

# Ecole des Hautes Etudes Commerciales



Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de  
Master en Sciences Commerciales

Option : Management et Entrepreneuriat

## **Thème :**

**L'effet du système de rémunération sur la  
motivation des ressources humaines**

**Etude de cas : SONATRACH**

**Elaboré par :**  
**Mlle Imane KHELIFA**  
**Mlle Sarra FRAH**

**Encadreur :**  
**Mme Meriem CHERFOUH**  
**Maître de conférences A**

**6<sup>ème</sup> Promotion**  
**Juin 2019**

# Résumé

La gestion des ressources humaines influence explicitement et implicitement sur le climat de travail, et comme la motivation est le pilier d'un climat favorable au bon fonctionnement de l'entreprise, les managers sont orientés vers la mise en place des facteurs nécessaires pour l'assurer tels que les conditions de travail, l'esprit d'équipe, le développement des compétences et la rémunération. Cette dernière représente la contrepartie des efforts déployés par les salariés au travail.

En effet, un système de rémunération équitable axé sur la récompense des capacités individuelles permet l'instauration de la performance et la satisfaction qui accélèrent le rendement de l'entreprise.

L'objectif de notre étude est de déterminer l'influence qu'exerce le système de rémunération sur la motivation des ressources humaines, à travers le cas de SONATRACH sur ce sujet en répondant à la problématique suivante : comment le système de rémunération contribue à la motivation des employés au sein de SONATRACH ?

**Mots clés :** système de rémunération, grille des salaires, salaire de base, prime, Rôle, Niveau de contribution, axe de contribution, rémunération variable, augmentation individuelle, management de la performance, motivation.

# Abstract

The management of human resources explicitly and implicitly influences on the work climate, and as the motivation is the pillar for a favourable atmosphere to a good operation of the company, the managers are directed towards the setting up of the necessary factors to secure it such as the working conditions, team spirit, skills development and, above all, compensation, which is the counterpart to the efforts made by employees at work.

Indeed, a fair and reward-based compensation system for individual capabilities allows the establishing of performance and satisfaction which accelerates the productivity of the company.

The purpose of this theme is to determine the impact of the compensation system of SONATRACH on the motivation of human resources by answering the following problem : how does the compensation system contribute to the motivation of employees within SONATRACH ?

**Key words :** compensation system, salary grid, base salary, bonus, role, level of contribution, contribution axis, variable compensation, individual raise, performance management, motivation.

# ملخص

تؤثر إدارة الموارد البشرية بشكل مباشر وضمني على مناخ العمل ، وحيث أن التحفيز هو اساس المناخ المواتي لحسن سير الشركة يتم توجيه المديرين نحو تحديد العوامل اللازمة مثل ظروف العمل ، وروح الفريق ، وتنمية المهارات ، وخاصة الاجر الذي يعتبر المقابل للمجهودات التي يبذلها الموظفون

في الواقع ، يسمح نظام الاجور العادل والقائم على مكافئة القدرات الفردية بتحسين الكفاءات والرضا الذي يحسن مردود الشركة

الغرض من عملنا المنجز هو شرح تأثير نظام الاجور على التحفيز ، عبر دراسة نظام سونطراك حول هذا الموضوع من خلال الإجابة على المشكلة التالية :كيف يساهم نظام الاجور في تحفيز الموارد البشرية؟

## الكلمات الدالة

نظام الاجور، شبكة الاجور، الاجر القاعدي، العلاوات، دور ، مستوى المساهمة، محور المساهمة، الاجر المتغير، الزيادة الفردية، الكفاءات، التحفيز

# Dédicaces

*Je dédie cet humble travail :*

*A mes chers parents qui ne cessent de me donner, avec amour, le nécessaire pour que je puisse arriver à ce que je suis aujourd'hui. Je leur témoigne mon amour et ma gratitude éternelle. Que dieux vous protège et que la réussite soit toujours à ma portée pour que je puisse vous combler de bonheur.*

*A ma chère sœur Khaoula qui n'a jamais cessé de m'encourager et de m'aider tout au long de l'élaboration de ce travail, ainsi que mes chers frères Soheyb et Salah, en témoignage de l'attachement et de l'amour que je porte pour vous, je vous souhaite une vie pleine de bonheur et de succès.*

*A toute la famille KHELIFA et MASMOUDI.*

*A ma meilleure amie Assala qui était toujours présente à mes côtés.*

*A ma chère copine et binôme Sarra.*

*A tous ceux qui me sont chers et proches et qui ont partagé avec moi les joies et les peines de l'université, qu'ils trouvent ici le témoignage de mon estime et de ma gratitude.*

*Imane.*

---

*Je dédie cet humble travail :*

*A mes chers parents que je ne cesserai de présenter mes meilleurs et solennels respects et remerciements pour leur amour, sacrifices et tous les efforts qu'ils ont fait pour mon éducation.*

*A mon cher frère Salah et mes chères Sœurs Rayene, Raounek et Coucou pour leur soutien, compréhension et patience.*

*A toute la famille FRAH et MERAD.*

*A mes chers amis qui ont partagé avec moi les joies et les peines des bancs de l'université.*

*A ma chère copine et binôme IMANE.*

*A tous ceux qui ont une relation de près ou de loin avec la réalisation de ce Mémoire.*

*Sarra.*

# Remerciements

Nous remercions Allah qui nous a donné le courage et la volonté d'élaborer ce modeste travail.  
Nous tenons à remercier tous ceux qui nous ont aidés, de près ou de loin, pour l'élaboration  
de notre travail.

Nous tenons à remercier particulièrement :

- Notre encadreur au niveau de l'EHEC Mme Meriem CHERFOUH, Maître de conférences A à l'EHEC, pour son aide, sa compréhension, sa disponibilité, et ses conseils lucides et pertinents.
- Notre promoteur au niveau de SONATRACH Mme Esma KHELIFI, Cadre Supérieur au niveau du Département Gestion du Personnel de la Division PED, pour son accueil et son soutien.

Nos remerciements les plus distingués vont également à M. ZEBOUCHI Mohamed Abderraouf, M. BESTANI Mehdi, Mme GRIRA Djamilia et M. Hichem HAMIDOUCHE pour leurs aides et accompagnements. Ils ont constitué pour nous une banque de réponses à certaines préoccupations durant l'élaboration de notre Mémoire.

Nous remercions également SONATRACH pour le chaleureux et agréable accueil dont nous avons ressenti durant toute la période de notre stage.

Que les membres du jury trouveront à travers ces lignes :

Respects, considérations et remerciements pour avoir accepté l'évaluation de notre travail.

Finalement, nous exprimons nos immenses remerciements et chapeau bas à la direction de l'école EHEC qui nous a donné cette opportunité et une passerelle vers le milieu professionnel.

# Liste des tableaux

1.1	Les acteurs de la décision RH . . . . .	10
4.1	Répartition de l'échantillon par sexe . . . . .	91
4.2	Répartition de l'échantillon par tranches d'âge . . . . .	92
4.3	Répartition de l'échantillon par niveau d'instruction . . . . .	93
4.4	Répartition de l'échantillon par catégorie socio-professionnelle . . . . .	94
4.5	Répartition de l'échantillon par ancienneté . . . . .	95
4.6	L'élément le plus motivant à SONATRACH . . . . .	96
4.7	La satisfaction par rapport au salaire actuel . . . . .	97
4.8	Le motif de satisfaction le plus motivant . . . . .	98
4.9	L'équilibre entre le salaire actuel est les efforts fournis . . . . .	99
4.10	L'encouragement par une augmentation du salaire . . . . .	100
4.11	la rémunération de SONATRACH par rapport aux autres entreprises en Algérie	101
4.12	L'équité dans la distribution de la rémunération . . . . .	102
4.13	L'évaluation des prestations sociales de SONATRACH . . . . .	104
4.14	Le canal d'augmentation du salaire le plus motivant . . . . .	105
4.15	Avoir une idée sur le changement du système de rémunération . . . . .	106
4.16	Satisfaction du rôle accordé selon le modèle «rôles & contributions» . . . . .	107
4.17	Risque de subjectivité dans le système de rémunération . . . . .	108
4.18	Les impacts de la subjectivité . . . . .	109
4.19	L'évaluation du nouveau système de rémunération . . . . .	110

## LISTE DES TABLEAUX

---

4.20	Les causes de motivation . . . . .	111
4.21	Les causes de la démotivation . . . . .	112
4.22	Avoir une idée sur RVI/RVC. . . . .	113
4.23	La satisfaction par rapport à la RVI . . . . .	114
4.24	Satisfaction de la nouvelle structuration du salaire de base . . . . .	115

# Liste des figures

1.1	La pyramide des rémunérations . . . . .	17
1.2	Le triple équilibre du système de rémunération . . . . .	22
2.1	La pyramide des besoins . . . . .	35
2.2	théorie des deux facteurs de Herzberg . . . . .	36
3.1	Organigramme de SONATRACH . . . . .	54
3.2	Organigramme de la division PED . . . . .	56
3.3	les catégories socio-professionnelles selon la grille des salaires 2006 . . . . .	60
3.4	La rémunération globale à SONATRACH . . . . .	61
3.5	Les promotions verticales/horizontales . . . . .	67
3.6	évolution des rôles par rapport aux niveaux de contribution. . . . .	74
3.7	Les niveaux de contribution. . . . .	75
3.8	Les 04 Axes de Contributions-clés pour la réussite de SONATRACH . . . . .	76
3.9	La feuille de positionnement. . . . .	77
3.10	Les étapes de la mise en œuvre de l'SMP . . . . .	78
3.11	La relation entre la rémunération variable et les objectifs de l'entreprise . . . . .	80
3.12	L'éventail de versement de la RVI / RVC . . . . .	82
3.13	Cumul des AI sur le salaire de base. . . . .	82
3.14	Comparaison entre l'ancien salaire et le nouveau salaire . . . . .	83
3.15	Exemple de Bande de salaire d'un Rôle. . . . .	84
3.16	La promotion verticale et horizontale du système de rémunération actuel. . . . .	86

## LISTE DES FIGURES

---

4.1	Répartition de l'échantillon par sexe . . . . .	91
4.2	Répartitions de l'échantillon par tranches d'âge . . . . .	92
4.3	Répartitions de l'échantillon par niveau d'instruction . . . . .	93
4.4	Répartition de l'échantillon par catégorie socio-professionnelle . . . . .	94
4.5	Répartitions de l'échantillon par ancienneté . . . . .	95
4.6	L'élément le plus motivant à SONATRACH . . . . .	96
4.7	La satisfaction par rapport au salaire actuel . . . . .	97
4.8	Le motif de satisfaction le plus motivant . . . . .	98
4.9	L'équilibre entre le salaire actuel est les efforts fournis . . . . .	100
4.10	L'encouragement par une augmentation du salaire . . . . .	101
4.11	L'évaluation de la rémunération de SONATRACH par rapport aux autres entreprises en Algérie . . . . .	102
4.12	L'équité dans la distribution de la rémunération . . . . .	103
4.13	L'évaluation des prestations sociales de SONATRACH . . . . .	104
4.14	Le canal d'augmentation du salaire le plus motivant . . . . .	105
4.15	Avoir une idée sur le changement du système de rémunération . . . . .	106
4.16	Satisfaction du rôle accordé selon le modèle «rôles & contributions» . . . . .	107
4.17	Evaluation du risque de subjectivité dans le système de rémunération . . . . .	108
4.18	Les impacts de la subjectivité . . . . .	109
4.19	L'évaluation du nouveau système de rémunération . . . . .	110
4.20	Les causes de motivation . . . . .	111
4.21	Les causes de la démotivation . . . . .	112
4.22	Avoir une idée sur RVI/RVC. . . . .	113
4.23	La satisfaction par rapport à la RVI/RVC . . . . .	114
4.24	Satisfaction de la nouvelle structuration du salaire de base . . . . .	115

# Liste des abréviations

**ADM** Administration.

**AI** Augmentation Individuelle.

**DG** Direction Générale.

**FIG** Fiche Individuelle de Gestion.

**FRA** Feuille de Route Annuelle.

**GRH** Gestion des Ressources Humaines.

**IAG** Indemnité d'Ancienneté de Groupe.

**IAP** Institut Algérien de Pétrole.

**ICA** Indemnité de Congé Annuel.

**IEP** Indemnité d'Expérience Professionnelle.

**IN** Indemnité de Nuisance.

**ITZIN** Indemnité Transitoire de Zone Industrielle Nord.

**IZCV** Indemnité de Zone et de Conditions de Vie.

**MIP** Mutuelle de l'Industrie du Pétrole.

**NC** Niveau de Contributions.

**NSR** Nouveau Système de Rémunération.

**PDG** Président Directeur Générale.

**PED** Petroleum Engineering et Développement.

**PEI** Plan d'Épargne Interentreprises.

**PRC** Prime de Rendement Collective.

**PRI** Prime de Rendement Individuelle.

**PRS** Prime de Responsabilité et de Sujétion.

**RH** Ressources Humaines.

**RSP** Reserve Spéciale de Participation.

**RSP** Rémunération Spéciale de Participation

**RVC** Rémunération Variable Collective.

**RVI** Rémunération Variable Individuelle.

**SH** SONATRACH.

**SMIC** Salaire Minimum Interprofessionnel de Croissance.

**SMIG** Salaire Minimum Interprofessionnel Garanti.

**SMP** Système de Management de la Performance.

# Sommaire

<b>Introduction générale</b>	<b>1</b>
<b>I Partie théorique</b>	<b>5</b>
<b>CHAPITRE 1 La rémunération dans la fonction Ressources Humaines</b>	<b>6</b>
1.1 La gestion des ressources humaines . . . . .	6
1.2 Cadre conceptuel de la rémunération . . . . .	11
1.3 Le système de rémunération . . . . .	20
<b>CHAPITRE 2 La motivation au travail</b>	<b>30</b>
2.1 Cadre conceptuel de la motivation . . . . .	31
2.2 Caractéristiques, types et outils de la motivation . . . . .	38
2.3 La relation entre la motivation et la rémunération . . . . .	42
<b>II Partie pratique</b>	<b>48</b>
<b>CHAPITRE 3 Le système de rémunération de SONATRACH</b>	<b>49</b>
3.1 Présentation de l'organisme d'accueil . . . . .	49
3.2 L'ancien système de rémunération de SONATRACH . . . . .	59
3.3 Le nouveau système de rémunération de SONATRACH (NSR) . . . . .	69

<b>CHAPITRE 4 L'étude de la relation entre la motivation et le système de rémunération actuel de SONATRACH</b>	<b>87</b>
4.1 La motivation à SONATRACH . . . . .	87
4.2 L'analyse de l'effet du système de rémunération sur la motivation des RH de SONATRACH . . . . .	90
<b>Conclusion générale</b>	<b>120</b>

# Introduction générale

De nos jours et dans un monde galopant plein de compétitivité, seul les ressources humaines performantes qualifiées assurent la pérennité, la créativité et la réussite de toute entreprise à court, moyen ou long terme.

Dans un environnement très concurrentiel. L'acquisition par l'entreprise des employés performants et qualifiés lui permet de faire face aux actions de concurrence de plus en plus forte afin de maintenir une position perpétuelle sur un marché saturé nécessitant une adaptation en termes de la mondialisation.

Donc, pour attirer et fidéliser un personnel compétent et servant leurs objectifs, l'entreprise doit motiver ses ressources humaines, car un employé démotivé menace son développement et sa productivité. Il s'agit donc d'optimiser l'effort vers un but précis et pousser l'individu à agir dans le sens des objectifs organisationnels.

L'entreprise assure la motivation du personnel à travers différents outils tel que la rémunération qui représente pour l'employé la seule source qui génère son développement au sein de la société.

Le système de rémunération a été toujours au cœur des préoccupations des entreprises et constitue le fer de lance de la motivation des travailleurs.

Les entreprises sont menacées par le départ des employés compétents, qui comparent leurs rémunérations avec celles offertes sur le marché du travail. Donc, l'entreprise doit s'assurer qu'elle offre une rémunération motivante et comparable à celle qu'offre les entreprises du même secteur ou pour des emplois similaires, afin d'attirer les candidats compétents et fidéliser les em-

ployés les plus performants dans le but d'avoir un avantage comparatif et distinctif permanent et durable.

Dans cette perspective, l'objectif de notre recherche est d'analyser le lien entre la rémunération et la motivation des ressources humaines et, comme objectif principal, de déterminer l'influence qu'exerce le système de rémunération de SONATRACH sur la motivation des employés. Ce sont des aspects qui nous ont poussés à formuler notre principale problématique comme suit : Comment le système de rémunération contribue à la motivation des employés au sein de SONATRACH ?

Afin de traiter cette problématique nous avons établie des questions secondaires qui se présentent comme suit :

- Quels sont les facteurs de motivation au sein de SONATRACH ?
- Quel est le lien entre le degré de motivation des ressources humaines de SONATRACH et le système de rémunération de cette entreprise ?
- La combinaison entre l'ancien et le nouveau système de rémunération de SONATRACH influe-t-elle positivement sur la motivation des employés ?

Pour répondre à ces questions nous avons formulé les 03 hypothèses suivantes :

**Hypothèse 01 :**

Le système de rémunération de SONATRACH est un facteur clé pour la motivation des ressources humaines.

**Hypothèse 02 :**

Le degré de motivation des ressources humaines de SONATRACH se varie selon le système de rémunération appliqué.

**Hypothèse 03 :**

La combinaison entre l'ancien et le nouveau système de rémunération de SONATRACH influe positivement sur la motivation des employés.

La confirmation ou l'infirmité de ces hypothèses s'est réalisé à travers le choix de notre sujet de recherche "l'effet du système de rémunération sur la motivation des ressources humaines", durant notre stage au sein de SONATRACH au niveau du Département Gestion du personnel de la Division Petroleum Engineering et Développement.

Ce sujet choisi a été guidé à la fois par des raisons d'ordre personnel et objectif, ainsi que par la pertinence et l'intérêt qu'il présente.

Pour constituer une étude assez complète, qui pourra répondre aux différentes questions déjà posées, nous proposons de présenter notre recherche comme suit :

Sur le plan méthodologique, nous avons adopté une méthode descriptive analytique d'ordre quantitative qui nous a aidées à analyser le lien entre le système de rémunération de SONATRACH et la motivation de ses employés, à travers un questionnaire distribué sur un échantillon aléatoire probabiliste de la Division PED.

Également nous avons étudié les documents internes mis à notre disposition ainsi que le recueil des résumés de l'ensemble des informations tirées des entrevues effectués tout au long de notre stage.

A noter que ces entrevues ont constitué une aide capitale dans la rédaction de la partie pratique de ce mémoire.

Sur le plan théorique, il s'agit de mettre en évidence le système de rémunération et la motivation des ressources humaines au sein d'une entreprise ainsi que la relation entre les deux.

Cette partie théorique sera traitée tout d'abord dans le premier chapitre intitulé « La rémunération dans la fonction Ressources Humaines » abordant les sections suivantes :

- Présentation de la GRH.
- Cadre conceptuel de la rémunération.
- Le système de rémunération.

Ensuite, dans le deuxième chapitre, qui porte sur « La motivation au travail », trois sections ont été présentées comme suit :

- La première contiendra un cadre conceptuel sur la motivation.
- La deuxième section abordera les caractéristiques, les types et les outils de la motivation.
- La troisième section sera consacrée à l'étude de la relation entre la rémunération et la motivation au travail.

Sur le plan pratique, nous tenterons de mettre en évidence le système de rémunération et la motivation des ressources humaines au sein de SONATRACH ainsi que la relation entre les deux.

Deux chapitres ont été élaborés dans cette partie pratique :

- Le chapitre 03 intitulé «Le système de rémunération de SONATRACH» abordera une présentation de l'entreprise SONATRACH, ainsi que son ancien et nouveau système de rémunération.
- Le chapitre 04 intitulé «L'étude de la relation entre la motivation et le système de rémunération actuel de SONATRACH» dans lequel nous allons aborder la motivation au sein de SONATRACH et étudier la relation entre le système de rémunération de cette entreprise et la motivation de ses ressources humaines.

# **Première partie**

## **Partie théorique**

# La rémunération dans la fonction Ressources Humaines

Au cours de ces dernières années, la plupart des entreprises ont œuvré et œuvrent encore pour la satisfaction de leurs clients externes à travers les différents systèmes qualité et le management de la relation client, mais aussi à la satisfaction de leurs clients internes, qui représentent la ressource la plus rare dont ils disposent, à travers la gestion des ressources humaines et plus précisément à travers la rémunération. Cette dernière permet à l'organisation de répondre aux missions de base de la fonction RH et d'atteindre ses objectifs à court et à long terme.

Dans ce premier chapitre, notre recherche s'articulera autour du concept : la rémunération. Pour mieux comprendre cet élément incontournable de la fonction RH, nous allons tout d'abord lancer une brève présentation de la GRH dans une 1<sup>ère</sup> section. Ensuite, dans la 2<sup>ème</sup> section, nous allons traiter la notion de rémunération dans son ensemble. Enfin, dans la dernière section, nous allons nous intéresser aux systèmes de rémunérations.

## 1.1 La gestion des ressources humaines

La gestion des ressources humaines implique le développement et l'administration des programmes conçus pour accroître l'efficacité d'une organisation. Cela comprend toutes les activités de la création, de la gestion et du développement de la relation employeur-employé.

Le rôle d'un gestionnaire des ressources humaines consiste à obtenir du personnel une prestation de qualité. Pour cette raison, il faut s'appuyer sur une organisation optimale, sur des collaborateurs expérimentés et surtout sur une politique dynamique de Gestion des Ressources Humaines.

Nous consacrons cette 1<sup>ère</sup> section pour présenter la gestion des ressources humaines à travers les différentes définitions données par des grands auteurs, dans un 1<sup>er</sup> point. Le 2<sup>ème</sup> point sera consacré aux différentes activités de la GRH. Ensuite, nous allons citer les objectifs de la gestion des ressources humaines, et enfin, le dernier point abordera les rôles de chaque acteur RH au sein de l'entreprise.

### 1.1.1 Définition

Pour cerner le sens de la gestion des ressources humaines, il est utile de citer quelques définitions données par les spécialistes des ressources humaines.

Plusieurs auteurs ont essayé de définir le concept de GRH :

P. Roussel en donne la définition suivante : *«La G.R.H. est l'ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise. L'efficacité étant la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints, la G.R.H. aura pour mission de conduire le développement des R.H. en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise. La G.R.H. définit les stratégies et les moyens en RH, les modes de fonctionnement organisationnels et la logistique de soutien afin de développer les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise.»*<sup>1</sup>

La gestion des ressources humaines au sein d'une organisation se définit 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, la vision, la stratégie et des objectifs organisation-*

---

1. MAXIME (M) : Cours GRH/IFSE sur proposition de MANVILLE (C) Maître de Conférence GRH, IAE, Paris, 2008, P5.

nels». <sup>2</sup>

Selon SEKIOU, «*La gestion des ressources humaines consiste en des mesures (politiques, procédures, etc.) et des activités (recrutement, etc.) impliquant des ressources humaines et visant une efficacité et une performance optimales de la part des individus et de l'organisation. Elle a une approche individuelle et considère les personnes comme une ressource plutôt que comme un coût. Elle fait du partage de la fonction ressource humaine une priorité nécessaire pour la coordination des ressources*». <sup>3</sup>

D'une manière plus détaillée les composantes de la gestion des ressources humaines <sup>4</sup> signifient :

- **La gestion** : représente les techniques et les ressources d'organisation qui sont mises en œuvre afin d'administrer une entité.
- **Les ressources humaines** : représentent les personnes qui interviennent au sein de l'entreprise.
- **La gestion des ressources humaines** : est un sous system pour manager l'entreprise ; elle est la facette humaine qui organise le travail et traite les travailleurs de manière spéciale afin d'obtenir un rendement maximal pour eux-mêmes et pour leurs groupes.

### 1.1.2 Les activités de la gestion des ressources humaines

Les activités de la gestion des ressources humaines <sup>5</sup> se résument en :

- Administration du personnel : elle regroupe dans son ensemble 3 aspects à savoir : contrats, rémunérations et les obligations légales.
- Affectation de la main d'œuvre : elle regroupe la mobilité interne, les recrutements et sélection des candidats, la classification et définition de fonctions et ainsi que la réduction d'effectifs et la gestion prévisionnelle.

---

2. SHIMON (L) et autres : La gestion des ressources humaines- tendances, enjeux et pratiques actuelles, éditions Pearson Education, 3eme édition, Montréal, 1999, p25.

3. SEKIOU(L) et autres : gestion des ressources humaines, éditions de Boeck université, 2ème édition, Canada, 2001, P 10.

4. ROMELAER (P) : Gestion des ressources humaines, éditions Armand Colin, paris, 1993, pp (14,15).

5. Ibid, pp (13,14).

- Relations industrielles : ce sont les rapports qui peuvent exister entre l'entreprise et les différents groupes organisés de salariés tels que les syndicats et les associations du personnel.
- La GRH a pour mission d'informer, d'organiser la concertation et de superviser le déroulement de la négociation.
- Développement social : c'est grâce à l'évaluation des performances, à la formation et la gestion des compétences, à l'information et à la communication des décisions pouvant affecté le personnel que la GRH parvient à contribuer au développement social d'une entreprise.

### 1.1.3 Les objectifs de la gestion des ressources humaines

La GRH a pour objectifs principale d'assurer la meilleure adéquation possible entre les besoins de l'entreprise et des RH. Elle est essentielle à son bon fonctionnement. Le projet de l'entreprise vise à l'amélioration générale des conditions de GRH et des conditions de participation de son personnel.

Ces objectifs peuvent être classés en deux catégories <sup>6</sup> :

#### Les objectifs fonctionnels

La GRH vise quatre objectifs fonctionnels inhérents à son rôle organisationnel et à ses activités :

- Attirer des candidats qualifiés.
- Garder les employés fournissant un rendement satisfaisant.
- Accroître la motivation des employés.
- Favoriser l'épanouissement des employés dans l'entreprise par la pleine utilisation de leurs compétences.

Les activités de la GRH sont étroitement liées, l'accomplissement de l'une d'elles exige la prise en compte des autres. La GRH doit être efficace pour intéresser les employés compétents, favoriser leur maintien, susciter leur motivation et engager des actions visant à les retenir au sein de l'entreprise. L'atteinte des objectifs fonctionnels attribuables à la gestion des ressources hu-

---

6. WEISS (D) : ressources humaines, éditions d'Organisation, paris, 2003, pp (156,157).

maines accroît indéniablement l'efficacité organisationnelle.

### Les objectifs organisationnels

Sur le plan organisationnel la GRH vise trois objectifs :

- Accroître la productivité du travail.
- Améliorer la qualité de vie au travail.
- Assurer le respect des lois et du cadre juridique.

L'atteinte de ces objectifs organisationnels est susceptible de se traduire par des effets positifs à long terme pour l'entreprise de même que pour les objectifs fonctionnels.

### 1.1.4 Les acteurs des RH au sein de l'entreprise et leurs rôles

Pour l'exercice de la fonction RH et l'assurance de la bonne gestion il est nécessaire de fixer des missions bien définies qui peuvent être confiées aux différents acteurs des RH.

Ce tableau représente les différents rôles de chaque acteur :

Tableau 1.1: Les acteurs de la décision RH

Acteurs	Rôles
Direction générale	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Définir la politique sociale, en lien avec la stratégie de l'entreprise.</li> <li>- Organiser la fonction RH.</li> <li>- Allouer des moyens à la fonction RH, évaluer la fonction.</li> </ul>
Direction des ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conseiller la DG et soulever les bonnes questions.</li> <li>- Garantir la cohérence de la politique RH.</li> <li>- Représenter la DG dans le dialogue social.</li> <li>- Concevoir les dispositifs et les outils de la politique RH.</li> <li>- Transmettre ces outils auprès des managers et de l'ensemble des salariés.</li> </ul>
Managers	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assurer la responsabilité d'une équipe.</li> <li>- Faire remonter les informations de terrain auprès des responsables RH.</li> <li>- Mettre en pratique au sein des équipes les outils RH de l'entreprise.</li> <li>- Entretiens annuels d'évaluation, par exemple.</li> <li>- Assurer la performance des équipes.</li> <li>- Assurer le développement des compétences des collaborateurs.</li> </ul>
Salariés	<ul style="list-style-type: none"> <li>- S'approprier les dispositifs RH qui les concernent.</li> <li>- Devenir acteurs de leur projet professionnel.</li> </ul>
Représentants des salariés	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Veiller au respect de la réglementation sociale.</li> <li>- Contribuer à la définition de la politique sociale.</li> </ul>

**Source :** BENOIT (G) et FLORENT(N) : les essentiels des ressources humaines, éditions Vuibert, 2eme édition, Paris, 2014, P20.

Pour conclure cette 1<sup>ère</sup> section, nous pouvons dire, que l'enjeu primordial de l'entreprise est la réalisation de ses objectifs, et l'amélioration de sa performance globale tout en contribuant

à faire des RH comme sa véritable richesse.

La GRH représente un ensemble de pratiques s'élaborant au sein de l'entreprise afin de lui fournir les ressources humaines dont elle a besoin pour atteindre ses objectifs fixés. L'aboutissement à la réalisation de ces objectifs se fait à travers ses différentes activités de base à savoir l'acquisition du personnel qualifié, une bonne politique de recrutement, et un bon système de motivation et de rémunération.

### **1.2 Cadre conceptuel de la rémunération**

Après la présentation de la fonction RH et ses différentes activités dans la 1<sup>ère</sup> section, nous mettrons, dans cette section, l'accent sur l'une de ses activités de base à savoir la rémunération qui est considérée comme un outil efficace pour la performance des employés et pour la compétitivité de l'entreprise.

Dans cette seconde section, nous allons traiter la notion de rémunération à travers un bref historique dans un 1<sup>er</sup> point.

Le 2<sup>ème</sup> point sera consacré pour définir la rémunération et les différents éléments liés à cette dernière. Ensuite, nous allons expliquer les composantes de la rémunération globale en illustrant ça avec la pyramide de Donnadieu. Enfin, le dernier point abordera la classification des emplois et la grille salariale.

#### **1.2.1 Historique sur la rémunération**

La rémunération est passée par plusieurs étapes durant son évolution <sup>7</sup> :

---

7. CHAID (A) : Impact de la rémunération dans la motivation des salariés de l'entreprise algérienne, étude de cas, NAFTAL, mémoire de Master en Expertise Intervention sur l'Emploi et les Ressources Humaines, Université de Lyon 2, Lyon, Septembre, 2014, PP (7,8).

### **- L'étape de l'économie fermée (période de l'esclavage)**

A cette époque, le travail était effectué par des esclaves qui ne recevaient de leur maître que gîte et couvert, les autres salariés étaient attachés à la terre et travaillaient en participation, la contrepartie de leur travail était sous forme d'une partie de la récolte. Au moyen âge, les salariés étaient plus libres à cause de la diminution de la main-d'œuvre et des épidémies.

Le salaire des artisans des guildes était plus avantageux que celui des agriculteurs, les travailleurs étaient payés en grande partie en biens et services mais leur salaire était sous le contrôle pour garder chaque classe à sa place.

### **- L'étape de l'économie ouverte (la période industrielle)**

Le paiement des travailleurs était calculé en fonction de leur production, de ce fait le salaire était égal à la production, payé en biens et services.

Comme les forces du marché ont eu libre cours dans l'économie ouverte, donnant parfois lieu à des abus, les pays ont appliqué des lois pour la protection des salaires et la réglementation du système de rémunération en nature.

### **- Epoque contemporaine**

La liberté d'achat se fait au prix du marché et les salaires sont versés en monnaie (espèce, chèque, dépôt direct).

Le travail est devenu plus complexe et l'évolution de la technologie a influencé le processus de production, de ce fait les salariés sont rémunérés en fonction de leurs postes et de leurs niveaux dans la hiérarchie.

A la fin de la deuxième guerre mondiale, des avantages sociaux ont été introduits dans le système de rémunération. Les modes de rémunération traditionnels sont remis en question et la rémunération selon les compétences émerge.

## **1.2.2 Définition**

Salaire, rétribution, rémunération<sup>8</sup> se sont des éléments qui représentent le contrat de travail d'une manière explicite, et qui constituent la contrepartie du travail d'un salarié.

---

8. MEKKIOUI Née LEMERINI (S) et ZIANI (N) : « La rémunération un outil de développement des ressources humaines », Revue algérienne de développement économique, N° 03, Décembre, 2015, P4.

Le mot **salaire** désigne la somme d'argent versée au salarié chaque mois avant ou après toutes déductions sociales et fiscales, échangée contre la tâche effectuée. Par contre la rémunération a une signification plus large, elle se conforme avec la rétribution et signifie la contrepartie du temps de travail et des compétences apportées par les travailleurs.

La **rémunération** représente les avantages psychologiques (statut social, sécurité d'emploi) et matériels qui se résultent de la relation de travail. De ce fait elle est utilisée dans une acception plus large que le salaire qui garde une consistance matérielle obligatoire.

Selon THEVENET, «*la rémunération représente le salaire ou le traitement ordinaire de base et tous les autres avantages et accessoires payés, directement ou indirectement, en espèce ou en nature par l'employeur au travailleur en raison de l'emploi de ce dernier*». <sup>9</sup>

Du point de vue de la gestion, «*La rémunération est le prix que paie l'entreprise pour obtenir un facteur de production dont elle a besoin, au même titre qu'elle paie pour obtenir d'autres facteurs de production (matières premières, technologies, besoin financiers, équipements,...)*». <sup>10</sup>

Donc la rémunération peut signifier aussi le paiement d'une entité (personne physique ou morale) en contrepartie d'un service rendu.

### 1.2.3 Les composantes de la rémunération globale

La rémunération <sup>11</sup> peut être prévue par la loi, les conventions ou un accord entre l'employeur et l'employé.

---

9. THEVENET (M) et autres : Fonction RH politique, métiers et outils des ressources humaines, édition Pearson, France, 2007, P 258.

10. LAUTIER (G) : les rémunérations, éditions Maxima, Paris, 1993, P14.

11. MOUZAIA (S) et OUFFA (S) : L'impact du système de rémunération sur le rendement des Travailleurs, étude de cas Sonatrach, mémoire de master en sciences humaines et, université Abderrahmane mira de Bejaia, Bejaia, juin, 2015, PP (24,25).

La rémunération globale se compose d'un salaire de base et des éléments complémentaires.

### 1.2.3.1 La rémunération directe

La rémunération directe est subdivisée en trois parties :

#### - Le salaire de qualification

C'est une partie fixe qui représente la contrepartie directe du travail fourni par l'employé. Cette partie se compose d'un salaire de base et des compléments individuels. Le salaire de qualification se caractérise par des augmentations individuelles basées sur plusieurs facteurs tels que : le niveau du poste, la capacité prouvée du titulaire, son potentiel, son âge, son ancienneté. . .

#### - Le salaire de performance ou bonus

Le salaire de performance renforce le système d'appréciation de la performance.

Il prend en compte la façon dont l'employé réalise les objectifs fixés et la contribution au résultat de l'entreprise.

#### - Diverses primes

Elles sont d'une nature fixe ou variable, individuelle ou collective.

Les diverses primes peuvent être liées à la fonction, à l'organisation du travail, à la personne.

### 1.2.3.2 La rémunération indirecte

Elle est composée des éléments qui se rajoutent à la rémunération directe, ces éléments ont une liaison avec le statut et l'appartenance du salarié.

Les différents types de la rémunération indirecte <sup>12</sup> sont :

#### - Les périphériques sélectifs

Les périphériques sélectifs se sont des composantes concrètes d'un caractère réversible tels

---

12. ABOUD (K) et AGGOUNE (S) : L'effet de la rémunération sur la motivation des salariés, étude de cas ; SPA CEVITAL, mémoire de Master en SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET sciences DE GESTION, UNIVERSITE A. MIRA de BEJAIA, Bejaia, juin, 2016, PP (11,12).

que : la voiture, le téléphone, le logement, les frais de déplacements, le complément de retraite individualisé, etc.

### - Les périphériques statutaires

Les périphériques statutaires se sont les éléments qui représentent les avantages sociaux comme : le complément de retraite, la mutuelle maladie, les avantages sociaux offert par l'entreprise, etc.

### - Les périphériques légaux

Les périphériques légaux englobent :

- **La participation financière** : la participation ou la réserve spéciale de participation se calcule à partir du bénéfice fiscal. Son avantage est de bénéficier d'une réalisation par l'entreprise. Elle est obligatoire pour les organisations d'un effectif mois de 50 et sa formule du calcul est fixée par la loi.

$RSP = 1/2 (\text{bénéfice net fiscal} - 5\% \text{ des capitaux propres}) \times \text{part des salariés dans la valeur ajoutée.}$

- **L'intéressement** : c'est une prime accordée aux salariés sous forme d'un revenu supplémentaire basée sur plusieurs facteurs d'un caractère variable comme (résultats, progression du chiffre d'affaire, baisse de taux de non qualité). Le montant de l'intéressement peut être disponible immédiatement contrairement à la participation.

- **Le plan d'épargne interentreprises** : le plan d'épargne<sup>13</sup> est un système collectif destiné aux employés de l'entreprise pour la construction d'un portefeuille de valeurs mobilières, le recueil de la somme versée se fait à travers le montant de l'intéressement des salariés et les versements volontaires.

Les sommes investis dans un PEI doivent être bloquées pendant cinq ans pour être défiscalisées.

- **Les stocks options** : les entreprises permettent à ses salariés d'acquérir des actions avec le prix d'exercice.

Les stocks d'options<sup>14</sup> représentent un risque nul pour les salariés de ce fait c'est un moyen de fidélisation, de reconnaissance et d'implication.

---

13. GUERRERO (S) : les outils des RH, les savoir-faire essentiels en GRH, éditions Dunod, PARIS, 2009, p 162.

14. THIERRY (P.R) : Les stock-options en France : théories et politiques, éditions L'Harmattan, paris, 2003, P 16.

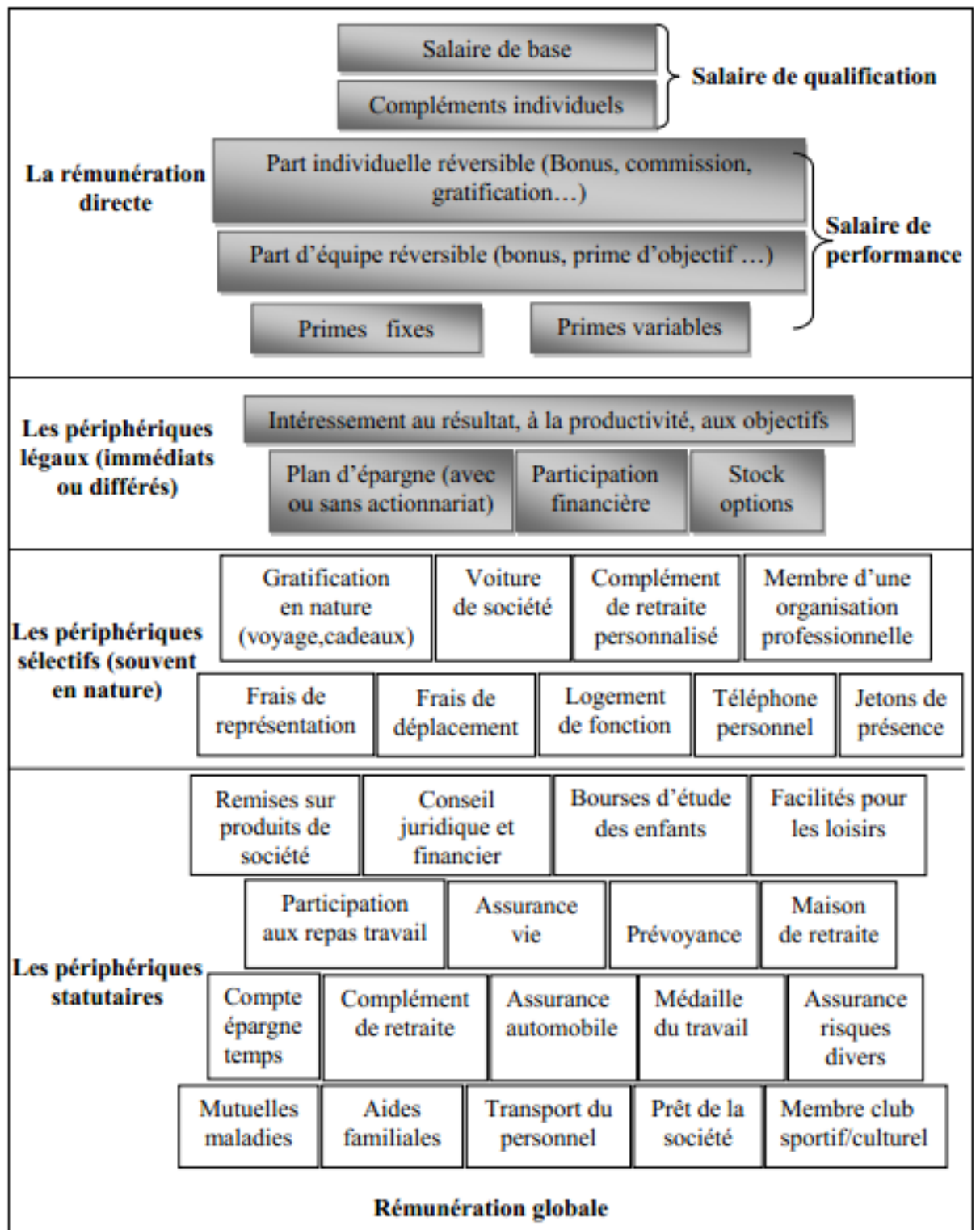
#### **1.2.4 La pyramide de rémunération**

*«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».*<sup>15</sup>

---

15. MOUZAIA (S) et OUFFA (S) : Op.cit, p28.

Figure 1.1: La pyramide des rémunérations



Source : PERETTI (J.M) : ressources humaines, Edition Vuibert, 7eme édition, Paris, 1998,

p16.

## 1.2.5 La classification des emplois et la grille salariale

### 1.2.5.1 La classification des emplois

Chaque entreprise se base sur un référentiel et une réflexion qui définit l'objet de sa structure de rémunération et l'organisation de ses postes de travail.

Deux grandes catégories de méthodes<sup>16</sup> existent pour classer les emplois : les méthodes appelées globales, et les méthodes dites analytiques ou critérielles.

#### - Les méthodes globales

La méthode globale<sup>17</sup> se fait par l'évaluation et la comparaison des emplois les uns par rapport aux autres pour l'obtention d'une liste hiérarchique des postes.

Parmi les méthodes les plus reconnues, la méthode de rangement qui se fait par l'établissement d'une liste par ordre croissant ou décroissant de tous les emplois considérés.

Il existe aussi la méthode de classement qui se réalise par l'affectation des emplois étudiés dans des classes préalablement déterminées.

#### - Les méthodes analytiques ou critérielles

Les méthodes analytiques utilisent plusieurs critères de comparaison qui permettent d'analyser les exigences des emplois concernés afin de les hiérarchiser et les classer. Il existe plusieurs méthodes analytiques, on cite entre autres la méthode Hay qui est sans doute la plus connue.

Selon Bernard ROMAN cette méthode «*s'adapte principalement aux emplois de cadres qui sont décrits selon un schéma type puis analysés à l'aide de trois critères :*

- *la finalité : à quoi sert le poste dans l'organisation ;*
- *l'initiative créatrice : quel est le degré de difficulté des problèmes à résoudre ?*
- *la compétence : que faut-il savoir et maîtriser pour tenir le poste ?*

*Des tables préétablies indiquent des valeurs de points correspondant aux niveaux sur lesquels chaque critère est mesuré. Au total, un nombre global de points est attribué à chaque emploi par addition des points obtenus sur chacun des critères. Ce total aboutit à un classement des fonctions entre elles, traduit ensuite en classification».*<sup>18</sup>

---

16. ROMAN (B) : Bâtir une stratégie de rémunération, Systèmes de rémunérations et management de la performance, éditions Dunod, 2ème édition, Paris, 2010, p21.

17. ACAR (J.R) et autres : « Les responsabilités ressources humaines des cadres et dirigeants », PERETTI (J, M) : Tous DRH, éditions groupe Eyrolles, Paris, 1996, P 214.

18. ROMAN (B), op.cit, pp (22,23).

### 1.2.5.2 La grille des salaires

La grille ou l'échelle des salaires<sup>19</sup> est un document interne de l'entreprise sous forme d'un tableau qui indique le salaire (minimum/maximum) pour chaque fonction en prenant en compte plusieurs critères tels que (ancienneté, niveau de responsabilité, de formation, d'expérience, etc.) pour la construction de cette grille.

Pour la construction de la grille des salaires il est important d'appliquer les conditions suivantes :

- Recueillir des informations sur les niveaux des salaires existants, c'est-à-dire positionner l'entreprise par rapport aux structures de son secteur au niveau des salaires pratiqués afin de respecter le principe de compétitivité externe (le marché de travail).
- Chaque salarié doit disposer d'une fiche de poste qui détaille ses missions et responsabilités, cela facilitera le positionnement de chaque poste dans la grille des salaires. La structure doit disposer d'un organigramme fonctionnel.

Les objectifs de la construction d'une grille des salaires se résument en :

- **Limiter le favoritisme** : à chaque poste correspond un niveau de salaire, établi selon des critères bien définis.
- **Limiter les conflits et les sentiments d'injustice liés aux questions sensibles pour la fixation du salaire** : les salariés peuvent mieux comprendre les différences des salaires au sein d'une équipe si la grille salariale est connue par tous les membres de l'organisation.

A la fin de cette section, nous pouvons conclure que :

- ✓ La rémunération constitue un élément déterminant dans la fonction RH d'une entreprise. Chaque entreprise doit offrir à ses salariés une rémunération qui lui permettra d'acquérir une RH compétente afin d'atteindre ses objectifs à court et à long terme.
- ✓ La rémunération comporte différentes composantes qui varient en fonction de l'entreprise et du poste.
- ✓ Pour assurer une rémunération juste et équitable, l'entreprise doit savoir sélectionner et traiter les critères de classification.

---

19. <https://gestion-paie.ooreka.fr/comprendre/grille-de-salaire> (consulté le 12/04/2019 à 21 :17).

## 1.3 Le système de rémunération

La rémunération est l'un des moyens qu'une entreprise possède pour retenir ses meilleurs éléments et attirer de nouveaux candidats à joindre ses effectifs dans le but d'augmenter son rendement. De ce fait, l'entreprise doit avoir un système de rémunération efficace afin d'atteindre ses objectifs fixés.

Après avoir défini la rémunération et expliqué ses différentes composantes dans la section précédente, nous allons consacrer cette section pour définir le système de rémunération et expliquer son équilibre, ensuite, nous allons citer ses trois grands types ainsi que les critères qui assurent son bon fonctionnement. Enfin nous allons aborder les objectifs du système de rémunération.

### 1.3.1 Définition

Le système de rémunération : est le *«choix de structure de composition et de modes d'évolution des rémunérations de l'ensemble ou de diverses catégories de salariés d'une entreprise ou d'un groupe. Il s'inscrit dans un contexte externe à l'entreprise et s'adapte à ses évolutions. Il répond à des objectifs fixés par l'entreprise cohérence avec ses propres objectifs stratégiques, ainsi qu'avec ses pratiques et ses valeurs»*.<sup>20</sup>

D'après cette définition nous pouvons comprendre que le système de rémunération doit prendre en considération la stratégie et la situation financière de l'entreprise avant l'établissement d'une structure salariale.

N'importe quel système de rémunération<sup>21</sup> doit appliquer la législation en matière de normes du travail, d'égalité de la rémunération, de droits de la personne, d'assurance-emploi, de retraite ou de prestations de retraite, de relations de travail, et de santé et sécurité au travail.

---

20. MOUTON-LIGER (A) : cours de Rémunération et gestion de la performance, cours Université Paris 1, Paris, 2003, p.3.

21. RACHIDI (L) et autres : Support de cours de la rémunération, Ecole Nationale de Commerce et de Gestion Agadir, Maroc, 2009-2010, p12.

La liberté des salaires s'inscrit dans le respect des obligations légales, des dispositions conventionnelles et contractuelles. Parmi les règles les plus importantes nous citons :

- L'existence d'un salaire minimum interprofessionnel garanti : Selon Jean-Pierre TAÏEB « *Le Salaire Minimum Interprofessionnel de Croissance (Smic) représente le montant minimum à verser aux salariés en contrepartie de leur travail évalué sur une base horaire. Le principe d'une rémunération minimum n'est pas nouveau puisqu'il remonte au 11 février 1950, date de création du Salaire Minimum Interprofessionnel Garanti (Smig), dont le but était de garantir le maintien du pouvoir d'achat aux salariés les plus défavorisés. Le Smig a laissé la place à l'actuel Smic, le 2 janvier 1970, pour prendre en compte les résultats de la croissance économique* ». <sup>22</sup>

- L'égalité des salaires féminins et masculins.

### 1.3.2 Equilibre d'un système de rémunération

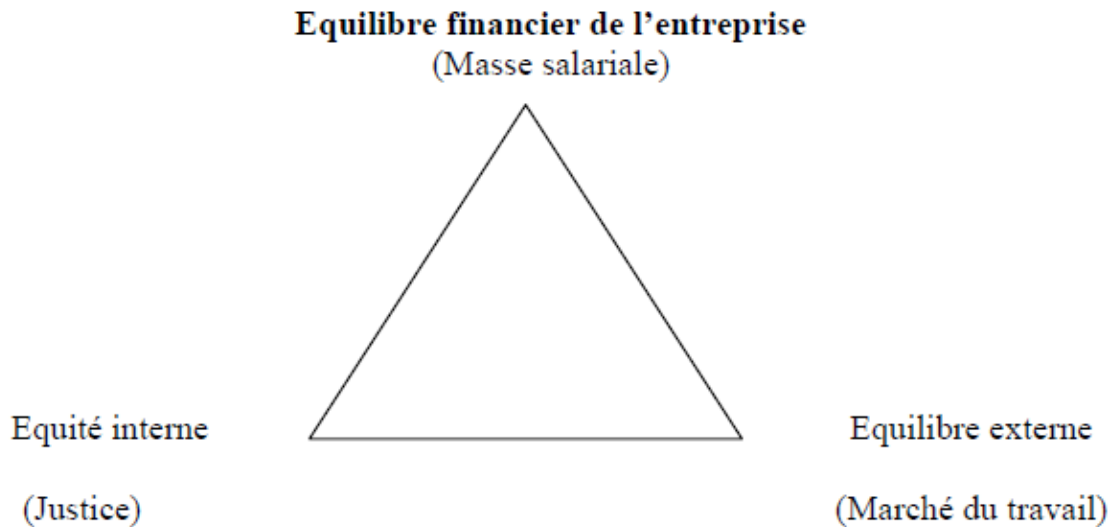
Un système de rémunération doit répondre aux triples équilibres :

- Equilibre financier (masse salariale).
- Equité interne (justice / performance).
- Compétitivité externe (marché de travail).

---

22. TAÏEB (J.P) : Paie et administration du personnel, Des techniques de calcul aux stratégies d'externalisation, éditions Dunod, 5<sup>ème</sup> édition, paris,2016, p10.

Figure 1.2: Le triple équilibre du système de rémunération



**Source :** THEVENET (M) et autres : Fonction RH politique, métiers et outils des ressources humaines, édition Pearson, France, 2007, p 259.

### 1.3.2.1 Equilibre financier

«L'équilibre financier nécessite que la capacité à payer soit supérieure à la masse salariale»<sup>23</sup>, c'est-à-dire, le volume de la masse salariale ne doit pas dépasser le niveau possible des engagements financiers de l'entreprise.

Donc chaque entreprise doit maintenir l'équilibre entre sa capacité financière et la masse salariale.

L'enjeu de l'équilibre financier consiste pour l'entreprise à gérer l'évolution de sa masse salariale à court terme et à long terme, autrement dit, l'entreprise doit anticiper et gérer les variations qui sont à l'origine le fruit de ses décisions présentes ou passés et des contraintes externes.

#### - Définition de la masse salariale

Plusieurs auteurs ont défini la masse salariale, nous pouvons citer quelques définitions :

«Montant globale de la rémunération directe ou indirecte consacrée par une organisation ou une industrie ou encore une économie nationale aux salariés durant une période donnée, géné-

23. TIRCHI (O) : la gestion des rémunérations, un outil de motivation du service de la performance au travail, étude de cas : CEVITAL, mémoire de magistère en management des entreprises, université de Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, Tizi-Ouzou, juin, 2012, p 54.

*ralement une année*». <sup>24</sup>

*«La masse salariale regroupe les rémunérations perçues par les salariés et les charges fiscales et sociales associés sur ces rémunérations».* <sup>25</sup>

D'après Bernard Martory et Daniel Crozet, La masse salariale <sup>26</sup> représente la somme des rémunérations et charges sociales patronales supportées par l'entreprise au cours d'une période donnée. Ils considèrent sa maîtrise comme une condition essentielle de la survie de l'unité car elle constitue le poste de dépense le plus important dans la plupart des entreprises.

### 1.3.2.2 La compétitivité externe

Compte tenu d'un état de marché du travail pour chaque type de qualification, toute entreprise, qui propose des rémunérations inférieures à celles proposées au marché du travail, s'exposera à deux dysfonctionnements graves, son recrutement deviendrait difficile et elle aurait des difficultés à maintenir ses salariés dans leur poste.

Donc, l'entreprise doit s'assurer qu'elle offre une rémunération comparable à celle qu'offrent les entreprises du même secteur ou pour des emplois similaires, afin d'attirer les candidats compétents et d'avoir un avantage comparatif et distinctif permanent et durable <sup>27</sup>.

### 1.3.2.3 L'équilibre interne

Selon Bernard Martory et Daniel Crozet <sup>28</sup>, 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 doit être de nature à favoriser des efforts individuels, ce qui explique les difficultés de sa mise en place.

24. SEKIOU(L) et autres, op.cit, P 159.

25. PERETTI (J-M), Gestion des ressources humaines, Edition Vuibert, 7<sup>o</sup> édition, 1998, p133.

26. MARTORY (B) et CROZET (D) : Gestion des ressources humaines Pilotage social et performances, éditions Dunod, 9<sup>ème</sup> édition, Paris, 2016, p 153.

27. Ibid, p 129.

28. Ibid, pp (129,130).

L'équilibre interne est considéré comme une clé importante d'une relation stable et loyale entre l'entreprise et l'employé, car il consiste à équilibrer entre la contribution de l'employé à l'entreprise et la rétribution qu'il en reçoit.

Son objectif est d'établir une structure salariale équilibrée en s'assurant qu'au sein d'une même entreprise les employés qui occupent des postes semblables sont rémunérés de façon équivalente.

### 1.3.3 Les types d'un système de rémunération

DONNADIEU<sup>29</sup> propose trois grands types de système de rémunération, ils sont définis par le couplage entre une variable dite principale et une variable dite secondaire :

- Le système poste / performance.
- Le système diplôme / ancienneté.
- Le système potentiel / Age.

#### 1.3.3.1 Le système poste/ performance

*«Le système poste/performance est un bon exemple de la mixité de l'individualisation qui repose à la fois sur des variables uniformes liées à la structure et des variables individuelles. Il intègre la valeur estimée de la fonction exercée et le mérite individuel du salarié».*<sup>30</sup>

C'est-à-dire, il indique le repérage des différents postes dans l'entreprise, évaluation de ces postes et l'appréciation de la performance. La rémunération des salariés sera obtenue par le mixage entre l'évaluation du poste qui est la variable principale et l'appréciation de la performance qui est la variable secondaire.

La rémunération à la performance consiste à rémunérer l'ensemble des collaborateurs en fonction de l'atteinte de leurs objectifs individuels et collectifs.

---

29. DONNADIEU (G) : du salaire à la rétribution, éditions Liaison, Paris, 1997, pp (153-158).

30. ROMAN (B), op.cit, p 50.

### 1.3.3.2 Le système diplôme/ ancienneté

*«Le système diplôme/ancienneté est beaucoup plus centré sur l'individu. Le niveau est supposé corrélé avec la capacité prouvée aux expériences et performances passées. L'individu est possesseur d'un diplôme et d'un parcours professionnel qui atteste de ses capacités».*<sup>31</sup>

Le diplôme c'est la variable principale, l'ancienneté c'est la variable secondaire. Ce système est individualisé et permet de différencier les collaborateurs selon leurs profils, c'est-à-dire selon :

- Leurs diplômes, certifications et formations.
- Leurs expériences et leurs niveaux d'expertise.
- L'ancienneté.

### 1.3.3.3 Le système potentiel/ Age

Ce système est appliqué généralement aux jeunes diplômés et aux hauts potentiels et cadres en général. Il est centré sur la personne.

Le potentiel ultime c'est la variable principale et l'âge de l'intéressé c'est la variable secondaire, le salarié est rémunéré en fonction de ces deux variables.

### 1.3.4 Les critères d'un bon système de rémunération

Un système de rémunération performant se base les critères suivants<sup>32</sup> :

#### **- Equitable**

Le système doit se sentir juste et incontestable de la part des membres de l'organisation. Par exemple deux personnes qui occupent le même poste doivent avoir droit au même montant fixe. C'est une question de motivation, mais aussi de respect de la législation.

Tout sentiment de déséquilibre ou d'injustice ressenti par le personnel crée des conflits et impacte négativement sur la motivation.

---

31. Bernard ROMAN, op.cit, p51.

32. ANNICK (C) : Toute la fonction Ressources Humaines, éditions Dunod, Paris, 2010, p300.

### **- Compétitif**

L'entreprise doit définir le positionnement de ses médianes de salaires par niveau d'emploi en fonction du marché externe. Autrement dit, les rémunérations proposées par l'entreprise doivent être en adéquation avec les entreprises qui exercent la même activité sur ce marché, pour lui permettre d'attirer, de motiver et de retenir les compétences dont elle a besoin.

### **- Lié à la stratégie**

La rémunération doit être un système cohérent orienté vers les objectifs de l'entreprise et lié à sa stratégie. Donc, il doit pouvoir être révisé pour s'adapter en permanence avec un environnement mouvant. Il doit favoriser la réalisation des objectifs de l'entreprise, et non pas constituer un frein. Il doit également être à la mesure des valeurs et de la culture de l'entreprise.

### **- Motivant**

Le système doit encourager l'implication du personnel dans la réalisation des objectifs de l'entreprise. La rémunération variable est considérée comme un outil de motivation permettant de reconnaître et développer les performances individuelles et collectives au sein de l'entreprise ou du groupe.

### **- Contrôlé**

L'évolution de la masse salariale doit être suivie et contrôlée car elle constitue le poste de dépense le plus important dans la plupart des entreprises. Donc l'entreprise doit analyser les facteurs de cette évolution, elle doit savoir jongler entre les augmentations individuelles, liées à la maîtrise du poste par l'individu, et les augmentations générales, liées à l'inflation.

### **- Connue et contrôlée par le salarié**

Le système de rémunération doit être compris à la fois par le collaborateur et par le manager. Quelqu'un qui sait comment fonctionne son salaire, et notamment son variable, est généralement plus motivé.

### 1.3.5 Les objectifs d'un système de rémunération

Parmi les objectifs d'un bon système de rémunération<sup>33</sup>, nous citons :

**- Attirer et recruter les candidats répondant aux besoins de l'organisation :**

Un bon système de rémunération permet à l'entreprise d'attirer des personnes qualifiées et performantes qui permettront d'augmenter les profits et les bénéfices de l'organisation.

**- Fidélisation des salariés occupant des postes clés :**

Le suivi des enquêtes de salaires pour s'assurer de l'équité externe.

**- Conservation de la performance :**

Il s'agit d'attirer les meilleurs collaborateurs et retenir les plus performants d'entre eux. La rémunération qui satisfait les salariés, c'est à dire une rémunération comparable à celle offerte sur le marché du travail et répondant aux qualifications de chacun des salariés, contribue à concurrencer adéquatement les autres organisations de façon à conserver les salariés performants.

**- Maintenir l'équilibre financier :**

L'entreprise doit contrôler l'évolution de la masse salariale, elle doit éviter la progression trop rapide de cette dernière, ou encore un mauvais recrutement qui pourrait engendrer une perte à la firme.

**- Motiver les ressources humaines :**

Une structure de rémunération motivante doit viser à établir un mécanisme de rétribution sous forme de primes d'incitation et d'intéressement pour récompenser les salariés qui œuvrent dans le sens des objectifs de l'organisation.

**- Création d'un climat social :**

Implication de l'employé dans des négociations et dans la réalisation des objectifs de l'entreprise ainsi que dans la prise des décisions.

---

33. [www.memoireonline.com/11/12/6442/Le-recrutement-la-formation-et-la-remuneration-du-personnel-dans-une-entreprise-publique-Cas-de.html](http://www.memoireonline.com/11/12/6442/Le-recrutement-la-formation-et-la-remuneration-du-personnel-dans-une-entreprise-publique-Cas-de.html) (consulté le 16/04/2019 à 19 :16h).

A la fin de de cette section, nous pouvons conclure que :

- ✓ Le système de rémunération doit répondre aux triples équilibres : l'équilibre financier, l'équilibre interne et l'équilibre externe.
- ✓ Il existe trois grands types de systèmes de rémunération basé sur la combinaison entres des variables principales et des variables secondaires, autrement dit, l'employé est rémunéré selon le poste et la performance, ou selon le diplôme et l'ancienneté, ou bien selon le potentiel et l'âge.
- ✓ Un bon système de rémunération est important pour l'entreprise, parce qu'il peut être à la fois un outil de fidélisation du personnel, un stimulateur pour celui-ci à fournir plus d'efforts, et un outil d'influence non négligeable. Autrement dit, un bon système de rémunération influe positivement sur la performance globale de l'entreprise, de ce fait, il faut bien faire la structuration de ses composantes et appliquer un système de classification claire et fiable.

A la fin de ce 1<sup>er</sup> chapitre, il est à souligner que :

- ✓ La GRH se trouve au centre des préoccupations des entreprises, car elle constitue un outil très important qui aide l'entreprise à réaliser ses principaux objectifs.
- ✓ La rémunération est d'une grande complexité et qu'elle ne touche pas seulement le salaire versé à l'employé mais également englobe tout ce que l'employé reçoit de la part de l'entreprise en contrepartie de son travail.
- ✓ Les différentes composantes de rémunération varient en fonction de l'entreprise et du poste.
- ✓ Pour une bonne gestion des salaires l'entreprise doit savoir sélectionner et traiter les critères de classification dans le but d'assurer une rémunération juste et équitable.
- ✓ Un bon système de rémunération doit répondre au triple équilibre : l'équilibre financier qui se traduit par la capacité de payer l'employé et la maîtrise de la masse salariale. La compétitivité externe qui consiste à attirer les candidats compétents et d'avoir un avantage comparatif et distinctif permanent et durable. Et enfin l'équilibre interne qui consiste à équilibrer entre la contribution de l'employé à l'entreprise et la rétribution qu'il en reçoit.
- ✓ La rémunération reste la principale préoccupation des employés. Ces derniers accordent une très grande importance à la rémunération qu'ils perçoivent car ça leur permet de couvrir leurs besoins quotidiens. Ainsi elle est considérée comme un élément nécessaire à la motivation du personnel.

## La motivation au travail

L'homme a naturellement besoin d'être conforté dans ses espérances, dans son besoin de confiance et dans son sentiment d'appartenance à une organisation.

Avec l'évolution de l'environnement et du mode de travail, les entreprises ont pris conscience de l'importance de la motivation et de ses approches théoriques dans les années 1930. Cette notion est aujourd'hui au cœur des politiques ressources humaines. Aujourd'hui, une entreprise ne peut plus fonctionner efficacement sans avoir recours aux techniques de stimulation et de motivation.

Les employés contribuent par leurs efforts à la bonne réalisation des objectifs visés par l'entreprise, et ils ne peuvent contribuer valablement à l'atteinte de ces objectifs que s'ils se sentent parties prenantes et qu'ils se sentent motivés. Donc, tous les responsables doivent savoir ce qui motive les individus à travailler plus et mieux, d'où il existe des différents outils et types de motivations des ressources humaines, dans notre recherche nous allons nous focaliser sur la motivation par la rémunération.

Ce deuxième chapitre traitera la notion de rémunération comme élément fondamental de la motivation des ressources humaines, à travers 03 sections :

- La première contiendra un cadre conceptuel sur la motivation.
- La deuxième section abordera les caractéristiques, les types et les outils de la motivation.
- La troisième section sera consacrée à l'étude de la relation entre la rémunération et la

motivation au travail.

## **2.1 Cadre conceptuel de la motivation**

La motivation du personnel est devenue une préoccupation principale des responsables de ressources humaines car elle est considérée comme une clé de réussite des entreprises. Pour mieux comprendre cette notion, nous allons commencer cette 1<sup>ère</sup> section par un bref historique de la motivation, puis dans un deuxième temps nous allons définir la notion de motivation, ensuite nous allons citer les théories de motivation. Et enfin nous allons aborder l'importance de la motivation au travail.

### **2.1.1 Historique de la motivation**

J.ELLUL<sup>1</sup>, a démontré que la notion de motivation a fortement changé au cours de l'histoire :

1930 : les organisations cherchaient à favoriser le travail de groupe ou collectif, le groupe motive le salarié, il fallait s'en occuper pour développer la performance individuelle à travers la participation de la personne au sein du groupe.

1960-1970 : les organisations ont essayé de récompenser la performance individuelle et en assurant des avantages sociaux afin de compenser les difficultés du travail en groupe.

1980 : la motivation s'identifie plutôt à une implication personnelle dans un projet collectif développé par l'organisation.

Ces dernières années : la motivation au travail est un processus qui se gère, se reconstruit en permanence à partir de multiples stratégies et fait intervenir autant les dimensions individuelles (image de soi), que les caractéristiques de l'organisation (ambiance au travail, contenu des tâches).

---

1. ELLUL (J) : la psychologie au travail, éditions Gaétan Morin, Montréal, 1996, p79.

### 2.1.2 Définition

#### - La motivation :

Selon VELLERAND et THILL, *«le concept de motivation représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement»*.<sup>2</sup>

Selon LEVY LEBOYER C, *«Etre motivé, c'est essentiellement, avoir un objectif, décider de faire un effort pour l'atteindre, persévérer dans cet effort jusqu'à ce que le but soit atteint. Les degrés de la motivation dépendent de la variation de ces trois aspects et de leurs interactions avec tous les autres déterminants de la performance : aptitudes, personnalité, savoirs et compétences»*.<sup>3</sup>

Selon ROUSSEL Patrice, *«la motivation au travail relève du défi tant les avis, les opinions, les analyses, les pratiques managériales divergent sur un sujet combien important pour l'entreprise»*.<sup>4</sup>

D'après ces définitions, nous constatons que la motivation est un concept qui représente un processus physique supposé, non observable directement, et nous pouvons la ressentir mais nous ne pouvons pas la toucher. La motivation commence lorsque l'individu fixe un but et met des efforts pour l'atteindre. Elle est influencée par le désir et la volonté de l'individu jusqu'à l'atteinte de ce but.

#### - La motivation professionnelle :

La motivation professionnelle représente la force qui pousse le travailleur à fournir des efforts en vue d'atteindre les objectifs de son organisation et contribuer ainsi à la performance de cette dernière.

Une entreprise qui parvient à bien gérer la motivation de ses employés a des chances d'être plus performante que ses concurrents.

---

2. VALLERAND (R.J) et THILL (E.E) : introduction au concept de motivation, éditions études vivantes-Vigot, Laval, 1993, p 18.

3. LEVY-LEBOYER (C) : Motivation dans l'entreprise, modèle et stratégie, éditions d'organisation, paris, 2001, P 2.

4. ROUSSEL, (P) : La motivation au travail - concept et théories, éditions EMS, Toulouse, 2000, p 03.

### 2.1.3 Les théories de la motivation

Les managers cherchent toujours à motiver leurs équipes, ils s'appuient consciemment ou non sur les théories de la motivation<sup>5</sup> qui influencent leurs pratiques managériales. Ces théories ont façonné l'idée que nous avons aujourd'hui sur la gestion de la motivation.

Il existe globalement deux catégories de théories de la motivation :

#### - Les théories du contenu :

Elles sont centrées sur les besoins. Elles cherchent à comprendre le contenu et les causes de la motivation.

A l'origine de ce courant de pensée nous retrouvons Abraham Maslow avec sa théorie de la hiérarchie des besoins (1954) et Frederick Herzberg avec sa théorie des deux facteurs.

#### - Les théories du processus :

Elles sont centrées sur les attentes et cherchent à analyser ce qui pousse l'individu à fournir un effort supplémentaire. La théorie de l'expectation-valence (1964) de Victor Vroom est la plus puissante et la plus connue des théories du processus.

D'autres théories<sup>6</sup> qui traitent la motivation au travail et qui ne font partie d'aucune de ces deux catégories sont d'autant plus importantes telles que celle de Frederick Winslow Taylor en 1911 et celle d'Elton Mayo en 1927.

Nous présenterons ces principales théories de la plus ancienne à la plus récente :

#### 2.1.3.1 F.W.Taylor (1856-1917, Ingénieur américain) : le travail est un besoin économique

Taylor est le fondateur de l'Organisation Scientifique du Travail et du salaire au rendement. En 1903, il développe sa théorie de l'organisation scientifique du travail dans son ouvrage "Shop Management". L'idée principale est de décomposer les tâches, minuter les gestes des ouvriers pour améliorer la qualité, et diminuer les coûts et les délais. C'est le début du travail à la chaîne et de la production de masse.

---

5. MONTERRAT(X) : Comment Motiver, éditions d'Organisation, paris, 2004, P 25.

6. Ibid, P.26.

Selon Taylor, le travailleur ne s'intéresse qu'à la maximisation de son profit individuel, de ce fait il accorde une importance particulière à la motivation financière. Il considère le travail comme un besoin économique.

### **2.1.3.2 Mayo (1880-1949, professeur et chercheur australien en psychologie)**

A travers ses expériences dans les ateliers Hawthorne à Chicago, Mayo montre que l'argent seul n'est pas source de motivation, il existe en effet d'autres variables d'ordre psychologique qui peuvent avoir un impact considérable sur la motivation des travailleurs, tel que le besoin de reconnaissance (statut social), le sentiment d'appartenance à un groupe, et la satisfaction des besoins sociaux (sécurité).

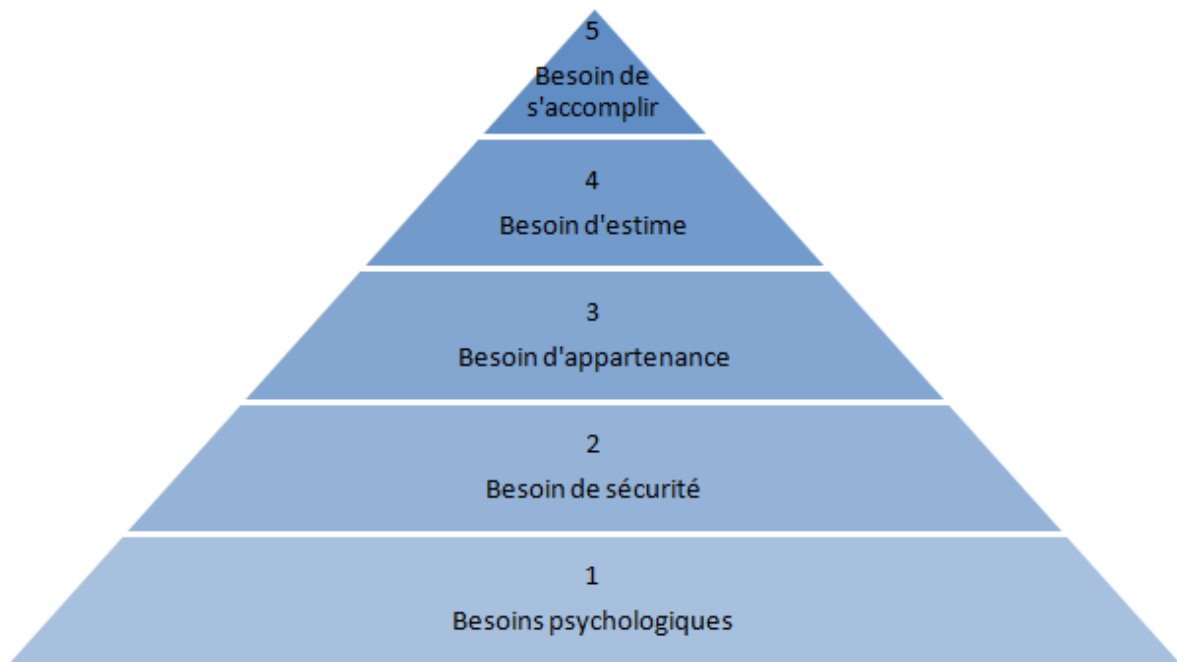
### **2.1.3.3 Maslow<sup>7</sup> (1908-1970, Psychologue américain) : la théorie des besoins**

Cette théorie est fondée sur un principe fondamental : un besoin non satisfait reste une source de motivation. A partir de là, Maslow a construit une pyramide hiérarchisant les besoins en cinq niveaux. Selon lui, pour qu'un individu soit motivé par les besoins d'un niveau supérieur, il faudrait que les besoins du niveau inférieur soient satisfaits.

---

7. JACQUES (L) : Les théories de la motivation, éditions d'Organisation, paris, p119.

Figure 2.1: La pyramide des besoins



**Source :** WERTHEN (W.B) et autres, la gestion des ressources humaines, éditions McGraw-Hill, Montréal, 1985, P 412.

- Les besoins psychologiques : ce sont typiquement des besoins concrets tel que manger, se vêtir, se nourrir ...etc.
- Les besoins de sécurités : il s'agit de la protection de soi au niveau physique mais également moral.
- Les besoins sociaux d'appartenance à un groupe : l'individu a besoin de rejoindre un groupe, être reconnu et être estimé par ce groupe.
- Les besoins d'estime, de respect et de confiance : l'individu souhaite être reconnu au sein des groupes auxquelles il appartient.
- Les besoins de développement personnel et d'accomplissement : l'homme a besoin de s'épanouir et de rechercher le meilleur en soi, alors il vise à sortir d'une condition purement matérielle pour atteindre l'épanouissement.

Le modèle de Maslow repose sur trois principes :

- D'abord, que tout comportement est déterminé par la satisfaction d'un des besoins fondamentaux.
- Ensuite, que tout individu commence par satisfaire les besoins élémentaires et ne passe au besoin suivant, qu'une fois satisfait le besoin plus bas.

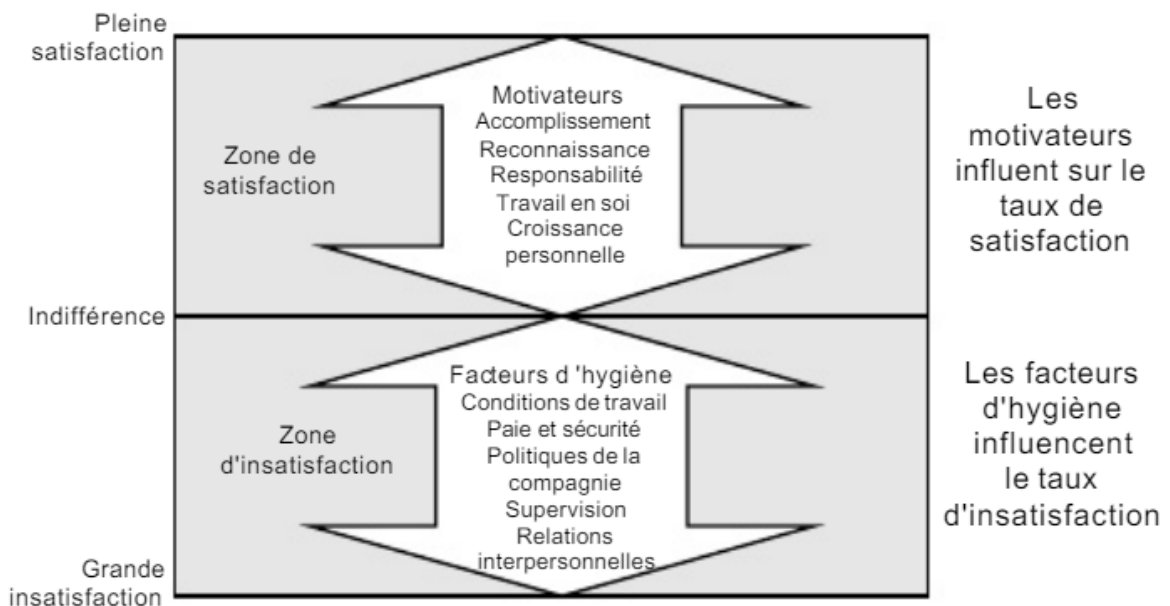
- Enfin, les besoins fondamentaux, ceux du premier niveau, ont une priorité sur tous les autres, ce qui explique que peu de personnes ne soient motivées par la réalisation des besoins supérieurs.

#### 2.1.3.4 Herzberg (1923-2000, Professeur américain en psychologie industrielle) : la théorie des deux facteurs

Reprenant les travaux de Maslow, Herzberg<sup>8</sup> distingue entre deux types de facteurs :

- Les facteurs motivateurs ou de satisfaction, qui sont seuls à avoir un véritable impact sur la motivation.
- Les facteurs d'hygiène ou d'insatisfaction, qui peuvent susciter un mécontentement en cas d'absence, mais qui ne sont pas source d'une forte motivation.

Figure 2.2: théorie des deux facteurs de Herzberg



**Source :** the leadership experience, traduit par PATRICIA (G), éditions South-Western, Cincinnati, OH, 2005, p 301.

8. Richard (L. D) : the leadership experience, traduit par PATRICIA (G), éditions South-Western, Cincinnati, OH, 2005, p 301.

Dans le 1<sup>er</sup> type, se trouvent les factures qui ont la capacité d'apporter de la satisfaction aux employés, ce sont les factures de motivation car ce sont des besoins que l'individu va chercher à combler cette recherche va le conduire à produire plus d'efforts, ces facteurs sont :

- L'accomplissement ou la sensation d'avoir bien réalisé son travail.
- La reconnaissance notamment du travail bien fait.
- Le travail en soi.
- Le plan de carrière notamment à travers de promotion d'avancement et de réalisation de soi.

Le 2<sup>ème</sup> type regroupe les facteurs qui ne peuvent produire que de l'insatisfaction s'ils ne sont pas maîtrisés, ce sont les facteurs d'hygiène. Ces facteurs ne sont pas à même de créer la motivation, par contre, ils ont un impact négatif sur l'individu s'ils ne sont pas contrôlés, ces facteurs sont les suivants :

- Les qualités et défauts du supérieur hiérarchique.
- La rémunération.
- La politique et administration de l'entreprise.
- Les relations interpersonnelles (supérieurs, collègues, subordonnés).
- Les conditions de travail telles que la sécurité de l'emploi, la condition de vie dans l'entreprise.

### **2.1.3.5 V. Vroom (1932, professeur en économie) : la théorie de l'Expectation- Valence**

Selon Vroom<sup>9</sup>, la motivation est le résultat d'un ensemble d'attentes. Avec son modèle V.I.E (Valence, Instrumentalité, Expectation), nous allons détailler ça dans la 3<sup>ème</sup> section.

## **2.1.4 L'importance de la motivation au travail**

Toute performance est déterminée par l'énergie déployée, le savoir-faire appliqué et la direction des efforts faits par rapport au but poursuivi.

---

9. John Wiley and Sons, Work and motivation, traduit par GRANIER (M), Edition Broche, Sans Francisco, 1964, p 270.

L'énergie déployée et l'effort consenti représentent la motivation de l'individu. Aussi douée, qualifiée qu'une personne puisse être, il n'y a donc pas de bonne performance, à moins d'une motivation suffisante. Savoir et intelligence ne suffisent pas, ils doivent être accompagnés de rêve et de sentiments.

La motivation au travail peut se définir simplement comme la mesure dans laquelle l'individu s'y implique, la persévérance et la continuité de l'effort qu'il consent.

De cette implication et de ces efforts dépendent directement les performances de chacun et la réussite d'une entreprise, donc la motivation du personnel a un impact positif sur la performance des employés ainsi que sur le succès de l'entreprise. Maintenir une haute motivation des employés est l'une des clés de la réussite d'une organisation.

L'absence de motivation peut avoir des conséquences négatives sur la vie de l'entreprise tels que :

- Attention relâchée.
- Faible conscience professionnelle.
- Mauvais climat social.
- Rotations fréquentes.
- Mauvaises transmissions des informations.
- Mauvais fonctionnement.
- Mauvaise image de l'entreprise.
- Mécontentement des clients.
- Difficultés pour l'entreprise.

Cette 1<sup>ère</sup> section nous a permis de connaître l'historique de la motivation et ses différentes théories et de comprendre l'importance de motiver les employés au sein de l'entreprise.

## **2.2 Caractéristiques, types et outils de la motivation**

Dans cette deuxième section nous allons commencer par citer les caractéristiques des individus motivés, ensuite nous allons voir les différents types de motivation. Enfin ça sera le tour

de voir les outils de motivation.

### 2.2.1 Caractéristiques des individus motivés

Les individus motivés possèdent trois caractéristiques<sup>10</sup> importantes :

**Ils sont en mouvement** : c'est-à-dire, ils ont des projets, de développement, évoluent s'améliorent dans tous les secteurs de la vie professionnelle et personnelle.

**Ils éprouvent du plaisir à travailler** : c'est-à-dire, ils sont de bonnes humeurs le matin devant la perspective de leur journée de travail.

**Ils sont positifs** : c'est-à-dire, ils identifient dans leur environnement ce qu'ils peuvent changer ou non et cherchent à voir le bon côté des choses.

Ils sont aussi des stratèges conscients de leurs désirs, des gestionnaires inspirés de leurs rencontres avec leur environnement.

Alors l'homme motivé dans son entreprise va chercher activement toutes les synergies possibles entre l'interne et l'externe ; et pour cela, il s'implique encore plus dans l'action collective de l'organisation de son entreprise car il saura y trouver les opportunités utiles à son propre développement.

### 2.2.2 Les types de motivation

On peut distinguer deux types<sup>11</sup> de motivation :

#### - La motivation intrinsèque

Elle intervient lors d'une activité réalisée uniquement pour le plaisir et pour la satisfaction sans attendre une récompense, c'est-à-dire, elle correspond aux intérêts spontanés de la personne,

---

10. TERNENCE GROUPE, encyclopédie des ressources humaines, de la fonction personnelle à la fonction ressources humaines, tome 02, éditions d'organisation, Paris, 1993, P114.

11. LEVY (L) : la motivation dans l'entreprise, éditions d'Organisation, paris, 2003, p98.

l'activité en elle-même apporte des satisfactions indépendamment de toute récompense extérieure. Par exemple faire du sport pour le plaisir.

Elle est appelée ainsi parce qu'elle provient de l'individu lui-même, et correspond à ses valeurs, besoins et croyances. Par exemple un employé est satisfait par l'accomplissement de son travail.

### **- La motivation extrinsèque**

Elle permet à l'individu d'agir non pas pour le plaisir, mais pour les récompenses et pour acquérir un statut social, ou bien pour éviter un désagrément ou sanction. Le salarié est donc motivé par un élément extérieur au travail lui-même ou par la récompense que lui procure l'activité dans laquelle il est engagé.

Selon Deci et Ryan<sup>12</sup> dans leur théorie de l'évaluation cognitive, il existe quatre niveaux de motivation extrinsèque, avec un degré d'implication des individus plus important d'un niveau à un autre :

Niveau 1 (La régulation externe) : La source du contrôle de l'action est externe.

Niveau 2 (L'introjection) : La source du contrôle s'internalise tout en demeurant contrôlant.

Niveau 3 (L'identification) : Le comportement est choisi et valorisé par l'intéressé.

Niveau 4 (La régulation intégrée) : L'individu a le sentiment de déterminer lui-même son comportement.

### **- L'amotivation**

Elle se traduit par l'absence d'autorégulation et d'énergie volontaire, c'est-à-dire l'absence totale de motivation. Elle se manifeste par des degrés d'énergie relativement bas, une absence de régulation comportementale et un non-engagement au travail, celle-ci apparaît lorsque l'individu ne fait plus de lien entre l'action qu'il entreprend et le résultat de cette action. Dans la plupart du temps, l'amotivation est reliée fortement à des conséquences négatives<sup>13</sup>.

### **2.2.3 Les outils de motivation**

Il existe plusieurs outils<sup>14</sup> de motivation, et chaque outil a son impact sur le degré de motivation des employés, parmi ces outils nous allons citer les suivant :

---

12. MONTSERRAT(X), op.cit, P 18.

13. Ibid, P 65.

14. ROMELAER (P), op.cit, p 35.

### - La rémunération :

Les salariés seraient très sensibles à une augmentation de leurs salaires, donc la rémunération joue un rôle très important dans leur motivation.

Nous avons vu dans le 1<sup>er</sup> chapitre les différentes composantes de la rémunération. Cette dernière est composée de deux parties, une partie fixe qui est le salaire et une partie variable qui est les primes.

La rémunération variable est un facteur de motivation qui se concrétise par une large gamme de primes et de gratifications individuelles dont dispose l'employeur pour motiver son personnel ou ses équipes.

Le système de rémunération doit poursuivre trois objectifs principaux afin de motiver les employés :

- **L'équité** : la notion de l'équité consiste à éviter les injustices au sein de l'organisation.
- **La compétitivité** : il s'agit d'attirer et de retenir les collaborateurs de valeur en offrant des rémunérations attractives par rapport au marché.
- **La motivation et la reconnaissance des prestations fournies** : le système de rémunération doit être motivante, et permettre de connaître les mérites des employés.

### - Les conditions du travail :

Les conditions de travail contribuent à la motivation des employés tel que ; l'éclairage, l'aménagement des bureaux, les chauffages, les climatiseurs, le transport, la cantine... etc. Pour mettre encore les employés plus à l'aise les entreprises développent de nouveaux espaces tels que les salles de sport, les crèches, les piscines, en agissant sur la partie psychologique de l'employé pour faire éliminer la fatigue morale et physique, donc cela impacte positivement sur la motivation de l'employé.

### - Le rôle du manager :

Un manager motivé n'est pas forcément motivant pour ses collaborateurs. Donc, pour motiver ces derniers, il doit :

#### — Communiquer :

Le manager doit veiller à améliorer la communication au sein de l'entreprise, elle doit se faire à trois niveaux, au quotidien, c'est-à-dire à travers des échanges opérationnels, à

moyen terme par exemple sur l'organisation et les priorités à venir au service, et à long terme c'est à-dire sur la stratégie globale de l'entreprise.

— **Faire confiance :**

Quand les employés savent que leur manager fait confiance à eux, cela augmente leur motivation et impacte positivement sur la réalisation de leurs tâches, ce qui permet aux collaborateurs de connaître clairement leur champ d'action et les objectifs à atteindre.

— **Responsabiliser :**

Le management par la responsabilisation permet d'offrir aux employés une capacité de décision dans un champ d'action précis, cette capacité de décision offre aux employés des raisons supplémentaires de motivation si les objectifs visés sont atteints.

— **Orchestrer :**

La motivation des employés repose sur l'excitation intellectuelle, c'est pour cette raison il faut éviter les travaux de routine qui démotive les employés avec le temps, c'est pour cela le manager doit jouer le rôle du chef d'orchestre en lançant de nouveaux défis par exemple, de nouveaux projets qui sont associés par une récompense par la suite.

— **Soigner l'ambiance :**

L'employé est plus motivé pour aller travailler quand il sait qu'il pourra y plaisanter, rire et partager des bons moments avec ses collègues.

Donc, le manager doit être attentif à l'ambiance de son équipe, apprendre à connaître chaque employé et agir sur les problèmes qui peuvent perturber ses niveaux de motivation par l'organisation régulière des activités fédératrices (réunion, séminaire...).

En conclusion de cette 2<sup>ème</sup> section, nous avons constaté que la motivation au travail à une très grande importance, elle est considérée comme un atout majeur et un avantage concurrentiel pour le bon fonctionnement de l'entreprise.

### 2.3 La relation entre la motivation et la rémunération

De nombreux chercheurs se sont penchés sur les questions de motivation au travail car il existe plusieurs manières pour motiver les employés.

La rémunération est considérée comme un outil de motivation qui permet de reconnaître les mérites des travailleurs au sein de l'entreprise.

*«La rémunération a depuis toujours constitué un sujet déterminant dans la politique du personnel d'une entreprise. Elle est plus souvent le reflet du système de valeur en vigueur, le système valorise l'ancienneté, les responsabilités assumées, les performances accomplies».*<sup>15</sup>

Pour bien détailler cette étude nous allons diviser cette section en trois parties : la 1<sup>ère</sup> représente quelques théories qui expliquent la relation entre la motivation et la rémunération, la 2<sup>ème</sup> partie représente les composantes de la rémunération qui stimulent la motivation des employés et la dernière partie sert à définir le rôle de la rémunération pour encourager et améliorer les compétences et les performances.

### 2.3.1 La rémunération dans les théories de la motivation

Il existe plusieurs théories qui expliquent la forte relation entre la motivation au travail et la rémunération du personnel parmi ces théories nous allons citer les suivantes :

#### - La théorie des attentes

Victor Vroom énonce en 1964 la théorie des attentes<sup>16</sup> la force motivationnelle dépend de l'enchaînement de trois types de perceptions :

- E : c'est le niveau d'attente de l'individu (Expectation), autrement dit la performance qu'il peut atteindre en fonction des efforts fournis.
- I : c'est l'instrumentalité, c'est-à-dire la question d'attente liée aux avantages (récompense) et aux sanctions qui résultent de l'atteinte ou non d'un objectif de performance.
- V : cette lettre exprime la valeur affective que l'individu attribue aux récompenses obtenues.

La formule de la motivation (M) est alors  $M = V \cdot I \cdot E$

Comme la récompense obtenue est liée au niveau de performance réalisé, le salarié doit être

---

15. MEHRES (M), la motivation comme outil de la performance des RH, étude de cas : Housing Bank, Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en sciences commerciales (Option : management et entrepreneuriat), EHEC, Alger, juin, 2014, p20.

16. CADIN (L) et autres : Pratique et Éléments de Théorie GRH, éditions Dunod, 4ème édition, Paris, 2012, p 293.

performant et donne plus d'efforts et plus d'importance à son travail pour que la valeur de sa récompense augmente. C'est à partir de là que la motivation par la rémunération s'est développée.

### **- La théorie des besoins (Modèle de MASLOW)**

La rémunération est un outil très important qui permet de satisfaire les besoins des individus cités dans la pyramide de MASLOW<sup>17</sup>.

#### **— La rémunération pour satisfaire les besoins physiologiques**

Un employé qui reçoit un bon salaire qui lui permet de se loger, se nourrir et subvenir l'entretien de sa famille n'aura pas l'esprit occupé à gérer ses soucis matériels, de ce fait il sera plus motivé pour fournir plus d'effort afin d'atteindre d'autres objectifs liés à son travail.

#### **— La rémunération pour satisfaire les besoins de sécurité**

Le besoin de sécurité est satisfait par la partie du salaire fixe car l'employé sait qu'il peut compter sur cette partie pour planifier ses dépenses (remplir les conditions pour louer un logement, faire un crédit pour acheter une voiture ou une maison, etc...).

#### **— La rémunération pour satisfaire les besoins d'appartenance**

Le salarié est certain que son implication dans l'organisation lui permet d'obtenir un bon salaire sous forme d'une rémunération collective (une somme versée à tous les employés en fonction du résultat de l'entreprise), automatiquement, son besoin d'appartenance est satisfait.

#### **— La rémunération pour satisfaire les besoins de reconnaissance**

Le besoin de reconnaissance est satisfait si l'employé reçoit une augmentation individuelle grâce à son travail réalisé, est que cette augmentation lui montre qu'il est reconnu par son employeur. Cette méthode permet de donner aux salariés l'envie de fournir des efforts et donc d'augmenter la productivité.

#### **— La rémunération pour satisfaire les besoins d'accomplissement**

Chaque entreprise doit offrir à ses employés des sources d'épanouissement au travail (l'autonomie, la responsabilité, la progression ...).

Les indemnités de responsabilité sont un bon exemple qui permet de satisfaire les besoins d'accomplissement.

---

17. [www.qualiblog.fr/ressources-humaines/motiver-remuneration-bonne-solution/](http://www.qualiblog.fr/ressources-humaines/motiver-remuneration-bonne-solution/) (consulté le 08/04/2019 à 16 :59h).

### 2.3.2 Les éléments de la rémunération comme outil de la motivation

La rémunération n'est pas un simple moyen de rétribution du travail, elle est considérée comme une reconnaissance des employés, elle sert à encourager, récompenser et susciter l'engagement à travers une structure salariale entre fixe et variable, individuel et collectif, en fonction de ce que l'entreprise veut obtenir de ses collaborateurs <sup>18</sup>.

**- La rémunération directe/ fixe :**

Elle est régulière et sécurisante car elle permet au salarié de faire une planification des dépenses.

**- La rémunération directe/variable :**

Appelée aussi salaire de performance qui se représente par des bonus, des gratifications ou encore des primes d'objectifs..., elle se base sur des conditions d'effort et de performance liées au mérite individuel ou collectif afin de motiver les salariés.

**- La rémunération indirecte :**

Elle englobe les avantages en nature, les avantages sociaux et les périphériques légaux, l'entreprise crée la motivation en accordant à ses employés :

- Des primes d'intéressement qui les incite à se soucier de ses résultats car cette prime permet de récompenser financièrement les collaborateurs par rapport aux résultats et aux performances obtenus.
- Des primes de participation : un système collectif motivant car il permet aux salariés de recevoir une partie des bénéfices qu'ils ont contribué à générer.
- Plans d'épargne d'entreprise : ces dispositifs bloqués pendant des années permettent à l'entreprise de rendre sa main d'œuvre fidèle et de créer le sentiment d'appartenance.
- Les stock-options : il donne aux employés la possibilité d'acheter des actions de leurs entreprises à un prix d'exercice, ce système stimule la motivation et développe le sentiment d'appartenance et de fidélisation.

Les gestionnaires des ressources humaines doivent appliquer des politiques de rémunération plus avantageuses que celle proposées sur le marché du travail afin d'attirer une main d'œuvre de qualité, de la fidéliser et surtout d'inciter les employés à l'effort, en d'autres termes la création

---

18. ABOUD (K) et AGGOUNE (S), op.cit, pp (38,39).

de la motivation.

### **2.3.3 La rémunération au mérite : une motivation par l'individualisation**

Selon ROMAN, le mérite est : *«individuel et il est rémunéré sur de purs critères individuels. Reconnaître le mérite peut donner lieu à des interprétations relativement larges mais pour lui donner une qualification précise. Nous pouvons considérer que le mérite regroupe à la fois la compétence dans toutes ses dimensions et la performance, c'est à dire les résultats atteints dans l'absolu par rapport à des objectifs fixés»*.<sup>19</sup>

La rémunération au mérite stimule la motivation à fin d'atteindre trois types d'objectifs<sup>20</sup> :

- La rémunération au mérite créerait un fort lien entre la performance et la future rétribution si les efforts fournis étaient correctement rétribués au passé. Donc elle est considérée comme une source de motivation et d'encouragement pour que le salarié soit plus performant et améliore ses compétences.

- Un système de rémunération au mérite encadré par un système de management par objectifs conduit vers un sentiment de motivation pour l'atteinte des objectifs fixés à l'avance afin de recevoir une récompense.

- Une rémunération au mérite transparente et claire permet au salarié de mieux comprendre la relation entre son niveau de rémunération et les critères utilisés, de ce fait le sentiment d'équité, d'appartenance et de motivation se développe.

En conclusion de cette section nous avons constaté que la rémunération joue un grand rôle pour la motivation de l'humain, et pour qu'elle soit plus fiable, il faut verser des récompenses adaptées aux efforts et aux tâches réalisées par les salariés.

---

19. ROMAN (B), op.cit, pp (52, 53).

20. Ibid, p53.

A la fin de ce chapitre, nous avons pu tirer les résultats suivants :

- ✓ Le processus de motivation tient une place centrale et accélère les changements structurels nécessaires afin de garantir un développement adéquat de l'organisation et de l'individu face à son environnement.
- ✓ Un personnel motivé représente un atout clé pour toute entreprise, donc motiver les salariés doit être un des objectifs majeurs pour ces dernières, en améliorant les facteurs de motivation au travail pour fidéliser et attirer les personnes compétentes.
- ✓ La rémunération constitue un élément essentiel de la motivation des salariés dans les entreprises. Pour que la rémunération ne perde pas son effet motivant, il faut verser des salaires adaptés au travail réalisé par les salariés, et aussi chercher d'autres sources de motivations.

## **Deuxième partie**

### **Partie pratique**

## Le système de rémunération de SONATRACH

Ce chapitre résume les expériences vécues tout au long de notre recherche sur le système de rémunération de SONATRACH, d'où nous allons étudier et détailler les différentes composantes du système de rémunération de SONATRACH. Il s'articulera sur 03 principales sections :

- La 1<sup>ère</sup> section sera consacrée pour la présentation de l'organisme d'accueil.
- Dans la 2<sup>ème</sup> section, nous allons présenter l'ancien système de rémunération de SONATRACH.
- La 3<sup>ème</sup> section est consacrée à la présentation du nouveau système de rémunération de SONATRACH ainsi que la rémunération actuelle qui représente une combinaison entre les deux systèmes.

### 3.1 Présentation de l'organisme d'accueil

L'organisme d'accueil est une étape importante qui nous permet de prendre connaissance des données afin de réaliser notre projet de fin d'études.

Dans cette section, nous proposons une vue globale sur l'entreprise SONATRACH, nous allons commencer par la présentation du Groupe SONATRACH, ensuite, nous allons présenter la Division Petroleum Engineering et Développement (PED) ainsi que son département gestion

du personnel qui est notre département d'accueil.

### **3.1.1 Le Groupe SONATRACH**

#### **3.1.1.1 Définition**

SONATRACH, société national pour la recherche, la production, le transport, la transformation et la commercialisation des hydrocarbures. C'est la compagnie d'hydrocarbures la plus importante en Algérie et en Afrique.

#### **3.1.1.2 Activité de SONATRACH**

Elle intervient dans :

- L'exécution des opérations relatives à la recherche et à l'exploitation des gisements.
- L'exploitation industrielle et commerciale de tous les moyens de transport des hydrocarbures.
- Le traitement et transformation des hydrocarbures Liquides et gazeux.
- La commercialisation des hydrocarbures ainsi que leurs substances connexes tant en Algérie qu'à l'étranger.
- La reconstitution et l'accroissement des réserves hydrocarbures.

Adoptant une stratégie de diversification, SONATRACH se développe dans les activités de génération électrique, d'énergies nouvelles et renouvelables, de dessalement d'eau de mer et de recherche et d'exploitation minière.

Poursuivant sa stratégie d'internationalisation, SONATRACH opère en Algérie et dans plusieurs régions du monde : en Afrique (Mali, Niger, Libye, Egypte), en Europe (Espagne, Italie, Portugal, Grande Bretagne), en Amérique Latine (Pérou) et aux USA.

SONATRACH est classée :

- La 1<sup>ère</sup> Compagnie pétrolière Africaine.
- La 12<sup>ème</sup> Compagnie pétrolière Mondiale.
- La 6<sup>ème</sup> Compagnie Mondiale en matière de Gaz Naturel (réserves et production).

- Le 5<sup>ème</sup> exportateur mondial de Gaz Naturel.
- Le 4<sup>ème</sup> exportateur mondial de GNL.
- Le 3<sup>ème</sup> exportateur mondial de GPL.

### 3.1.1.3 Historique du groupe

La société nationale de transport et de la commercialisation des hydrocarbures «SONATRACH» a été créée le 31 décembre 1963. La naissance de cette première société nationale, reflétait la volonté de l'Algérie indépendante, de prendre en main la destinée de ses ressources pétrolières. La création de SONATRACH s'est articulée autour de la réalisation d'un oléoduc reliant Hassi Messaoud à Arzew, un ouvrage de portée stratégique. L'objet social de SH en 1963 était en effet axé sur deux métiers de base :

- Le transport.
- La commercialisation des hydrocarbures.

Les premiers statuts de 1963 assignaient à SH les missions principales suivantes :

- La préparation et la mise au point de toutes études préalables à la construction des moyens de transport terrestres ou maritimes permettant de véhiculer les hydrocarbures liquides ou gazeux.
- La réalisation éventuelle et l'exploitation de ces moyens et des installations annexes.
- L'achat et la vente des hydrocarbures liquides ou gazeux produit.

En 1966, ses missions ont été étendues à l'ensemble des activités pétrolière à savoir, la recherche, la production, la transformation, la commercialisation, et le transport des hydrocarbures, en prenant participation dans les concessions détenues par certaines sociétés étrangères (ESSO, SHELL...).

Le 24 Février 1971, après la décision du gouvernement de la nationalisation des hydrocarbures, SH s'est vue confier la tâche de gérer et développer toutes les branches de l'industrie pétrolière et gazière algérienne, cet événement représente la plus grande transformation qu'a connue SH.

En 1980, SH gère 100% du gaz et pétrole algérien.

En 1981, SONATRACH a du appliquer un programme de restructuration en conséquence :

- Sortie de la société mère des activités pétrolières, pétrochimique, raffinage et distribution.
- Réduction dans les domaines d'intervention à la recherche, la production, le transport, en plus du traitement et de la commercialisation des hydrocarbures.

### **3.1.1.4 Les objectifs du groupe**

- Le développement et la valorisation des ressources énergétiques nationales.
- La maîtrise du transport des hydrocarbures.
- L'approvisionnement énergétique à moyen et long terme.
- Rénovation des techniques dans la gestion de ses ressources.
- L'exploitation et la diversification de la matière première dans les marchés nationaux et internationaux.

### **3.1.1.5 La structure du groupe**

Il dispose d'une organisation simplifiée qui lui permet de bien utiliser les ressources disponibles afin de pouvoir atteindre les buts fixés par la direction générale.

Le schéma de la macrostructure du groupe s'articule autour de la direction générale, des activités opérationnelles et des directions fonctionnelles.

#### **- La direction générale**

Elle est assurée par le Président Directeur Général qui est chargé d'apporter l'appui nécessaire dans le monitoring et la coordination de management du groupe, assisté d'un comité exécutif, un comité d'examen et d'orientation et un comité d'éthique. Le service de sûreté interne de l'établissement est directement rattaché à la direction générale.

#### **- Les activités opérationnelles**

Elles exercent les métiers du groupe et développent son potentiel d'affaires tant en Algérie qu'à l'étranger, chacune des activités est placée sous l'autorité d'un vice-président, elles sont au nombre de quatre :

- Exploration et production (**La Division PED**, qui est notre organisme d'accueil, fait partie de cette activité).
- Transport par canalisation.
- Liquéfaction, Raffinage et Pétrochimie.
- Commercialisation.

### **- Les directions fonctionnelles**

Elles veillent à l'application des politiques et stratégies du groupe et élaborent les instruments de pilotage du groupe, ainsi qu'elles fournissent l'expertise et l'appui nécessaires aux activités opérationnelles du groupe. Elles sont au nombre de 3 Directions Corporate et 8 Directions centrales.

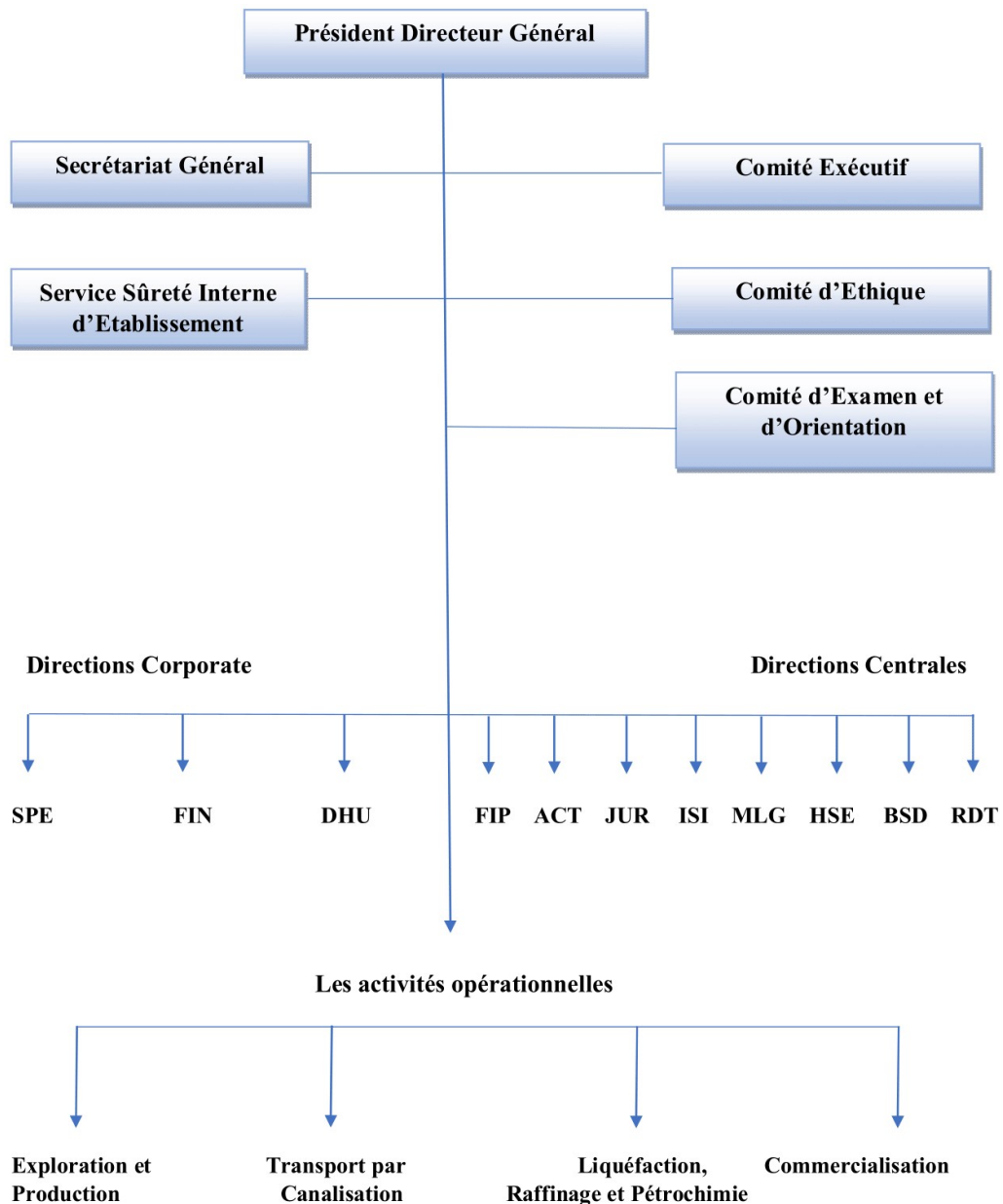
### **Les Directions Corporate :**

- Stratégie, Planification et Économie (SPE).
- Finances (FIN).
- Ressources Humaines (RHU).

### **Les Directions Centrales :**

- Filiales et participations (FIP).
- Activités Centrales (ACT).
- Juridique (JUR).
- Informatique et Système d'Information (ISI).
- Marchés et Logistique (MLG).
- Santé, sécurité et environnement (HSE).
- Business Développent (BSD).
- Recherche et Développement (RDT).

Figure 3.1: Organigramme de SONATRACH



Source : élaborée par nos soins.

### 3.1.2 Présentation de la Division Petroleum Engineering et Développement

#### 3.1.2.1 Définition

La division P.E.D a été créée afin de suivre et d'optimiser le développement et l'exploitation des gisements de pétrole qui se trouvent dans le Sahara Algérien.

Au centre de l'activité Exploration Production qui est axée sur la gestion du réservoir, la division PED interagit avec toutes les autres divisions de cette activité à travers des processus d'échange de données petro-techniques brutes et traités dans chacune des phases du cycle de vie du gisement.

### **3.1.2.2 Organisation de la Division PED**

La division est composée de six directions qui représentent les corps de métiers, chacune étant constituée de départements, et quatre départements d'administration et de soutiens qui sont directement rattachés à la direction de la Division PED.

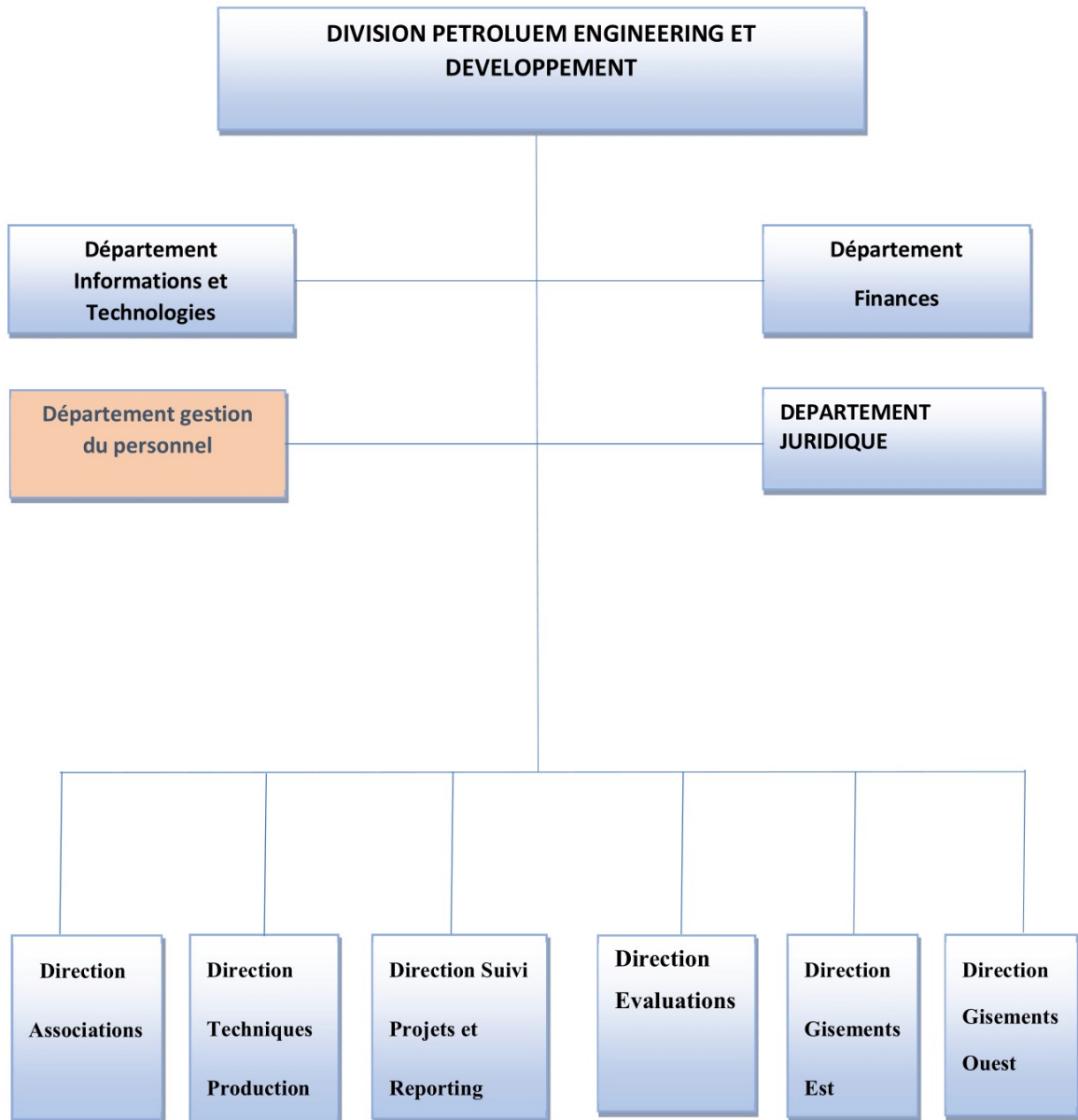
#### **Les Directions :**

- Direction Gisements Ouest.
- Direction Gisements Est.
- Direction Evaluations.
- Direction Techniques Production.
- Direction Suivi Projets et Reporting.
- Direction Associations.

#### **Les départements :**

- **Département Gestion du personnel.**
- Département Juridique.
- Département Finances.
- Département Informatique et Technologies.

Figure 3.2: Organigramme de la division PED



Source : élaborée par nos soins.

### 3.1.3 Département Gestion du Personnel

Après notre training dans ce département, nous allons décrire brièvement ses services et les missions de chaque service.

Le département gestion du personnel est organisé comme suit :

- Un service Développement RH et Rémunération.
- Un service Gestion Administrative/Sociale.

- Un service Gestion Paie/Après-Paie.
- Un service Relex (relations extérieures).

### 3.1.3.1 Le service Développement RH et Rémunération

Il se compose de deux volets :

#### A- Le volet Développement RH

Il s'occupe de :

- **La formation** : cette activité veille à analyser les besoins de la division pour élaborer des plans annuels et pluriannuels de formation et de recrutement (les thèmes, le poste, la durée, le coût. . .) et les transmettre à la DRH. Elle assure le suivi des actions de formation ainsi que les bons moyens nécessaires pour cette dernière.
- **Stagiaires et apprentissage** : Il s'agit d'orienter et encadrer les stagiaire et les apprentis, il assure le suivit de leurs dossiers (conventions de stage, badge. . .)
- **Les requêtes** : il s'agit de répondre aux réclamations des employés et de proposer des solutions y afférentes. Pour le traitement de ces requêtes, il faut faire une étude et analyse concernant la carrière de l'employé qui a réclamé. Par exemple, un employé qui est stagné dans la même échelle pendant une longue période fait une requête pour réclamer son mécontentement.
- **La bourse de l'emploi** : Elle permet aux employés de faire des mutations internes (au sein de SONATRACH), ou externes (avec les filiales de SONATRACH). Nous allons détailler ce point dans la section suivante.
- **La gestion et le suivi des carrières des employés** (plan de relève, évolution de carrière. . .), ainsi que la mise à jour des missions de la PED en adéquation avec ceux de l'Activité Exploration et Production.

#### B- Le volet Rémunération

Il s'occupe de :

- La mise en place et le suivi du nouveau système de rémunération (SMP, système management de la performance), il s'agit d'établir des feuilles de route annuelles concernant les objectifs de résultat fixés par les managers et suivre périodiquement l'atteinte de ces objectifs.

- La mise à jour des positionnements du personnel de la PED dans le système Rôle et Contribution.
- La détermination de l'échelle de chaque employé.

### 3.1.3.2 Le service Gestion Administrative/Sociale

Il s'agit d'un OPEN SPACE qui contient plusieurs employés qui s'occupent de la gestion administrative et sociale du personnel de la division selon la réglementation arrêtée par l'entreprise. Leurs missions se résument comme suit :

- Ils veillent à numériser les dossiers des agents et les classer dans une base de données qui montre l'historique des carrières et des mouvements (congé, mission, maladie, mutation, avertissement dans le dossier, ...) de chaque employé. Cette procédure se fait par le logiciel Réshum (un logiciel spécifique à SONATRACH).
- Ils veillent à l'application des mesures relatives à la sécurité, la médecine et l'hygiène. Ainsi qu'ils prennent en charge les conflits socioprofessionnels et assurent la réglementation interne de l'entreprise.
- Ils s'occupent de suivi des dossiers de retraite (le retraité perçoit 80% de son salaire de référence).
- Ils s'occupent des prestations sociales, par exemple : un agent hospitalisé perçoit la totalité de son salaire 100%, une femme qui a pris un congé de maternité perçoit 80% de son salaire, rembourser les frais des radios IRM/SCANNER, rembourser les frais des médicaments des maladies chroniques, rembourser la totalité des frais des interventions, assurer l'agent dans le cas d'un accident de travail ou une maladie professionnelle, bénéficier d'une somme d'argent très intéressante dans le cas d'un (mariage/nouveau née...), prêt achat véhicule/logement. . .
- Ils s'occupent du suivi des activités liées à la MIP (Mutuelle de l'Industrie du Pétrole).
- Ils s'occupent de la prise en charge des frais de missions : hôtel, frais de transport (des bons de taxi), frais de restauration, frais de visa (dans le cas d'une mission à l'étranger). . .
- Avant la paie, le coordonnateur ADM (administrative) et sociale prépare une feuille de position chaque moi pour l'envoyer au service de la paie.

### **3.1.3.3 Le service Gestion Paie/Après-Paie**

Il assure une veille réglementaire relative à la paie et à l'application du système de rémunération mise en place par l'entreprise, ainsi que le traitement de cette paie tout en contrôlant la fiabilité des documents et des données servant de base à son traitement (contrôler la feuille de position. . .). Au sein de ce service, ils créent la FIG (fiche individuelle de gestion)<sup>1</sup> qui sera validée par la direction générale de la rémunération, cette fiche concerne la consultation des employés (date de recrutement, changement de statut, promotion. . .). Ainsi qu'ils veillent au suivi des prélèvements sur salaire des divers prêts, des déclarations relatives aux cotisations sociales, fiscales et aux cotisations dues à la mutuelle, et l'ordonnancement des frais du personnel dans le cadre des missions de travail.

### **3.1.3.4 Le service Relex (relations extérieures)**

Il s'occupe :

- Des contrats avec l'extérieur de l'entreprise (les autres organismes et entreprises. . .).
- De La prise en charge des délégations étrangères sur le plan de l'accueil, du transport, de l'hébergement, de la restauration. . .
- Des frais de visa concernant les missions à l'étranger, la réservation de l'hôtel, frais de restauration. . .
- Du suivi des activités relatives à l'entretien d'approvisionnement.
- De la mise à disposition des matières et équipements nécessaires à la poursuite des activités de la PED (mobilier, fournitures de bureau, produit d'hygiène. . .).

## **3.2 L'ancien système de rémunération de SONATRACH**

Après la présentation de l'organisme d'accueil dans la 1<sup>ère</sup> section, nous allons présenter, dans cette 2<sup>ème</sup> section, l'ancien système de rémunération de SONATRACH à travers l'explication de ses principales composantes dans un premier point, ensuite nous allons expliquer l'évolution du salaire selon cet ancien système, et le dernier point abordera les motivations de la mise en place d'un nouveau système de rémunération.

---

1. Voir annexe N° 01.

L'ancien système de rémunération de SONATRACH appelé « Système Catégoriel » a été introduit à SONATRACH vers le milieu des années 1980 pour se conformer aux exigences de la réglementation de l'époque, à savoir essentiellement le Statut Général du Travailleur. Ce système se base sur la rémunération du poste/ancienneté :

- En rémunérant les postes de travail, SONATRACH évalue ces derniers les uns par rapport aux autres selon les intitulés des postes et les échelles, ensuite les personnes occupant les mêmes postes et effectuant les mêmes tâches perçoivent le même salaire.
- En rémunérant l'ancienneté, il suffit à l'employé de vieillir pour gravir les échelles et les échelons sous prétexte qu'il prodigue davantage d'expérience à l'entreprise.

Ce système catégoriel ne prend pas en considération la contribution et la performance individuelle de la personne.

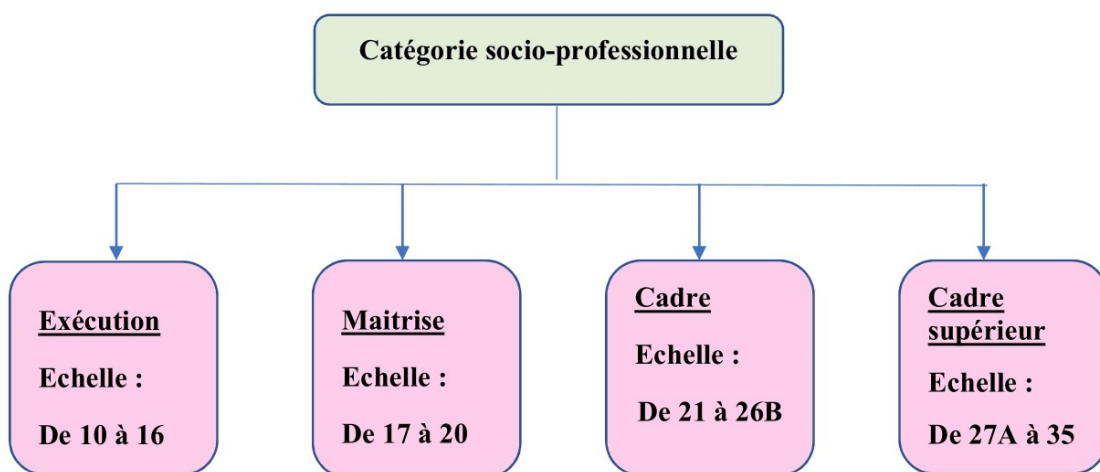
### 3.2.1 Les composantes de l'ancien système de rémunération

#### 3.2.1.1 La grille des salaires

SONATRACH possède une grille catégorielle comprenant 33 échelles subdivisées chacune en 15 échelons<sup>2</sup>.

Il existe 4 catégories socio-professionnelles, chacune comprend un intervalle des échelles.

Figure 3.3: les catégories socio-professionnelles selon la grille des salaires 2006



Source : élaborée par nos soins.

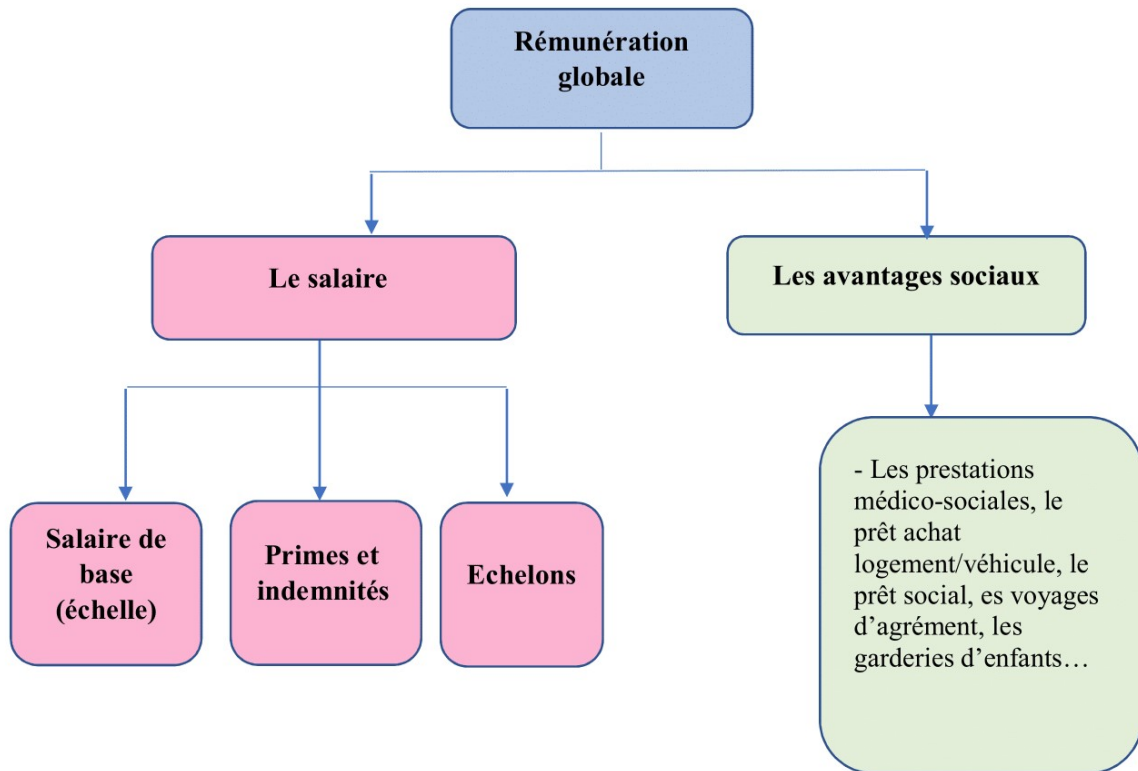
2. Voir annexe N°02.

### 3.2.1.2 La rémunération globale

Selon les articles 80 et 88 du code de travail<sup>3</sup>, l'employeur est tenu de verser régulièrement à chaque travailleur, une rémunération en contrepartie d'un travail qui correspond à des tâches inhérentes au poste qu'il occupe. Au titre de cette rémunération, l'employé perçoit un salaire ou un revenu proportionnel aux résultats du travail.

Chaque mois, SONATRACH offre à ses employés une rémunération globale qui se compose du salaire et des avantages sociaux, afin de répondre à leurs besoins financiers.

Figure 3.4: La rémunération globale à SONATRACH



Source : élaborée par nos soins.

#### A- Le salaire

SONATRACH établie le salaire mensuel de chaque poste de travail suivant le code de travail en Algérie<sup>4</sup> et la convention collective<sup>5</sup> agréée par la Direction Générale de l'entreprise :

3. Voir annexe N°03.  
 4. Voir annexe N°03.  
 5. Voir annexe N°04.

- L'article 87 du code de travail «*Le salaire national minimum garanti (SNMG) applicable dans les secteurs d'activité est fixé par décret, après consultation des associations syndicales de travailleurs et d'employeurs les plus représentatives. Pour la détermination du SNMG il est tenu compte de l'évolution :*
  - de la productivité moyenne nationale enregistrée
  - de l'indice des prix à la consommation
  - de la conjonction économique générale».
- L'article 87 bis du code de travail «*Le salaire national minimum garanti, prévu à l'article 87 ci-dessus, comprend le salaire de base, les indemnités et primes de toute nature à l'exclusion des indemnités versées au titre de remboursement de frais engagés par le travailleur».*

Selon l'ancien système de rémunération de SONATRACH, le salaire se compose du salaire de base (échelle), des échelons, des primes et des indemnités.

#### **- Le salaire de base (l'échelle)**

Suivant l'article 81 du code de travail<sup>6</sup> et le chapitre 03 de la convention collective<sup>7</sup>, SONATRACH détermine le salaire de base en fonction de l'échelle de classification professionnelle de chaque poste de travail.

NB : dans l'ancien système de rémunération, il existe des milliers d'intitulés du poste (par exemple : ingénieur en informatique niveau 01, niveau 02...).

L'échelle est attribuée selon le niveau de formation, diplôme, compétence ou ancienneté. La différence de salaire entre 2 échelles successives est de 6%. Dû à de nombreux glissements l'indexation des échelles commence à partir de la 10<sup>ème</sup> échelle selon la grille des salaires à compter du 01 octobre 2006.

#### **- Les échelons**

L'échelon représente le niveau d'avancement dans le poste de travail (dans une même échelle), sachant que l'échelle est subdivisée en 15 échelons, par exemple l'avancement du 1<sup>er</sup> échelon vers le 2<sup>ème</sup> échelon en gardant la même échelle.

La rémunération du 1<sup>er</sup> échelon représente 3% du salaire de base. La différence de salaire entre

---

6. Voir annexe N°03.

7. Voir annexe N°04.

un échelon et le précédent est de 3%.

### - Les primes et les indemnités

Elles sont considérées comme des avantages salariaux, elles sont octroyées mensuellement et calculées selon un barème arrêté par la réglementation interne de SONATRACH.

La prime représente toutes les sommes perçues en récompense d'une performance individuelle et/ou collective démontrée lorsque l'employé accomplit les tâches de son poste.

L'indemnité n'est qu'un dédommagement sur les nuisances ou les difficultés rencontrées dans le cadre du travail.

### Les primes :

- **La prime de rendement individuel (PRI) et la prime de rendement collectif (PRC) :**  
La prime de rendement (également appelée prime de productivité) est destinée à récompenser une performance du salarié pour lui motivé. Elle peut reposer sur un rendement individuel ou collectif.
- **La PRI** permet de sanctionner la quantité et la qualité du travail individuel selon les normes les programmes préalablement définis. Elle se calcule à partir d'un taux sur le salaire de base, le maximum de ce taux est 20% du salaire de base
- **La PRC** permet de sanctionner les agents ayant réalisé leurs objectifs établis pour une période donnée. Elle se calcule à partir d'un taux sur le salaire de base, le maximum de ce taux est 30% du salaire de base.
  - La réalisation des objectifs est supérieur ou égal  $>$  ou  $=$  80% donne une PRC positive.
  - La réalisation des objectifs est entre 60% et 79% donne une PRC nulle.
  - La réalisation des objectifs  $<$  60% entraîne une pénalisation (-5% PRC).
- **La prime de responsabilité et de sujétion (PRS) :** elle est versée à certains employés, afin de les dédommager sur les lourdes responsabilités qu'ils assument lors de l'accomplissement de leurs tâches.  
Au début, elle concernait certains cadres à l'échelle 23 après elle a couvert la totalité des cadres.
- **La prime d'intéressement :** est une forme de participation aux résultats de l'entreprise.

Les modalités de détermination de la participation ou de l'intéressement aux résultats de l'entreprise sont arrêtées par la direction générale de SONATRACH après avis des représentants des travailleurs.

#### **Les indemnités :**

- **L'indemnité d'expérience professionnelle (IEP) :** est une indemnité qui se calcule à partir d'un taux sur le salaire de base, ce taux est actualisé au mois de janvier de chaque année. Elle est établie pour rémunérer l'ancienneté de l'employé et son expérience professionnelle, cumulées au sein ou en dehors de SONATRACH.  
L'IEP représente 11% de la rémunération globale.
- **L'indemnité de nuisance (IN) :** elle est versée aux employés qui occupent des postes de travail non hygiénique, pénible ou dangereux.
- **L'indemnité transitoire de zone industrielle nord (ITZIN) :** elle a été instaurée momentanément pour les travailleurs de SONATRACH à Skikda, Alger (Berraki), Oran, Bedjaia. Elle concerne les zones industrielles du pétrole qui se situent au Nord.
- **L'indemnité de zone et de conditions de vie (IZCV) :** elle est versée aux employés qui travaillent ou résident dans les lieux isolés de tout centre urbain et difficile d'accès, elle concerne souvent les employés qui travaillent au sud du pays d'où les conditions de vies sont difficiles par rapport au nord.

Il existe d'autres primes et indemnités tel que :

- **L'indemnité pour heures supplémentaires :** L'indemnité pour heures supplémentaires est un élément variable du salaire. Elle est soumise à l'impôt et aux cotisations de sécurité sociale. Les heures supplémentaires sont les heures accomplies au-delà de la durée hebdomadaire légale de travail ou de la durée considérée comme équivalente (exemple : les heures de travail qui s'effectuent durant la nuit, les jours fériés, les jours de repos légaux...)
- **L'indemnité liée au travail posté :** Elle est destinée à compenser forfaitairement les sujétions de travail organisé en équipes successives et notamment le recouvrement d'horaires pour la passation de consignes, le travail de nuit et le travail durant les jours de repos hebdomadaire et les jours fériés chômés et , payes.
- **Les indemnités à caractère de remboursement :** Rembourser les frais de déplacement, frais de mission, frais de restauration et d'hébergement lors qu'il se trouve éloigné de sa

résidence ou de son lieu de travail habituel pendant les périodes de temps entre 6 heures et 23 heures.

- **L'indemnité de congé annuel (ICA) :** Elle est fixée par la Commission habilitée conformément aux dispositions légales et à la réglementation interne. L'attribution de cette indemnité est due quelle que soit la cause de la cessation de la relation de travail. En cas de décès du travailleur, l'ICA est versée aux ayants droit.

### **B- Les avantages sociaux**

Les avantages sociaux se sont des avantages non salariaux, ils sont considérés comme un point fort de SONATRACH dans son système de rémunération. Ils sont destinés à tous les employés de SONATRACH dans le but de les motiver. Nous allons citer les avantages sociaux les plus importants :

- Les prestations médico-sociales : tous les travailleurs peuvent obtenir ces prestations, et ils ont droit au niveau des différents centres dont dispose l'entreprise.
- Le prêt achat logement : permet aux travailleurs d'acheter ou de construire un logement, d'où SONATRACH les aide avec un montant de 600 000 DA, sans intérêts et remboursable sur 10 ans.
- Le prêt achat véhicule : permet aux travailleurs d'acheter un véhicule. SONATRACH les aide avec un montant de 250 000 DA pour les cadres et les cadres supérieurs, et un montant de 200 000 DA pour la catégorie maîtrise et exécution, sans intérêts et remboursable sur 05 ans.
- Le prêt social : SONATRACH aide l'employé avec un prêt social d'un montant de 50000 DA, ce montant est sans intérêts et remboursable sur 02 ans.
- SONATRACH propose des voyages d'agrément, HADJ (80000 DA), OMRA (50000 DA) des activités sportives... à des tarifs préférentiels pour aider ses employés.
- Les garderies d'enfants : SONATRACH offre à ses employés la possibilité d'inscrire leurs enfants dans les pouponnières, crèches, et écoles maternelles de l'entreprise.
- Les employés de SONATRACH peuvent bénéficier d'une somme d'argent très intéressante dans le cas d'un mariage (40000 DA) / nouveau née (10000 DA)...
- Allocation décès (frais d'obsèques) entre 20000 DA et 35000 DA
- La MIP<sup>8</sup> qui a pour objet de mener des actions de solidarité, d'entraide et de prévoyance

---

8. Voir annexe N°05.

sous forme de prestation à ses membres adhérents et leurs ayants droit au moyen de versement de cotisations.

### **3.2.2 L'évolution du salaire selon l'ancien système de rémunération**

Le salaire de l'employé peut s'évoluer dans les cas suivants :

#### **3.2.2.1 Les promotions**

##### **- La promotion verticale**

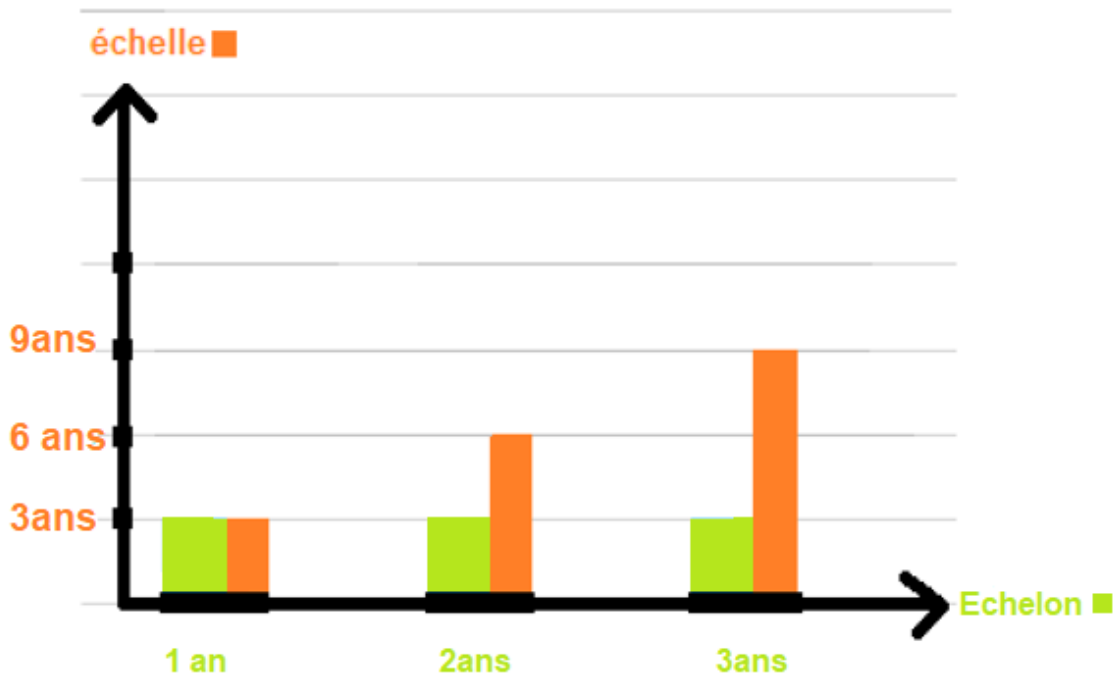
Il s'agit d'une élévation dans l'échelle de qualification, lors du passage d'un niveau de poste ou de grade à un autre, ou un alourdissement des tâches relatives à ce poste. Elle s'effectue compte tenu des postes disponibles, du mérite du travailleur, de l'ancienneté au travail (3 ans de travail) et des qualifications professionnelles.

##### **- La promotion horizontale**

Il s'agit du passage d'un échelon à un autre au sein d'une même échelle. Elle permet au personnel d'évoluer dans le salaire tout en restant dans le même grade et le même poste.

Cette progression se fait lorsque l'employé mérite une promotion verticale mais l'entreprise ne peut pas lui offrir cette dernière dans le cas où l'employé a atteint le grade maximum de sa catégorie ou bien il n'a pas atteint la durée de travail exigée pour augmenter son échelle (3 ans), ou bien dans le cas où le poste n'est pas disponible.

Figure 3.5: Les promotions verticales/horizontales



Source : élaborée par nos soins.

### 3.2.2.2 La bourse de l'emploi

Elle permet de faire des mutations internes (au sein de SONATRACH), ou externes (avec les filiales de SONATRACH). Lorsqu'un poste de responsabilité est vacant SONATRACH ouvre le champ à tous les employés de se présenter afin d'en sélectionner le meilleur et lui offrir des perspectives d'évolution de carrière.

Il s'agit de faire une publication par la création d'un placard d'information (les exigences du poste, les missions du poste, description du poste, fiche de poste, les exigences souhaitables). Et si le candidat est accepté, il lui faut donc une décision de détachement de l'ancien poste.

Ces canaux d'évolution salariale traduisent la volonté de l'entreprise à motiver son personnel pour en augmenter la productivité.

### 3.2.3 La mise en place d'un nouveau système de rémunération

L'ancien système de rémunération de SONATRACH était efficace pour l'entreprise et facile à appliquer et à comprendre par l'ensemble du personnel. Mais suite aux changements de l'environnement et des besoins de SONATRACH et de ses travailleurs, cet ancien système de rémunération est devenu obsolète, inéquitable (ne rétribue pas la contribution réelle des agents) et démotivant, d'où ses limites se résument comme suit :

- La PRI et PRC ne répondent plus à leur finalité initiale de l'indifférenciation, elles sont les mêmes pour tout le monde sans tenir compte de l'effort individuel.
- La PRS comme moyen d'augmenter les salaires des cadres, sans aucune transparence et c'est la même prime pour tout le monde.
- Il n'y a pas de lien entre la décision de promotions verticales/horizontales et le niveau de contribution réel (on donne des échelons à titre aléatoire et on propose des changements d'échelle même si le contenu de la fonction ne change pas).
- En rémunérant l'ancienneté, l'ancien système ne stimule nullement l'employé à fournir des efforts.
- En fixant le salaire selon l'échelle et l'échelon, l'ancien système démotive les employés car il ne permet aucune rémunération ou récompense en cas de performance ou initiative individuelle.

SONATRACH ne pouvait pas supporter de survivre avec les nouvelles données de son environnement interne et externe, d'où elle a décidé de mettre en place un nouveau système de rémunération (NSR) transparent, motivant et équitable qui rémunère chacun en fonction de sa contribution et de sa performance individuelle. Ce nouveau système vise à :

- Améliorer les résultats de SONATRACH dans tous les domaines d'activité et à tous les niveaux de l'organisation.
- Moderniser le fonctionnement de SONATRACH en améliorant les pratiques professionnelles des agents.
- Redonner aux collaborateurs des perspectives de progression salariale et d'évolution professionnelle.
- Assurer plus d'efficacité, de professionnalisme, et plus de motivation.

### **3.3 Le nouveau système de rémunération de SONATRACH (NSR)**

Dans cette section nous allons présenter le nouveau système de rémunération en détaillant ses principales composantes, la nouvelle structuration du salaire ainsi que sa relation avec les nouvelles opportunités de récompenses variables. Ensuite une explication de la période transitoire de l'entreprise qui se caractérise par la combinaison des deux systèmes de rémunération.

Le nouveau système de rémunération de SONATRACH a été conçu par le bureau de consulting américain TOWERS PERRIN retenu par voie d'appel d'offres, au profit de SONATRACH.

L'entreprise SONATRACH a décidé en 2008 de mettre en place le nouveau système de rémunération avec deux volets principaux :

- La classification basée sur le modèle « Rôles & Contributions » pour assurer une bonne gestion des emplois et des rémunérations.
- Le Système de Management de la Performance (SMP) pour déployer la stratégie de SONATRACH aux différents niveaux de l'organisation.

En effet le NSR sert à :

- Améliorer les résultats de SONATRACH dans tous ses domaines d'activité.
- Améliorer les pratiques professionnelles des agents.
- Redonner aux employeurs des perspectives de progression salariale et d'évolution professionnelle.

#### **3.3.1 Les composantes du nouveau système de rémunération**

##### **3.3.1.1 Le modèle rôle et contributions**

Le modèle rôle et contributions donne à chaque employé de SONATRACH :

- Un Rôle.
- Un niveau de Contributions (NC) avec un degré de maîtrise pour chaque axe de contribution.

### **A- Le rôle**

Le principe du modèle rôle et contributions est de regrouper toutes les fonctions (des milliers intitulés du poste) dans des groupes homogènes selon le type de mission exercée, les compétences mises en œuvre et les conditions d'accès.

D'une manière plus détaillée, les 10 rôles sont :

- **L'opérateur** : il travaille dans des domaines d'activités tels que production, commercial, administration, finance, moyens généraux... et il comporte les 03 niveaux de contribution (acquiert, met en œuvre, et domine).

L'opérateur est chargé de :

- Exécuter, dans son domaine d'activité, des tâches simples qui nécessitent un savoir-faire de base d'un métier.
- Respecter et appliquer des consignes et des procédures qui fixent le travail à réaliser, les délais à respecter, les moyens à utiliser et les modes opératoires à suivre.
- Contrôler et assurer la conformité de son travail par rapport aux règles/procédures de qualité et de normes de productivité communiquées.
- Participer au travail d'équipe.
- Appliquer les consignes de sécurité en toutes circonstances.
- Rendre compte régulièrement de son activité à son manager.

- **Le Relais Technique** : il représente l'ensemble des connaissances théoriques et pratiques acquises par formation initiale, formation continue ou par l'expérience professionnelle.

Il peut comporter tous les niveaux de contribution (acquiert, met en œuvre, domine, et fait évoluer) sauf le dernier (fait référence).

Le relais technique est chargé de :

- Réaliser des travaux complexes en utilisant des règles pour analyser des situations, rechercher la cause des problèmes et proposer des solutions.
- Recevoir des instructions générales avec une certaine initiative (choix des moyens à mettre en œuvre et de la succession des étapes de réalisation de son travail).
- Participer à l'amélioration des procédures.
- Coordonner le travail d'autres relais techniques s'il est nécessaire.

— Maîtriser et appliquer les règles de sécurité.

- **Le Professionnel** : il est connu par ses connaissances acquises soit par une formation supérieure ou par une combinaison d'expérience et de formation professionnelle.

Ce rôle peut être positionné sur l'un des 05 niveaux de contribution.

Le professionnel est chargé de :

- Appliquer ses connaissances spécifiques à un domaine de spécialité pour atteindre ses objectifs.
- Analyser les situations, proposer et appliquer des solutions, après validation, pour résoudre des problèmes complexes.
- Respecter les normes et garantir la qualité des études qui lui sont confiées.
- Faire des recommandations argumentées pour la prise des décisions.
- Développer et partager les connaissances techniques, théoriques et pratiques dans son domaine de spécialité.
- Proposer des améliorations de processus dans son domaine de spécialité.
- Coordonner le travail d'autres professionnels et relais techniques.

**Le responsable de projet** : il peut être soit un Professionnel soit un Manager, de niveau minimum (Met en œuvre).

Le responsable de projet est chargé de :

- Gérer un projet, avec un objectif clairement identifié et des ressources affectées uniquement pour la durée du projet.
- Définir la nature et le niveau des ressources, internes ou externes, nécessaires au projet et s'assurer de leur disponibilité tout au long du projet.
- Animer les ressources humaines mises à disposition.
- Piloter l'ensemble des actions pour la réalisation du projet dans le respect des objectifs de qualité, délai et coût.
- Rendre compte régulièrement de l'avancement et des conditions de réalisation du projet.
- Proposer des actions correctrices nécessaires.
- Assurer la conformité des résultats aux objectifs.

- **L'Animateur d'équipe** : a la possibilité d'être positionné sur l'un des 04 niveaux de contribution : (acquiert, met en œuvre, domine, et fait évoluer).

Il est chargé de :

- Encadrer une équipe (minimum 03 personnes) d'opérateurs et de relais techniques de profils homogènes.
- Animer et motiver au quotidien l'équipe pour réaliser le travail.
- Assurer : la division du travail, la disponibilité des moyens humains et matériel nécessaires, le contrôle permanent des opérations en cours, le respect des délais, des normes de qualité et des règles de sécurité.

- **Le Manager de Base** : a la possibilité d'être positionné sur l'un des 04 niveaux de contribution (acquiert, met en œuvre, domine, et fait évoluer).

Il est chargé de :

- Manager plusieurs équipes d'opérateurs avec l'appui d'animateurs d'équipe, ou bien des Relais Techniques et/ou des Professionnels.
- Contrôler les travaux en cours et les valider.
- Rationaliser l'utilisation des ressources avec le respect des normes de qualité, de délais et d'hygiène/sécurité afin d'atteindre les objectifs fixés.
- Proposer de nouvelles méthodes de travail dans son domaine d'activité.
- Analyser avec sa hiérarchie l'atteinte des objectifs de performance de ses équipes.

- **Le Superviseur** : doit être un Professionnel ou un Manager de Base de niveau minimum (met en œuvre). Ce rôle est réservé exclusivement aux emplois du cœur de métier.

Il est chargé de :

- Superviser, contrôler et évaluer et peut être amené à valider la réalisation des travaux de prestataires internes ou externes.
- Appliquer les procédures en vigueur et s'assurer que les prestataires respectent les consignes de sécurité.
- Assurer l'amélioration continue des procédures dans son domaine d'activité.

- **Manager de Proximité** : Ce rôle commence par le 2<sup>ème</sup> niveau de contribution (savoir met en œuvre) et il est chargé de :

- Animer, coordonner des équipes, et traduire les priorités opérationnelles de son entité en objectifs et plans d'action (collectifs et individuels).
- Définir la planification des activités, contrôler et analyser les résultats, rechercher les causes d'écart et décider des actions correctives.

- Gérer et améliorer l'organisation du travail de son/ses équipes avec l'assurance et l'optimisation des moyens nécessaires.
- Développer les expériences et les bonnes pratiques professionnelles.
- Soutenir individuellement ses collaborateurs et les accompagner dans la réalisation de leurs objectifs.

Il peut intervenir en tant que spécialiste sur des dossiers complexes ou proposer le recours à l'expertise dans le cadre du contrat.

- **Manager d'entité** : ce rôle commence par le 2<sup>ème</sup> niveau de contribution (savoir met en œuvre) et il est chargé de :

- Participer à l'élaboration des orientations stratégiques de sa structure puis les décliner à l'échelle de son entité.
- Mettre en œuvre les politiques et les processus de management au sein de son entité.
- Élaborer le budget de son entité, veiller à sa mise en œuvre et proposer les projets d'investissement.
- Etablir avec ses Managers de Proximité les priorités opérationnelles conformes aux orientations de la Direction.
- Mobiliser ses équipes et s'assurer de l'atteinte des résultats de son entité en pilotant et en évaluant les objectifs déclinés.
- Piloter et coordonner les activités de ses Managers de Proximité et les soutenir dans l'atteinte de leurs objectifs individuels.
- Intervenir en tant qu'expert dans son domaine sur les dossiers complexes.

- **Manager d'un domaine d'activité** : ce rôle commence par le 2<sup>ème</sup> niveau de contribution (savoir met en œuvre).

Il est connu par sa grande responsabilité car le responsable hiérarchique de l'agent positionné dans le Rôle (Manager d'un Domaine d'Activité) est un membre du Comité Exécutif.

Le manager d'un domaine d'activité est chargé de :

- Participer à la définition de la stratégie de son domaine d'activité puis la décliner dans les entités qu'il supervise, dans le cadre de la stratégie globale.
- Proposer l'organisation des entités qu'il supervise (structures, processus...) et dimensionne leurs ressources (humaines, techniques et financières).

- Garantir l’atteinte des résultats en définissant des objectifs déclinés dont il pilote les réalisations.
- Proposer, répartir les budgets et contrôler leur consommation.
- Mobiliser ses collaborateurs directs en les responsabilisant et s’assurer qu’ils font de même avec leurs équipes.
- Coordonner, faciliter les travaux transverses avec les autres structures.

Figure 3.6: évolution des rôles par rapport aux niveaux de contribution.



9

**Source :** Manuel sur le système de rémunération de SONATRACH, module présentation du modèle rôle et contribution, 2004, P 9.

### B- Les niveaux de Contributions

Le NRS sert à déterminer le niveau de contribution de chaque agent pour bien le positionner dans sa feuille de positionnement.

Les 05 niveaux de contribution sont :

- **S'approprié :** l’agent commence à entrer dans son rôle en découvrant toutes les connaissances requises (procédures, outils, systèmes, équipes, normes, etc.).

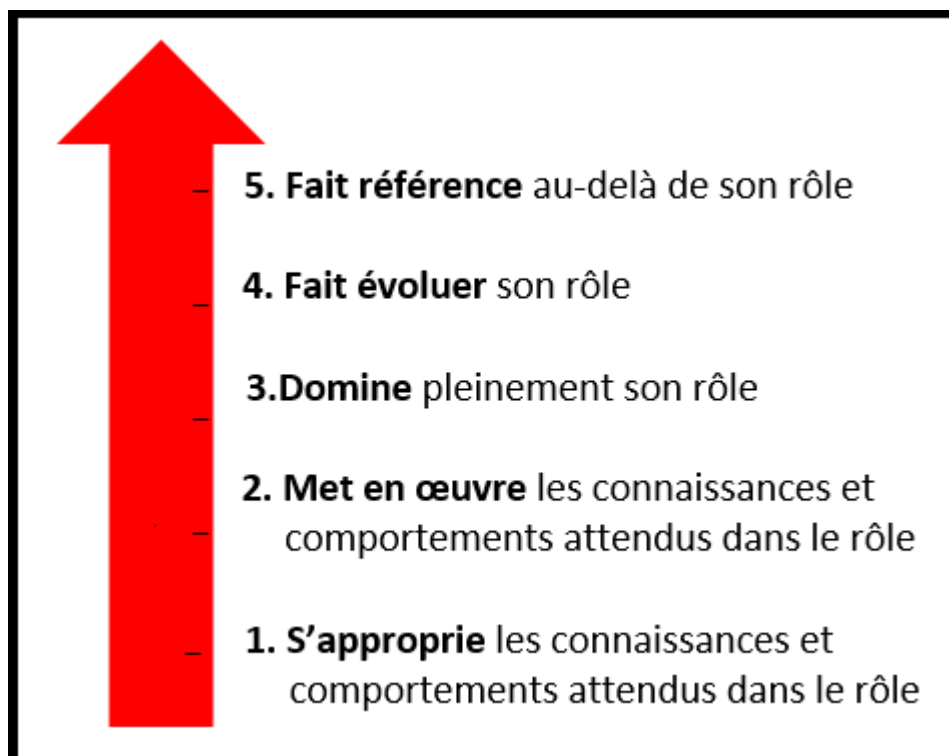
- **Met en œuvre** : l'agent maîtrise et assume pleinement son Rôle et se conforme aux standards, aux attentes.

- **Domine** : l'agent s'intéresse à ce qui se passe hors de son poste, donc il commence à aller vers les autres pour les aider, les dépanner et les motiver.

- **Fait évoluer** : l'agent sort de son rôle strictement défini et dépasse les frontières de son équipe, en s'occupant des autres, les aide, les tirer vers le haut et les faire adhérer.

- **Fait référence** : l'agent est sollicité par les autres pour les aider à se mobiliser, s'auto-motiver, se responsabiliser... Il travaille sur les systèmes, les procédures et les modes de fonctionnement qui vont s'imposer aux autres pour améliorer techniquement les pratiques et les résultats.

Figure 3.7: Les niveaux de contribution.



Source : élaborée par nos soins.

### C- Le degré de maîtrise

Pour chaque Niveau de Contributions dans un Axe de Contributions, le dirigeant peut différencier le degré de maîtrise de chaque agent selon l'échelle :

- **MO** : maîtrise Minimale et Occasionnelle.
- **PF** : maîtrise Partielle et Fréquente.
- **TP** : maîtrise Totale et Permanente.

### D- Les axes de contribution

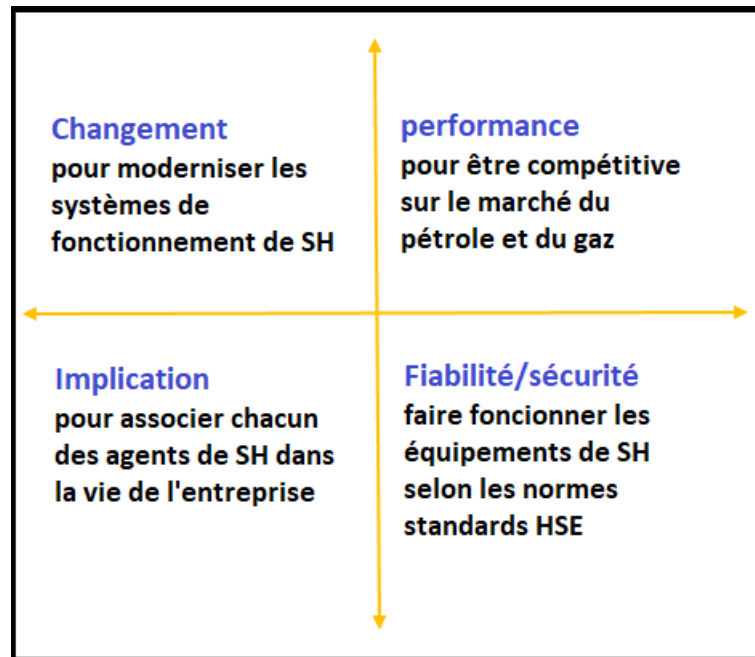
Les axes de contribution concernent tous les rôles et accompagnent systématiquement chaque niveau de contribution selon des formules et des expressions spécifiques qui constituent le cadre de référence commun à toutes les fonctions de SONATRACH.

Ils s'expriment par des pratiques et des comportements professionnels observables qui représentent les enjeux d'amélioration de SONATRACH.

Ces axes reflètent les objectifs de valeur ajoutée déterminants le succès de SONATRACH.

Le nouveau système de rémunération permet à SONATRACH de faire des modifications sur le choix des axes pour les adapter à sa politique, de ce fait, pour assurer son développement SONATRACH a retenu 04 axes de contribution proposés par le NSR présentés dans ce schéma :

Figure 3.8: Les 04 Axes de Contributions-clés pour la réussite de SONATRACH



Source : élaborée par nos soins.

L'exemple suivant de feuille de positionnement donne une idée plus claire sur les éléments précédents :

Figure 3.9: La feuille de positionnement.

Ancienneté Sonatrach :                      Ancienneté Fonction :                      Ancienneté Poste :

Positionnement dans le rôle : **Professionnel**

---

**Positionnement dans les Niveaux de Contributions**

**Sélectionner un des trois degrés de maîtrise pour chaque niveau de contributions et pour chaque axe de contribution :**

M&O : Minime et Occasionnelle      P&F : Partielle et Fréquente      T&P : Totale et Permanente

Axes de contribution	S'approprie	Met en œuvre	Domine	Fait évoluer	Fait référence
Performance		M&O			
Fiabilité / Sécurité		P&F			
Implication	T&P				
Changement	T&P				

Niveau de contributions retenu : **Met en œuvre**

42

**Source :** Manuel sur le système de rémunération de SONATRACH, module de présentation du modèle rôle et contribution, 2004, P 42.

### 3.3.1.2 Le système de management de la performance (SMP)

Le SMP garanti la mise en place de la stratégie de SONATRACH en objectifs, actions et résultats à tous les niveaux de l'organisation, il aide à créer des situations de travail motivantes, au profit des managers et des agents, de ce fait, de concrétiser les ambitions de SONATRACH.

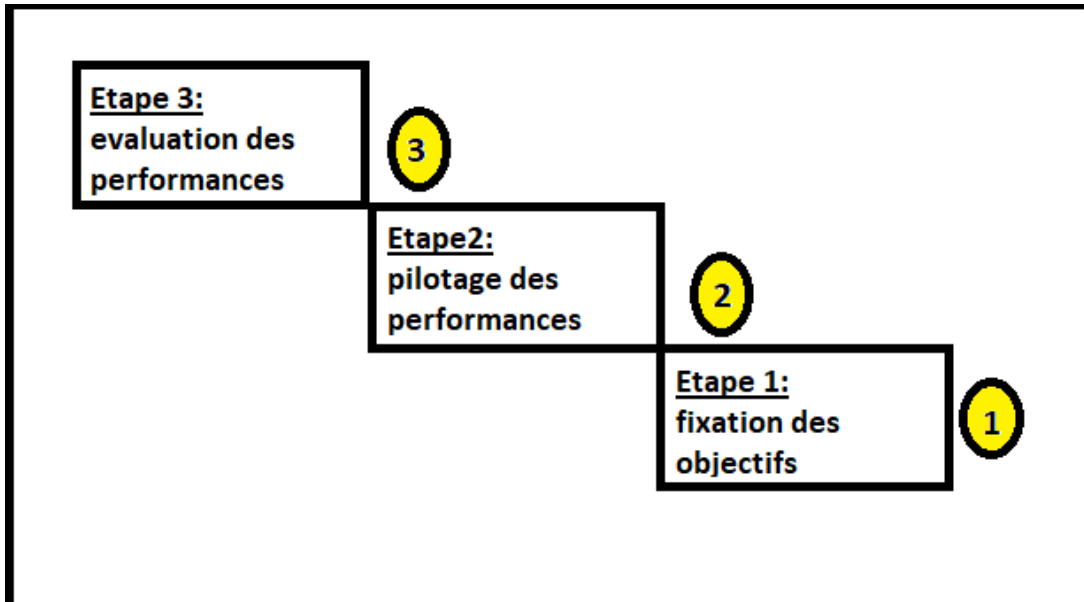
*«Le SMP est un instrument de gestion, mis en œuvre pour chaque exercice social. Il est destiné à exprimer les objectifs du Plan Annuel de l'Entreprise en actions et en résultats avec pour finalité de rétribuer, de manière objective et équitable, les performances individuelles ou collectives des salariés éligibles.»<sup>9</sup>*

9. Article 02 de la Décision n° 114 DG sur la Mise en place du SMP de SONATRACH.

### A- La démarche du système de management de la performance

Le SMP s'étale sur 03 phases et se renouvèle annuellement :

Figure 3.10: Les étapes de la mise en œuvre de l'SMP



Source : élaborée par nos soins.

#### Fixation des objectifs en début d'exercice

La fixation des objectifs se fait sur la base des priorités stratégiques de l'entreprise afin de formaliser les performances attendues pour l'année qui vient.

Le système de management de la performance se base sur deux types d'objectifs :

- **Objectifs de résultat** : pour améliorer les résultats opérationnels et financiers ou réaliser de nouveaux projets.
- **Objectifs de contribution** : ces objectifs sont déterminés en référence aux grands enjeux d'amélioration de SONATRACH (les quatre axes de contributions) pour améliorer les pratiques professionnelles des agents.

#### Pilotage des performances en cours d'exercice

La démarche de l'SMP sert à suivre les réalisations des performances, anticiper les éventuelles difficultés et mettre en œuvre les actions correctrices indispensables.

Le pilotage des performances est très important pour la réussite de la démarche car il permet de recadrer les efforts tant qu'il est encore temps pour éviter tout impact négatif sur la performance.

### **L'évaluation des performances**

Cette étape sert à évaluer et mesurer la réalisation des performances pour l'année achevée. Elle se réalise grâce à plusieurs outils :

- **Note de cadrage** : c'est un document qui présente l'ensemble des consignes diffusées aux managers au début de chaque exercice pour orienter la détermination des objectifs de résultat. Ce document est signé par le PDG.
- **Cahier des objectifs de résultats** : c'est un support qui présente les objectifs assignés à chaque Vice-Président d'Activité.
- **Feuille de Route Annuelle (FRA)<sup>10</sup> des objectifs de résultats** : c'est un support qui permet de fixer les objectifs du collaborateur au début de l'exercice puis d'évaluer les résultats en fin d'exercice.
- **Guide de l'entretien annuel** : support à destination des managers qui présente les étapes incontournables et les recommandations pour réussir l'entretien de chaque collaborateur concerné par la démarche SMP.

**NB** : L'entretien annuel est une réunion programmée entre le manager et l'agent pour faire le bilan du travail réalisé au cours de l'année, mesurer le niveau d'atteinte des objectifs de résultats et de contributions pour l'année écoulée, faire le point sur les souhaits d'évolution professionnelle et de développement des compétences de l'agent.

Enfin les résultats de l'évaluation de la performance seront mis en relation avec les nouvelles opportunités de rémunération et de développement professionnel chez SONATRACH.

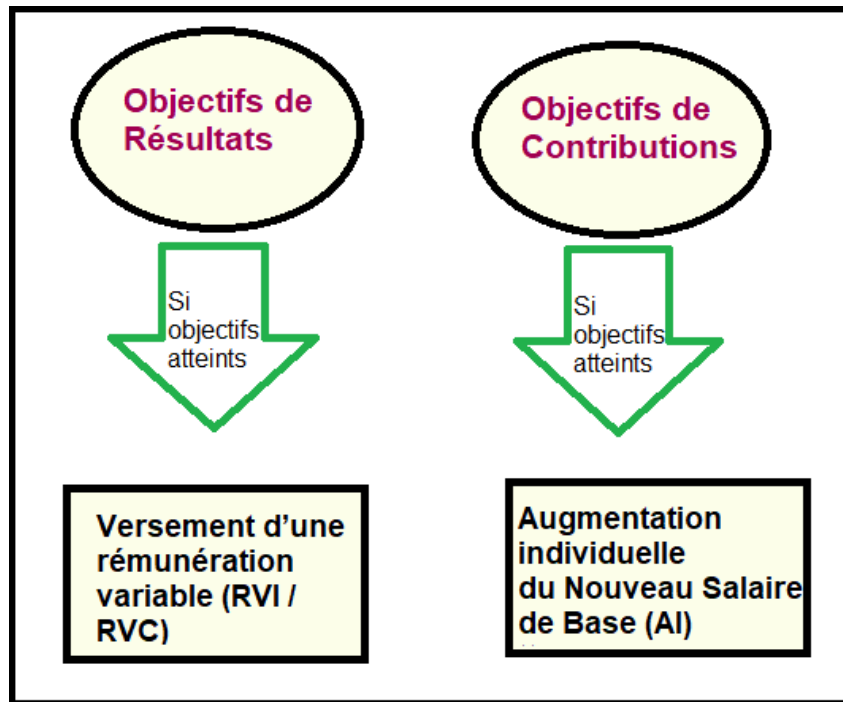
### **B- Le lien entre les objectifs de l'SMP et la rémunération variable**

Le schéma suivant explique la récompense liée à l'atteinte des objectifs fixés :

---

10. Voir annexe N°06.

Figure 3.11: La relation entre la rémunération variable et les objectifs de l'entreprise



Source : élaborée par nos soins.

Les employés de SONATRACH bénéficient dans le nouveau système de rémunération d'une partie variable versée chaque année, cette partie est liée aux objectifs fixés de la même année, elle se compose de :

**- Rémunération variable individuelle (RVI)**

Les rôles éligibles pour cette rémunération sont : Manager d'un domaine d'activité, Manager d'entité, Manager de proximité, Manager de base, Responsable de projet, Superviseur et Professionnel.

Cette rémunération est versée sur la base de l'atteinte des objectifs de résultat annuels sur lesquels l'agent a un impact direct.

**- Rémunération variable collective (RVC)**

Les rôles éligibles pour cette rémunération sont : l'opérateur, l'animateur d'équipe et relais technique (opérationnelles de base des fonctions cœur du métier des activités), le manager de base, et le professionnel.

Cette rémunération est fondée sur la réalisation des objectifs annuels d'équipe (objectifs fixés à des collectifs).

**NB :** Les agents de la fonction soutien/support positionnés dans les rôles d'opérateur, de relais technique, d'animateur d'équipe ne bénéficient pas de la RVI/RVC.

### - **Augmentation individuelle**

C'est une augmentation versée sur la base de l'évaluation de la contribution individuelle, cette évaluation se fait selon la démarche suivante : la sélection de deux axes de contribution par le manager sur lesquels son salarié est faible, pour améliorer son rendement par l'atteinte d'un degré de maîtrise plus élevé sur ces deux axes, ou carrément son niveau de contribution s'il est positionné sur le degré de maîtrise le plus élevé en réalisant un objectif fixé.

Tous les employés de SONATRACH sont concernés par les objectifs de contribution de ce fait par l'augmentation individuelle.

### - **Le calcul de RVI, RVC et AI**

Le calcul de la RVI/RVC est conditionné par ces trois unités de mesure :

- **Le seuil :** résultat considéré par le manager comme étant le début de la performance (50% de réalisation des objectifs assignés).
- **La cible :** résultat considéré par le manager comme étant une performance satisfaisante (100% de réalisation des objectifs assignés).
- **Le plafond :** résultat considéré par le manager comme étant une performance exceptionnelle (150% de réalisation des objectifs assignés).

La RVI et la RVC versées sont calculées au prorata des pourcentages des 3 unités (50%, 100% et 150%) par rapport au salaire de base annuel comme suit :

Figure 3.12: L'éventail de versement de la RVI / RVC

Rôles	Soutien/Support		Équipes Opérationnelles			
	Opérateur	• Relais Tech. • Animateur d'Equipe	• Opérateur • Relais Tech. • Animateur d'Equipe	• Professionnel • Manager de base	Manager de proximité Professionnel Superviseur Resp. de Projet Manager de base	Manager Domaine d'Activité Manager d'Entité
ECHL	Salaire de base		Salaire de base			
ECHLN						
PRS						
PRI						
PRC						
RVC		5%-10%-15%	7,5% - 15% - 22,5%	Seuil Cible Plafond		
RVI				7,5% - 15% - 22,5%	10% - 20% - 30%	

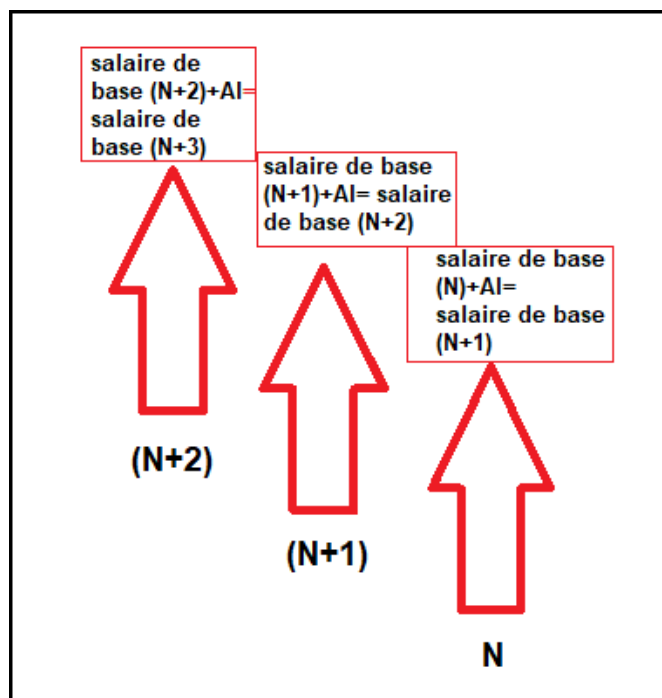
Source : Manuel sur le système de rémunération de SONATRACH, module de présentation de système de management de performance, 2004, p14.

L'augmentation individuelle (AI) se calcule selon cette formule :

$$AI = 6\% * \text{le nouveau salaire de base.}$$

Le versement de l'AI permet à l'employé de bénéficier d'un cumul sur le salaire de base.

Figure 3.13: Cumul des AI sur le salaire de base.



Source : élaborée par nos soins.

### 3.3.2 La nouvelle structure salariale

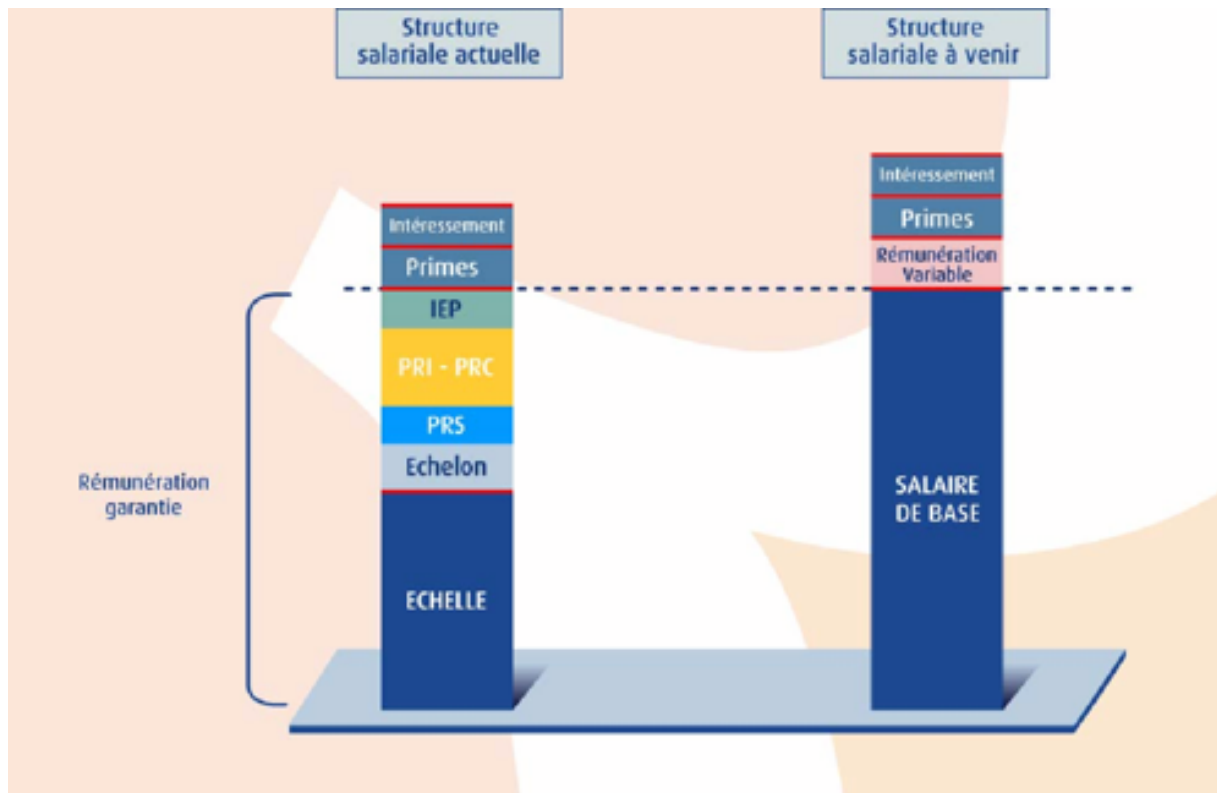
#### 3.3.2.1 Les composantes de la nouvelle structure salariale

La nouvelle structuration sert à regrouper l'échelle (l'ancien salaire de base), PRS, PRC, PRI, IEP et les échelons dans une même partie qui représente le nouveau salaire de base. Cette nouvelle structuration assure un salaire plus élevé et plus intéressant pour les employés de SONATRACH car les RVC, RVI et AI qui représentent la rémunération variable sont calculés par rapport au nouveau salaire de base.

Les avantages sociaux accordés dans l'ancien système de rémunération sont les mêmes pour le nouveau car ils sont considérés comme un point de force et d'attractivité pour SONATRACH sur le marché de travail.

L'intéressement et les autres primes et indemnités accordés dans l'ancien système n'ont pas changé dans le nouveau système de rémunération.

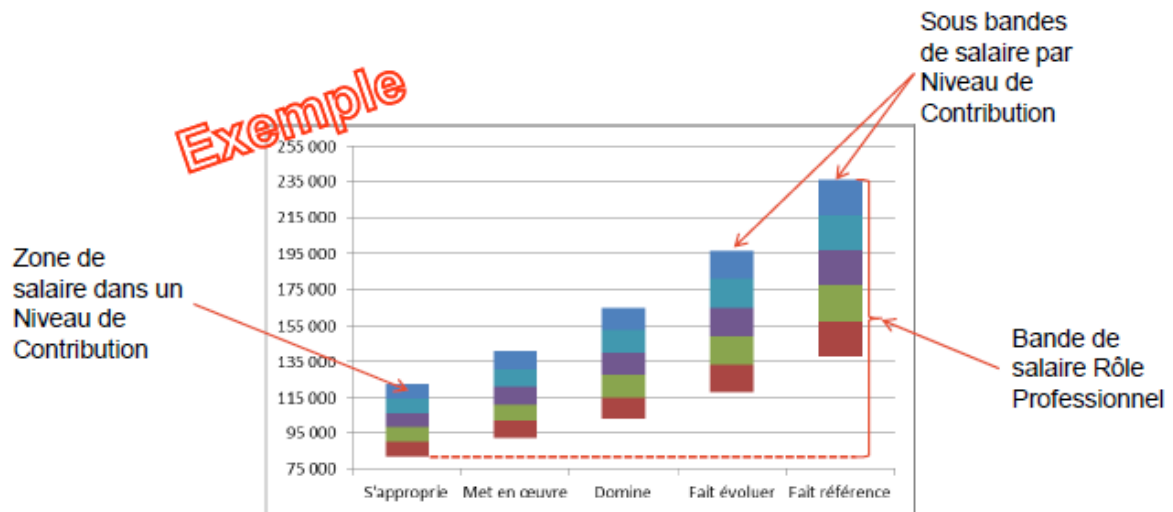
Figure 3.14: Comparaison entre l'ancien salaire et le nouveau salaire



**Source :**Manuel sur le système de rémunération de SONATRACH, module système de rémunération, 2004, p21.

Le nouveau salaire de base n'apparaîtra plus sur la grille salariale en termes d'échelles, mais sur des bandes de salaires selon les Rôles et les Niveaux de Contribution de l'employé.

Figure 3.15: Exemple de Bande de salaire d'un Rôle.



**Source :** Manuel sur le système de rémunération de SONATRACH, module des règles de gestion de classification, 2004, p7.

### 3.3.2.2 La rémunération appliquée actuellement à SONATRACH

Durant la période de notre stage, nous avons constaté que le système de rémunération actuel de SONATRACH est une combinaison entre l'ancien et le nouveau système.

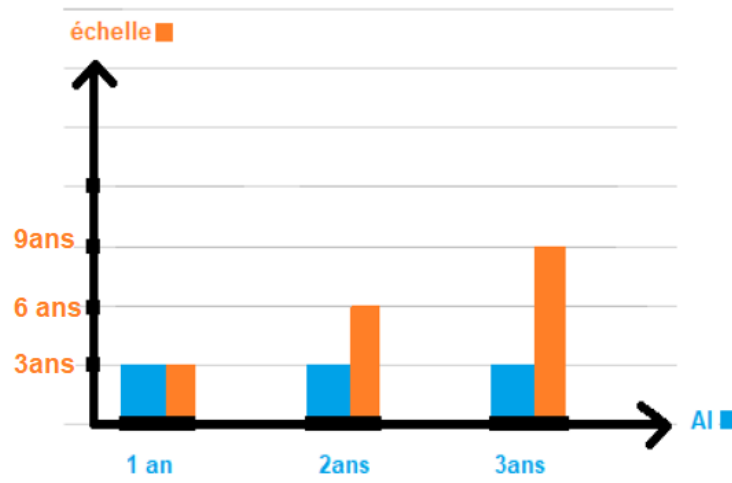
Les modifications effectuées durant cette période sont :

- Le positionnement des employés de SONATRACH selon le modèle «rôle et contribution».
- L'application de la nouvelle structuration du salaire qui se compose d'une partie fixe qui représente le salaire de base et une partie variable qui représente les AI et les RVI tout en gardant les primes et les indemnités de l'ancien système de rémunération (ITZIN, IZCV...), ainsi que les avantages sociaux et l'intéressement.

**NB :**

- Les PRI, PRC, PRS, IEP et les échelons de l'ancien système de rémunération sont intégrés dans le nouveau salaire de base.
  - En ce qui concerne la RVC, jusqu'à présent elle n'est pas encore appliquée.
  - L'IEP est remplacée par l'IAG (indemnité d'ancienneté de groupe) qui se base sur la rémunération de l'ancienneté et de l'expérience professionnelle.
- La rémunération variable individuelle (RVI) est versée au directeur général, managers des activités, divisionnaires, et aux autres directeurs et chefs de départements.
- Durant cette période ils ont gardé le concept des promotions verticales c'est-à-dire l'accord d'une échelle chaque 03 ans.
- Ils ont remplacé la promotion horizontale (les échelons) par l'augmentation individuelle (AI) de 6% du nouveau salaire de base, mais cette dernière n'est pas accordée selon les conditions du nouveau système de rémunération, son accord se fait selon le mérite apprécié par le chef hiérarchique de chaque salarié et dans la limite des quotas fixés pour chaque structure à 40% chaque année, cette évaluation se fait selon la démarche suivante :
- Tout d'abord c'est le département de gestion du personnel qui fixe les objectifs des salariés selon deux critères (comportement et performance) sur un formulaire d'évaluation individuelle. Ensuite chaque responsable de structure reçoit ce formulaire pour rédiger des commentaires en évaluant l'employé selon ces deux critères.
  - En fin d'année le service paie (département gestion du personnel) s'occupera de la liste des personnes éligible à l'augmentation individuelle en les notant selon les commentaires précédents et comme suit :
    - Les catégories cadres et cadres supérieurs sont notées sur 80, c'est-à-dire 40 points pour la performance et 40 points pour le comportement. Si l'agent atteint une somme entre 70 et 80 points il aura une AI.
    - Les catégories «maitrise» et «exécution» sont notées sur 60, c'est-à-dire : 30 points pour la performance et 30 points pour le comportement. Si l'agent atteint une somme entre 50 et 60 points il aura une AI.
- Enfin durant cette période SONATRACH a appliqué la nouvelle méthode des bandes de salaires, donc le nouveau salaire de base n'apparaîtra plus sur la grille salariale.

Figure 3.16: La promotion verticale et horizontale du système de rémunération actuel.



Source : élaborée par no soins.

Malgré que l'ancien système de rémunération ait fonctionné parfaitement durant plusieurs années, l'entreprise a préféré d'intégrer un nouveau système, qui propose un contrat gagnant-gagnant d'une façon transparente avec son personnel, progressivement en passant par une période de transition. Tout en gardant les points forts de l'ancien système de rémunération.

# L'étude de la relation entre la motivation et le système de rémunération actuel de SONATRACH

Ce dernier chapitre est le fruit de notre recherche et étude sur terrain, dans lequel nous allons aborder la motivation au sein de SONATRACH et étudier la relation entre le système de rémunération de cette entreprise et la motivation de ses ressources humaines.

Ce chapitre est subdivisé en deux sections, la 1<sup>ère</sup> est consacrée à la façon dont laquelle l'entreprise motive ses employés.

La 2<sup>ème</sup> section est consacrée pour l'analyse des résultats de la recherche réalisée afin de répondre à notre problématique.

## 4.1 La motivation à SONATRACH

Cette section sera consacrée à l'explication de l'intégration des facteurs de motivation des employés d'une manière indirecte au processus de travail de l'entreprise, ensuite nous allons expliquer la démarche de notre enquête.

D'après nos recherches effectuées à SONATRACH, nous avons remarqué que l'entreprise ne détient pas un système de motivation explicite avec un plan bien défini, ses employés sont motivés implicitement à travers plusieurs moyens tels que les formations, les conditions de

travail, la rémunération. . . et d'autres avantages.

#### **4.1.1 Les facteurs de motivation à SONATRACH**

##### **- La communication**

La facilité du contact entre l'employé et son supérieur (faible hiérarchie) au département.

La flexibilité des managers en permettant aux employés la possibilité de donner leur avis et la participation des nouveaux recrues compétents à la présentation des projets importants dans les réunions organisées.

##### **- Les promotions et la bourse de l'emploi**

Comme nous avons vu dans le chapitre précédent, le salaire de l'employé peut s'évoluer à travers la promotion verticale (progression d'échelle), la promotion horizontale (avancement d'un échelon) et la bourse de l'emploi. Ces 03 canaux d'évolutions traduisent la volonté de l'entreprise à motiver son personnel pour en augmenter la productivité en récompensant les employés les plus performants et disciplinés.

NB : la bourse de l'emploi permet à l'employé de changer sa structure en cas de conflit, donc c'est un bon facteur de motivation pour lui.

La promotion peut être aussi sous forme d'une gratification selon l'ancienneté :

- Médaille de bronze : 15 ans de travail.
- Médaille d'argent : 20 ans de travail.
- Médaille en or : 25 ans de travail.
- Médaille en vermeil : 30 ans de travail.

**- Les primes, et les avantages sociaux** que nous avons déjà cités dans le chapitre précédent.

**- Les formations** organisées chaque année pour améliorer le niveau de performance, tout en assurant les bons moyens nécessaires pour ces formations. Il existe 2 types de formation :

- **La formation d'induction** : consiste à former le nouveau recruté afin qu'il puisse comprendre ses tâches et le fonctionnement de l'entreprise, par exemple la formation au sein de l'IAP (Institut Algérien de Pétrole). Il s'agit de l'accompagnement et la prise en charge des nouveaux recrues.

— **La formation de perfectionnement** : il s'agit de former les anciens employés de l'entreprise, par exemple former un employé pour qu'il puisse maîtriser un nouvel outil informatique. Cette formation peut être demandée par l'employé lui-même ou par son manager lorsque qu'il trouve que son employé a besoin d'une certaine formation.

- L'esprit d'équipe à SONATRACH et la division des tâches avec une ambiance de travail grâce à la nouvelle structuration des bureaux (les open-space).

- Le facteur d'hygiène et l'assurance de bons outils de travaux sont des éléments intéressants pour motiver les employés de SONATRACH.

Malgré que l'entreprise ne détienne pas une stratégie de motivation, elle veille sur l'encouragement, la satisfaction et le bien-être de ses travailleurs dans le but d'atteindre ses objectifs.

Dans ce mémoire nous avons choisi de faire une étude sur la contribution réelle de la rémunération à la motivation des ressources humaines au sein d'une entreprise.

#### **4.1.2 Démarche de l'enquête**

Afin de récolter les informations nécessaires à notre recherche, nous avons adopté une méthode descriptive analytique d'ordre quantitative.

Les études quantitatives «permettent de mesurer des opinions, des comportements. Leurs résultats chiffrés donnent, après analyse, la mesure au phénomène étudié». <sup>1</sup>

L'étude quantitative se réalise à travers :

##### **- L'élaboration d'un questionnaire**

«Le questionnaire est l'ensemble des questions construites dans le but de générer l'information nécessaire à l'accomplissement des objectifs de l'étude». <sup>2</sup>

Pour assurer la bonne compréhension de notre questionnaire nous avons choisi 03 types de questions (fermées, semi ouvertes et ouvertes).

---

1. DEMEURE (C) : Marketing-Aide-mémoire, éditions Serey, Paris, 2003, p27.

2. GIONNELLONI (J.L) et VERNETTE (E) : Etude de marché, éditions Vuibert, Paris, 1995, p178.

Ce dernier est divisé en 02 parties :

La 1<sup>ère</sup> partie regroupe 05 questions qui concernent les informations personnelles de notre échantillon.

La 2<sup>ème</sup> partie se compose de 13 questions qui visent la relation entre la motivation et le système de rémunération de SONATRACH.

#### **- La constitution de l'échantillon**

Nous avons distribué notre questionnaire<sup>3</sup> sur un échantillon aléatoire probabiliste de 80 personnes, ce nombre a été fixé par notre organisme d'accueil SONATRACH (division PED) pour des raisons liées à la disponibilité du personnel.

Sur 80 questionnaires distribués aléatoirement, nous avons collecté 61 questionnaires dûment renseignés (ce qui implique 76 ,75% de notre échantillon ont répondu sur les questionnaires distribués).

#### **- Considérations éthiques**

Durant notre étude nous avons respecté l'anonymat des répondants, en effet l'anonymat du questionnaire a assuré une certaine liberté d'expression sans crainte de préjugés ou problèmes dû à la franchise des employés.

## **4.2 L'analyse de l'effet du système de rémunération sur la motivation des RH de SONATRACH**

Pour l'analyse des données de notre questionnaire, nous avons utilisé Microsoft Office Excel 2016.

---

3. Voir annexe N°07.

## 4.2.1 L'analyse des réponses

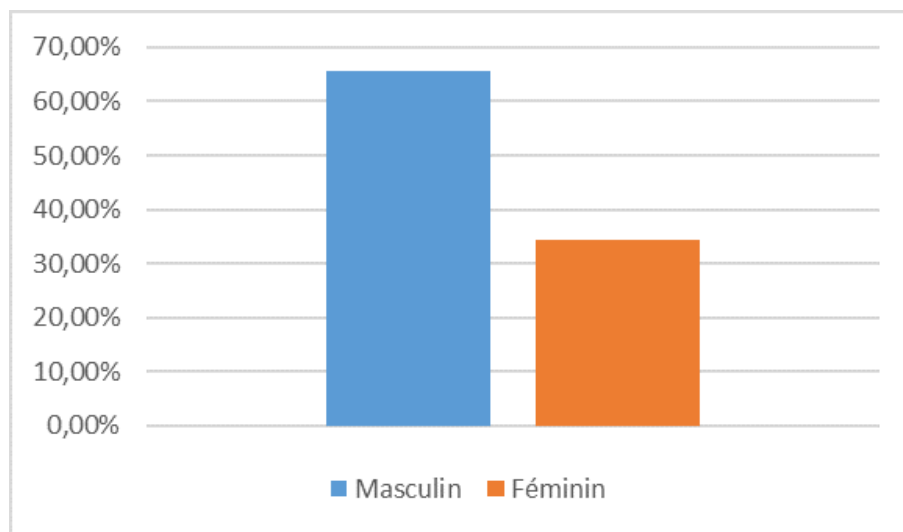
### 4.2.1.1 1<sup>ère</sup> partie du questionnaire

#### - Répartition de l'échantillon selon le sexe

Tableau 4.1: Répartition de l'échantillon par sexe

Sexe	Nb. Cit	Fréq
Masculin	40	65,57%
Féminin	21	34,43%
Total	61	100%

Figure 4.1: Répartition de l'échantillon par sexe



#### Commentaire :

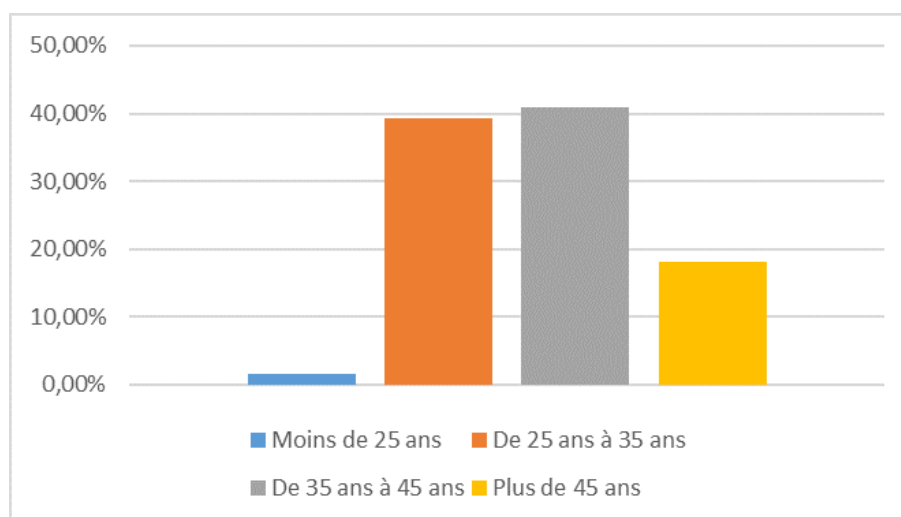
D'après le graphe ci-dessus, notre échantillon est constitué de 65,57% personnes de sexe masculin et 34,43% personnes de sexe féminin.

**- Répartition de l'échantillon selon l'âge**

Tableau 4.2: Répartition de l'échantillon par tranches d'âge

L'Age	Nb. Cit	Fréq
Moins de 25 ans	1	1,64%
De 25 à 35 ans	24	39,34%
De 35 à 45 ans	25	40,98%
Plus de 45 ans	11	18,03%
Total	61	100%

Figure 4.2: Répartitions de l'échantillon par tranches d'âge



**Commentaire :**

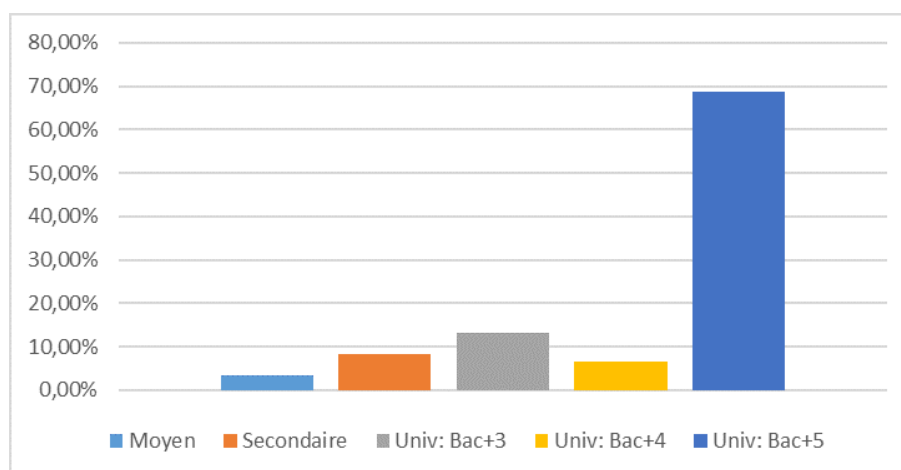
D'après nos résultats, notre effectif est composé d'une seule personne moins de 25 ans qui représente un taux de 1,64%, tandis que 39,34% personnes sont âgées entre 25 et 35 ans et 40,98% entre 35 et 45 ans. Le reste de notre effectif a l'âge plus de 45ans ce qui lui donne un taux de 18,03%.

**- Répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction**

Tableau 4.3: Répartition de l'échantillon par niveau d'instruction

Niveau d'instruction	Nb. Cit	Fréq
Moyen	2	3,28%
Secondaire	5	8,20%
Universitaire : bac+3	8	13,11%
Universitaire : bac+4	4	6,56%
Universitaire : bac+5 ou plus	42	68,85%
Total	61	100%

Figure 4.3: Répartitions de l'échantillon par niveau d'instruction



**Commentaire :**

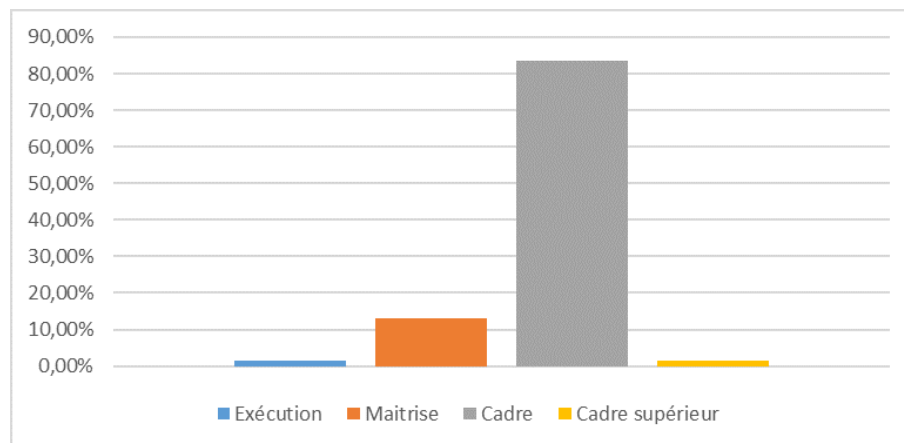
On constate que le taux de l'effectif le plus élevé appartient aux universitaires avec 13,11% pour BAC+3, 6,56% pour BAC+4 et 68,85% pour BAC+5, par contre 8,20% des personnes de notre échantillon ont un niveau secondaire et 3,28% de niveau moyen.

**- Répartition de l'échantillon selon la catégorie socio-professionnelle**

Tableau 4.4: Répartition de l'échantillon par catégorie socio-professionnelle

Catégorie socio professionnelle	Nb. Cit	Fréq
Exécution	1	1,64%
Maitrise	8	13,11%
Cadre	51	83,61%
Cadre supérieur	1	1,64%
Total	61	100%

Figure 4.4: Répartition de l'échantillon par catégorie socio-professionnelle



**Commentaire :**

Notre échantillon se compose de 4 catégories socioprofessionnelles :

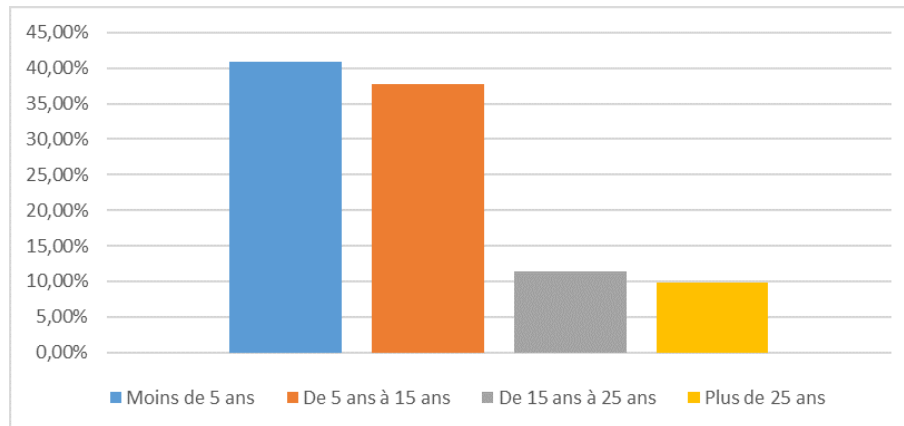
Une seule personne de catégorie exécution et une seule personne de catégorie cadre supérieur avec un taux de 1,64%. Par contre 83,61% des interrogés sont de catégorie cadre et 13,11% de catégorie maitrise.

**- Répartition de l'échantillon selon l'expérience professionnelle**

Tableau 4.5: Répartition de l'échantillon par ancienneté

Expérience professionnelle à SONATRACH	Nb. Cit	Fréq
Moins de 5ans	25	40,98%
De 5 à 15ans	23	37,70%
De 15 à 25ans	7	11,48%
Plus de 25ans	6	9,84%
Total	61	100%

Figure 4.5: Répartitions de l'échantillon par ancienneté



**Commentaire :**

La grande partie de notre effectif a une expérience de moins de 5 ans à SONATRACH avec un taux de 40,98%, tandis que 37,70% des personnes interrogées ont une expérience entre 5 et 15 ans, 11,48% entre 15 et 25 ans et 9,84% plus de 25 ans d'expérience.

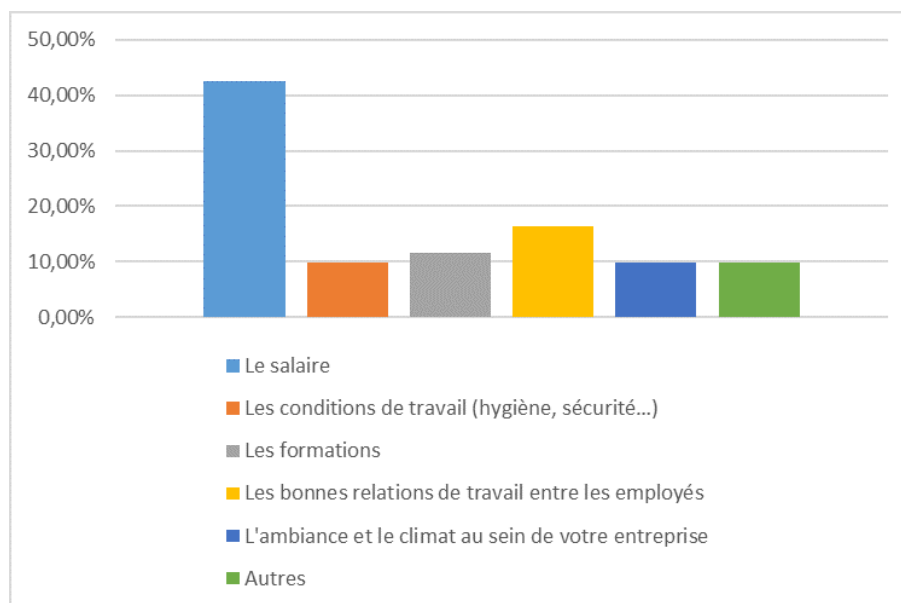
4.2.1.2 2<sup>ème</sup> partie du questionnaire

- **Question 01** : Quel est, selon vous, l'élément le plus motivant et qui vous retient le plus à SONATRACH ?

Tableau 4.6: L'élément le plus motivant à SONATRACH

L'élément le plus motivant à SONATRACH	Nb. Cit	Fréq
Le salaire	26	42,62%
Les conditions de travail	6	9,84%
Les formations	7	11,48%
Les bonnes relations de travail entre les employés	10	16,39%
L'ambiance et le climat au sein de votre entreprise	6	9,84%
Autres	6	9,84%
Total	61	100%

Figure 4.6: L'élément le plus motivant à SONATRACH



**Commentaire :**

D'après nos résultats, nous constatons que le 1er élément qui motive le plus les employés de SONATRACH est le salaire avec un taux de 42,62%, ensuite les bonnes relations de travail entre les employés avec un taux de 16,39%, les formations sont considérées aussi comme un facteur de motivation mais avec un taux réduit à 11,48% par contre 9,84% des employés interrogés trouvent que l'ambiance et le climat de travail sont les facteurs de motivation au sein de

## CHAPITRE 4. L'ÉTUDE DE LA RELATION ENTRE LA MOTIVATION ET LE SYSTÈME DE RÉMUNÉRATION ACTUEL DE SONATRACH

l'entreprise. Enfin le reste de l'échantillon (9,84%) préfère d'autres facteurs de motivation.

### Analyse :

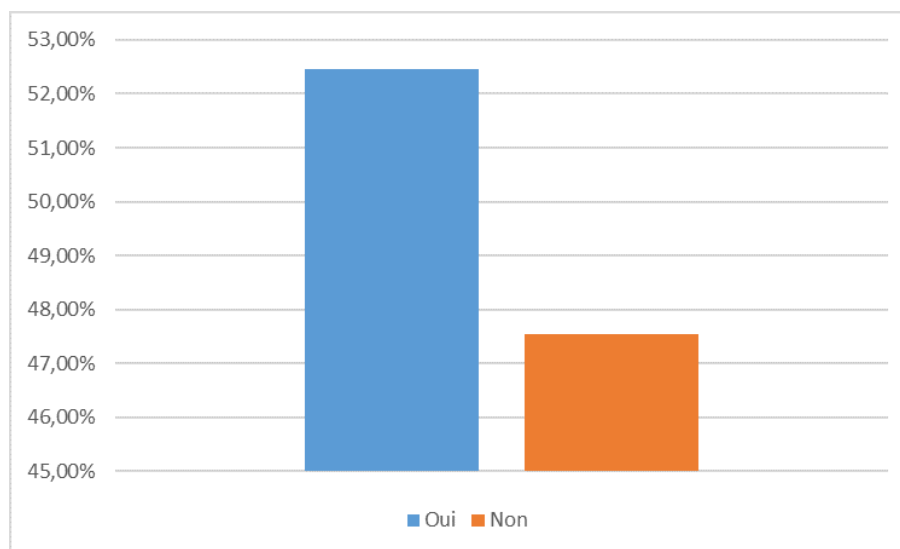
Cette question semi ouverte nous a permis de connaître d'autres facteurs de motivation à SONATRACH tels que : la stabilité de l'emploi, l'image de l'entreprise comme un leader dans son secteur d'activité, et le travail de l'employé dans son domaine d'activité, mais d'après les pourcentages, la stratégie principale de l'entreprise est de motiver ses employés par une salaire attractif qui assure la satisfaction de leurs besoins.

### - Question 02 : Etes-vous satisfait(e) de votre salaire actuel ?

Tableau 4.7: La satisfaction par rapport au salaire actuel

Satisfaction par apport au salaire actuel	Nb. Cit	Fréq
Oui	32	52,46%
Non	29	47,54%
Total	61	100%

Figure 4.7: La satisfaction par rapport au salaire actuel



### Commentaire :

Nous constatons que (52,46%) des individus interrogés sont satisfaits de leurs salaires actuels au sein de SONATRACH, par contre le reste (47,54%) sont insatisfaits.

**Analyse :**

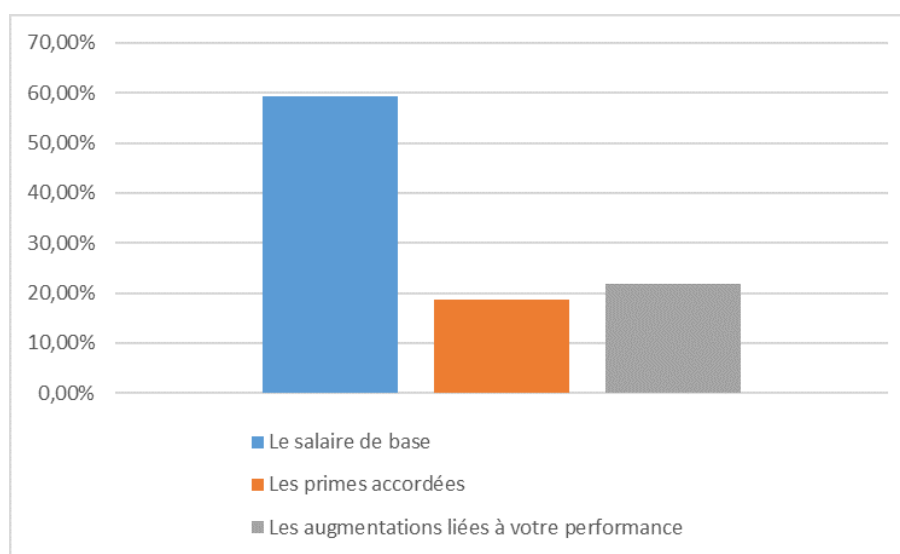
La satisfaction et l'insatisfaction des salariés par rapport à leurs salaires actuels sont liées à plusieurs motifs qui sont précisés dans la 2<sup>ème</sup> et la 3<sup>ème</sup> partie de la question.

- **Si oui :** Quelle est la partie de votre rémunération qui vous motive le plus ?

Tableau 4.8: Le motif de satisfaction le plus motivant

Motif de satisfaction le plus motivant	Nb. Cit	Fréq
Le salaire de base	19	59,38%
Les primes accordées	6	18,75%
Les augmentations liées à la performance	7	21,88%
Total	32	100%

Figure 4.8: Le motif de satisfaction le plus motivant



**Commentaire :**

Parmi les 32 personnes satisfaites du salaire actuel 59,38% ont choisi le salaire de base, 18,75% les primes accordées et 21,88% ont choisi les augmentations liées à la performance comme motif de satisfaction.

**Analyse :**

Les employés de SONATRACH trouvent que le salaire de base est le 1<sup>er</sup> motif de satisfaction car d'un côté, sa nouvelle structuration qui englobe les échelons et plusieurs primes assure une

## CHAPITRE 4. L'ÉTUDE DE LA RELATION ENTRE LA MOTIVATION ET LE SYSTÈME DE RÉMUNÉRATION ACTUEL DE SONATRACH

---

rémunération plus élevée, et d'un autre, le salaire de base est considéré comme la partie fixe et garantie de la rémunération globale.

Les primes et les augmentations liées à la performance sont considérées aussi comme des motifs de satisfaction mais d'un degré moins élevé que le salaire de base car généralement elles sont liées à des conditions et des objectifs tels que les primes de zone, les AI, les RVI... donc elles ne sont pas versées à tous les salariés.

- **Si non** : pour quoi ?

### **Analyse :**

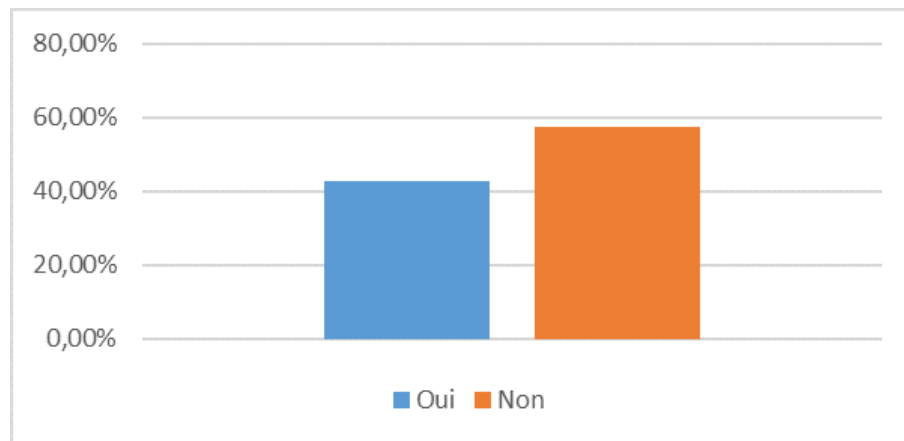
D'après cette question ouverte, les 29 personnes de notre échantillon trouvent que leurs motifs d'insatisfaction sont : la dévaluation du dinar algérien et la cherté de vie ce qui implique l'insuffisance du salaire actuel, le déséquilibre entre les efforts fournis et le salaire versé (ce qui confirme notre étude dans la question suivante) et le reste trouvent que le salaire de SONATRACH est faible par rapport aux autres compagnies étrangères dans le secteur pétrolier en Algérie.

- **Question 03** : Pensez-vous qu'il y a un équilibre entre votre salaire actuel et vos efforts fournis ?

Tableau 4.9: L'équilibre entre le salaire actuel et les efforts fournis

Un équilibre entre le salaire actuel et les efforts fournis	Nb. Cit	Fréq
Oui	26	42,62%
Non	35	57,38%
Total	61	100%

Figure 4.9: L'équilibre entre le salaire actuel est les efforts fournis



**Commentaire :**

D'après les réponses, on constate que 57,38% des individus interrogés trouvent qu'il y'a un déséquilibre entre le salaire actuel de SONATRACH et leurs efforts fournis mais le reste des interrogés (42,62%) pense le contraire.

**Analyse :**

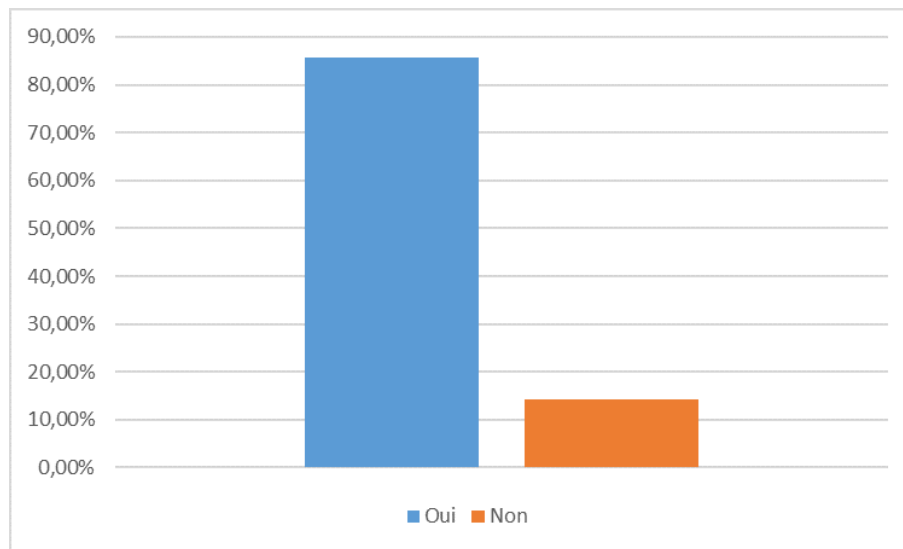
Les employés qui trouvent que leurs salaires sont insuffisants par rapport à leurs efforts fournis, soit ils souffrent de la mauvaise gestion de la rémunération de performance c'est-à-dire la non reconnaissance et l'injustice de leurs supérieurs, soit ils ne veulent pas fournir d'efforts supplémentaires pour l'accomplissement de leur travail.

- **Si non :** Est-ce qu'une augmentation dans votre salaire qui assure l'équilibre vous encourage à fournir plus d'efforts ?

Tableau 4.10: L'encouragement par une augmentation du salaire

L'encouragement par une augmentation du salaire	Nb. Cit	Fréq
Oui	30	85,71%
Non	5	14,29%
Total	35	100%

Figure 4.10: L'encouragement par une augmentation du salaire



**Commentaire :**

La majorité (85,71%) des personnes qui trouvent le déséquilibre entre le salaire et l'effort fourni sont encouragées par une augmentation de leurs salaires par contre une minorité (14,29%) pense que cette augmentation ne les encourage pas.

**Analyse :**

D'après nos résultats nous constatons que les augmentations des salaires ont un impact positif sur la motivation de l'employé d'où elles lui permettent de fournir plus d'efforts, ce qui assure le bon fonctionnement de l'entreprise.

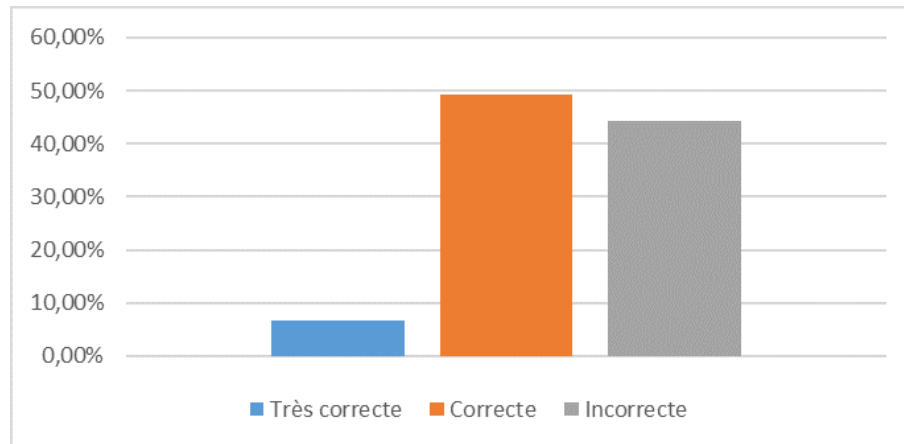
- **Question 04 :** Si vous comparez votre rémunération avec celle des autres entreprises en Algérie, pensez-vous qu'elle est ?

Tableau 4.11: la rémunération de SONATRACH par rapport aux autres entreprises en Algérie

L'évaluation de la rémunération de SONATRACH par rapport aux autres entreprises en Algérie	Nb. Cit	Fréq
Très correcte	4	6,56%
Correcte	30	49,18%
Incorrecte	27	44,26%
Total	61	100%

## CHAPITRE 4. L'ÉTUDE DE LA RELATION ENTRE LA MOTIVATION ET LE SYSTÈME DE RÉMUNÉRATION ACTUEL DE SONATRACH

Figure 4.11: L'évaluation de la rémunération de SONATRACH par rapport aux autres entreprises en Algérie



### Commentaire :

En comparant la rémunération de SONATRACH avec celle des autres entreprises en Algérie, 6,56% de notre effectif trouve qu'elle est très correcte, 49,18% correcte, et le reste de l'effectif (44,26%) trouve qu'elle est incorrecte.

### Analyse :

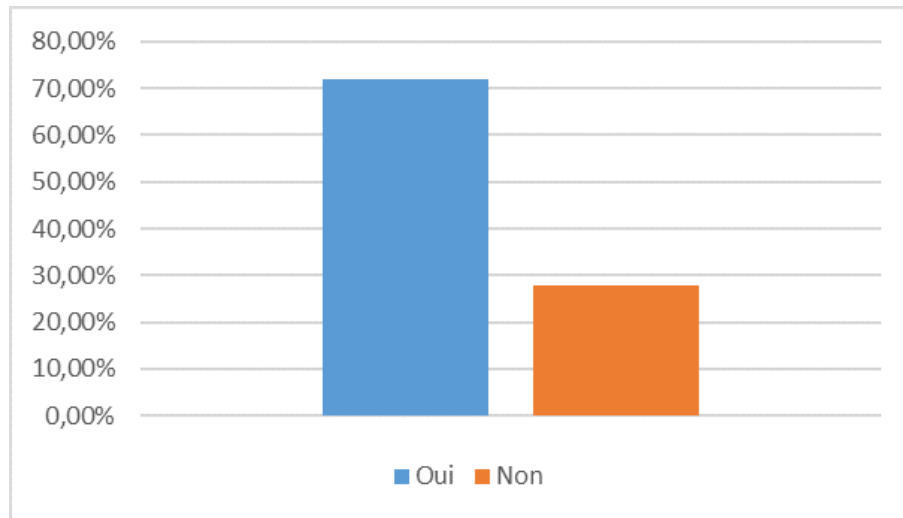
Généralement les employés de SONATRACH qui comparent leur entreprise avec les autres entreprises étatiques algériennes sont contents de leurs salaires. Mais dans le cas où ils comparent SONATRACH avec les compagnies étrangères du secteur pétrolier trouvent que leurs salaires sont faibles et incorrects.

- **Question 05** : Pensez-vous que vous êtes rémunérés (e) d'une manière juste en comparant votre salaire avec celui des collègues qui occupent le même poste que vous ?

Tableau 4.12: L'équité dans la distribution de la rémunération

Equité dans la rémunération	Nb. Cit	Fréq
Oui	44	72,13%
Non	17	27,87%
Total	61	100%

Figure 4.12: L'équité dans la distribution de la rémunération



**Commentaire :**

Nous constatons que la plupart des personnes interrogées (72,13%) affirment qu'il existe une équité en comparant leurs salaires avec ceux des autres employés à SONATRACH, le reste (27,87%) des interrogés pensent le contraire.

**- Analyse :**

Certains employés sont considérés comme les plus performants dans l'entreprise mais en réalité c'est le contraire, cette situation d'injustice engendre le mécontentement de leurs camarades le jour de distribution de la rémunération variable et l'augmentation individuelle donc la subjectivité du supérieur dans l'évaluation de ses agents affecte négativement sur l'équité de l'entreprise.

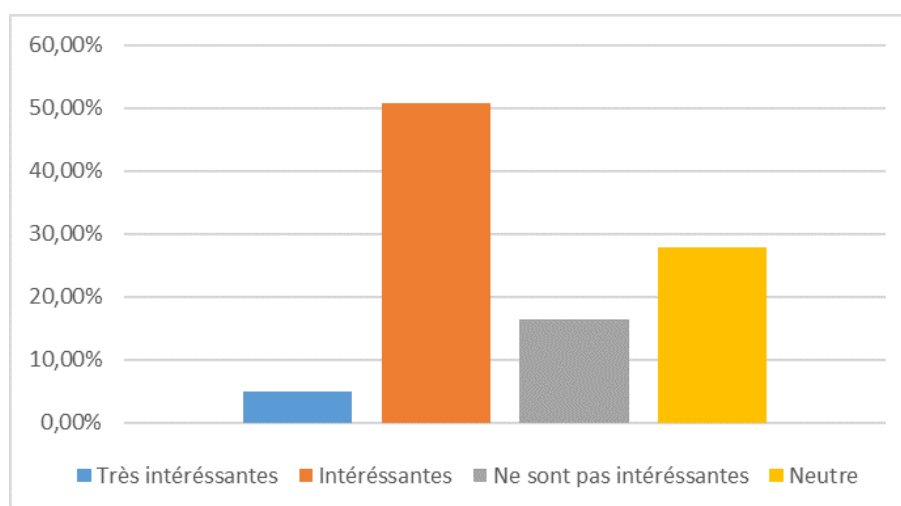
Il existe d'autres cas où l'employé désire recevoir les mêmes avantages que son camarade qui fournit plus d'efforts pour améliorer sa rémunération variable.

- **Question 06** : Que pensez-vous des prestations sociales de SONATRACH par rapport aux autres entreprises algériennes ?

Tableau 4.13: L'évaluation des prestations sociales de SONATRACH

L'évaluation des prestations sociales de SONATRACH	Nb. Cit	Fréq
Très intéressantes	3	4,92%
Intéressantes	31	50,82%
Ne sont pas intéressantes	10	16,39%
Neutre	17	27,87%
Total	61	100%

Figure 4.13: L'évaluation des prestations sociales de SONATRACH



**Commentaire :**

4,92% des individus de notre échantillon affirment que les prestations sociales de SONATRACH sont très intéressantes, 50,82% sont intéressantes, 16,39% ne sont pas intéressantes et le reste de l'échantillon (27,87%) sont neutres.

**Analyse :**

La moitié de notre échantillon est satisfaite des prestations sociales de SONATRACH, ce résultat confirme que cette partie de la rémunération globale de l'entreprise est un point fort qui

## CHAPITRE 4. L'ÉTUDE DE LA RELATION ENTRE LA MOTIVATION ET LE SYSTÈME DE RÉMUNÉRATION ACTUEL DE SONATRACH

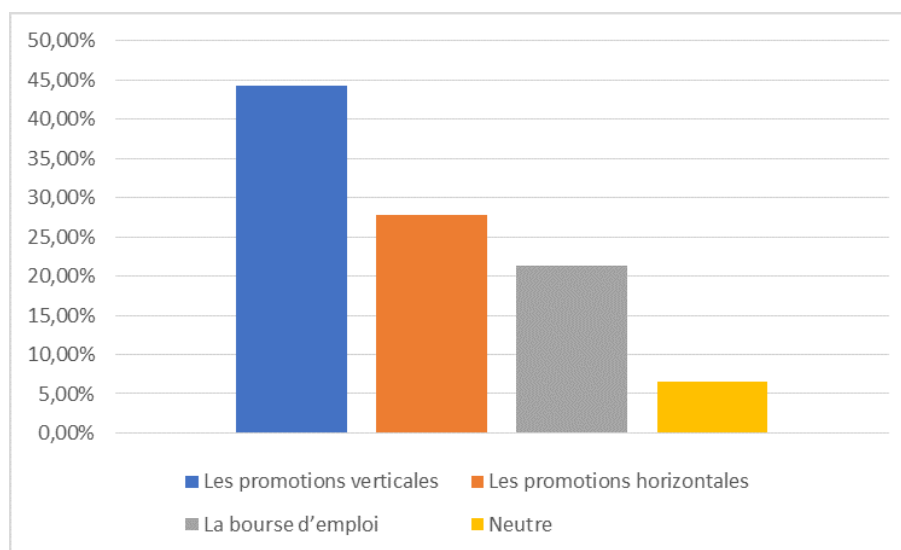
attire les employés sur le marché de travail et améliore son image dans le secteur publique.

- **Question 07** : parmi ces 03 canaux d'augmentation du salaire, quel est l'élément le plus motivant ?

Tableau 4.14: Le canal d'augmentation du salaire le plus motivant

Le canal d'augmentation du salaire le plus motivant	Nb. Cit	Fréq
Les promotions verticales	27	44,26%
Les promotions horizontales	17	27,87%
La bourse d'emploi	13	21,31%
Neutre	4	6,56%
Total	61	100%

Figure 4.14: Le canal d'augmentation du salaire le plus motivant



### Commentaire :

La majorité des personnes interrogées (44,26%) ont choisi les promotions verticales comme le canal le plus motivant, 27,87% ont choisi Les promotions horizontales, 21,31% ont choisi la bourse d'emploi, le reste qui représente 6,5% des personnes interrogées est neutre dans son choix.

**Analyse :**

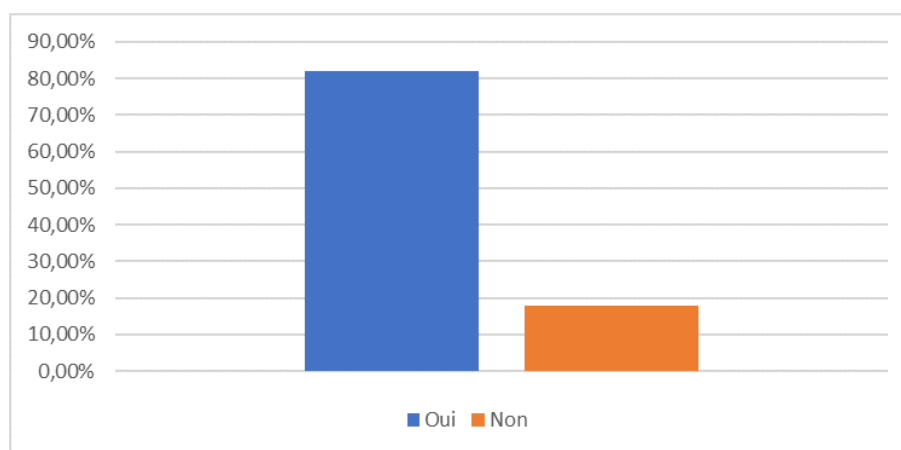
Les employés de SONATRACH préfèrent les promotions verticales et horizontales car elles assurent l'augmentation du salaire par contre la bourse d'emploi sert dans certain cas à changer la tâche ou l'endroit du travail sans aucune augmentation salariale. Le choix majoritaire de la promotion horizontale s'exprime par l'opportunité d'améliorer non seulement le salaire mais aussi le niveau, le poste, la responsabilité...

**- Question 08 :** Avez-vous une idée sur le changement du système de rémunération ?

Tableau 4.15: Avoir une idée sur le changement du système de rémunération

Avoir une idée sur le changement du système de rémunération	Nb. Cit	Fréq
Oui	50	81,97%
Non	11	18,03%
Total	61	100%

Figure 4.15: Avoir une idée sur le changement du système de rémunération



**Commentaire :**

Nous avons constaté que la majorité de notre effectif (81,97%) a déjà une idée sur le changement du système de rémunération par contre (18,03%) ne sont pas au courant.

**Analyse :**

Malgré que SONATRACH ait lancé la décision du changement du système de rémunération

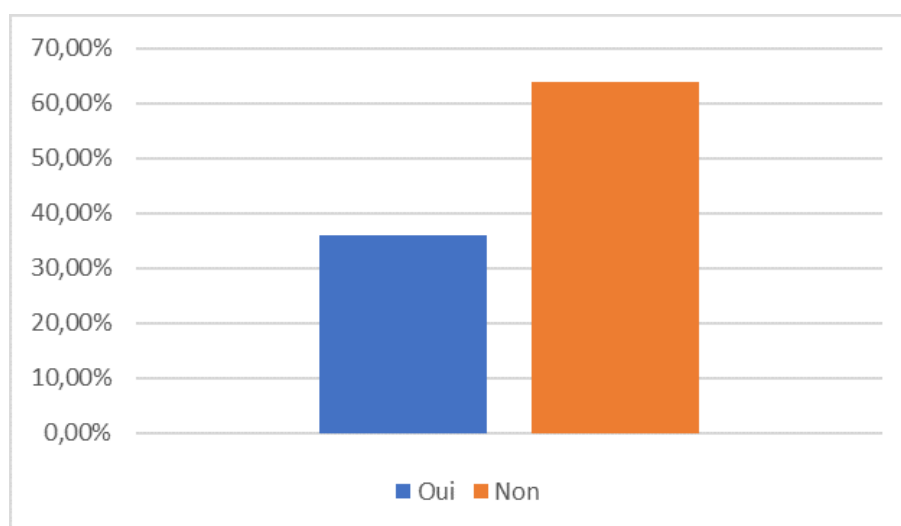
depuis des années, il existe une minorité des nouveaux recrutés qui ignore cette décision.

- **Question 09** : Etes-vous satisfait(e) du Rôle dans lequel vous avez été positionné(e) selon le modèle « rôles & contributions » ?

Tableau 4.16: Satisfaction du rôle accordé selon le modèle «rôles & contributions»

Satisfaction du rôle accordé	Nb. Cit	Fréq
Oui	22	36,07%
Non	39	63,93%
Total	61	100%

Figure 4.16: Satisfaction du rôle accordé selon le modèle «rôles & contributions»



**Commentaire :**

D'après ce graphique, nous constatons que 36,07% des individus interrogés sont satisfaits de leurs positionnements selon le modèle «rôles & contributions» au sein de SONATRACH, et que 63,93% ne le sont pas.

**Analyse :**

Ces chiffres indiquent que le taux des employés insatisfait est le plus élevé. Nous allons éclaircir les raisons de cette insatisfaction dans la 2<sup>ème</sup> partie de cette question.

- Si non, pourquoi ?

**Analyse :**

D'après les réponses de la question ouverte, nous avons constaté que l'insatisfaction du rôle selon le model « rôle et contribution » pourrait être dû à la résistance de l'employé au changement du système de rémunération, ainsi qu'au sentiment d'injustice (l'ancienneté de certains employés n'était pas prise en compte lors du positionnement selon le nouveau système, l'absence de la cohérence entre les efforts fournis et le rôle attribué d'où l'employé mérite un positionnement plus élevé. . .).

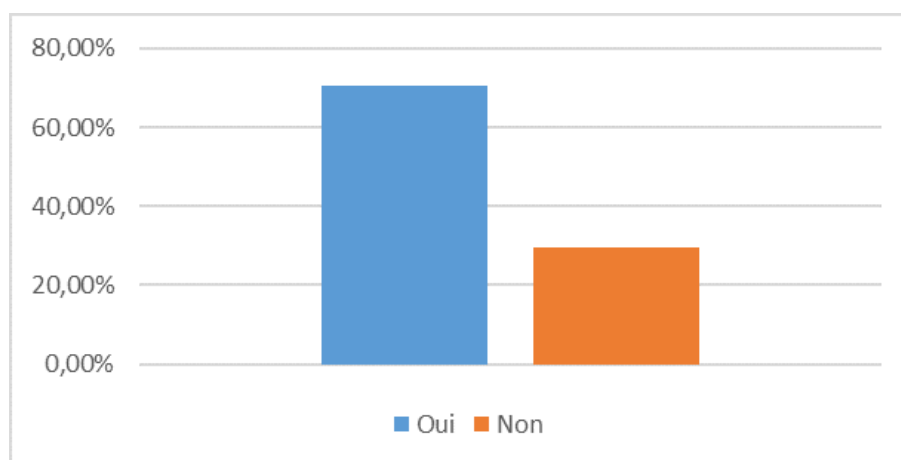
Certains employés pensent que ce modèle devrait être changé car il est obsolète et il n'a apporté aucune utilité depuis environ 10 ans.

- **Question 10 :** Pensez-vous que le système de rémunération comporte un risque de subjectivité dans les évaluations des employés ?

Tableau 4.17: Risque de subjectivité dans le système de rémunération

Risque de subjectivité dans le système de rémunération	Nb. Cit	Fréq
Oui	43	70,49%
Non	18	29,51%
Total	61	100%

Figure 4.17: Evaluation du risque de subjectivité dans le système de rémunération



**Commentaire :**

70,49% des interrogés pensent que le système de rémunération comporte un risque de subjectivité dans les évaluations des employés, par contre le reste, soit 29,51%, ne sont pas d'accord.

**Analyse :**

La majorité de l'échantillon a répondu favorablement à cette question, car, dans certains cas, le nouveau système de rémunération comporte un risque de subjectivité dans la fixation des objectifs, d'où certains employés n'acceptent pas leurs objectifs parce qu'ils ne leur conviennent pas ou parce qu'ils sont irréalisables, ce qui implique la subjectivité dans l'accord de la rémunération variable individuelle (RVI) et de l'augmentation individuelle (AI).

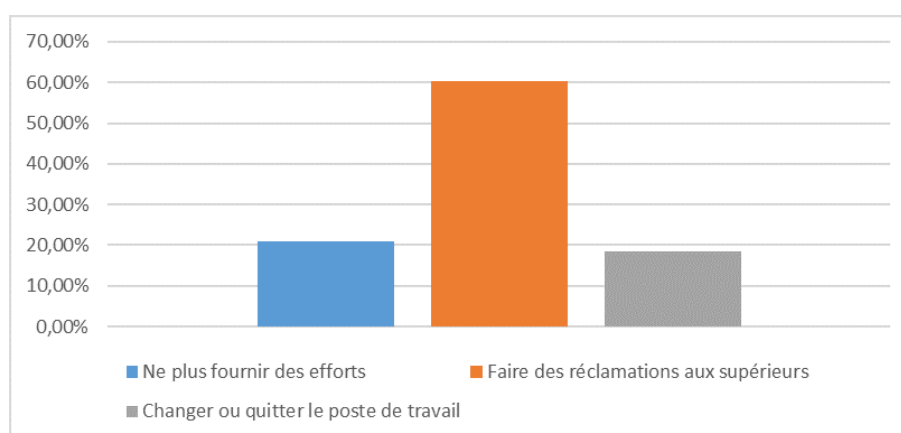
Cette subjectivité a des impacts que nous allons les voir dans la 2<sup>ème</sup> partie de la question.

- **Si oui**, pensez-vous à :

Tableau 4.18: Les impacts de la subjectivité

Les impacts de la subjectivité	Nb. Cit	Fréq
Ne plus fournir des efforts	9	20,93%
Faire des réclamations aux supérieurs	26	60,47%
Changer ou quitter le poste de travail	8	18,60%
Total	43	100%

Figure 4.18: Les impacts de la subjectivité



**Commentaire :**

60,47% des agents qui ont répondu par « Oui » préfèrent faire des réclamations aux supérieurs,

## CHAPITRE 4. L'ÉTUDE DE LA RELATION ENTRE LA MOTIVATION ET LE SYSTÈME DE RÉMUNÉRATION ACTUEL DE SONATRACH

20,93% pensent à ne plus fournir des efforts, le reste, soit 18,60%, pensent à changer ou quitter leurs postes de travail.

### Analyse :

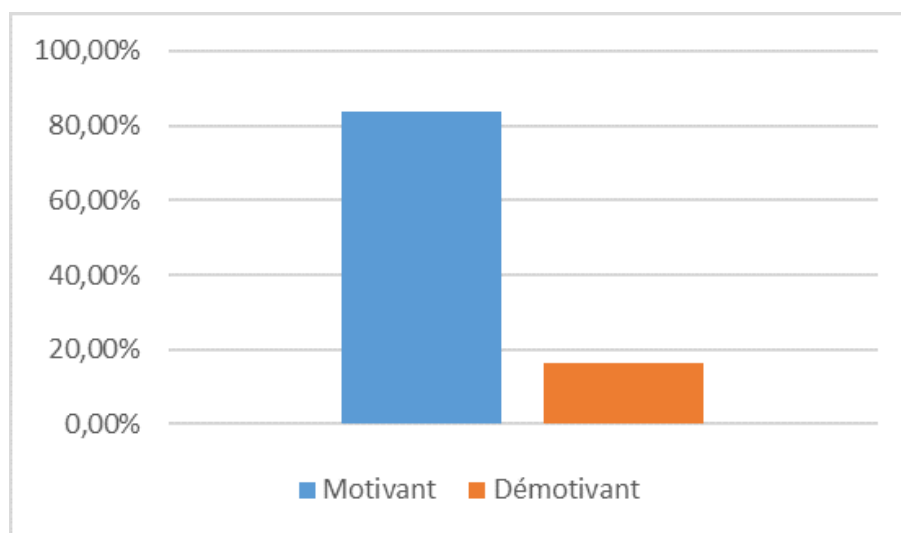
En cas de subjectivité, ne plus fournir des efforts ou quitter le poste de travail ne sont pas des solutions optimales, donc la majorité a pensé de faire des réclamations aux supérieurs à travers les requêtes, ces dernières permettent de répondre aux réclamations des employés et de proposer des solutions y afférentes.

- **Question 11** : Pensez-vous que le nouveau système qui se base sur la fixation des objectifs est un système ?

Tableau 4.19: L'évaluation du nouveau système de rémunération

L'évaluation du système d'objectifs	Nb. Cit	Fréq
Motivant	51	83,61%
Démotivant	10	16,39%
Total	61	100%

Figure 4.19: L'évaluation du nouveau système de rémunération



### Commentaire :

D'après le graph, nous remarquons que le nouveau système de rémunération qui se base sur la fixation des objectifs motive la majorité des employés soit 83,61%, par contre il démotive le reste des travailleurs soit 16,39%.

**Analyse :**

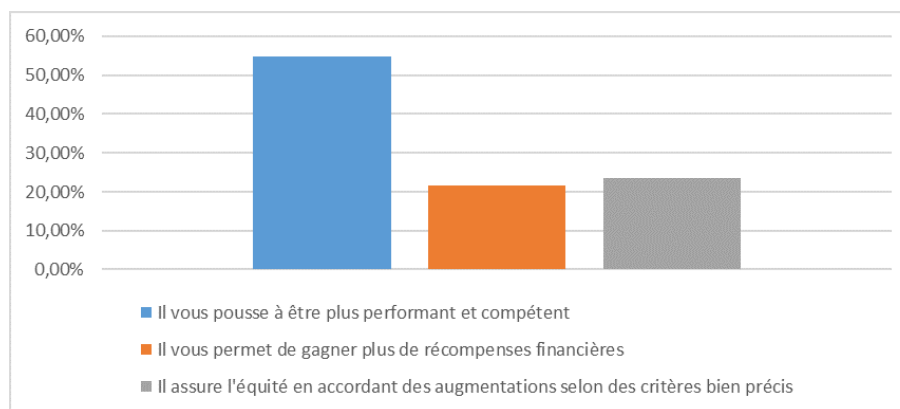
Nous allons analyser les causes de la motivation et de la démotivation dans la 2ème et la 3ème partie de la question.

• **S'il est motivant car :**

Tableau 4.20: Les causes de motivation

Les causes de motivation	Nb. Cit	Fréq
Il vous pousse à être plus performant(e) et compétent(e)	28	54,90%
Il vous permet de gagner plus de récompenses financières	11	21,57%
Il assure l'équité en accordant des augmentations selon des critères bien précis	12	23,53%
Total	51	100%

Figure 4.20: Les causes de motivation



**Commentaire :**

Parmi les 51 travailleurs qui sont motivés par la fixation des objectifs, nous constatons que 54,90% pensent que ce nouveau système les pousse à être plus performants, 21,57% parmi eux trouvent qu'il leur permet de gagner plus de récompenses financières, le reste soit 23,53% trouve que le nouveau système assure l'équité en accordant des augmentations selon des critères bien précis.

**Analyse :**

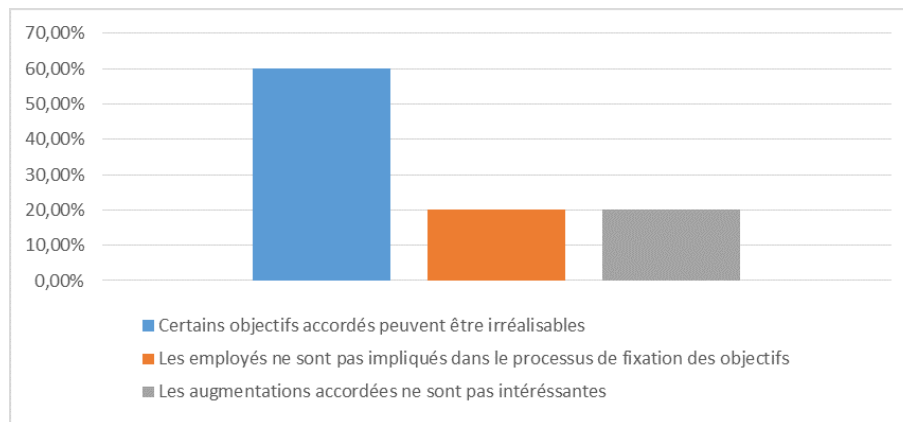
Le nouveau système de rémunération qui se base sur la fixation des objectifs rémunère la contribution et la performance individuelle de l'employé d'où il pousse ce dernier à fournir plus d'effort et à être plus performant. La récompense financière est considérée comme un élément motivant par certains employés mais elle n'est pas toujours assurée car les objectifs fixés sont parfois irréalisables. D'autres travailleurs sont motivés par ce nouveau système qui assure l'équité d'où il limite la subjectivité des responsables qui seront obligés d'accorder les augmentations individuelles aux employés qui ont atteint les objectifs fixés en se basant sur la fiche d'évaluation individuelle.

• **S'il est démotivant car :**

Tableau 4.21: Les causes de la démotivation

Les causes de la démotivation	Nb. Cit	Fréq
Certains objectifs accordés peuvent être irréalisables	6	60,00%
Les employés ne sont pas impliqués dans le processus de fixations des objectifs	2	20,00%
Les augmentations accordées ne sont pas intéressantes	2	20,00%
Total	10	100%

Figure 4.21: Les causes de la démotivation



**Commentaire :**

Les employés qui sont démotivés par le nouveau système qui se base sur la fixation des objectifs

## CHAPITRE 4. L'ÉTUDE DE LA RELATION ENTRE LA MOTIVATION ET LE SYSTÈME DE RÉMUNÉRATION ACTUEL DE SONATRACH

ne sont pas nombreux (sont au nombre de 10). Parmi eux, 60% pensent que certains objectifs accordés peuvent être irréalisables, 20% des personnes indiquent que les employés ne sont pas impliqués dans le processus de fixation des objectifs et les 20% qui restent trouvent que les augmentations accordées ne sont pas intéressantes.

### Analyse :

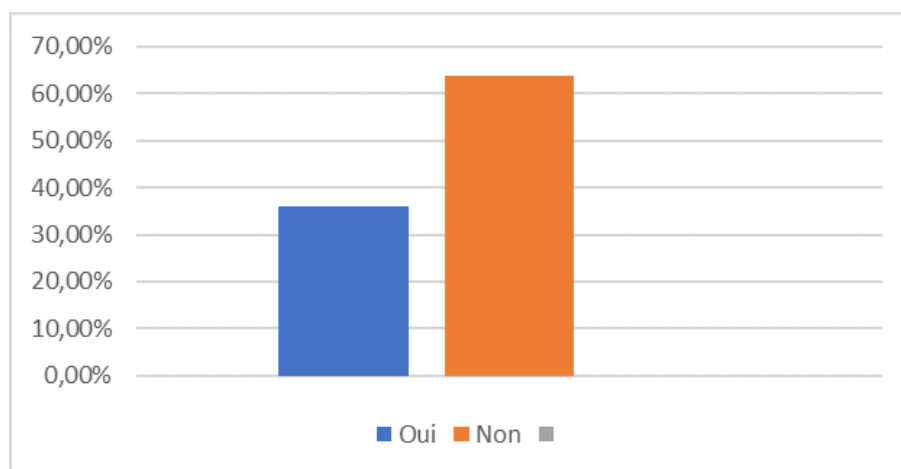
Le nouveau système qui se base sur la fixation des objectifs démotive certains employés car ces derniers ne sont pas impliqués dans le processus de fixations de ces objectifs qui sont parfois irréalisable (ce qui confirme notre analyse précédente). Cependant, ils pensent qu'ils seront plus motivés s'ils participent eux-mêmes à la fixation des objectifs.

- **Question 12 :** Avez-vous une idée sur la rémunération variable individuelle et collective (RVI/RVC) du nouveau système de rémunération ?

Tableau 4.22: Avoir une idée sur RVI/RVC.

Avoir une idée sur RVI/RVC	Nb. Cit	Fréq
Oui	22	36,07%
Non	39	63,93%
Total	61	100%

Figure 4.22: Avoir une idée sur RVI/RVC.



### Commentaire :

Nous remarquons qu'un taux de 63,93% du personnel de SONATRACH n'a pas une idée sur la

RVI/RVC du nouveau système, le reste soit 36,07% est au courant.

**Analyse :**

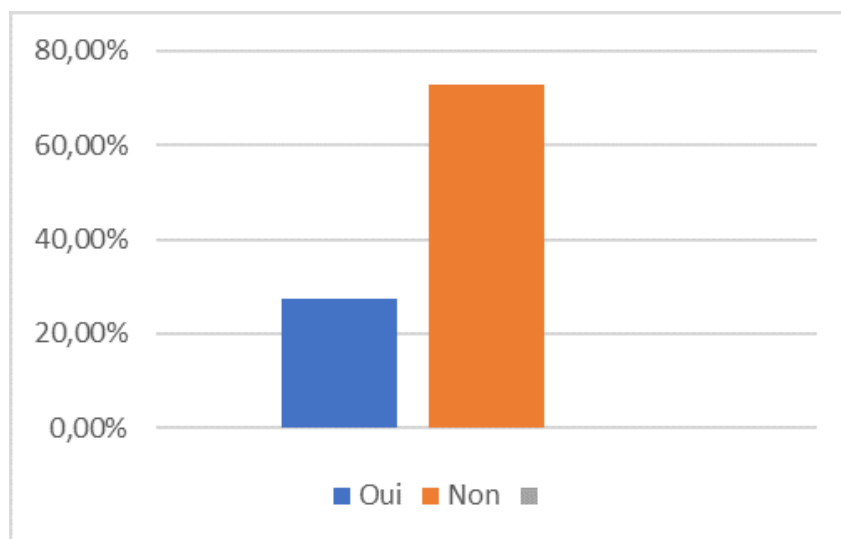
La majorité n'ont pas une idée sur la rémunération variable individuelle et collective car d'un côté, la RVC n'est pas encore appliquée donc elle n'est pas trop communiquée au sein de l'entreprise, d'un autre côté, la majorité des employés interrogés ne sont pas éligibles à la RVI qui est accordée qu'aux cadres supérieurs (chef de département, divisionnaire, ...) d'où ils ne sont pas trop intéressés par cette information.

- **Si oui :** Pensez-vous que la RVI va vous permettre une meilleure rémunération ?

Tableau 4.23: La satisfaction par rapport à la RVI

Satisfaction par rapport à la RVI	Nb. Cit	Fréq
Oui	6	27,27%
Non	16	72,73%
Total	22	100%

Figure 4.23: La satisfaction par rapport à la RVI/RVC



**Commentaire :**

36,07% des employés ont une idée sur les rémunérations variables individuelles, les 27,27% d'entre eux répondent en faveur de cette rémunération variable en disant que cette dernière leur permet une meilleure rémunération. Le reste (72,73%) est insatisfait de la RVI.

### Pourquoi non ?

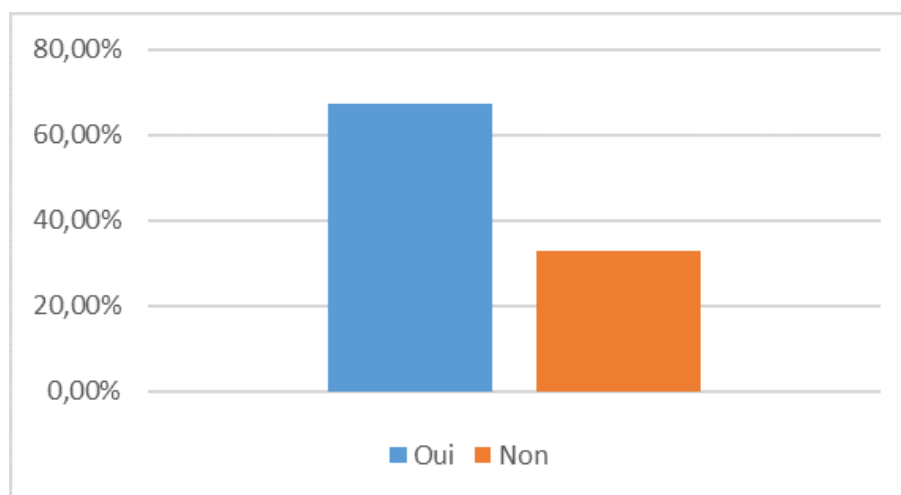
D'après les réponses de la question ouverte, nous constatons qu'il y a toujours le problème de la subjectivité lors de l'accord de la RVI et de la fixation des objectifs, de plus, la RVI crée le sentiment d'injustice et de favoritisme pour les employés qui ne sont pas éligibles à cette rémunération.

### - Question 13 : Etes-vous satisfait(e) de la nouvelle structuration du salaire de base ?

Tableau 4.24: Satisfaction de la nouvelle structuration du salaire de base

Satisfaction de la nouvelle structuration du salaire de base	Nb. Cit	Fréq
Oui	41	67,21%
Non	20	32,79%
Total	61	100%

Figure 4.24: Satisfaction de la nouvelle structuration du salaire de base



### Commentaire :

67,21% des représentants de l'effectif sont satisfaits de la nouvelle structuration du salaire de base, les 32,79% restant ne sont pas satisfaits.

### Analyse :

Plus que la moitié des interrogées ont répondu favorablement à cette question. La satisfaction

de la nouvelle structuration du salaire de base pourrait être dû à l'augmentation de ce dernier (les échelons et les primes PRI, PRC, PRS et IEP de l'ancien système de rémunération sont intégrées dans le nouveau salaire de base), de ce fait, les AI et les primes, qui sont calculées à partir d'un taux sur le nouveau salaire de base, vont augmenter.

- Si non, pourquoi ?

D'après la question ouverte, pour ceux qui ne sont pas satisfaits de la nouvelle structuration du salaire de base, ils trouvent que ce dernier reste toujours insuffisant pour satisfaire leurs besoins financiers, et injuste pour quelqu'un qui n'a pas bénéficié des échelons, PRI, PRC, IEP dans l'ancien système de rémunération ou pour quelqu'un considéré comme nouveau recruté. Ainsi qu'ils proposent l'intégration d'autres primes et indemnités dans le nouveau salaire de base. Ils trouvent aussi une difficulté dans le suivi des rubriques qui sont incluses dans le nouveau salaire de base. Certains d'autres, préfèrent l'ancienne structuration qui leur garantit des augmentations de salaire d'une manière automatique selon leur ancienneté, par contre la nouvelle structuration ne leur garantit que l'échelle.

#### 4.2.2 Synthèse de l'enquête

L'entreprise SONATRACH s'est basée sur un système de rémunération temporel (la combinaison entre l'ancien et le nouveau système) dans le but d'atteindre une efficacité, motivation et un développement remarquable. Cette décision a créé un sentiment de satisfaction chez certains employés et d'insatisfaction chez d'autres.

Les informations que nous avons pu relever à travers notre questionnaire nous ont permis de mieux comprendre la vision des salariés envers leur rémunération.

Les employés de SONATRACH considèrent la rémunération comme facteur majoritaire de motivation (**avec un pourcentage de 42,62%**) dans le cas où cette rémunération assure :

- L'équilibre entre les efforts fournis et la récompense (**85,71% des individus trouvent que l'atteinte de cet équilibre les encourage à faire des efforts**).
- L'équité dans l'accord de toute promotion et récompense liée aux performances individuelles des agents (**SONATRACH assure l'équité dans la distribution de ses salaires**

**avec un pourcentage de 72,13%).**

D'une manière plus explicite, les salariés sont satisfaits de :

- La nouvelle structuration de leurs salaires de base qui assure une rémunération plus intéressante (**ils sont satisfaits avec un pourcentage de 59,38%**).
- La transparence dans l'évaluation des efforts fournis (**la rémunération qui se base sur l'évaluation de l'atteinte des objectifs fixés est 83,61% motivante**) et la reconnaissance à travers la rémunération variable et l'augmentation individuelle qui incite l'épanouissement de l'individu (**54,90% des personnes interrogées trouvent qu'un système de rémunération qui incitent à la performance est un système motivant**).
- L'image de SONATRACH sur le marché de travail (comme un leader avec de bonnes formations, des outils de travail de haute qualité, de bonnes conditions de travail et un bon salaire avec des avantages sociaux et des primes intéressantes) qui joue aussi un rôle sur l'attractivité ainsi que la motivation des travailleurs de vouloir faire partie de cette entreprise (**le salaire considéré comme correcte avec 49,18% et les avantages sociaux avec 50,82% reflète une bonne image à SONATRACH**).

Néanmoins, il existe certains employés insatisfaits de leur salaire actuel (**avec un taux de 47,54% d'insatisfaction**) et trouvent qu'il est insuffisant par rapports à celui des compagnes pétrolières étrangères (**44,26% des personnes considèrent que leur rémunération est incorrecte par rapport aux autres entreprises**), mais généralement le mécontentement se résulte de :

- La non reconnaissance par rapport aux efforts fournis (**57,38% des employés interrogés trouvent qu'il y'a un déséquilibre entre le salaire et l'effort ce qui a engendré 63,93% des individus insatisfait de leurs positionnements**).
- L'injustice des managers envers leurs employés par le favoritisme dans la fixation des objectifs (**parmi les personnes insatisfaites du système qui se base sur la fixation des objectifs 60,00% pensent qu'il est démotivant car il existe le risque de subjectivité**).
- L'injustice dans l'appréciation des résultats qui engendrent la démotivation et les départs des personnes qualifiées ainsi que la complexité et la non compréhension de la démarche de la rémunération globale de l'entreprise (**selon les questions ouvertes les employés trouvent que le nouveau salaire est compliqué donc ils sont insatisfaits**).

Enfin, la partie de la rémunération variable individuelle RVI est considérée aussi comme

défavorable à la motivation des employés (**parmi 36,07% des personnes ayant une idée sur la RVI 72,73% sont insatisfait**).

Le système de rémunération de SONATRACH engendre à la catégorie d'employés non éligible à la RVI le sentiment de marginalisation ainsi que la démotivation car l'osque l'objectif du résultat est fixé tous les employés participent à sa réalisation mais seul le manager reçoit cette rémunération.

De ce fait, nous avons constaté que :

- L'employé de SONATRACH est motivé par plusieurs facteurs de motivation.
- La rémunération est le 1er facteur de motivation à SONATRACH.
- L'impact positif ou négatif du système de rémunération sur la motivation des employés dépend de sa méthode d'application.

#### **4.2.3 Recommandations pour le système de rémunération de SONATRACH**

Après l'analyse des données et des résultats obtenus lors de notre recherche, nous proposons quelques suggestions et recommandations qui permettent l'amélioration de quelques points concernant le système de rémunération de SONATRACH. Nous sommes parvenues à suggérer ce qui suit :

- ✓ Repositionner les employés de l'entreprise selon le modèle « rôle et contribution » car certains individus le considèrent comme injuste et très ancien (la non prise en considération du développement des anciennes compétences).
- ✓ Impliquer les employés dans la fixation des objectifs, en prenant en considération leurs suggestions et préoccupations, afin de limiter la subjectivité des managers.
- ✓ Communiquer publiquement les résultats positifs des augmentations individuelles pour assurer l'équité, la transparence et motiver les employés.
- ✓ Organiser des séances supplémentaires obligatoires de formations pour bien expliquer le système de rémunération et diminuer les résistances au changement.
- ✓ Appliquer des stades obligatoires pour l'évaluation de la réalisation des objectifs allant du concerné lui-même, en passant par son manager, par le chef hiérarchique de celui-ci, jusqu'à la DRH pour assurer l'objectivité.

- ✓ L'esprit d'équipe et le travail de groupe sont les sources de toute réussite, car la communication, le soutien et l'échange d'idées animent la force de l'entreprise. De ce fait il est préférable à SONATRACH de combiner entre la RVI et la RVC et élaborer une nouvelle rémunération variable qui se base sur l'atteinte de l'objectif global de l'entreprise. Cette rémunération doit être accordée à tous les employés avec des taux qui se diffèrent selon les responsabilités des postes de travail, afin d'assurer l'équité et d'éviter la complexité de l'application de la RVI et RVC ainsi que les mauvaises conséquences de la RVI tel que le sentiment d'injustice.

## Conclusion générale

La stratégie de réussite de toute entreprise repose sur l'ensemble des richesses créatives conjuguées de toutes ses ressources mobilisables, et que toutes les études ont confirmé que les ressources humaines restent le mat central de l'évolution crescendo des performances et réussite de l'entreprise. La stimulation et la motivation continuelles restent la pierre angulaire à retenir les salariés performants dont la fidélisation est indispensable à la réussite de l'entreprise. La considération et l'intérêt portés à l'humain se traduit par l'application de plusieurs méthodes pour le mobiliser, l'impliquer et surtout le stimuler et le motiver durant la période de travail, dont la rémunération s'est manifestée comme l'une des méthodes efficaces et promettantes qui sert à reconnaître les capacités personnelles des salariés ainsi que le degré de sa contribution. La rémunération reste le pilier efficace de la relation travail employé-employeur.

SONATRACH consciente des enjeux et des défis nationaux et internationaux a profité de cet enjeu en introduisant un système de rémunération qui oriente ses salariés vers la réalisation de ses objectifs économiques tout en assurant un degré de satisfaction dont la motivation reste le paramètre dynamique principal.

L'effet du système de rémunération sur la motivation des RH de SONATRACH est évalué par la collecte et l'analyse des données et qui ont abouti à considérer que Le système de rémunération :

- Peut être motivant s'il conjugue et associe transparence, équité, stabilité de salaire et un équilibre interne et externe. (Ce système actuel de rémunération au sein de SONATRACH considère le manager comme acteur clé de la réussite de la gestion de rémunération, de ce fait, il doit assurer l'objectivité durant l'évaluation de la performance, la fixation des

objectifs et l'accord de toute sortes de rémunération variable).

- Peut engendrer l'insatisfaction et la démotivation s'il se caractérise par la subjectivité, le favoritisme et la complexité de sa démarche aboutissant à un mécontentement des employés qui se traduit par la résistance au changement, la déstabilisation et surtout le découragement.
- Constitue un moteur fondamental de la motivation sans négliger la maîtrise des autres mécanismes de satisfaction au travail tels que les conditions de travail, les formations, le climat interne... car l'insatisfaction est un frein majoritaire non seulement pour la performance de l'individu mais aussi pour le résultat final de l'entreprise.

Pour répondre à la problématique comment le système de rémunération contribue à la motivation des RH, trois hypothèses ont été avancées :

- Hypothèse n°1 «le système de rémunération est un facteur clé pour la motivation des RH» est confirmée car la majorité des employés considèrent le salaire comme l'élément le plus motivant à SONATRACH.
- Hypothèse n°2 «le degré de motivation des RH se varie selon le système de rémunération appliqué» est confirmée car la motivation dépend en 1<sup>er</sup> lieu de la manière dont les responsables accordent la rémunération variable, et en 2<sup>ème</sup> lieu sur le type du système du appliqué car selon nos résultats certains employés préfèrent l'ancien système qui assure une évolution automatique à travers l'ancienneté sans prise en considération des efforts fournis.
- Hypothèse n°3 « la combinaison entre l'ancien et le nouveau système de rémunération de SONATRACH influe positivement sur la motivation des employés » est infirmée car ce système de rémunération actuel de SONATRACH peut conduire à la démotivation et l'insatisfaction s'il est injuste.

A l'instar de toute recherche scientifique, nous avons rencontrés des difficultés tels que le manque d'informations durant l'analyse du nouveau système de rémunération de SONATRACH, car certains éléments ne sont pas encore mis en œuvre sur terrain ce qui nous a empêché d'entrer dans les détails, de plus, nous considérant que notre vision concernant le sujet traiter est partielle de la réalité organisationnelle, car le nombre des questionnaire distribué était limité et conditionné par la disponibilité des travailleurs. L'esprit de confidentialité nous a empêché aussi d'approfondir notre réflexion et fournir des données chiffrées.

Enfin, nous avons constaté durant l'élaboration de notre mémoire que la rémunération est un considérée comme un facteur clé de motivation, cependant une rémunération jugée insuffisante par les employés, peut être démotivante, donc chaque entreprise doit s'assurer que sa rémunération soit satisfaisante afin qu'elle assure sa performance et son bon fonctionnement.

# Bibliographie

## Ouvrages

ACAR (J.R) et autres : «Les responsabilités ressources humaines des cadres et dirigeants»,

PERETTI (J, M) : Tous DRH, éditions groupe Eyrolles, paris, 1996.

ANNICK (C) : Toute la fonction Ressources Humaines, éditions Dunod, Paris, 2010.

BENOIT (G) et FLORENT(N) : les essentiels des ressources humaines, éditions Vuibert, 2eme édition, Paris, 2014.

CADIN (L) et autres : Pratique et Éléments de Théorie GRH, éditions Dunod, 4eme édition, Paris, 2012.

DONNADIEU (G) : du salaire à la rétribution, éditions Liaison, Paris, 1997.

DEMEURE (C) : Marketing-Aide-mémoire, éditions Serey, Paris, 2003.

ELLUL (J) : la psychologie au travaille, éditions Gaétan Morin, Montréal, 1996.

GIONNELLONI (J.L) et VERNETTE (E) : Etude de marché, éditions Vuibert, Paris, 1995.

GUERRERO (S) : les outils des RH, les savoir-faire essentiels en GRH, éditions Dunod, PARIS, 2009.

JOHN (W) and SONS : Work and motivation, traduit par GRANIER (M), éditions Broch, Sans Francisco, 1964.

JACQUES (L) : Les théories de la motivation, éditions d'Organisation, paris, 1997.

LAUTIER (G) : les rémunérations, éditions Maxima, Paris, 1993.

LEVY-LEBOYER (C) : Motivation dans l'entreprise, modèle et stratégie, éditions d'organisation, paris, 2001.

LEVY (L) : la motivation dans l'entreprise, éditions d'Organisation, paris, 2003.

MONTSERRAT(X) : Comment Motiver, éditions d'Organisation, paris, 2004.

MARTORY (B) et CROZET (D) : Gestion des ressources humaines Pilotage social et

- performances, éditions Dunod, 9ème édition, Paris, 2016.
- PERETTI (J-M), Gestion des ressources humaines, Edition Vuibert, 7° édition, 1998, p16.
- ROUSSEL, (P) : La motivation au travail - concept et théories, éditions EMS, Toulouse, 2000.
- RICHARD (L. D) : the leadership experience, traduit par PATRICIA (G), éditions South-Western, Cincinnati, OH, 2005.
- ROMAN (B) : Bâtir une stratégie de rémunération, Systèmes de rémunérations et management de la performance, éditions Dunod, 2ème édition, Paris, 2010.
- SHIMON (L) et autres : La gestion des ressources humaines- tendances, enjeux et pratiques actuelles, éditions Pearson Education, 3eme édition, Montréal, 1999.
- SEKIOU(L) et autres : gestion des ressources humaines, éditions de Boeck université, 2ème édition, Canada ,2001.
- THIERRY (P.R) : Les stock-options en France : théories et politiques, éditions L'Harmattan, paris, 2003.
- THEVENET (M) et autres : Fonction RH politique, métiers et outils des ressources humaines, édition Pearson, France, 2007.
- TAÏEB (J.P) : Paie et administration du personnel, Des techniques de calcul aux stratégies d'externalisation, éditions Dunod, 5eme édition, paris, 2016.
- THEVENET (B) et autres : Fonction RH, éditions Pearson éducation, Paris, 2009.
- VALLERAND (R.J) et THILL (E.E) : introduction au concept de motivation, éditions études vivantes-Vigot, Laval, 1993.
- WEISS (D) : ressources humaines, éditions d'Organisation, paris, 2003.

### **Encyclopédies**

TERNENCE GROUPE, encyclopédie des ressources humaines, de la fonction personnelle à la fonction ressources humaines, tome 02, éditions d'organisation, Paris, 1993.

### **Revues**

MEKKIOUI Née LEMERINI (S) et ZIANI (N) : « La rémunération un outil de développement des ressources humaines », Revue algérien de développement économique, N ° 03, Décembre, 2015.

**Documents internes de l'entreprise**

Convention collective de SONATRACH.

Manuel sur le système de rémunération de SONATRACH 2004.

Article 2 de la Décision n° 114 DG sur la Mise en place su SMP de SONATRACH

**Travaux universitaires**

**- Cours universitaires**

MOUTON-LIGER (A) : cours de Rémunération et gestion de la performance, cours Université Paris 1, Paris, 2003.

MAXIME (M) : Cours GRH/IFSE sur proposition de MANVILLE (C) Maître de Conférence GRH, IAE, Paris, 2008.

RACHIDI (L) et autres : Support de cours de la rémunération, Ecole Nationale de Commerce et de Gestion Agadir, Maroc, 2009-2010.

**- Mémoires universitaires**

ABOUD (K) et AGGOUNE (S) : L'effet de la rémunération sur la motivation des salariés, étude de cas; SPA CEVITAL, mémoire de Master en SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET sciences DE GESTION, UNIVERSITE A. MIRA de BEJAIA, Bejaia, juin, 2016.

CHAID (A) : Impact de la rémunération dans la motivation des salariés de l'entreprise algérienne, étude de cas, NAFTAL, mémoire de Master en Expertise Intervention sur l'Emploi et les Ressources Humaines, Université de Lyon 2, Lyon, Septembre, 2014.

MEHIRES (M), la motivation comme outil de la performance des RH, étude de cas : Housing Bank, Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master en sciences commerciales (Option : management et entrepreneuriat), EHEC, Alger, juin, 2014, p20.

MOUZAIA (S) et OUFFA (S) : L'impact du système de rémunération sur le rendement des Travailleurs, étude de cas SONATRACH, mémoire de master en SCIENCES HUMAINES, UNIVERSITE ABDDERHAMANE MIRA DE BEJAIA, Bejaia, juin, 2015.

TIRCHI (O) : la gestion des rémunérations, un outil de motivation du service de la performance au travail, étude de cas : CEVITAL, mémoire de magistère en management des entreprises, université de Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, Tizi-Ouzou, juin, 2012.

### **Sites web**

<https://www.SONATRACH.com/organisation> (consulté le 02/05/2019 à 13 :45)

<https://www.qualiblog.fr/ressources-humaines/motiver-remuneration-bonne-solution/> (consulté le 08/04/2019 à 16 :59h).

<https://gestion-paie.ooreka.fr/comprendre/grille-de-salaire> (consulté le 12/04/2019 à 21 :17)

<https://www.memoireonline.com/11/12/6442/Le-recrutement-la-formation-et-la-remuneration-du-personnel-dans-une-entreprise-publique-Cas-de.html> (consulté le 16/04/2019 à 19 :16)

# **Annexes**

# Liste des annexes

**Annexe N°01** : Fiche individuelle de gestion.

**Annexe N°02** : La grille des salaires de base et des échelons 2006.

**Annexe N°03** : Les articles 80,81, 87, 87 bis et 88 du Code de Travail.

**Annexe N°04** : Les chapitres 02 et 03 de la Convention collective de SONATRACH.

**Annexe N°05** : Mutuelle de l'Industrie du Pétrole (MIP).

**Annexe N°06** : Feuille de route annuelle.

**Annexe N°07** : Le modèle du questionnaire.

# Annexe N°01 : Fiche individuelle de gestion.



Fonction : **DIRECTEUR DIVISION PED**

Affectation : **P.E.I.D.**

Mois : **Mai 2019** Période du **16/03/2019** au **15/04/2019**

Matricule :

Nom :

Prénom :

Jour	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
Code	1	T	T	T	X	X	T	T	T	T	T	X	X	T	T	X	1	1	1	T	T	X	X	T	T	T	T	T	X	X	1

Codification et Récapitulation du Pointage

Type pointage	T	X	1	CP	M	F	6	7	8	9
Nb Jours	16	09	05							

Missions au cours de la période de pointage

Lieu	Date début	Date retour	Durée

Prime et indemnité

Panier	Nourriture

<u>Directeur</u>	<u>Responsable Structure</u>	<u>Responsable du personnel</u>	<u>Vérification</u>	<u>Observation</u>

# Annexe N°02 : La grille des salaires de base et des échelons 2006.

GRILLE DES SALAIRES DE BASE & DES ECHELONS

Effet du 1er Octobre 2006

CATEGORIE	GRILLE DES ECHELONS														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	10113	646	969	1332	1676	2062	2429	2859	3248	3664	4078	4490	4928	5369	5833
2	10717	685	1026	1412	1776	2206	2594	3008	3420	3830	4266	4705	5167	5633	6124
3	11361	725	1087	1516	1902	2315	2725	3134	3569	4007	4468	4931	5420	5906	6425
4	12046	788	1173	1585	1994	2402	2834	3271	3731	4192	4678	5164	5681	6196	6744
5	12792	846	1242	1676	2133	2591	3075	3557	4071	4582	5127	5672	6247	6823	7434
6	13547	899	1292	1733	2206	2689	3191	3711	4249	4796	5363	5939	6526	7114	7734
7	14321	954	1348	1807	2296	2799	3321	3861	4410	4968	5546	6134	6733	7333	7966
8	15145	1011	1418	1896	2402	2924	3464	4021	4586	5159	5741	6332	6933	7534	8168
9	16017	1069	1489	1985	2506	3038	3587	4153	4726	5306	5894	6491	7098	7705	8344
10	16938	1129	1561	2074	2614	3156	3713	4285	4862	5444	6032	6626	7226	7822	8454
11	17915	1191	1634	2163	2706	3258	3824	4395	4971	5552	6139	6732	7331	7926	8558
12	18952	1255	1708	2252	2796	3358	3933	4513	5097	5686	6280	6879	7483	8082	8726
13	20050	1321	1783	2341	2891	3491	4075	4663	5252	5846	6444	7047	7654	8256	8902
14	21218	1388	1858	2430	2986	3595	4179	4767	5356	5950	6549	7152	7759	8361	8998
15	22449	1457	1934	2519	3081	3694	4278	4865	5453	6046	6644	7247	7854	8456	9104
16	23759	1527	2011	2608	3176	3803	4391	4978	5565	6157	6754	7356	7963	8565	9214
17	25151	1598	2087	2697	3265	3902	4480	5067	5654	6246	6843	7445	8052	8654	9304
18	26620	1670	2164	2786	3354	4001	4590	5177	5764	6356	6953	7555	8162	8764	9414
19	28177	1743	2241	2875	3443	4090	4679	5266	5853	6446	7043	7645	8252	8854	9504
20	29831	1817	2318	2964	3532	4179	4768	5355	5942	6534	7131	7733	8340	8942	9594
21	31582	1892	2395	3053	3621	4268	4857	5444	6031	6623	7220	7822	8429	9031	9684
22	33442	1967	2472	3142	3710	4357	4946	5533	6120	6712	7309	7911	8518	9120	9774
23	35407	2043	2549	3231	3799	4446	5035	5622	6209	6801	7398	7999	8606	9208	9862
24	37485	2120	2626	3320	3888	4535	5124	5711	6298	6890	7487	8088	8695	9297	9956
25	39777	2197	2703	3409	3977	4624	5213	5800	6387	6979	7576	8177	8784	9386	10046
26 A	40961	2274	2780	3498	4066	4713	5302	5889	6476	7063	7650	8241	8838	9430	10091
26 B	42050	2351	2857	3587	4155	4802	5391	5978	6565	7152	7739	8330	8927	9519	10180
27 A	43274	2428	2934	3676	4244	4891	5480	6067	6654	7241	7828	8415	9002	9589	10250
27 B	44537	2505	3011	3765	4333	4980	5569	6156	6743	7330	7917	8504	9091	9678	10339
28 A	45832	2582	3088	3854	4422	5069	5658	6245	6832	7419	8006	8593	9180	9767	10430
28 B	47168	2659	3165	3943	4511	5100	5689	6276	6863	7450	8037	8624	9211	9798	10459
29 A	48546	2736	3242	4032	4600	5189	5778	6365	6952	7539	8126	8713	9300	9887	10548
29 B	49961	2813	3319	4121	4689	5278	5867	6454	7041	7628	8215	8802	9389	9976	10637
30 A	51442	2890	3396	4210	4778	5367	5956	6543	7130	7717	8304	8891	9478	10065	10716
30 B	52921	2967	3473	4299	4867	5456	6045	6632	7219	7806	8393	8980	9567	10154	10805
31 A	54466	3044	3550	4388	4956	5545	6134	6723	7310	7897	8484	9071	9658	10245	10896
31 B	56057	3121	3627	4477	5045	5634	6223	6812	7399	7986	8573	9160	9747	10334	10985
32	57823	3198	3704	4566	5134	5723	6312	6901	7490	8077	8664	9251	9838	10425	11076
33	62008	3274	3779	4655	5223	5812	6401	6990	7579	8166	8753	9340	9927	10514	11167

# Annexe N°03 : Les articles 80,81, 87, 87 bis et 88 du Code de Travail.

Relations de travail

Art. 77

**Art. 77** - Le règlement intérieur est un document par lequel l'employeur fixe obligatoirement les règles relatives à l'organisation technique du travail, à l'hygiène, à la sécurité et à la discipline.

Dans le domaine disciplinaire, le règlement intérieur fixe la qualification des fautes professionnelles, les degrés des sanctions correspondantes et les procédures de mise en oeuvre.

**Art. 78** - Les clauses du règlement intérieur qui supprimeraient ou limiteraient les droits des travailleurs tels qu'ils résultent des lois, des règlements et des conventions ou accords collectifs en vigueur sont nulles et de nul effet.

**Art. 79** - Le règlement intérieur prévu à l'article 75 ci-dessus est déposé auprès de l'inspection du travail territorialement compétente pour approbation de conformité avec la législation et la réglementation du travail dans un délai de huit (8) jours.

Le règlement intérieur prend effet dès son dépôt auprès du greffe du travail territorialement compétent.

Il lui est assuré par l'employeur une large publicité en direction des travailleurs concernés.

## TITRE IV

### Rénumération du travail

#### Chapitre I

##### Dispositions générales

**Art. 80** - En contrepartie du travail fourni, le travailleur a droit à une rémunération au titre de laquelle il perçoit un salaire ou un revenu proportionnel aux résultats du travail.

**Art. 81** - Par salaire, au sens de la présente loi, il faut entendre

- le salaire de base tel qu'il résulte de la classification professionnelle de l'organisme employeur,
- les indemnités versées en raison de l'ancienneté du travailleur, des heures supplémentaires effectuées ou en raison de conditions particulières de travail

et, notamment, de travail posté, de nuisance et d'astreinte, y compris le travail de nuit et l'indemnité de zone,

- les primes liées à la productivité et aux résultats du travail.

**Art. 82** - Par revenu proportionnel aux résultats du travail, il faut entendre la rémunération au rendement et notamment à la tâche, à la pièce, au cachet et au chiffre d'affaires.

**Art. 83** - Les remboursements de frais sont versés en raison de sujétions particulières imposées par l'employeur au travailleur (missions commandées, utilisation du véhicule personnel pour le service et sujétions similaires).

**Art. 84** - Tout employeur est tenu d'assurer pour un travail de valeur égale l'égalité de rémunération entre les travailleurs sans aucune discrimination.

**Art. 85** - La rémunération est exprimée en des termes exclusivement monétaires et son paiement s'effectue en des moyens exclusivement monétaires.

**Art. 86** - Le montant de la rémunération ainsi que celui de tous les éléments qui la composent figurent, nommément, dans la fiche de paie périodique établie par l'employeur.

Cette disposition ne s'applique pas aux remboursements de frais.

## Chapitre II

### Salaire national minimum garanti

**Art. 87** - Le salaire national minimum garanti (SNMG) applicable dans les secteurs d'activité est fixé par décret, après consultation des associations syndicales de travailleurs et d'employeurs les plus représentatives.

Pour la détermination du SNMG il est tenu compte de l'évolution

- de la productivité moyenne nationale enregistrée,
- de l'indice des prix à la consommation,
- de la conjonction économique générale.

**Art. 87 bis** - Le salaire national minimum garanti, prévu à l'article 87 ci-dessus, comprend le salaire de base, les indemnités et primes de toute nature à l'exclusion des indemnités versées au titre de remboursement de frais engagés par le travailleur.

### Chapitre III

#### Privilèges et garanties

**Art. 88** - L'employeur est tenu de verser régulièrement à chaque travailleur et à terme échu, la rémunération qui lui est due.

**Art. 89** - Les rémunérations ou avances sur rémunérations sont payées par préférence à toutes autres créances, y compris celles du trésor et de la sécurité sociale et ce, quelles que soient la nature, la validité et la forme de la relation de travail.

**Art. 90** - Les rémunérations contenues dans les sommes dues par l'employeur ne peuvent être frappées d'opposition, de saisie ni être retenues pour quelque motif que ce soit, au préjudice des travailleurs auxquelles elles sont dues.

### TITRE V

#### Participation des travailleurs

### Chapitre I

#### Organes de participation

**Art. 91** - Au sein de l'organisme employeur, la participation des travailleurs est assurée :

- au niveau de tout lieu de travail distinct comprenant au moins vingt (20) travailleurs par des délégués du personnel;
- au niveau du siège de l'organisme employeur par un comité de participation composé de délégués du personnel élus conformément à l'article 93 ci-dessous.

**Art. 92** - Lorsqu'il existe, au sein d'un même organisme employeur, plusieurs lieux de travail distincts, comprenant chacun moins de vingt (20) travailleurs mais dont le nombre total est égal ou supérieur à vingt (20), les travailleurs peuvent être affiliés au lieu de travail le plus proche ou regroupés pour leurs délégués du personnel.

**Art. 93** - Au sein d'un même organisme employeur, les délégués du personnel élus conformément aux articles 91 et 92 de la présente loi, élisent en leur sein un comité de participation dont le nombre de délégués est déterminé dans les conditions fixées à l'article 99 ci-dessous.

## Annexe N°04 : Les chapitres 02 et 03 de la Convention collective de SONATRACH.

- des efforts plus importants,
- des tâches plus difficiles, plus complexes et/ou plus contraignantes,
- un degré de qualification et de responsabilité plus importants.

**Article 60** : Les postes de travail sont classés à partir de l'indice qui correspond à un salaire de base.

### **Chapitre 2** : Eléments de la rémunération

**Article 61** : Le travailleur perçoit un salaire en contrepartie d'un travail qui correspond à des tâches inhérentes au poste qu'il occupe.

**Article 62** : La rémunération est composée des éléments suivants :

- le salaire de base,
- l'indemnité liée à l'ancienneté génératrice d'expérience professionnelle (IEP),
- l'indemnité liée à l'avancement ou échelon,

- l'indemnité liée aux nuisances, s'il y a lieu,
- l'indemnité pour heures supplémentaires ou pour service permanent, s'il y a lieu,
  - l'indemnité liée au travail posté, s'il y a lieu,
- les primes liées au rendement,
- la prime de responsabilité et de sujétion s'il y a lieu,
- l'indemnité de zone et de conditions de vie,
- les indemnités à caractère de remboursement,
- l'indemnité de congé annuel,
- la bonification moudjahid,
- la différentielle de salaire en cas d'intérim,
- l'indemnité transitoire de zone industrielle nord (ITZIN),
- l'intéressement ou la participation aux

résultats annuels de l'Entreprise,  
- le salaire unique.

### **Chapitre 3 : Salaire de base**

**Article 63** : Le salaire de base minimum d'Entreprise est fixé en fonction des paramètres arrêtés par les parties à la négociation.

**Article 64** : Les salaires de base des différentes échelles sont déterminés conformément aux dispositions contenues dans les accords joints à la présente Convention.

**Article 65** : L'éventail des salaires de base constitue la grille des salaires de l'Entreprise établie conformément aux dispositions des accords découlant de la présente Convention.

### **Chapitre 4 : Primes et indemnités**

**Article 66** : L'indemnité d'expérience professionnelle (I.E.P) sanctionne l'ancienneté génératrice d'expérience

# Annexe N°05 : Mutuelle de l'Industrie du Pétrole (MIP).



## Les Prestations de la Mutuelle de l'Industrie du Pétrole a/c du 01/01/2012

Pour bénéficier des prestations prévues par la MIP,

L'adhérent doit fournir les pièces justificatives selon le cas et l'évènement.

Prestations Forfaitaires	Observations	Montant	Bénéficiaire	
Consultation Spécialiste	Adhérent & ayants droit	500 DA	Adhérent	
Prestations de la Sécurité Sociale (accordées par la CNAS)	Acte Chirurgicale (code 1401)	1 500 DA 2 000 DA 2 500 DA	//	
	Acte Dentaire (code 1601)	2 500 DA	//	
	Acte Optique (code 2003) validité 2ans	900 DA max. 6 000 DA max.	//	
	Scanner (code 1901)	4 000 DA	//	
	IRM	6 000 DA	//	
	Prothèse Dentaire (code 1602)	5 000 DA	//	
	Séjour clinique maternité (code 1703)	5 000 DA	//	
		R90 et plus		
		Élargie Enfant moins de 17ans		
		Conjoint		

## Annexe N°06 : Feuille de route annuelle.

 	
<b>OBJECTIFS DE CONTRIBUTION</b>	<b>Niveau global positionnement</b>
<b>ROLE :</b> <b>OPERATEUR</b>	<b>NIVEAU DE CONTRIBUTION :</b> <b>Met en œuvre</b>
Sélectionner les axes de contribution sur lesquels le responsable hiérarchique souhaite que le collaborateur progresse	
<b>Fixation de l'objectif de contribution 1</b>	<b>Niveau de la feuille positionnement</b>
<b>Axe :</b> <b>IMPLICATION</b>	<b>Domine P &amp; F</b>
<b>Niveau de contribution de l'axe :</b> <b>Degré de maîtrise cible :</b>	
<b>Choisir la contribution sur laquelle le collaborateur doit améliorer son degré de maîtrise :</b>	
Se place spontanément à la disposition des membres de l'équipe pour les aider à surmonter les problèmes	
Orientations et types d'actions possibles :	En cas d'absence dans le service et de besoins de remplacement de dernière minute, se propose à son chef d'équipe, en tenant compte de son propre plan de travail de la journée. Prend en charge les nouveaux quand ils arrivent pour leur expliquer le fonctionnement du service et les aide en cas de besoin pour obtenir toutes les informations nécessaires aux prises en charge.
<b>Evaluation de l'atteinte de l'objectif de contribution</b>	
Initiatives fortes de contribution observées au cours de l'exercice (description : dates, lieux et acteurs impliqués)	<b>Degré d'atteinte de l'objectif de contribution :</b>

# Annexe N°07 : Le modèle du questionnaire.

## Questionnaire

Dans le cadre de l'élaboration de notre mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en Management et Entrepreneuriat à l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales ( EHEC Alger ex INC ), nous vous prions de bien vouloir répondre au questionnaire suivant ayant pour finalité l'évaluation de l'effet du système de rémunération sur la motivation des ressources humaines, tout en vous garantissant l'anonymat de vos réponses .

**NB : veuillez choisir une seule réponse.**

### La première partie

1. Sexe :

Masculin

Féminin

2. Age :

Moins de 25 ans

De 25 à 35

De 35 à 45 ans

Plus de 45

3. Niveau d'instruction :

Moyen

Secondaire

Universitaire :

- Bac + 3

- Bac + 4

- Bac + 5 ou plus

4. Catégorie socioprofessionnelle :

Exécution	<input type="checkbox"/>	Carde	<input type="checkbox"/>
Maitrise	<input type="checkbox"/>	Cadre supérieur	<input type="checkbox"/>
Autre	<input type="checkbox"/>		

5. Expérience professionnelle à SONATRACH :

Moins de 5ans	<input type="checkbox"/>	De 5 à 15ans	<input type="checkbox"/>
De 15 à 25ans	<input type="checkbox"/>	Plus de 25ans	<input type="checkbox"/>

### **La deuxième partie**

1- Quel est, selon vous, l'élément le plus motivant et qui vous retient le plus à SONATRACH ?

- Le salaire
- Les conditions de travail (outils de travail, hygiène, sécurité...)
- Les formations
- Les bonnes relations de travail entre les employés
- L'ambiance et le climat au sein de votre entreprise
- Autres (à préciser) : .....

2- Estes vous satisfait(e) de votre salaire actuel ?

- Oui
- Non

Si oui :

Quelle est la partie de votre rémunération qui vous motive le plus ?

- Le salaire de base
- Les primes accordées
- Les augmentations liées à votre performance

Si non, pourquoi ?

.....

3- Pensez-vous qu'il y a un équilibre entre votre salaire actuel et vos efforts fournis ?

- Oui
- Non

Si non :

Est-ce qu'une augmentation dans votre salaire qui assure l'équilibre vous encourage à fournir plus d'efforts ?

- Oui
- Non

4- Si vous comparez votre rémunération avec celle des autres entreprises en Algérie, pensez-vous qu'elle est ?

- Très correcte
- Correcte
- Incorrecte

5- Pensez-vous que vous êtes rémunérés(e) d'une manière juste en comparant votre salaire avec celui des collègues qui occupent le même poste que vous ?

- Oui
- Non

6- Que pensez-vous des prestations sociales de SONATRACH par rapport aux autres entreprises algériennes ?

- Très intéressantes
- Intéressantes
- Ne sont pas intéressantes
- Neutres

7- Parmi ces 03 canaux d'augmentation du salaire, quel est l'élément le plus motivant ?

- Les promotions verticales
- Les promotions horizontales
- La bourse d'emploi (occuper un poste supérieur par rapport au poste actuel)
- Neutre

8- Avez-vous une idée sur le changement du système de rémunération ?

- Oui
- Non

9- Etes-vous satisfait(e) du Rôle dans lequel vous avez été positionné(e) selon le modèle « rôles & contributions » ?

- Oui
- Non

Si non, pourquoi ?.....

10- Pensez-vous que le système de rémunération comporte un risque de subjectivité dans les évaluations des employés ?

- Oui
- Non

Si oui, pensez-vous à :

- Ne plus fournir des efforts
- Faire des réclamations aux supérieurs
- Changer ou quitter le poste de travail

11- Pensez-vous que le nouveau système qui se base sur la fixation des objectifs est un système ?

- Motivant
- Démotivant

S'il est motivant car :

- Il vous pousse à être plus performant (e) et compétent (e)
- Il vous permet de gagner plus de récompenses financières
- Il assure l'équité en accordant des augmentations selon des critères bien précis

S'il est démotivant car :

- Certains objectifs accordés peuvent être irréalisables
- Les employés ne sont pas impliqués dans le processus de fixations des objectifs
- Les augmentations accordées ne sont pas intéressantes.

12- Avez-vous une idée sur la rémunération variable individuelle et collective (RVI/RVC) du nouveau système de rémunération ?

- Oui
- Non

Si oui :

Pensez-vous que les RVI vont vous permettre une meilleure rémunération ?

- Oui
- Non

Si non, pourquoi ?

.....

13- Etes-vous satisfait(e) de la nouvelle structuration du salaire de base ?

- Oui
- Non

Si non, pourquoi ?

.....

# Table des matières

**Résumé**

**Dédicaces**

**Remerciements**

**Liste des tableaux**

**Liste des figures**

**Liste des abréviations**

**Introduction générale** 1

**I Partie théorique** 5

**CHAPITRE 1 La rémunération dans la fonction Ressources Humaines** 6

1.1 La gestion des ressources humaines . . . . . 6

1.1.1 Définition . . . . . 7

1.1.2 Les activités de la gestion des ressources humaines . . . . . 8

1.1.3 Les objectifs de la gestion des ressources humaines . . . . . 9

1.1.4 Les acteurs des RH au sein de l'entreprise et leurs rôles . . . . . 10

1.2 Cadre conceptuel de la rémunération . . . . . 11

1.2.1 Historique sur la rémunération . . . . . 11

1.2.2	Définition . . . . .	12
1.2.3	Les composantes de la rémunération globale . . . . .	13
1.2.3.1	La rémunération directe . . . . .	14
1.2.3.2	La rémunération indirecte . . . . .	14
1.2.4	La pyramide de rémunération . . . . .	16
1.2.5	La classification des emplois et la grille salariale . . . . .	18
1.2.5.1	La classification des emplois . . . . .	18
1.2.5.2	La grille des salaires . . . . .	19
1.3	Le système de rémunération . . . . .	20
1.3.1	Définition . . . . .	20
1.3.2	Equilibre d'un système de rémunération . . . . .	21
1.3.2.1	Equilibre financier . . . . .	22
1.3.2.2	La compétitivité externe . . . . .	23
1.3.2.3	L'équilibre interne . . . . .	23
1.3.3	Les types d'un système de rémunération . . . . .	24
1.3.3.1	Le système poste/ performance . . . . .	24
1.3.3.2	Le système diplôme/ ancienneté . . . . .	25
1.3.3.3	Le système potentiel/ Age . . . . .	25
1.3.4	Les critères d'un bon système de rémunération . . . . .	25
1.3.5	Les objectifs d'un système de rémunération . . . . .	27
 <b>CHAPITRE 2 La motivation au travail</b>		 30
2.1	Cadre conceptuel de la motivation . . . . .	31
2.1.1	Historique de la motivation . . . . .	31
2.1.2	Définition . . . . .	32
2.1.3	Les théories de la motivation . . . . .	33
2.1.3.1	F.W.Taylor (1856-1917, Ingénieur américain) : le travail est un besoin économique . . . . .	33
2.1.3.2	Mayo (1880-1949, professeur et chercheur australien en psychologie) . . . . .	34

2.1.3.3	Maslow (1908-1970, Psychologue américain) : la théorie des besoins . . . . .	34
2.1.3.4	Herzberg (1923-2000, Professeur américain en psychologie industrielle) : la théorie des deux facteurs . . . . .	36
2.1.3.5	V. Vroom (1932, professeur en économie) : la théorie de l'Expectation-Valence . . . . .	37
2.1.4	L'importance de la motivation au travail . . . . .	37
2.2	Caractéristiques, types et outils de la motivation . . . . .	38
2.2.1	Caractéristiques des individus motivés . . . . .	39
2.2.2	Les types de motivation . . . . .	39
2.2.3	Les outils de motivation . . . . .	40
2.3	La relation entre la motivation et la rémunération . . . . .	42
2.3.1	La rémunération dans les théories de la motivation . . . . .	43
2.3.2	Les éléments de la rémunération comme outil de la motivation . . . . .	45
2.3.3	La rémunération au mérite : une motivation par l'individualisation . . . . .	46
 <b>II Partie pratique</b>		<b>48</b>
 <b>CHAPITRE 3 Le système de rémunération de SONATRACH</b>		<b>49</b>
3.1	Présentation de l'organisme d'accueil . . . . .	49
3.1.1	Le Groupe SONATRACH . . . . .	50
3.1.1.1	Définition . . . . .	50
3.1.1.2	Activité de SONATRACH . . . . .	50
3.1.1.3	Historique du groupe . . . . .	51
3.1.1.4	Les objectifs du groupe . . . . .	52
3.1.1.5	La structure du groupe . . . . .	52
3.1.2	Présentation de la Division Petroleum Engineering et Développement . . . . .	54
3.1.2.1	Définition . . . . .	54
3.1.2.2	Organisation de la Division PED . . . . .	55
3.1.3	Département Gestion du Personnel . . . . .	56

3.1.3.1	Le service Développement RH et Rémunération . . . . .	57
3.1.3.2	Le service Gestion Administrative/Sociale . . . . .	58
3.1.3.3	Le service Gestion Paie/Après-Paie . . . . .	59
3.1.3.4	Le service Relex (relations extérieures) . . . . .	59
3.2	L'ancien système de rémunération de SONATRACH . . . . .	59
3.2.1	Les composantes de l'ancien système de rémunération . . . . .	60
3.2.1.1	La grille des salaires . . . . .	60
3.2.1.2	La rémunération globale . . . . .	61
3.2.2	L'évolution du salaire selon l'ancien système de rémunération . . . . .	66
3.2.2.1	Les promotions . . . . .	66
3.2.2.2	La bourse de l'emploi . . . . .	67
3.2.3	La mise en place d'un nouveau système de rémunération . . . . .	68
3.3	Le nouveau système de rémunération de SONATRACH (NSR) . . . . .	69
3.3.1	Les composantes du nouveau système de rémunération . . . . .	69
3.3.1.1	Le modèle rôle et contributions . . . . .	69
3.3.1.2	Le système de management de la performance (SMP) . . . . .	77
3.3.2	La nouvelle structure salariale . . . . .	83
3.3.2.1	Les composantes de la nouvelle structure salariale . . . . .	83
3.3.2.2	La rémunération appliquée actuellement à SONATRACH . . . . .	84
 <b>CHAPITRE 4 L'étude de la relation entre la motivation et le système de rémunération actuel de SONATRACH</b>		 87
4.1	La motivation à SONATRACH . . . . .	87
4.1.1	Les facteurs de motivation à SONATRACH . . . . .	88
4.1.2	Démarche de l'enquête . . . . .	89
4.2	L'analyse de l'effet du système de rémunération sur la motivation des RH de SONATRACH . . . . .	90
4.2.1	L'analyse des réponses . . . . .	91
4.2.1.1	1 <sup>ère</sup> partie du questionnaire . . . . .	91
4.2.1.2	2 <sup>ème</sup> partie du questionnaire . . . . .	96

4.2.2	Synthèse de l'enquête . . . . .	116
4.2.3	Recommandations pour le système de rémunération de SONATRACH .	118
	<b>Conclusion générale</b>	120
	<b>Bibliographie</b>	
	<b>Annexes</b>	