, permet ou facilite à l'organisation le recrutement d'un personnel compétent et aussi une plus grande satisfaction par rapport à leurs rémunérations.

4.1.3. L'équité individuelle : cela veut dire que la rémunération des salariés varie en fonction de leurs contributions, de leurs rendements et de leurs compétences ou aussi de leurs expériences relatives en termes d'années de service.

4.1.4. L'équité collective : des dispositifs ont été mis en place progressivement par la loi dans le but de mettre fin à toutes les inégalités en termes de genre ou de sexe (homme et femme).

Tout employeur est tenu d'assurer, pour un même travail ou un travail de valeur égale, l'égalité de rémunération entre les femmes et les hommes : ce principe interdit toute discrimination de salaire fondé sur le sexe. Tous les employeurs et tous les salariés sont concernés, qu'ils relèvent ou non du code du travail. Les salariés du secteur public sont donc également visés.

4.2. Attirer, retenir les talents et assurer la compétitivité :

Pour survivre, l'entreprise a besoin d'être compétitive. Elle doit donc trouver un juste milieu entre sa volonté de réduire ses coûts humains et celle d'être compétitive, sachant que sa première valeur ajoutée réside dans les hommes qui la composent. Son

CHAPITRE 01 : « LA RÉMUNÉRATION COMME UN LEVIER STRATÉGIQUE DANS LES ENTREPRISES »

système de rémunération doit donc permettre d'attirer et de retenir les collaborateurs de valeur en offrant des rémunérations attractives par rapport au marché.

Une entreprise a de nombreux outils disponibles pour attirer les talents. Un de ces outils est la politique de rémunération proposée aux postulants en termes de salaire, primes et avantages. De manière générale, une entreprise proposant une rémunération inférieure à ce que le postulant peut se voir proposer dans d'autres entreprises n'arrivera pas à recruter au niveau qu'elle souhaite ou dans des délais raisonnables.

Ainsi, il est impératif pour une entreprise de revoir régulièrement le niveau des rémunérations qu'elle propose aux postulants. Un écart, même minime avec le marché, peut faire chuter le niveau et les délais de recrutement.

Parallèlement, le contexte économique et technologique impose à la politique de rémunération une fonction de régulation des coûts. C'est-à-dire que les coûts salariaux doivent suivre la courbe des revenus de l'entreprise, surtout quand ces derniers baissent.

4.3. Motiver et reconnaître la performance :

Une politique de rémunération doit être motivante. C'est-à-dire qu'elle doit répondre aux besoins de chaque salarié. Si la pyramide de MASLOW est reprise, la rémunération doit d'abord couvrir les besoins de base (besoins physiologiques et de sécurité), puis évoluer pour satisfaire les besoins d'appartenance et d'estime.

L'importance attribuée à la reconnaissance individuelle dans la rémunération des employés varie d'une organisation à une autre. Parmi les régimes de rémunération visant à reconnaître le rendement individuel, on trouve la rémunération au mérite, la commission et les primes de performance.

La politique de rémunération doit être un levier de motivation et de performance en liant les rémunérations aux résultats obtenus. Les entreprises doivent mettre en place des systèmes de primes et d'augmentations qui encouragent les employés à améliorer leurs performances et à s'impliquer davantage dans l'atteinte des objectifs organisationnels.

CHAPITRE 01 : « LA RÉMUNÉRATION COMME UN LEVIER STRATÉGIQUE DANS LES ENTREPRISES »

Conclusion du chapitre :

Ce chapitre a montré que la rémunération, c'est ce que reçoit un salarié pour son travail. Elle peut être fixe, liée à la performance, ou sous forme d'avantages. On a aussi vu qu'il existe plusieurs façons de gérer la rémunération. Pour qu'un système soit juste et motivant, il faut qu'il respecte des règles simples adaptées à l'entreprise. La deuxième partie a expliqué comment l'entreprise construit sa politique de rémunération. Elle organise les salaires, motive les employés, les garde et attire de nouvelles personnes. Pour fonctionner, la rémunération doit correspondre à l'entreprise, aux employés et aux objectifs. Gérer correctement les salaires encourage les employés et aide l'entreprise à avancer.

Chapitre 02 :

La motivation au travail, un pilier essentiel dans la gestion des ressources humaines

CHAPITRE 02 : « LA MOTIVATION AU TRAVAIL, UN PILIER ESSENTIEL DANS LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES »

Introduction du chapitre :

Dans le monde du travail, la motivation joue un rôle essentiel. Elle influence la manière dont un salarié accomplit ses tâches, la qualité de son travail et sa capacité à persévérer. Ce chapitre commence par une définition claire de la motivation et met en lumière son importance dans le contexte professionnel.

Ensuite, nous aborderons les différents types de motivation selon la théorie de l'autodétermination : la motivation intrinsèque, la motivation extrinsèque et l'amotivation.

Enfin, nous présenterons les principales théories développées par Maslow, Herzberg et Vroom. Comprendre ce qui motive les individus permet d'améliorer leur bien-être au travail et d'optimiser la performance globale de l'entreprise.

Ce chapitre constitue ainsi une base essentielle pour une gestion plus efficace des ressources humaines et pour la création d'un environnement de travail favorable à l'épanouissement et à la performance des salariés

Section 01 : la motivation, définitions et fondements

La motivation a une grande importance dans nos tâches quotidiennes. Elle influence notre comportement, nos apprentissages et nos objectifs. Cette partie décrit ce qu'est la motivation, son importance, ses sources.

1. Définitions de la motivation :

La motivation est un processus psychologique qui pousse un individu à agir dans un but précis. Elle influence son niveau d'engagement, sa persévérance et sa performance au travail.

- **Selon A, LIEURY et F, FENOUILLET** : « La motivation est donc l'ensemble des mécanismes biologiques et psychologiques qui permettent le déclenchement de l'action, de l'orientation (vers un but, ou à l'inverse pour s'en éloigner) et en fin de l'intensité et de la persistance ; plus on est motivé et plus l'activité est grande et persistante ». (Lieury, A., & Fenouillet, F., 1997)
- **Selon le dictionnaire des ressources humaines** : « La motivation est le besoin qui met en mouvement, qui fait agir, est un désir qui tend à déterminer les comportements d'un salarié et l'ensemble des facteurs qui incitent le salarié à travailler ». (Peretti, J.-M., 2001)

CHAPITRE 02 : « LA MOTIVATION AU TRAVAIL, UN PILIER ESSENTIEL DANS LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES »

- **Selon Patrice ROUSSEL :** « 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 d'une tâche donnée afin de satisfaire un besoin personnel, de manière plus efficace et mieux des capacités personnelles ». (Roussel, P., 1996)
- **Selon FABIEN Fenouillet :** « La motivation est une hypothétique force intra-individuelle ou état qui initie et dirige le comportement vers un certain but. Les origines de la motivation reposent sur l'analyse des états internes et/ou des éléments du comportement de l'action ». (Fenouillet, 2016)

D'après les différentes définitions, la motivation est ce qui pousse une personne à agir pour atteindre un objectif. Elle vient de ce qu'on ressent à l'intérieur comme des besoins ou des envies. Elle influence la manière d'agir, comme l'effort fourni, le temps utilisé et l'objectif visé. C'est ce qui donne envie de travailler, de continuer et de faire des efforts pour réussir une tâche.

2. L'importance de la motivation au travail : (Lévy-Leboyer, 2001)

La motivation joue un rôle essentiel dans le contexte professionnel. En l'absence de motivation, la qualité du travail des employés peut être compromise. Ils fournissent peu d'efforts et manquent d'engagement, ce qui impacte négativement la performance globale de l'organisation.

- Selon Leboyer, la motivation au travail correspond à l'ensemble des facteurs qui poussent un individu à atteindre un objectif professionnel. Elle permet de donner un sens aux tâches accomplies, au-delà de l'exécution automatique des activités.

Une personne motivée devient plus productive et plus efficace dans l'exécution de ses tâches. Elle persévère également face aux difficultés et ressent un certain bien-être dans son environnement de travail. Cette satisfaction personnelle contribue fortement à sa stabilité émotionnelle et professionnelle.

Toujours selon Lévy-Leboyer, lorsque les salariés sont motivés, l'entreprise fonctionne mieux. Ils accomplissent leurs missions, s'impliquent davantage et prennent des initiatives. En outre, ils ont tendance à rester dans l'entreprise, ce qui réduit le taux de rotation du personnel.

CHAPITRE 02 : « LA MOTIVATION AU TRAVAIL, UN PILIER ESSENTIEL DANS LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES »

À l'inverse, l'absence de motivation peut entraîner de la démotivation, une baisse de performance voire des départs.

C'est pourquoi les responsables des ressources humaines doivent identifier et mettre en place des leviers de motivation adaptés. Cela peut passer par des récompenses financières, la reconnaissance des efforts, ou encore des actions de formation visant à valoriser et développer les compétences des salariés. Ces leviers contribuent directement à la réussite organisationnelle.

3. Les sources de motivation : (Myrhline, 2023)

3.1. La rémunération : La rémunération représente un levier traditionnel et un facteur de motivation incontestable. Toutefois, pour qu'elle exerce un véritable effet sur la motivation des employés, elle doit être bien pensée et durable. Il est important de souligner qu'elle ne constitue pas l'unique source de motivation. Selon les circonstances, elle peut aussi bien stimuler que freiner l'engagement. Il est donc essentiel de mettre en place un système de motivation global et adapté.

3.2. La culture et le projet d'entreprise : La culture d'entreprise ainsi que les projets qu'elle porte jouent un rôle crucial dans l'implication des collaborateurs. Lorsqu'un salarié se sent concerné et intéressé par les projets menés, il est plus enclin à s'investir pleinement et à s'inscrire dans la durée au sein de l'organisation.

3.3. Les conditions de travail : Disposer d'une certaine autonomie dans ses tâches quotidiennes peut être une source importante de motivation. De même, travailler dans un environnement agréable, bénéficier de locaux confortables ou d'horaires souples sont autant d'éléments qui contribuent au bien-être et à la motivation des salariés.

3.4. Le développement des compétences professionnelles : L'accès à la formation, au tutorat ou à d'autres moyens d'apprentissage permet aux salariés de renforcer leurs compétences. Cela les aide à évoluer professionnellement, à gagner en autonomie et en efficacité, ce qui, en retour, renforce leur motivation à contribuer activement à la réussite de l'entreprise.

Section 02 : Types et théories de motivation

La motivation se divise en plusieurs types : intrinsèque, extrinsèque et amotivation. Cette section explore ces types ainsi que les théories de Maslow, Herzberg et Vroom, qui expliquent les facteurs influençant notre comportement au travail.

1. Les types de motivation : (Louche, 2006)

Selon le cadre de leur théorie de l'autodétermination, DECI et Ryan (1985), ainsi que Ryan et DECI (2000), définissent trois formes de motivation : Intrinsèque, extrinsèque et amotivation

1.1. La motivation intrinsèque (MI) :

La motivation intrinsèque prend place lorsqu'on fait une activité pour le plaisir et la satisfaction qu'elle donne. Il y a trois formes de motivation intrinsèque.

1.1.1. La motivation intrinsèque aux stimulations : où l'individu est motivé par les fortes émotions ressenties au travail.

1.1.2. La motivation intrinsèque à la connaissance : où l'individu participe dans une activité pour apprendre et de découvrir de nouvelles choses

1.1.3. La motivation intrinsèque à l'accomplissement : où l'individu a besoin de faire face à des défis

1.2. La motivation extrinsèque (ME) :

La motivation extrinsèque est présente dans les contextes où le comportement vise à atteindre des objectifs utilitaires (par exemple, obtenir une récompense ou éviter une punition).

Il y a plusieurs types de motivation extrinsèque :

CHAPITRE 02 : « LA MOTIVATION AU TRAVAIL, UN PILIER ESSENTIEL DANS LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES »

1.2.1. La régulation externe : L'attitude est influencée par des récompenses matérielles ou des punitions imposées par une autre personne.

1.2.2. La régulation introjectée : L'individu assimile les contraintes qui étaient initialement externes. Ainsi, il commence à internaliser les pressions externes, bien que l'on ne puisse pas encore parler d'autodétermination.

1.2.3. La régulation par identification : Dans cette situation, l'individu valorise le comportement et le perçoit comme une option qu'il a choisie.

1.3. L'amotivation :

Enfin, Deci et Ryan (1985) définissent les situations d'amotivation comme celles où l'individu ne ressent aucune relation entre ses actions et les résultats qu'il obtient. Il suppose alors que ses comportements résultent de facteurs échappant à son contrôle. L'individu se trouve alors sans motivation.

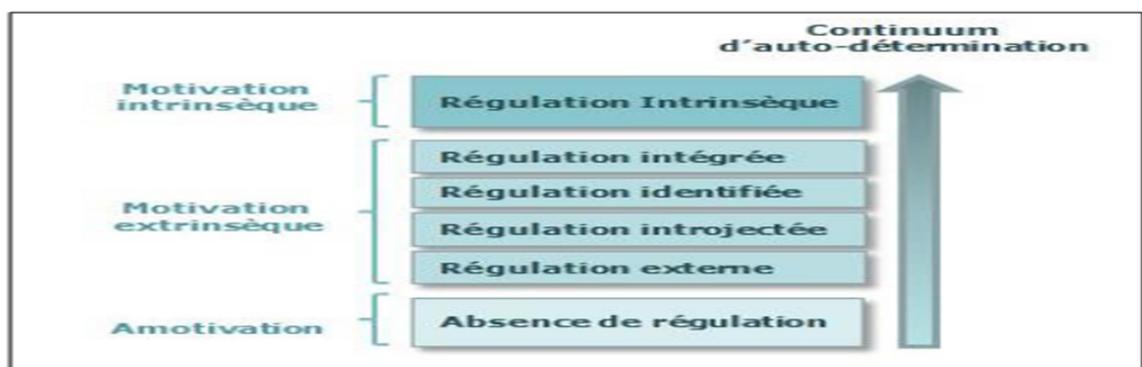
Il existe deux types d'amotivation :

L'amotivation externe, liée à des facteurs comme l'attitude des supérieurs ;

L'amotivation interne, liée à un manque de motivation ou de confiance en soi.

Dans cette étude, l'amotivation ne sera pas prise en compte, car elle correspond à une absence totale de motivation

Figure 3 : Les types de motivation.



Source : La théorie de Richard DECI, 1975, « Théorie de la motivation intrinsèque et extrinsèque », sur le site www.alain.battandier.free.fr,

CHAPITRE 02 : « LA MOTIVATION AU TRAVAIL, UN PILIER ESSENTIEL DANS LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES »

Le schéma représente les différents types de motivation selon DECI et Ryan. Il montre une progression allant de La motivation (absence de motivation) jusqu'à la motivation intrinsèque, en passant par différents types de motivation extrinsèque. Plus on monte dans le schéma, plus l'individu agit de manière autonome.

2. Les théories de motivation :

2.1. Les théories traditionnelles ou basées sur le contenu :

Une des interrogations fondamentales qui a stimulé les études sur la motivation concerne son contenu. Qu'est-ce qui la compose ? Qu'est-ce qui poussent les personnes à agir ? Ce sont des questions fondamentales qui suscitent de l'intérêt pour la motivation. Nous allons donc examiner divers travaux qui forment ce que l'on appelle les théories traditionnelles dites du contenu.

2.1.1. La théorie de MASLOW (La pyramide des besoins) :

Dans le secteur des sciences humaines appliquées à la gestion, on compte une demi-douzaine d'éminentes « célébrités », des écrivains dont les noms sont familiers à des milliers d'administrateurs au niveau mondial. MASLOW figure parmi ces personnalités.

D'après des observations cliniques réalisées dans les années 1940, Maslow, un psychologue et consultant, a formulé l'idée que les comportements des individus sur le lieu de travail sont guidés par leurs besoins insatisfaits personnels. On estime que l'individu est apte à classer ces besoins et à les combler selon un ordre de priorité et d'impact. Par conséquent, les besoins prépondérants susciteront une certaine réaction en réponse à leur satisfaction. (Foudrat, 2007)

- **Le Besoins physiologiques** : Ils sont essentiels et correspondent » aux besoins fondamentaux : se nourrir, boire, etc. en ce qui concerne le milieu professionnel. On peut les identifier à la rétribution économique, car celle-ci permet de répondre aux besoins fondamentaux par l'acquisition d'aliments et de boissons nécessaires pour maintenir l'équilibre vital.

CHAPITRE 02 : « LA MOTIVATION AU TRAVAIL, UN PILIER ESSENTIEL DANS LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES »

- **Le besoin de sécurité** : Ce besoin reflète la quête de protection pour se sentir en sécurité face à d'éventuelles menaces. Il s'exprime par le désir de stabilité professionnelle et l'espoir d'équité ou de justice dans les relations professionnelles ou les rapports hiérarchiques.
- **Le besoin d'appartenance** : Ce besoin est lié à la quête de reconnaissance et d'intégration dans un groupe. Le niveau d'inclusion dans le groupe reflète les différentes modalités de relations entre l'individu et les autres membres du groupe.
- **Le besoin d'estime** : Cela se manifeste par un sentiment de fierté pour le travail réalisé, un sentiment de capacité à réussir et de compétence, ainsi qu'une reconnaissance perçue de la part des autres, y compris ses collègues, ses supérieurs et ses amis dans les cercles restreints.
- **Le besoin de réalisation de soi** : Ce besoin fait référence à la capacité de déployer son potentiel, à l'occasion au travail de se confronter à des tâches complexes qui constituent un véritable challenge intellectuel et qui sollicitent toutes les aptitudes de la personne.

CHAPITRE 02 : « LA MOTIVATION AU TRAVAIL, UN PILIER ESSENTIEL DANS LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES »

Figure 4 : la pyramide des besoins de MASLOW. (Vendeirinho, 2004)



À travers cette pyramide, Maslow montre que les humains ont des besoins à différents niveaux, des plus essentiels comme manger et dormir, aux plus élevés comme s'épanouir et réussir. Mais dans la réalité, ces besoins ne suivent pas toujours un ordre précis et peuvent être recherchés en même temps.

2.1.2. La théorie de HERZBERG :

Pour HERZBERG, les éléments influençant la satisfaction au travail sont différents de ceux qui causent l'insatisfaction. Grâce à ses recherches, il a défini deux types de facteurs. (Semuhoza, 2009)

- **Les facteurs d'hygiène** : Ces éléments liés au travail, ils incluent la rémunération et les conditions de travail. La politique de l'entreprise et le management. Leur rôle n'est pas de motiver, mais d'éviter l'insatisfaction. S'ils sont insuffisants, ils causent

CHAPITRE 02 : « LA MOTIVATION AU TRAVAIL, UN PILIER ESSENTIEL DANS LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES »

du mécontentement. Cependant, leur présence ne garantit pas la satisfaction, mais simplement une absence d'insatisfaction.

- **Les facteurs de motivation** : Ces éléments concernent le contenu du travail, comme la reconnaissance, l'évolution professionnelle, les responsabilités et l'accomplissement personnel. Ils génèrent satisfaction et motivation. Leur absence ne cause pas d'insatisfaction, mais un manque de satisfaction.

Ainsi, selon HERZBERG, satisfaction et insatisfaction sont indépendantes :

Les facteurs de motivation créent de la satisfaction ou, au pire, une absence de satisfaction, sans causer d'insatisfaction. Les facteurs d'hygiène, eux, génèrent de l'insatisfaction lorsqu'ils sont insuffisants, ou, au mieux, une absence d'insatisfaction sans jamais produire de satisfaction.

Tableau 01 : Les sources de satisfaction et d'insatisfaction au travail (selon Herzberg)

Factures de satisfaction	Facteurs d'insatisfaction (Facteurs d'hygiène)
Réalisation des objectifs	Politiques internes de l'entreprise
Possibilités de promotion et d'avancement	Relations interpersonnelles conflictuelles
Responsabilisation accrue	Supervision trop stricte ou inadéquate
Reconnaissance des efforts	Rémunération perçue comme insuffisante
Travail enrichissant et stimulant	Insécurité de l'emploi
Autonomie dans les tâches	Conditions matérielles de travail inadéquates
Sentiment d'accomplissement personnel	Manque de communication claire
Développement personnel et Professionnel	Bureaucratie excessive

Source : réaliser par nous même

CHAPITRE 02 : « LA MOTIVATION AU TRAVAIL, UN PILIER ESSENTIEL DANS LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES »

À travers ce tableau, nous avons illustré les facteurs qui influencent la satisfaction et l'insatisfaction au travail. Il montre qu'un bon salaire et de bonnes conditions ne suffisent pas à motiver, mais que la reconnaissance, l'autonomie et l'évolution sont essentielles pour l'engagement des salariés.

2.2. Les théories du processus :

Les théories de processus, à la différence des théories de contenu, ne cherchent pas à définir la motivation, mais à comprendre son fonctionnement. La question se déplace du « pourquoi » au « comment ». Nous allons ainsi examiner les différents apports des chercheurs sur ce sujet.

2.2.1. La théorie des attentes :

Aussi appelée système Valence, Instrumentalité, Expectation (V.I.E.), a été introduite par Vroom, Porter et Lawler en 1964. Elle repose sur trois éléments : la valence, l'instrumentalité et l'expectation. (Mucha, 2015)

Elle repose sur l'idée que la motivation d'un individu dépend des chances d'obtenir des récompenses selon l'effort fourni. Une personne agit si cela l'aide à atteindre ses objectifs et récompenses. (Robbins, 2006)

La motivation dépend de trois facteurs : (Lévy-Leboyer, C., 2003)

- **L'instrumentalité (utilité)** : C'est la probabilité qu'un effort soit récompensé. Deux conditions doivent être remplies :

CHAPITRE 02 : « LA MOTIVATION AU TRAVAIL, UN PILIER ESSENTIEL DANS LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES »

- L'individu doit voir un lien entre l'effort fourni et les récompenses qu'il peut obtenir (par exemple, de l'argent, de la sécurité, de la reconnaissance).

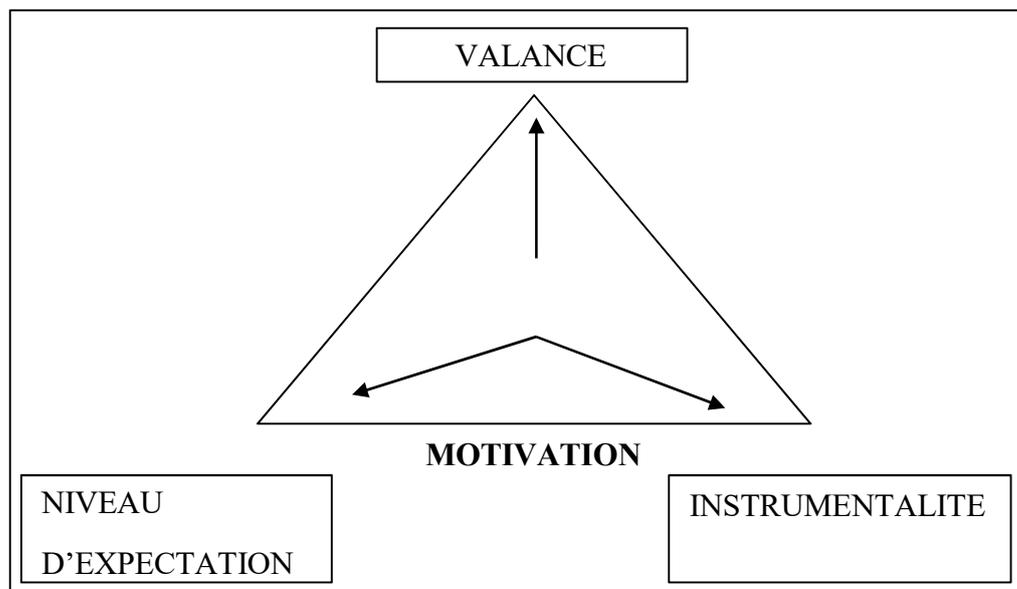
- L'individu doit croire que son effort sera récompensé

- **L'expectation (niveau d'attente)** : C'est la probabilité qu'une personne pense avoir réussi, selon ses compétences. Autrement dit, Un individu évaluera ses chances de réussite selon sa capacité à accomplir la tâche. Si son évaluation est négative, la motivation sera faible, voire nulle.
- **La valence (valeur)** : Cela désigne l'importance qu'une personne donne aux récompenses. Il ne suffit pas que la récompense soit visible, elle doit aussi être vue comme importante et désirée par l'individu.

Si ces trois facteurs sont bien combinés ils forment un processus de motivation efficace. Si l'un des facteurs manque ou absent, la motivation ne peut pas se produire. Cette relation peut être résumée par l'équation suivante :

$$\text{Motivation} = V \times I \times E$$

Figure 5 : La motivation à l'interaction des paramètres de la théorie des attentes.



Source : SCHERMERHORN J-R., et al. « Comportement Humain Et Organisation », Éditions du Renouveau Pédagogique INC, 2010, P .145

Ce schéma montre que pour qu'un employé soit motivé, il doit être convaincu que ses efforts auront un impact, qu'il recevra une récompense en retour et que cette récompense a une réelle valeur pour lui. Si l'un de ces éléments manque, sa motivation risque de diminuer.

3. La relation entre la rémunération et la motivation :

La rémunération est souvent perçue comme un levier central de la motivation au travail. Toutefois, les apports des sciences comportementales et de la psychologie montrent que son effet varie selon les types de motivation.

D'un côté, la rémunération fixe, lorsqu'elle est perçue comme juste et équitable en comparaison avec les efforts fournis et les rémunérations des pairs, peut renforcer l'engagement du salarié.

De l'autre, la rémunération variable (telles que les primes ou commissions), bien qu'efficace à court terme, peut parfois nuire à la motivation intrinsèque, notamment lorsque l'individu est déjà animé par des valeurs ou un intérêt personnel pour la tâche. Ainsi, si la rémunération peut constituer un facteur de motivation, son impact dépend des circonstances et de la manière dont elle est perçue. Une approche individualisée, prenant en compte les attentes et les leviers propres à chaque collaborateur, semble dès lors plus adaptée qu'un modèle uniforme basé uniquement sur l'incitation financière. (Viaud, 2023)

CHAPITRE 02 : « LA MOTIVATION AU TRAVAIL, UN PILIER ESSENTIEL DANS LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES »

Conclusion du chapitre :

Ce chapitre a permis de voir que la motivation est un sujet riche, qui dépend de plusieurs éléments à la fois personnels et liés au contexte de travail, les définitions montrent qu'elle impacte directement l'engagement, l'effort et la performance des salariés. On a aussi vu que des facteurs comme la rémunération, l'environnement de travail, le style de management ou encore la possibilité de se former peuvent jouer un rôle important dans le maintien de cette motivation. Les différents types présentés par DECI et Ryan montrent que chacun peut être motivé pour des raisons très diverses, internes ou externes. Enfin, les théories comme celles de Maslow, Herzberg et Vroom nous donnent des clés pour analyser en profondeur ce qui pousse vraiment les individus à agir au travail.

Chapitre 03 :

**L'impact de la rémunération sur la
motivation des salariés de l'entreprise
sonelgaz bejaia**

CHAPITRE 03 : L'IMPACT DE RÉMUNÉRATION SUR LA MOTIVATION DES SALARIÉS AU SEIN DE L'ENTREPRISE SONELGAZ BEJAIA

Introduction du chapitre :

Dans ce chapitre, nous allons présenter la partie pratique de notre travail. Nous avons choisi d'étudier le cas de la Direction de Distribution de l'entreprise SONELGAZ Bejaia afin de mieux comprendre l'impact de la rémunération sur la motivation des salariés. La première section sera consacrée à la présentation de l'entreprise et de son système de rémunération. Ensuite, nous analyserons les résultats d'une enquête réalisée auprès des salariés, afin de connaître leur avis sur la politique de rémunération et son effet sur leur motivation au travail.

Section01 : présentation et organisation de l'entreprise SONELGAZ

Cette section vise à présenter l'organisation de l'entreprise SONELGAZ, en mettant l'accent sur la Direction de Distribution de Béjaïa. Elle permettra de mieux comprendre le cadre structurel et le système de rémunération appliqué.

1. Présentation de l'entreprise SONELGAZ :

La Société Nationale de l'Électricité et du Gaz (SONELGAZ) est une entreprise à caractère industriel et commercial exerçant les activités suivantes pour son propre compte :

- Production, transport et distribution de l'électricité ;
- Transport et distribution du gaz.

Elle a pour obligation :

- Satisfaire, dans les conditions requises de qualité et de continuité de service, toute demande d'alimentation en électricité et en gaz là où des réseaux existent ;
- Assurer la maîtrise d'œuvre des programmes de développement de l'infrastructure électrique et gazière, notamment des programmes d'États en matière de distribution publique de gaz ;
- Appliquer, dans des conditions identiques, une stricte égalité de traitement à tous les clients, notamment par le biais d'une tarification réglementée et d'un cahier des clauses

CHAPITRE 03 : L'IMPACT DE RÉMUNÉRATION SUR LA MOTIVATION DES SALARIÉS AU SEIN DE L'ENTREPRISE SONELGAZ BEJAIA

générales définissant les conditions de raccordement et de fourniture d'énergie.

L'entreprise SONELGAZ a été créée en 1969 pour remplacer l'entité précédente, l'Electricité et Gaz d'Algérie (EGA). Elle a obtenu le monopole de la production et de la distribution de l'électricité et du gaz en Algérie. À l'époque, l'entreprise était déjà de taille importante, avec un personnel d'environ 6 000 agents pour desservir 700 000 clients. En 1991, l'entreprise SONELGAZ est devenue un Établissement Public à Caractère Industriel et Commercial (EPIC). Par la suite, elle a été transformée en société par actions (SPA) en 2002, détenue entièrement par l'État. En 2010, le groupe de l'entreprise SONELGAZ a été créé, et aujourd'hui, il emploie plus de 90 000 agents.

2. Filiales de l'entreprise SONELGAZ :

L'entreprise SONELGAZ est aujourd'hui organisée en un groupe industriel composé de trente-neuf (39) filiales et de cinq (5) sociétés en participation exerçant des métiers de base, des travaux et des activités périphériques. Les filiales sont représentées par le schéma ci-après.

CHAPITRE 03 : L'IMPACT DE RÉMUNÉRATION SUR LA MOTIVATION DES SALARIÉS AU SEIN DE L'ENTREPRISE SONELGAZ BEJAIA

Figure 6 : Filiales de l'entreprise Sonelgaz.



Source : Document interne de l'entreprise Sonelgaz.

Parmi les filiales importantes de l'entreprise SONELGAZ, on retrouve :

1. Société de Production de l'Electricité (SPE) : responsable de la production d'électricité.
2. Sharikat Kahraba wa Takat Moutadjadida (SKTM) : filiale spécialisée dans les énergies renouvelables.
3. Société de l'Engineering de l'Electricité et du Gaz (CEEG) : spécialisée dans l'ingénierie de l'électricité et du gaz.
4. Société de Gestion du Réseau de Transport de l'Electricité (GRTE) : en

CHAPITRE 03 : L'IMPACT DE RÉMUNÉRATION SUR LA MOTIVATION DES SALARIÉS AU SEIN DE L'ENTREPRISE SONELGAZ BEJAIA

charge de la gestion du réseau de transport de l'électricité.

5. Société de Distribution de l'Electricité et du Gaz du Centre (SDC) : responsable de la distribution de l'électricité et du gaz dans la région du Centre.

6. Société de Distribution de l'Electricité et du Gaz d'Alger (SDA) : assure la distribution de l'électricité et du gaz dans la région d'Alger.

7. Société de Distribution de l'Electricité et du Gaz de l'Est (SDE) : en charge de la distribution de l'électricité et du gaz dans la région de l'Est.

8. Société de Distribution de l'Electricité et du Gaz de l'Ouest (SDO) : responsable de la distribution de l'électricité et du gaz dans la région de l'Ouest.

En plus de ces filiales, il y a également "Kahrif", "Kahrakif", "Etterkib", "Inerga" et "Kanakhaz", qui se spécialisent dans la réalisation des infrastructures énergétiques telles que l'ingénierie, le montage industriel et la construction de réseaux.

3. Présentation de la Société de Distribution de l'électricité et du gaz de l'Est (SDE) et de la Direction de Distribution de Bejaïa

3.1. Présentation de la SDE

La Société de Distribution de l'électricité et du gaz de l'Est, également connue sous le nom de SDE, est une filiale du groupe de l'entreprise SONELGAZ. Elle a été créée en 2006 en tant que société par actions (SPA), avec un capital social de 24 milliards de dinars. Le siège social de la société est situé au 2, Raymonde Peschard à Constantine. La SDE dessert seize (16) wilayas de l'est à travers ses dix-neuf (19) Directions de Distribution. Elle compte 95 agences commerciales, 60 districts d'électricité et 30 districts de gaz.

3.1.1. Présentation de la Direction de Distribution de Bejaïa

La Direction de Distribution de Béjaïa est responsable de l'alimentation en énergie électrique et gazière des clients résidant dans la wilaya. Son siège social se trouve à la Cité Tobbal à Béjaïa. La direction couvre un total de 56 communes. Voici quelques données clés :

- Nombre de clients Électricité (BT/MT/HT) : 264 163 clients.

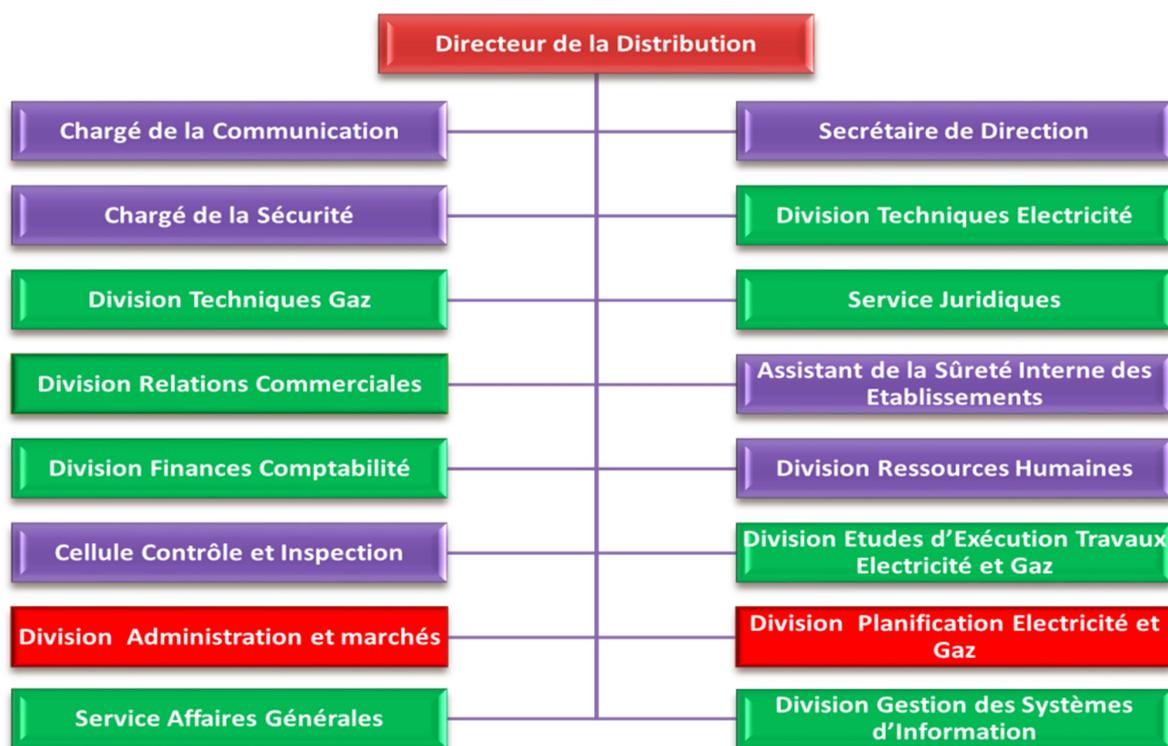
CHAPITRE 03 : L'IMPACT DE RÉMUNÉRATION SUR LA MOTIVATION DES SALARIÉS AU SEIN DE L'ENTREPRISE SONELGAZ BEJAIA

- Nombre de clients Gaz (BP/MP/HP) : 77 446 clients.
- Longueur du réseau Électricité : 6344 km.
- Longueur du réseau Gaz : 1705 km.
- Nombre d'agences commerciales : 10 agences (Béjaïa Toobal, 1er Nov, 04 Chemins, Kherrata, Sidi-Aich, Amizour, Akbou, El-Kseur, Tazmalt, Seddouk).

La SDE Direction de Distribution de Bejaïa compte 625 employés, dont 89 femmes. Afin de faire face aux programmes ambitieux, la direction recrute régulièrement de nouvelles compétences.

CHAPITRE 03 : L'IMPACT DE RÉMUNÉRATION SUR LA MOTIVATION DES SALARIÉS AU SEIN DE L'ENTREPRISE SONELGAZ BEJAIA

Figure 7: Organigramme de la SDE DD Bejaia.



Source : Document interne de l'entreprise Sonelgaz.

3.1.2. Différentes structures de la SDE DD BEJAIA

La SDE DD BEJAIA est composée de neuf (09) divisions et de deux (02) services, auxquels s'ajoutent une (01) chargée de la communication, un (01) chargé de la sécurité et un (01) assistant de la sûreté interne. Voici les principales divisions et services :

- **Service Affaires Générales (SAG)** : Son rôle est de mettre à disposition des différentes structures tous les moyens matériels nécessaires pour le bon fonctionnement de l'entreprise.
- **Division Finance et Comptabilité (DFC)** : Cette division a été créée en 2006 dans le but d'assurer une autonomie financière. Elle est responsable de tous les aspects comptables et financiers.

CHAPITRE 03 : L'IMPACT DE RÉMUNÉRATION SUR LA MOTIVATION DES SALARIÉS AU SEIN DE L'ENTREPRISE SONELGAZ BEJAIA

- **Division Gestion des Systèmes d'Information (DGSI) :** Cette division joue un rôle crucial dans la gestion des systèmes informatiques de l'entreprise.
- **Division Relation Commerciales (DRC) :** Chargée de toutes les activités commerciales, elle est subdivisée en deux services importants : le service clientèle et le service technico- commercial. Cette division est considérée comme l'épine dorsale de la Direction de la Distribution de Bejaia.
- **Division Étude d'Exécution Travaux électricité et gaz (DEET) :** Elle est responsable de la gestion des études sur le terrain et de l'élaboration des programmes d'investissement.
- **Divisions Technique Électricité (DTE) et Gaz (DTG) :** Chargées de l'exploitation, de l'entretien et du développement des réseaux de distribution de l'électricité et du gaz sur le territoire de la wilaya.

3.2. Présentation de la Division Ressources Humaines (DRH)

La Division Ressources Humaines (DRH) est chargée de l'organisation du personnel.

Parmi ses principales missions figurent :

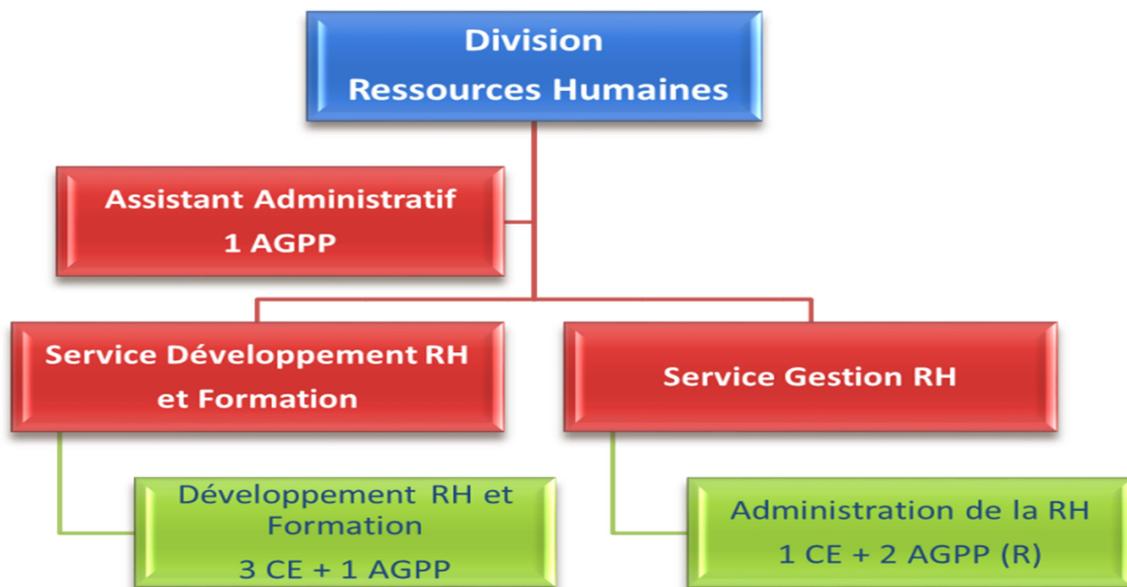
- Assurer la coordination des différentes activités du personnel au sein de la Direction de Distribution, telles que le recrutement, l'accueil/intégration, l'affectation, la promotion, la mutation, etc.
- Participer à la réalisation des projets liés à la politique de gestion du personnel et à la formation.
- Appliquer les politiques de gestion des ressources humaines initiées par la Direction Générale.
- Fournir, en collaboration avec le niveau central, des conseils et une assistance sur les pratiques et les systèmes de gestion des ressources humaines aux gestionnaires et aux employés de la Direction de Distribution.

CHAPITRE 03 : L'IMPACT DE RÉMUNÉRATION SUR LA MOTIVATION DES SALARIÉS AU SEIN DE L'ENTREPRISE SONELGAZ BEJAIA

La Division Ressources Humaines (DRH) est dirigée par un responsable de division chargé de la gestion, de l'orientation, du contrôle et du bon fonctionnement de cette division.

Elle comprend également deux services : Formation et Gestion des Ressources Humaines.

Figure 8: Organigramme de la Division Ressources Humaines.



Source : Document interne de l'entreprise Sonelgaz.

3.1.3. Service Gestion Ressources Humaines :

Le Service Gestion Ressources Humaines de la SDE DD BEJAIA joue un rôle essentiel dans la gestion et l'administration du personnel. Ses responsabilités englobent divers domaines clés pour assurer le bon fonctionnement de l'entreprise.

Tout d'abord, le service est chargé de la préparation et de l'exploitation de la paie. Cela comprend la prise en compte des éléments variables, la restitution des documents de paie aux employés et le traitement des éventuelles réclamations. Il veille également à l'établissement précis et ponctuel de la paie pour l'ensemble du personnel.

En plus de la gestion de la paie, le service assure la gestion administrative complète du

CHAPITRE 03 : L'IMPACT DE RÉMUNÉRATION SUR LA MOTIVATION DES SALARIÉS AU SEIN DE L'ENTREPRISE SONELGAZ BEJAIA

personnel. Cela implique la tenue à jour des dossiers administratifs, la gestion des cadres et des cadres supérieurs de la Direction distribution, ainsi que la mise à jour du fichier informatisé du personnel. Il est également chargé de préparer et de concrétiser les actes de carrière conformément à la réglementation en vigueur.

La garantie d'une application uniforme des règles de gestion du personnel est une priorité pour le service. Il surveille et contrôle les conditions d'application des règles, signalant toute distorsion constatée dans l'application de la réglementation à la hiérarchie.

De plus, il maintient des relations étroites avec le centre de médecine du travail et les organismes externes, veillant ainsi à la santé et à la sécurité des employés.

Le Service Gestion Ressources Humaines joue également un rôle clé dans la gestion budgétaire de la Direction de distribution. Il établit le budget et le contrat de gestion en matière de gestion des ressources humaines, tout en créant des tableaux de bord pour assurer un suivi précis et une évaluation de l'efficacité des mesures prises. De plus, il est responsable de l'établissement des statistiques du personnel, en garantissant leur fiabilité et leur précision.

Enfin, le service élabore le rapport de travail du service, fournissant ainsi une documentation détaillée des activités et des réalisations accomplies.

Dans l'ensemble, le Service Gestion Ressources Humaines occupe une place centrale dans la SDE DD BEJAIA, en assurant la gestion administrative du personnel, le respect des réglementations en vigueur, la préparation de la paie, ainsi que le suivi budgétaire et la production de rapports pertinents. Son engagement et son professionnalisme contribuent à maintenir une main-d'œuvre qualifiée et satisfaite, favorisant ainsi la performance globale de l'entreprise.

3.1.4. Service Développement RH et Formation :

Le Service Développement RH et Formation occupe un rôle clé au sein de la SDE DD BEJAIA en matière de planification et de développement des ressources humaines. Ses responsabilités couvrent divers domaines visant à favoriser la croissance et l'évolution du

CHAPITRE 03 : L'IMPACT DE RÉMUNÉRATION SUR LA MOTIVATION DES SALARIÉS AU SEIN DE L'ENTREPRISE SONELGAZ BEJAIA

personnel de l'entreprise.

Tout d'abord, le service réalise des analyses et des études approfondies sur le développement de l'emploi et des ressources humaines. Ces travaux sont effectués dans le cadre de plans à moyen et long terme, en collaboration avec la Direction Générale. L'objectif est de fournir des recommandations et des stratégies pour répondre aux besoins futurs de l'entreprise en matière de main-d'œuvre qualifiée.

La tenue des statistiques du personnel est une autre responsabilité essentielle du service. Il assure la collecte, la mise à jour et la formalisation des données relatives au personnel de la Direction distribution. Ces statistiques permettent de disposer d'informations précises et à jour sur l'effectif, les compétences et la répartition du personnel. En outre, le service élabore des tableaux de bord pour faciliter le suivi et l'évaluation de la performance de la direction.

Le Service Développement RH et Formation participe activement à la conception des programmes d'évolution professionnelle. Cela implique l'élaboration des plans d'évolution de carrière, la création d'outils d'évaluation du personnel et la supervision du processus d'évaluation. L'objectif est de favoriser l'uniformité et la transparence du processus d'évaluation, tout en évaluant les résultats de la campagne d'avancement/promotion.

La détection et l'évaluation des besoins en formation constituent également une mission importante du service. Ces besoins sont identifiés en fonction des plans de carrière établis au sein de la Direction distribution. Le service organise, coordonne et anime des actions collectives de formation conformément au plan de formation de la Direction Générale de la Société de Distribution. Il assure également le suivi et le contrôle des actions de formation confiées aux unités de base, apportant une aide et une assistance spécifiques à l'organisation de ces opérations.

Enfin, le service entretient des relations étroites avec la Direction Centrale, les centres de formation de l'IFEG (Institut de Formation en Electricité et Gaz) et les centres de formation externes. Ces relations visent à garantir la coordination des actions de formation et à tirer parti des ressources disponibles pour répondre aux besoins en développement des compétences du personnel.

CHAPITRE 03 : L'IMPACT DE RÉMUNÉRATION SUR LA MOTIVATION DES SALARIÉS AU SEIN DE L'ENTREPRISE SONELGAZ BEJAIA

Dans l'ensemble, le Service Développement RH et Formation joue un rôle clé dans la planification et la gestion des ressources humaines de la SDE DD BEJAIA. Grâce à ses efforts, il contribue à assurer la croissance et l'évolution professionnelles du personnel, en alignant les compétences sur les besoins futurs de l'entreprise.

3.2. Missions et attributions de la SDE DD BEJAIA

La SDE DD BEJAIA joue un rôle essentiel dans la région en assurant la distribution de l'électricité et du gaz aux clients résidentiels, commerciaux et industriels. Ses missions et attributions comprennent :

1. **Développement du réseau** : La SDE DD BEJAIA travaille à l'expansion et au renforcement du réseau de distribution afin de permettre le raccordement des clients et des producteurs d'électricité et de gaz. Cela implique la planification et la mise en œuvre de nouveaux projets d'infrastructure pour répondre à la demande croissante.
2. **Commercialisation de l'électricité et du gaz** : La SDE DD BEJAIA est responsable de la commercialisation de l'électricité et du gaz dans sa région. Cela comprend la tarification, la facturation, la gestion des contrats avec les clients, ainsi que la gestion des relevés de compteurs et des opérations de recouvrement.
3. **Entretien et développement des réseaux** : La SDE DD BEJAIA assure l'entretien, la maintenance et le développement continu des réseaux de distribution de l'électricité et du gaz. Cela implique la surveillance de la qualité de l'énergie fournie, la détection et la réparation des pannes, ainsi que la modernisation des équipements pour améliorer l'efficacité et la fiabilité du réseau.
4. **Continuité et qualité de service** : La SDE DD BEJAIA s'engage à assurer une continuité et une qualité de service optimales au moindre coût. Cela signifie garantir une alimentation en électricité et en gaz fiable et stable, répondre aux demandes des clients en termes de raccordement et de conseil, et prendre des mesures pour minimiser les interruptions de service.

CHAPITRE 03 : L'IMPACT DE RÉMUNÉRATION SUR LA MOTIVATION DES SALARIÉS AU SEIN DE L'ENTREPRISE SONELGAZ BEJAIA

5. **Gestion des ressources humaines et des moyens matériels :** La SDE DD BEJAIA est chargée de la gestion et du développement des ressources humaines nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise. Cela comprend le recrutement, la formation, l'évaluation des performances et la planification des effectifs. Elle est également responsable de la gestion des moyens matériels tels que les équipements, les véhicules et les infrastructures nécessaires à ses activités.

6. **Sécurité :** La SDE DD BEJAIA accorde une grande importance à la sécurité des personnes et des biens. Elle met en place des mesures de prévention des accidents, de protection contre les risques électriques et gaziers, et veille à la conformité aux normes de sécurité en vigueur. Elle est également responsable de la sensibilisation du public aux bonnes pratiques en matière de sécurité liées à l'utilisation de l'électricité et du gaz.

7. **Représentation de l'entreprise SONELGAZ :** En tant que filiale de l'entreprise SONELGAZ, la SDE DD BEJAIA représente la société nationale au niveau local. Elle assure la coordination avec les autres entités de l'entreprise SONELGAZ, participe aux réunions et aux initiatives du groupe, et contribue à la mise en œuvre de la stratégie globale de l'entreprise SONELGAZ dans sa région.

La SDE DD BEJAIA s'engage également à soutenir le développement durable et à promouvoir des pratiques respectueuses de l'environnement.

CHAPITRE 03 : L'IMPACT DE RÉMUNÉRATION ENVERS LA MOTIVATION DES SALARIÉS DE L'ENTREPRISE SONELGAZ BEJAIA

Dans l'exercice de ses missions, elle intègre des principes de gestion responsable de l'énergie et encourage l'utilisation rationnelle de l'électricité et du gaz. Cela se traduit par des actions telles que la promotion des énergies renouvelables, l'adoption de technologies efficaces sur le plan énergétique et la sensibilisation des clients à l'importance de la conservation de l'énergie.

En tant qu'entreprise responsable, la SDE DD BEJAIA maintient une relation étroite avec sa clientèle. Elle met en place des dispositifs de communication et d'assistance pour répondre aux besoins et aux préoccupations des clients. Cela comprend des services d'information, des plateformes de réclamation, des programmes d'éducation sur l'utilisation sûre et efficace de l'énergie, ainsi que des initiatives de soutien aux clients en situation de précarité énergétique.

La SDE DD BEJAIA est également engagée dans le développement de partenariats avec les acteurs locaux, tels que les autorités publiques, les associations et les entreprises. Ces collaborations visent à renforcer la coopération pour améliorer l'accès à l'énergie, favoriser le développement économique et social de la région, et contribuer à l'amélioration de la qualité de vie des habitants de Bejaia.

En conclusion, la Société de Distribution de l'électricité et du gaz de l'Est, Direction de Distribution de Bejaia, joue un rôle essentiel dans la distribution de l'énergie dans la région. Ses missions et attributions couvrent le développement du réseau, la commercialisation de l'électricité et du gaz, l'entretien et le développement des réseaux, la continuité et la qualité de service, la gestion des ressources humaines et matérielles, la sécurité, ainsi que la représentation de l'entreprise SONELGAZ au niveau local. Elle contribue activement au développement de Bejaia et promeut des pratiques durables pour assurer un approvisionnement énergétique fiable et respectueux de l'environnement.

CHAPITRE 03 : L'IMPACT DE RÉMUNÉRATION ENVERS LA MOTIVATION DES SALARIÉS DE L'ENTREPRISE SONELGAZ BEJAIA

Section 02 : Présentation et analyse des données empiriques

Dans cette section, nous analyserons les résultats du questionnaire distribué aux salariés de l'entreprise SONELGAZ Béjaïa. L'objectif est d'évaluer l'impact réel de la politique de rémunération sur leur motivation.

Tableau N°02 : Représentation des différents éléments du système de rémunération chez l'entreprise SONELGAZ :

Rémunération fixe (Brute garantie)	Rémunération variable	Avantages en nature	Avantages sociaux
<ul style="list-style-type: none">• Salaire de base• Nuisance• IEP• Astreintes• Panier• Transport	<ul style="list-style-type: none">• Prime de rendement individuel (PRI)• Prime de rendement collective (PRC)	<ul style="list-style-type: none">• Logements• Véhicule• Tel mobile	<ul style="list-style-type: none">• Retraite complémentaire• Cotisation vie / décès• Part salariale

Source : document interne de l'entreprise

1. Analyse de systèmes de la rémunération chez SONELGAZ

1.1. Salaire de base :

Le salaire de base constitue la fondation de la politique salariale de l'entreprise SONELGAZ. Il est défini en fonction de plusieurs critères tels que l'expérience, le niveau de qualification et les responsabilités occupées. Ce choix permet à l'entreprise d'assurer une certaine équité interne tout en maintenant une structure salariale stable et transparente. C'est un indicateur clair de la position hiérarchique de l'employé au sein de l'organisation.

CHAPITRE 03 : L'IMPACT DE RÉMUNÉRATION ENVERS LA MOTIVATION DES SALARIÉS DE L'ENTREPRISE SONELGAZ BEJAIA

1.2. Les indemnités :

Les indemnités versées par l'entreprise SONELGAZ traduisent la volonté de compenser les contraintes professionnelles spécifiques. Elles couvrent, entre autres, les frais de transport, les risques liés à certains postes, ou encore les besoins en logement. Ce dispositif témoigne d'une approche individualisée de la rémunération, adaptée aux réalités de terrain des agents de l'entreprise.

1.3. Les primes :

L'utilisation des primes au sein de l'entreprise SONELGAZ permet de valoriser la performance individuelle et collective. Elles constituent un levier de motivation important, en récompensant les efforts, l'assiduité ou encore les résultats exceptionnels. Ce système incite les salariés à s'impliquer davantage dans l'atteinte des objectifs fixés par la hiérarchie.

1.4. Les avantages sociaux :

L'entreprise SONELGAZ adopte une politique sociale active à travers divers dispositifs d'aides et d'avantages sociaux. Ces éléments, allant des aides familiales aux colonies de vacances pour enfants, reflètent un engagement envers le bien-être du personnel. Cette démarche vise à renforcer le sentiment d'appartenance et à favoriser la stabilité des effectifs.

1.5. Les avantages en nature :

Les avantages en nature accordés par l'entreprise, tels que les logements de fonction, les véhicules de service ou les outils de communication, s'adressent principalement aux postes stratégiques. Ils permettent d'améliorer les conditions de travail tout en représentant une forme de reconnaissance statutaire.

Le système de rémunération de l'entreprise SONELGAZ se distingue par sa structure équilibrée et multifactorielle. Il combine équité, performance et soutien social dans une logique stratégique cohérente. Cette politique salariale contribue non seulement à la

CHAPITRE 03 : L'IMPACT DE RÉMUNÉRATION ENVERS LA MOTIVATION DES SALARIÉS DE L'ENTREPRISE SONELGAZ BEJAIA

motivation du personnel, mais aussi à la fidélisation des compétences clés, dans un secteur où la stabilité et l'expertise sont essentielles.

2. Présentation de l'enquête :

Afin de répondre à la problématique de recherche portant sur l'impact de la rémunération sur la motivation des salariés de l'entreprise SONELGAZ Béjaïa, nous avons opté pour une étude empirique basée sur un modèle quantitatif descriptif, en utilisant un questionnaire structuré. Ce dernier a été conçu pour recueillir des données directement auprès des salariés de l'entreprise.

Le questionnaire se compose de 20 questions regroupées en trois axes :

- Le premier axe concerne les informations générales sur les répondants (sexe, âge, niveau d'instruction, ancienneté).
- Le deuxième traite de leur perception du système de rémunération, notamment leur satisfaction, le sentiment d'équité, et l'impact des primes.
- Le troisième aborde leur motivation au travail, et explore le lien entre la rémunération et leur engagement professionnel.

La population totale de l'étude est constituée de 625 employés, dont 536 hommes et 89 femmes, répartis dans diverses divisions de la Direction de Distribution de SONELGAZ Béjaïa.

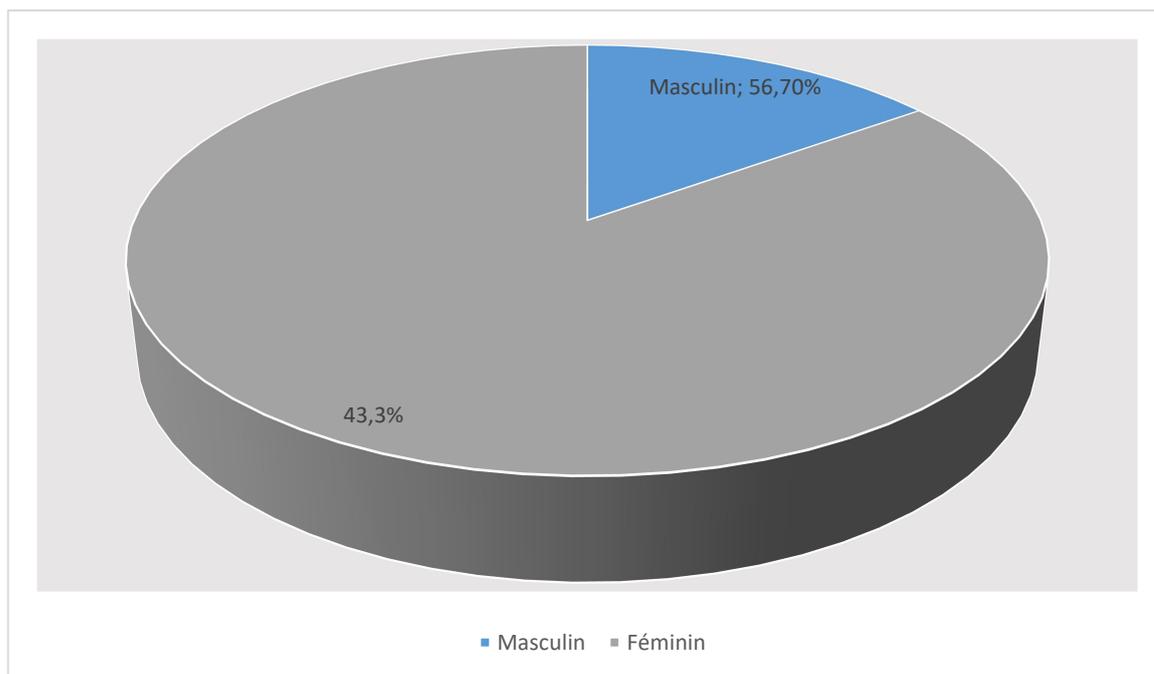
Le questionnaire a été distribué à un échantillon de 30 salariés, comprenant 17 hommes et 13 femmes, sélectionnés de manière volontaire et aléatoire. Les participants appartiennent à différents services de la SDA Béjaïa, notamment : le district électricité Tobal, l'agence commerciale Tobal, la division administration des marchés, ainsi que d'autres services.

Les données ont été collectées de manière anonyme afin de garantir la fiabilité et la liberté des réponses. La méthode de distribution adoptée est la remise en main propre, et la période de collecte s'est déroulée du 28 avril au 18 mai 2025.

L'analyse des réponses recueillies nous permettra d'évaluer dans quelle mesure la politique de rémunération adoptée influence réellement la motivation des employés dans cette entreprise.

CHAPITRE 03 : L'IMPACT DE RÉMUNÉRATION ENVERS LA MOTIVATION DES SALARIÉS DE L'ENTREPRISE SONELGAZ BEJAIA

Figure 9: Répartition de la population de l'enquête selon le sexe



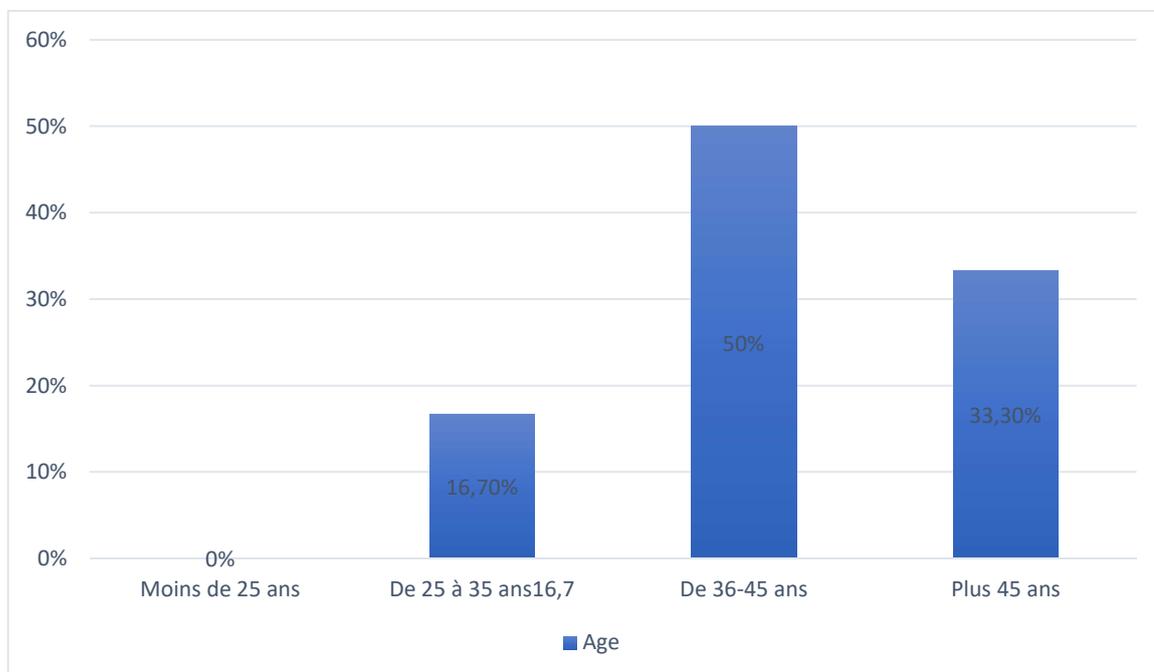
Source : résultat de l'enquête

Dans ce tableau, nous constatons que le taux des travailleurs masculins représente 56,6 %, tandis que le taux des femmes est de 43,3 %.

Ces chiffres indiquent que le taux relatif aux femmes est légèrement inférieur à celui des hommes, ce qui peut s'expliquer par la nature du travail exercé à l'entreprise SONELGAZ, où certaines tâches exigent des efforts physiques et une présence sur le terrain. Cela peut limiter la présence féminine dans certains postes techniques. Toutefois, cette répartition relativement équilibrée permet d'obtenir des avis diversifiés sur les aspects de la politique de rémunération au sein de l'entreprise.

CHAPITRE 03 : L'IMPACT DE RÉMUNÉRATION ENVERS LA MOTIVATION DES SALARIÉS DE L'ENTREPRISE SONELGAZ BEJAIA

Figure 10 : Répartition d'effectif selon la tranche d'âge.



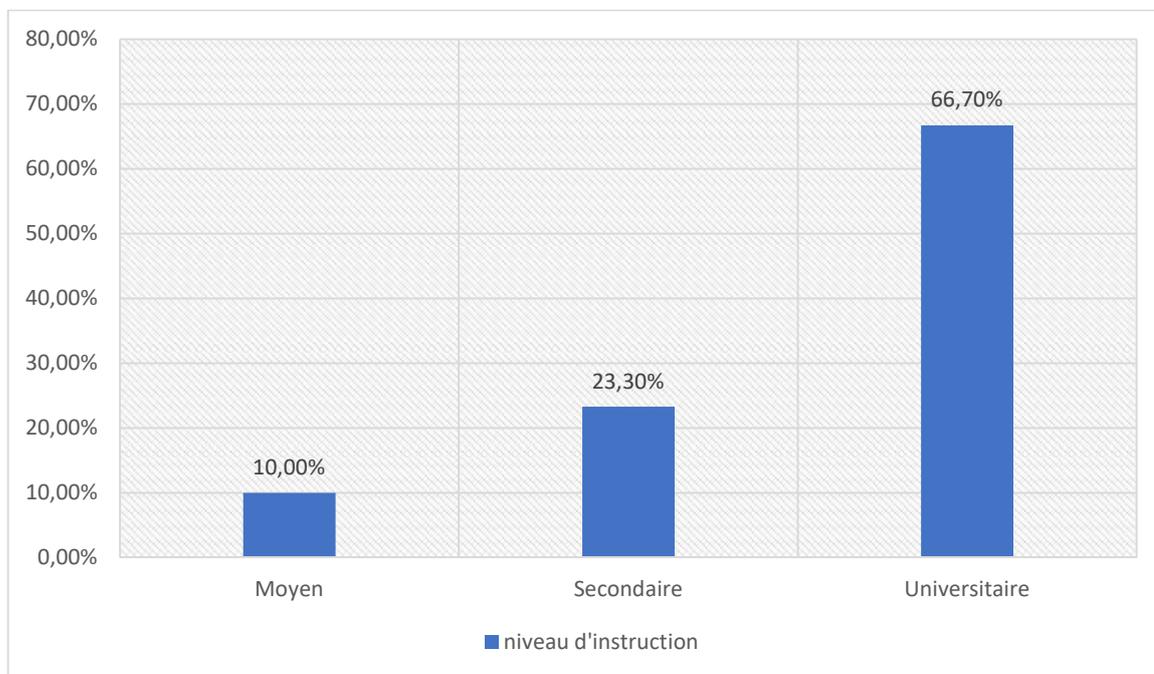
Source : résultat de l'enquête.

D'après les résultats de ce graphe, on constate que la plupart de l'échantillon enquêté est âgé de 36 à 45 ans avec un taux de 50 %, suivi de la tranche d'âge de plus de 45 ans avec 33,3 %. Les jeunes de 25 à 35 ans représentent 16,7 %, tandis que personne n'a moins de 25 ans.

Cela montre que l'effectif majoritaire de l'entreprise SONELGAZ Béjaïa est composé de personnes expérimentées, en quête de stabilité professionnelle. Ces individus ont tendance à valoriser la reconnaissance de leur ancienneté, de leur expérience et de leur rendement, ce qui rend leur perception de la rémunération encore plus significative dans le contexte de motivation.

CHAPITRE 03 : L'IMPACT DE RÉMUNÉRATION ENVERS LA MOTIVATION DES SALARIÉS DE L'ENTREPRISE SONELGAZ BEJAIA

Figure 11: Répartition des répondants selon le niveau d'instruction.



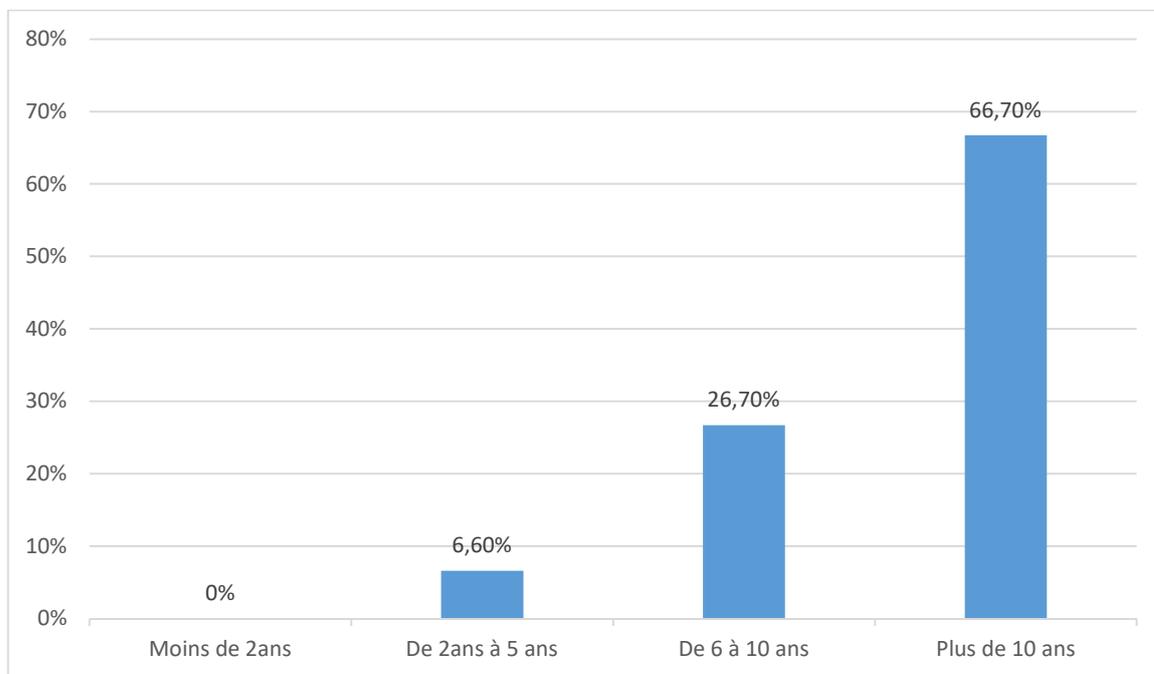
Source : résultat de l'enquête.

D'après ce graphe, on remarque que la majorité des personnes interrogées ont un niveau universitaire avec un pourcentage de 66,7 %, ensuite vient le niveau secondaire avec 23,3 %, puis le niveau moyen avec 10 %.

Cela indique que les salariés de l'entreprise SONELGAZ Béjaïa disposent d'un niveau de formation assez élevé, ce qui est souvent exigé par la nature des fonctions techniques et administratives dans l'entreprise. Ce niveau d'instruction élevé reflète des exigences importantes en matière de rémunération, de reconnaissance des compétences et d'évolution professionnelle.

CHAPITRE 03 : L'IMPACT DE RÉMUNÉRATION ENVERS LA MOTIVATION DES SALARIÉS DE L'ENTREPRISE SONELGAZ BEJAIA

Figure 12: Répartition des salariés selon l'ancienneté dans l'entreprise.



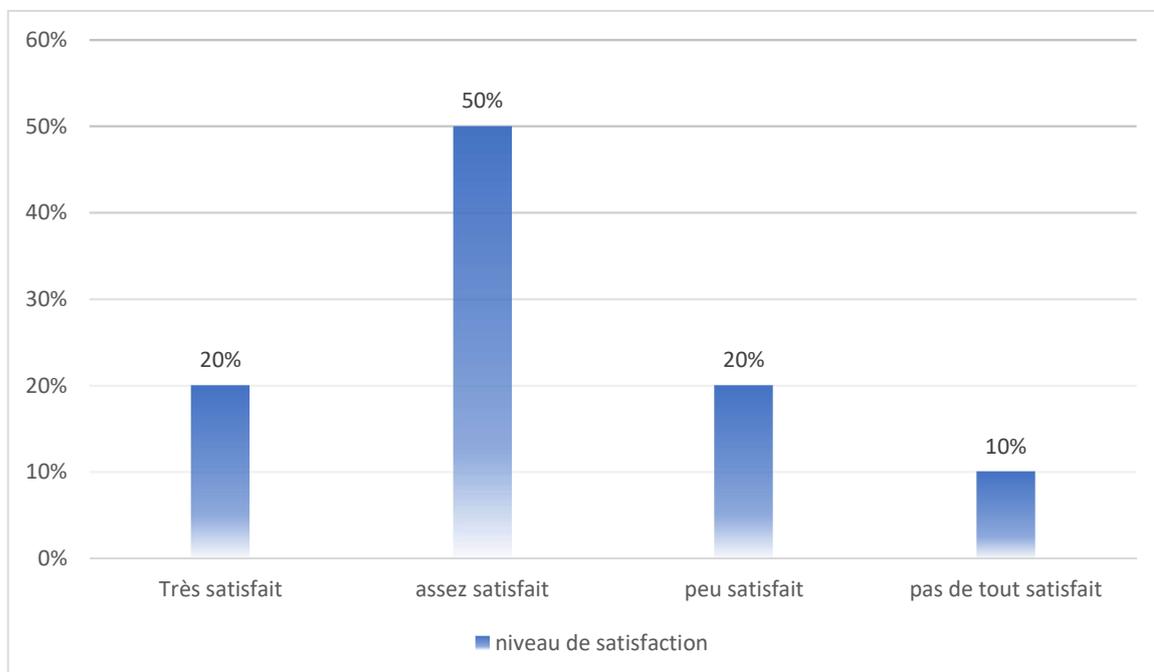
Source : résultat de l'enquête.

D'après ce graphique, nous constatons que 66,7 % des salariés de l'échantillon étudié ont une ancienneté de plus de 10 ans, suivis de ceux ayant entre 6 et 10 ans avec 26,7 %, et enfin 6,6 % ont entre 2 et 5 ans. Aucun salarié n'a une ancienneté inférieure à 2 ans.

Ces résultats démontrent une forte fidélité des salariés à l'entreprise, ce qui peut s'expliquer par des conditions de travail stables, une politique de rémunération jugée globalement convenable, ou un attachement institutionnel à l'entreprise SONELGAZ. Plus l'ancienneté n'est élevée, plus les attentes des salariés augmentent en termes de reconnaissance financière.

CHAPITRE 03 : L'IMPACT DE RÉMUNÉRATION ENVERS LA MOTIVATION DES SALARIÉS DE L'ENTREPRISE SONELGAZ BEJAIA

Figure 13: Niveau de satisfaction des salariés concernant leur rémunération.



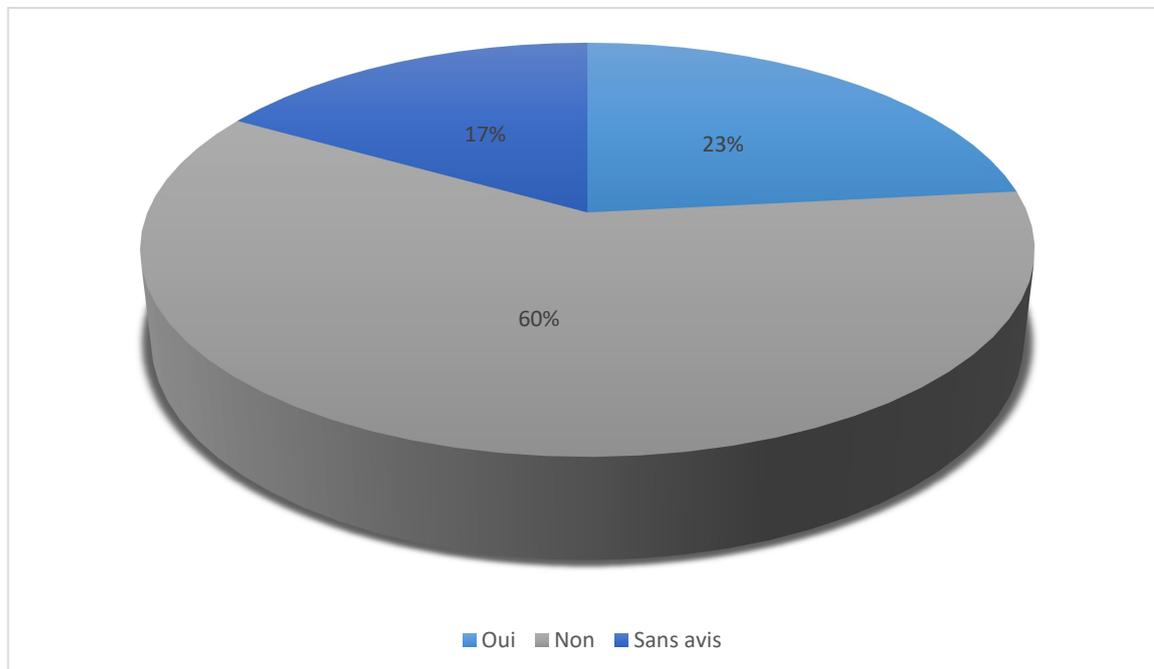
Source : résultat de l'enquête.

Ce graphique montre que 50 % des salariés sont « assez satisfaits » de leur rémunération, 20 % sont « très satisfaits », alors que 20 % sont « peu satisfaits » et 10 % « pas du tout satisfaits ».

Nous remarquons donc que la moitié des salariés interrogés trouvent leur rémunération correcte. Cependant, une partie importante de l'échantillon exprime une insatisfaction plus ou moins marquée. Cela indique que la politique salariale actuelle n'est pas perçue de la même manière par tous les employés, ce qui peut avoir des effets négatifs sur leur motivation et leur engagement au travail.

CHAPITRE 03 : L'IMPACT DE RÉMUNÉRATION ENVERS LA MOTIVATION DES SALARIÉS DE L'ENTREPRISE SONELGAZ BEJAIA

Figure 14: Perception des salariés sur l'équité salariale entre employés.



Source : résultat de l'enquête.

Ce graphique montre que 60 % des salariés interrogés estiment que la rémunération n'est pas équitable entre les employés, 23,3 % pensent qu'elle l'est, et 16,7 % sont sans avis.

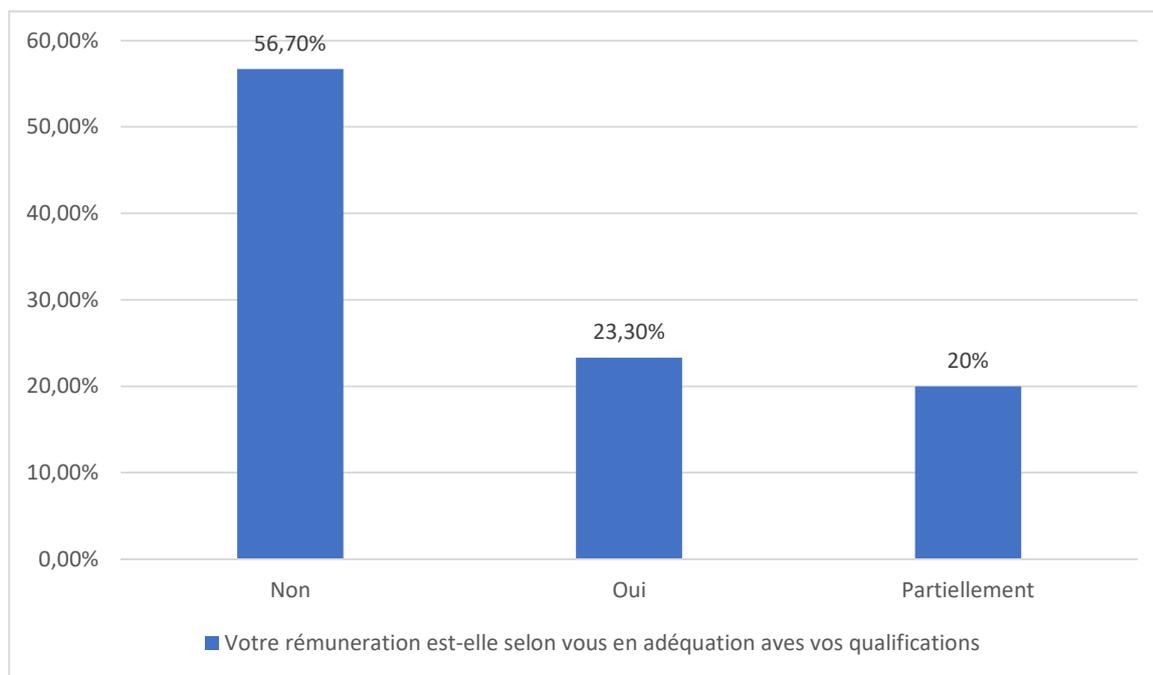
Ces résultats révèlent un malaise clair concernant la manière dont les salaires sont attribués au sein de l'entreprise. La majorité des salariés ont le sentiment que la rémunération n'est pas répartie de manière juste entre les employés, ce qui peut être un facteur de démotivation.

Quand les salariés pensent que leurs collègues, ayant les mêmes responsabilités, sont mieux payés, cela peut créer un climat de mécontentement. Ce sentiment peut aussi affecter leur engagement et leur rendement.

Il serait donc nécessaire pour l'entreprise SONELGAZ de revoir certains aspects de sa politique salariale afin d'améliorer cette perception d'équité.

CHAPITRE 03 : L'IMPACT DE RÉMUNÉRATION ENVERS LA MOTIVATION DES SALARIÉS DE L'ENTREPRISE SONELGAZ BEJAIA

Figure 15: Adéquation entre la rémunération et les qualifications des salariés.



Source : résultat de l'enquête.

D'après ce graphique, 56,7 % des salariés considèrent que leur rémunération n'est pas en accord avec leurs qualifications, 23,3 % estiment qu'elle l'est, et 20 % répondent « partiellement ».

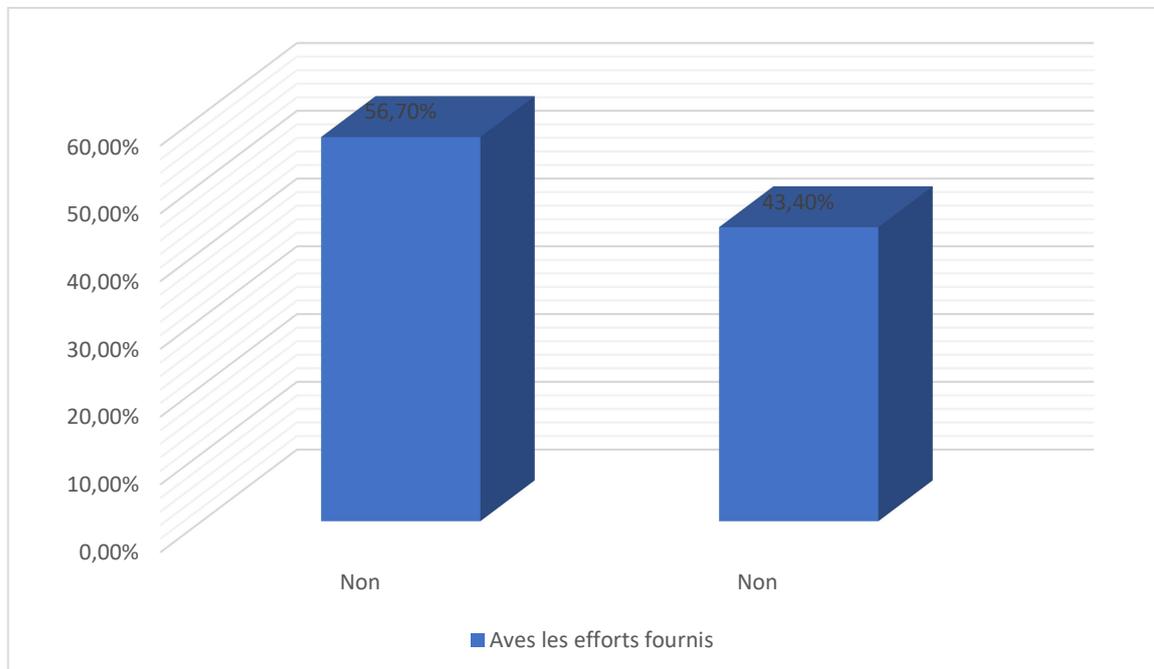
Ces chiffres montrent que plus de la moitié des employés ont l'impression que leur niveau d'étude ou leurs compétences ne sont pas reconnus à travers leurs salaires.

Un salarié qualifié qui considère que son diplôme ou son expérience ne sont pas pris en compte dans sa rémunération peut se sentir sous-estimé, ce qui affecte sa motivation.

L'entreprise doit donc veiller à ce que la qualification de chaque employé soit valorisée de façon juste et visible.

CHAPITRE 03 : L'IMPACT DE RÉMUNÉRATION ENVERS LA MOTIVATION DES SALARIÉS DE L'ENTREPRISE SONELGAZ BEJAIA

Figure 16: Adéquation entre la rémunération et les efforts fournis



Source : résultat de l'enquête.

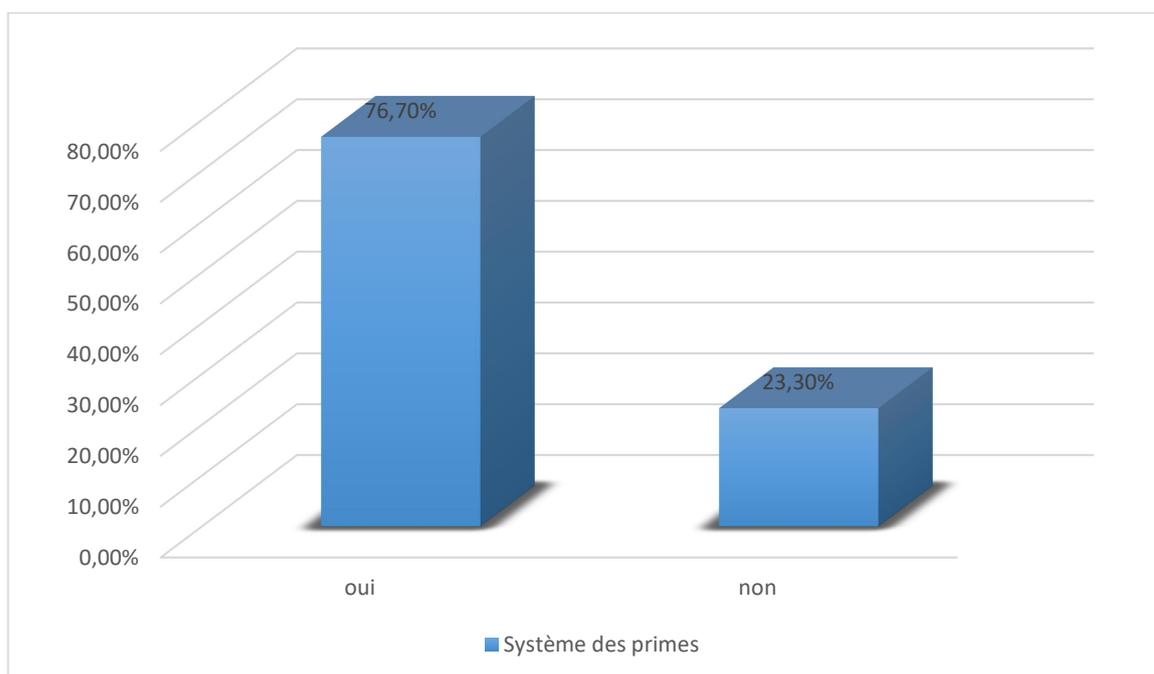
Ce graphique indique que 56,7 % des salariés estiment que leur rémunération n'est pas en rapport avec les efforts qu'ils fournissent, tandis que 43,3 % pensent le contraire.

Ce résultat met en évidence un autre problème : certains salariés ont l'impression de faire beaucoup d'efforts sans être récompensés à la hauteur. Cela peut nuire à leur implication, car un salarié qui travaille dur et qui ne se sent pas reconnu peut perdre sa motivation.

Reconnaître les efforts à travers une rémunération adaptée est donc un point essentiel à prendre en compte pour améliorer la satisfaction.

CHAPITRE 03 : L'IMPACT DE RÉMUNÉRATION ENVERS LA MOTIVATION DES SALARIÉS DE L'ENTREPRISE SONELGAZ BEJAIA

Figure 17: Opinion des salariés sur le système de primes en vigueur.



Source : résultat de l'enquête.

Ce graphique montre que 76,7 % des salariés interrogés considèrent que le système de primes en place à l'entreprise SONELGAZ est motivant, contre 23,3 % qui estiment qu'il ne l'est pas.

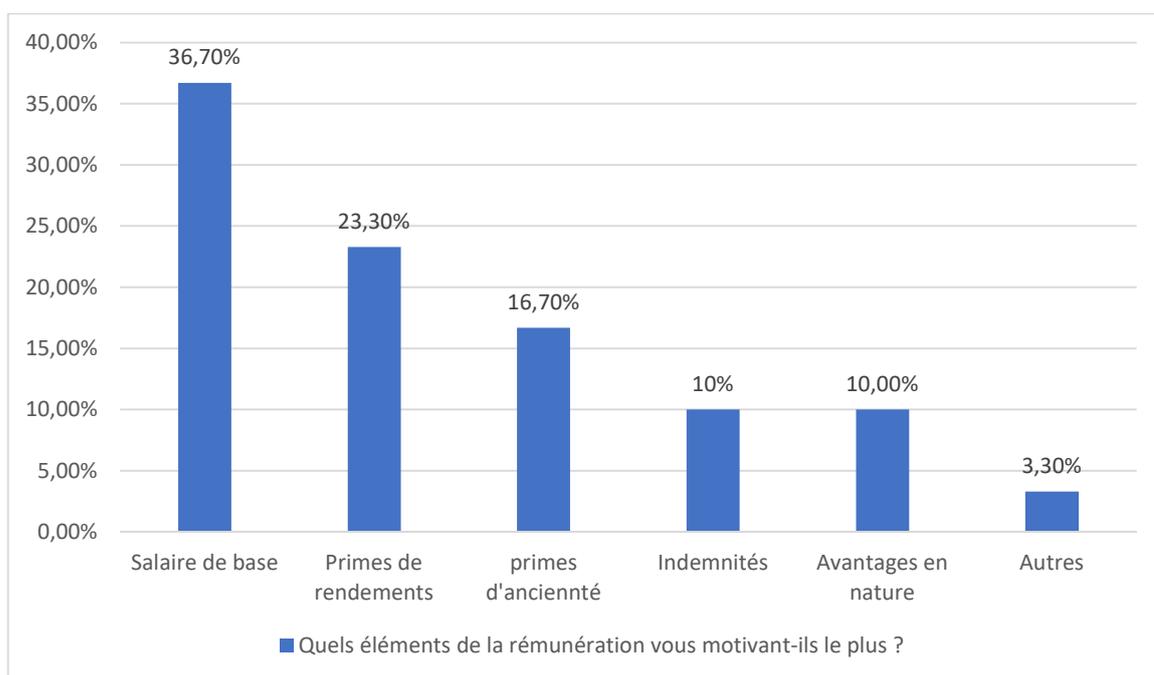
La majorité des employés jugent ce système efficace, notamment parce que les primes sont attribuées de manière régulière et viennent en complément du salaire de base. Cette pratique est perçue comme une forme de reconnaissance des efforts fournis, ce qui renforce leur motivation au travail. De plus, plusieurs salariés ont exprimé leur satisfaction quant à la manière dont les primes sont distribuées, jugée claire et équitable dans de nombreux cas.

Cependant, 23,3 % des salariés ne trouvent pas ce système motivant. Cela peut s'expliquer par le fait que certaines fonctions ou certains services en bénéficient moins, ou

CHAPITRE 03 : L'IMPACT DE RÉMUNÉRATION ENVERS LA MOTIVATION DES SALARIÉS DE L'ENTREPRISE SONELGAZ BEJAIA

que les critères d'attribution ne sont pas toujours bien compris. Cette divergence d'opinion montre qu'il serait utile d'améliorer encore la transparence et la communication autour du système de primes afin d'en renforcer l'impact pour l'ensemble du personnel.

Figure 18: Éléments de la rémunération jugés les plus motivants par les salariés.



Source : résultat de l'enquête.

Le graphique montre que pour 36,7 % des salariés, le salaire de base est l'élément le plus motivant. Viennent ensuite les primes de rendement (23,3 %), les primes d'ancienneté (16,7 %), les indemnités (10 %) et les avantages en nature (10 %). Enfin, 3,3 % des répondants ont coché la case « Autres », et ont mentionné la promotion et la formation comme facteurs de motivation.

Ces résultats montrent que la rémunération fixe reste la base de la motivation pour la majorité des salariés. Elle est stable, régulière et garantit un revenu sûr, ce qui est rassurant pour beaucoup.

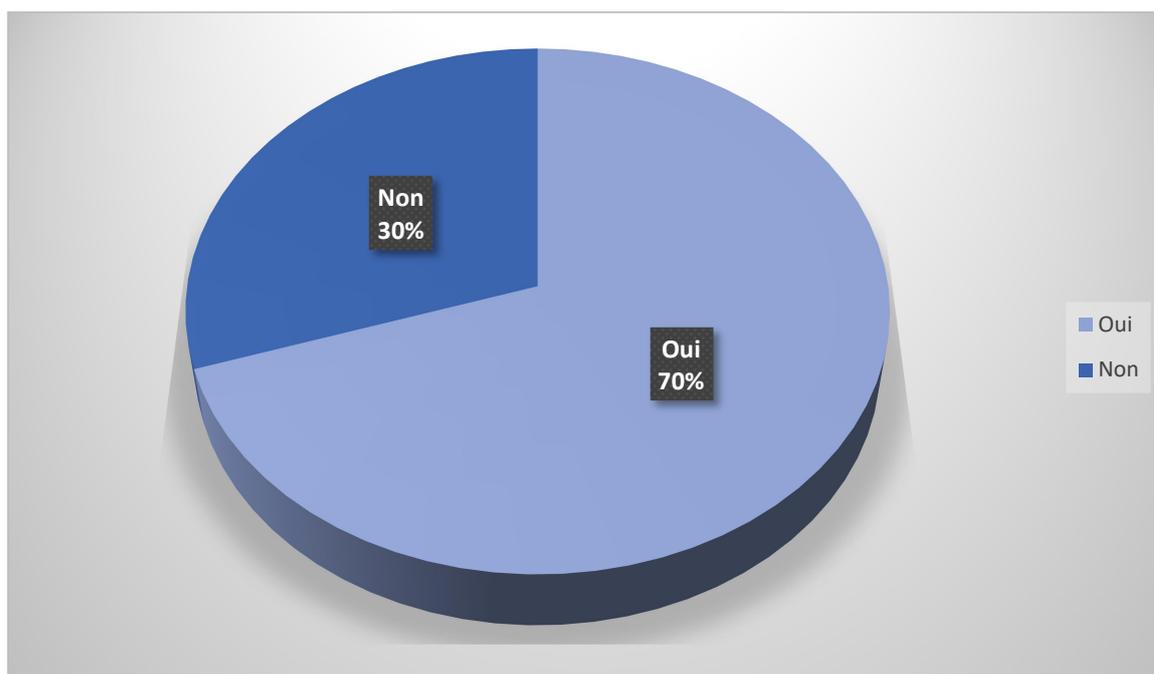
CHAPITRE 03 : L'IMPACT DE RÉMUNÉRATION ENVERS LA MOTIVATION DES SALARIÉS DE L'ENTREPRISE SONELGAZ BEJAIA

Mais les éléments complémentaires, comme les primes et les avantages en nature, ont aussi leur importance. Ils permettent de valoriser l'ancienneté, l'implication ou encore la situation personnelle, ce qui renforce le sentiment de reconnaissance.

Il est aussi important de noter que, même s'ils ne sont pas financiers, certains éléments comme la possibilité d'évoluer dans sa carrière (promotion) et l'accès à des formations peuvent motiver les salariés. Cela montre que la motivation ne dépend pas seulement de l'argent, mais aussi des opportunités de développement professionnel.

L'entreprise devrait donc chercher à proposer un système complet, combinant un salaire fixe attractif, des primes justes, des avantages sociaux et des perspectives d'évolution.

Figure 19: Influence de la politique de rémunération sur la performance.



Source : résultat de l'enquête.

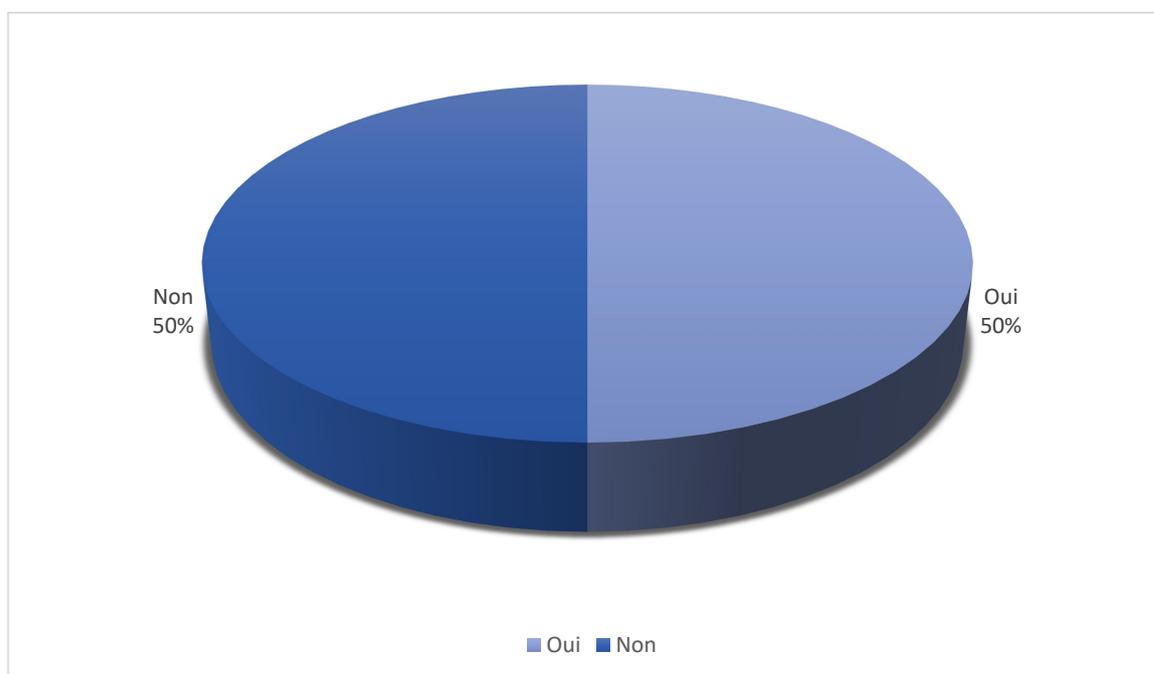
D'après ce graphique, 70 % des salariés pensent que la politique de rémunération appliquée à l'entreprise SONELGAZ les incite à améliorer leur performance, tandis que 30 % disent que ce n'est pas le cas.

CHAPITRE 03 : L'IMPACT DE RÉMUNÉRATION ENVERS LA MOTIVATION DES SALARIÉS DE L'ENTREPRISE SONELGAZ BEJAIA

La majorité considère donc que le système de rémunération a un impact positif sur leur travail. Cela montre que, pour beaucoup, la rémunération joue un rôle de motivation : plus ils sont récompensés, plus ils s'investissent dans le travail.

Cependant, une partie importante des salariés (près d'un tiers) n'est pas convaincue. Cela peut signifier que les critères d'évaluation ou les formes de récompense ne sont pas bien adaptés. L'entreprise devrait chercher à mieux comprendre ce qui pousse réellement ses employés à donner le meilleur d'eux-mêmes.

Figure 20: Impact de la rémunération sur la fidélité des salariés.



Source : résultat de l'enquête.

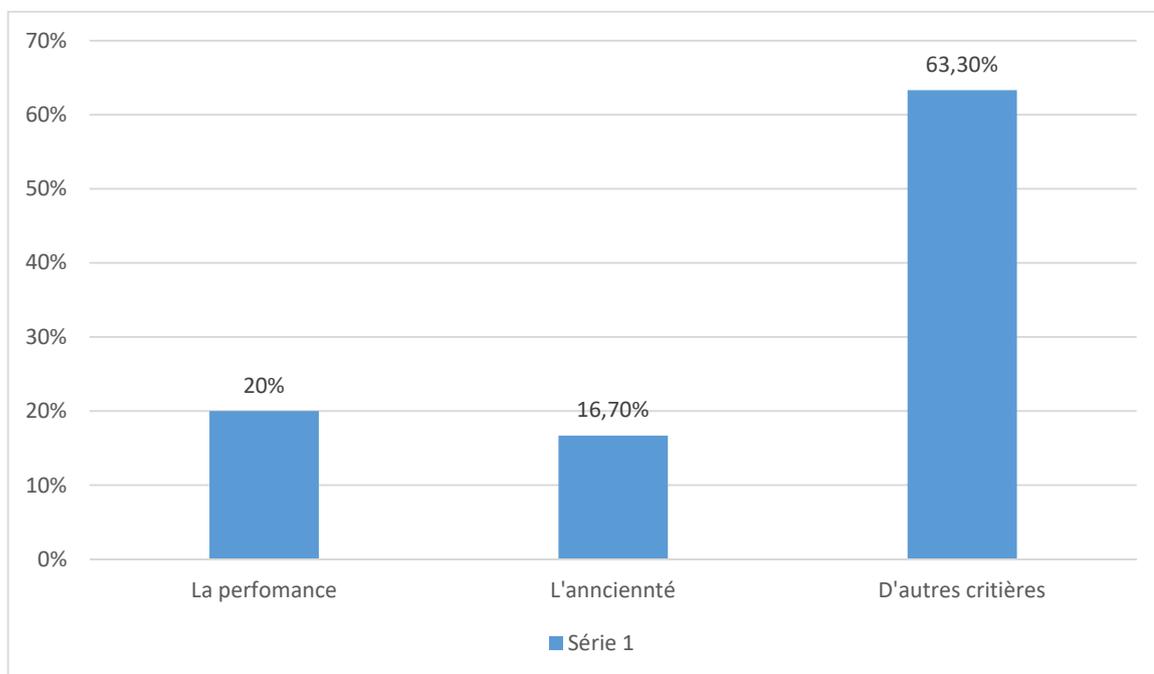
Les résultats montrent que les salariés sont divisés : 50 % estiment que la rémunération contribue à leur fidélité à l'entreprise SONELGAZ, tandis que les 50 % restants ne le pensent pas.

Cette égalité des réponses reflète une situation d'équilibre fragile. Pour une moitié des employés, la rémunération est un facteur important qui les encourage à rester. Pour l'autre moitié, ce n'est pas suffisant, ce qui peut indiquer un besoin d'amélioration.

CHAPITRE 03 : L'IMPACT DE RÉMUNÉRATION ENVERS LA MOTIVATION DES SALARIÉS DE L'ENTREPRISE SONELGAZ BEJAIA

Cela montre que la rémunération seule ne suffit pas à fidéliser tous les salariés. D'autres facteurs comme les conditions de travail, les possibilités d'évolution ou la reconnaissance jouent sans doute un rôle complémentaire.

Figure 21: Critères perçus de promotion au sein de l'entreprise.



Source : résultat de l'enquête.

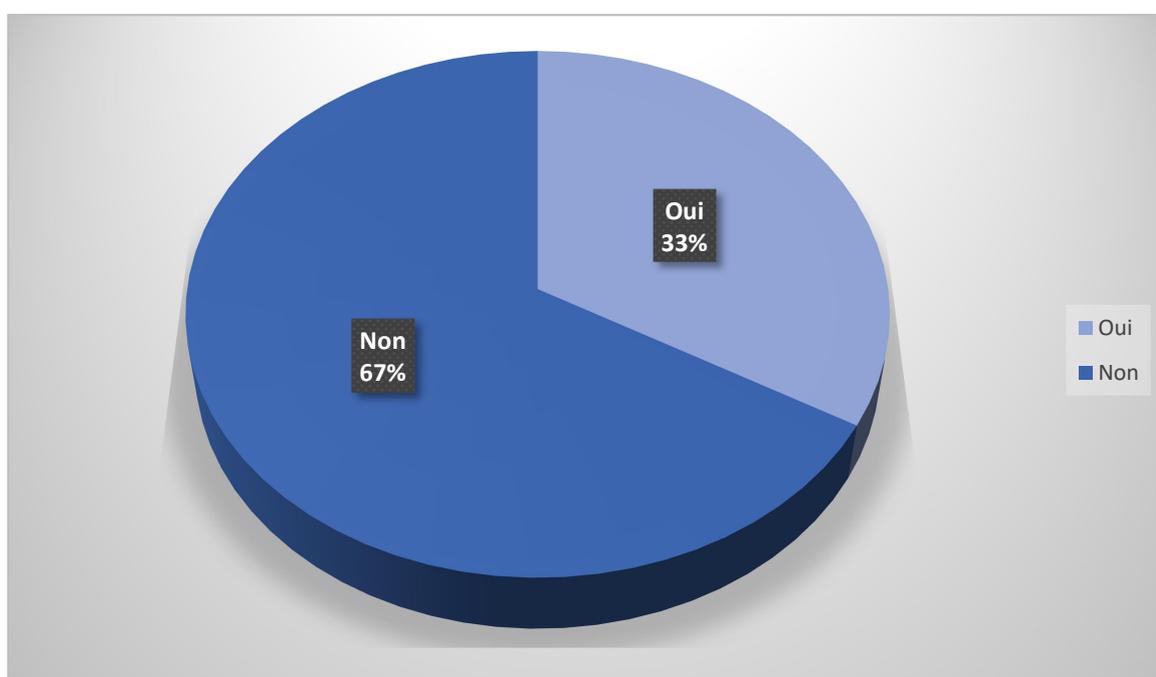
Selon ce graphique, 63,3 % des salariés pensent que les promotions ne sont pas basées sur la performance ni sur l'ancienneté. 20 % estiment qu'elles sont accordées selon la performance, et 16,7 % selon l'ancienneté.

La majorité pense donc que les promotions ne suivent pas des critères clairs ou justes. Cela peut créer un sentiment d'injustice au sein du personnel, ce qui diminue la motivation.

CHAPITRE 03 : L'IMPACT DE RÉMUNÉRATION ENVERS LA MOTIVATION DES SALARIÉS DE L'ENTREPRISE SONELGAZ BEJAIA

Quand un salarié voit qu'il n'est pas reconnu malgré ses efforts ou ses années de service, il peut perdre confiance dans le système. Il devient alors plus difficile pour l'entreprise de le motiver ou de le retenir. Il est donc important que l'entreprise SONELGAZ clarifie ses critères d'avancement.

Figure 22: Niveau global de motivation déclaré par les salariés.



Source : résultat de l'enquête.

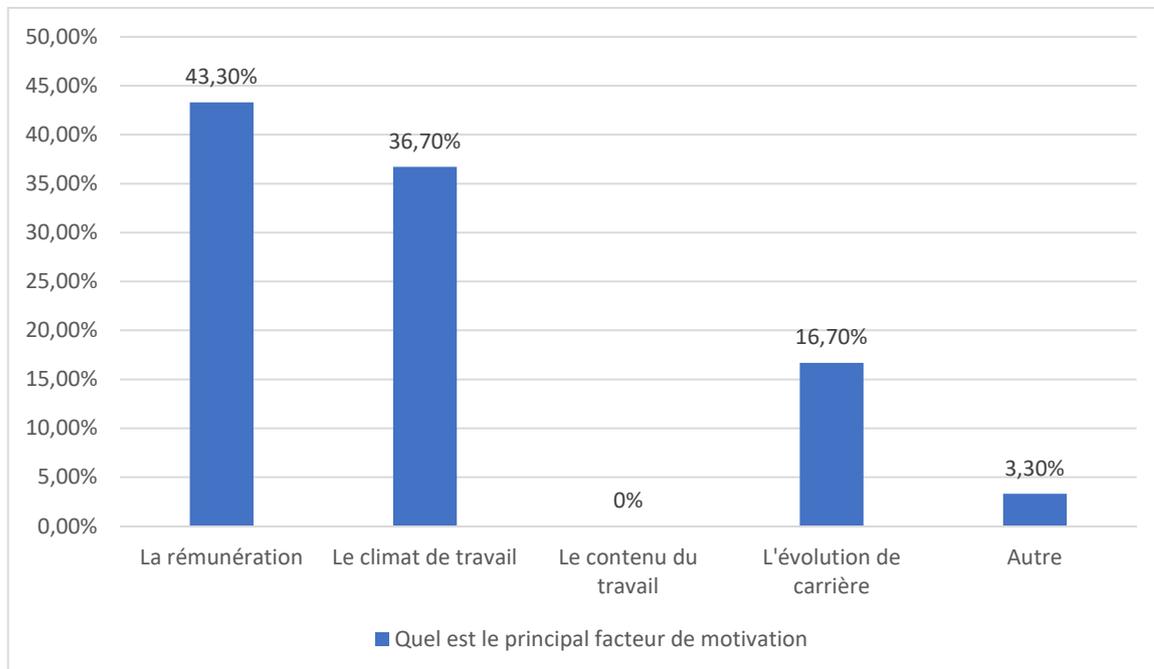
D'après ce graphique, seulement 33 % des salariés se disent motivés dans leur travail, alors que 67 % ne le sont pas.

Ce taux élevé de salariés non motivés est un signe qu'il y a des mécontentements dans l'entreprise. Cela peut venir d'un mauvais environnement de travail, d'un salaire trop bas, d'un manque de reconnaissance ou de problèmes avec les collègues ou les managers.

Il est important de comprendre pourquoi ces salariés ne sont pas motivés, pour pouvoir améliorer la situation, rendre le travail plus agréable et éviter que d'autres employés partent.

CHAPITRE 03 : L'IMPACT DE RÉMUNÉRATION ENVERS LA MOTIVATION DES SALARIÉS DE L'ENTREPRISE SONELGAZ BEJAIA

Figure 23: Facteurs jugés les plus déterminants dans la motivation des salariés.



Source : résultat de l'enquête.

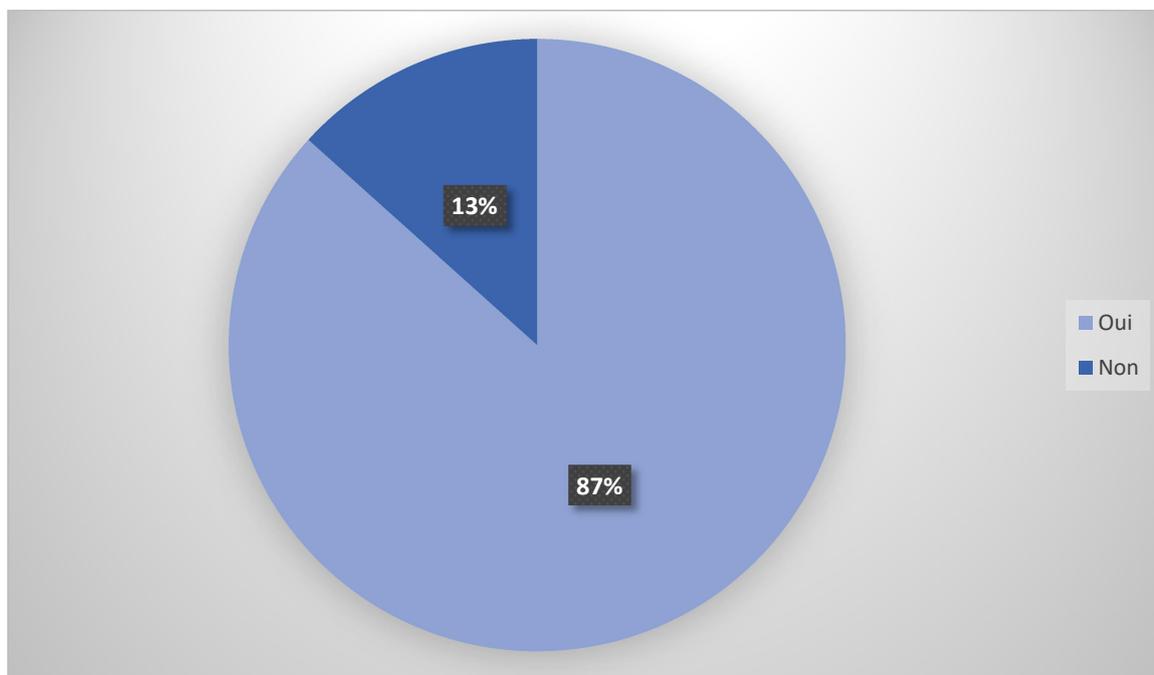
Le graphique montre que 43,3 % des salariés considèrent la rémunération comme le facteur de motivation le plus important, suivie du climat de travail avec 36,7 %, de l'évolution de carrière avec 16,7 %, tandis que 3,3 % ont cité d'autres facteurs. Parmi ces derniers, certains ont répondu « j'aime mon travail », ce qui témoigne d'une motivation intrinsèque liée à la satisfaction personnelle.

La rémunération arrive donc largement en tête, soulignant qu'elle constitue au cœur des attentes des salariés. Cependant, le climat de travail apparaît également comme un élément clé, démontrant que les employés recherchent non seulement une juste rémunération, mais aussi un environnement professionnel agréable et stimulant.

Ainsi, pour maintenir un bon niveau de motivation, l'entreprise doit veiller à combiner une politique salariale équitable avec un cadre de travail favorable. Cette double approche permettra de répondre efficacement aux attentes variées des salariés et de renforcer leur engagement.

CHAPITRE 03 : L'IMPACT DE RÉMUNÉRATION ENVERS LA MOTIVATION DES SALARIÉS DE L'ENTREPRISE SONELGAZ BEJAIA

Figure 24: Impact perçu de la rémunération sur la motivation au travail.



Source : résultat de l'enquête.

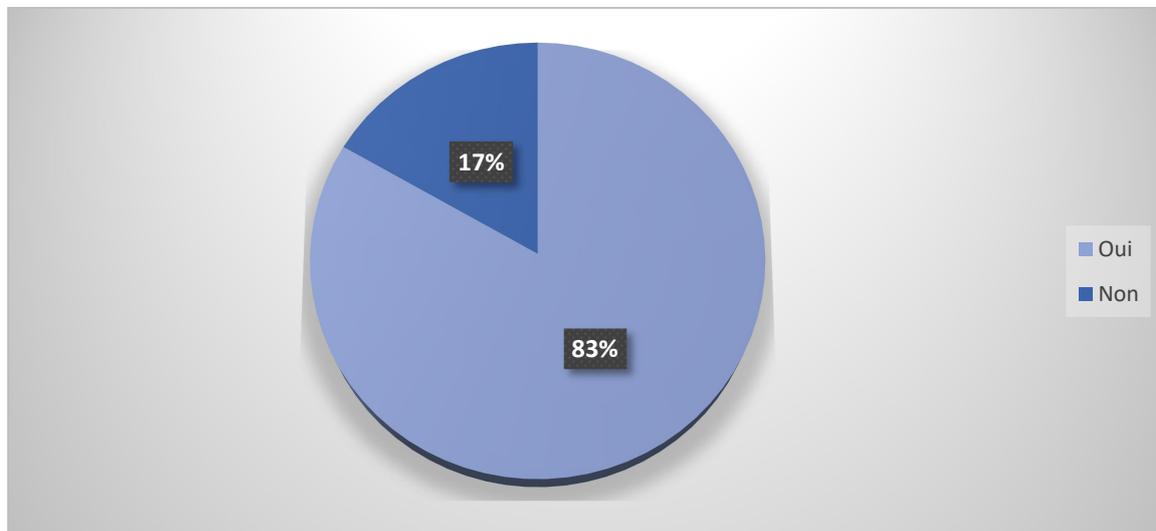
Le graphique montre que 87 % des salariés considèrent que la rémunération a une influence directe sur leur motivation, tandis que 13 % estiment que ce n'est pas le cas.

Cela signifie que, pour une très grande majorité d'employés, le salaire constitue un élément essentiel qui détermine leur volonté de s'impliquer dans leur travail. Une bonne rémunération est perçue comme une forme de reconnaissance, agissant comme un facteur incitatif à fournir davantage d'efforts.

L'entreprise doit donc continuer à veiller à ce que les salaires soient en adéquation avec le travail accompli afin de préserver cette motivation et encourager l'engagement des salariés.

CHAPITRE 03 : L'IMPACT DE RÉMUNÉRATION ENVERS LA MOTIVATION DES SALARIÉS DE L'ENTREPRISE SONELGAZ BEJAIA

Figure 25: Intention des salariés de quitter l'entreprise pour un meilleur salaire.



Source : résultat de l'enquête.

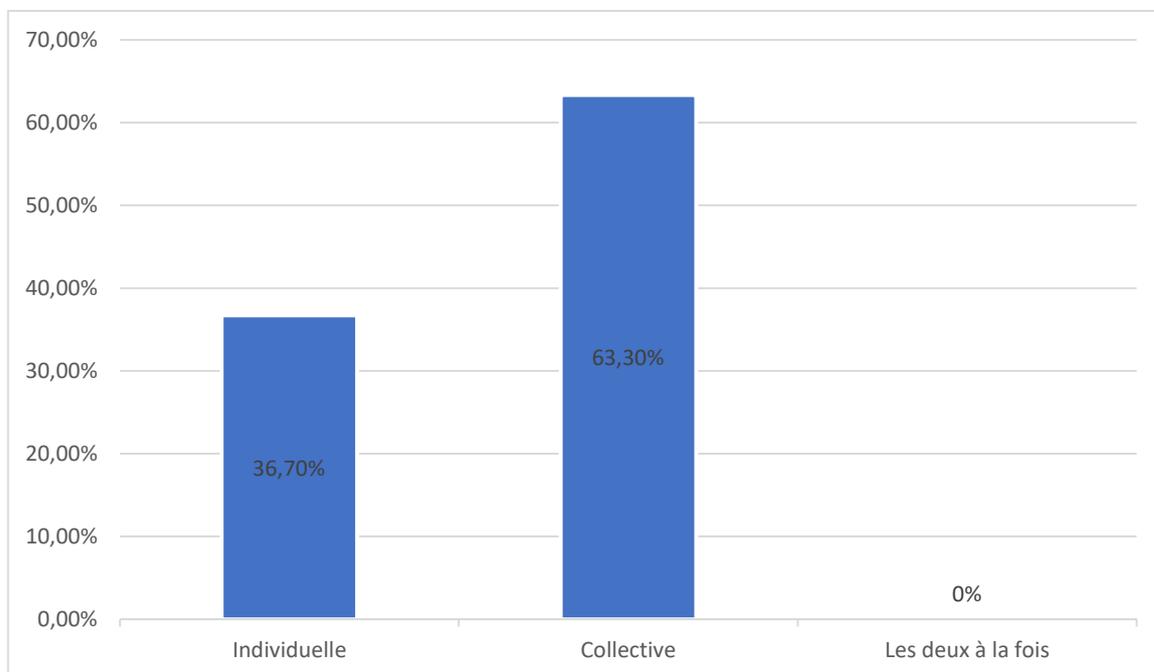
Le résultat montre que 83 % des salariés quitteraient leur poste si une autre entreprise leur offrait un meilleur salaire, contre 17 % qui resteraient.

Cela montre que la plupart des employés ne sont pas assez satisfaits de leur situation actuelle, surtout au niveau du salaire. C'est un risque pour l'entreprise SONELGAZ, car si un concurrent propose un meilleur salaire, les salariés pourraient partir.

Il est donc important que l'entreprise revoie ses salaires pour rester compétitive et garder ses employés qualifiés.

CHAPITRE 03 : L'IMPACT DE RÉMUNÉRATION ENVERS LA MOTIVATION DES SALARIÉS DE L'ENTREPRISE SONELGAZ BEJAIA

Figure 26: Préférences des salariés entre motivation collective et individuelle.



Source : résultat de l'enquête.

Ce graphique montre que 63,3 % des salariés se sentent motivés par des facteurs collectifs, tandis que 36,7 % privilégient les facteurs individuels.

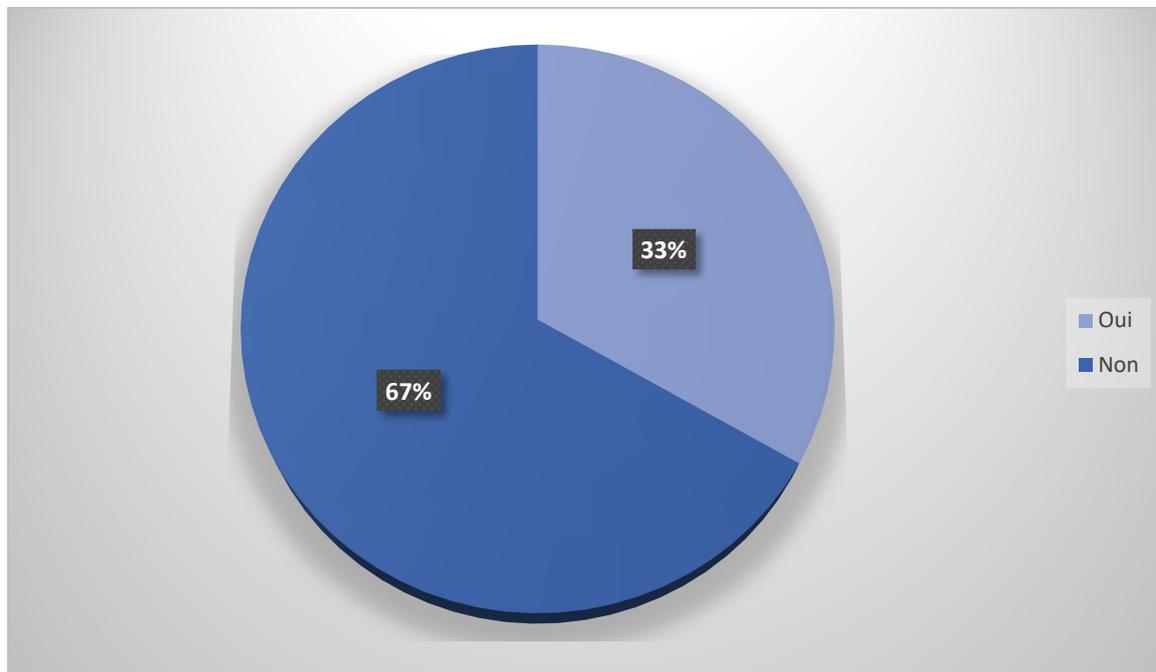
La majorité est donc sensible à l'ambiance, à la coopération, aux objectifs communs et au sentiment d'appartenance à un groupe.

Mais une part importante de l'échantillon préfère les récompenses personnelles, les promotions ou la reconnaissance individuelle.

Ces deux approches doivent être prises en compte dans la stratégie de gestion des ressources humaines.

CHAPITRE 03 : L'IMPACT DE RÉMUNÉRATION ENVERS LA MOTIVATION DES SALARIÉS DE L'ENTREPRISE SONELGAZ BEJAIA

Figure 27: Perception des salariés quant à la reconnaissance de leur travail.



Source : résultat de l'enquête.

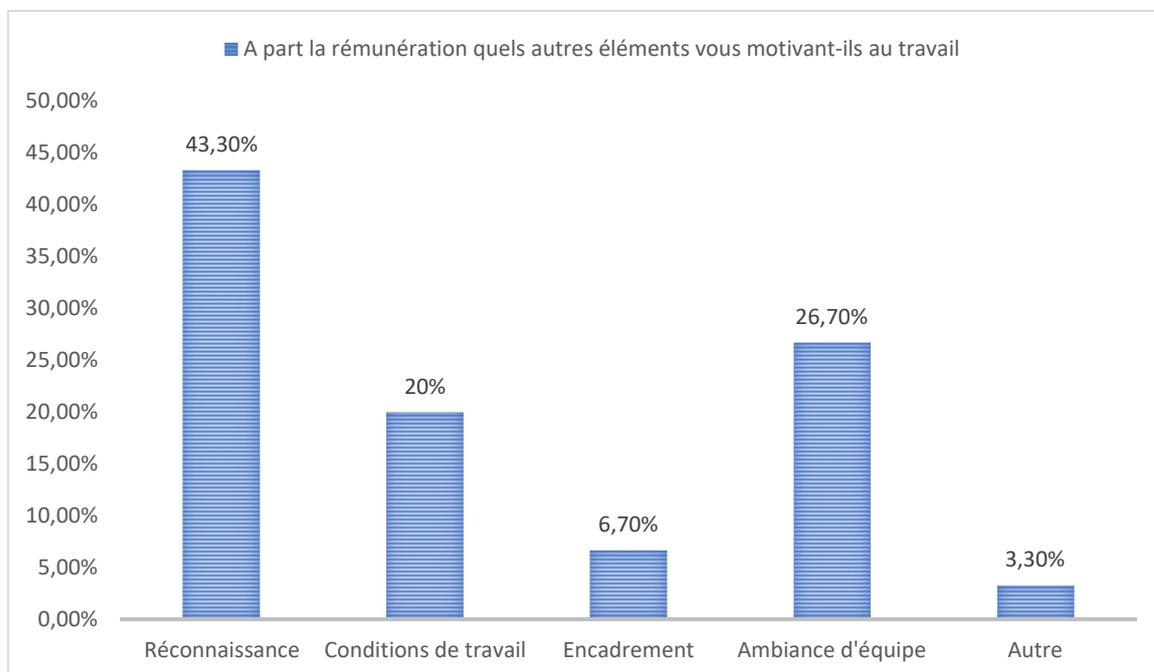
Selon ce graphique, 67 % des salariés estiment que leur travail est reconnu à sa juste valeur, tandis que 33 % pensent le contraire.

Cela montre que la majorité des employés se sentent valorisés, mais un tiers ne l'est pas, ce qui peut affecter leur motivation même si leur salaire est correct.

Un salarié qui ne se sent pas reconnu peut perdre confiance et se désengager peu à peu. Il est donc important que l'entreprise mette en place des actions simples et régulières pour valoriser les efforts, comme des félicitations, des primes ou des promotions.

CHAPITRE 03 : L'IMPACT DE RÉMUNÉRATION ENVERS LA MOTIVATION DES SALARIÉS DE L'ENTREPRISE SONELGAZ BEJAIA

Figure 28: Facteurs principaux influençant la motivation au travail.



Source : résultat de l'enquête.

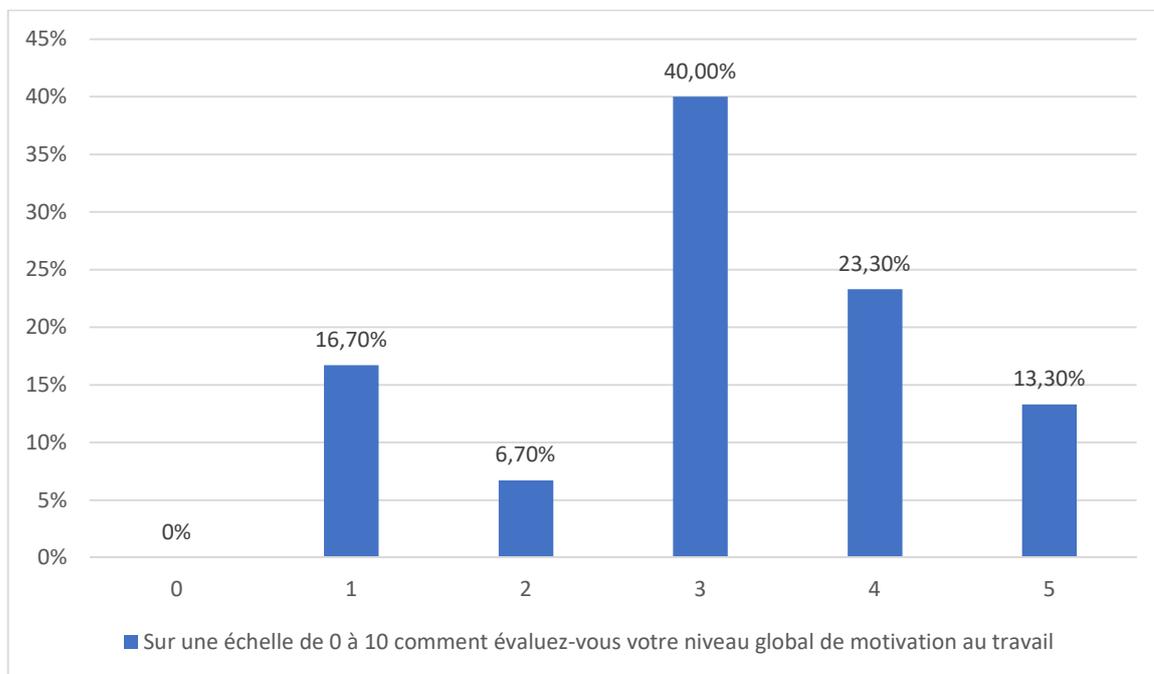
La reconnaissance arrive en tête avec 43,3 %, suivie de l'ambiance d'équipe avec 26,7 %, les conditions de travail à 20 %, et l'encadrement à 6,7 %. Enfin, 3,3 % ont mentionné un autre facteur, à savoir la reconnaissance des clients.

Cela montre que même si la rémunération est importante, elle ne suffit pas à maintenir la motivation sur le long terme. Les employés attendent aussi du respect, un bon climat social, des relations humaines solides, et un encadrement de qualité.

L'entreprise doit donc intégrer ces aspects dans sa politique de motivation pour mieux répondre aux attentes des salariés.

CHAPITRE 03 : L'IMPACT DE RÉMUNÉRATION ENVERS LA MOTIVATION DES SALARIÉS DE L'ENTREPRISE SONELGAZ BEJAIA

Figure 29: Auto-évaluation du niveau de motivation des salariés.



Source : résultat de l'enquête.

Le graphique montre que la majorité des salariés ont évalué leur motivation à 3 (40 %) et 1 (16,7 %), suivie de 5 (13,3 %) et 2 (6,7 %). Aucun salarié n'a donné la note 0.

Cela indique un niveau de motivation moyen à « bon », mais qui n'est pas encore optimal. On remarque que beaucoup se situent autour de 3 sur 5, ce qui montre que l'entreprise a déjà fait des efforts, mais qu'il reste des progrès à faire.

Pour augmenter ce niveau, l'entreprise SONELGAZ doit continuer à renforcer sa politique de reconnaissance, garantir une équité salariale, et améliorer l'environnement de travail.

CHAPITRE 03 : L'IMPACT DE RÉMUNÉRATION ENVERS LA MOTIVATION DES SALARIÉS DE L'ENTREPRISE SONELGAZ BEJAIA

3. Synthèse des résultats :

L'étude réalisée auprès des salariés de l'entreprise SONELGAZ Béjaïa a permis de dégager plusieurs éléments essentiels concernant la motivation au travail et la politique de rémunération.

Les résultats montrent que 67 % des salariés se déclarent non motivés dans leur poste actuel. Cette démotivation s'explique en grande partie par l'insatisfaction liée à la rémunération. En effet, 56,7 % des répondants estiment que leur rémunération n'est pas en rapport avec les efforts fournis, et 56,7 % considèrent également qu'elle n'est pas en adéquation avec leurs qualifications. De plus, 60 % des salariés pensent que la rémunération n'est pas équitable entre les employés.

En parallèle, certains éléments du système de rémunération sont bien perçus. Par exemple, 76,7 % des salariés trouvent que le système de primes est motivant, et 36,7 % considèrent que le salaire de base est l'élément le plus motivant, suivi des primes de rendement (23,3 %) et des primes d'ancienneté (16,7 %). Cela montre que la rémunération reste un facteur central de motivation, à condition qu'elle soit perçue comme juste et adaptée.

Ces résultats permettent de confirmer la première hypothèse, selon laquelle la rémunération constitue un levier important de motivation. Toutefois, son impact réel dépend fortement de la perception d'équité, de la reconnaissance et de la transparence des critères.

Concernant la satisfaction et la fidélité, 50 % des salariés estiment que leur rémunération les incite à rester dans l'entreprise, tandis que l'autre moitié ne le pense pas.

De plus, un chiffre révélateur : 83 % des salariés déclarent qu'ils quitteraient leur poste si une autre entreprise leur offrait une meilleure rémunération.

Cela confirme la deuxième hypothèse, qui affirme qu'une structure salariale claire, équitable et bien perçue renforce la satisfaction et la fidélité des employés. Les données

CHAPITRE 03 : L'IMPACT DE RÉMUNÉRATION ENVERS LA MOTIVATION DES SALARIÉS DE L'ENTREPRISE SONELGAZ BEJAIA

montrent que lorsque les salariés comprennent et jugent juste leur rémunération, ils sont plus engagés et moins enclins à partir.

Enfin, l'étude montre que la motivation ne repose pas uniquement sur la rémunération. 36,7 % des répondants ont cité le climat de travail comme facteur essentiel de motivation, et d'autres ont évoqué la formation ou la possibilité d'évolution. Plusieurs salariés ont également souligné l'importance d'une bonne ambiance d'équipe, qui contribue à améliorer le bien-être au travail.

Ainsi, les résultats de l'enquête permettent de confirmer nos deux hypothèses de recherche : La rémunération est bien un facteur central de motivation, à condition qu'elle soit perçue comme juste, équitable et transparente ; Et une structure salariale bien conçue renforce la satisfaction, l'engagement et la fidélité des salariés.

Analyse critique et recommandations :

L'étude menée auprès des salariés de l'entreprise SONELGAZ Béjaïa a mis en évidence plusieurs éléments importants concernant la motivation au travail. Certains dispositifs comme le système de primes, les avantages en nature, ou encore la régularité des salaires, sont globalement bien perçus par une partie du personnel. Plusieurs salariés ont également reconnu que la rémunération permet une certaine stabilité financière, ce qui représente un point de satisfaction.

De plus, l'ambiance de travail au sein de certaines équipes a été jugée positive et agréable par plusieurs répondants, ce qui contribue à alléger la pression quotidienne et favorise la coopération entre collègues.

Cependant, ces aspects positifs ne suffisent pas à compenser les nombreuses limites soulevées par l'enquête. En effet, la majorité des salariés ne sont pas réellement motivés dans leur poste. Pour beaucoup, le travail est vécu comme une obligation financière, un simple moyen de subsistance. Ils viennent essentiellement pour le salaire, sans passion ni attachement profond à leurs fonctions. Seule une minorité exprime une réelle appréciation pour son métier, ce qui est révélateur d'un manque de sens ou de reconnaissance dans le travail quotidien.

CHAPITRE 03 : L'IMPACT DE RÉMUNÉRATION ENVERS LA MOTIVATION DES SALARIÉS DE L'ENTREPRISE SONELGAZ BEJAIA

Par ailleurs, l'injustice perçue dans la politique salariale constitue un problème récurrent. Les salariés estiment, en grande partie, que la rémunération n'est ni équitable, ni liée à l'effort fourni, ni adaptée aux compétences. Le manque de clarté dans les critères de primes ou d'avancement accentue cette frustration.

De plus, il est particulièrement inquiétant de constater que près de 87 % des salariés sont prêts à quitter l'entreprise pour une meilleure rémunération ailleurs. Cela confirme que le lien entre le salarié et l'entreprise SONELGAZ est essentiellement économique, et qu'il n'existe pas, chez la majorité, de sentiment d'appartenance fort.

Un autre point faible est l'absence de reconnaissance symbolique. La majorité des salariés déclarent ne pas se sentir valorisés dans leur poste. Ce manque de reconnaissance morale est tout aussi démotivant que l'injustice salariale, car il touche directement à la dignité professionnelle.

Recommandations

Pour faire face à ces constats, plusieurs recommandations concrètes peuvent être formulées :

1. Repenser la structure de rémunération pour qu'elle soit plus juste, plus claire et mieux adaptée aux qualifications, à l'ancienneté et aux responsabilités réelles ;
2. Valoriser les efforts et les résultats non seulement par des primes, mais aussi par des signes concrets de reconnaissance : félicitations, distinctions internes, lettres de remerciement... ;
3. Offrir des perspectives d'évolution : créer un plan de carrière, favoriser la mobilité interne et proposer des formations régulières.
4. Améliorer l'ambiance de travail et la qualité des relations hiérarchiques. Un bon climat social est essentiel pour renforcer la motivation ;
5. Écouter davantage les salariés, à travers des enquêtes internes ou des entretiens réguliers, afin de mieux comprendre leurs besoins et leurs attentes ;

CHAPITRE 03 : L'IMPACT DE RÉMUNÉRATION ENVERS LA MOTIVATION DES SALARIÉS DE L'ENTREPRISE SONELGAZ BEJAIA

6. S'appuyer sur les aspects positifs existants, comme les primes, la stabilité salariale et la bonne ambiance d'équipe dans certains services, pour construire une stratégie plus complète, alliant rémunération et reconnaissance humaine.

En appliquant ces mesures l'entreprise SONELGAZ pourra non seulement d'améliorer la motivation et la fidélité de ses employés, mais aussi renforcer sa performance globale à travers un climat de travail plus sain, plus humain, et plus stimulant.

À l'issue de cette étude de cas, nous pouvons dire que la rémunération joue un rôle important dans la motivation des salariés de l'entreprise SONELGAZ Bejaia. La majorité des employés interrogés trouvent que leur rémunération influence leur performance, surtout à travers le salaire de base et les primes. Cependant, certains aspects comme l'équité, la reconnaissance des qualifications ou les critères de promotion sont encore remis en question. Ces résultats nous ont permis de mieux comprendre la perception des salariés et de répondre à notre problématique, tout en mettant en évidence les points à améliorer pour renforcer la motivation dans l'entreprise.

Conclusion générale

Conclusion générale

À travers ce travail de recherche, nous avons étudié l'impact de la rémunération sur la motivation des salariés, en prenant comme cas d'étude la Direction de Distribution de l'entreprise SONELGAZ Bejaia. Dans la partie théorique, nous avons présenté les deux formes principales de rémunération : la rémunération directe (salaire de base, primes) et la rémunération indirecte (avantages sociaux, indemnités, périphériques). Nous avons également expliqué l'importance de la motivation au travail à travers des théories comme celles de Maslow, Herzberg et Vroom, qui montrent que la reconnaissance et la satisfaction des besoins influencent directement l'engagement des salariés.

Dans la partie pratique, les résultats de notre enquête ont permis de répondre à la problématique : dans quelle mesure la politique de rémunération de l'entreprise SONELGAZ influence-t-elle la motivation de ses employés ? Nos deux hypothèses ont été partiellement confirmées. La première, qui affirme que la rémunération est le principal levier de motivation, est en partie vraie, car la majorité des salariés interrogés considèrent que leur motivation dépend du salaire et des primes. Mais certains ne sont pas satisfaits, car ils trouvent que la rémunération n'est pas toujours équitable ou en lien avec efforts leurs. La deuxième hypothèse, qui suppose qu'une bonne structure salariale augmente la satisfaction, est aussi partiellement confirmée : beaucoup apprécient le système de primes, mais d'autres trouvent qu'il y a un manque de reconnaissance et de justice dans les promotions ou les augmentations.

Notre travail montre que la rémunération est un facteur important, mais qu'elle ne suffit pas à motiver tous les salariés si elle n'est pas bien gérée. L'étude a apporté une meilleure compréhension des attentes des employés de l'entreprise SONELGAZ Bejaia et des points à améliorer dans leur système de rémunération. Parmi les limites de ce mémoire, peut citer le fait qu'il se concentre sur une seule direction et qu'on a utilisé uniquement un questionnaire.

En dernier, il serait important d'élargir l'étude à d'autres entreprises ou régions, et de s'intéresser aussi à d'autres éléments de motivation, comme l'évolution de carrière, les conditions de travail ou la reconnaissance morale. Ces aspects n'ont pas été développés dans notre travail, mais ils peuvent enrichir l'analyse dans de futurs mémoires.

Bibliographie

Bibliographie

1. OUVRAGES

- CADIN, L. G. (2012). *Pratique et éléments de théorie GRH*. Paris : 4^e éd. dunod.
- Cohen, A. (2010). *Toute la fonction ressources humaines*. Paris : 2^e éd. Dunod.
- Fenouillet, F. (2016). *Les théories de la motivation*. Paris : 2^e éd Dunod.
- Foudrat, M. (2007). *Sociologie des organisations : La pratique du raisonnement*. Paris : Pearson Education.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. New York : (2nd ed) John Wiley & Sons.
- Hevenet, M. D. (2007). *Fonction RH : Politiques, métiers et outils des ressources humaine*. Paris : Pearson Education.
- Lethielleux, L. (2008). *L'essentiel de la gestion des ressources humaines*. Paris : 2^e éd.
- Lévy-Leboyer, C. (2001). *La motivation au travail*. Paris : Éditions d'Organisation.
- Lévy-Leboyer, C. (2003). *La motivation dans l'entreprise : Modèles et stratégies*. Paris : Éditions d'Organisation.
- Lieury, A., & Fenouillet, F. (1997). *La motivation scolaire*. Paris : Dunod.
- Mercier, E. &. (2005). *Gestion des ressources humaines*. Paris : Pearson Education.
- Mondy, R. W. (2016). *Human Resource Management*. 14^e éd. Pearson.
- Mucha, L. (2015). *Psychologie de la motivation en contexte professionnel*. Paris : Presses Universitaires de France.
- Peretti, J. M., & Magot, J. P. (2012). *Rémunérations*. Paris : Éditions Vuibert.
- Peretti, J.-M. (2001). *Dictionnaire des ressources humaines*. Paris : 2^e éd. vuilbert.
- Peretti, J.-M. (2006). *Gestion des ressources humaines*. Paris : Vuibert.
- Peretti, J.-M. (2022). *Ressources humaines*. Paris : 18^e éd. vuilbert.
- Robbins, S. P. (2006). *Comportement organisationnel*. Paris : 14^e éd. Pearson Education.
- Roussel, P. (1996). *Gestion des ressources humaines : Méthodes et pratiques*. Paris : Vuibert.
- Roussel, P. (1996). *Rémunération, motivation et satisfaction au travail*. Paris : Éditions Economica.
- Schmidt, E. (2010). *La rémunération et les avantages sociaux : Stratégies et pratiques*. Paris : Éditions Management et Société.

- Semuhoza, S. E. (2009). *Théories de la motivation au travail*. Paris : Le Harmattan.
- Thévenet, B., Dejoux, C. & all (2012). *Fonction RH*. paris : Pearson Education.
- Yves, E. & François, G. *Dynamiser les RH*. 2^e éd.

2. REVUES

- Eustache.D "Politique salariale, régulation et échange social". *Revue française de sociologie*, 2001, vol. 42, n° 2, p. 295-326.
- Louche, C. B. (2006). Motivation intrinsèque et présentation de soi à différentes instances dans une organisation. Récupéré sur <https://shs.cairn.info/revue-bulletin-de-psychologie-2006-4-page-351>.
- Viaud, P. (2023). La rémunération est-elle un facteur de motivation ? *SIC mag*. <https://www.sic-mag.com/la-remuneration-est-elle-un-facteur-de-motivation/>

3. MÉMOIRE DE MAGISTER

- *Tirchi, O. (2012)*. La gestion des rémunérations, un outil de motivation au service de la performance au travail : cas de l'entreprise privée algérienne CEVITAL. Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou.

4. SITES INTERNET

- Myrhline. (2023). Les 5 principaux facteurs de motivation au travail. <https://myrhline.com/type-article/les-5-principaux-facteurs-de-motivation-au-travail/>
- Vendeirinho, D. (2004). La pyramide des besoins de MASLOW. *Leipsit*. <https://leipsit.com/blog/pyramide-maslow-communication-interne>

Table des Matières

Table des matières

Introduction générale.....	2
Chapitre 01 : La rémunération comme un levier stratégique dans les entreprises.....	Erreur !
Signet non défini.	
Introduction du chapitre :	7
Section 01 : Généralités sur la fonction rémunération	7
1. Définition de la rémunération :	7
2. Les types de la rémunération :.....	8
2.1. La rémunération directe :.....	9
2.1.1. Le salaire de qualification (salaire de base).....	9
2.1.2. Le salaire de performance ou au mérite (variable).....	10
2.1.3. Prime fixe et variable :.....	10
2.2. La rémunération indirecte :.....	11
2.2.1. Les périphériques légaux :.....	11
2.2.2. Les périphériques sélectifs.....	12
2.2.3. Les périphériques statutaires	13
3- Les systèmes de la rémunération :.....	15
3.1. Un système de rémunération liée à la stratégie	15
3.2. Un système de rémunération équitable.....	15
3.3. Un système de rémunération motivant	15
3.4. Un système de rémunération compétitif (équilibre externe)	16
3.5. Un système de rémunération fédérateur	16
3.6. Un système de rémunération flexible	16
3.7. Un système de rémunération contrôlé	16
3.8. Un système de rémunération transparent.....	16
3.9. Système de rémunération segmenté	17
3.10. Un système de rémunération globale.....	17
3.11. Un système de rémunération partagé.....	17
Section 02 : Présentation de la politique de rémunération	19
1. Définition de la politique de rémunération :	19
2. L'importance de la politique de rémunération :	19
3. L'élaboration de la politique de rémunération :	20
4. Les objectifs de la politique de rémunération :.....	20
4.1. Assurer l'équité et la conformité :	20
4.1.1. L'équité interne.....	21

4.1.2. L'équité externe	21
4.1.3. L'équité individuelle.....	21
4.1.4. L'équité collective	21
4.2. Attirer, retenir les talents et assurer la compétitivité :	21
4.3. Motiver et reconnaître la performance :	22
Conclusion du chapitre :	23
Chapitre 02 : la motivation au travail, un pilier essentiel dans la gestion des ressources humaines.....	
	Erreur ! Signet non défini.
Introduction du chapitre :	25
Section 01 : la motivation, définitions et fondements	25
1. Définitions de la motivation :	25
2. L'importance de la motivation au travail	26
3. Les sources de motivation : (Myrhline, 2023).....	27
3.1. La rémunération.....	27
3.2. La culture d'entreprise et le projet d'entreprise	Erreur ! Signet non défini.
3.3. Les conditions de travail.....	Erreur ! Signet non défini.
3.4. Le développement des compétences professionnelles.....	Erreur ! Signet non défini.
Section 02 : Types et théories de motivation.....	28
1. Les types de motivation.....	28
1.1. La motivation intrinsèque (MI)	28
1.1.1. La motivation intrinsèque aux stimulations	28
1.1.2. La motivation intrinsèque à la connaissance	28
1.1.3. La motivation intrinsèque à l'accomplissement	28
1.2. La motivation extrinsèque (ME) :	28
1.2.1. La régulation externe	29
1.2.2. La régulation introjectée	29
1.2.3. La régulation par identification	29
1.3. La motivation :	29
2. Les théories de motivation :	30
2.1. Les théories traditionnelles ou basées sur le contenu :	30
2.1.1. La théorie de MASLOW (La pyramide des besoins) :	30
2.1.2. La théorie de HERZBERG :	32
2.2. Les théories du processus :	34
2.2.1. La théorie des attentes :	34
3. La relation entre la rémunération et la motivation :	36
Conclusion du chapitre :	37

Chapitre 03 : l'impact de la rémunération sur la motivation des salariés au sein de l'entreprise sonelgaz bejaia	Erreur ! Signet non défini.
Introduction du chapitre :	39
Section01 : présentation et organisation de l'entreprise SONELGAZ.....	39
1. Présentation de l'entreprise SONELGAZ :	39
2. Filiales de l'entreprise SONELGAZ :.....	40
3. Présentation de la Société de Distribution de l'électricité et du gaz de l'Est (SDE) et de la Direction de Distribution de Bejaïa	42
3.1. Présentation de la SDE.....	42
3.1.1. Présentation de la Direction de Distribution de Bejaïa	42
3.1.2. Différentes structures de la SDE DD BEJAIA	44
3.1.3. Service Gestion Ressources Humaines :.....	46
3.1.4. Service Développement RH et Formation :	47
3.2. Missions et attributions de la SDE DD BEJAIA.....	49
Section 02 : Présentation et analyse des données empiriques	52
1. Analyse de systèmes de la rémunération chez SONELGAZ	52
1.1. Salaire de base :	52
1.2. Les indemnités :.....	53
1.3. Les primes :	53
1.4. Les avantages sociaux :	53
1.5. Les avantages en nature :.....	53
2. Présentation de l'enquête :.....	54
3. Synthèse des résultats :	76
Conclusion générale	81
Bibliographie.....	83

Les Annexes

Questionnaire

Dans le cadre de la préparation d'un travail de recherche scientifique portant sur l'impact de la rémunération sur la motivation des salariés, nous sollicitons votre collaboration afin de mener notre travail à bon port. Nous vous rassurons que les informations collectées ne soient exploitées qu'à des fins scientifiques, par conséquent, celles-ci seront strictement confidentielles. Merci de remplir notre questionnaire.

I. Informations générales

1. Sexe :

- Masculin
- Féminin

2. Âge :

- Moins de 25 ans
- 25 – 35 ans
- 36 – 45 ans
- Plus de 45 ans

3. Niveau d'instruction :

- Moyen
- Secondaire
- Universitaire

4. Ancienneté dans l'entreprise :

- Moins de 2 ans
- De 2 à 5 ans
- De 6 à 10 ans
- Plus de 10 ans

II. Perception de la rémunération

5. Êtes-vous satisfait(e) de votre rémunération actuelle ?

- Très satisfait(e)
- Assez satisfait(e)
- Peu satisfait(e)
- Pas du tout satisfait(e)

6. Estimez-vous que la rémunération est équitable entre les salariés à Sonelgaz ?

- Oui
- Non
- Sans avis

7. Votre rémunération est-elle selon vous en adéquation avec vos qualifications ?

- Oui
- Non
- Partiellement

b) Et avec les efforts fournis ?

- Oui
- Non

8. Le système de primes (prime de rendement, d'ancienneté...) vous paraît-il motivant ?

- Oui
- Non

9. Quels éléments de la rémunération vous motivent-ils le plus ? (Vous pouvez cocher plusieurs réponses)

- Salaire de base
- Primes de rendement
- Primes d'ancienneté
- Indemnités
- Avantages en nature
- Autres :

10. La politique salariale actuelle vous incite-t-elle à améliorer vos performances ?

- Oui
- Non

11. Pensez-vous que le système de rémunération contribue –t-il à la fidélisation des salariés ?

- Oui
- Non

12. Pensez-vous que les promotions sont liées à :

- La performance
- L'ancienneté
- D'autres critères

III. Motivation et lien avec la rémunération

13. Vous sentez-vous motivé(e) dans votre poste actuel ?

- Oui
- Non

14. Selon vous, quel est le principal facteur de motivation dans votre travail ?

- La rémunération
- Le climat de travail
- Le contenu du travail
- L'évolution de carrière
- Autre :

15. La rémunération a-t-elle une influence directe sur votre motivation ?

- Oui
- Non

16. Si une autre entreprise vous propose une meilleure rémunération, envisageriez-vous de quitter Sonelgaz ?

- Oui
- Non

17. Considérez-vous que votre motivation au travail est :

- Individuelle
- Collective
- Les deux à la fois

18. Avez-vous l'impression que votre travail est reconnu à sa juste valeur

- Oui
- Non

19. À part la rémunération, quels autres éléments vous motivent-ils au travail?

- Reconnaissance
- Conditions de travail
- Encadrement
- Ambiance d'équipe
- Autre :

20. Sur une échelle de 0 à 5, comment évaluez-vous votre niveau global de motivation au travail ?

- 0
- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Merci pour votre collaboration
Abdelli & Azzoug

RÉSUMÉ

Ce mémoire intitulé « *Essai d'analyse de l'impact de la rémunération sur la motivation des salariés au sein de l'entreprise SONELGAZ Bejaia* », traite de la relation entre la politique de rémunération et la motivation des salariés. L'étude vise à analyser cette relation, à identifier les pratiques contribuant à la satisfaction des employés et à proposer des recommandations pour améliorer la performance organisationnelle. Une double approche a été adoptée : une analyse théorique des concepts de motivation et de rémunération, et une enquête de terrain menée via un questionnaire structuré auprès des salariés de l'entreprise. Les résultats montrent que la rémunération, joue un rôle crucial dans la motivation.

Mots-clés : rémunération, motivation, salariés, SONELGAZ, satisfaction, performance, équité salariale.

RESUME

This thesis entitled "*Essay on analyzing the impact of remuneration on employee motivation within SONELGAZ Bejaia company*" addresses the relationship between remuneration policy and employee motivation. The study aims to analyze this relationship, identify practices contributing to employee satisfaction, and propose recommendations to improve organizational performance. A dual approach was adopted : a theoretical analysis of motivation and remuneration concepts, and a field survey conducted through a structured questionnaire among company employees. The results show that remuneration plays a crucial role in motivation.

Keywords : remuneration, motivation, employees, SONELGAZ, satisfaction, performance, salary equity.

المخلص

يتناول هذا البحث بعنوان «محاولة تحليل تأثير التعويضات على تحفيز الموظفين داخل شركة سونلغاز (الشركة الوطنية للكهرباء والغاز) بجاية» العلاقة بين سياسة التعويضات وتحفيز الموظفين. تهدف الدراسة إلى تحليل هذه العلاقة، وتحديد الممارسات التي تسهم في رضا الموظفين، واقتراح توصيات لتحسين الأداء التنظيمي. تم اعتماد منهج مزدوج: تحليل نظري لمفاهيم التحفيز والتعويضات، واستطلاع ميداني تم عبر استبيان منظم موجه إلى موظفي سونلغاز بجاية. تظهر النتائج أن التعويضات، وخاصة الراتب الأساسي، والمكافآت، والمزايا الاجتماعية، والتقدير، تلعب دورًا أساسيًا في التحفيز.

الكلمات المفتاحية: التعويضات، التحفيز، الموظفون، سونلغاز، الرضا، الأداء، العدالة في الأجور.