

**UNIVERSITE ABDDERHAMANE MIRA DE BEJAIA**  
**FACULTE DES SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES**  
**DEPARTEMENT DES SCIENCES SOCIALES**

**MEMOIRE DE FIN DE CYCLE**

**En vue de l'obtention du diplôme de master en sociologie**

**Option : sociologie du travail et des ressources Humaines**

## **Thème :**

**L'impact du système de rémunération sur le rendement des travailleurs**

**Cas pratique : Sonatrach**

**Réalisé par :**

**Mouzaia Sabrina**

**Ouffa Saida**

**Encadré par :**

**M. Mati Ali**

**Année universitaire : 2014/2015**

**UNIVERSITE ABDDERHAMANE MIRA DE BEJAIA**  
**FACULTE DES SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES**  
**DEPARTEMENT DES SCIENCES SOCIALES**

**MEMOIRE DE FIN DE CYCLE**

**En vue de l'obtention du diplôme de master en sociologie**

**Option : sociologie du travail et des ressources Humaines**

## ***Thème :***

***L'impact du système de rémunération sur le rendement des travailleurs***

***Cas pratique : Sonatrach***

**Réalisé par :**

***Mouzaia Sabrina***

***Ouffa Saida***

**Encadré par :**

***M. Mati Ali***

**Année universitaire : 2014/2015**

# REMERCIEMENT

# REMERCIEMENT

*En premier lieu, nous remercions*

*Dieu, le tout puissant qui nous a permis d'achever ce travail.*

*Nous tenons à remercier aussi :*

*Notre encadreur, M. Mati Ali pour ses conseils.*

*Tous les enseignants qui nous ont porté un plus.*

*L'ensemble des travailleurs de l'entreprise*

*Sonatrach*

*En particulier, notre promoteur M. Maouche Fodhélé.*

*Tous ceux qui nous ont aidés de près ou de*

*Loin dans la réalisation de ce mémoire.*

# DEDICACES

*Je dédie ce travail à ceux qui m'ont mis au monde, élevé, éduqué et ont tout fait pour que je réussisse dans mes études, mes très chers parents qui ont attendu avec patience le fruit de leur bonne éducation, je vous aime.*

*Mes dédicaces vont aussi à mon cher frère : Yacine.*

*A mes chères sœurs : Samira, Nabila.*

*A mes meilleures amies : Rabiha, Anisa.*

*A ma binôme Saida et sa famille.*

*A tout mes amis sans exception.*

*Sabrina*

# DEDICACES

*Je dédie ce modeste travail à :*

*Ma très chère mère à qui je dois tout.*

*La mémoire de mon cher père.*

*Ma très chère sœur Souhila.*

*Mes deux chers frères Abderrahime et Nadir.*

*A ma binôme Sabrina.*

*A tous mes amis, sans exception.*

Saida

## Liste des tableaux

<b>Tableau N°01 :</b> La répartition de l'échantillon selon le sexe.....	76
<b>Tableau N°02 :</b> La répartition de l'échantillon selon le l'âge .....	77
<b>Tableau N°03 :</b> La répartition de l'échantillon selon la catégorie socio- Professionnelle.....	78
<b>Tableau N°04 :</b> La répartition de l'échantillon selon le niveau d'instructions... .....	79
<b>Tableau N°05 :</b> La répartition de l'échantillon selon l'expérience Professionnelle.....	80
<b>Tableau N°06 :</b> La répartition de l'échantillon selon la catégorie Salariale...	81
<b>Tableau N°07 :</b> La répartition de l'échantillon selon le degré d'efficacité du système de rémunération.....	82
<b>Tableau N°08 :</b> La répartition de l'échantillon selon la satisfaction du Salaire.....	83
<b>Tableau N°09 :</b> La répartition de l'échantillon selon le degré de satisfaction du rendement. ....	84
<b>Tableau N°10 :</b> La répartition de l'échantillon selon les facteurs lié au Salaire.....	85
<b>Tableau N°11 :</b> La répartition de l'échantillon selon l'influence du salaire sur le comportement.....	86
<b>Tableau N°12 :</b> Le rapport entre la catégorie salariale et l'efficacité du système de rémunération.....	87
<b>Tableau N° 13:</b> Le rapport entre la catégorie socioprofessionnelle et l'adéquation du salaire à la charge de travail .....	89
<b>Tableau N°14 :</b> Le rapport entre la catégorie socioprofessionnelle et les facteurs liés au salaire .....	90

<b>Tableau N°15 :</b> Le rapport entre la satisfaction du rendement et la possibilité d'avoir un effet négatif sur le salaire .....	92
<b>Tableau N°16 :</b> Le rapport entre l'expérience professionnelle et l'augmentation du salaire comme étant un facteur de motivation .....	93
<b>Tableau N°17 :</b> Le rapport entre la catégorie socioprofessionnelle et le système de rémunération comme étant un levier de rendement .....	94
<b>Tableau N°18 :</b> Le rapport entre la catégorie socioprofessionnelle et la bénéficiassions d'une prime exceptionnelle .....	97
<b>Tableau N° 19:</b> Le rapport entre l'expérience professionnelle au sein de Sonatrach et les effets du système de rémunération sur la performance .....	99
<b>Tableau N°20 :</b> Le rapport entre le niveau d'instruction et le système de rémunération comme étant un facteur lié à la performance et la compétence.....	101
<b>Tableau N°21 :</b> Le rapport entre la catégorie socioprofessionnelle et la rémunération comme un meilleur levier de performance.....	103
<b>Tableau N° 22:</b> Le rapport entre l'expérience professionnelle et les conditions de réussite de la rémunération à la performance .....	105

## Liste des abréviations

<b>RH</b>	Ressources Humaines
<b>ETAM</b>	Employés Techniciens Agent de Maitrise
<b>SMIC</b>	Salaire Minimum Interprofessionnel de Croissance
<b>DRGB</b>	Direction Régional de Bejaia
<b>RHC</b>	Ressources Humaines et Communication
<b>PRI</b>	Prime



## Liste des abréviations

<b>RLP</b>	Rémunération lier au performance

**LISTE DES ABREVIATIONS**

## Liste des figures

<b>N°</b>	<b>Titres</b>	<b>page</b>
<b>01</b>	La pyramide des rémunérations	
<b>02</b>	Rôle des différents acteurs du système de rémunération	
<b>03</b>	Lien entre comportements et rendement des individus	

## SOMMAIRE

### INTRODUCTION GENERALE.....

#### CHAPITRE I : Cadre méthodologique.

1. Raisons de choix du thème .....	01
2. Objectifs de choix du thème .....	01
3. Problématique.....	03
4. Hypothèses.....	07
5. Définition des concepts .....	08
6. Méthode et technique utilisées.....	14
6.1. Pré-enquête.....	14
6.2. Méthode utilisée.....	14
6.3. Technique utilisée .....	14
7. Echantillonnage.....	16
8. Obstacles rencontrés .....	17

#### CHAPITRE II : Aspect théorique sur le système de rémunération

Introduction de 1 <sup>er</sup> chapitre .....	18
1. Définition d'un système de rémunération .....	19
2. Définition de salaire.....	20
2.1. Théorie de salaire .....	21
3. Notions de système de rémunération globale.....	21
4. Classification et rémunération .....	22

5. Les composantes de la rémunération.....	24
6. Les différents systèmes de rémunération.....	28
7. Les fondements du système de rémunération.....	30
8. Les mécanismes concrets de la rémunération.....	32
9. Les critères d'un bon système de rémunération.....	35
10. Les trois piliers du système de rémunération .....	41
<b>Conclusion du chapitre .....</b>	<b>42</b>

### **CHPITRE III : Aspect théorique sur le rendement au travail**

Introduction du chapitre .....	43
1. Définition du rendement .....	44
2. Les déterminants et les composants du rendement.....	45
3. La gestion du rendement.....	46
4. Les types de système de gestion du rendement.....	47
5. Le gestionnaire de rendement qualifié.....	49
6. Les facteurs influençant le rendement humain.....	56
7. Le salaire individualisé lié à l'organisation du travail.....	58
8. Les limites de la rémunération au mérite.....	60
9. Le rendement de la productivité physique du travail.....	61
10. Un appui sur l'amélioration du rendement.....	61
11. Un appui sur l'attraction et la conservation des employés.....	62
12. Les déterminants de la performance du rendement au travail.....	63
<b>Conclusion du chapitre .....</b>	<b>66</b>

## **Chapitre IV : présentation de l'entreprise d'accueil**

Introduction du chapitre .....	66
I. Présentation de « <b>Sonatrach</b> ».....	66
I.1. Historique .....	66
I.2. Présentation du la structure concernée par l'étude « DRGB » .....	68
II. Définition du département ressources humaines et communication RHC de la DRGB .....	73
1. Organigramme de département ressources humaines.....	74
2. Les objectifs du département RHC.....	74
3. Les taches du département RHC .....	75
4. Effectif du département par catégorie SCP.....	75

## **Chapitre VI. Analyse et interprétation des données selon**

### **L'hypothèse**

<b>Partie I</b> .La répartition selon les données personnelles.....	76
<b>Partie II</b> . La vérification de la première hypothèse.....	82
<b>Partie III</b> . La vérification de la deuxième hypothèse.....	97

### **Conclusion**

### **La liste bibliographique**

### **Annexes**



# INTRODUCTION





## **Introduction :**

La fonction ressource humaines occupe une place primordiale au sein des organisations. C'est pourquoi, parmi les difficultés aux quelles les organisations sont, aujourd'hui, confrontées on cite, souvent la problématique de la gestion de la ressource humaine. Bâtir un modèle de gestion de ses ressources en mesure d'attirer les meilleures compétences, de les fidéliser et les motiver au service de son développement durable et de sa compétitivité nationale et international et préoccupation majeure pour toute entreprise.

L'évolution des organisations depuis ces dernières années, incontestablement cette évolution est marquée par les mutations économiques, technologiques et sociales qui affectent le monde de l'entreprise. Toutes les entreprises quelques soient leur taille et leurs domaines d'activités cherchent et veillent au maximum à la réalisation des services et d'améliorer son fonctionnement, l'individu dans ce cas est le moteur essentiel du bon fonctionnement d'une entreprise et qui cherche à lui apporter un certains rendement que l'entreprise attend de lui, pour ce faire, l'organisme employeur doit gérer mieux ses ressources humaines disponibles en essayant d'élaborer un certain changement dans leur vie professionnelle et de mieux les motiver dans leur travail .

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

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

Les politiques de rémunération doivent résoudre la question de savoir comment mettre en place un système qui soit suffisamment motivant car lorsqu'un salarié perçoit qu'il est peut être un passager clandestin, c'est-à-dire dans une position où les autres membres de l'organisation ne sont pas en mesure d'évaluer sa contribution, il est vrai semblable que sa motivation en est affectée.

Aujourd'hui, le système de rémunération, et le rendement ont une grande importance dans la vie professionnelle d'un salarié.

Notre recherche permet de savoir quel est l'impact du système de rémunération sur le rendement des travailleurs ?

Pour bien se rapprocher de ce thème, nous avons divisé notre travail en deux parties : L'une est théorique, l'autre est pratique.

D'abord, concernant la première partie, nous avons mis deux chapitres le premier représente des généralités sur le système de rémunération –la définition, les composants, et les théories –

Le deuxième représente l'amélioration du rendement ainsi que le rapport existant entre celui-ci et le système de rémunération. Ensuite la deuxième partie est aussi divisée en deux chapitres, le premier est consacré pour la présentation de l'organisme d'accueil. Le deuxième est consacré pour l'analyse et l'interprétation des résultats.



*Chapitre I*  
*Cadre*  
*méthodologique*  
*de la recherche*

**Chapitre I : Cadre méthodologique****1. Les raisons de choix du thème :**

Avant tout, plusieurs raisons nous ont amené à entamer une étude sur notre thème de recherche, et ceux sont :

**1.1. Les raisons personnelles :**

- ✓ Acquérir des connaissances sur le thème préparé.
- ✓ Avoir un diplôme de master 2 en sociologie de travail et des ressources humaines .
- ✓ Maitriser les stratégies adoptées par l'entreprise « DRGB » dans les processus de rémunération et le rendement des travailleurs dans l'entreprise .

**1.2. Les raisons scientifiques :**

- ✓ Acquérir des connaissances dans le domaine de gestion des ressources humaines, en particulier l'impact du système de rémunération sur le rendement des travailleurs .
- ✓ Sortir sur le terrain afin de découvrir le sens de ce procédé, ainsi savoir et découvrir la réalité du système de rémunération au sein de l'entreprise « DRGB ».
- ✓ Enrichir la bibliothèque par des études récentes.

**2. Les objectifs de choix de thème :**

Malgré la diversité des thèmes qui existent dans notre spécialité, des différents domaines, que ce soit économique, social, ou autres et qui sont intéressants, nous avons fait notre choix de travailler sur l'impact du système de rémunération sur le rendement des travailleurs pour les raisons suivants :

- ✓ Nous éclairer le mieux possible sur la situation des travailleurs et leurs rendements au travail .
- ✓ analyser comment la rémunération influence le rendement des travailleurs au sein de l'entreprise « Sonatrach » .
- ✓ Comprendre l'impact du système de rémunération sur le rendement des travailleurs .
- ✓ Connaitre s'il ya une relation positive entre le rendement au travail et la rémunération.

## **Problématique :**

« L'entreprise est le lieu par excellence où doivent se modeler des normes valeurs et comportements nouveaux qu'il faut intérioriser pour attendre un certain niveau de développement simple qui relève de la connaissance du métier et qui se trouve à la portée de l'ensemble du personnel de l'entreprise »<sup>1</sup>

Cette dernière de nos jours a intégré dans sa stratégie une dimension ressource humaine qui recouvre une nécessité reconnue. Les directions générales savent que les structures et les Hommes peuvent donner un avantage compétitif à leur organisation. Elle adopte leur stratégie économique.

La gestion des ressources humaines est considérée comme étant pratique et elle entend être aussi une discipline, cette pratique consiste à un ensemble de mesures et d'activités ainsi que le processus de développement d'application et d'évaluation de ces derniers dans le but de résoudre les questions liées à la régulation des activités humaines dans l'organisation, de traiter les travailleurs de manière qu'ils puissent valoir en tant que possible leurs capacités.

En effet la gestion des ressources humaines couvre de nombreux domaines, intervenant à tous les stades de la vie du travailleur dans l'organisation, la gestion des conflits, la concertation sociale, la motivation, l'implication du personnel et la rémunération.

La question de la rémunération se situe, par nature au fondement même des pratiques de gestion des personnels. Aussi peu développée soit elle toute gestion des ressources humaines s'organise à partir du contrat de travail et

---

<sup>1</sup> MOUFAK M, **les défis de la GRH**, la revue ressources humaines, N°06, **Sonatrach**, mai, 2005, p36

de l'échange qu'il établit entre travail fourni et rémunération attribuée, c'est le salaire qui fait le salarié, la rémunération et donc soumise aux phénomènes de marché et à l'environnement qui conditionne cet équilibre, ces facteurs exogènes tels que le marché du travail, les représentations sociales et fiscales conditionnent les modes et les niveaux de rémunération.<sup>1</sup>

La participation active du personnel employé dans les entreprises ne doit pas être freinée par un système de rémunération inadapté, voire irrationnel. Chaque dirigeant doit prendre conscience de cette réalité pour éviter d'en subir les conséquences, il doit faire du système de rémunération un moteur de progrès pour l'entreprise, et la gestion des rémunérations est une opération très importante au sein de toute entreprise car, elle constitue un moyen de motivation des salariés, ce qui entraîne une augmentation de la productivité et d'après **LUTUMBAL**, dans son étude menée sur la « motivation au travail, facteur de rendement » s'est attelé à démontrer que la motivation est une source d'augmentation du rendement. Elle stimule ou suscite un comportement. Elle dirige les conduites et nourrit la tendance à persévérer. L'auteur a également démontré que la rémunération n'est pas un élément de la motivation au travail mais plutôt celui de satisfaction de besoin et que l'étude des conditions dans lesquelles vivent, l'employé maintient la motivation au travail qui engendre une meilleure production.<sup>2</sup>

Selon l'aspect humain, le travail intervient comme un facteur de production après le capital son utilisation doit être rationnelle et doit répondre aux techniques visant à accroître le rendement des travailleurs par le système de chronométrage des tâches et simplifie les processus

---

<sup>1</sup> ROMAN B, **bâtir une stratégie de rémunération** Ed – Dunod, Paris, 2006. P1

<sup>2</sup> LUTUMBAL, **la motivation au travail, comme facteur de rendement**, TFC-UNIC /KIN, 1998-2003, G3en management et science Economiques.



d'exécution des mouvements. Et pour augmenter le rendement des travailleurs l'entreprise doit adopter une politique ou un système de rémunération des travailleurs<sup>1</sup> « quelque soit le niveau de qualification » de manière à permettre l'adhésion de ces derniers à la réalisation de l'objectif fixé.

Dans le contexte de la mondialisation de l'économie du marché, ainsi de la concurrence nationale et internationale, l'entreprise algérienne comme étant productrice des biens et des services, doit chercher les facteurs et les méthodes les plus efficaces destinés à motiver, mobiliser, et impliquer ses salariés au travail. Donc , les managers doivent adopter une gestion rationnelle de moyens de production avec la présence de la ressource humaine, et cela qu'à travers la rémunération qui serait le principal facteur de performance au travail.

La structure salariale en vigueur au sein de « **Sonatrach** » se compose d'un salaire de base, d'une partie variable, et d'un ensemble de primes et indemnités -régime indemnitaire- liés aux conditions de vie et de travail. Un des objectifs du système de rémunération est de renforcer l'équité interne en rémunérant d'avantage les salariés qui contribuent le plus au succès de l'entreprise. L'augmentation des salaires au sein de « **Sonatrach** » est applicable, mais en précisant une certaine catégorie qui bénéficie de cette augmentation. Par exemple En **2008**, une augmentation de **30%** des salaires a été attribuée aux techniciens de haut niveau seulement.<sup>2</sup>

A partir de la , vu l'importance accordée à la rémunération et la performance dans les entreprises algériennes, surtout ces dernières années

---

<sup>1</sup> Formation de technicien supérieur, **gestion des ressources humaines**, SERIEN°01, p 08.

<sup>2</sup>file:///E:/19%20GRH/Djazair%20%20%20R%C3%A9sultats%20de%20recherche%20sur%20%20%20salaire%20sonatrach.html

de la part des travailleurs qui occupent des places dans divers secteurs comme les protestations qui portent sur l'augmentation de leur salaire .

Et dans cette optique, nous avons jugé utile de poser les questions suivantes :

- Est- ce que le système de rémunération de « **Sonatrach** » a un impact sur le rendement au travail ?

Sous questions :

- **Sonatrach**, adopte- elle un système de rémunération qui est considéré comme étant un levier du bon rendement ?
- La rémunération au sein de **Sonatrach**, est elle considérée comme étant un facteur de performance organisationnelle ?

#### 4. Les hypothèses :

La première opération de concrétisation de la question de recherche consiste à répondre habituellement sous la forme d'une hypothèse, qui est selon Maurice Angers « un énoncé qui prédit une relation entre deux ou plusieurs termes et impliquant une vérification empirique ». <sup>1</sup>

Et selon Madeleine Grawitz l'hypothèse est « une explication provisoire de la nature des relations entre deux ou plusieurs phénomènes ». <sup>2</sup>

L'hypothèse est aussi une interprétation anticipée et rationnelle des phénomènes.

A partir de nos questions formulées nous proposons les hypothèses suivantes :

- Le système de rémunération appliqué au sein de « **Sonatrach** » est considéré comme étant un levier de produire les meilleurs rendements.
- La rémunération adoptée par « **Sonatrach** » est considérée comme étant un facteur de performance organisationnelle.

---

<sup>1</sup> ANGERS Mauris, **initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines**, Ed Casbah, Alger, 1997, p 102

<sup>2</sup> GRAWITZ Madelene, **méthodes des sciences sociales**, 11<sup>eme</sup> éd DALLOZ, paris, 2001, p 15.

**5. Définition des concepts :**

« L'analyse conceptuelle est un processus graduel de concrétisation de ce qu'on veut observer dans la réalité. On débute en faisant ressortir les concepts de son hypothèse ou de son objectif de recherche. Il se poursuit en décomposant chaque concept pour en dégager les dimensions ou les aspects à considérer. Puis, chaque dimension est décortiquée pour être traduite en indicateurs ou phénomènes observables ». <sup>1</sup>

**5.1. Rémunération :**

« 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 de travail et des compétences apportées par le collaborateur ». <sup>2</sup>

Une autre définition proposée par Henri Mahe « c'est la contrepartie d'un travail dont le montant dépend de l'accord entre les parties (salarié/entreprise), sous réserve des dispositions légales et éventuellement conventionnelles ». <sup>3</sup>

Le concept de rémunération peut être désigné sous plusieurs appellations suivant le cas ou la personne concernée. La rémunération est le résultat d'une négociation entre l'entreprise et le salarié. La liberté de l'un et de l'autre peut cependant être limitée par l'existence de certaines conventions collectives.

---

<sup>1</sup> ANGERS Maurice, op, cit, p 108

<sup>2</sup> Emery Yves et Gonin français, **dynamiser les ressources humaines**, Lausanne, bibliothèque des ressources humaines, 1999, page14

<sup>3</sup> HENRI MAHE de boislandelle, **dictionnaire de gestion**, Ed Economica, paris, P 380.

**5.2. Rémunération directe :**

Se compose de trois éléments : le salaire fixe, le salaire de performance et les primes. Le salaire de performance permet de tenir compte des efforts fournis une personne pour mener à bien sa mission. Il varie d'une année sur l'autre et peut porter sur la part individuelle réversible (bonus, commission...) et la part d'équipe réversible (bonus, prime d'objectif...)<sup>1</sup>

Le concept de rémunération directe, c'est l'ensemble des paiements en espèce et en nature ainsi que des gains résultant d'autres systèmes de rémunération tels que l'incitation et l'intéressement.

**5.3. Rémunération indirecte :**

« La rémunération indirecte est une composante importante d'une politique de rémunération. Elle exerce un attrait considérable lorsqu'un candidat doit choisir entre plusieurs emplois. Cela dit, il est primordial d'évaluer les coûts d'implantation et de gestion de tels avantages, car ils peuvent représenter des charges financières importantes pour l'organisations ». <sup>2</sup>

Correspond aux périphériques considérés comme plus ou moins éloignés (stock-options, logement de fonction...).

La rémunération indirecte, c'est l'ensemble des paiements ou prestations dont bénéficient les salariés, plus de la rémunération directe « les avantages sociaux ».

---

<sup>1</sup> LAËTITIA lethielleux, **l'essentiel de la gestion des ressources humaines**, 5<sup>ème</sup> édition, paris, 2011, p 75

<sup>2</sup> **Guide de gestion des ressources humaines** destiné aux entreprises de la technologie de l'information réalisé en collaboration avec f R P group- conseil p 68

**5.4. Système de rémunération :**

Gérard Lelarge la définit comme : « la rémunération du salarié est un des éléments clés du contrat de travail : elle est la contre partie monétaire de service rendu. Mais au-delà de cette appréciation juridique, elle est, pour l'immense majorité des salariés l'unique source de revenu, et pour une grande partie des entreprises l'élément majeur de leurs coûts de production. Entre l'entreprise et son personnel les enjeux liés à la fixation de la rémunération s'inscrivent donc dans des logiques contradictions et que les dirigeants la désigne comme l'un des mécanismes déterminants de l'équilibre économique de leur entreprise ». <sup>1</sup>

**5.5. Salaire :**

« Constitue l'un des éléments les plus importants de la relation entreprise/salarié. Le salarié développe de nombreuses attentes par rapport à sa rémunération. » <sup>2</sup>

Le salaire peut être défini comme étant le premier facteur qui pousse l'employé à signer un contrat avec son employeur. Il est une récompense, une rétribution reçue par le travailleur en contrepartie de ses efforts fournis au travail.

**5.6. Entreprise :**

De nombreux chercheurs ont donné une définition pour l'entreprise selon leurs courants, leurs idéologies et leurs contextes.

« l'entreprise est une unité économique autonome combinant divers facteurs de production, produisant pour la vente des biens et des services et distribuant des revenus en contre partie de l'utilisation des facteurs ». <sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> LELARGE Gérard, **la gestion des ressources humaines**, Ed SEFI, Canada, 2003, p 21.

<sup>2</sup> JEN –marie Peretti, **ressources humaines et gestion des personnes**, 6<sup>ème</sup> édition, Ed Vuibert, p 127.

le concept entreprise veut dire : unité économique de production, formée d'un groupe d'Hommes qui travaillent ensemble à des postes différents , en vue de produire des biens à vendre , avec profit sur le marché .

### **5.7. Motivation :**

Selon patrice Roussel « Nous définissons la motivation au travail comme ce qui pousse, consciemment ou inconsciemment, l'Homme à agir efficacement dans son travail ». <sup>2</sup>

La motivation est considérée comme étant une sorte de volante, une envie qui se manifeste sous forme d'une représentation comportementale. C'est aussi une sensation qui permet à l'individu de vouloir fournir des efforts, et être plus performants en exécutant ses tâches.

### **5.8. Rendement :**

« Est le rapport exprimé en termes physiques entre l'in put et l'out put d'un facteur de production. Le rendement du travail sera donc défini comme le rapport entre : La production obtenue sur le temps consacré à son obtention

Le rendement est le rapport entre ce que produit quelque chose et ce qu'elle consomme ou représente. C'est aussi le rapport entre le résultat obtenu par une tâche et le temps qui lui est attribué.

Exemples :

-le rendement d'une terre agricole en nombre de quintaux par hectare .

---

<sup>1</sup> SILEM AHMED et ALBERTIN J-M. **lexique d'économie**. 7<sup>eme</sup> édition Dalloz, paris, 2002, p 294.

<sup>2</sup> PATRICE ROUSSEL, **rémunération motivation et satisfaction au travail**, Ed Economica, paris, 1996, p 25

**5.9. La performance :**

La performance « est un critère d'évaluation subjectif. Elle dépend des attentes des diverses parties prenantes de l'entreprise. Ainsi distingue plusieurs aspects de performance »<sup>1</sup>

Le concept de performance décrit un résultat organisationnel, c'est un concept multiforme difficile à appréhender de manière simple. La performance renvoi notamment aux notions d'efficacité et d'efficience.

**5.10. La performance organisationnelle :**

La performance organisationnelle décrit l'état de la performance globale d'une entreprise, sa capacité de satisfaire les objectifs fixés. La performance organisationnelle est un concept hétéroclite, qui cherche à appréhender la complexité de la notion de performance d'une organisation. Cette approche repose sur un travail selon lequel il n'est pas possible de capter la performance d'une firme.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Stéphane Balland, Anne Marie bouvier, **Management des entreprises en 24 fichiers**, édition DUND paris 2008, p15.

<sup>2</sup> BARABEL, MEIER, **Manageur les meilleurs pratiques du management**, 2<sup>ème</sup> édition, Ed Dunod, paris 2010, p 313



**6. Méthode et technique utilisées :**

Chaque recherche a une méthode par laquelle le chercheur commence son étude et arrive à collecter des informations sur le sujet d'étude.

Le choix d'une méthode n'est pas aléatoire, il est déterminé par la nature du sujet, c'est-à-dire, suivant la nature du thème et les objectifs qu'on tente de réaliser.

**6.1. La pré-enquête :**

En vue de découvrir notre terrain, ainsi de choisir les aspects qui vont être pris en considération dans notre recherche, nous avons réalisé une pré-enquête qui nous donnera une idée générale sur notre terrain d'étude et pour bien construire le questionnaire et saisir la réalité sur le terrain lors de l'enquête.

« C'est une technique directe d'investigation scientifique utilisée auprès d'individus pris isolément, mais aussi dans certains cas, auprès de groupe, qui permet de les interroger de façon semi directive et de faire un prélèvement qualitatif en vue de connaître en profondeur, les informations ». <sup>1</sup>

Durant notre recherche sur l'impact du système de rémunération sur le rendement des travailleurs ; la pré-enquête nous a permis d'établir un bon contact avec les différentes catégories socio-professionnelles au sein de l'entreprise « Sonatrach » qui ont donné leur consentement afin de collecter des informations empiriques et d'avoir une vision claire à propos de notre thème. Cette pré-enquête s'est effectuée en posant des questions ouvertes liées directement à notre sujet, pour tester la validité de nos hypothèses.

---

<sup>1</sup> ANGERS MAURICE, op.cit, p. 130

## 6.2. La méthode utilisée :

Selon madeleine **GRAWITZ**, « la méthode est constituée de l'ensemble des opérations intellectuelles par lesquelles une discipline cherche à atteindre les vérités qu'elle poursuit, les démontrer, les vérifier ». <sup>1</sup>

La méthode suivie durant notre recherche relative à l'impact du système de rémunération sur le rendement des travailleurs est la méthode quantitative. Celle-ci est choisie afin de mesurer quantitativement la rémunération et le rendement au travail.

Selon **MAURICE ANGERS** : « la méthode quantitative est l'ensemble de procédures qui vise d'abord à mesurer le phénomène à l'étude, les mesures peuvent être ordinales de genre ; du plus grand au plus petit ou numérique avec usage de calcul, la plus part des recherches en sciences humaines utilisent la mesure, et en est ainsi quand on fait usage d'indice de taux de moyens en plus généralement d'outil que fournit la statistique ». <sup>2</sup>

## 6.3. Technique utilisée :

Il existe plusieurs techniques d'investigation de la réalité en sciences humaines et sociales, il est seulement recommander de choisir une technique, tenant compte des avantages et des inconvénients de chaque technique.

Pour la confirmation ou la réfutation de notre hypothèse de recherche, nous avons utilisé le questionnaire qui offre beaucoup d'avantages, essentiellement la collecte de données pertinentes sans handicaper le travail de l'échantillon visé, c'est-à-dire que la population concernée peut le remplir même hors travail. Par définition, le questionnaire est une « technique directe d'investigation scientifique, utilisée auprès d'individus, qui permet de les

---

<sup>1</sup> MADELEINE Grawitz, **méthodes de la science sociale**, éd Dalloz, paris 2001, p351.

<sup>2</sup> ANGERS Maurice, op, cit, p 60.

interroger de façon directive et de faire un prélèvement quantitatif en vue de trouver des relations mathématiques et de faire des comparaisons chiffrées ».<sup>1</sup>

Notre questionnaire contient au total 25 questions. Ces questions sont posées ; soit sous forme de questions fermées qui « sont celles où le choix et la liberté d'expression de l'enquêté sont réduits au minimum »<sup>2</sup>. Dans ce genre de questions, l'enquêté n'a qu'à cocher l'une des réponses proposées. Soit sous forme de questions ouvertes qui « laissent l'enquêté libre d'organiser sa réponse comme il l'entend, tant au point de vue de contenu que de la forme ».<sup>3</sup>

Nous avons élaboré notre questionnaire comme suit :

- La première partie : concerne les données personnelles de l'enquêté (âge, sexe, niveaux d'instruction ..... Etc.).
- La deuxième partie : concerne le système de rémunération et le rendement au sein de l'entreprise « **Sonatrach** ».
- La troisième partie : concerne la rémunération comme étant un facteur de performance organisationnelle.

---

<sup>1</sup> ANGERS Maurice. Op, cit, P 146.

<sup>2</sup> Ibid.146

<sup>3</sup>Idem. p147

## 7. L'échantillonnage :

La direction régionale de Bejaia « **Sonatrach** » contient 377 travailleurs. Ces derniers sont répartis en trois catégories socioprofessionnelles -cadres, agents de maîtrise, agents d'exécution -.

Les cadres sont de nombre 156.

Les agents de maîtrise sont de nombre 192.

Et les agents d'exécution sont de nombre 29.

Nous avons opté pour un échantillonnage de 114 salariés répartis dans l'exécution des différentes catégories.

Pour cela, nous avons choisi le type d'échantillon proportionnel stratifié car les différentes catégories sont hétérogènes, c'est-à-dire qu'ils n'ont pas les mêmes caractéristiques. Cette échantillon se constitue de :

47/156 cadres.

58 /192 agents de maîtrise.

09/29agents d'exécution.

Nous avons distribué 114 questionnaires, et récupéré 83. Ces 83 questionnaires se composent de :

41 cadres

37 agents de maitrise

5 agents d'exécution

**8. Les problèmes rencontrés :**

Chaque recherche scientifique est susceptible d'être confrontée à des problèmes d'ordre différent. Au cours de la réalisation de notre travail de recherche, nous avons rencontré de multiples obstacles qui nous ont retardés et embrouillés dans les points suivants :

- La durée de stage était très courte pour prendre connaissance de tous les aspects du sujet.
- Le niveau d'instruction de la part des salariés, surtout des agents d'exécution qui ne comprennent pas la langue française, et qui sont peu disponibles car la majorité sont des chauffeurs qui sortent souvent en mission.
- La nouveauté du sujet, -nous avons constaté qu'il existe un manque d'ouvrages spécialisés dans le domaine.

*Chapitre II*

*Partie théorique sur*

*le système de*

*rémunération*

### **Introduction du chapitre :**

La rémunération est un élément clé de la politique des ressources humaines, ce domaine RH a toujours été au cœur des préoccupations de l'entreprise, en agissant sur les différents leviers de la rémunération comprendre et construire les systèmes de rémunération.

Nous allons voir dans ce premier chapitre, les fondements théoriques de la rémunération, les critères purs du système de rémunération, le bon déroulement de l'organisation et les différents collectifs et actionnariat.

**I – Aspect théorique sur le système de rémunération****1. définition d'un système de rémunération :**

La rémunération est à la fois un coût pour l'organisation, qui constitue souvent son principal poste de dépenses, et le revenu des apporteurs de travail. La fixation des rémunérations et leur évolution est donc au centre des conflits de répartition du surplus qui peuvent opposer les apporteurs de différents facteurs de production, et notamment, parmi eux, les apporteurs de capitaux et les salariés.<sup>1</sup>

La détermination des rémunérations affecte à la fois l'équilibre financier à long terme d'une organisation. Son équilibre social entre différentes catégories de travailleurs, ainsi que la situation individuelle et le degré de motivation de chacun de ses membres pris individuellement. Il s'agit donc d'une variable de régulation économique et sociale dont la multiplicité des niveaux d'incidence conduit à opérer des manipulations expertes par des procédures aussi objectives et rationnelles que possible .

Le système de pilotage des rémunérations est sans doute l'un des plus complexes qui existe dans une organisation. Les enjeux économiques d'une part, sociaux d'autre part, sont tels que l'attention la plus vive doit être portée sur son fonctionnement et ses évolutions.

Le salaire peut être défini comme la rémunération de l'activité du travailleur lié par un contrat de travail. Lorsqu'on parle de salaire, se pose la question de l'arbitrage entre la rémunération du poste de travail, celle de la façon d'occuper le poste, celle du potentiel d'évolution de l'individu et un certain nombre d'avantages sociaux relativement indépendants de la prestation individuelle. Une réponse cohérente de l'entreprise ne peut être apportée qu'en

---

<sup>1</sup> BERNARD Martory. Daniel Crozet, Gestion des ressources humaines 6<sup>ème</sup> édition, Ed Dunod, Paris, 2008, p. 123.



envisageant de coordonner de façon optimale les composantes d'un véritable système de rémunération

Dans une petite unité, les salaires peuvent être fixés et revus par une personne, qui, se fiant à son seul bon sens, peut arriver à définir un système de rémunération équilibré. Mais dans des unités de taille moyenne, et a fortiori les grandes les grandes organisations, il est nécessaire de mettre en place des procédures objectives qui seules permettent de piloter le système de rémunération.<sup>1</sup>

### **Les autres définitions de la rémunération :**

- Selon Loïc Cadin : avant on parle de « salaire ouvrier », et « rémunération des cadres » et nous utilisons les deux termes car nous considérons qu'ils sont synonymes. Au sens plus large, la rémunération englobe d'avantage que la stricte contrepartie du travail le salaire et désigner la totalité de ce que le salarié perçoit de la part de son employeur, quelque qu'en soit la forme.<sup>2</sup>

- La rémunération désigne l'ensemble des avantages économiques, et sociaux et autres qu'un individu retire de son emploi ; à savoir le salaire ainsi que les autres compensations monétaires et non monétaires accordées en vertu d'une politique, d'une entente écrite ou d'une législation.<sup>3</sup>

## **2. salaire :**

Le salaire peut être défini de plusieurs manières :

Le salaire comprend tous les paiements directs faits dans le but de compenser pour un individu pour la production d'un bien, ou pour un service rendu.

---

<sup>1</sup>Bernard Martory. Daniel Crozet, op. cit, p.124

<sup>2</sup> CADIN Loïc, **gestion des ressources humaines**, 3<sup>ème</sup> édition, paris, 2007, p 236.

<sup>3</sup> COTE Marcel, **la gestion des ressources humaines**, édition tourain, paris, 1995, p 214.

**2.1. La théorie de salaire :**

1. la théorie de la hiérarchie elles expliquent des différences et des inégalités des salaires, la théorie du capital humain de Becker établit le caractère équitable de la hiérarchie des salaires car il dépend de l'intérêt de l'individu d'investir dans son propre capital humain, en somme dans son propre apprentissage en fonction des revenu estimés futurs. <sup>1</sup>

2. La théorie des insiders /outsiders prend le contre-pied des arguments de piore et Doeringer. Alors que ces derniers fondent la détermination des salaires sur les stratégies déployées par les organisations, la théorie des insiders est basée sur la stratégie des acteurs. Les insiders utilisent leur position dans l'entreprise comme une rente de situation, intégrées à leur salaire qui leur donne un avantage déterminant sur les outsiders qui sont eux sur le marché du travail.<sup>2</sup>

3. La théorie de salaire d'efficience : est un prolongement de la théorie des insiders. elle justifie des niveaux de salaire supérieurs à ceux du marché même en période de chômage élevé, pour des raisons économiques liées à la qualification et à la rétention des salariés au sein de l'organisation. <sup>3</sup>

**3. Notion de système de rémunération globale :**

La rémunération doit être approchée de façon globale en tant que système cohérent et orienté vers les objectifs que l'organisation s'est fixés. Ces choix relèvent en grand partie des modèles RH des métiers et des structures concernés.

Des choix différents, selon que l'on souhaite attirer ou fidéliser les ressources ou les gérer avec une assez grande flexibilité. Des choix également concernant les types d'incitation et d'optimisation des RH envisagé par l'organisation.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> ROMAN Bernard, **bâtir une stratégie de rémunération**, 2<sup>ème</sup> édition, paris, 2010, p 13.

<sup>2</sup> Ibid, p 12

<sup>3</sup> Idem, p 13

<sup>4</sup> Idem, p 86

**4. Classification et rémunération :****4.1. Salaire et rémunération :**

Alors que l'on parle plus couramment de « salaire ouvrier » et de « rémunération cadre », nous utiliserons alternativement les deux termes car nous considérons qu'ils sont synonymes. Tout au plus pourrait-on penser que le terme « rémunération » offre une définition plus large que celui de salaires, mais cette distinction ne nous semble pas probante au point de l'ériger à la règle. En effet, la notion de rémunération peut englober davantage que la stricte contrepartie du travail (le salaire) et désigner la totalité de ce que le salarié perçoit de la part de son employeur, qu'il soit la forme.<sup>1</sup>

**4.2. Classification et qualification :**

Ces deux termes sont eux aussi souvent utilisés dans des sens voisins, voire synonymes. Cela tient à la fois aux réalités qu'ils recouvrent et à la relative confusion entretenue, en particulier dans les entreprises. Ils constituent en fait le cœur d'un débat que nous développerons abondamment par la suite. Nous nous limiterons ici à des définitions simples.

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

La qualification peut être définie comme un attribut de l'individu lié à un ensemble de capacités, savoirs et savoir-faire pouvant être socialement reconnus. Nous conviendrons que la notion de qualification est utilisée

---

<sup>1</sup> CADIN LOÏC, op. Cit. p236

essentiellement pour rendre compte des processus de négociation collective qui concourent à la reconnaissance des individus à travers les salaires.

Malgré certain usage, nous retiendrons que la classification concerne les emplois, tandis que la qualification appartient aux individus.<sup>1</sup>

#### **4.3. Emploi, fonction, poste :**

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

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

Ces activités peuvent ensuite être l'objet de découpages différents selon les organisations dans les quelles elles sont effectuées. La fonction désigne ainsi un ensemble d'activités prescrites relevant davantage de domaines de responsabilités que de tâches précises, C'est pourquoi on parle généralement de fonction pour les cadres.

Quant à la notion de poste, elle est beaucoup plus restrictive. Elle désigne un ensemble précis de tâches prescrites et situées par rapport à d'autres dans une organisation du travail taylorisée.<sup>2</sup>

#### **4.4. Définition et description :**

Enfin, il sera souvent question dans ce chapitre de décrire ou de définir des situations de travail car elles serviront de base à la rémunération. Si certaines entreprises, ou certains auteurs, introduisent une distinction entre définition (qui désigne alors le travail prescrit par l'entreprise) et description qui renvoie dans

---

<sup>1</sup> CADIN LOÏC. OP. CIT. p 237

<sup>2</sup> Ibid., 237.

ce cas au travail réellement de fonction ou une description de fonction (de poste ou d'emploi) désignent la même démarche qui consiste toujours à recueillir toutes les informations pertinentes relatives au travail exercé.

Le caractère fluctuant de ces termes nous conduit à encourager le lecteur à repérer, dans toute entreprise dans laquelle il se trouvera, quel sens particulier celle-ci leur donne et qui ne sera pas nécessairement celui adopté ici. Cela facilitera de façon significative Sera pas nécessairement celui adopté ici. Cela facilitera de façon significative sa compréhension des situations. Cela lui permettra aussi d'adopter le même langage que celui des acteurs concernés.<sup>1</sup>

### **5. Les composantes de la rémunération :**

En dehors du salaire de base, la rémunération des salariés peut comprendre diverses composantes complémentaires. Les composantes peuvent être collectives, catégorielles ou individuelles.

Elles peuvent être prévues par la loi, la convention collective, l'accord d'entreprise ou accordée discrétionnairement par l'entreprise.

Elles peuvent être fixes ou variables, monétaires ou non monétaires, versées immédiatement ou différées.

#### **5.1. La rémunération directe :**

Elle apparaît dans la partie haute de la pyramide et correspond aux différents éléments repris sur le bulletin de salaire et donnant lieu pour la plupart d'entre eux, aux diverses retenues pour charges sociales.

La rémunération directe elle se décompose en trois rubriques :

---

<sup>1</sup> CADIN LOÏC, OP. CIT. P 273

**5.1.1. Le salaire de qualification :**

Cette part fixe s'identifie souvent au salaire de base et de complément individuel, les augmentations individuelles de ce salaire de qualification, par nature irréversibles et cumulatives, suivant les entreprises, de paramètres très divers : le niveau du poste, la capacité prouvée du titulaire, son potentiel, son âge, son ancienneté...

**5.1.2. Le salaire de performance ou bonus :**

Elle implique la mise en place préalable d'un système d'appréciation de la performance, système géré par la hiérarchie directe, cette part est réversible liée à la performance de la personne (individualisation).

**5.1.3. Diverses primes :**

Fixes ou variables, individuelles ou collectives, elles sont liées à la fonction, à l'organisation du travail, à la personne, à l'établissement, la variable prime n'est pas d'une grande utilité dans la mise en œuvre d'une politique de rémunération et la tendance actuelle est plutôt de les simplifier.

**5.2. Les périphériques légaux :**

Ils concernent également le plan d'épargne d'entreprise et les options d'achat d'actions « stock options » ces périphériques sont distribués en termes monétaires parfois de façon différée « participation », et sont le plus souvent de nature collective, ils ne constituent pas un salaire bénéficiant d'un régime fiscal particulière.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> LOÏC CADIN, Op. Cit. P 275.

**5.3. Les périphériques sélectifs :**

Ils correspondent au troisième niveau de la pyramide et s'apparentent essentiellement aux avantages en nature. Ils présentent un caractère plus réversible que les précédents. Mais il est difficile de les chiffrer avec précision et leur équivalence fiscale fait également problème, si bien que leur utilisation est rarement systématique.

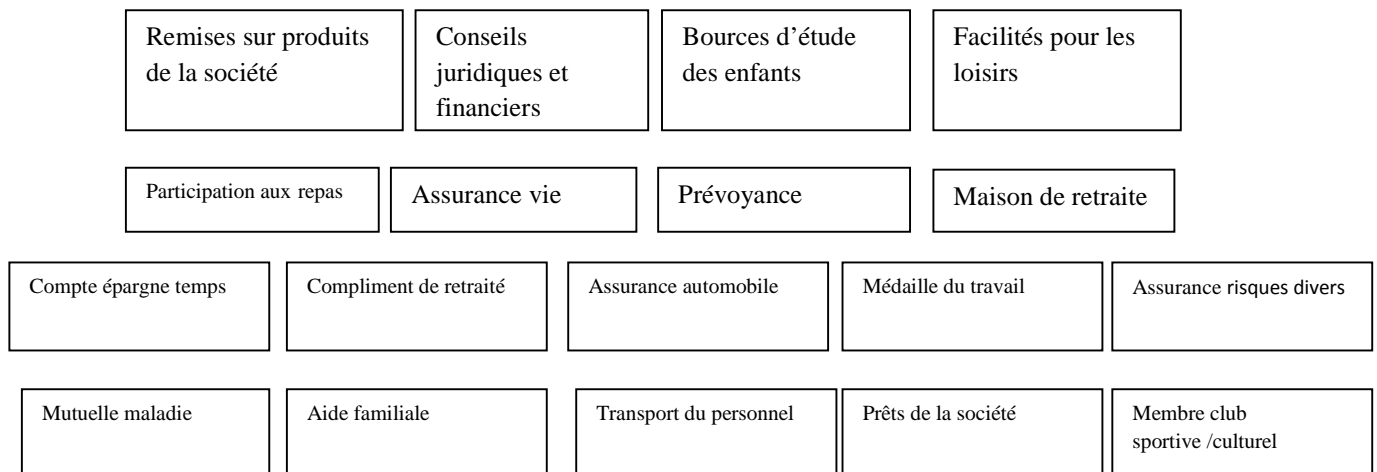
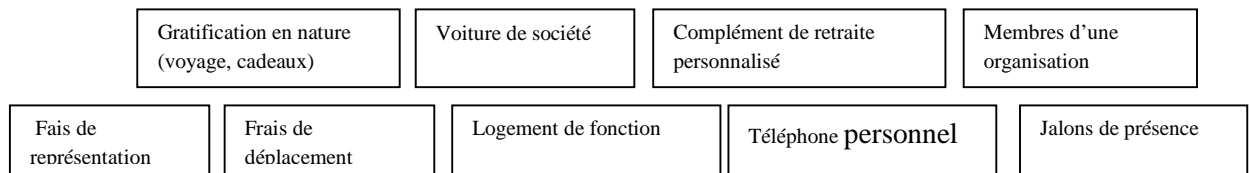
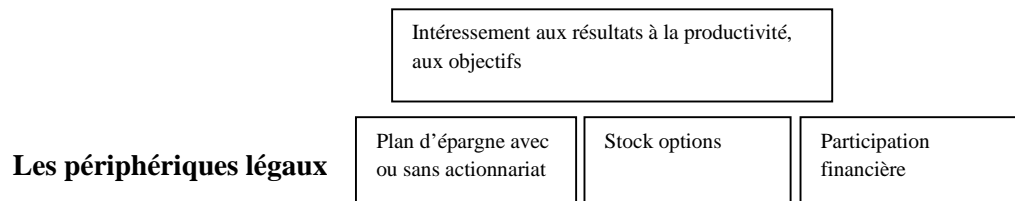
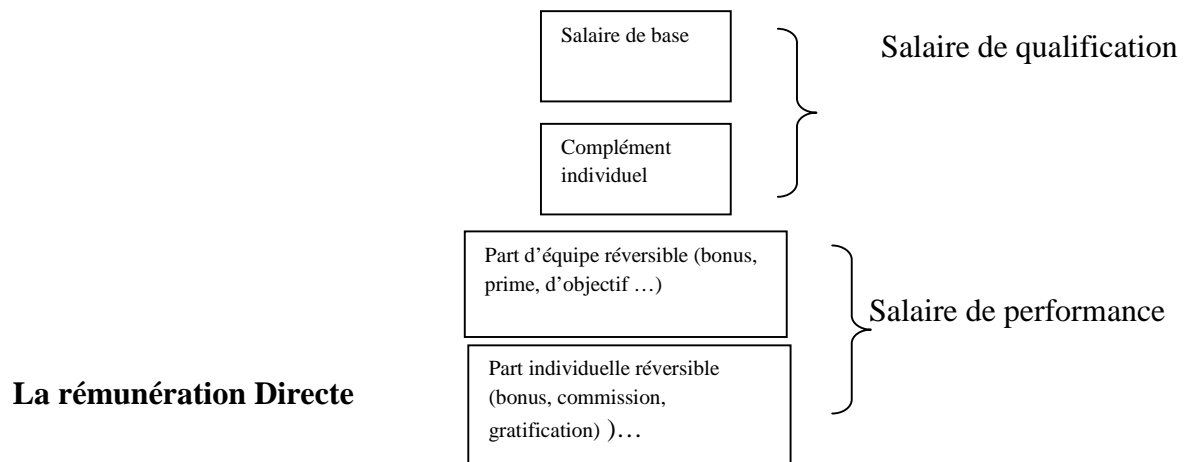
**5.4. Les périphériques statutaires :**

Ils constituent le quatrième niveau de la pyramide, ils correspondent aux avantages acquis : prévoyance et épargne-retraite, complément de retraite, assurance-vie, ils sont collectifs et ne permettent guère de souplesse.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> CADIN LOÏC, Op .Cit. P 277.

Figure n° 01 : la pyramide des rémunérations<sup>1</sup>



**Les périphériques statutaires**

**LA REMUNERATION GLOBALE**

<sup>1</sup> DIMITRI WEISS, les ressources humaines, Edition d'organisation, paris, 1990, 341.



Nous comprenons à travers cette pyramide que le système de rémunération se compose de quatre rubriques, d'abord, la rémunération directe qui représente un salaire de qualification s'identifiant souvent au salaire de base, un salaire de performance, une composante liée à la performance de la personne -individualisation -, et diverses primes individuelles ou collectives liées à la fonction et à l'organisation de travail. Ensuite, les périphériques légaux concernant le plan d'épargne d'entreprise et les options d'achats. Puis, les périphériques sélectifs qui s'apparentent aux avantages en nature. Enfin, les périphériques statutaires correspondant aux avantages acquises.

## **6. Les différents systèmes de rémunération :**

### **6.1 Le salaire fixe :**

Il consiste à verser une somme fixe en échange du travail effectué. Le plus souvent, il s'agit d'un salaire au temps, présenté d'ailleurs par les syndicats comme l'un des acquis fondamentaux des luttes sociales selon le principe bien connu « à travail égal, salaire égal ». <sup>1</sup>

La plupart des entreprises disposent de systèmes qui prévoient la possibilité de rémunérer différemment un même emploi dans une fourchette jugée raisonnable afin de différencier les salaires. Quelle que soit la norme que l'entreprise se donne, l'enjeu consiste à pouvoir faire varier la rémunération d'une personne même si elle ne change pas d'emplois en tenant compte de la maîtrise supposée plus grande qu'elle acquiert au fil du temps, autrement dit l'entreprise doit pouvoir différencier le salaire de débutant de celui qui est plus expérimenté.

Les systèmes de l'ancienneté permettent également de tenir compte de cette différence. Toutefois, l'ancienneté n'est pas fondée sur l'expérience sur acquise, mais sur la présence du salarié dans l'entreprise. La relation entre temps

---

<sup>1</sup> CADIN LOIC, Op.cit. P268.

passé et expérience développée est supposée, mais non prouvée. Pour certaines catégories de salariés, souvent très peu qualifiés, il arrive même que la durée nait favorisé en rien l'acquisition d'une expérience réelle. Tout dépend des apprentissages effectivement réalisés pendant le temps concerné. Par ailleurs, il faut aussi pouvoir tenir compte du niveau « confirmé » de celui qui viendrait d'une autre entreprise et ne bénéficierait donc pas de primes d'ancienneté.

Avec l'évolution des formes organisationnelles, les salariés sont amenés à exercer diverses activités qui sortent largement du cadre étroit du poste de travail il est donc nécessaire de disposer d'ensembles plus larges, avec des frontières moins rigides, afin de fixer plus librement les rémunérations. La détermination de fourchettes de rémunération consiste à préciser un salaire minimum et un salaire maximum jugés acceptables pour un même emploi.

Ces pratiques accompagnent les évolutions organisationnelles d'entreprises qui ont cherché à réduire le nombre de leurs niveaux hiérarchique, souvent dans un souci de plus grande réactivité et de réduction des coûts.<sup>1</sup>

## **6.2. Le salaire individualisé :**

Malgré les modalités très diverses que recouvrent les pratiques d'individualisation des salaires, il s'agit toujours de faire dépendre une partie plus ou moins importante de la rémunération des apports productifs du salarié à l'organisation.

Le salaire à la pièce ou à la tâche. Il correspond alors au prix convenu entre le patron et l'ouvrier pour des travaux à réaliser, quel que soit le temps passé. Le travail à domicile, encore courant dans l'industrie textile par exemple, consiste à rémunérer en fonction du nombre de pièces produites. On peut imaginer qu'à la faveur d'expériences telles que le télétravail, le salaire à la pièce, ou plus exactement à la tâche, risque fort d'être remise au goût du jour.

---

<sup>1</sup> CADIN LOÏC, Op. Cit. p 268.

Le salaire au rendement imaginé par F.W. Taylor dans un système d'organisation rationnelle, n'est que la forme la plus élémentaire du salaire individualisé. Il s'apprécie exclusivement à l'aune du lien entre apport productif et temps passé. Il supprime l'autonomie du travailleur dans la mesure où les normes de temps et de production auxquelles, il doit se plier sont définies par des spécialistes concepteurs de l'organisation du travail.

Le salaire à la productive constitue une autre forme d'individualisation liée à l'organisation du travail. Il procède d'une individualisation collective et sera traité avec l'intéressement.

La pratique la plus courante aujourd'hui est celle du salaire au mérite, il est essentiellement appliqué à la catégorie des ETAM (employés, techniciens, agent de maîtrise) et celle des cadres.

A partir des années 1980a également influencé la condition de production influencée l'évolution des systèmes de rémunération. de moins en moins d'entreprise sont persuadées que la productivité globale résulte des niveaux de rendement de chaque poste, et moins des efforts individuels des salariés, ceci a également joué en faveur du développement des primes et des bonus collectifs. <sup>1</sup>

### **6.3. Le salaire lié aux résultats de l'entreprise (intéressement) :**

Par définition, l'intéressement est conditionnel et aléatoire, dans sa philosophie, bénéfiques et qu'il suppose que l'entreprise fasse des bénéfices qu'il existe un accord sur la part distribuée aux travailleurs. Malgré des divergences sur son apparition exacte, il semble que l'intéressement ait donné lieu à quelques expérimentations des l'entre-deux guerres, voire au XIX<sup>e</sup>. <sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> CADIN LOÏC, Op. Cit. P 269.

<sup>2</sup> Ibid., 270.

**7. Les fondements du système de rémunération :**

Le système de rémunération peut être abordé à partir de trois axes :

**7.1. Équilibre financier :**

La nécessité de respecter un équilibre financier peut s'exprimer de la manière suivante :

Capacité à payer (donnée économique) masse salariale (donnée budgétaire)

La masse salariale représente la totalité des dépenses engagées par l'entreprise au titre de la rémunération du travail. Son calcul est lié à la définition précise que l'on en donne, puisqu'on distingue, la masse salariale totale, la masse salariale fiscale et la masse salariale versée aux salariés, la détermination de la masse salariale totale est fonction de la capacité de l'entreprise à payer des salaires. Cette capacité à payer est étroitement liée, quant à elle, à la valeur ajoutée de l'entreprise (différence entre le total des charges et la valeur des consommations intermédiaires). Car plus l'entreprise dégage de valeur ajoutée par salarié, plus sa capacité à payer est forte. Reste que les critères qui conduisent à la définition de l'enveloppe globale de la rémunération ne sont pas toujours faciles à exprimer.<sup>1</sup>

**7.2. Cohérence externe :**

Certains niveaux de salaires constituent pour les entreprises des seuils incompressibles. Les salaires minima professionnels négociés au niveau de chacune des grandes branches professionnelles, ainsi que le SMIC (salaire minimum interprofessionnel de croissance) fixé réglementairement s'imposent à toute entreprise.

---

<sup>1</sup> JEAN-PIERRE CITEAU, **gestion des ressources humaines**, 4<sup>ème</sup> Edition, paris, 2002, p 137.

D'autre part, les niveaux moyens des rémunérations dans les différents secteurs, pour les différentes catégories professionnelles, constituent des points de références obligés dans la fixation des taux de rémunération des entreprises. Quelle que soit l'inertie à la mobilité du personnel ou les craintes inspirées par le chômage, on peut penser qu'une entreprise ne pourra payer des salaires très inférieurs au taux du marché sans le risque de détériorer la qualité de ses ressources humaines. <sup>1</sup>

### **7.3. Equité interne :**

Même si la notion d'équité salariale est une notion difficile à cerner, il est clair que tout sentiment d'injustice exprimé ou vécu par les salariés est porteur de conflits potentiel ou est facteur de démotivation.

L'équité renverrait donc à la perception d'une adéquation entre le niveau et le type de contribution du salarié et ceux de sa rémunération. L'équité peut aussi correspondre à l'idée que sa performance dans le travail justifie les chances de sa progression dans l'entreprise. Deux aspects recouvrent aujourd'hui concrètement cette notion d'équité, le salaire lié à la « qualification » et le salaire lié à la « performance ».

Le système de rémunération de l'entreprise doit conjuguer ces trois équilibres, mais ceux – ci sont en permanence remis en cause par l'action combinée de l'évolution des compétences. Du vieillissement de populations salariées, des données économiques générales et propres à l'instant T n'est pas stable dans la durée. L'apparition de déséquilibres est même quasiment automatique, et oblige l'entreprise à surveiller sans cesse les mécanismes de détermination de ses rémunérations. Il est donc essentiel de définir des modes de pilotage du système de rémunération pour satisfaire les exigences liées à la détermination des équilibres nécessaires.

---

<sup>1</sup> Ibid., P 138

## 8. Les mécanismes concrets de la rémunération :

Une fois arrêtés les critères généraux de détermination de la rémunération, il est fondamental de considérer l'équité salariale comme le facteur déterminant de sa répartition. Deux composantes essentielles fixent aujourd'hui les termes de cette équité, la qualification et la performance.<sup>1</sup>

### 8.1. Le salaire de qualification :

La qualification est censée représenter l'ensemble des capacités professionnelles d'un salarié. Elle est sanctionnée par un niveau de formation et justifiée par son expérience professionnelle. S'est aussi, par extension, la place qui lui est attribuée dans la grille de classification, situation identifiée grâce à l'attribution d'un coefficient hiérarchique, qui garantit au salarié un minimum de salaire dans son poste.<sup>2</sup>

L'élaboration d'une échelle de salaires repose sur l'élaboration d'une **opération qualification**. Cette opération implique de la part de l'entreprise une démarche comprenant cinq étapes :

- Analyse et spécifications des postes
- Evaluation des postes, c'est-à-dire attribution d'une valeur permettant de classer ultérieurement les différents postes.
- Etablissement d'une classification permettant de disposer les emplois compte tenu de leur spécificité et de leur proximité.
- Définition d'une échelle de rémunération permettant d'affecter les emplois ainsi classés, d'une « certaine valeur ».
- Modulation, à l'aide de fourchettes ou d'écartés indiciaires, de la valeur intrinsèque des différents emplois.

<sup>1</sup> JEAN –PIERRE CITEAU, op.cit. P 142.

<sup>2</sup> JEAN-PIERRE CITEAU, Op. Cit. P 142.

**8.2. Le salaire de performance :**

Pour être équitable un système de rémunération doit non seulement préciser les termes généraux de la contribution des salariés (salaire de qualification), mais s'attacher également à sanctionner les efforts, de chaque salarié, investis dans la progression de leur contribution personnelle (salaire de performance).<sup>1</sup>

D'une certaine manière on retrouve, implicitement, dans l'individualisation de la rémunération l'idée de salaire au rendement, mise en exergue dans l'organisation taylorienne du travail. Tout fois il existe une grande différence, entre individualisation se limite pour l'essentiel à un élément de modulation du salaire de base (soit par des relèvements indiciaires, soit par l'attribution de primes).

L'individualisation des salaires suppose que les gestionnaires de personnel soient en mesure d'évaluer objectivement la performance des salariés. La refonte des systèmes d'appréciation et d'évaluation des ressources humaines est bien souvent un préalable à tout développement de l'individualisation des salaires dans les entreprises. Par ailleurs le fait que l'introduction de cette individualisation remette en cause en partie les politiques salariales développées pendant près d'une trentaine d'années où l'on s'efforçait d'homogénéiser les modes et les niveaux de rémunération, oblige les entreprises à une certaine prudence.

Parallèlement à l'individualisation des rémunérations, beaucoup d'entreprises, encouragées par différentes mesures prises en 1986, ont aussi adopté des formules d'intéressement au profit de leurs salariés. L'intéressement apparaît comme un levier capable de développer une autre politique salariale, sans doute plus cohérente avec le « ressort collectif » que

---

<sup>1</sup> JEAN -PIERRE CITEAU, Op. Cit .P 144.

s'efforce de valoriser le management participatif. En effet, l'intéressement présente un certain nombre d'avantages pour l'entreprise comme pour les salariés puisqu'il permet :

- D'associer directement et immédiatement les salariés à certains résultats de l'entreprise et donc de valoriser leur contribution.
- D'éviter toute récurrence salariale, car l'intéressement n'est versé que si les résultats sont atteints.<sup>1</sup>
- D'établir un mode de calcul souple et véritablement approprié aux objectifs de développement de l'entreprise (les formules de calcul sont nombreuses, elles concernent aussi bien les résultats économiques, que les gains de productivité).
- De dynamiser la politique contractuelle notamment sur le registre des rémunérations.
- De bénéficier de certaines exonérations fiscales et de charges sociales.

## **9. Les critères d'un bon système de rémunération :**

### **9.1. Un système de rémunération lié à la stratégie :**

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

### **9.2. 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.

---

<sup>1</sup> JEAN – PIERRE CITEAU, Op. Cit. p 144.



La direction des RH vérifiera régulièrement la pertinence de l'échelle interne des emplois et donc des salaires. Pour cela elle s'appuiera sur des outils d'évaluation et de classification des emplois.

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

La DRH bâtir des grilles de salaires qui auront pour objectifs de :

- ✓ Donner des règles de gestion avec un mini/ médian/ maxi « théoriques » 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.<sup>1</sup>

### **9.3. 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 individuelles, la fixation des objectifs individuels et collectifs ainsi que la nature des primes soient bien en cohérence avec la stratégie de l'entreprise.

---

<sup>1</sup> ANNICK COHEN-HAEGEL, **tout fonction resources humaines**, Ed Dunod, Paris, 2010, p300.

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

L'individualisation partielle ou totale rend nécessaire une certaine sélectivité dans l'attribution des mesures individuelles, celle-ci peut s'appliquer à l'aide d'outils tels les matrices d'aide à la décision alliant le positionnement marché et le niveau de performance.<sup>1</sup>

#### **9.4. Un système de rémunération compétitif :**

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

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

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

La difficulté de positionnement émane de la nature même de cette enquête. La comparaison des analyses n'est pas toujours aisée. Les titres de l'emploi et la qualification sont souvent trop sommaires. Les enquêtes se limitent souvent au seul salaire mensuel sans prendre en compte les suppléments qui peuvent s'ajouter tels que l'intéressement, les primes, les bonus... elles ne prennent en

---

<sup>1</sup> ANNICK COHEN-HAEGEL, op. cit, p 304.

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

Il existe également des enquêtes plus globales. On peut noter l'enquête de rémunération cegos. Qui présente l'état du marché des salaires des cadres. Les

Niveaux de salaires observés sont décrits selon plusieurs dimensions, pour permettre une analyse selon les différents critères de gestion :

- L'âge
- Le diplôme ou la formation initiale
- Le niveau de responsabilité

La description des niveaux des salaires est complétée par une analyse de deux aspects majeurs des politiques de rémunération : l'augmentation de salaires et la rémunération variable. Elle concerne soit le marché national, tous secteurs d'activité confondus, soit les principales branches professionnelles : métallurgie, ingénierie et bureaux d'études, industrie, services.

### **9.5. Un système de rémunération fédérateur :**

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

### **9.6. Un système de rémunération flexible :**

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

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

On peut rappeler ici l'impact d'une rémunération variable. Elle provoque : la motivation individuelle.<sup>1</sup>

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

### **9.7. Un système de rémunération contrôlé :**

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

### **9.8. Un système de rémunération transparent :**

La transparence totale sur les salaires n'est pas en vigueur dans la majorité des entreprises, néanmoins on peut communiquer sur les grilles de salaire et les règles d'augmentation et de gestion des situations individuelles.

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

### **9.9. Un système de rémunération segmenté :**

Il est préférable de faire simple et diversifié, plutôt que complexe et homogène.

---

<sup>1</sup> ANNICK COHEN- HAEGEL, OP. CIT, p 306.

Il apparaît de plus en plus souhaitable de moduler les éléments de rémunération en fonction des différents métiers, des statuts, etc. Cependant ces différenciations doivent se faire dans la cohérence et le respect des valeurs de l'entreprise.<sup>1</sup>

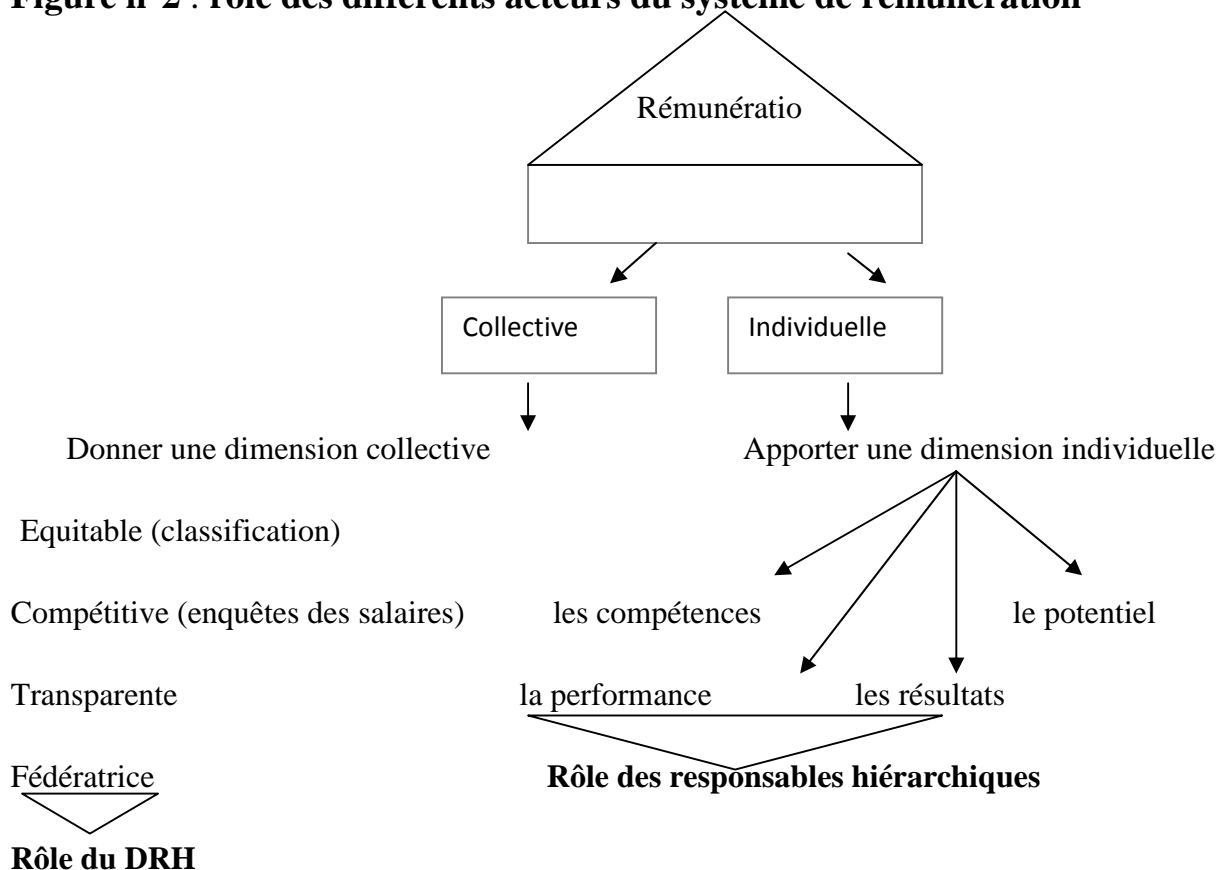
**9.10. Un système de rémunération global**

Il est nécessaire d'aborder la rémunération au travers des différents éléments qui constituent le revenu que le salarié tire de son travail.

**9.11. Un système de rémunération partagé**

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

**Figure n°2 : rôle des différents acteurs du système de rémunération<sup>2</sup>**



<sup>1</sup> ANNICK COHEN- HAEGEL, op. cit. P 307.

<sup>2</sup> ANNICK COHEN-HAEGEL, op, cit, p 308.

**10. Les trois piliers de système de rémunération :** Le système de rémunération est en équilibre sur trois piliers.

### **10.1. Le niveau de la masse salariale :**

Il est significatif de la contrainte des équilibres financiers de l'unité le versement des salaires constitue dans la plupart des cas le poste le plus important des engagements financiers des entreprises aussi le niveau de la masse salariale constitue-t-il une variable décisive de la politique financière de l'unité. Des réflexions prospectives sur l'évolution de la masse salariale peuvent contribuer à clarifier les choix en termes de dépenses totales consacrées aux ressources humaines.

### **10.2. La compétitivité externe :**

Compte tenu d'un état de marché du travail pour chaque type de qualification, toute unité proposant des rémunérations qui, à qualification égale, s'avèreraient durablement et significativement inférieures à ce qui est proposé sur le marché du travail, s'expose à deux dysfonctionnements graves : son recrutement devient malaisé, elle a des difficultés à maintenir ses salariés dans leur poste.

### **10.3. L'équilibre interne :**

L'équilibre des rémunérations au sein de l'unité repose sur deux composantes :

-Un sentiment de justice et d'équilibre vis-à-vis des salaires, compte tenu des responsabilités telles qu'elles sont ressenties dans l'unité le secret des rémunérations qui est maintenu dans bon nombre d'entreprises n'est qu'un palliatif équivoque à l'absence d'équilibre.

-Le caractère incitatif de la rémunération : elle doit obligatoirement encourager chaque salarié à améliorer sa performance : c'est dire qu'un système « général »

## **Chapitre II : Aspect théorique sur le système de rémunération**

---

doit être de nature à favoriser des efforts « individuels » ce qui explique les difficultés de sa mise en place.<sup>1</sup>

### **Conclusion du chapitre :**

La rémunération présente de tels enjeux que son approche mérite d'être profondément renouvelée.

La notion de la rémunération globale permet d'envisager les solutions diversifiées et adaptées à chaque situation particulière tout en s'inscrivant dans un modèle général qui permet la flexibilité.

En effet dans ce chapitre, nous avons vu les différents systèmes de rémunération et leurs composantes, ainsi les fondements de ces systèmes.

---

<sup>1</sup> BERNARD MARTORY, DANIEL CROZET, OP.cit, p 124.

*Chapitre III*

*Partie théorique sur*

*Le rendement au*

*travail*





**Introduction du chapitre :**

La notion de rémunération permet d'envisager des solutions diversifiées et adaptées à chaque situation particulière, tout en s'inscrivant dans un modèle général qui permet la flexibilité celle-ci s'impose désormais comme le cadre de tout système de rémunération.

Nous allons voir dans ce chapitre, ci quoi un rendement, les types et les déterminant de rendement et son lien entre la rémunération et le comportement des individus.

### 1. Définition du rendement :

A l'exception de Legendre 1988, les dictionnaires consultés ne considèrent pas la performance comme synonyme de rendement. Les termes les plus souvent recensés à titre synonyme de ce dernier sont en rapport et efficaces. Les autres qui sont mentionnés le plus fréquemment sont : production, gain, efficience et rentabilité, dont le nombre de mentions est égal. des synonymes répertoriés ressortent deux notions. La première, soit celle de résultat, peut être dégagée des termes suivants proposés comme synonymes de rendement : effet, produit, production et efficacité. La deuxième notion est celle de rapport, qui se trouve dans les synonymes suivants : apport, productivité, gain, rentabilité et efficience.<sup>1</sup>

Le rendement est défini par deux composés : celles qui ont traité les tâches elles-mêmes et celles qui sont de nature contextuelle, reliées aux attentes portant sur l'expression de comportements que certains qualifient de hors rôles ou de discrétionnaires. Le rendement est celui qui peut être circonscrit à partir de la description de poste. Celui qui est de nature contextuelle provient d'attentes de la direction postulant un lien entre les comportements désirés et diverses variables, notamment les suivantes : le climat de travail, la capacité d'adaptation de l'organisation et sa performance. La recension des écrits effectuée par **Mackenzie** 1997 démontre que les comportements de citoyenneté expliquent environ 20% de la variance de plusieurs indicateurs de la performance organisationnelle, ces effets justifiant qu'on leur fait attention. Le rendement relié aux tâches peut être défini par trois types d'indices : l'atteinte des objectifs pré-définis la conformité à des critères pré-établis et l'émission de résultats ou de comportements à propos desquels il n'y a pas eu d'entente préalable. Dans

---

<sup>1</sup> TABET DERRAZ IMANE EP, CHILI, **système de rémunération et management de la performance des entreprises**, université Abou bekr belkaid- Tlemcen, 2013/ 2014, encadré par bendiabdellah Abdesselem, p,164.

un premier temps les précisions fournies sur ces trois types d'indices ; et puis les critères établis sont aptes à faciliter le choix.

De ces indices, le premier indice du rendement ayant directement un appui aux tâches de réaliser les objectifs, sur cela la répartition est sur deux axes ; objectifs visant à contribuer au maintien et au développement de l'unité administrative ou organisationnelle.

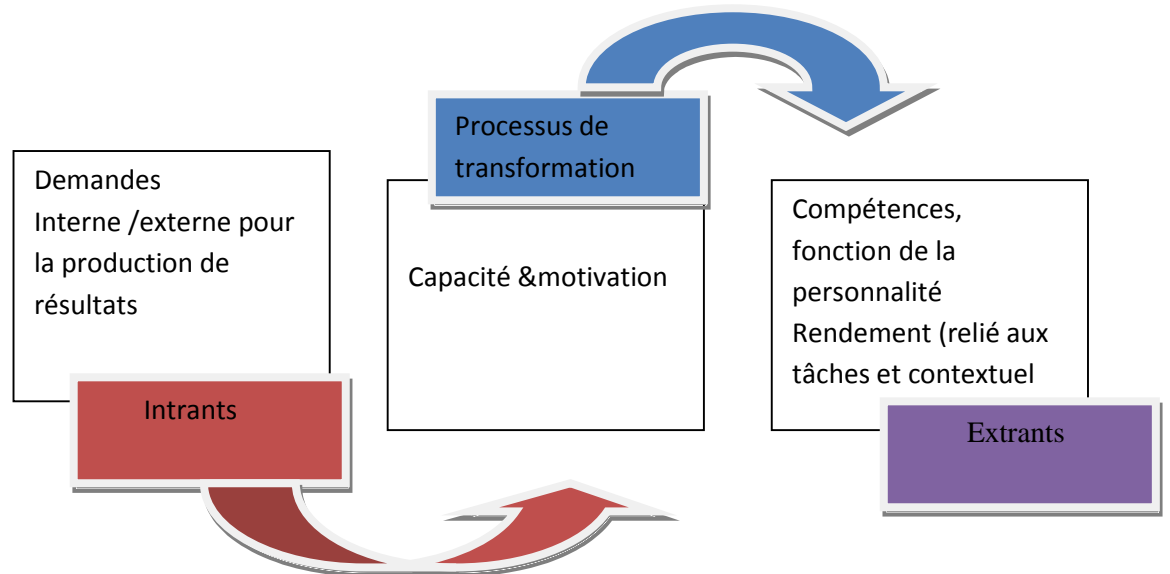
L'évaluation d rendement peut se baser sur des indices de conformité qui sont de deux types ; les uns prennent en compte des comportements directement associés aux tâches à effectuer, tels que la régularité du suivi qu'un vendeur assure auprès de ses clients et la fréquence. Les autres mesurent le respect de règles, de normes ou de façons de procéder ayant directement trait à l'exercice des choses à faire, telle l'application de normes ISO ou d'une méthode spécifique de travail.

## **2. Les déterminants et les composants du rendement :**

Conformément à la notion de système, la figure 1 tient compte des facteurs comme suit : les intrants, le processus de transformation et les extrants du système ; l'environnement de ce dernier, qui est susceptible d'influencer chacun de ses éléments constitutifs ; le processus de rétro information ou de feedback, qui a pour but d'aider le système à s'ajuster. Avant d'adapter des précisions sur ces composantes, on remarque que les compétences font partie du processus de transformation, alors que le rendement est l'extrant considéré.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> TABET DERRAZ IMANE EP, CHILI Op. Cit, p 164.

Figure 3. Lien entre comportements et rendement des individus <sup>1</sup>

### 3. La gestion du rendement :

Qu'est ce que la gestion du rendement ?

Comme beaucoup d'autres termes de gestion, l'expression « gestion du rendement » a eu des interprétations et des applications forts diverses. Mais l'objectif principal d'un bon système de gestion du rendement est de s'assurer que les activités des employés -ce qui font et la qualité de ce qui font- correspondent bien aux objectifs de l'organisation, tout en maintenant un climat de travail motivant et satisfaisant. Une très grande proportion des organisations du secteur culturel n'a pas géré le rendement des employés de façon systématique pour toute sorte de raisons.

- Ils ne savaient pas comment le faire de façon efficace.
- Les gestionnaires de la culture ne se sentaient pas à l'aise dans l'évaluation et le jugement du rendement des employés.

<sup>1</sup>TABETDERRAZ IMANE EP. CHILI, Op. Cit, p 164.

- Les gestionnaires ne comprenaient pas bien les exigences de base de leur rôle.
- Ils croyaient que les organisations culturelles sont uniques et que les pratiques de ressources humaines normalement acceptées dans les autres secteurs -les grandes sociétés par exemple- ne s'y appliquaient pas.
- Ils étaient frustrés de la complexité des systèmes de gestion du rendement, ce qui peut mené à rejeter le concept dans son ensemble. Les lignes directrices suivantes ainsi que les procédures que nous suggérons visent à faciliter la compréhension et l'adoption de la gestion du rendement.<sup>1</sup>

#### **4. Types de systèmes de gestion du rendement :**

La complexité de la gestion du rendement varie d'un système à l'autre d'une simple discussion informelle avec un employé sur la façon dont son travail avance, jusqu'à des systèmes comportant des formulaires de plusieurs pages pour différents niveaux de personnel, en passant par l'évaluation de l'efficacité reliée à la rémunération et aux possibilités d'avancement.

Les lignes directrices que nous vous présentons reposent principalement sur un système de rétroaction continue basé sur une communication régulière et efficace entre les gestionnaires et le personnel et sur une bureaucratie minimale.

Les différents éléments :

- Concepts simples et informels tant dans les composantes du système que dans sa mise en application.

---

<sup>1</sup> JOSEE Martin, **le bien être au travail**, une secrétaire moderne, septembre 1990, P.P. 10.11

- Rétroaction fréquente et non structurée aux employés sur les activités reliées à leur emploi et sur leur rendement.
- Rencontre d'évaluation annuelle pour permettre au gestionnaire et à l'employé de prendre du recul sur le quotidien et d'analyser le travail et le rendement dans leur ensemble.
- Accent sur le présent et l'avenir plutôt que sur le passé.

#### **4.1. La rétroaction continue :**

En général les employés veulent de la rétroaction. Ils veulent savoir s'ils travaillent bien, s'ils font les bonnes choses et s'ils répondent à vos attentes. Ils aiment que la rétroaction vienne au bon moment et avec respect. Dans l'environnement occupé et dynamique de la plupart des organisations culturelles, la rétroaction continue vous donne l'occasion d'ajuster les orientations fréquemment plutôt que d'aborder la question uniquement lors de l'évaluation annuelle. L'approche de la rétroaction continue répond aux besoins à la fois des employeurs et des employés. La mécanique de la rétroaction continue est assai simple. Vous reconnaissez et vous renforcez le rendement que vous voulez. Il est facile de souligner un rendement inadéquat au moment d'un changement ou d'une nouvelle orientation. Bref, en tant que gestionnaire, votre comportement est très important puisque la rétroaction continue peut représenter un changement radical par rapport à ce que le personnel a connu jusqu'à maintenant dans son milieu de travail. En plus de la rétroaction continue, vous devriez avoir au moins une rencontre annuelle d'évaluation avec chacun de vos employés pour discuter du travail, mais aussi des attentes de l'employé. Cette rencontre ne devrait pas être dérangée par les pressions et les activités quotidiennes.<sup>1</sup> Puisque la personne reçoit une

---

<sup>1</sup> <http://hrcouncil.ca/info-rh/document/gérerlerendement desemployeur>. Le 20/03/2015, à 13 :20.

rétroaction continue de votre part, la nature et les objectifs de cette discussion annuelle sont très différents de l'évaluation annuelle classique. Ici, il n'est

Pas nécessaire de revenir sur le passé puisque les problèmes ont été réglés à mesure. Un rendement exceptionnel peut bien sûr être souligné à nouveau. Toutefois, la discussion annuelle devrait porter principalement sur le présent et l'avenir, plutôt que sur le passé.

### **5. Le gestionnaire de rendement qualifié :**

Dans le monde de la culture et des arts où les travailleurs ont tendance à changer d'emploi assai souvent, il est important de garder les meilleurs éléments motivés, heureux et en mesure d'atteindre leurs objectifs au sein de votre organisation. Que votre équipe soit composée d'employés à temps plein ou à temps partiel, d'employés temporaires, d'artistes, de bénévoles ou de tous ces différents types d'employés, votre style de gestion doit permettre de garder les meilleurs au service de l'organisation. Les meilleurs gestionnaires de la culture ne font pas réussir leurs employés, ils leur permettent de bien réussir leur travail. Ils le font en fournissant les outils nécessaires, en enlevant les obstacles et en communiquant constamment avec eux pour s'assurer que les activités correspondent bien aux priorités de l'organisation. Voici des pratiques utilisées par des gestionnaires qui ont découvert la vraie signification de la gestion efficace du rendement.

- Avoir des attentes claires, nettes et précises et aider les autres à ouvrir leurs horizons par rapport à leurs objectifs.
- Donner une rétroaction continue et du soutien.
- Récompenser les meilleurs éléments.



**5.1. Donner du soutien et une rétroaction continue :**

Les bons gestionnaires de la culture appuient leur personnel. Devenir un entraîneur efficace prend du temps et des efforts. Le défi sera plus facile à surmonter si vous appliquez quelques techniques éprouvées pour démontrer que vous soutenez votre équipe.<sup>1</sup>

1. Connaissez bien votre personnel. Il est important que vous connaissiez les forces, les faiblesses et les motivations des personnes qui travaillent pour vous. Cela vous aidera à adapter votre style de gestion aux personnes et aux situations. Faites régulièrement des réunions avec les membres de votre équipe pour discuter de leurs progrès, de leurs préoccupations, de leurs idées et de leurs objectifs.
2. Connaissez vos forces et vos faiblesses en tant que gestionnaire. D'après vous, êtes-vous un gestionnaire efficace ? Vos habiletés de gestion sont elles parfaites ou y a-t-il place à l'amélioration ? Faites-vous les gestes suivants régulièrement ?
  - Reconnaître ouvertement l'effort et le travail bien fait.
  - Donner une rétroaction constructive.
  - Inspirer les employés en étant un bon modèle.
  - Déléguer les tâches pour qu'une personne puisse diversifier ses activités.
  - Mettre l'accent sur le maintien d'un niveau élevé de motivation chez les employés.
  - Demander de la rétroaction.

---

<sup>1</sup> [Http://www, sastercenter. Com/ dataf](http://www.sastercenter.com/dataf), 16/03/2015, 10 :20

- Agir en tant que mentor ou guide professionnel pour les employés.

### **5.2. Récompenser les meilleurs éléments :**

La grande majorité des personnes qui travaillent dans le secteur culturel ne le font pas pour gagner beaucoup d'argent. Même si elles le voulaient, elles savent qu'elles risquent peu de toucher des sommes substantielles en échange de leurs efforts. Mais si vous voulez garder vos meilleurs éléments, vous devez trouver les moyens de compenser pour leurs contributions à l'organisation. Les gestionnaires culturels qui réussissent utilisent différents incitatifs créateurs pour motiver leurs employés à continuer à performer au plus haut niveau. Qu'il s'agisse d'employés à temps plein ou à temps partiel, vous devez avoir un plan pour récompenser votre équipe.<sup>1</sup>

### **5.3. La critique constructive :**

La plupart des gestionnaires se sentent à l'aise de reconnaître ou de récompenser le travail bien fait, mais ont de la difficulté à critiquer leurs employés. C'est sans doute parce qu'ils n'aiment pas, comme la plupart d'entre nous, qu'on les critique et que par conséquent, ils ne veulent pas faire vivre cela aux autres.

Il se peut aussi que ce soit parce que, par le passé, leurs critiques ont fait diminuer le rendement d'une personne plutôt que de l'améliorer. Bien se concentrer sur la critique constructive est une excellente protection contre ce type de catastrophe de gestion. Bien gérée, la critique constructive repose sur quatre étapes principales, chacune pavant la voie à la prochaine :<sup>2</sup>

A. Confirmer les effets.

B. Converser.

---

<sup>1</sup> <http://www.snwebcastercenter.com/data/> le 16/03 /2015 à 14 :10

<sup>2</sup> <http://www.Hrcouncil.ca/info-rh/document/gererlerendementdesemployeur>. Le 16/03/2015 à 14 :30.

C. Conserver les forces, éliminer les problèmes.

### 5.3.1. Confirmer les effets :

Avant de critiquer le comportement ou le rendement de quelqu'un, il est important de bien comprendre le problème. Vous devez être bien informé et connaître tous les éléments de la situation. Prendre le temps de confirmer les faits peut souvent vous permettre de prendre connaissance de circonstances particulières qui ont engendré ce que vous avez vu comme un comportement problématique. Ce comportement pourrait avoir été inévitable et par conséquent, la critique serait non seulement inopportune, mais injuste. Confirmer les détails pourrait vous éviter, comme à votre employé, de faire une critique mal placée qui pourrait nuire à votre relation, miner le moral de votre employé et votre crédibilité auprès des autres employés. Des dégâts qui ne se réparent pas facilement. Bien sûr, en vérifiant les faits, il peut vous arriver de vous rendre compte que les commentaires critiques sont totalement justifiés.<sup>1</sup>

### 5.3.2. Converser :

De toute évidence, vous allez dire à l'autre personne ce qui vous préoccupe dans son travail, mais également lui laisser savoir ce que vous appréciez. Si vous mettez trop l'accent sur le comportement négatif, elle pensera qu'il s'agit d'une condamnation « un bloc » et conclura que rien de ce qu'elle fait n'est bon. Pour éviter cet écueil, utilisez les renseignements que vous avez recueillis pour signaler les points forts de la personne et ce qui vous semble être la cause du problème. Cette approche à deux facettes, les forces par rapport aux faiblesses, vous permet de « jeter l'eau de bain, mais de sauver le bébé ». De plus, les risques de déprimer ou de décourager l'autre

---

<sup>1</sup> <http://www.Hrcouncil.ca/info-rh/document/gererlerendementdesemploye>. Le 16/03/2015 à 14 :30.

sont moins grands puisqu'il verra que ce qu'il fait de bien est reconnu. Les forces et les problèmes doivent être énoncés le plus clairement et le plus précisément possible. Ce n'est pas toujours facile de faire des louanges sur le rendement d'un employé, surtout si vous avez des problèmes majeurs avec lui. Posez-vous la question suivante : « Comment la façon dont il travaille contribue-t-elle à ce que nous faisons ici ? »

Puis, après les points forts, abordez les problèmes. Rester calme. Evitez de parler de façon formelle et autoritaire, ce qui pourrait intimider la personne et la rendre moins réceptive à ce que vous lui dites. Rappelez-vous que vos critiques ne doivent pas prendre l'allure d'une attaque contre la personne, ne les présentez donc pas de manière à ce qu'elles soient interprétées ainsi. Cela pourrait envenimer les relations, mettre la personne en colère et empirer son rendement. Pour aborder la question des problèmes, une fois que vous avez parlé d'un aspect positif, vous pourriez dire : « Ce qui me préoccupe, par contre ... » ou : « Toutefois, certains aspects de ce que vous faites me préoccupent »<sup>1</sup>

### **5.3.3. Conserver les forces, éliminer les problèmes :**

Evidemment, de dire ce qui vous préoccupe ne règle pas le problème. Pour le résoudre, vous devez trouver des moyens de conserver les forces de la personne et sa contribution à l'organisation tout en éliminant les comportements négatifs. Faites participer l'autre à cette partie du processus. Demander lui des suggestions et proposez vous même des solutions. En général, deux têtes valent mieux qu'un et votre employé aura plus tendance à se rallier à la solution si vous l'avez trouvée ensemble que si vous la lui avez imposée. Il est plus avisé d'écouter d'abord les suggestions de votre employé. Dès le départ, cela le fait participer à la recherche d'une solution. De plus,

---

<sup>1</sup> <http://hrcouncil.ca/info-rh/document/gererlerendementdesemploye>, le 13/05/2015 à 12 :05.

certaines personnes pourraient hésiter à proposer une solution qui va à l'encontre de ce que vous venez de proposer. Mais, il se peut que la solution de l'employé soit la meilleure des deux. Vous devez vous arranger pour l'entendre. Dans certains cas, toutefois, vous sentez qu'il vaut mieux mettre

Tout de suite votre idée sur la table et en faire un point de départ pour la discussion. Si c'est le cas, allez-y. Faites toutefois attention de le faire de façon à montrer à l'autre que vous êtes ouverts aux suggestions.

## **6. Les facteurs influençant le rendement humain :**

### **6.1. Manque de communication :**

En général, seulement 30% des messages verbaux sont reçus et compris par les interlocuteurs. Normalement, les gens se rappellent de ce qui été déjà dit au début et à la fin d'un échange. Par conséquent, vous devez dire dès le départ la partie la plus importante de votre message et la répéter en terminant. Selon la complexité du message, il peut s'avérer plus efficace de fournir des instructions écrites comme une liste de vérification.<sup>1</sup>

### **6.2. Complaisance :**

Définition : autosatisfaction accompagnée d'une perte de conscience du danger. Si une activité vous est devenue routinière et que vous avez tendance à vous asseoir sur vos lauriers, il se peut que des choses importantes vous échappent. Vous avez alors tendance à voir ce que vous vous attendez à voir.

### **6.3. Manque de connaissances :**

Les exploitants sont tenus, aux termes de réglementation, de faire en sorte que leur personnel ait reçu la formation appropriée.

---

<sup>1</sup> MUCCHIELLI, Alex, **Méthodes en sciences humaine**, les situations de communication, Ed. Eryisolles, st – Germany, paris, 1991, p 7

#### 6.4. Distraction :

La distraction est tout ce qui vous empêche de vous concentrer sur la tâche à accomplir. Les psychologues affirment que la distraction est la principale cause des oublis. Nous pensons toujours aux étapes à venir de notre travail. C'est pourquoi, quand nous sommes distraits avant de reprendre le travail, nous avons tendance à croire que nous sommes plus avancés que nous le sommes réellement.<sup>1</sup>

#### 6.5. Manque de travail d'équipe :

Une équipe efficace doit :

- définir clairement sa mission;
- définir ses attentes;
- informer tous ses membres;
- présenter la confiance;
- encourager la participation de tous ses membres.

#### 6.6. Fatigue :

Des études ont montré que des personnes fatiguées réagissent de façon semblable à celles qui ont consommé de l'alcool. Elles ont tendance à sous-estimer l'importance du problème à surestimer leur capacité d'y faire face. Ces études ont prouvé qu'après 17 heures de veille, nous fonctionnons comme si nous avions l'équivalent d'un taux d'alcoolémie de 0,05 %. Après 24 heures, ce taux passe à 0,1 % ; de quoi faire réfléchir. Plus vous êtes fatigué, plus votre QI s'affaiblit. Et plus il est facile de vous distraire.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> File:///C:/Users / HP/Picture/Factures %20de% 20rendement%20humain%20pour%20les %20travaux%20et %20maintenance%20élémentaires %20-%20transports%20, le 27/05/2015 à 10 :15.

**6.7. Manque de ressources :**

Un manque de ressources peut interférer avec votre capacité d'accomplir une tâche, faute de matériel et de soutien. Des produits de qualité inférieure peuvent aussi influencer votre capacité de faire votre travail.<sup>1</sup>

**6.8. Pressions :**

Source des demandes urgentes qui influencent notre rendement :

- Entreprise;
- Clients;
- Pairs;
- Soi-même.

Fait intéressant, ce sont les personnes elles-mêmes qui s'imposent les plus fortes pressions. Cela se produit quand elles acceptent la responsabilité d'une situation qui ne dépend pas d'elle. S'affirmer et refuser le fardeau des autres permet d'éviter ce problème

**Manque d'affirmation de soi :**

L'affirmation de soi est la capacité d'exprimer ses sentiments, ses opinions, ses croyances et ses besoins de façon positive et productive. Il ne faut pas confondre l'affirmation de soi avec l'agressivité.

---

<sup>1</sup> File:///C:/Users / HP/Picture/Factures %20de% 20rendement%20humain%20 pour%20les %20travaux%20et %20maintenance%20élémentaires %20-%20transports%20 le 27/05/2015 à 10 :15.

**6.9. Stress :**

Il existe deux types de stress : le stress aigu et le stress chronique. Le stress aigu est lié aux pressions subies par l'organisme à cause des problèmes courants ; par exemple, les contraintes temporelles qu'entraîne la modification de la configuration d'un appareil de transport de passagers pour y transporter de la marchandise. Le stress chronique résulte des contraintes à long terme subies par l'organisme à la suite d'événements négatifs ou positifs, comme un Divorce ou un gain à la loterie. Le stress chronique peut amplifier les effets du stress aigu. Pour atténuer le stress aigu, prenez une pause de cinq minutes et détendez-vous en prenant de grandes respirations. Il est plus difficile de lutter contre le stress chronique, car il faut généralement changer le mode de vie pour y arriver.<sup>1</sup>

**6.10. Erreur de jugement :**

C'est l'incapacité de saisir toutes les conséquences d'une action, ou un manque de prévoyance.

**6.11. Normes :**

Les normes sont des comportements ou des règles non écrites, dictées et respectées par la majorité des membres d'un groupe. Les normes sont positives ou négatives.

---

<sup>1</sup> File:///C:/Users / HP/Picture/Factures %20de% 20rendement%20humain%20 pour%20les %20travaux%20et %20maintenance%20élémentaires %20-%20transports%20 le 27/05/2015 à 10 :15.



## **7. Le salaire individualisé lié à l'organisation du travail :**

### **7.1. Le salaire au rendement :**

Le salaire au rendement représente la manifestation la plus élémentaire du salaire individualisé, puisqu'il s'apprécie à la seule aune d'un lien entre un apport productif et le temps consacré à le réaliser. Bien que la dimension temporelle s'y manifeste, le salaire au rendement se différencie du salaire au temps parce que la continuité du temps y est plus sévère, comme on va le constater, et parce que le salaire au rendement se différencie du salaire au temps parce que le salaire au rendement est subordonné à une organisation collective tayloriennes. En effet, l'un des mérites de Taylor est d'avoir bien compris qu'une politique de salaires devait être liée à un système d'organisation collective du travail rationnel : ce dernière supprime l'autonomie du travailleur et confie la conception du travail à des experts qui, à partir d'expérimentations, vont définir les normes auxquelles l'exécutant devra se plier. Au régime de travail basé sur l'OST correspond un système de salaire scientifiquement établi par l'expérimentation. Contrairement au salaire aux pièces ou à la tâche autonome, le salaire ne rémunère plus seulement un résultat, mais un produit réalisé dans des conditions de temps et de qualité fixées par la dérations sur le conseil des experts. Taylor propose ainsi la fixation d'une norme est définie de façon telle qu'elle soit hors de portée d'un ouvrier médiocre, atteinte cependant par un bon ouvrire et à peine dépassée par un excellent ouvrier.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> MICHEL DE COSTER, **traité de sociologie du travail**, 2<sup>eme</sup> édition, paris, 1998, p 336.

**7.2. Le salaire de productivité :**

Le salaire à la productivité se manifeste également dans des formules plus actuelles comme celle de l'intéressement : nous y reviendrons plus opportunément en envisageant ce dernier mode de rémunération.<sup>1</sup>

Il consiste une forme d'individualisation lié à l'organisation du travail, il se

Distingue du salaire au rendement, en la complexité de son calcul. La part variable dans cette politique de rémunération est un supplément qui s'ajoute au salaire complet, et a un caractère irrégulier.

Le délai de paiement n'est pas très court, au contraire, l'échéance est très lointaine, cependant, même si ce mode est individualisé, l'évolution des salaires se fait dans le cadre de collectivisation des primes, limités à des équipes de travailleurs.<sup>2</sup>

**7.3. Salaire au mérite au personnalisé :**

Si dans le monde ouvrier, l'évolution s'est souvent traduite par la collectivisation d'une prime de productivité, elle s'est signalée par le mouvement inverse d'un renforcement de l'individualisation des rétributions, cette Personnalisation de la rémunération vise à motiver et récompenser l'activité des cadres et de personnel ETAM « employés, techniciens et agent de maîtrise » et chez les cadres supérieurs, il s'agit en réalité non d'un salaire mais d'une prime au mérite dont l'importance va croissant au fur et à mesure que l'on s'élève dans la hiérarchie.

L'évaluation du « mérite » est souvent laissée aux soins de la hiérarchie-supérieur direct, chef de service, chef d'atelier- ou parfois à l'initiative d'un service spécialisé extérieur à l'entreprise pour essayer de la rendre plus neutre. La notation du mérite « mérite rating » est, en principe, annuelle, compte tenu notamment de la nature des critères utilisés : assiduité, disponibilité, esprit d'équipe, capacité

---

<sup>1</sup> MICHEL DE COSTER, **sociologie du travail et des ressources humaines** 3<sup>ème</sup> édition, Bruxelles, 1995, p 228.

<sup>2</sup>Ibid. p 225.

d'animer un service, maîtrise du poste ou de la fonction, créativité, etc. A ces critères peut s'ajouter celui de l'ancienneté en tant qu'il est susceptible de résumer la qualité d'une expérience professionnelle acquise au cours du temps.

La rémunération au mérite peut susciter de vives réactions qui conduisent parfois à des rapports conflictuels entre salariés et employeur. Le terme « mérite » fut souvent abandonné au profit de celui « d'individualisation », peut-être moins choquant et caractère subjectif de l'évolution sous-tendue par le système et au pouvoir dont dispose un hiérarchique dans l'attribution d'une rémunération consiste à rémunérer chaque travailleur non seulement en fonction de tâche qui lui est confiée, mais aussi en fonction de ses caractéristiques de l'emploi et les caractéristiques du travailleur « sa capacité professionnelle, son potentiel, son comportement, son intégration dans l'entreprise etc. c'est également rémunérer chaque travailleur en tenant compte

Des résultats de l'entreprise qui dépendent eux-mêmes, dans une certaine mesure de la situation économique de la branche.<sup>1</sup>

### **8. Les limites de la rémunération au mérite**

#### **➤ Quelques limites de la rémunération au mérite :**

- L'estimation de soi conduit la plupart des salariés à avoir une image favorable d'eux-mêmes et à percevoir que leurs performances individuelles sont en moyenne supérieures à celles des personnes avec lesquelles ils se comparent.
- Parfois, le système d'évaluation aboutit à un classement qui peut ne pas coïncider avec celui qui est perçu par les salariés.
- Il y a un manque de crédibilité des systèmes au mérite.

---

<sup>1</sup> MICHEL DE COSTER, **sociologie du travail et des ressources humaines**, op cit, p 226.

**9. Le rendement et la productivité physique du travail :**

Le rendement est le rapport exprimé en termes physiques entre l'input et l'output d'un facteur de production. Le rendement du travail sera donc défini comme le rapport entre : La production obtenue sur Le temps consacré à son obtention

On dira ainsi que :

- ✓ Le rendement d'un mineur de charbon est de 3 tonnes par heure.
- ✓ Le rendement d'un ouvrier du pétrole est de 30barils par jour.

La notion de productivité physique du travail : dans l'industrie, par abus de langage, la notion de productivité est souvent assimilée à celle de rendement, on parlera alors de productivité physique du travail, équivalente au rendement.<sup>1</sup>

**10. Un appui sur l'amélioration du rendement :**

Pour l'employeur, une gestion efficace de la rémunération est de plus en plus considérée comme un atout concurrentiel qui permet d'améliorer le rendement individuel et collectif ; l'environnement des entreprises est marqué par deux changements fondamentaux : une compétition plus vive et une croissance économique modérée. Dans ce contexte les dirigeants d'entreprises sont d'avantages préoccupés par la réduction de leurs coûts de production, par l'amélioration de leur productivité et par l'augmentation de la qualité de leurs produits et services. Toutefois, dans la mesure où les entreprise disposent les mêmes ressources « capitaux, moyens de production, moyens de mise sur le marché, la différence entre le succès et l'échec se situe de plus en plus dans la gestion des ressource humaines, notamment dans la gestion de la rémunération des employés. En effet, la manière dont les employés sont rémunérés influence la qualité de leur travail, la qualité du service qu'ils offrent aux clients, leur volonté d'acquérir de nouvelles compétences, leur esprit de collaboration et leur volonté de syndicalisation. Il est important de

---

<sup>1</sup> BERNARD MARTORY, Op.cit, p 166.

commenter les deux mythes principaux de « **Pfeffer1988** »\* selon lesquels, en premier, la réduction du coût de main d'œuvre en diminuant les taux de salaires, en deuxième, de faible coût de main d'œuvre à une importance sur le facteur de compétitivité à long terme.<sup>1</sup>

Certes, le fait d'accorder une augmentation de salaire aux employés accroît non seulement

La masse salariale, mais aussi les coûts totaux d'exploitation varient beaucoup d'une firme et d'une industrie à l'autre.

En raison de leurs importances incidences économique à long terme et de leur caractère difficilement réversible, il devient crucial de prendre des décisions adéquates en matière de rémunération

Toutefois, il faut se méfier du réflexe par lequel on cherche à diminuer le coût de la main d'œuvre en réduisant la rémunération et à améliorer la productivité ; un

Avantage concurrentiel à long terme se bâtit moins sur une réduction du coût de la main d'œuvre que sur l'amélioration de la qualité et de l'innovation en matière de produits et de services.<sup>2</sup>

### **11. Un appui sur l'attraction et la conservation des employés :**

La gestion de rémunération constitue un levier important d'attraction et de conservation des employés, les politiques de régimes de rémunération d'une organisation signalent aux employés, les comportements et les résultats qui sont valorisée par les dirigeants « **Spence 1973** » \*sur sa théorie des signaux.

---

\*Jeffery Pfeffer est un théoricien de l'entreprise américaine et le professeur Thomas D, Dee II de comportement organisationnel à la « *Graduats School of Busines* » Pfeffer s'efforce d'éduquer et d'inspirer les dirigeants à rechercher le pouvoir grâce à une gestion fondée sur des preuves, le savoir faire et la culture de haute performance.

<sup>1</sup> TABET DRRAZ IMANE EP. CHILI, Op. Cit, p43.

<sup>2</sup> TABETDRRAZ IMANE EP. CHILI, op, cit, p 43

La gestion de rémunération est importante parce qu'elle influence le profil des candidats qu'on recrute ainsi que les attitudes et les comportements des employés dans l'entreprise ; c'est-à-dire qu'elle éclaire le concept défi qui consiste à recréer les avantages et les modes de travail du personnel en adoptant une politique favorable pour un meilleur équilibre entre le travail et le foyer, de prendre des vacances par exemple. Le simple fait d'introduire ces changements dans les conditions de travail lance des signaux sur les valeurs ou la culture de gestion ; puisque les différents régimes de rémunération sont porteurs de messages particuliers, les dirigeants influencent sur la culture organisationnelle en s'assurant d'adopter des modes de rémunération qui traduisent les valeurs désirées. Par exemple, si en offrant de bas de salaires assortis à l'octroi de primes ou de commissions élevées selon le rendement individuel, les dirigeants favorisent une culture individuelle et de prise de risque. Au contraire, la présence d'un régime collectif de primes d'équipe s'accorde mieux avec un climat de collaboration. Les dirigeants d'entreprise doivent savoir si les régimes de rémunération choisis peuvent apporter une satisfaction à leurs besoins.<sup>1</sup>

### **12. Les déterminants de la performance et du rendement au travail**

- Comportements du salarié qui dépend :
  - ❖ De sa motivation « ses efforts »
  - ❖ De ses connaissances et habiletés
  - ❖ De la compréhension qu'il a de son rôle
  - ❖ De sa personnalité « sa façon privilégiée de faire les choses »

Organisation du travail « l'impact du travail d'autres personnes »

- Environnement « jusqu'à quel point l'environnement est favorable à l'obtention de résultats »
- Ressources disponibles « pour l'obtention des résultats »

---

<sup>1</sup>TABETDERRAZ IMANE EP. CHILI, op, cit. p 44.

Pour que l'argent reçu ait un effet sur la motivation de la personne, il faut :

- Qu'elle pense qu'elle peut faire ce que l'on attend d'elle
- Qu'elle perçoive une relation entre le niveau de performance qu'elle peut réaliser et l'argent qu'elle peut en retirer
- Que le montant d'argent qu'elle peut en retirer soit important pour elle.

La question pertinente consiste alors à savoir s'il est possible d'élaborer un tel régime de rémunération et si la rémunération au mérite satisfait ces conditions.

L'ensemble des conditions à satisfaire pour que l'argent ait un effet motivant sur le rendement individuel sont :

1. Les salariés doivent croire qu'un rendement plus élevé e leur part entrainera un revenu plus élevé ; cela implique :

- Que les employés savent ce que signifie en pratique une étant valide, complète et fidèle.
- Qu'ils considèrent l'évaluation de la performance comme étant valide, complète et fidèle.
- Qu'ils constatent que ceux qui ont une meilleure performance se voient attribuer un revenu plus élevé.

2. Les salariés doivent désirer un meilleur revenu.

3. Les avantages d'un bon rendement doivent être plus intéressants que ceux d'un rendement inférieur, cela implique <sup>1</sup>

- Que les conséquences négatives d'un bon rendement doivent être minimisées.
- Que les employés perçoivent dans le bon rendement, d'une bonne performance le comportement le plus profitable.

---

<sup>1</sup> TABETDERRAZ IMANE EP. CHILI, op, cit. p 45.

- Que le montant d'argent correspondant à un bon rendement soit perçu comme étant important et équitable.

4. Les incitations autres que monétaires doivent également être liées à un bon rendement, à une bonne performance.

5. La qualité du rendement des employés doit être en rapport avec la qualité des efforts déployés.

A cela il faut ajouter qu'un programme de rémunération au mérite sera efficace dans la mesure où les salaires sont relativement équitables, ou la culture de l'organisation appuie le principe de la rémunération au mérite et où les gestionnaires possèdent.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>TABETDERRAZ IMANE EP. CHILI, op.cit., p 164



**Conclusion du chapitre :**

Dans ce dernier chapitre théorique, la maîtrise du système de rémunération reflète l'image de chaque entreprise et chaque employé, par ce que la rémunération est le reflet du travail fourni par l'employé, chaque travailleur mérite une paie convenable et nourrit ces besoins.

L'aspect théorique sur l'impact du système de rémunération sur le rendement des travailleurs, passent par plusieurs chemins.

En effet dans ce chapitre, on a vu les déterminants et les composés du rendement humain et les déterminants de la performance du rendement au travail.

*Chapitre IV*  
*Présentation de*  
*L'entreprise*

**I. Présentation de SONATRACH :****Introduction du chapitre :**

Dans ce chapitre, on va procéder à la présentation de l'organisme d'accueil ainsi que la convention collective avec laquelle fonctionne la DRGB et enfin, les caractéristiques de l'échantillon étudié.

**Généralités sur la direction régionale de Bejaia :**

Avant de parler sur la DRGB, on va procéder d'abord à la présentation de la société mère (SONATRACH).

**I.1. Historique :**

Lorsqu'elle a été créée par le décret N **63-491 du 31 décembre 1963**, la SONATRACH devait s'occuper uniquement du transport et de la commercialisation des hydrocarbures.

Cependant son importance ira en croissance à partir de **1966** quand les statuts ont été changés par le décret N **66-292 du 22 septembre 1966**, à partir de cette date, la SONATRACH ne se chargera plus uniquement du transport, de la production et de la commercialisation, elle sera également responsable de la recherche et la transformation des hydrocarbures.<sup>1</sup>

Après 1971, la nationalisation des hydrocarbures a conduit à une restructuration et une réorganisation efficace de la société qui a donné naissance à 18 filiales : NAFTAL, ENGTP, ENIP, ENAC...

Lors de restructuration de 1981, le tissu industriel crée donne lieu naissance à 17 grandes entreprises nationales autonomes dans les activités de la réalisation, d'engineering des services touchant à ces domaines. Enfin SONATRACH a pris la décision de mettre en œuvre un processus de modernisation en 1992. Cette mutation

---

<sup>1</sup> Document interne DRGB / SONATRACH.

simultanément est un développement technologique et un renforcement structurel managérial.

Ce processus s'est inscrit dans la tendance organisationnelle mondiale vise à faire de SONATRACH un groupe pétrolier international. Conscient de faire l'évolution du marché est soucieuse de sa réputation de ses partenaires et clients, SONATRACH s'est donc résolument engagée dans un processus de modernisation.

Après sa restructuration et sa réorganisation en 1985, elle s'est recentrée sur ses métiers de base qui constituent les activités suivantes :

- Exploitation et recherche.
- Exploitation des gisements d'hydrocarbures.
- La liquéfaction et la transformation du GAZ.
- Le transport par canalisation.

Et cette dernière contient sept 7 régions qui sont :

- Région transport ouest « RTO » Oran Arzew.
- Région transport centre « RTC » Bejaia.
- Région transport in amenas.
- Région de oued refraf « GEM » Tébessa.
- GDPE aricha.
- Région transport est « RTE » Skikda.
- Région transport Haoud El hamra HEH » jusqu'au terminal.

Chaque région a son propre réseau de transport qui est constitué de stations de pompage le long de l'oléoduc, depuis « HEH », jusqu' au terminal.<sup>1</sup>

Les principaux objectifs de cet organisme qui devait être l'instrument d'intervention de l'Etat dont le secteur pétrolier étaient les suivants :

---

<sup>1</sup> Document interne DRGB/ SONATRACH.

- Préoccupation de préparation et mise au point de toutes mes études préalables à la construction des moyens terrestres ou maritimes permettant de transporter les hydrocarbures liquides ou gazeux.
- Réalisation éventuelle et exploitation de ces moyens et des installations annexes.
- Achats et vente des hydrocarbures liquides et gazeux.
- Obtention de tous droits aux autorisations nécessaires, permettant la réalisation de tout projet relatif aux tâches ci- dessous indiquées.
- Exécution de toute l'opération immobilière, financière, industrielle, et commerciale se rapportant directement, ou indirectement à l'objet ci- dessous défini.<sup>1</sup>

## **I.2. Présentation de la structure concernée par l'étude « DRGB »**

### **I.2.1. Historique de la DRGB :**

L'histoire de la DRGB remonte à 1959 lorsque la compagnie française des pétroles « CFP » et la société national de recherche et d'exploitation des pétroles en Algérie « SNREPAL » décidèrent le 12 Aout 1957 la création de la société pétrolière de gérance « SOPEG »

Depuis sa création en 1959, les canalisations de la région ont transporté 559 914 025 Tonnes de pétrole dont 91 23 581 Tonnes de condensât, ainsi que 96 482 012967 M3 de gaz naturel, au 31/12/2007.

### **I.2.2. Les missions de la DRGB :**

La direction régionale de Bejaia SONATRACH hydrocarbures par canalisation, elle est chargée du transport, stockage et livraison des hydrocarbures pétrole brut, gaz naturel..... Etc. Elle est attachée directement à la direction

---

<sup>1</sup> Document interne DRGB/ SONATRACH

exploitation avec les autres régions de même activité « Arzew, Skikda, Oued el Hamra et Ain amenas ».

Elle gère sous sa direction 11 géographiques qui sont Touggourt, Djamaa, Oumache, Biskra, Ain El khadra, Msila, Béni- Mansour, Sidi Arcine, Medjdel, Bordj-Menial, Bejaia, ainsi que des stations de pompes suivantes :

- SP1 bis : station de pompage à DJAMAA « EL OUED ».
- SP2 : station de pompage à BISKRA.
- SP3 : station de pompage à M'SILA.
- SBM : station de pompage à BENI –MANSOUR.

La direction régionale de Bejaia est chargée de l'exploitation de deux oléoducs ; d'un gazoduc et d'un port pétrolier.

➤ **Oléoduc Haoued El Hamra –bejaia:**

Elle est d'une longueur de 130 Km et d'un diamètre de 16 pouces. Il est piqué sur l'oléoduc HEH « Haoud El Hamra » Bejaia, et alimente de puis 1970 la raffinerie d'Alger, il répond à la demande qui est de 2 ,8 MTA.

➤ **Le gazoduc Hessi R'mel- Bordj Menial :**

Il est d'une longueur de 437 Km et d'un diamètre de 42 pouces, il approvisionne en gaz naturel depuis 1981 toutes les villes et pôles industriels du centre du pays, sa capacité est de 7 milliards de M » par an.

➤ **Le port pétrolier de Bejaia :**

Il est composé de deux postes de changement de navires. Il permet à partir d'un parc de stockage le chargement de navires d'une capacité allant jusqu'à 80.000 tonnes de brut. <sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>Www. Sonatrach. Com.

La DRGB est chargée de :

- Concevoir, coordonner et contrôler les actions liées à la gestion et au développement de la région.
- Exploiter les ouvrages de la région centre, tout en assurant une maintenance permanente et une surveillance vigilante.
- Assurer en coordination, le chargement des navires destinés à satisfaire la demande extérieure.

### **I.2.3. Description de l'organigramme de la DRGB :**

La DRGB est composée de plusieurs sous directions : technique, administrative, exploitation, finance et juridique et d'autres structures dépendant de la direction générale.

#### **I.2.3.1. Sous direction exploitation :**

Il est chargé de la gestion et de l'exploitation des installations de la région et composée de deux départements :

##### **I.2.3.1.1. Département Exploitation liquides :**

Il est chargé de la gestion et de l'exploitation des ouvrages suivants :

- L'oléoduc transportant du pétrole brute et condensât de Haoud el Hamra à Bejaia avec toutes ses stations de pompages.
- L'oléoduc de Béni-Mansour transportant du pétrole pour la raffinerie d'Alger.
- Gazoduc reliant Hessi R'mel à Bordj Menial qui alimente la ville d'Alger et autre ville du pays. <sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>Www. Sonatrach. Com.

**I. 2.3.1.2. Département exploitation Gaz :**

Il est chargé de l'exploitation et de la supervision du gazoduc reliant Haoud El Hamra à Bordj Menial.

**I.2.3.2. Sous direction Technique :**

Elle a pour mission d'assurer la maintenance, la protection et l'approvisionnement des ouvrages ainsi que l'étude et le suivi des projets de réalisation des travaux neufs.

Elle est organisée en quatre départements :

**I.2.3.2.1. Département Maintenance :**

Le département maintenance a pour mission le maintien et le rétablissement des machines tournantes. Elle assure deux types de maintenances :

- Maintenance préventive
- Maintenance curative

**I. 2.3.2.2. Département a protection des Ouvrages :**

Le département a pour mission de protéger les ouvrages « pipe, line, station de pompages.... » Contre les actions humaines volontaires ainsi que les effets naturels que glissement de terrain, vent de sable..... Le département joue un rôle curatif et préventif.

**I. 2.3.2.3. Département Approvisionnement et transport :**

Il a pour mission principale de satisfaire les besoins des différentes structures notamment celles de bases (exploitation et maintenance) en équipements, matériels, pièces de rechange dans les meilleurs conditions (qualité, prix et services).<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>Document interne sonatrach



**I.2.3.2.4. Département travaux Neufs :**

Il est chargé de l'étude et suivi des projets de réalisation initiés par les différentes structures. Il prend en charge les projets de plusieurs domaines tels que le génie civil, construction métalliques, travaux pétroliers,.... Il joue donc le rôle d'un bureau d'étude pour DRGB.

**I. 2.3.3. Sous direction Finance et juridique :**

Elle a pour d'assurer la maintenance, la protection et l'approvisionnement des ouvrages ainsi que l'étude et le suivi des projets de réalisation des travaux neufs. Elle est organisée en quatre départements :

**I.2.3.3.1. Département Maintenance :**

Le département maintenance a pour mission le maintien et le rétablissement des machines tournantes. Elle assure deux types de maintenances :

- Maintenance préventive
- Maintenance curative

**I.2.3.3.2. Département protection des ouvrages :**

Le département a pour mission de protéger les ouvrages, contre les actions humaines volontaires ainsi que les effets naturels tels que glissement de terrain, vent de sable,.... Le département joue un rôle curatif et préventif.

**I.2.3.3.3. Département approvisionnement et transport :**

Il a pour mission principale de satisfaire les besoins des différentes structures notamment celles de base en équipements, matériels, pièces de rechange dans les meilleures conditions. <sup>1</sup>

Il est chargé de l'étude et suivi des projets de réalisation

---

<sup>1</sup> Document interne de Sonatrach.

#### **I.2.3.4. Sous Direction finance et juridique :**

Elle est chargée de la gestion financière, de l'établissement du budget, du contrôle de gestion ainsi que la prise en charge des affaires juridique de la DRGB, Elle est organisée en trois départements :

- Département finances
- Département juridique
- Département Budget et contrôle de gestion

#### **I. 2.3.5. Sous direction Administration :**

Elle a pour mission la gestion de ressources humaines et moyennes généraux. Elle est organisée en trois départements :

- Département Administration et Social
- Département des Ressources humaines et communication
- Département Moyens Généraux

##### **Autres structures :**

- Département HSE
- Centre informatique

### **III. Définition du département ressources humaines et communication RHC de la DRGB :**

On peut définir le département ressources humaines et communication RHC comme l'ensemble des activités qui visent la gestion des talents et des énergies des individus dans le but de contribuer à la réalisation de la mission de la stratégie et des objectifs organisationnels.

La mission du département est d'acquérir des ressource humaines en nombre et en qualité, d'assurer l'évaluation de leurs carrières et de planifier les besoins à

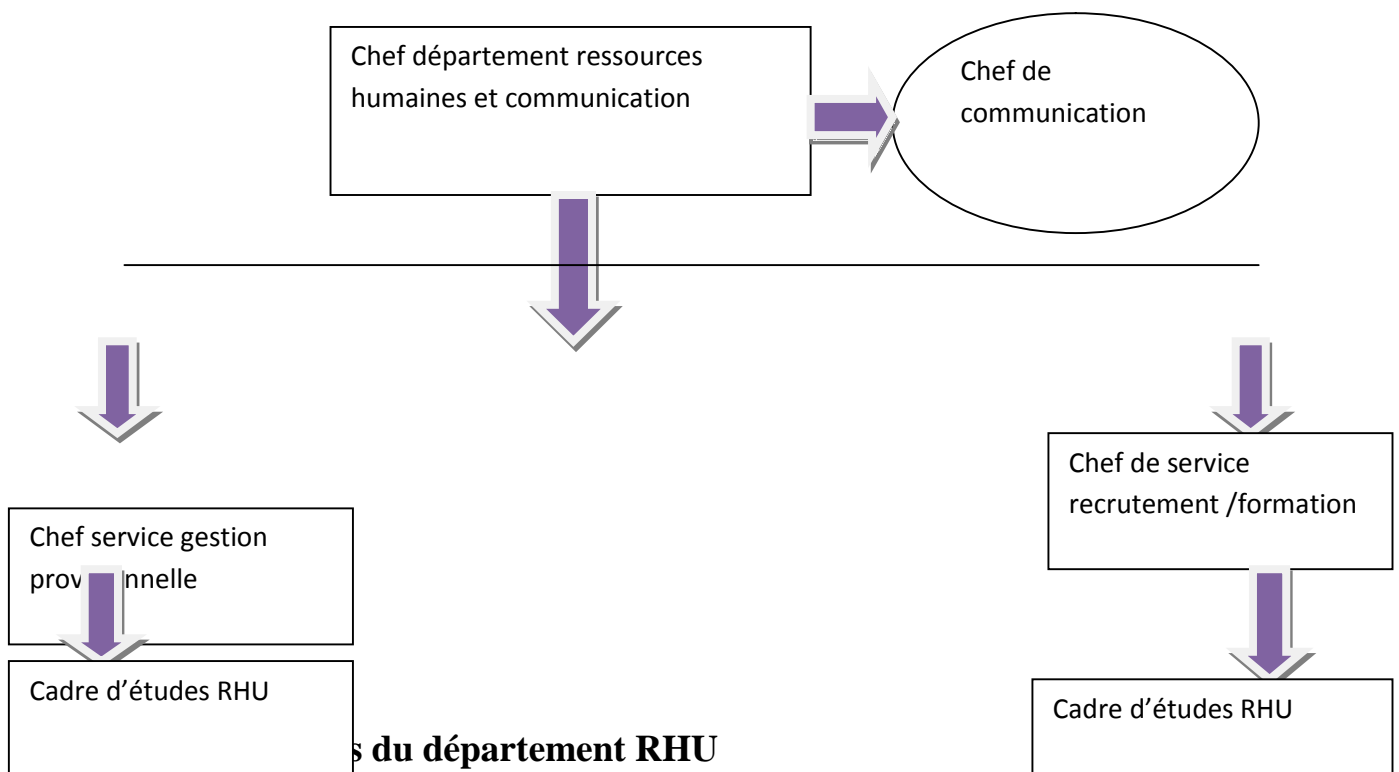
court et moyen terme tant en effectif qu'en besoin de formation, de perfectionnement et recyclage.

Organigramme du département Ressources humaines RHC :

Le département RHC de sonatrach direction régional de Bejaia est constitué de trois services :

- Service formation : recrutement.
- Cellule communication.
- Service gestion
- prévisionnelle.

**1. Organigramme de département ressources humaines :**



Les objectifs du département est la protection et le recrutement du potentiel humain, sa préservation et son développement en vue de réaliser la meilleure performance possible ses objectifs sont les suivants :

- Rechercher et sélectionner le potentiel humain.

- Contribuer à l'optimisation de l'emploi
- Assurer la planification et la gestion des carrières pour le personnel
- Contribuer à l'épanouissement des travailleurs par les actions de formation
- Optimiser la gestion de centre de formation de l'entreprise

### 3. Les taches du département RHU

Le département RHC assure plusieurs taches pour le bon fonctionnement de l'entreprise, parmi celle-ci on peut citer

- Gérer l'organigramme
- Traiter les rapports mensuels, trimestriels pour les plans de formation et recrutement.
- Evere les indicateurs de gestion des RH et les consolider en vue d'un meilleur suivi effectif.
- Elaborer le plan de recrutement et celui de formation.
- Recruter le personnel permanant et temporaire.
- Traiter les mouvements des gents

### 4. Effectif du département par catégories SCP :

Le département des ressources humaines comptabilise en tout 11 personnes qui sont reparties comme suit : <sup>1</sup>

SCP	Cadre	Maitrise	Exécution
Nombres	06	03	02

<sup>1</sup> Document interne de Sonatrach.



*Chapitre v*  
*Analyse et*  
*interprétation*  
*des résultats*

**Partie I :**

Cette partie est réservée à l'analyse des caractéristiques personnelles de nos enquêtés travaillant au sein de l'entreprise « **Sonatrach** ». Ces caractéristiques constituent l'ensemble des données et d'informations sur les enquêtés selon le sexe, âge, niveau d'instruction .....etc.

**Tableaux N°1 : la répartition de l'effectif selon le sexe**

Sexe	Effectifs	Pourcentage
masculin	59	71,1%
féminin	24	28,9%
Total	83	100%

Nous constatons d'après ce tableau que le sexe masculin est prépondérant avec un pourcentage de 71,1, suivi par le sexe féminin avec un pourcentage de 28,9.

Nous pouvons déduire que l'effectif masculin dans toute l'entreprise est supérieur à l'effectif féminin. Cela est dû à la nature de travail qui nécessite le sexe masculin telle que la complexité des tâches qui ont un caractère beaucoup plus technique, et qui demandent parfois des déplacements en mission hors wilaya, ainsi les activités de nuit de « **Sonatrach** » sont assurées par des cadres techniques du sexe masculin.

Tableau N° 2 : la répartition de l'effectif selon l'âge

L'âge	Effectifs	Pourcentage
[26 35] ans	17	20,5%
[36 45] ans	39	47%
[46] ans et plus	27	32,5%
Total	83	100%

D'après ce tableau, nous remarquons que la majorité des enquêtés sont regroupés dans la catégorie d'âge allant de 36 à 45 ans avec un pourcentage de 47%, suivie d'abord de la catégorie d'âge qui dépasse les 46 ans avec un pourcentage entre de 32.5%, puis, de la catégorie allant de 25 à 35 ans avec un pourcentage de 20,5%.

Ceci montre que la majorité de l'effectif de la « **Sonatrach** » est moyennement âgée, cela veut dire que d'une part, la priorité lors des recrutements est dirigée vers une main d'œuvre jeune et qualifiée capable de refléter une image dynamique et en bonne santé financière à l'entreprise, d'autre part, une main d'œuvre âgée caractérisée par une expérience professionnelle permettant de connaître les clés de réussite, et recrutée de puis bien longtemps.



Tableau N°3 : Répartition de l'effectif selon la catégorie socioprofessionnelle

Catégorie socioprofessionnelle	Effectifs	Pourcentage
Cadre	41	49,4%
Agent de maîtrise	37	37,6%
Agent d'exécution	5	6%
Total	83	100%

Ce tableau montre que la catégorie des cadres est en premier lieu avec un taux de 49,4 %, suivie par celle des agents de maîtrise avec un taux de 37,6%, et enfin la catégorie des agents d'exécution avec un taux de 6%.

Nous déduisons que les cadres et les agents de maîtrise représentent la majorité de l'effectif qui travaille à « **Sonatrach** », cela signifie que ces deux catégories sont sollicitées pour faire un travail d'administration et surveiller les machines dans les ateliers, ils constituent la classe des techniciens et des ingénieurs qui sont caractérisés par le degré, de connaissance requise, se sont aussi des managers qui gèrent, encadrent et prennent des décisions au sein de l'entreprise.

Tableau N°4 : Répartition de l'effectif selon le niveau d'instruction

Niveau d'instruction	Effectifs	Pourcentage
Primaire	1	1,2%
Moyen	7	8,4%
Secondaire	18	21,7%
Universitaire	57	68,7%
Total	83	100%

Le tableau ci-dessus nous montre que la plus part des enquêtés ont un niveau universitaire avec un taux de 68,7 %, et que ceux du niveau secondaire ont un taux de 21,7%, ainsi qu'une catégorie ayant le niveau moyen a un taux de 8,4%, et enfin celle du niveau primaire a un taux de 1,2%.

La présence des deux catégories dominantes -niveau universitaire, moyen- exprime un équilibre entre les deux niveaux d'instruction des ressources humaines de cette entreprise, ceci influt plus ou moins positivement sur l'organisation et le développement de cette dernière.

Ce résultat nous donne une image sur la politique de recrutement adoptée par l'entreprise qui vise en premier lieu les universitaires pour travailler à l'administration, alors que les salariés ayant les niveaux d'instruction inférieurs sont destinés à des tâches simples et manuelles qui n'exigent pas un niveau élevé .

Tableau N° 5 : Répartition de l'effectif selon l'expérience professionnelle

Expérience professionnelle	Effectifs	Pourcentage
Moins de 5 ans	10	12%
De 5 a15 ans	47	56,6%
16 ans et plus	26	31,3%
Total	83	100%

A partir des résultats de ce tableau, 56,6% des travailleurs de la « **Sonatrach** » ont une expérience professionnelle allant de 6 à 15ans, 31,3 % ont une expérience qui dépasse les 16 ans, et 12% ont une expérience inférieure à 5ans.

D'après cet enchainement des taux, nous constatons que la majorité des recrues ont acquis une certaine expérience de travail. C'est-à-dire que l'organisation favorise les candidats ayant une expérience professionnelle dans leurs domaines, malgré cela, l'entreprise donne aussi la chance aux jeunes compétences.

Tableau N° 6 : la répartition de l'effectif selon la catégorie salariale

Catégorie salariale	Effectifs	Pourcentage
[30000DA- 50000DA]	9	10,8%
[60000DA- 80000DA]	61	73,5%
[90000DA] et plus	13	15,7%
Total	83	100%

Nous remarquons à travers ce tableau que la catégorie salariale dominante est celle qui se situe entre 60000 et 80000DA avec un pourcentage de 73,5%, suivie par la catégorie qui dépasse 90000 DA avec un pourcentage de 15,7%, et suivie finalement par celle qui se situe entre 30000-50000 DA avec un pourcentage de 10,8%.

Nous déduisons que l'entreprise « **Sonatrach** » garantie un bon salaire à ses travailleurs, ce qui signifie que sa rémunération se fait par rapport au grade du poste, ainsi qu'à l'ancienneté.

### II : Vérification de la première hypothèse :

Dans le but de vérifier notre première hypothèse, nous présentons les tableaux suivants :

**Tableau N°7:** la répartition de l'effectif selon le degré de l'efficacité du système de rémunération

Efficacité du système de rémunération	Effectifs	Pourcentage
Très efficace	8	9,6%
Efficace	35	42,2%
Peut efficace	30	36,1%
Pas du tout efficace	10	12%
Total	83	100%

A partir des résultats du tableau ci-dessus, 42,2% de notre échantillon disent que le système de rémunération adopté par « **Sonatrach** » est efficace, tandis que 36,1% déclarent qu'il est peut efficace, 9,6% des enquêtes disent à leur tour que ce système est très efficace, et enfin 12% trouvent qu'il est non efficace.

Nous remarquons ici qu'il existe une certaine similitude entre les résultats donnés, cela est dû à la diversité des points de vue des enquêtés car, certains trouvent que le système de rémunération de leur organisation est efficace puisqu'il est lié au grade de leur poste, ainsi qu'il répond à leurs besoins, d'autres trouvent qu'il n'est pas efficace puis qu'il est caractérisé par un manque d'objectifs et de conditions de réussite.

**Tableau N° 8 :** la répartition de l'effectif selon le degré de satisfaction du salaire

satisfaction du salaire	Effectifs	Pourcentage
Oui	51	61,4%
Non	32	38,6%
Total	83	100%

Ce tableau nous montre que les enquêtés satisfaits de leur salaire sont en premier lieu avec un pourcentage de 61,4%, suivis des enquêtés non satisfaits avec un pourcentage de 38,6%.

C'est un bon signe que le salarié trouve une satisfaction de son salaire car cette satisfaction vient lorsque l'individu sent une récompense de son travail fourni.

Quoique 38,6% ne sont pas satisfaits de leur salaire car il ne suffit pas et ne se subvient pas à leurs besoins.

Nous avons constaté à travers notre étude sur le terrain que les hommes non satisfaits de leur salaire disent que la principale raison est la complexité et la pénibilité de leurs tâches qui ne sont pas mieux compensées, par rapport au travail des femmes .

« La satisfaction à l'égard du salaire est la somme des affects ou sentiments- d'ensemble positifs ou négatifs que les individus ont envers leur rémunération ; ajoutant, que plusieurs composantes de la satisfaction à l'égard du salaire peuvent exister, basées sur une reconnaissance des

dimensions de la forme de la rémunération -directe et indirecte- des éléments de la rémunération ». <sup>1</sup>

**Tableau N°9 : la répartition de l'effectif selon le degré de satisfaction du rendement**

<b>Satisfaction du rendement</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>Très satisfait</b>	<b>19</b>	<b>22,9%</b>
<b>Satisfait</b>	<b>50</b>	<b>60,2%</b>
<b>Peut satisfait</b>	<b>12</b>	<b>14,5%</b>
<b>Pas du tout satisfait</b>	<b>2</b>	<b>2,4%</b>
<b>Total</b>	<b>83</b>	<b>100%</b>

A travers ce tableau, 60,2% de notre population d'étude déclarent qu'ils sont satisfaits de leur rendement au travail, et 22,9 % disent qu'ils sont très satisfaits, sans dire que 14,5 % déclarent qu'ils sont peu satisfaits, et 2,4% disent qu'ils sont non satisfaits.

Nous déduisons que la majorité des salariés de l'entreprise « **Sonatrach** » sont tout à fait satisfaits du rendement qu'ils donnent au travail. Cela s'explique par l'existence d'un effet considérable du

<sup>1</sup> PATRICE ROUSSEL, op cit ,p 141.

rendement individuel et collectif sur la mesure de l'efficacité, du potentiel et de la performance.

**Tableau N°10 : la répartition de l'effectif selon les facteurs liés au salaire**

<b>Les facteurs liés au salaire</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>Lié au poste</b>	<b>70</b>	<b>84,3%</b>
<b>Résultat du rendement</b>	<b>13</b>	<b>15,7%</b>
<b>Total</b>	<b>83</b>	<b>100%</b>

Nous remarquons d'après ce tableau que la majorité des enquêtes ont déclarés que leur salaire perçu est lié au poste avec un taux de 84,3%, alors que certains ont dit que leur salaire est le résultat de leur rendement avec un taux de 15,7%.

Nous comprenons par là que dans son système de rémunération, « **Sonatrach** » s'engage à rémunérer le salarié selon son grade du poste au lieu de rémunérer la compétence, le potentiel et la performance.

Concernant le salaire lié au poste, ce dernier se caractérise non seulement par la fonction, mais également par ses missions. Parmi celles-ci, la responsabilité hiérarchique et la gestion d'un budget déterminent le plus les différences de salaires constatées.

La responsabilité hiérarchique a une influence positive sur la rémunération du cadre. Cela veut dire que le cadre ayant une



responsabilité hiérarchique reçoit un salaire supérieur à celui du cadre qui n'a aucune responsabilité hiérarchique.

**Tableau N°11 : la répartition de l'effectif selon l'influence du salaire sur le Comportement**

<b>Influence du salaire sur le comportement</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>Oui</b>	<b>39</b>	<b>47%</b>
<b>Non</b>	<b>44</b>	<b>53%</b>
<b>Total</b>	<b>83</b>	<b>100%</b>

D'après les résultats de notre enquête comme se présentent dans le tableau ci-dessus, la catégorie disant que leur salaire perçu ne constitue pas un élément influant sur leur comportement au travail est prépondérante avec un taux de 53%, suivie de pré par la catégorie disant que leur salaire influt sur leur comportement avec un taux de 47%.

Le premier résultat est dû au fait que le salaire n'est pas le principal facteur de motivation, les salariés ont toujours une volonté de fournir beaucoup d'efforts afin d'obtenir des résultats excellents.

Le deuxième résultat est dû au fait que le salaire peut démotiver et insatisfaire les employés parfois.

**Tableaux N°12 : le rapport entre la catégorie salariale et l'efficacité du système de rémunération**

<b>L'efficacité du système de rémunération</b>	<b>Très efficace</b>	<b>Efficace</b>	<b>Peut efficace</b>	<b>Pas du tout efficace</b>	<b>Total</b>
<b>Catégorie salariale</b>					
<b>[30000-50000]</b>	1 11,1%	1 11,1%	6 66,7%	1 11,1%	9 100%
<b>[60000-80000]</b>	4 6,6%	27 44,3%	21 34,4%	9 14,8%	61 100%
<b>Plus de [90000]</b>	3 23,1%	7 53,8%	3 23,1%	0 0%	13 100%
<b>Total</b>	8 9,6%	35 42,2%	30 36,1%	10 12%	83 100%

Le tableau ci- dessus représente la corrélation entre la catégorie salariale et l'efficacité du système de rémunération.

Nous remarquons que 42,2% des salariés pensent que le système de rémunération est efficace, et 36,1% disent que ce système est peu efficace, suivi par les 12% qui confirment qu'il est non efficace, enfin 9,6% des salariés disent qu'il est très efficace.

61 enquêtés de notre population d'étude sont classés dans la catégorie salariale allant de 60000 à 80000DA. Suivis par 13 enquêtés ayant un salaire qui dépasse les 90000DA. Suivis ensuite par 9 employés classés dans la catégorie allant de 30000 à 50000DA.

Nous pouvons déduire d'après ce tableau que l'entreprise « **Sonatrach** » offre bon salaire à ses employés, ce qui influe positivement sur le système de rémunération.

Car sans un bon système de rémunération, une entreprise risque de devoir faire face à de nombreuses difficultés : baisse de la motivation et de la performance, manque d'implication des salariés, problèmes de fidélisation...etc.

Compte tenu de ses enjeux, l'efficacité du dispositif de rémunération doit être mesurée et faire l'objet de diagnostics réguliers pour être adaptée et réorientée en fonction des attentes de l'organisation.

A priori, l'efficacité d'un système de rémunération se mesure par les ressources qu'il utilise et son coût par rapport à l'utilité qu'il procure, en l'occurrence la satisfaction des salariés et son impact sur les performances de l'organisation.

Il s'agit donc d'une logique complexe, faite d'équilibres et de tensions dont l'optimum est difficile à atteindre et à évaluer. Par ailleurs, l'efficacité ne peut se mesurer au niveau de chaque technique utilisée mais au niveau d'un système global et en fonction des objectifs qui lui ont été assignés en cohérence avec la stratégie. <sup>1</sup>

Pour un système de rémunération efficace, l'entreprise doit se baser principalement sur cinq grands critères :

L'équité interne, la compétitivité, la compréhension, la répartition et la ventilation.

---

<sup>1</sup>ROMAN BERNARD, op.cit. p. 131.

**Tableaux N° 13 : le rapport entre la catégorie socioprofessionnelle et l'adéquation du salaire à la charge de travail**

<b>L'adéquation du salaire à la charge de travail</b> <b>Catégorie Socioprofessionnelle</b>	<b>Adéquat</b>	<b>Non adéquat</b>	<b>Total</b>
<b>Cadre</b>	<b>24</b> <b>58,5%</b>	<b>17</b> <b>41,5%</b>	<b>41</b> <b>100%</b>
<b>Agent de maîtrise</b>	<b>24</b> <b>64,9%</b>	<b>13</b> <b>35,1%</b>	<b>37</b> <b>100%</b>
<b>Agent d'exécution</b>	<b>5</b> <b>100%</b>	<b>0</b> <b>0%</b>	<b>5</b> <b>100%</b>
<b>Total</b>	<b>53</b> <b>63,9%</b>	<b>30</b> <b>36,1%</b>	<b>83</b> <b>100%</b>

Ce tableau nous montre la corrélation entre la catégorie socioprofessionnelle et l'adéquation du salaire à la charge de travail. Nous remarquons que 63,9% des enquêtés déclarent que leur salaire est adéquat à la charge de leur travail, tandis que 36,1% trouvent que leur salaire n'est pas adéquat.

Notre population d'étude se compose de 83 enquêtés ; 41 parmi eux sont des cadres, 37 sont des agents de maîtrise, et 5 sont des agents d'exécution.

Dans la catégorie des cadres, figure 58, 5% disant que le salaire est adéquat à la charge de travail, suivi par 41,5% disant qu'il n'est pas adéquat.

## **Chapitre V      analyse et interprétation des données selon l'hypothèse**

Dans la catégorie des agents de maîtrise, ceux qui confirment qu'il est adéquat sont en premier lieu avec un pourcentage de 64,5, contre 35,1% confirmant qu'il n'est pas adéquat.

Enfin, dans la catégorie des agents d'exécution, 100% de ces derniers déclarent qu'il est adéquat.

Ceux qui ont répondu par « adéquat » expliquent leur opinion en disant que leur salaire est aussi important que leur poste occupé, c'est-à-dire que l'entreprise leur garantie une bonne rétribution. Par contre, ceux qui ont répondu par « non adéquat » expliquent leur opinion en disant que le volume de leurs tâches est très important, y compris les déplacements à effectuer hors wilaya, alors que la hiérarchie ne les motive pas en leur donnant des primes de responsabilité, ce qui rend leur salaire insatisfaisant.

**Tableaux N° 14 : le rapport entre la catégorie socioprofessionnelle et les facteurs liés au salaire**

<b>Les facteurs liés au salaire</b>			
<b>Catégorie Socioprofessionnelle</b>	<b>Lié au poste</b>	<b>Résultat du rendement</b>	<b>Total</b>
<b>Cadre</b>	36 87,8%	5 12,2%	41 100%
<b>Agent de maitrise</b>	29 78,4%	8 21,6%	37 100%
<b>Agent d'exécution</b>	5 100%	0 0%	5 100%
<b>Total</b>	70 84,3%	13 15,7%	83 100%

Ce tableau dévoile que la quasi-totalité des travailleurs soit 84,3% indiquent que leur salaire est lié au poste, et 15,7% affirment qu'il est le résultat de leur rendement.

Dans la catégorie des cadres, 87,8% ont répondu que le salaire est lié au poste, et 12,2% ont répondu qu'il est le résultat de rendement.

Dans la catégorie des agents de maîtrise, 78,4% ont dit qu'il est lié au poste, tandis que 21,6% ont dit qu'il n'est que le résultat de leur rendement, finalement, 100% des agents d'exécution ont répondu qu'il est lié au poste.

Nous constatons d'après cela que le paiement au sein de « Sonatrach » est fait selon le poste occupé, par exemple le salaire d'un cadre est supérieur à celui d'un agent d'exécution.

Cela est dû à l'existence de la classification des postes de travail qui constitue l'instrument privilégié de sa politique des salaires. Cette classification traduit la hiérarchisation des postes de travail de l'établissement. L'ensemble des postes de travail à l'exécution des fonctions de cadres dirigeants, sont analysés, homologués et classés dans une grille de classification.

Les emplois sont définis par l'entreprise en fonction notamment des objectifs et missions qui lui sont assignés, de la technologie utilisée de son organisation interne et des perspectives d'évolution.

**Tableaux N°15: le rapport entre la satisfaction du rendement et la possibilité d'avoir un effet négatif sur le salaire**

<b>L'existence d'un effet négatif sur le salaire</b> <b>Satisfaction du rendement</b>	<b>Oui</b>	<b>Non</b>	<b>Totale</b>
<b>Très satisfait</b>	4 21,1%	15 78,9%	19 100%
<b>Satisfait</b>	8 16%	42 84%	50 100%
<b>Peut satisfait</b>	3 25%	9 75%	12 100%
<b>Pas du tout satisfait</b>	0 0%	2 100%	2 100%
<b>Total</b>	15 18,1%	68 81,9%	83 100,0%

Nous observons d'après le tableau ci dessus que presque la totalité a donné une réponse négative avec un pourcentage de 81,9% et 18,1% ont donné une réponse positive.

Dans notre effectif, qui a répondu à cette question, nous trouvons 50 enquêtés sont satisfaits de leur rendement, et 19 personnes sont très satisfaites, par contre 12 enquêtés sont peu satisfaits, et 2 personnes sont pas du tout satisfaites de leur rendement.

Nous constatons après cet enchaînement de résultats que le rendement n'a aucune influence sur le salaire, car ce dernier reste fixe, la seule

variante dans le salaire est une prime appelée « P R I » ; celle-ci est fixe de puis l'année 2009. De plus, Le rendement ne fissionne pas sur la fiche de paie et l'entreprise ne mesure pas ce facteur.

**Tableaux N°16: le rapport entre l'expérience professionnelle et l'augmentation du salaire comme étant un facteur de motivation**

<b>L'augmentation du salaire comme facteur de Motivation expérience professionnelle</b>	<b>Oui</b>	<b>Non</b>	<b>Total</b>
<b>Moins de 5 ans</b>	<b>8</b> <b>80%</b>	<b>2</b> <b>20%</b>	<b>10</b> <b>100%</b>
<b>De 6 à 15 ans</b>	<b>42</b> <b>89,4%</b>	<b>5</b> <b>10,6%</b>	<b>47</b> <b>100%</b>
<b>16 ans et plus</b>	<b>24</b> <b>92,3%</b>	<b>2</b> <b>7,7%</b>	<b>26</b> <b>100%</b>
<b>Total</b>	<b>74</b> <b>89,2%</b>	<b>9</b> <b>10,8%</b>	<b>83</b> <b>100%</b>

A partir de ce tableau, nous remarquons que la quasi-totalité de notre effectif a répondu par oui avec un taux de 89,2%, tandis que le reste a répondu par non avec un taux de 10,8%.

Puisque ce tableau nous montre la corrélation entre l'expérience professionnelle et la possibilité que l'augmentation de salaire soit un facteur de motivation, la catégorie d'expérience allant de 6 à 15 ans vient en premier lieu avec un taux de 47 enquêtés, suivie par la catégorie qui



dépasse les 16ans avec un taux de 26 personnes ; et enfin, suivie de la catégorie de moins de 5ans avec un taux de 10 enquêtés.

Nous déduisons que la plus part des enquêtes indiquent que l'augmentation de salaire motive les salariés encore plus, parce que le fait d'être bien rémunéré est le premier but qui pousse l'individu à travailler.

Le salaire est un élément motivant s'il est juste et corrélé à la mission du poste, avec des objectifs ambitieux mais atteignables, une rémunération est plus particulièrement motivante si elle est construite sous forme d'un package, avec une base fixe -même éventuelle légèrement inférieure au marché, individuelle et collective, avantages collectifs fixes- et des éléments variables individuels au collectifs.

**Tableaux N°17 : le rapport entre la catégorie socioprofessionnelle et le système de rémunération comme étant un levier de rendement**

<b>Système de rémunération, un levier du bon rendement</b> <b>Catégorie socioprofessionnelle</b>	<b>Oui</b>	<b>Non</b>	<b>Total</b>
<b>Cadre</b>	23 56,1%	18 43,9%	41 100%
<b>Agent de maitrise</b>	23 62,2%	14 37,8%	37 100%
<b>Agent d'exécution</b>	5 100%	0 0%	5 100%
<b>Total</b>	51 61,4%	32 38,6%	83 100%

Ce tableau nous permet de tirer les conclusions suivantes :

rémunération de leur organisation constitue un levier du bon rendement, par contre 38,6% des enquêtés l'infirmement.

61,4% de notre population d'étude confirment que le système de rémunération de leur organisation constitue un levier du bon rendement, par contre 38,6% des enquêtés l'infirmement.

Notre effectif se constitue de 83 personnes. 41 parmi eux sont des cadres, 37 sont des agents de maîtrise, et 5 sont des agents d'exécution.

Dans la catégorie des cadres, figure 23% disant que le système de rémunération est un levier du bon rendement, suivi de 18% disant qu'il n'est pas considéré ainsi, dans la catégorie des agents de maîtrise, ceux qui affirment qu'il est le levier du meilleur rendement sont en premier lieu avec un taux de 62,2%, contre 37,8% déclarent qu'il n'est pas le levier du meilleur rendement. Enfin, dans la catégorie des agents d'exécution, 100% de ces derniers confirment que leur système de rémunération est un levier du bon rendement.

Revenons au premier résultat ; d'après les 61,4%, la rémunération au sein de l'entreprise « **Sonatrach** » est le facteur le plus importants, motivant et qui amène à atteindre les meilleures performances

D'après les 38,6%, il existe d'autres facteurs de motivation qui amènent à atteindre de bons rendements plus importants que la rémunération, tels que la conscience professionnelle, le climat social... etc.

### **Discussion des résultats de la première hypothèse :**

A partir des informations des résultats obtenus de notre questionnaire distribué aux différentes catégories socio-professionnelles de l'entreprise « **Sonatrach** » de Bejaïa, nous déduisons que :

D'après le tableau numéro 17, et le tableau numéro 18, 61,4% des enquêtes sont tout à fait d'accord que le système de rémunération de leur organisation est considéré comme un levier du bon rendement, ces enquêtes indiquent qu'ils sont satisfaits de leur salaire ; tandis que 38,6% des salariés sont en contradiction avec l'idée que ce système soit un levier du bon rendement. De plus, ces salariés ne sont pas satisfaits de leur salaire.

Cela signifie qu'il existe au sein de « **Sonatrach** » un bon système de rémunération, fiable et équitable, qui pousse ses employés à être motivés, cette motivation améliore la qualité de travail, et développe les compétences, acquis à son tour le rendement individuel et collectif.

Nous pouvons distinguer d'abord, que l'augmentation du salaire est applicable dans ce système, ensuite, que l'organisation garantit un bon salaire à ses travailleurs et qui répond à leurs besoins en matière. Et qu'il existe un effet considérable du rendement individuel et collectif sur la mesure de l'efficacité, du potentiel et de la performance.

Nous constatons que notre première hypothèse qui consiste à : « le système de rémunération appliqué au sein de **Sonatrach** est considéré comme étant un levier de produire les meilleurs rendements » est confirmée, car d'après notre population d'étude, leur rémunération est le facteur le plus important, motivant et qui influe positivement sur le rendement au travail.

### Partie III- vérification de la deuxième hypothèse :

Nous allons présenter les tableaux suivants dans le but de vérifier notre deuxième hypothèse :

**Tableau N°18: le rapport entre la catégorie socioprofessionnelle et la bénéficiassions d'une prime exceptionnelle**

Bénéficiassions d'une prime Catégorie socioprofessionnelle	Oui	Non	Total
Cadre	14 34,1%	27 65,9%	41 100%
Agent de maitrise	13 35,1%	24 64,9%	37 100%
Agent d'exécution	3 60%	2 40%	5 100%
Total	30 36,1%	53 63,9%	83 100%

Ce tableau dévoile que 63,9% de notre effectif disent qu'ils n'ont jamais bénéficié au cours de leurs carrières professionnelles de primes exceptionnelles à titre de mérite en récompense à des efforts fournis, par contre 36,1% disent qu'ils ont bénéficié au cours de leurs carrières de primes exceptionnelles.

Nos 83 enquêtés se décomposent en trois catégories, celle des cadres avec 41 personnes, celle des agents de maitrise avec 37 enquêtés et celle des agents d'exécution avec 5 personnes.

Parmi les agents de maîtrise, 64,9% ont répondu par non, et 35,1% ont répondu par oui. Enfin, permis-les agents d'exécution, 60% ont répondu par oui, et 40% ont répondu par non.

Nous déduisons que la majorité de notre population d'étude n'a jamais bénéficié de primes au cours de la carrière professionnelle car l'organisation ne garantie pas dans son système de rémunération des rétributions spéciales à ses salariés en récompense à un sur plus de travail pénible, et à une performance de haut niveau.

**Tableaux N°19: le rapport entre l'expérience professionnelle au sein de Sonatrach et les effets du système de rémunération sur la performance.**

Les effets du système de rémunération sur la performance	Motiver les employés	Développer les compétences de la personne	Améliorer la qualité de travail	Obtenir le rendement de l'entreprise	Total
Expérience professionnelle					
Moins de 5ans	4 40%	4 40%	1 10%	1 10%	10 100%
De [6ans- 15]	29 53,7%	7 13%	13 24,1%	5 9,3%	54 100%
De [16ans -25]	7 58,3%	3 25%	2 16,7%	0 0%	12 100%
[26] et plus	5 71,4%	0 0%	1 14,3%	1 14,3%	7 100%
Total	45 54,2%	14 16,9%	17 20,5%	7 8,4%	83 100%

En approfondissant notre analyse dans ce tableau, les enquêtés disant que le système de rémunération sert à motiver les employés arrivent en tête avec un pourcentage de 54,2%, suivis des enquêtés disant que ce système améliore la qualité de travail avec un pourcentage de 20,5%, suivis ensuite de ceux qui pensent qu'il développe les compétences de la personne avec un pourcentage de

16,9%, et enfin suivis des enquêtés qui pensent qu'il sert à obtenir le rendement de l'entreprise.

Puisque ce tableau montre la corrélation entre l'expérience professionnelle et les effets du système de rémunération, cette dernière se décompose en quatre catégories, celle qui vient en premier lieu est entre 6 et 15ans avec un taux de 54 enquêtés ; suivie par la catégorie allant de 16 à 25ans avec un taux de 12 enquêtés, suivie ensuite de celle de moins de 5ans avec un taux de 10perssonnes, enfin, suivie par celle qui dépasse les 26ans avec un taux de 7enquêtes.

Ces résultats expriment que si un bon système de rémunération, faible y équitable existe à « **Sonatrach** », les employés auront l'envie de travailler, de donner le meilleur d'eux même et d'être fidèles à la société ou ils travaillent, cette motivation améliore la qualité de travail et développe les compétences, le savoir, le savoir faire et le savoir être, cette compétence acquis à son tour le rendement individuel et collectif.

**Tableaux N° 20: le rapport entre le niveau d'instruction et le système de rémunération comme étant un facteur lié à la performance et la compétence.**

Système de rémunération comme un Facteur de performance et de compétence	Oui	Non	Total
Niveau d'instruction			
Primaire	1 100%	0 0%	1 100%
Moyen	2 28,6%	5 71,4%	7 100%
Secondaire	9 50%	9 50%	18 100%
Universitaire	22 38,6%	35 61,4%	57 100%
Total	34 41%	49 59%	83 100%

En regardant ce tableau, nous remarquons que la majorité de l'effectif infirmier que l'entreprise « **Sonatrach** » s'engage à rémunérer la performance et la compétence avec un pourcentage de 59, tandis que le reste des enquêtés le confirment avec un pourcentage de 41.

Dans l'échantillon qui a répondu à cette question, les salariés possédant le niveau universitaire sont les plus nombreux avec un taux de 57 enquêtés, 61,4% de cette catégorie ont répondu par non, et 38,6% ont répondu par oui. Puis vient en deuxième lieu les travailleurs ayant le niveau secondaire avec un taux de 18



personnes, 50% de cette catégorie ont répondu par oui, et le même pourcentage est donné pour ceux qui ont répondu par non. Suivis des salariés ayant le niveau moyen avec un taux de 7 enquêtés, ici, 71,4% ont donné une réponse négative, et seulement 28,6% ont donné une réponse positive. Enfin, un seul enquêté de notre effectif a le niveau primaire ; cet enquêté a répondu par oui.

Cela veut dire que la plus part des travailleurs de « Sonatrach » trouvent qu'ils ne sont pas rémunérés selon leurs compétences et performances car l'entreprise n'est pas objective dans son système de rémunération, ainsi qu'elle manque de conditions de réussite de la rémunération à la performance.

La rémunération liée aux performances désigne la partie variable de la rétribution accordée chaque année -ou selon une autre périodicité- en fonction de la performance. RLP peut être accordée à titre individuel ou au niveau d'une équipe ou d'un groupe. La définition de la RLP exclut toute augmentation de salaire automatique liée par exemple à une promotion ou les augmentations liées à un service -et non liés à la performance- ; divers types d'indemnités liés à certains postes ou certaines conditions de travail par exemple les indemnités pour heures supplémentaires ou pour un travail dans certaines zones géographiques.<sup>1</sup>

Mais cela n'est pas applicable dans la politique de rémunération de l'organisation.

---

<sup>1</sup> Wwww. Oerd. Org / Fr / gov/ emploi-public/ 35117906.PDF le 02/06/2015 à 11 :58

**Tableaux N°21: le rapport entre la catégorie socioprofessionnelle et la rémunération comme un meilleur levier de performance**

La rémunération comme levier de performance	Oui	Non	Total
Catégorie socioprofessionnelle			
<b>Cadre</b>	<b>16</b> <b>39 %</b>	<b>25</b> <b>61%</b>	<b>41</b> <b>100%</b>
<b>Agent de maîtrise</b>	<b>11</b> <b>29,7%</b>	<b>26</b> <b>70,3%</b>	<b>37</b> <b>100%</b>
<b>Agent d'exécution</b>	<b>3</b> <b>60%</b>	<b>2</b> <b>40%</b>	<b>5</b> <b>100%</b>
<b>Total</b>	<b>30</b> <b>36,1%</b>	<b>53</b> <b>63,9%</b>	<b>83</b> <b>100%</b>

D'après ce tableau, nous constatons que les salariés ayant une réponse négative sont en premier lieu avec un taux de 63,9%, suivis des salariés ayant une réponse positive avec un taux de 36,1%.

Dans notre effectif qui a répondu, figure la catégorie des cadres avec 41 enquêtés, 61% de ces cadres ont répondu par non, et 39% ont répondu par oui.

Cette catégorie est suivie de celle des agents de maîtrise avec un taux de 37 enquêtés, 70,3% ont répondu par non, et 29,7% ont répondu par oui.

Enfin, vient la catégorie des agents d'exécution avec un taux de 5 enquêtés, 60% de ces derniers ont été pour, et 40% ont été contre.

L'explication qu'on peut donner à ces résultats, c'est que l'impact du système de rémunération sur la performance n'est pas applicable dans l'entreprise « Sonatrach ». Cette dernière ne suit pas le résultat financier, la production et le travail fourni.

L'individualisation des salaires est un levier de motivation individuelle, et de performance économique de l'entreprise. Elle présente plusieurs avantages. En effet, l'individualisation valorise l'impact individuel de la contribution de chacun sur les résultats de l'entreprise.

Grâce à une performance collective transcendée par une somme des performances individuelles, elle peut donc être un véritable levier de création de valeur ajoutée. Aussi, grâce à des objectifs élevés mais atteignables, une politique de rémunération individualisée permet de renforcer la motivation du collaborateur.

Cependant, cette façon ne peut devenir un levier puissant de motivation du personnel que sous certaines conditions : <sup>1</sup>

- Quand les contributions des individus peuvent être clairement identifiées et isolées la mise en place de système d'appréciation du personnel précis,
- Prendre en compte d'autres facteurs peut être déterminant pour la réussite de l'entreprise. Ainsi, au lieu de la coopération.
- L'augmentation individuelle de salaire ou la prime attribuée doit être attractive.
- Les décisions salariales doivent être considérées comme justes et équitables.

---

<sup>1</sup> WWW.mond-economique. Ch. / Fr/ posts/ view / individualisation- des salaries-un-levier-de – la-performance. 02.06.2015, 13 :01.

« **Sonatrach** » ne prend pas ces conditions en considération ce qui informe que son système de rémunération pourrait être considéré comme étant un meilleur levier de performance.

**Tableaux N°22 : le rapport entre l'expérience professionnelle et les conditions de réussite de la rémunération à la performance**

Les conditions de la réussite de La rémunération à la performance	Oui	Non	Total
Expérience professionnelle			
Moins de 5 ans	2 20%	8 80%	10 100%
De 6 a15	13 27,7%	34 72,3%	47 100%
16 ans et plus	10 38,5%	16 61,5%	26 100%
Total	25 30,1%	58 69,9%	83 100%

Nous voyons à travers ce tableau que 69,9% de notre population d'étude infirment qu'il existe au sein de « **Sonatrach** » des conditions de réussite de la rémunération à la performance, par contre 30,1 % le confirment.

Notre échantillon se constitue de 47 salariés ayant une expérience de 6 à 15ans, de 26 salariés ayant une expérience qui dépasse les 16ans, et de 10salariés ayant une expérience de moins de 5ans.

Dans la première catégorie d'expérience, 72,3% ont donné une réponse négative, et 27,7% ont donné une réponse positive. Dans la deuxième catégorie, figure ceux qui ont répondu par non avec un pourcentage de 61,5, suivis de ceux

qui ont répondu par oui avec un pourcentage de 38,5, et dans la dernière catégorie, 80% ont répondu par non, et 20% ont répondu par oui.

La rémunération à la performance est un levier très efficace pour le développement des incitations et de la motivation. Quelques principes de fond doivent être respectés : <sup>1</sup>

- La rémunération à la performance doit être réellement variable, comme la performance elle-même, pour conserver à la fois le niveau d'incertitude nécessaire à la motivation et contribuer à l'équilibre économique de l'entreprise.
- La qualité des systèmes de mesure de la performance : les outils de contrôle de gestion doivent être suffisamment pertinents, simples et largement diffusés pour servir de support au management de la performance et de référence incontestable à la rémunération.
- La performance doit être exprimée par rapport à des objectifs.
- La mesure, l'évaluation et la rémunération à la performance doivent s'effectuer à des niveaux pertinents selon la fonction et métiers considérés : niveau individuel, niveau équipe / métier, niveau global de l'entreprise.

Nous comprenons à travers ces résultats qu'il n'existe pas des conditions de réussite du système de rémunération à la performance car « **Sonatrach** » manque d'objectivité dans son système, et cela nécessite d'adopter une réforme totale du système de gestion au plus haut niveau, d'appliquer le système de rémunération d'une manière efficace et s'éloigner de la subjectivité lors de l'évaluation du degré de performances, ainsi, d'atteindre des objectifs individuels et collectifs.

---

<sup>1</sup> ROMAN BERNARD, op, cit, p 48.

**Discussion des résultats de la deuxième hypothèse :**

A la lumière des résultats obtenus lors de l'enquête nous pouvons déduire que :

D'après le tableau numéro 18 et le tableau numéro 21 ; 63,9 % de notre échantillon déclarent qu'ils n'ont jamais bénéficié d'une prime exceptionnelle,

C'est à dire que leur organisation ne consacre pas des primes à titre du mérite en récompense à leur performance. Ces enquêtes indiquent que la rémunération au sein de « **Sonatrach** » ne constitue pas un meilleur levier de performance ; tandis que 36,1% des salariés sont déjà bénéficié de primes exceptionnellement liés à leur performances. De plus, ses salariés trouvent que la rémunération de leur organisme est vue comme un levier de performance.

Selon le tableau numéro 20, 59% de l'effectif déclarent que le système de rémunération adopté par l'entreprise n'est pas un facteur lié à la performance et la compétence et 41% des travailleurs s'indiquent qu'il est lié à la performance ainsi qu'à la compétence.

D'après le tableau numéro 22 ; la majorité des salariés soit 69,9% affirment qu'au sein de « **Sonatrach** », il n'existe pas des conditions de réussite de la rémunération à la performance ; par contre 30,1% des enquêtés indiquent que ces conditions existent.

En conclusion, nous pouvons dire que notre deuxième hypothèse selon laquelle « la rémunération adoptée par **Sonatrach** est considérée comme étant un facteur de performance organisationnelle », est infirmée.



# CONCLUSION



## **Conclusion :**

La rémunération des salariés constitue la pierre angulaire dans la gestion des ressources humaines, tant sur le plan organisationnel que sur le plan concurrentiel. Pour cela, nous avons voulu étudier l'impact du système de rémunération sur le rendement des travailleurs, et nous avons proposé une piste de recherche afin de répondre aux différentes hypothèses posées dès le départ.

Notre travail s'est effectué au sein de l'entreprise « **Sonatrach** » de Bejaia, où nous avons eu l'occasion d'étudier le comportement des salariés au travail, et de préciser l'importance du salaire qui est considéré comme une source garantissant le bon rendement.

A partir de cela, nous pouvons déduire que la rémunération reste un élément très important pour obtenir la motivation au travail.

Les salariés s'accordent à dire que le système de rémunération appliqué à « **Sonatrach** » est efficace. Ils sont satisfaits de leurs salaires, et cela s'explique par la catégorie salariale qui est très élevée par rapport aux autres entreprises publiques.

Ainsi, ces travailleurs assurent que leur salaires perçu et adéquat à la charge de leur travail « travail égal, salaire égal ».

Les nouveaux savoirs d'entreprises s'appuient sur le rendement et la performance organisationnelle des Hommes. Aujourd'hui, les dirigeants doivent savoir motiver et mobiliser les personnes avec les quelles ils travaillent. Ce qui nécessite de mettre en place un système de rémunération fiable et équitable.

Pour conclure, nous avons déduit à travers les résultats principaux de ce travail, que d'un côté, la rémunération adoptée par « **Sonatrach** » est considérée comme étant un levier de produire les meilleurs rendements, un facteur qui influt positivement sur le rendement au travail .Ce qui confirme et

rend fiable notre première hypothèse. D'un autre côté, la performance organisationnelle n'est pas rémunérée, le système de rémunération de cette entreprise se caractérise par un manque d'objectivité. L'organisme ne consacre pas des rétributions exceptionnelles à titre de mérite en récompense à des performances de haut niveau. Ce qui infirme notre deuxième hypothèse.

# LISTE BIBLIOGRAPHIQUE

## La liste bibliographie :

### LES OUVRAGES :

- ANNICH COHEN- HAEGEL, **toute fonction des ressources humaines**, Ed Dunod, paris, 2010.
- ANGERS, MOURISES, **initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines**, éd casbah, Alger, 1997.
- BARABEL, MEI ER, **Manager les meilleurs pratiques du management**, 2<sup>eme</sup> édition, Ed Dunod, paris 2010.
- BERNARD MARTORY, Daniel Crozet, **gestion des ressources humaines**, 6<sup>eme</sup> édition, Ed Dunod, paris, 2008.
- BERNARD MARTORY, Daniel Crozet, **gestion des ressources humain**, 6<sup>eme</sup> édition, Ed Dunod, paris 2006.
- CADIN LOÏC, **gestion des ressources humaines**, édition tourain, paris, 1995.
- COTE MARCEL, **la gestion des ressources humaines**, édition d'organisation, paris, 1990.
- DIMITRI WISS, **les ressources humaines**, édition d'organisation, paris, 1990.
- EMERY Y VES et Gondais dynamiser, **les ressources humaines**, Lausanne, bibliothèque des ressources humaines, 1999.
- JEAN- PIERRE CITEAU, **gestion des ressources humaines**, 4<sup>eme</sup> édition, paris ,2002.
- JEN- MARIE PERETTI, **ressources humaines et gestion des personnes**, 6<sup>eme</sup> édition, paris, 2007.
- JEN- MARIE PERETTI, **ressource humaine**, Ed Dunod, paris 2006.
- JOSEE MARTIN, **le bien être au travail**, une secrétaire moderne, septembre, 1990.

- LAETITIA, LETHIELLEUX, **l'essentiel de la gestion des ressources humaines**, 5<sup>ème</sup> édition, paris, 2011.
- LELARRGE GERARD, **la gestion des ressources humaines**, ED, SEFI, canada ,2003.
- MADELEINE GRAWITZ, **méthodes de la science sociale**, 11<sup>ème</sup> édition, Ed Dalloz, paris, 2001.
- MICHEL DE COSTER, **sociologie du travail est ressources humaines**, 3<sup>ème</sup> édition, 1995.
- MICHELE DE COSTER, **traité de sociologie du travail**, 2<sup>ème</sup> édition, paris, 1998.
- MUCCIELLI, ALEXE, **méthodes en sciences humaine, la situation de communication**, Ed Eryisolles, ST- Germany, paris, 1991.
- PATRICE ROUSSEL, **rémunération motivation et satisfaction au travail**, Ed Economica, paris, 1996.
- ROMANB, **bâtir une stratégie de rémunération**, Ed Dunod, paris ,2006.
- SILEM AHMED et ALBERTINJ-M. **lexique d'économie**, 7<sup>ème</sup> édition, Ed Dalloz, paris, 2002.
- STEPHNE B ALLAND, Anne Marie bouvier, **Management des entreprises en 24 fichiers**, édition Dunod paris 2008.

#### **Documents internes de Sonatrach :**

- LUTUMBAL, la motivation au travail, comme facteur de rendement, TFC-UNIC/ KIN, 1998-2003, G3<sup>en</sup> management et science Economiques.
- MOUFAK M, les défis de la GRH, la revue ressources humaines, N° 06, sonatrach, mai, 2005.
- Formation de technicien supérieur, **gestion des ressources humaines**, SERIEN°01

### **Web graphie:**

- Guide de **Gestion des ressources humaines** destiné aux entreprises de technologie de l'information réalisé en collaboration avec FRP group.
- HENRI MAHE de boislandelle, **dictionnaire de gestion**, Ed Economica, paris.
- [Http : // hrcouncil. ca / inf. – rh / document/ gérerlerendement des employer- 20/03/ 2015](http://hrcouncil.ca/inf.-rh/document/g%C3%A9rerlerendementdesemployers-20032015), a 13 :20 .
- [Http: // www, sastercenter. Co m. / dataf](http://www.sastercenter.com/dataf).
- [www. Monde – economique. Ch./Fr/posts/ view/individualisation- des salaires- un levier de –la –performance](http://www.Monde-economique.ch/fr/posts/view/individualisation-des-salaires-unlevierde-la-performance). 02/06/2015,13 : 01
- [www.oerd, orge/gov/emploi- public/ 35117906. PDF](http://www.oerd.org/gov/emploi-public/35117906.pdf). 02/06/2015,11 :58.
- [File:///C:/Users / HP/Picture/Factures %20de% 20rendement%20humain%20 pour%20les %20travaux%20et %20maintenance%20%C3%A9l%C3%A9mentaires %20-%20transports%20](file:///C:/Users/HP/Picture/Factures%20de%20rendement%20humain%20pour%20les%20travaux%20et%20maintenance%20%C3%A9l%C3%A9mentaires%20-%20transports%20)
- [www. Sonatrach. com](http://www.Sonatrach.com).

### **Les thèses**

- TABET DERRAZ IMANE EP. CHILI, système de rémunération et management de la performance des entreprises, thèse, université Aboubekr belkaid – Tlemcen, encadreur BENDIABDE LLAH. ABDESSELEM, 2013/ 2014.

# ANNEXES

**Université Abderrahmane Mira**  
**Faculté des sciences humaines et sociales**  
**Département de : sociologie**

**« Questionnaire de recherche »**

Objet : Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention d'un diplôme de master en sociologie du travail et des ressources humaines.

Notre recherche s'inscrit dans le cadre de la préparation d'un mémoire de fin d'études, sous le thème :

**« L'impact du système de rémunération sur le rendement des travailleurs ». Cas pratique « Sonatrach » -DRGB-**

Pour cela, nous vous prions de bien vouloir répondre à ce questionnaire que nous vous soumettons. Les réponses apportées seront traitées dans un cadre anonyme et nous serviront dans l'atteinte des objectifs de notre étude.

**Les étudiantes :**

 **MOUZAIA Sabrina**

 **OUFFA Saida**

**Nous vous remercions pour votre aimable contribution**



## Questionnaire distribué

### Les données personnelles :

#### 1. Sexe :

a. Masculin

b. Féminin

#### 2. Age :

A. Moins de 25 ans

b. De 25 à 35

C. De 35 à 45 ans

d. Plus de 45

#### 3. Niveau d'instruction :

a. Primaire

b. Moyen

c. Secondaire

d. Universitaire

#### 4. Catégorie socioprofessionnelle :

a. Cadre

b. Agent de maîtrise

C. Agent d'exécution

#### 5. Expérience professionnelle :

.....  
.....

#### 6. Vous travaillez à « Sonatrach » de puis :

a. Moins de 5ans

b. De 5 à 15ans

c. De 15 à 25ans

d. Plus de 25ans

#### 7. Catégorie de salaire :

a. De 30000DA à 50000DA

b. De 50000DA à 80000DA



Si non, pourquoi ?

.....  
.....

**12. Votre salaire, est-il lié au poste que vous occupez, ou bien il n'est que le résultat de votre rendement au travail ?**

a. Lié au poste

b. Résultat du rendement

**13. Si jamais vous n'avez pas atteint un meilleur rendement, y'aura-il un effet négatif sur votre salaire ?**

a. Oui

b. Non

Justifiez votre réponse :

.....  
.....

**15. Le salaire que vous percevez, est-il un élément influant sur votre comportement au travail ?**

a. Oui

b. Non

**16. Voyez-vous que l'augmentation du salaire vous motive encore plus ?**

a. Oui

b. Non

**17. Quelle sont les insuffisances que les travailleurs de « Sonatrach » peuvent rencontrer et qui les empêchent d'améliorer leur rendement ?**

a. Non reconnaissance

b. Manque de conditions de travail

c. Manque de formation

Voulez- vous citer d'autres insuffisances ?

.....  
.....

**18. Considérez vous que le système de rémunération de « Sonatrach » est le facteur le plus important, le plus motivant qui amène à atteindre de bons rendements ?**

a. Oui

b. Non

Si non, pouvez- vous citer d'autres facteurs ?

.....  
.....

**III. Rémunération comme un facteur de performance organisationnelle :**

**19. Avez-vous bénéficié au cours de votre carrière professionnelle d'une prime exceptionnelle à titre de mérite en récompense à des efforts fournis ?**

a. Oui

b. Non

**20. Quels sont les effets du système de rémunération sur la performance de votre entreprise ?**

a. Motiver les employés  b. Développer les compétences de la personne

c. Améliorer la qualité de travail  d. Obtenir le rendement de l'entreprise

**21. Voyez-vous que le système de rémunération de votre organisme incite et motive afin d'obtenir la meilleure efficacité, c'est-à-dire les meilleures performances ?**

a. Oui

b. Non

**22. Selon vous, dans son système de rémunération, « Sonatrach » s'engage t'elle à rémunérer la performance et la compétence ?**

a. Oui

b. Non

**23. La rémunération de votre organisation, est-elle le meilleur levier de performance ?**

a. Oui

b. Non

**24. Au sein de « Sonatrach », existe-t-il des conditions de réussite de la rémunération à la performance ?**

a. Oui

b. Non

Si oui, quelles sont ces conditions ?

.....  
.....  
.....

**25. Le système de rémunération établi à « Sonatrach », est –il lié à la performance ?**

a. Oui

b. Non

**Fin de questionnaire.**

**Merci infiniment pour votre collaboration.**

**L'ORGANIGRAMME DE LA DIRECTION Régionale DE BEJAIA(DRGB/SONATRACH) :**

