

**Ecole des Hautes Etudes Commerciales**

**D'Alger**

**EHEC**

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du  
diplôme de Master en sciences commerciales**

**Option : Management et Entrepreneuriat**

**THEME :**

**L'impact de la politique de rémunération sur le  
maintien d'un bon climat social au sein de  
l'organisation.**

**Etude de cas : Groupe BENAMOR**

**Présenté par :**

Mlle. ALAYAT BALKIS

**Encadré par :**

Mme. ACILA NABILA

Maitre assistante

**7ème Promotion**

**Septembre 2020**

## **Résumer**

Dans le but de mieux comprendre le fonctionnement des entreprises et des organisations, les chercheurs et les managers ont développé la notion de motivation au travail, car ils ont compris que la motivation au travail est très importante.

Tourné vers les salariés et leur environnement de travail ; les managers ont commencé à s'intéresser davantage au climat social et au lien existant entre les salariés et leur environnement de travail, c'est –à-dire aux facteurs qui favorisent l'engagement des salariés vis-à-vis de leur travail, ils se sont intéressés aussi aux politique salariales et aux systèmes de rémunération.

Ce présent mémoire reflète donc l'influence que peut avoir la politique de rémunération sur le maintien d'un bon climat social au sein de l'organisation.

Notre travail est divisé en trois chapitres, une revue de littérature dans les deux premiers chapitres suivis par une étude quantitative qui explore la relation entre la politique de rémunération et le climat social de l'organisation.

**Mots-clés : Rémunération, politique de rémunération, climat social, motivation.**

## **Abstract**

In order to better understand the functioning of companies and organizations, researchers and managers have developed the notion of motivation at work, because they have understood that motivation at work is very important.

Focused on employees and their work environment; managers have started to take more interest in the social climate and the link between employees and their work environment, that is to say, the factors that promote employee commitment to their work, they were also interested in wage policy and remuneration systems.

This brief therefore reflects the influence that the remuneration policy can have on maintaining a good social climate within the organization.

Our work is divided into three chapters, a literature review in the first two chapters followed by a quantitative study that explores the relationship between compensation policy and the social climate of the organization.

**Keywords: Remuneration, remuneration policy, social climate, motivation.**

## المخلص

من أجل فهم أداء الشركات والمنظمات بشكل أفضل ، قام الباحثون والمديرون بتطوير فكرة التحفيز في العمل ، بسبب إدراكهم أن التحفيز مهم في للغاية في العمل.

نركز على الموظفين وبيئة عملهم ؛ بدأ المدراء في الاهتمام بالمناخ الاجتماعي والربط بين الموظفين وبيئة عملهم ، أي العوامل التي تعزز التزام الموظف بعملهم ، كما اهتموا بسياسة الأجور وأنظمة الأجور.

لذلك يعكس هذا الموجز التأثير الذي يمكن أن يكون لسياسة المكافآت في الحفاظ على مناخ اجتماعي جيد داخل المنظمة.

ينقسم عملنا إلى ثلاثة فصول، مراجعة الأدبيات الموجودة في الفصلين الأولين تليها دراسة كمية تستكشف العلاقة بين سياسة التعويض والجو الاجتماعي للمنظمة.

**الكلمات المفتاحية: الأجر ، سياسة المكافآت المناخ الاجتماعي ، التحفيز.**

## **Remerciements**

Je tiens à remercier en premier lieu **DIEU** le tout puissant de m'avoir donné la force, la volonté et le courage pour réaliser ce modeste travail, de nous avoir éclairé le chemin du savoir et de nous avoir entouré par des personnes qui nous ont beaucoup aidés.

Je remercie vivement mon encadreur **Dr. ACILA NABILA** de ses précieux conseils, sa disponibilité et de m'avoir suivi et orienter durant l'élaboration de ce travail ; sans oublier l'ensemble de nos enseignants d'**EHEC** qui nous ont accompagnés tout au long de notre cursus universitaire.

Je remercie l'ensemble des responsables d'**AMOR BENAMOR** de m'avoir donné la chance d'être avec eux et parmi eux et pour leur accompagnement durant la période du stage.

Mes remerciements les plus profonds s'adressent à ma merveilleuse famille et mes chers amis pour leur encouragement, leur compréhension mais aussi leurs présences.

## Liste des figures

N°	TITRE	PAGE
<b>Chapitre I</b>		
1	le processus de rémunération	10
2	La pyramide des rémunérations	12
3	les trois piliers d'une politique de rémunération	22
4	Rôle des différents acteurs du système de rémunération	36
<b>Chapitre II</b>		
1	Modèle dynamique du climat de travail	40
2	les indicateurs de dégradation du climat social	52
3	les quatre dimensions de l'information sociale	66
<b>CHAPITRE III</b>		
1	La production Annuelle de CAB	72
2	La capacité de production des MAB	73
3	la capacité de production de la boulangerie	74
4	l'organigramme de l'entreprise AMOR BEN AMOR	75
5	l'organigramme de la direction des ressources humaines	77
6	Répartition de l'échantillon selon le sexe	83
7	Répartition de l'échantillon selon l'âge	85
8	Répartition de l'échantillon selon catégorie socioprofessionnelle	86
9	Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté	87
10	Répartition de l'échantillon selon le Niveau d'instruction	88
11	Répartition de l'échantillon selon le type de contrat	89
12	les raisons de choix de l'entreprise	90
13	satisfaction du personnel par leur rémunération	91
14	le degré de satisfaction des salariés vis-à-vis de la politique de rémunération au sein de l'entreprise AMOR BENAMOR	92
15	Les attentes du personnel	93
16	L'équité de système de rémunération	94
17	La politique de rémunération au sein de votre entreprise se fait par	95
18	La rémunération doit se faire à partir de ?	96

<b>19</b>	La politique de rémunération contribue à l'amélioration du comportement des salariés	<b>97</b>
<b>20</b>	Le degré de motivation des salariés par les composantes de leurs salaires	<b>99</b>
<b>21</b>	Les critères utilisés en cas d'augmentation générale de salaires	<b>101</b>
<b>22</b>	La satisfaction par les avantages sociaux	<b>102</b>
<b>23</b>	Les priorités de la politique salariale	<b>103</b>
<b>24</b>	Informations que détiennent les salariés sur les paramètres de leur paie	<b>104</b>
<b>25</b>	Les effets du système de rémunération établis sur la performance de l'entreprise	<b>105</b>
<b>26</b>	Etes-vous suffisamment à l'aise à votre poste de travail ?	<b>106</b>
<b>27</b>	Comment percevez-vous le climat social de votre entreprise?	<b>107</b>
<b>28</b>	Les conditions de travail sont idéales pour occuper votre poste convenablement	<b>108</b>
<b>29</b>	Existe-il une bonne ambiance entre les employés ?	<b>109</b>
<b>30</b>	La communication interne dans AMOR BENAMOR	<b>110</b>
<b>31</b>	Les facteurs de motivation du personnel	<b>111</b>
<b>32</b>	La possibilité de travailler ailleurs	<b>112</b>

## Liste des Tableaux

N°	Titre	Page
<b>Chapitre I</b>		
1	les différents dispositifs d'une politique de rémunération	16
<b>Chapitre II</b>		
1	les différents types d'audit par niveau	60
2	Les attentes des parties prenantes	65
<b>Chapitre III</b>		
1	SWOT d'Amor Benamor	79
2	Répartition de l'échantillon selon le sexe	83
3	Répartition de l'échantillon selon l'âge	84
4	Répartition de l'échantillon selon catégorie socioprofessionnelle	85
5	Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté	86
6	Répartition de l'échantillon selon le Niveau d'instruction	88
7	Répartition de l'échantillon selon le type de contrat	89
8	les raisons de choix de l'entreprise	90
9	satisfaction du personnel par leur rémunération	91
10	le degré de satisfaction des salariés vis-à-vis de la politique de rémunération au sein de l'entreprise AMOR BENAMOR	92
11	Les attentes du personnel	93
12	L'équité de système de rémunération	94
13	La politique de rémunération au sein de votre entreprise se fait par	95
14	La rémunération doit se faire à partir de ?	96
15	La politique de rémunération contribue à l'amélioration du comportement des salariés	97
16	L'entreprise vous accorde telle des primes ?	98
17	Le degré de motivation des salariés par les composantes de leurs salaires	98
18	Avez-vous déjà bénéficié d'une augmentation de salaire pendant votre carrière professionnelle ?	100
19	Les critères utilisés en cas d'augmentation générale de salaires	100
20	La satisfaction par les avantages sociaux	101
21	Les priorités de la politique salariale	103
22	Informations que détiennent les salariés sur les paramètres de leur paie	104

<b>23</b>	Les effets du système de rémunération établir sur la performance de l'entreprise	<b>105</b>
<b>24</b>	Etes-vous suffisamment à l'aise à votre poste de travail ?	<b>106</b>
<b>25</b>	Comment percevez-vous le climat social de votre entreprise?	<b>107</b>
<b>26</b>	Les conditions de travail sont idéales pour occuper votre poste convenablement	<b>108</b>
<b>27</b>	Existe-il une bonne ambiance entre les employés ?	<b>109</b>
<b>28</b>	La communication interne dans AMOR BENAMOR	<b>110</b>
<b>29</b>	Les facteurs de motivation du personnel	<b>111</b>
<b>30</b>	La possibilité de travailler ailleurs	<b>112</b>

# Sommaire

<b>Introduction générale</b> .....	<b>1</b>
<b>Chapitre I : « La politique de rémunération : une lecture multidimensionnelle de la Littérature »</b> .....	<b>5</b>
<b>Section 1 : Les fondements de la rémunération</b> .....	<b>6</b>
<b>Sesction2 : Présentation de la politique de rémunération</b> .....	<b>18</b>
<b>Section 3 : les types et Les critères de Politique de rémunération</b> .....	<b>26</b>
<b>Chapitre II : « Généralité sur le climat social »</b> .....	<b>38</b>
<b>Section 1 : Le cadre théorique du concept du climat social</b> .....	<b>39</b>
<b>Section 2 : le climat social au sein des organisations</b> .....	<b>48</b>
<b>Section 3 : Les outils de mesure de climat social dans l'entreprise</b> .....	<b>55</b>
<b>Chapitre III : « Etude de l'impact de politique de rémunération sur le maintien d'un bon climat social au sein d'AMOR BENAMOR »</b> .....	<b>70</b>
<b>Section1: Présentation de l'organisme d'accueil</b> .....	<b>71</b>
<b>Section2: Le cadre méthodologique de l'étude</b> .....	<b>80</b>
<b>Section3:Résultats et analyse des résultats de l'enquête</b> .....	<b>83</b>
<b>Conclusion générale</b> .....	<b>118</b>



# **Introduction générale**

Plusieurs entreprises tentent de compenser les coupures au niveau de la rémunération par l'introduction d'avantages moins coûteux, comme une plus grande participation au processus décisionnel, une participation à des programmes de formation à la fine pointe de la technologie et une plus grande flexibilité d'emploi. En matière de rémunération, les entreprises doivent être en mesure d'offrir une rémunération équitable et originale afin d'attirer les meilleurs candidats.

La rémunération est l'un des moyens qu'une organisation possède pour retenir ses meilleurs éléments et attirer de nouveaux candidats à joindre ses effectifs. Avoir un système de gestion de la rémunération efficace est donc d'une grande importance, particulièrement si l'on considère que la main-d'œuvre est très mobile et que le coût qui y est associé représente habituellement le compte budgétaire le plus important. Il est à souligner que la variable de la rémunération est d'une grande complexité et qu'elle ne touche pas seulement le fait d'émettre un chèque. Il faut, dans un premier temps, déterminer la capacité de payer de l'organisation, le montant de la rémunération qu'elle désire affecter aux différents postes, la rémunération offerte sur le marché et effectuer des choix quant aux niveaux de rémunération directe et indirecte.

Également, il faut établir des échelles salariales et connaître les facteurs liés à la détermination des augmentations. L'objectif ultime de toute politique de rémunération est de créer un sentiment de reconnaissance et d'équité pour les employés actuels et futurs. De plus, toute politique de rémunération devrait faire l'équilibre entre le fait de satisfaire les demandes des employés et la capacité de payer de l'organisation.

C'est ainsi que la politique salariale peut avoir un impact sur le climat social... Dans la mesure où la politique salariale incarne la justice sociale dans l'entreprise, elle peut très vite générer des conflits. En effet, certains salariés peuvent considérer qu'ils ne sont pas rémunérés à leur juste valeur.

L'objet de ce présent travail, est de vérifier l'apport de la politique de rémunération au climat social au sein de l'organisation, la problématique posée est ainsi formulée :

**« Quelle est l'impact de la politique de rémunération sur le maintien d'un bon climat social dans l'entreprise AMOR BENAMOR ? »**

Afin de pouvoir répondre à cette problématique nous devons la décomposer en questions secondaires :

- **Est-ce que la politique de rémunération pratiquée par l'entreprise AMOR BENAMOR répond Aux attentes de ses salariés ?**
- **Est-ce que la politique de rémunération peut influencer positivement le comportement des salariés d'AMOR BENAMOR ?**
- **Est-ce-que la politique de rémunération a une influence positive sur la motivation des salariés ?**

Pour nous orienter et répondre à notre problématique, nous avons formulé les deux hypothèses suivantes qui permettront de conduire notre champ de recherche :

**H1** : La politique de rémunération répond aux attentes de ses salariés.

**H2** : la politique de rémunération peut influencer positivement le comportement des salariés d'AMOR BENAMOR.

**H3** :La politique de rémunération a une influence positive sur la motivation des salariés.

Pour mener à bien ce mémoire, nous avons adopté une méthodologie descriptive analytique en utilisant comme outil de recherche l'étude documentaire entre ouvrages, travaux scientifiques, encyclopédies, sites web et bibliothèque en ligne « SCHOLARVOX » ainsi que des documents internes Et une étude qualitative.

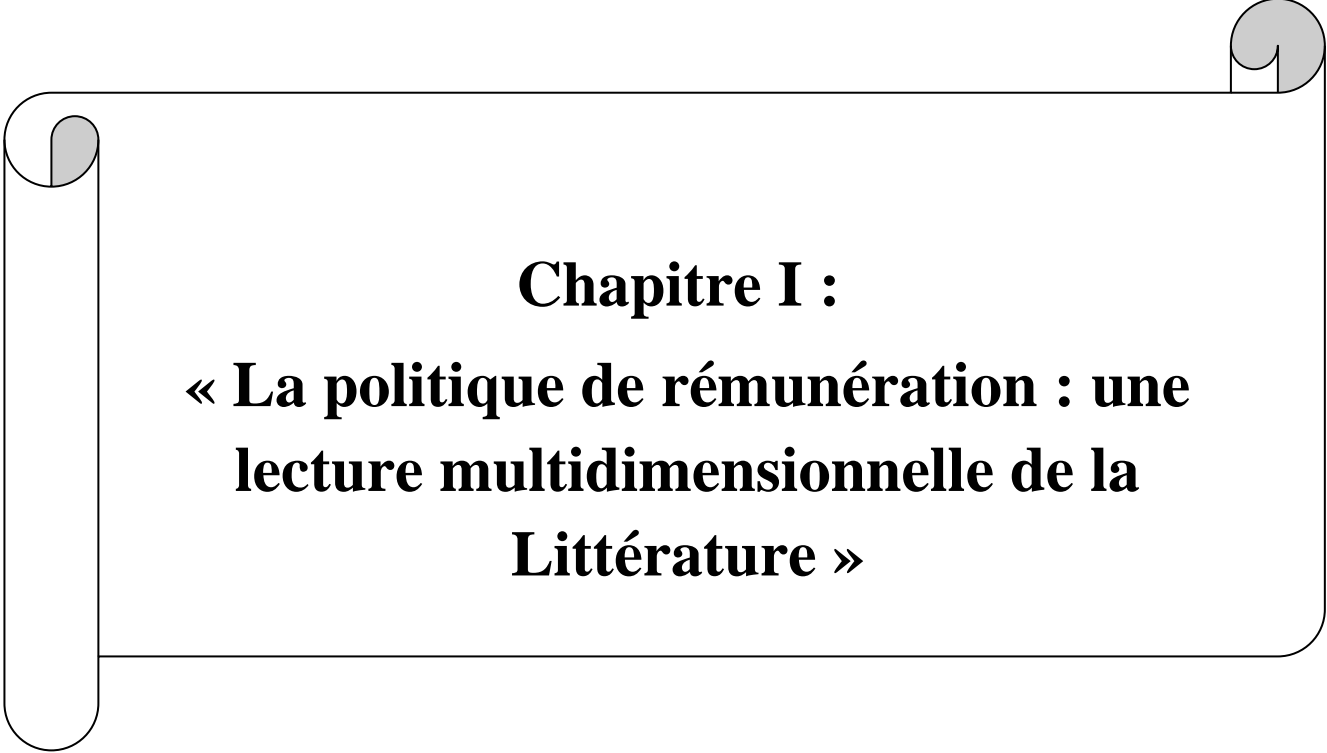
Notre travail s'articule autour de deux parties, une partie théorique composée de deux chapitres et une partie pratique composée d'un (01) chapitre est qui se présentent comme suit

- Le premier chapitre est intitulé La politique de rémunération : une lecture multidimensionnelle de la Littérature qui se compose d'une première section qui va aborder les concepts, l'importance, processus et les éléments de la rémunération. La seconde section traitera les bases d'une politique de rémunération. Enfin, une troisième section qui portera sur les types, les facteurs et les critères d'une politique de rémunération.

- Dans le deuxième chapitre, nous illustrons les concepts théoriques du climat social en passant par les indicateurs, les déterminants, dimension du climat social et ses outils de mesures comme l'audit social, les tableaux de bord social, le bilan social et baromètre social.

- Le troisième chapitre a été consacré à notre étude, nous avons commencé par présenter l'organisme d'accueil qui est le groupe BENAMOR, ensuite nous avons présenté notre enquête ainsi que l'analyse et interprétation des résultats.

Enfin, nous concluons notre travail par une conclusion générale.

A decorative border resembling a scroll, with rounded corners and a vertical strip on the left side. The text is centered within this border.

**Chapitre I :**  
**« La politique de rémunération : une  
lecture multidimensionnelle de la  
Littérature »**

## **CHAPITRE I : La politique de rémunération : une lecture multidimensionnelle de la Littérature**

Pour gérer de manière efficace les rémunérations du personnel, toute entreprise doit pouvoir mettre sur pied une véritable politique de rémunération qui prend en compte toutes les contraintes que l'entreprise pourrait rencontrer.

La politique de rémunération est le reflet des orientations stratégiques et du système de management de l'entreprise. Elle contribue à la création de valeur si elle s'intègre dans la politique de ressources humaines et est en ligne avec la stratégie de l'entreprise. Réussir l'alignement stratégique des pratiques de rémunération est un défi permanent pour l'entreprise. L'importance attachée par le salarié à la rémunération qu'il perçoit, les comparaisons qu'il opère, les attentes qui sont les siennes, donnent à la politique de rémunération de l'entreprise une grande influence sur la motivation de ces salariés.

Dans ce premier chapitre intitulé « **La politique de rémunération : une lecture multidimensionnelle de la Littérature** », nous nous familiariserons avec des notions et des concepts essentiels à la compréhension du sujet de notre étude, tout d'abord nous entamerons une première section portant sur la définition, l'évolution, l'importance et le processus de rémunération. La seconde section traitera les bases d'une politique de rémunération. Enfin, une troisième section qui portera sur les types, les facteurs et les critères d'une politique de rémunération.

## Section 1 : Les fondements de la rémunération

### 1.1 Les définitions et bref histoire sur le concept de rémunération :

#### 1.1.1 Les définitions de la rémunération :

Le terme « rémunération » viendrait du latin « remunerare » (rémunéré), tiré du substantif « munus, muneris) signifiant « cadeau »<sup>1</sup>. Sa définition diffère d'un ouvrage à un autre, selon les différents théoriciens et fondateurs de la science de gestion.

**Selon Marcel COTE :** « Cette expression désigne l'ensemble des changements économiques, sociaux et autres que l'individu retire de son emploi, à savoir le salaire ainsi que les autres compensations monétaires ou non monétaires en vertu d'une politique, d'une entente ou d'une législation »<sup>2</sup>.

**L.Cadin, et all** parle plus couramment de « salaire ouvrier » et de « rémunération cadre », ils utilisèrent alternativement les deux termes, car ils considèrent qu'ils sont synonymes. Ils pensent que le terme « rémunération » offre une définition plus large que celui du salaire, mais cette distinction ne leur semble pas probante au point de l'ériger en règle<sup>3</sup>.

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

**Selon J.M.Peretti et J.P.Magot :** « La rémunération est l'ensemble des rétributions acquises par le salarié en contrepartie du travail effectué pour l'organisation qui l'emploi »<sup>4</sup>.

**Selon MARTORY :** « La rémunération est l'ensemble de prestation financière reçues par le salarié en échange de sa contribution de travail »<sup>5</sup>

**Selon KHELASSI Réda** « la rémunération est la contrepartie attribué par la structure pour accomplissement d'un ensemble de tâche dans le cadre d'un contrat du travail, elle est

---

<sup>1</sup>CAMERLYNCK (G), LYON- CEAN (G) : droit de travail, Paris , édition Dalloz, 1965, p.179.

<sup>2</sup>PERRETI (J.M) : ressource humaines, Edition Vuibert, paris, 2003, p.25.

<sup>3</sup> CADIN (L), Guérin (F), PIGEYRE (F) : Gestion des Ressources Humaines 3 ème édition, édition DUNOD, Paris, 2007, p.236.

<sup>4</sup>PERRETI (J.M), Magot (J.P) : rémunérations, édition VUIBERT, paris, 2012, P.30.

<sup>5</sup>MARTORY (B) : Contrôle de gestion sociale, édition, VUIBERT, Paris, 1990, P.20.

**Littérature**

composée de divers éléments dont l'essentiel constitue le salaire c'est-à-dire la rétribution financière de l'obligation d'exécution du travail contracté par l'individu envers la structure qu'il emploie<sup>1</sup> »

D'après toutes ces définitions, on conclue que :

La rémunération est comme étant la contrepartie d'un service rendu ou d'un travail fourni, dont le montant est négocié dans la convention collective. La rémunération prend en considération la capacité financière de l'entreprise, qui constitue l'un des fondements du système de rémunération.

**1.1.2Bref historique sur le concept de rémunération :**

La rémunération d'abord est considérée comme un centre de coût, ce coût appelé masse salariale, est composé du salaire de base et de l'ensemble des charges engendrées par la relation du travail des salariés<sup>2</sup>.

Jusqu'à la première guerre mondiale. Dans la plupart des pays industriellement avancés la loi de l'offre et de la demande régit la détermination du salaire. Mais sous l'effet des crises économiques et avec le renforcement du pouvoir syndical, il devenait nécessaire d'élaborer une politique salariale intégrant des objectifs multiples dont les principaux sont :

- Identification et la classification des principales composantes de rémunération ;
- Identification des principaux arbitrages d'une politique de rémunération ;
- Définition et l'utilisation de critères pertinents pour effectuer des choix des éléments d'une politique de rémunération.

Pendant les trente glorieuses, le contexte économique est caractérisé par une forte croissance de la production et de profit (la production de masse). Il n'ya eu aucune entrave pour accorder des augmentations générales. Une grande lacune s'instaure dans ce type d'organisation des augmentations surtout en matière de motivation des salaires. Le salarié est rémunéré en fonction du nombre d'heures de travail effectués. Or, le travail dans sa vraie conception est une combinaison des heures travaillées et l'effort fourni au travail. La

---

<sup>1</sup>KHELASSI (R) : Management ressources Humaines, édition Houma, Alger, 2010, p.249.

<sup>2</sup>COMPOY (E), MACHLOUP (E) : Gestion des ressources humains, édition Pearson Education, France, 2008, p.24.

**Littérature**

rétribution de la partie qualitative par le biais de la participation au bénéfice serait alors le chaînon manquant<sup>1</sup>.

A la fin des années 1970, la crise économique marque une rupture, les entreprises sont tenues de diversifier leurs offres, ce qui nécessite le recours à une main d'œuvre plus qualifiée, plus chère, et rendre leurs activités plus flexibles. Les directions sont persuadées de la nécessité de se servir de la rémunération non seulement comme d'une simple ligne budgétaire mais désormais également comme outil de gestion des ressources humaines. C'est-à-dire, il faut que la rémunération allie le contrôle budgétaire et la recherche d'une performance.

**1.2 L'importance et le processus de la rémunération :****1.2.1 Importance de la rémunération :**

L'importance de la rémunération est liée aux multiples buts qu'elle poursuit qui se résume comme suit<sup>2</sup> :

**1.2.1.1 Attirer des candidats qualifiés :**

La politique de rémunération globale permet d'assurer que le salaire est suffisant pour intéresser au moment opportun des personnes qualifiées à se joindre à l'entreprise afin d'occuper les postes couvrants à leurs qualifications, la rémunération est donc reliée au recrutement et à la sélection.

**1.2.1.2 Garder les employés compétents :**

Si la politique de la rémunération globale n'est pas perçue comme équilibre à l'intérieure de l'organisation et concurrentielle à l'extérieure, les employés compétents sont susceptibles de quitter l'organisation dès qu'ils auront l'occasion.

---

<sup>1</sup>AKOUN (A):dictionnaire de sociologie, édition ROBER SEUIL, Paris, 1999, p.469.

<sup>2</sup>CHEKARI (F), ZAZOUNE (H) : les pratiques de rémunération et la performance de l'entreprise cas ELECTRO-INDUSTRIE, mémoire en sciences de gestion option gestions des ressources humaines, université MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU, 2018, pp.16-17.

**Littérature**

**1.2.1.3 Motiver les employés :**

La rémunération globale aide à améliorer la motivation au travail des employés en établissant un lien entre la rémunération et le rendement pas le biais des régimes inactifs.

**1.2.1.4 Faciliter l'atteinte des objectifs stratégiques :**

Une organisation peut pour créer un climat positif et stimulant et pour attirer les meilleurs candidats élaborer un régime de rémunération globale attrayant qui l'aidera à atteindre ses objectifs de croissance rapide, de service, ou d'innovation.

**1.2.1.5 Avoir un avantage concurrentiel grâce au contrôle des coûts salariaux :**

La rémunération constitue une partie importante des budgets de la plupart des organisations. La satisfaction de ces buts (attirer, conserver, motiver) dépend de l'importance accordée par les employés aux revenus monétaires.

### 1.2.2 Le processus de la rémunération<sup>1</sup>:

Figure 1.1 : le processus de rémunération



Source : élaborer par nous-mêmes

<sup>1</sup>[www.d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net](http://www.d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net) / consulté le 14/05/2020 à 10.20

**1.3 Les éléments de la rémunération :**

La rémunération globale se décompose en deux parties : la rémunération intrinsèque et la rémunération extrinsèque. La première comporte l'ensemble des avantages d'ordre psychologique que se procure l'employé en travaillant pour une entreprise à titre d'exemple le sentiment d'appartenance social au sein d'un groupe, la deuxième comporte la rémunération directe et la rémunération indirecte<sup>1</sup>.

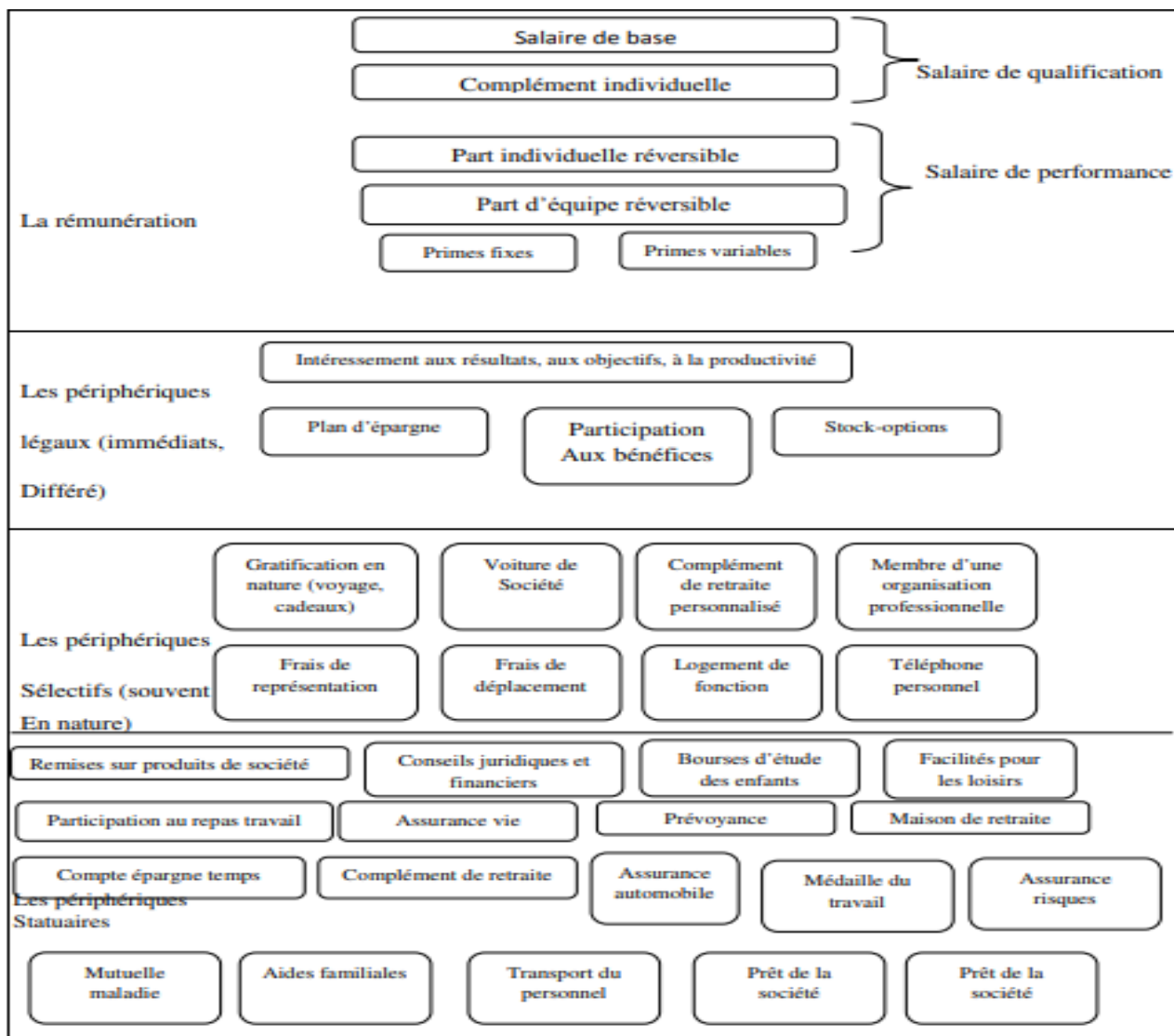
Il existe de nombreuses classifications des éléments de la rémunération globale, Gérard Donnadiou a proposé un regroupement de la rémunération de base et de périphériques dans une pyramide des rémunérations<sup>2</sup>. À travers cette pyramide de la rémunération nous constatons que le système de rémunération se compose de quatre rubriques, en premier lieu, la rémunération directe qui représente un salaire de qualification ou salaire de base, un salaire de performance au mérite 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, la rémunération indirecte qui représente les périphériques légaux concernant l'intéressement, participation, le plan d'épargne d'entreprise et stock-options. Puis, les périphériques sélectifs qui s'apparentent aux avantages en nature. Enfin, les périphériques statutaires correspondant aux avantages sociaux.

---

<sup>1</sup>CHEKHARI (F), ZAZOUNE (H), Op.cit, p.23.

<sup>2</sup> PERRETI (J.M) :ressource humaines, Op.cit, p.108.

Figure 1.2 : La pyramide des rémunérations



Source : Jean-Marie Peretti, « ressources humaines », 11<sup>éd</sup>, Vuibert, Paris, 2009, p.276.

### 1.3.1 La rémunération directe :

Elle apparaît dans la partie haute de la pyramide de la rémunération et correspond aux différents éléments reprise sur le bulletin de salaire. La rémunération directe est l'ensemble des paiements en espace et en nature, ainsi que les gains résultant d'autres systèmes de rémunération tel que l'incitation et l'intéressement.

La rémunération directe se compose en général de trois volets :

- ✓ Une part fixe correspond au salaire de qualification ;

**Littérature**

- ✓ Une part variable correspond au salaire de performance ;
- ✓ Diverses primes, fixes ou variables.

**1.3.1.1 Salaire de base :**

C'est un élément essentiel de la rémunération, il sert de références pour le calcul des autres prestations.

Le salaire de base est celui qui correspond au poste d'emploi selon la classification, cette classification du poste de travail à une relation direct avec la détermination du salaire. Les postes de travail sont classés dans un tableau relatif au salaire que l'on retrouve dans la grille des salaires appliquées au niveau de l'entreprise<sup>1</sup>.

**1.3.1.2 Le salaire de performance (variable) :**

Rémunère le personnel en fonction de la quantité de production réalisée dans un temps donné, il s'agit du salaire lié à la performance. Pour apprécier la performance du salarié, un système d'évaluation doit exister, fondé sur des critères objectifs qui évitent le favoritisme et qui préservent l'intérêt général. Ces critères sont définis précisément, sont évolutifs et doivent être communiqués aux salariés. La part variable est utilisée par l'entreprise afin de susciter la motivation chez les salariés. Certains tiennent compte des résultats individuels d'autres de ceux du groupe de travail<sup>2</sup>.

**1.3.1.3 Prime fixe et variable :**

Les primes diffèrent de la part variable du salaire (salaire de performance) par leur dimension collective et systématique. Elles sont souvent liées au travail, à la fonction ou à l'emploi, à la personne ou à l'établissement : prime d'ancienneté, prime de poste, prime de sécurité, prime de panier, prime de transport, etc. Toutes les personnes exerçant le même emploi dans les mêmes conditions y ont droit<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> BOINSNARD (D): Guide juridique et pratique de l'épargne salariale, Edition Liaison, Paris, 2003, p.163.

<sup>2</sup>Ibid , p.29.

<sup>3</sup> MERCIER (E), SCHMIDT (G) : gestion des ressources humaines, édition PRASON EDUCATION, France, 2005, p.122.

**Littérature**

Dans ce sens les primes si elles sont systématiques quelle que soit l'activité du salarié, ce sont des primes fixes. Elles sont variables lorsque leur montant diffère d'un mois à l'autre parce qu'elles prennent en compte le temps ou les conditions de travail.

**1.3.2 La rémunération indirecte :**

La rémunération est une composante importante d'une politique de rémunération. Elle exerce un attrait confédéral lorsqu'un candidat doit choisir entre plusieurs emplois. Ceci dit, il est primordial d'évaluer les coûts d'implantation et de gestion de tels avantages, car ils peuvent représenter des charges financières importantes pour l'organisation<sup>1</sup>.

La rémunération indirecte est liée au statut du salarié ou à son appartenance à l'entreprise et elle concerne tous les éléments et avantages sociaux qui se rajoutent à la rémunération directe. Ces avantages indirects peuvent se décomposer en trois périphériques de rémunération : les périphériques légaux, sélectifs et statutaires.

**1.3.2.1 Les périphériques légaux :**

Ils correspondent au deuxième niveau de la pyramide de la rémunération. Ils sont distribués en termes monétaires, et sont plus souvent de nature collective. Ils ne constituent pas un salaire et bénéficient d'un régime fiscal particulier<sup>2</sup>.

**1.3.2.1.1 L'intéressement :**

L'intéressement est une rémunération collective présentant un caractère aléatoire et basé sur les résultats et performances de l'entreprise. Les modalités de son calcul et son partage sont prévus, en général, dans les conventions collectives, et établies selon une formule définie par l'accord d'intéressement comme les résultats, le chiffre d'affaire, une enquête de satisfaction, un taux de renouvellement de la clientèle, un taux de réclamation des clients, il a été mis en place en 1959, mais il s'est surtout développé à partir de 1986. Si une grande liberté est laissée quant au mode de calcul, les éléments pris en compte doivent assurer le

---

<sup>1</sup>LAETITIA (L) : L'essentiel de la gestion des ressources humaines, édition LEXTENSO, Paris, 2011, p.75.

<sup>2</sup>CADIN (L), Guérin (F), PIGEYRE (F) : Gestion des Ressources Humaines 3ème édition, op.cit, P.275.

**Littérature**

caractère incertain et variable de ce mode de rémunération. Le montant de l'intéressement peut être disponible immédiatement contrairement à la participation<sup>1</sup>.

**1.3.2.1.2 La participation :**

Elle est obligatoire pour les entreprises de 50 salariés, c'est une prime versée par l'entreprise lorsque celle-ci fait des bénéfices, elle permet d'associer les salariés aux résultats de leur entreprise.

Le montant de la participation, ou réserve spéciale de la participation (RSP), est calculé à partir du bénéfice fiscal et sa formule est fixée par la loi.

Part des salaires dans la valeur\*La RSP=1/2(bénéfice net fiscal-5% des capitaux propres) ajoutée.

Cependant les entreprises peuvent choisir une autre formule de calcul sous réserve que cette formule soit au moins aussi favorable. La partie des bénéfices revenant aux salariés constitue une réserve spéciale de participation dans le montant minimal est fixé par la loi et à l'issue d'une période d'indispensabilité ou les sommes sont bloquées pendant au moins cinq ans sauf en cas de raison exceptionnelles<sup>2</sup>.

**1.3.2.1.3 Le plan d'épargne d'entreprise (PEE) :**

Le plan d'épargne d'entreprise permet aux salariés de se constituer, avec l'aide de leur entreprise, une épargne. Les sommes proviennent de dépôts individuels du salarié, de majoration par l'entreprise de dépôts individuels (abondement), d'intéressement et participation. Dans les petites entreprises, le dispositif de gestion est mutualisé dans un plan d'épargne interentreprises<sup>3</sup>.

**1.3.2.1.4 Les stocks options :**

Ces options donnent aux salariés, qui en disposent, le droit d'acheter des actions à un certain prix fixé d'avance, que l'on appelle le prix d'exercice. L'objectif des stock-options est d'intéresser ceux qui en bénéficient à la performance de leur entreprise.

---

<sup>1</sup>THEVENET (M), DEJOUX (C), ALL : Fonction RH : politiques, métiers et outils des ressources humaines 2ème édition, édition Pearson, Paris, 2012, P.377.

<sup>2</sup> PERRETI (J.M) : rémunérations, Op.cit, P.346.

<sup>3</sup> THEVENET (M), DEJOUX (C), ALL, Op, cit, P.218.

Littérature

L'effet attendu est d'inciter le salaire à s'investir de l'action dont il deviendra le détenteur. Ce mécanisme permet à certains d'accroître fortement leurs revenus<sup>1</sup>.

Tableau 1.1 : les différents dispositifs d'une politique de rémunération :

	<b>Intéressement</b>	<b>Participation</b>	<b>Stock-option</b>	<b>Epargne salariale</b>
<b>Objet</b>	Offrir un complément de rémunération défiscalisé calculé suivant la performance de l'entreprise	Offrir un complément de rémunération défiscalisé calculé suivant la performance de l'entreprise et le niveau de rémunération du salarié	Faire bénéficier les salariés d'une entreprise de la possibilité de souscription ou d'achat des titres de la société à des conditions avantageuses	Offrir les possibilités de constituer une épargne individuelle au sein et avec l'aide de l'entreprise défiscalisée
<b>Entreprise concernée</b>	Facultatif quelque soit l'entreprise	Obligatoire pour les entreprises de plus de 20 salariés, facultatif pour les autres	Facultatif quelque soit l'entreprise	Facultatif pour les entreprises
<b>Salarié concerné</b>	Ensemble de personnel, mais modalités variables suivant unité, filiales ou catégories de salariés	Ensemble du personnel	Ensemble du personnel mais le plus souvent réservé à une élite	Adhésion individuelle pour l'ensemble du personnel
<b>Mise en œuvre</b>	Par accord entre le chef d'entreprise et les représentants syndicaux. Par accord au sein de comité d'entreprise. Par ratification Par ¾ du personnel.	Par accord entre le chef d'entreprise et les représentants syndicaux. Par accord au sein de comité d'entreprise. Par ratification Par les ¾ du personnel	Avec l'accord d'un assemblé général extraordinaire des actionnaires.	Par accord d'une entreprise ou par simple décision de l'employeur.

**Source : Barre (R) :** actionnariat des salariés : de la participation aux performances de l'entreprise, à la conclusion d'un patrimoine jusqu'à la préparation d'une retraite individuelle, mémoire théorique Solène Leost-DESS IF, 2003-2004

<sup>1</sup>SOUTENAIN (JF), FARCET(PH) : Organisation et gestion d'entreprise, édition BERTI, Paris, 2006, P.289.

**Littérature****1.3.2.2 Les périphériques sélectifs :**

Ils correspondent au troisième niveau de la pyramide de la rémunération et appelés aussi avantages en nature, ils sont attribués de manière sélective. Ces avantages sont gérés par l'employeur, le comité d'entreprise lorsqu'il existe, des entreprises extérieures proposant des biens et des services à des prix réduits, ou encore, sont utilisés par le salarié sans accord explicite de l'employeur. Ils regroupent<sup>1</sup>:

**1.3.2.2.1 Les biens et services fournis à un prix réduit :**

- Usage privé d'un abonnement à un transport aérien,
- Les rabais sur des produits ou des services de l'entreprise,
- Les bons achats et achats collectifs,
- Le logement avec loyer minoré,
- Les possibilités de prêt personnel (hors du cadre conventionné).

**1.3.2.2.2 Les biens et services offerts :**

- Voyage en recommandes personnelle,
- Cadeaux et recommandes personnelle,
- Fourniture gratuite de nourriture, ou d'éclairage, de chauffage ou de vêtement.

**1.3.2.3 Les périphériques statutaires :**

C'est le quatrième niveau de la pyramide de la rémunération correspondent aux avantages sociaux. Ce sont, par exemple, les œuvres sociales du comité d'entreprise, le compte épargne temps, le complément de retraite, la mutuelle maladie, la prévoyance, les avantages sociaux offert par l'entreprise, etc.

L'approche systémique de la rémunération considère la rémunération comme élément complexe de la politique des ressources humaines et justifie par conséquent l'intérêt que l'on

---

<sup>1</sup> THEVENET (M), DEJOUX (C), ALL, Op.cit, p.220.

peut avoir à étudier la rémunération. Il s'agit donc d'une boîte noire qu'il faut décortiquer afin d'essayer d'en saisir les rouages et surtout les influents et les conséquences.

## **Section 2 : Présentation de la politique de rémunération**

### **2.1. La définition et l'élaboration de la politique de rémunération :**

#### **2.1.1 Définition de la politique de rémunération :**

Une politique de rémunération est celle qui permet à une entreprise de mettre en avant certaines valeurs ou une stratégie particulière et de fédérer ses salariés autour de cette approche, au moyen de paiement d'une rémunération appropriée. En fonction des objectifs visés, la politique de rémunération va définir un système de rémunération particulier, qui peut être basé selon les cas sur le potentiel, soit sur la performance ou sur la compétence.<sup>1</sup>

La politique de rémunération doit être en cohérence avec : Les orientations stratégiques de l'entreprise, Les performances attendues, Les résultats économiques<sup>2</sup>.

**Pour Donnadiou (1993)**, « la politique de rémunération est le résultat : d'une série d'équilibres fondamentaux qu'il faut respecter, de choix délibérés de l'entreprise, de contraintes réglementaires et conventionnelles »<sup>3</sup>.

On peut donc dire qu'une politique de rémunération correspond au pilotage d'un système complexe et évolutif, et peut ainsi légitimement viser différents objectifs selon la stratégie de l'entreprise.

#### **2.1.2 L'élaboration d'une politique de rémunération**

Elle s'inscrit dans une démarche qui vise à prendre en compte des réalités économiques et sociales, dans la mesure où la rémunération possède une dimension à la fois économique et sociales ; économiques d'une part, puisque le salaire est la contrepartie d'un travail, ce qui renvoie à des notions de marché (compétitivité) et de rareté ; sociale d'autre part, car un

---

<sup>1</sup> COHEN (A) : toute la fonction R.H, édition DUNOD, Paris, 2006, p.310.

<sup>2</sup> PERRETI (J.M): rémunération, Op.cit, P.154.

<sup>3</sup> Donnadiou (G) : du salaire à la rétribution : pour une nouvelle approche des rémunérations 3ème édition , édition liaisons, paris, 1997, p.12.

## Littérature

salaire est aussi une récompense. En cela, la question de la rémunération fait appel à des notions telles que le mérite et la justice<sup>1</sup>.

Élaborer une politique de rémunération remplit donc d'autres objectifs que la seule détermination des niveaux de salaire. L'entreprise peut viser au moins deux autres objectifs : attirer la main-d'œuvre qualifiée et fidéliser le personnel présent dans l'entreprise. Elle peut encore vouloir encourager certains comportements ou assurer une certaine flexibilité de ces coûts salariaux. Ces objectifs s'accompagnent généralement d'un souci de préservation de l'équité et de maîtrise des coûts.

### 2.1.2.1 Une réponse à des enjeux économiques et sociaux

Sur le plan économique, il se présente deux enjeux économiques :

**Le premier concerne la fixation des niveaux de rémunération.** Dans la mesure où l'entreprise évolue dans un système concurrentiel et que les rémunérations constituent des charges importantes, les niveaux de rémunération ne doivent pas mettre en péril la compétitivité de l'entreprise. La fixation peut ainsi se révéler délicate si l'entreprise peine à attirer certaines compétences. L'entreprise doit tenir compte des salaires versés par les entreprises de son marché et/ou de son bassin d'emploi afin de choisir son positionnement relatif, selon qu'elle veut attirer et fidéliser des salariés qualifiés ou plutôt limiter ses coûts.

**Le deuxième concerne les augmentations de rémunération.** Dans ce cas, le niveau des gains de productivité constitue un paramètre essentiel. Les gains de productivité<sup>2</sup> constituent en effet une ressource essentielle à « partager » entre les salariés et les clients mais aussi les actionnaires et l'autofinancement de l'entreprise.

**Sur le plan social,** le système de rémunération doit donner à chacun le sentiment d'être traité à sa juste valeur. De fait, verser un salaire ne se résume pas à honorer un contrat de travail explicite. Verser un salaire, c'est aussi récompenser une personne, valoriser certains comportements, voire prodiguer des encouragements.

---

<sup>1</sup>CADIN(L), GUERIN (F), ALL : Pratique et Éléments de Théorie GRH 4<sup>ème</sup> édition, édition DUNOD, Paris, 2012, p. 282.

<sup>2</sup> Un gain de productivité est quand l'entreprise produit le même volume de biens et services en utilisant moins de facteur de production ou réalise un volume plus important avec la même quantité de facteur de production.

**Littérature**

L'élaboration d'une politique de rémunération suppose donc de procéder à des arbitrages économiques et sociaux.

**2.2 Les objectifs et les piliers d'une politique de rémunération :****2.2.1 Les objectifs de la politique de rémunération**

L'objectif ultime de toute politique de rémunération est de créer un sentiment de reconnaissance et d'équité pour les employés actuels et futurs. De plus, toute politique de rémunération devrait faire l'équilibre entre le fait de satisfaire les demandes des employés et la capacité de payer de l'organisation<sup>1</sup>.

**2.2.1.1 L'équité :**

Il existe 4 principes d'équités que l'entreprise devrait considérer : équité interne,

Externe, individuelle et collective :

**a- Équité interne :**

L'équité interne implique une comparaison des différents emplois à l'intérieur d'une organisation. Cette comparaison a pour objet de déterminer la valeur de l'apport de chaque emploi à la réalisation des objectifs de l'organisation. Le niveau de cohérence interne a un effet sur la stabilité de la main-d'œuvre, sur la satisfaction du personnel et sur la productivité.

**b- Équité externe :**

En plus d'assurer la cohérence interne des emplois au sein d'une organisation, on doit également déterminer le degré de compétitivité ou en d'autres termes, l'équité externe. Il est possible de fixer le niveau des salaires des emplois à partir de sentiments ou d'impressions.

Toutefois, on risque que le processus de détermination des salaires soit à refaire complètement et que les conséquences soient plus ou moins réversibles. Il suffit de penser

---

<sup>1</sup> AMRANE (M), GHERSBRAHAM (S) : L'impact de la rémunération sur la motivation du personnel Cas de SONATRACH (Division Forage), mémoire en sciences de gestion option gestion en ressources humaines, Université Mouloud Mammeri Tizi-Ouzou, 2018-2019, pp.30-31.

**Littérature**

aux effets d'un taux élevé d'insatisfaction du personnel à l'égard de leurs salaires ou encore à ceux d'une masse salariale trop importante et difficilement compressible.

L'équité externe facilite pour l'organisation le recrutement et la conservation d'un personnel compétent, de même qu'elle procure aux personnes une plus grande satisfaction à l'égard de leur rémunération.

**c- Équité individuelle :**

Une politique de rémunération tient compte de l'équité individuelle quand la rémunération des salaires varie en fonction de leur contribution relative en termes d'années de service, de rendement, de compétences ou d'expérience.

**d- Équité collective :**

Une politique de rémunération tient compte de l'équité collective quand la rémunération des salaires varie en fonction de leur contribution au succès de l'entreprise ou de l'une de ses unités.

**2.2.1.2 Égalité de rémunération entre homme et femme :**

Les inégalités hommes femmes sont toujours une réalité. Toutefois, la législation met progressivement en place des dispositifs pour combattre les différences liées au genre. Tout employeur est tenu d'assurer, pour un même travail ou un travail de valeur égale, l'égalité de rémunération entre les femmes et les hommes : ce principe interdit toute discrimination de salaire fondée sur le sexe. Tous les employeurs et tous les salariés sont concernés, qu'ils relèvent ou non du Code du travail. Les salariés du secteur public sont donc également visés. Sur ces questions, et sur les obligations à la charge de l'employeur, on se reportera également à la fiche consacrée l'égalité professionnelle femme-homme<sup>1</sup>.

**2.2.1.3 La reconnaissance des prestations fournies :**

Une politique de rémunération doit être motivante. C'est-à-dire qu'elle doit répondre aux besoins de chaque salarié. Si la pyramide de MASLOW est reprise. La rémunération doit, répondre à des besoins humains de base : les besoins psychologiques et de sécurité. Une fois

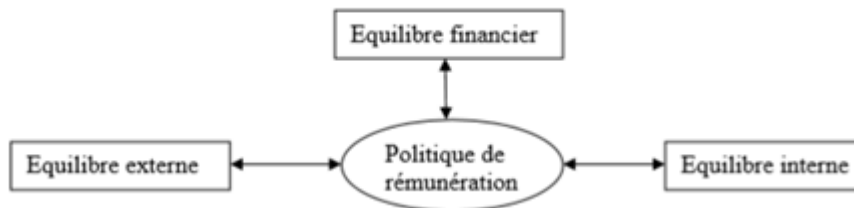
---

<sup>1</sup>RABATEL (D) : pratique de la paie, édition JOUVE, Paris, 1997, p.33.

que ces besoins fondamentaux sont satisfaits, la rémunération doit permettre de reconnaître Les individus en répondant à leurs besoins de reconnaissance et d'estime de soi<sup>1</sup>.

### 2.2.2 Les piliers d'une politique de rémunération<sup>2</sup>:

Figure 1.3 : les trois piliers d'une politique de rémunération :



Source : Guillot soulez c. cloet H : exercice de gestion des ressources humaines, lextenso edition, 2010, p.120.

#### 2.2.2.1 Le niveau de la masse salariale :

Il est significatif de la contrainte des équilibres financiers de l'unité le versement des salaires constitue dans la plupart des cas le poste le plus important des engagements financiers des entreprises aussi le niveau de la masse salariale constitue une variable décisive de la politique financière de l'unité.

Des réflexions prospectives sur l'évolution de la masse salariale peuvent contribuer à clarifier les choix en termes de dépenses totales consacrées aux ressources humaines.

#### 2.2.2.2 La compétitivité externe :

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

<sup>1</sup>AMRANE (M), GHERSBRAHAM (S), Op.cit, p.32.

<sup>2</sup> MARTORY (B), CROZET (D) : gestion des ressources humaines : pilotage social et performances 9ème édition, édition DUNOD, paris, 2016, P. 16.

## Littérature

### 2.2.2.3 L'équilibre interne :

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

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

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

Doit être de nature à favoriser des efforts « individuels » ce qui explique les difficultés de sa mise en place.

## 2.3 La masse salariale :

### 2.3.1 Définitions de la masse salariale :

« La masse salariale est la somme des rémunérations perçues par les salariés, au sens ou ont été précédemment définies. Suivant les besoins on distinguera la masse salariale des contrats à durée indéterminée, rigide, et celle des contrats à durée déterminée, plus flexible<sup>1</sup> ».

« La masse salariale est l'ensemble des rémunérations directes incluant les salaires, primes et gratifications et divers avantages<sup>2</sup> ».

### 2.3.2. Les types de la masse salariale<sup>3</sup>:

#### 2.3.2.1. Pour le technicien de la paie :

Ce terme signifie « la somme annuelle des éléments de salaire qui sont soumis aux cotisations de la sécurité sociale » cette définition est utilisée par le technicien de paie qui doit se soumettre aux normes et aux lois du code de la sécurité sociale et de code général des impôts pour remplir les divers imprimés obligatoires. Cette masse figure notamment sur la DADS (déclaration annuelle des données sociales).

<sup>1</sup>MARTORY (B), Op.cit, P.107.

<sup>2</sup>Collectif EPBF, HADDAD (S), MEKHELOUF (F) : Guide des pratiques pour la gestion des ressources humaines, édition PAGES BLUES, Algérie, 2013, p.231.

<sup>3</sup>TAIEB (JP), LE HUEROU (F) : la masse salariale, édition, DONOD, paris, 1997, p. 7-8.

**Littérature****2.3.2.2. Pour le comptable :**

C'est le total des comptes comptable concerne par les écritures de paie, c'est-à-dire les sommes enregistrées dans la sous-classe 64. Les charges de personnel comprennent les rémunérations du personnel (salaires au sens large) et les charges sociales légales ou concurrentielles

- ✓ Les salaires, appointement de tout salarié, quelle que soit la nature du contrat ;
- ✓ Les primes ;
- ✓ Les commissions ;
- ✓ Les indemnités et avantages en espèces ;
- ✓ Les remboursements globaux ou forfaitaires de frais ;
- ✓ Les précomptes retenus aux salaires ;
- ✓ Les charges patronales sociales.

**2.3.2.3 Pour le gestionnaire de la masse salariale :**

Ce terme désigne l'ensemble des salaires, versés à une population donnée, pendant une durée donnée (généralement l'année). Cette dernière définition a deux utilités : la première est de servir de base pour les négociations salariales, la seconde de référence pour la gestion budgétaire.

**2.3.3. Les facteurs d'évolutions de la masse salariale :**

Les facteurs d'évolutions de la masse salariale sont multiples. Les décisions prise dans l'entreprise, relèvent de la politique d'emploi et de la politique de rémunération<sup>1</sup>.

**2.3.3.1 es augmentations volontaires des rémunérations :**

Les décisions qui influent sur les masses salariales sont des décisions individuelles ou collectives relatives au salaire.

**a- Augmentations collectives (AC) :**

- **Générales:** Elles concernent tous les salariés de l'entreprise. Elles ont pour objectif le maintien de l'amélioration le pouvoir d'achat ;

---

<sup>1</sup> PERETTI (JM), « rémunérations », op.cit, pp..284-289.

Littérature

- **Catégorielles** : augmentations attribuées à un groupe d'agents même si le nombre en est peu élevé.

**b- Les augmentations individuelles (AI) :**

Elles peuvent se répartir en trois catégories :

- **Glissement** : Ce sont des augmentations accordées individuellement à des salariés sans que leur qualification ou la nature de leur travail ait changé. Ces augmentations «au mérite», indépendantes de toute promotion, représentent, selon les entreprises, une part très variable de la masse salariale.

- **Technicité** : Il s'agit d'augmentations individuelles liées au changement de qualification d'un salarié. Les promotions ont, en règle générale, un impact immédiat sur le salaire.

- **L'évolution de la rémunération** : est due à l'augmentation individuelle des taux de prime d'ancienneté ou à l'application d'une grille d'augmentations automatiques liées à l'ancienneté. Elle peut se traduire par un pourcentage du salaire minimum conventionnel (métallurgie) ou par une augmentation du nombre de points (fonction publique, banque).

**2.3.3.2 les facteurs d'évolution structurelle de la masse salariale :**

**a- L'effet d'effectif :**

L'effet d'effectif est l'évolution théorique de la masse salariale entraînée par la variation du nombre de personnes payées entre période de référence<sup>1</sup>.

**Évolution de la masse salariale = évolution de salaires moyens \* effet d'effectif.**

**b- l'effet de structure :**

L'effet de structure est l'évolution de salaire moyen entraînée par le changement de la population salariale dans les différentes catégories entre les périodes des références<sup>2</sup>.

**Évolution de salaire moyen = l'effet de salaire \* l'évolution des salaires moyens catégoriels.**

<sup>1</sup>MARTORY (B), CROZET (D), Op.cit, p.129.

<sup>2</sup>Ibid, p.132.

Littérature

**c- L'effet de noria :**

L'effet de noria est l'incidence, sur le salaire d'une catégorie, des mouvements d'entre et de sortie de personnel de cette catégorie<sup>1</sup>.

**L'évolution de salaire moyen de la catégorie = augmentation de salaire de la catégorie \*effet de noria de la catégorie.**

**Section 3:les types et Les critères de Politique de rémunération :**

**3.1Les types de politique de rémunération :**

Les politiques de rémunération peuvent être classifiées en trois types :

**3.1.1 La politique de rémunération individualisée :**

**3.1.1.1 Définition :**

A partir des années 80 beaucoup d'entreprise ont développé une nouvelle pratique de rétribution, celle de l'individualisation des rémunérations.

C'est une politique salariale d'entreprise souhaitant motiver les salariés en rémunérant leurs performances individuelles, appeler souvent le salaire au mérite il renvoie directement à l'individu et à la personne. On peut dire que le salaire est individualisé lorsque chaque salarié sait à l'avance et avec précision ce que l'entreprise attend de lui et comment sera mesurée sa performance en vue d'une éventuelle évolution de sa rémunération. La rémunération au mérite repose sur trois types d'objectifs<sup>2</sup> :

- La rémunération au mérite encourage la performance. Il faut pour cela que les performances passées aient été correctement rétribuées. Dans ce cas, un contrat implicite existe et lie la performance future à un niveau estimé de rétribution. Cette hypothèse est celle de la théorie des attentes et des motivations ;

- La rémunération au mérite doit motiver sur un ou plusieurs objectifs de l'entreprise. Il s'agit de canaliser, de focaliser ces motivations sur les objectifs prioritaires de l'entreprise et

---

<sup>1</sup>Ibid, p.134.

<sup>2</sup> Bernard (R) : Bâtir une stratégie de rémunération : Systèmes de rémunérations et management de la performance, ED DUNOD, Paris 2010, P.53.

**Littérature**

non sur des objectifs secondaires ou détournés. Il s'agit donc d'établir une rémunération qui spécifie l'objet rémunéré préalablement. C'est l'idée de la définition d'objectifs préalables et d'une rémunération centrée sur le niveau de réalisation des objectifs. Un système de rémunération au mérite doit donc être encadré par un système de management par objectifs qui définit à l'avance les objectifs à atteindre et qui établit une incitation claire à les atteindre ;

- La rémunération au mérite développe le sentiment d'équité. Dès qu'un système d'appréciation transparent et accepté par les salariés chaque salarié est en mesure d'établir et de comprendre la relation entre son niveau de rémunération et les critères utilisés. Si la rémunération au mérite est par définition individualisée et différenciée, elle peut s'inscrire dans un système plus collectif dans le sens où il correspond aux objectifs de l'entreprise et, par conséquent, est accepté par les salariés.

**3.1.1.2 Inconvénients de la politique de rémunération individualisée :**

L'individualisation peut poser des problèmes à l'organisation, on cite entre autres<sup>1</sup> :

1. Création de tensions à cause des instruments d'évaluation sont souvent peu fiables et mal acceptés par les salariés et par les décideurs, qui « saupoudrent », faute d'outils incontestables pour étayer des décisions relatives ;

2. Le développement de comportements individualistes et la perte du sentiment d'appartenance et de la mobilisation pour les projets communs ;

**3.1.2 La politique de rémunération Fixe :****3.1.2.1 Définition :**

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

---

<sup>1</sup>[www.d1n7ipsz6ob2ad.cloudfront.net](http://www.d1n7ipsz6ob2ad.cloudfront.net) / consulté le 14/05/2020 à 10.20.

**Littérature**

propres au secteur d'activité de l'entreprise et les méthodes d'analyse et de classification des emplois<sup>1</sup>.

**3.1.2.2 Le Salaire de Qualification :**

L'élaboration d'une échelle des salaires reposant sur une opération effective de qualification constitue un préalable à la gestion des rémunérations. Elle implique la mise en place dans l'entreprise d'un échelonnement satisfaisant des postes les uns par rapport aux autres et d'un barème correspondant des rémunérations. La qualification est une opération dont le but est d'évaluer l'importance respective des postes. L'opération est achevée lorsque chaque poste a un coefficient sur lequel repose la détermination de la rémunération<sup>2</sup>.

Avant d'aborder les phases de classification, il est nécessaire de définir quelques notions de base : Emploi, fonction, poste. Ces trois termes sont couramment utilisés les uns et les autres, pour désigner des situations de travail. Il est pourtant utile de les désigner.

**L'emploi :**

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

**La fonction :**

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

---

<sup>1</sup>Laetitia (L) : L'essentiel de la gestion des ressources humaines 3<sup>ème</sup> édition, édition Gualino, Paris, 2009, p.79.

<sup>2</sup>Ait cheikh (L), NASRI (K) : Le système de rémunération et son impact sur la motivation des salariés au Travail, cas de la SONATRACH de BEJAIA, Mémoire en sciences de gestion Option Gestion Des Ressources Humaines, Université Abderrahmane Mira de Bejaïa Faculté des Sciences Economiques, de Gestion et de Science Commerciale, 2012/2013, p.33.

**Littérature****Le poste :**

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

**3.1.2.2.1 Le processus de classification et de qualification comprend cinq phases <sup>1</sup>:**

- a) ETUDE ET DESCRIPTION DES POSTES
- b) EVALUATION DES POSTES
- c) CLASSIFICATION DES POSTES
- d) PRIX DES POSTES/ECHELLE DES SALAIRES
- e) FOURCHETTE DES SALAIRES PAR POSTE

**A- L'étude et la description des postes :**

Elles constituent la première phase de l'opération. En général, celle-ci repose sur des descriptions de fonctions existantes. Une investigation supplémentaire est nécessaire pour isoler les critères retenus pour l'évaluation<sup>2</sup>.

**B- Les différentes méthodes d'évaluation :**

Il existe deux grandes catégories de méthode permettant d'évaluer les emplois : La méthode analytique et la méthode globale<sup>3</sup>.

**B1- La méthode analytique :**

Introduisant une phase d'analyse après la définition de l'emploi, ces méthodes utilisent, en nombre variable, des critères de comparaison. Parmi les nombreuses études existantes, nous pouvons citer la méthode Hay, sans doute la plus connue, la méthode d'autonomie (E. Jacques) et la méthode dite du niveau de décision (F.Patterson).

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

---

<sup>1</sup> PERRETI (J.M), rémunération, op.cit, p.122.

<sup>2</sup>Ibid, p.139.

<sup>3</sup>COMPOY (E), MACLOUF (E), Op.cit, P.26-27.

**Littérature**

- **Compétence** : les différentes qualités et connaissances qui sont nécessaire pour occuper de manière correcte le poste. Evalue un niveau qu'on va qualifier d'élémentaire a un niveau qu'on va qualifier d'éminent pour le plus haut.
  - Compétences de direction
  - Compétences relationnelles
- **Critères d'initiative créatrice** : indique le degré d'initiative et de réflexion qui sont nécessaires pour le poste dans le but d'analyser, évaluer, proposer, raisonner et aboutir à des conclusions :
  - Contexte dans le lequel on se positionne
  - Nature des problèmes à résoudre.
- **Critère de finalité du poste** : définit le niveau de responsabilité de nos actions et leurs conséquences. Autrement dit, c'est l'effet mesurable du poste sur les résultats de l'entreprise.
  - Niveaux d'autonomie dans l'action
  - L'impact de l'action dans le champ d'action menée par le poste sur son champ d'action, impact qui va direct a lointain ou contributif.
  - Ampleur du champ d'action qui se traduit par l'envergure en euros et par un an du domaine d'activité.

**B2- La méthode globale :**

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

Cette méthode présente plusieurs avantages<sup>1</sup>:

---

<sup>1</sup> Bernard (R), op.cit, p.22.

**Littérature**

- Simplicité de réalisation.
- Clarification et objectification du consensus interne ;
- Évaluation qui tient implicitement compte du titulaire de l'emploi considéré.

Mais également de notables inconvénients :

- Elle est très consensuelle mais particulièrement inadaptée en situation de changement ou de nécessité d'adaptation et de revalorisation de certaines fonctions ;
- Ses critères sont implicites et non objectivés ;
- Elle est difficile à appliquer sur un grand nombre d'emplois.

Ce type de méthode est donc idéalement utilisé dans les situations où l'on souhaite rapidement ou sans mobiliser des moyens importants aboutir à une classification. Il s'agit généralement de clarifier et de structurer de façon plus transparente et efficace la politique de rémunération ainsi que d'autres aspects de GRH, tels que l'évaluation des carrières.

**C- l'échelle des salaires :**

L'échelle des salaires s'appliquant à la classification des emplois retenue dans l'entreprise débouche sur la fixation, pour chaque poste d'un salaire minimal ainsi qu'une fourchette des salaires<sup>1</sup>.

**D- Une fourchette mini-maxi :**

Constituant la plage de progrès permettant d'individualiser la rémunération en fonction de critères individuels. Une précaution importante doit être prise : vérifier la cohérence entre l'échelle des salaires et le marché externe des salaires<sup>2</sup>.

**3.1.3 La politique de rémunération variable :****3.1.3.1 Définition :**

La rémunération variable, joue un rôle important dans la constitution du système de rémunération, si on parle d'un système de rémunération variable, on parle sur la rémunération des performances, d'un point de vue macroéconomique, elle constitue par

---

<sup>1</sup>PERRETI (J.M) : rémunération, Op.cit, p.139.

<sup>2</sup> Idem.

**Littérature**

conséquent une variable d'ajustement sur le niveau global des rémunérations et donc des coûts. Les formes collectives et actionnariales de la rémunération se sont beaucoup développées au cours des vingt dernières années. Elles ont donné lieu à la création de formes nouvelles que l'on peut regrouper dans un ensemble qui peut paraître ou disparaître d'un point de vue technique mais qui comporte une force cohérence axée sur des critères collectifs. Nous parlerons de rémunération collective au sens large sachant que cela peut faire référence à la fois à des formes dont l'attribution est en effet collective dans la mesure où elle concerne tous les salariés, ou car elle fait référence à la performance collective<sup>1</sup>.

Afin de motiver les salariés, prendre en compte leurs résultats, l'employeur a la possibilité de faire varier la rémunération. Dans ce cas, le salaire effectivement perçu par le salarié varie en fonction de critères qui sont définis par l'employeur. Pour être valable, la clause des objectifs doit fixer des objectifs raisonnables, dans le sens où ils doivent être réalistes et réalisables, compte tenu, de première part, de la situation économique du secteur professionnel dans lequel intervient le salarié, de deuxième part, du niveau de compétence de ce dernier.

**3.2. Les facteurs de rémunération :**

Il existe deux types de facteurs<sup>2</sup> :

**3.2.1 Les facteurs internes de rémunération :****3.2.1.1 Nature de l'emploi :**

Elle se décrit en termes de contenu d'emploi et d'exigences (responsabilités, conditions de travail). Si un emploi requiert plus de qualifications et de responsabilités, qu'un autre, il sera mieux rémunéré. C'est l'analyse des emplois, suivie par l'évaluation des emplois, qui permet de déterminer les salaires de base-

**3.2.1.2 Contribution du salarié :**

Elle englobe la compétence personnelle, l'ancienneté et la performance.

---

<sup>1</sup>DERRAZ (T) : SYSTÈME DE RÉMUNÉRATION ET MANAGEMENT DE LA PERFORMANCE DES ENTREPRISES Cas des entreprises Algériennes, thèse de doctorat en Management des Organisations Option Comptabilité et Fiscalité, Université Abou Bekr BELKAÏD – Tlemcen Faculté des Sciences Economiques, de Gestion et des Sciences Commerciales, 2013/2014, p.37.

<sup>2</sup> AMADIEU (J-F), MERCIER (N) : Le management des salaires, édition Economica, paris, 1995, pp.6-7.

**Littérature**

- La compétence personnelle du salarié peut se mesurer par une technique précise, telle l'évaluation des ressources humaines effectuée par le supérieur immédiat.
- L'ancienneté se mesure en intervalles de temps (généralement en nombre d'années) qu'un salarié accumule au service d'un employeur. Exemple : un avancement dans l'échelle des salaires.
- La performance du salarié contribue également à hausser le taux de salaire.

**3.2.1.3 Capacité de payer :**

La marge de manœuvre en matière de salaire est influencée par la marge de profil et par la capacité de l'entreprise à augmenter ses prix. Elle est la plupart du temps réticente à augmenter les salaires, car le coût direct de la main d'œuvre représente une grosse part de ses dépenses globales de fonctionnement.

**3.2.1.4 Productivité de la main d'œuvre :**

Il existe un rapport direct entre la productivité du salarié et les taux de rémunération. Un salarié peut être payé selon le nombre de pièces qu'il produit dans un temps donné.

**3.2.2 Les facteurs externes de rémunération :****3.2.2.1 Lois du marché :**

L'évaluation des salaires est une question d'offre et de demande dit quand la demande est grande et les travailleurs peu nombreux, on leur offre des salaires très élevés.

**3.2.2.2 Législation gouvernementale :**

L'Etat peut déterminer par une loi ou un décret les conditions minimales à respecter dans l'établissement des niveaux de salaires. Nous citons titre exemple : une loi sur le salaire de tous les salaires. À la limite, il peut aller jusqu'à fixer une structure salariale à titre d'indice dans les emplois, soit pour ses propres salariés, soit pour l'ensemble des organisations des secteurs publics et privés.

**3.2.2.3 Coût de la vie :**

Ce facteur a pour objet d'ajuster le niveau de salaire pour tenir compte de la perte du pouvoir d'achat, d'où l'importance d'une analyse objective du calcul de l'indice des prix de l'ONS, car ce dernier est historiquement daté et doit tenir compte de la répartition du revenu par couches sociales pour calculer le taux d'inflation (l'évolution des matières de consommation exemple : voiture, ordinateur, télévision et vacances).

Les syndicats ont trouvé des méthodes pour appliquer ce facteur au contrat de travail, exemple : une augmentation de salaire différée. Certains types d'industrie à technologie avancée ont des taux de rémunération qui ont tendance à être élevés, ce qui peut avoir des répercussions sur l'ensemble des industries se développant dans le même secteur géographique

**3.3 Les critères d'un bon système (ou politique) de rémunération :**

Un bon système de rémunération doit répondre à onze critères. Ces critères doivent être passé en revue par la fonction RH et la direction générale<sup>1</sup>.

**3.3.1 Un système de rémunération lié a la stratégie :**

Un système de rémunération est un outil au service de la stratégie de l'entreprise. A ce titre, il doit pouvoir être révisé pour s'adapter en permanence à un environnement mouvant. Il doit favoriser la réalisation des objectifs de l'entreprise.

**3.3.2 Un système de rémunération équitable :**

Le système doit être ressenti comme juste et incontestable par les membres de l'organisation. Tout sentiment de déséquilibre ou d'injustice ressenti par les salariés renvoie à la création des conflits et de démotivation. La direction des RH vérifiera régulièrement la pertinence de l'échelle interne des emplois.

---

<sup>1</sup>Cohen (A):toute la fonction R.H, Op.cit, 2006 ,pp.300-308.

**3.3.3 Un système de rémunération compétitif :**

Il s'agit pour l'entreprise de définir le positionnement de ses médianes de salaires par niveau d'emploi en fonction du marché externe pour lui permettre d'attirer, de motiver et de retenir les compétences dont elle à besoin.

**3.3.4 Un système de rémunération motivant :**

Le système doit encourager l'implication de chacun dans la réussite des objectifs de l'entreprise, dans la progression de ses compétences et de ses performances. Pour que cette implication soit réellement récompensée, la direction des RH veillera à ce que les critères d'augmentations individuelles, la fixation des objectifs individuels et collectifs ainsi que la nature des primes soient bien en cohérence avec la stratégie de l'entreprise. La rémunération variable est considérée comme un outil de motivation permettant de reconnaître et de développer les performances individuelles et collectives au sein de l'entreprise ou du groupe, l'attribution de l'entreprise d'un salaire plus élevées que celui proposé sur le marché, le but étant, d'attirer la main d'œuvre de qualité, de les fidéliser et d'inciter les salariés à l'effort, en d'autres termes à la motivation.

**3.3.5 Un système de rémunération fédérateur :**

Le système de rémunération peut également permettre de reconnaître une dimension collective aux résultats obtenus et de renforcer le sentiment d'appartenance à l'entreprise<sup>29</sup>. Les systèmes périphériques tels que la participation, l'intéressement, sont des dispositifs qui ont pour objectif de renforcer ce sentiment de responsabilité collective.

**3.3.6 Un système de rémunération flexible :**

Pour assurer une flexibilité de la masse salariale, la politique de rémunération peut intégrer le développement des éléments variables de rémunération : primes variables, accord d'intéressement, etc. La flexibilité permet de prendre en compte les variations de la situation de l'entreprise et donc d'adapter dans une certaine mesure ses coûts sociaux à sa situation économique.

**Littérature****3.3.7 Un système de rémunération contrôlé :**

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

**3.3.8 Un système de rémunération transparent:**

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

**3.3.9 Un système de rémunération segmenté :**

Il est préférable de faire simple et diversifié, plutôt que complexe et homogène. Il apparaît de plus en plus souhaitable de moduler les éléments de rémunération en fonction des différents métiers, des statuts, etc. Cependant ces différenciations doivent se faire dans la cohérence et le respect des valeurs de l'entreprise. Les politiques de rémunération basées sur les seules mesures collectives ont pratiquement disparu. Les politiques salariales différenciées selon les catégories professionnelles viennent renforcer le phénomène d'individualisation de la rémunération.

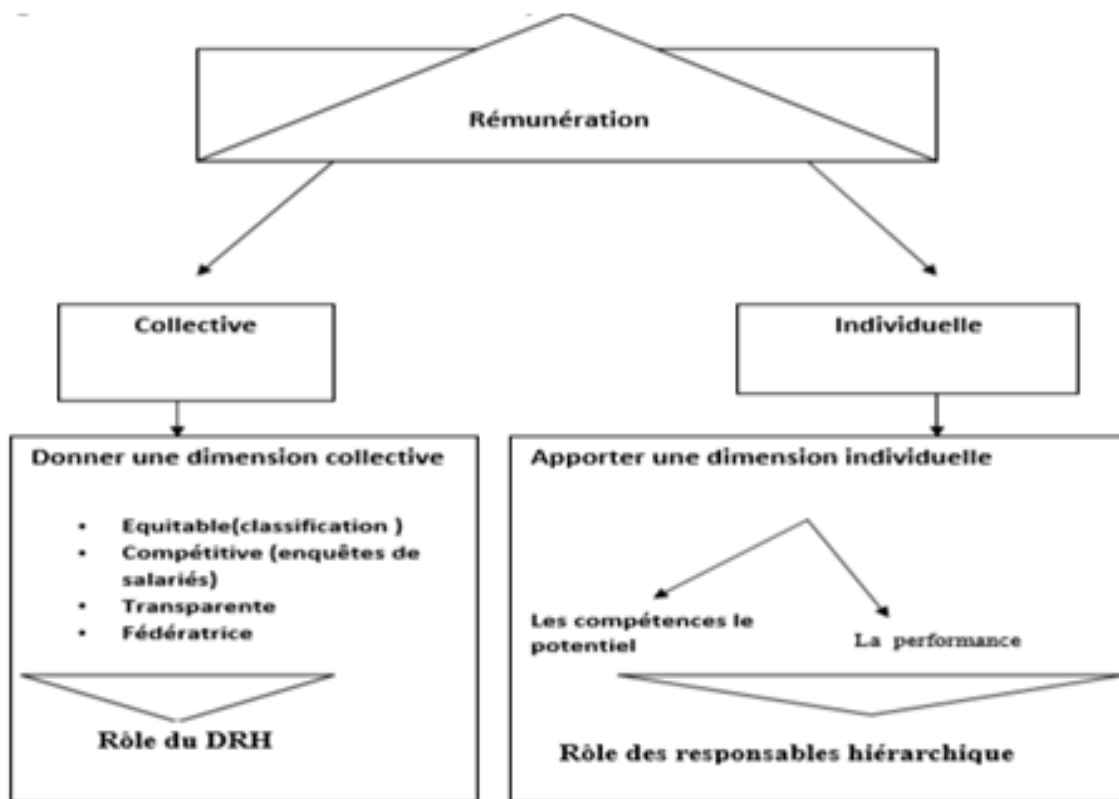
**3.3.10 Un système de rémunération globale :**

Il faut éviter de raisonner « salaire mensuel net » et il est nécessaire d'aborder la rémunération au travers des différents éléments qui constituent le revenu que le salarié tire de son travail. La mise en place d'un livret individuel qui retrace annuellement l'ensemble des éléments de rémunérations « perçues » par le salarié, que ces éléments soient directs ou différés, donnent une visibilité sur la rémunération réelle d'un collaborateur.

**3.3.11 Un système de rémunération partagé :**

Il appartient à la fonction RH de mettre en place le cadre général du système de rémunération, d'élaborer les outils de gestion et de mettre à la disposition des managers les informations nécessaires à la prise de décision. Il appartient aux managers d'assurer un rôle décisionnel dans le domaine des rémunérations de leurs collaborateurs, tout en respectant la politique de rémunération de l'entreprise.

Figure 1.4 : Rôle des différents acteurs du système de rémunération



Source : COHEN (A) : toute la fonction ressources humaine, édition Dunod, P.308.

### Conclusion :

De ce constat, la gestion des rémunérations est une opération très importante au sein de toute entreprise, car elle constitue un moyen de motivation des salariés, ce qui entraîne une augmentation de la productivité durable fondée par l'instauration d'un climat de travail favorable avec une équité et égalité sociales dans l'objectif d'avoir une justice organisationnelle. Dans ce sens, la politique de rémunération doit s'interroger davantage sur la question de passagers clandestins, c'est-à-dire les salariés qui sont dans une position où les responsables de l'entreprise ne sont pas en mesure d'évaluer leur vraie contribution, il est vraisemblable que leur motivation soit affectée positivement ou négativement.



## **Chapitre II :**

**« Généralité sur le climat social »**

## Chapitre II: Généralité sur le climat social

Le terme « climat social » nous renvoie dans un premier temps aux conditions climatiques. Comme la météo, le climat d'une organisation connaît des périodes de turbulence et des périodes calmes. Il est au cœur de la performance des entreprises, c'est un indicateur de la santé humaine et sociale de l'entreprise. C'est un baromètre qui, à partir d'indicateurs précis, établit un diagnostic de l'état de la relation qu'entretiennent les collaborateurs avec leur travail et plus généralement avec leur entreprise.

Dans la première section nous allons présenter le cadre théorique du concept du climat social, son définition, ses approches et les facteurs qui influencent le climat social et puis, dans la deuxième section, nous allons voir les déterminants, les indicateurs, les dimensions et l'importance de climat social, quant à la troisième section, nous allons connaître comment ce mesure ce climat.

### Section1: Le cadre théorique du concept du climat social :

#### 1.1Les Théories et les définitions du climat social :

##### 1.1.1Théorie et travaux sur le climat social<sup>52</sup>:

###### 1.1.1.1La théorie de likert :

La théorie de likert affirme quant à elle que le climat dans l'organisation et le leadership sont les variables causales principales qui influencent la façon dont les individus s'intégrassent individuelle et en groupe pour produire des résultats.

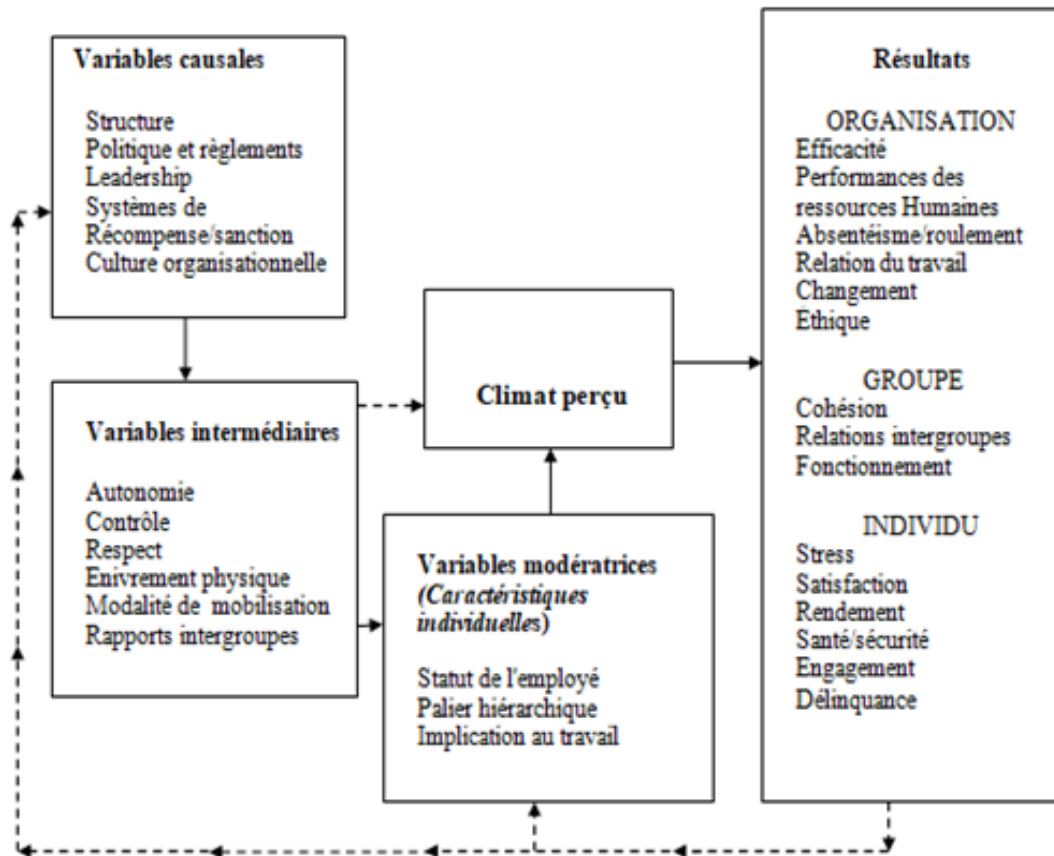
Cette théorie stipule qu'il existe trois types de variables qui indiquent le climat organisationnel, à savoir : les variables causales sous le contrôle de l'administration de l'organisation, le style de leadership, les objectif et les directive a l'endroit des différents groupe de groupe de l'organisation, les variables intermédiaires résultant des interaction en groupe ou individuellement : elle reflètent les attitudes, les motivations, et les perception qui influencent sur les variables finales telle que : le taux d'absentéisme, les perte de qualité, etc.

---

<sup>52</sup>IMAKHLOUFEN (J), LALAOUI (L) : le rôle du climat social dans l'implication des salariés cas Entreprise Algérienne textile Industrie et Technique(EATIT) de Bejaia , mémoire en science de gestion option sociologie du travail et de ressource humaine , université ABDERRAHMANE mira de Bejaia, juin2017, p.20-23.

En somme, ces deux principes reflètent bien la mesure perceptive des attributs organisationnels telle que défini par James et Jones (1974). Et Pritchard et Krasicki.

Figure2-1 : Modèle dynamique du climat de travail



Source : Brunet (L), Savoie (A), « le climat de travail », édition EMS, France, 2016, p.50.

### 1.1.1.2 La théorie de Lewin :

La théorie de Lewin postule que le comportement (C) de l'individu subit l'influence de sa personnalité propre (P) (aptitude, caractéristique physique et psychologiques) et celle de son Environnement (E) qui l'entoure. Ainsi, les variables organisationnelles interagissant avec la personnalité des individus pour produire les perceptions des attributs organisationnelles.

D'où la formule :  $C = F(P \times E)$ .

### 1.1.1.3 La théorie de Halpin et Croft :

La théorie de **Halpin et Croft**, inspiré des études sur le comportement des leaders, la façon dont le leader se comporte est moins important que la façon dont les membres d'un group

perçoit ses comportements. Les perceptions comportementales du leader déterminent les comportements des membres et, des lors, fourniront une mesure de climat organisationnel. Le comportement des individus est influencé par la perception qu'ils ont de leur environnement de travail qui est, lui-même, grandement déterminé par celui des cadres de l'entreprise.

Pour **Halpin et Coft**, il existerait, donc, un climat ouvert qui caractérise les organisations qui se dirigent de façon dynamique vers l'atteinte de leur objectifs et un climat fermé qui relevé dans une organisation du degré d'apathie chez tous ses membres.

#### **1.1.1.4 Travaux sur le climat social dans l'organisation :**

##### **1. Travaux de likert :**

Likert a mené une étude sur le climat prévaut dans une école. Il a identifié deux grands types de climat organisationnel correspondant à quatre systèmes de gestion.

##### **a) Climat de type autoritaire :**

###### **System 1 : autoritaire exploiteur :**

Ce type de climat est caractérisé par une absence de confiance de la direction envers les enseignants d'où la prise de décision uniquement par l'administration ; il y a beaucoup de menaces et de punition ; ce qui implique les relations entre la direction et les enseignants.

###### **System2 : autoritarisme paternaliste :**

Ici, la direction a une confiance descendante envers les enseignants. Tout en prenant les décisions, la direction consulte individuellement les enseignants. Pour motiver les enseignants. Les récompenses et les punitions parfois sont utilisées. Sous ce climat, les enseignants ont souvent l'impression de travailler dans un environnement structuré.

##### **b) Climat de type participatif**

###### **System3 : consultatif**

Dans ce type d'organisation, le management a une confiance moyenne dans son personnel avec qui il s'efforce de maintenir une communication dans les deux sens. Les décisions importantes sont prises au sommet, mais les décisions qui relèvent de la gestion quotidienne du travail sont déléguées aux niveaux inférieurs. Le contrôle est également délégué aux niveaux intermédiaires et inférieurs qui permettent de prévaloir un certain degré de

responsabilité. Ce type de climat plutôt dynamique est souvent observé dans les organisations dont la politique de gestion est basée sur l'atteinte des objectifs.

#### **System4 : participation de groupe**

Elle est marquée par une confiance complète de la direction envers les enseignants. Les décisions sont prises à tous les niveaux de l'organisation et la communication établit de façon ascendante et libérale.

La participation des enseignants et l'implication, l'établissement des objectifs de rendement en fonction des objectifs poursuivis contribuant à la motivation des enseignants. Le processus de contrôle est délégué à tous les échelons et tous les enseignants y sont fortement impliqués.

Les recherches de Likert ont démontré que les organisations qui s'approchent du système 4 obtiennent une efficacité de 20% à 40% supérieures à celles qui se situent près du système 2.

##### **1.1.1.5 Travaux de Susan, Brian et Goodine:**

Les travaux de ces chercheurs visent à faire ressortir les grandes lignes du climat organisationnel, tel que perçu par les personnels de trois ministères distincts en république de Canada.

L'étude s'intéresse plus spécifiquement aux différences de perception du climat organisationnel selon le sexe, la catégorie professionnelle et la position hiérarchique des répondants

Pour ce faire, les auteurs se sont servis d'un répertoire appelé vérification de la culture organisationnelle, les répondants ont indiqué dans quelle mesure chacune des 53 caractéristiques répertoriées correspondait à la perception de leur milieu de travail. Les résultats obtenus montrent que les femmes et les hommes ont partagé dans la même manière les caractéristiques les plus représentatives de leur milieu et celle qui le sont le moins. Les caractéristiques le plus souvent relevées décrivent un climat intimidant, stressant, accablant, frénétique, compétitif et bureaucratique. Sur un plan plus positif, ces contextes ont été dits stimulants, efficaces et favorables à la responsabilité. Les femmes autant que les hommes ont dit que le climat de leur organisation ne pouvait être décrit comme très ennuyeux, tranquille, déroulant, hostile aux nouvelles idées ou existes. Sur le plan négatif, les femmes comme les hommes ont parlé d'un milieu dans laquelle le moral était bas et où l'on manquait de soutien.

Toutefois, chaque groupe présente certaines particularités quant à sa perception du climat organisationnelle. Même si, d'une manière général, les femmes ne jugent pas leurs organisations comme extrêmes sexistes ou hostiles à leur endroit, elles sont plus portées que les hommes à les décrire comme telles.

En plus, les femmes, plus que les hommes, considèrent qu'elles ont de grande possibilité d'avancement et que leur organisation

### 1.1.2 Définitions du climat social :

Il existe une littérature abondante portant sur le climat social des entreprises. De nombreux auteurs s'étant penchés sur le sujet. Cependant, aucun d'entre eux n'a apporté de définition unique ou commune du climat social.

**Drozda-Senkowska et Oberle** considèrent que le concept de climat social se transforme d'une caractéristique groupale en une perception individuelle, en soutenant que « dans la grande majorité des cas, le climat social est, au mieux, une évaluation globale partagée entre les personnes appartenant à une même formation collective, mais son caractère plus ou moins (consensuel ou partagé) est, dans la plupart des cas, inféré à partir de l'agrégation des perceptions individuelles »<sup>53</sup>

**Christian Allouche** définit le climat social de la manière suivante : « traduction par un ensemble de manifestations de l'état d'esprit qui règne à un moment donné (ou pendant une période donnée) parmi les membres de l'organisation. Cet état d'esprit est lui-même façonné par des variables multiples : environnement, culture, style de direction, conditions de travail, présence syndicale, etc. »<sup>54</sup>

**CLAUDE Vermot- Gaud** définit le climat social « c'est ambiance qui régent dans l'entreprise, le degré de satisfaction de salaires au travail et sa motivation à l'égard de la société, de ses valeurs. Il dépend à la fois de facteurs individuelle et de facteurs liées à l'entreprise ». <sup>55</sup>Le climat social renvoie donc à l'ambiance qui règne dans l'entreprise. Elle est le résultat de plusieurs facteurs qui interrogent principalement les relations entre les Salaries et l'employeur. Il peut se matérialiser au travers de formes d'expressions individuelles. Le

---

<sup>53</sup>DJEFLAT (A) : management de l'innovation et apprentissage dans les entreprises en Algérie, édition l'harmattan, paris, 2020, p.106.

<sup>54</sup>COHEN (A) : toute la fonction ressources humaines, savoir-savoir faire-savoir être 3ème édition, édition DUNOD, Paris, 2016, p.304.

<sup>55</sup>COHEN(A) : toute la fonction Resource humaines, édition DUNOD, Paris, 2006,p.296.

climat social peut se définir comme l'ambiance, atmosphère, le moral qui règne dans l'entreprise.

**Selon LEVY LEBOYER** « le climat social n'est pas seulement la somme du moral des salariés, il résulte dès la comparaison entre ce que les salariés attendent et que l'entreprise offre en contrepartie »<sup>56</sup>. A partir de cette définition, nous comprenons que le climat social résulte de la satisfaction des attentes des salariés en termes de reconnaissance des efforts, des conditions de travail ...etc.

La définition qui nous a paru la plus exhaustive est cependant celle d'**Annick Cohen-Haegel** : « c'est le résultat de la comparaison entre les attentes et les perceptions concernant la structure de l'entreprise, les politiques de ressources humaines, le style de leadership des dirigeants, les modes de management des équipes, les relations interpersonnelles et intergroupes, les conditions de travail, les compétences de l'encadrement et le type d'évaluation »<sup>57</sup>

A partir de cette définition nous pouvons en effet constater, que le climat social est un concept multidimensionnel qui peut être perçu comme la résultante du degré de satisfaction de la RH d'une entreprise. Autrement dit, le climat social couvre les situations mettant en évidence le relationnel à l'intérieur des équipes, le relationnel entre les différents niveaux hiérarchiques, mais aussi le niveau d'information dont disposent les collaborateurs, l'efficacité de l'organisation mise en place, les différents processus garantissant de l'équité et le niveau d'autonomie et de concertation des employés.

### **1.2 Les approches du climat social:**

Le climat social, renvoie à trois approches conceptuelles qui ont permis de délimiter son champ d'analyse. La première approche dite structurelle qui considère le climat social comme la configuration des attributs organisationnels objectifs, la seconde approche qui définit le climat social selon les attributs individuels des membres de l'organisation, il s'agit notamment de l'approche psychologique du climat social, et la dernière qui se situe entre les deux et qui considère le climat social comme le résultat des perceptions des employés qu'ils ont vis-à-vis de leur environnement : il s'agit de l'approche perceptuelle du climat social<sup>58</sup>.

---

<sup>56</sup> LEDUFF (R) : encyclopédie de la gestion et du management, édition DALLOZ, Paris, 1999, p.807.

<sup>57</sup> DJEFLAT (A), Op.cit, p.106.

<sup>58</sup> IMAKHLOUFEN (J), LALAOUI (L), Op.cit, pp.26-28.

### **1.2.1L'approche structurelle du climat social:**

La conception structurelle du climat social considère ce dernier comme étant le résultat de l'évaluation objective des attributs organisationnels qui constituent l'environnement de l'organisation, définissent le climat social comme « un ensemble de caractéristiques qui décrivent une organisation et qui a) la distinguent des autres, b) sont relativement stables dans le temps et c) influencent le comportement des individus dans l'organisation. Pour les auteurs de cette approche, le climat social est considéré comme un objet existant en soi, une manifestation objective de la structure organisationnelle, c'est-à-dire des conditions objectives et communes qui constituent l'environnement du travail telles que la structure organisationnelle, la taille, la hiérarchie, le degré de centralisation du pouvoir, le style de leadership, les objectifs de l'organisation.

Bien que les variables structurelles seront invoquées dans la plupart des théories sur le climat social, principalement dans les théories de LIKERT et LEWIN, la principale critique qui a été formulée à l'égard de l'hypothèse objective consiste dans le fait qu'elle ne prend pas en considération le caractère perceptif du climat social qui doit intégrer le poids des interactions entre les employés et leur environnement, deviendrait un synonyme de «la situation organisationnelle ». Pour IGALENS et LOIGNON, les caractéristiques organisationnelles n'expliquent qu'en partie les comportements des employés au sein de l'organisation et que « seul le détour par la subjectivité des acteurs peut permettre de comprendre le sens de leur action individuelle ou collective ».

### **1.2.2L'approche subjective ou psychologique du climat social:**

L'approche psychologique du climat social le définit comme une réaction commune des employés. « Les variables situationnistes sont interprétées par l'individu selon la manière qui lui est psychologiquement la plus signifiante.». Par conséquent, les attributs personnels tels que les valeurs, les besoins, les attentes, ou la satisfaction...et, sont la base de la construction des perceptions individuelles.

En effet, Selon JOYCE et SCOLUM, les employés appartenant à des conditions organisationnelles dites objectives différentes peuvent vivre la même expérience et avoir la même perception du climat social. Il s'agit du « climat collectif » défini par les employés eux mêmes. Il est le résultat du vécu actuel commun de plusieurs d'entre eux, quelle que soit leur

position au sein de l'organisation. Les auteurs expliquent la similitude des perceptions par la similitude des attributs personnels.

Cependant, l'approche individuelle du climat social serait à son tour critiquée car elle considère que le climat social est plus tributaire des caractéristiques individuelles et personnelles que de celles de l'organisation. Pour BRUNET, cette façon de concevoir le climat social le réduit à la mesure du degré de la satisfaction des employés face à leur organisation qu'il considère comme une réponse affective qui laisse de côté l'organisation dans son ensemble, contrairement à SCHNEIDER et HALL, qui définissent la satisfaction comme étant une évaluation de l'organisation fondée sur l'interaction entre environnement de travail et les valeurs et les besoins particuliers de l'employé, ce qui prête à beaucoup de confusion entre le concept de climat social et celui de la satisfaction.

Néanmoins, comme le souligne GADBOIS ; l'apport de la conception psychologique à la définition du cadre d'analyse reste important, car elle a permis de mettre la lumière sur la nature subjective et le caractère perceptif du climat social.

### **1.2.3L'approche perceptive du climat social:**

Pour PRITCHARD et KARASCIK « le climat organisationnel est la qualité relativement stable dans le temps, de l'environnement interne d'une organisation, qui résulte de comportements et de politiques des membres de l'organisation, spécifiquement les cadres supérieurs, qui est perçue par les membres de l'organisation, qui sert de base pour interpréter la situation et qui oriente les activités ». L'approche conceptuelle définit le climat social comme un phénomène de perception d'attributs organisationnels c'est-à-dire les perceptions qu'entretiennent les employés à propos de leur environnement de travail. La relation entre les individus et l'organisation est mesurée par la perception que se font la majorité d'entre eux de la façon dont ils sont traités et gérés. L'approche perceptive des attributs organisationnels est jugée comme étant la plus accomplie car elle sollicite les deux premières approches en créant un équilibre entre les attributs organisationnels objectifs et les caractéristiques individuelles subjectives. LIKERT dans ses travaux sur les variables du climat social, nous explique que « la réaction d'un individu à une situation quelconque, est toujours une fonction non pas du caractère absolu de l'interaction, mais de la perception que l'individu, ce qui compte c'est la manière dont il voit les choses et non la réalité objective».

Pour l'auteur, les caractéristiques organisationnelles interagissent avec les attributs personnels pour produire des opinions et des perceptions en fonction desquelles les employés adoptent des comportements tels que l'absentéisme, la grève, productivité, ...etc. Par conséquent, tant la dimension psychologique que celle organisationnelle du climat social sont des éléments importants dans l'explication du mécanisme de la construction des perceptions, et donc du rapport entre l'organisation et les employés.

### **1.3 Les facteurs influencent le climat social<sup>59</sup>:**

Les facteurs déterminant le climat social et l'ambiance de travail sont multiples, et variables selon l'entreprise, il s'agit ici du point de repère :

- L'environnement socio-économique : général et celui de l'entreprise.
- L'histoire de l'entreprise : et son incidence sur la gestion des hommes.
- La structure et composition du personnel.
- La clarté des objectifs et de projet de l'entreprise.
- L'organisation du travail et la définition des priorités.
- La point relative instance représentatives du personnel) et l'influence social de proximité.
- La clarté et la lisibilité par la personne de la politique social de l'entreprise.
- La qualité du fonctionnement du mangement et le niveau de confiance des équipes et de la coopération entre elle.
- La fluidité de flux d'information et la richesse de leur contenu.
- La prise en compte de la satisfaction des besoins et attente du personnel.
- Le sentiment des salariés quant à la reconnaissance des efforts produit.

---

<sup>59</sup><https://www.ccimp.com/printpdf/15686/>consulté le 05/06/2020 à 16h20

## **Section2 : le climat social au sein des organisations :**

### **2.1 Les déterminants du climat social :**

Les facteurs déterminant le climat social d'une entreprise sont nombreux, selon Cohen-Haegel (2010), ils peuvent être regroupés en deux types : les facteurs physiques et les facteurs organisationnels<sup>60</sup>.

#### **2.1.1 les facteurs physiques :**

##### **2.1.1.1 l'environnement de l'entreprise :**

Sans exagérer l'importance des facteurs externes, l'expérience nous apprend que les comportements des individus et des groupes subissent l'influence de l'environnement :

- Situation géographique.
- Situation de l'emploi.
- Situation économique.

##### **2.1.1.2 la taille et la structure de l'entreprise :**

L'approche de la notion de climat social est évidemment différente dans une société multinationale ou dans une PME. Quand la taille s'accroît, le niveau de coordination et de communication entre les membres diminue et la spécialisation de chacun est plus poussée.

Ce qui entraîne :

- Une diminution des satisfactions individuelles.
- Une diminution de la cohésion interne.
- Un accroissement de l'absentéisme et des retards.
- Une instabilité du personnel.

##### **2.1.1.3 la nature de la production :**

Il existe des schémas d'attitudes de comportement qui sont liés à tel ou tel type d'activité, industrielle ou commerciale. On pourrait presque évoquer une sorte de « mentalité collective » faite elle-même de toutes sortes de réflexes, d'habitudes de pensée acquises dans le milieu professionnel.

---

<sup>60</sup>COHEN (A) ;op.cit, pp.305-306.

#### 2.1.1.4 compositions des effectifs de l'entreprise :

Le personnel d'une entreprise n'est pas monolithique. Le climat peut être très variable suivant :

- Les catégories socioprofessionnelles.
- Les sexes.
- Les origines ethniques.
- Les âges.

#### 2.1.2 Les facteurs organisationnels :

##### 2.1.2.1 Les conditions de travail :

Le climat social est fortement lié aux conditions de travail : ces dernières comprenant les conditions matérielles (horaires, rémunération, etc.), les conditions de vie au travail (chaleur, bruit,...), mais aussi les conditions dans lesquelles s'exerce l'activité (degré d'initiative, possibilité de formation, etc.).

##### 2.1.2.2 Le style de management :

Des expériences menées dans ce domaine se sont surtout intéressés à l'influence du style de direction sur la productivité d'un groupe de travail. Celles-ci ont permis de classer en trois groupes la typologie des directions.

- A. **la conduite autoritaire** : l'ensemble des responsabilités, des initiatives mais aussi le pouvoir de distribuer des sanctions sont concentrés dans les mains d'un seul. Dans cette perspective, le chef se préoccupe essentiellement de l'intensité de la production. Quant le manager s'absente, la production s'arrête. L'affectivité du groupe est très vive, proche du mécontentement. La satisfaction d'avoir produit du « bon travail » est contrebalancée par des insatisfactions liées à l'absence d'initiative ou de responsabilité.
- B. **La conduite « laisser faire »** : elle se caractérise par le comportement indifférent du manager à sa fonction. Son refus d'organiser la tâche, de prendre des décisions, il laisse le groupe livré à lui-même. La production est faible mais le moral est élevé. Mais cette conduite indifférente peut aussi générer des inquiétudes.
- C. **La conduite « démocratique »** : le comportement du manager est ici autant tourné vers la production du groupe que vers les individus qui le composent. Son mises en

valeurs, la participation, la réalisation des tâches sur lesquelles chacun a pu s'exprimer. Le comportement démocratique n'est pas synonyme d'abandon des responsabilités. La production, plus limitée que dans l'hypothèse précédente, est cependant meilleure. Les explications avant avancées sont : la motivation (chacun se sentant davantage pris en considération) et la satisfaction de vivre une expérience en équipe.

### **2.1.2.3 Les politiques RH de l'entreprise :**

Le mode de rémunération, s'intégration et de développement des compétences, mais aussi de communication influent directement sur le climat social.

Chacune de ces variables prises isolément est de nature à avoir de l'influence particulière sur le climat de l'organisation. Mais c'est la combinaison entre elles, de chacune d'elles que résulte effectivement le climat.

**Landier (2008)** considère cependant le déficit en information comme une cause majeure de mécontentement. Ce déficit trouve ses sources dans l'existence de l'intranet, mais aussi dans la complexité croissante des situations qui ralentit l'arrivée de l'information à son destinataire. L'auteur alerte sur cette situation, en faisant remarquer « qu'à réduire l'information à sa dimension fonctionnelle, on en arrive ainsi à oublier deux autres aspects : d'une part l'information donne du sens à ce que l'on fait et d'autre part informer ses collaborateurs, c'est avoir de la considération à leur égard »<sup>61</sup>

## **2.2 Les indicateurs et les dimensions de climat social :**

### **2.2.1 Les indicateurs du climat social :**

Nous pouvons dire que les indicateurs sont au climat social ce que les symptômes sont à la maladie, l'indicateur étant un outil d'observation de la réalité. En parcourant la littérature du climat social, on s'aperçoit que ces indicateurs sont classés principalement en deux catégories : quantitatifs et perceptifs<sup>62</sup>.

---

<sup>61</sup> DJEFLAT (A), op.cit, p.107.

<sup>62</sup> Ibid, p.108.

### 2.2.1.1 Les indicateurs quantitatifs :

Appelés également indicateurs objectifs, comprennent les données factuelles que l'on retrouve dans le bilan social ou les tableaux de bord sociaux, telles que :

- Le Taux d'absentéisme
- Le Taux de rotation du personnel
- Le Taux d'accident du travail
- Le Taux de conflits
- La baisse de productivité
- Les retards fréquents
- Les absences courtes répétées

### 2.2.1.2 Les indicateurs perceptifs :

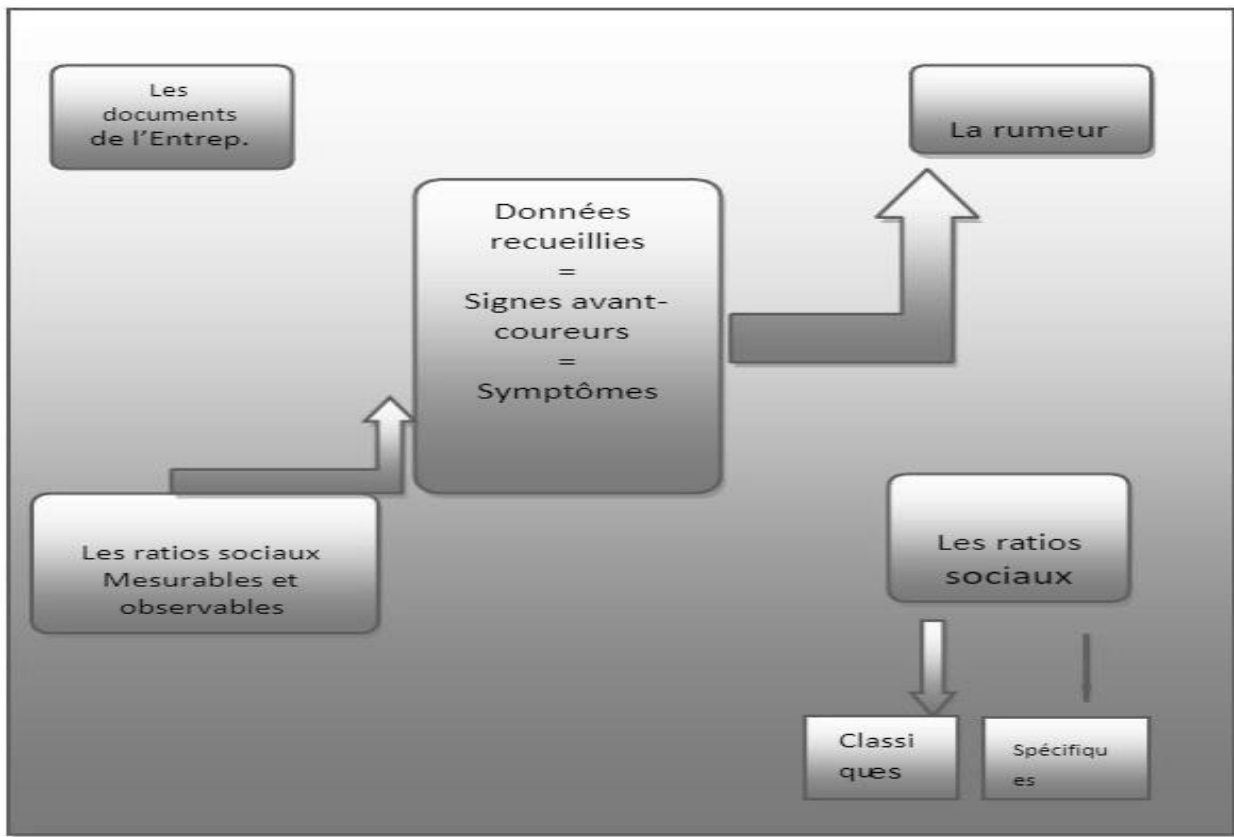
Concernent les comportements au travail observables (Cohen-Haegel, 2010, p.329) comme :

- Manque d'engagement
- Manque de motivation
- Manque d'initiative
- Une ambiance lourde ou qui se dégrade
- Comportements délicats
- Dérapages professionnels
- Les non-dits

**cohen-Haegel** ajoute à ces deux types d'indicateurs, **l'analyse des documents de l'entreprise** (le compte-rendu des réunions, avec les représentants du personnel, la note de service, les tracts syndicaux et la fiche d'évaluation du personnel) et les rumeurs, ou ce que **Laudier** appelle des bruits de couloirs et qu'il considère comme étant une des causes majeures de mécontentement des employés. Selon lui, ces bruits de couloirs apparaissent lorsqu'il y a déficit d'informations officielles : « les racontars deviennent ainsi l'unique source d'informations disponible »

L'auteur part du constat que la rumeur n'est que l'amplification de ces bruits de couloirs, qui font que le sentiment de méfiance s'instaure durablement parmi des employés, vis-à-vis de la direction. Le schéma représente les différents indicateurs du climat social.

Figure 2-2 : les indicateurs de dégradation du climat social



Source : schéma adapté par les auteurs sur la base de la figure 10.2 de Cohen-Heagel Annick, p 330.

## 2.2.2 Les dimensions de climat social<sup>63</sup>:

### 2.2.2.1 Les relations avec les collègues :

Cette dimension est divisée en composants suivants :

- Les interactions entre les collègues ; qui tend mesurer les caractères des échanges entre les collègues d'une même unité.
- Le soutien des collègues c'est une adaptation ce qu'on appelle le niveau de coopération au sein de travail.
- L'équité de contribution des tâches entre les collègues, c'est le degré

Cette relation représentée par : le respect, la communication, connaissances d'autre, aide entre eux, avoir de confiance avec les autres.

### 2.2.2.2 Les relations avec les supérieurs :

Cette dimension est divisée en cinq composants :

<sup>63</sup>Imakhloufen (J), Lalaoui (L), op.cit, p.29.

- Transmission de l'information par le supérieur qui désigne le degré de diffuse de l'information a les employés.
- La qualité de l'interaction entre les supérieurs et les employés.
- Le sentie des supérieurs qui renvoi ou degré au qu'il les supérieurs prendre conscience et répondre ou besoin des employés.

Cette relation représente par les indicateur suivant : le supérieur partage les tache d'une façon équitable, coordonner et planifier le travail des équipes, assurer le bon fonctionnement de chaque unité, donner aux employés la liberté de participation ou prise de décision

### **2.3L'importance d'avoir un bon climat social<sup>64</sup>:**

#### **2.3.1La productivité :**

Avoir un climat social ne se décrète pas, il se cultive. Il s'agit ici d'une culture du quotidien, dans laquelle tous les acteurs de l'entreprise ont un rôle à jouer : RH et manager en tête. En effet, entretenir un bon climat social favorise l'engagement de vos collaborateurs ; ils donnent le meilleur d'eux même, font mieux que la tâche attendue et contribuent fortement au bon climat social. Ce climat favorise de fait la solidarité au travail, une valeur sociale et efficace au travail. Ainsi, la productivité au travail progresse de manière significative lorsque le climat social est bon.

#### **2.3.2Une entreprise plus humaine, plus productive :**

Cultiver un bon climat social est important d'un point de vue objectif (taux de productivité en hausse, réduction de l'absentéisme), mais également d'un point de vue « humain ». En effet, si le taylorisme considère les hommes comme des machines, la conception du travail au XXI siècle n'est plus la même. Se soucier d'un bon climat social fait partie des prérogatives du RH et de l'ensemble des acteurs de l'entreprise.

Au-delà des bienfaits en interne qu'il apporte dans son sillage, il permet également de véhiculer une image positive en externe, « l'image de marque de l'entreprise », afin d'attirer de nouveaux talents mais également des clients. On parle alors de marque employeur.

---

<sup>64</sup><https://www.talenteo.fr/climat-social-6-etapes-658/> consulté le 29/06/2020 à 16.22.

### **2.3.3 Une entreprise plus attractive :**

Si le rire se transmet affirme Bergson, la joie, la bonne humeur et un bon climat de travail se ressentent et se transmettent également. Ainsi, un individu choisira, à offres égales, l'entreprise dont l'équipe semble la plus soudée, la plus unie.

Il sait qu'en cas « d'aléas », une équipe cohérente et solidaire sera plus mobilisable qu'une autre. Bien plus qu'une image, un bon climat social offre également l'assurance d'une entreprise qui fonctionne bien et qui est suffisamment forte afin de surmonter les difficultés auxquelles elles pourraient avoir affaire.

### **2.3.4 Bienveillance et confiance, recette du bon climat social :**

Poser les jalons d'un bon climat commence par instaurer une philosophie pratique de la bienveillance au travail. Les employés perçoivent qu'ils ont beaucoup d'autonomie et de considération au travail, que leur environnement physique (température, éclairage, propreté, etc.) Est extrêmement confortable. Les contraintes imposées par l'organisation, c'est-à-dire les règles qui régissent la façon de faire et les attitudes au travail, de même que l'application de ces règles, sont vues comme étant nulles ou inexistantes. Les relations intergroupes et les rapports entre le patronat et le syndicat sont teintés de confiance et d'esprit de coopération. Finalement, les employés considèrent que l'organisation leur prodigue énormément d'encouragements au travail<sup>65</sup>.

### **2.4 Les pistes pour lutter contre un climat social dégradé <sup>66</sup>:**

#### **2.4.1 La rémunération :**

À combien s'élève l'écart de salaire entre le plus important et le plus faible. Ce pourcentage vous donnera une valeur à apprécier selon votre structure. En théorie, plus l'écart est faible et plus l'entreprise est saine car si l'entreprise s'enrichi, alors tous les acteurs dans un souci de justice et de reconnaissance, s'enrichissent également.

---

<sup>65</sup>Brunet (L), Savoie (A) : le climat de travail, édition EMS, France, 2016, p.47.

<sup>66</sup><https://culture-rh.com/climat-social-entreprise-definition-mesure-amelioration/> consulté le 29/08/2020

#### **2.4.2 La dépense formation :**

Elle est un facteur important car elle témoigne de la montée en compétence de vos collègues, et donc de vos services, de vos expertises. Lorsqu'un collègue part en formation, c'est donc toute l'entreprise qui gagne de la valeur et le climat social en sort renforcé.

#### **2.4.3 Les conditions de travail :**

Soit la durée moyenne hebdomadaire travaillée, le nombre d'accidents du travail ainsi que les dépenses sociales liées à la vie de l'entreprise.

#### **2.4.4 Le taux d'embauche le taux de démission ainsi que le taux de licenciement.**

#### **2.4.5 La communication :**

Favoriser **une communication interne** ascendante afin d'avoir la perception du travail des collègues au jour le jour. L'objectif est de comprendre ce qui se passe sur le terrain, et être alerte en cas de changement de situation.

**La communication externe :** Informer sur l'état du marché, de la conjoncture afin de ne pas porter seul les aléas de l'activité économique de l'entreprise. Connaître son marché, les entreprises concurrentes ou encore les innovations dans son domaine permet de renforcer le sentiment d'appartenance et favorise la cohésion de l'équipe.

### **Section III : Les outils de mesure de climat social dans l'entreprise :**

La mise en place d'utilisation d'indicateur de climat social dans l'entreprise peut paraître relativement compliqué, car on demande à un certain des données quantifier (absentéisme), d'expliqué ou de mettre l'accent sur des problèmes sociaux que pourrait rencontrer l'entreprise. Face à ces indicateurs sociaux, l'entreprise doit faire appel à plusieurs techniques telles que la technique classique (l'audit social), le tableau de bord et le bilan social ainsi que les baromètres sociaux.

#### **3.1 L'Audit social :**

##### **3.1.1 Définition de l'audit social :**

L'audit social peut être défini comme une déclinaison sociale de l'audit opérationnel, Il constitue l'étude des éléments sociaux de l'entreprise.

Depuis son apparition et tout au long de son évolution, plusieurs définitions ont été attribuées à l'audit social :

« L'audit social est un instrument de direction et de gestion et une démarche d'observation, qui, à l'instar de l'audit financier ou comptable, dans son domaine, tend à estimer la capacité d'une entreprise ou d'une organisation à maîtriser les problèmes humains ou sociaux que lui pose son environnement, et à gérer ceux qu'elle suscite elle-même par l'emploi du personnel nécessaire à son activité »<sup>67</sup>.

**Selon Pierre CANDAU** l'audit social est « une démarche objective indépendante et inductive d'observation, d'analyse, d'évaluation, et de recommandation reposant sur une méthodologie et utilisant des techniques permettant, par rapport à des référentiels explicites, d'identifier, dans une première étape, les points forts, les problèmes induits par l'emploi du personnel, et les contraintes, sous formes de coûts et de risques. Ceci conduit à diagnostiquer les causes des problèmes décelés, à en évaluer l'importance et enfin, à aboutir à la formulation de recommandations ou propositions d'action qui ne sont jamais mises en œuvre par l'auditeur »<sup>68</sup>

L'audit social est un processus appliqué à la gestion, aux activités et aux relations des individus et des groupes dans les organisations, ainsi qu'aux rapports de ces dernières avec leurs parties intéressées internes et externes ; ce processus est méthodique, indépendant et documenté, il permet d'obtenir des preuves d'audit et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audit sont satisfaits.<sup>69</sup>

Donc, L'audit social c'est une forme d'observation qui tend à vérifier concernant les principes, les politiques, les processus et les résultats dans le domaine des relations de l'entreprise avec ses parties prenantes :

- qu'elle a effectivement réalisé ce qu'elle dit avoir fait ;
- qu'elle utilise au mieux ses moyens ;
- qu'elle conserve son autonomie et son patrimoine ;

---

<sup>67</sup>VATIER (R) : l'audit social, un instrument au pilotage des entreprises et d'organisations, enseignement et gestion, hivers 1988, p.25.

<sup>68</sup>CANDAU (P) : Audit social : Méthodes et techniques pour un management efficace, Edition Vuibert, Paris, 1985, P.51.

<sup>69</sup> Peretti (JM), Igalens (J) : audit social : meilleures pratiques, méthodes, outils 2ème édition, édition Eyrolles, Paris, 2016, p.15.

- qu'elle est capable de réaliser ce qu'elle dit vouloir faire ;
- qu'elle respecte les règles de l'art ;
- qu'elle sait évaluer les risques qu'elle court<sup>70</sup>.

### **3.1.2 Les objectifs de l'audit du climat social :**

La décision de réaliser un audit du climat social peut se justifier par trois raisons principales. Il peut s'agir de la volonté de la direction de contrôler l'évolution des opinions de ses employés dans le temps. C'est une démarche régulière qui permet à l'organisation de mesurer la satisfaction de ses employés au même titre que celle de ses clients. La particularité du contexte organisationnel peut également justifier le recours à l'audit du climat social comme c'est le cas des organisations qui connaissent des changements organisationnels majeurs tels que les fusions et les restructurations qui peuvent avoir un impact sur la qualité du climat social. La décision de réaliser un audit du climat social peut également se justifier par la volonté de la direction de mesurer les conséquences d'une politique sociale en particulier sur l'évolution des perceptions de ses employés, Il s'agit dès lors de mesurer l'écart entre les objectifs que l'organisation s'est fixés et la réalité sur le terrain<sup>71</sup>.

#### **3.1.2.1 Diagnostiquer les perceptions des collaborateurs :**

« C'est un constat de l'état des ressources humaines à un moment donné. Il permet de mettre en évidence les forces et les faiblesses internes, les sources de satisfaction mais aussi les causes d'insatisfaction »

La réponse à ce genre d'interrogations requiert dès lors, la réalisation d'enquêtes d'opinion d'une manière régulière afin de suivre l'évolution des opinions dans le temps. Les questions administrées au personnel peuvent recouvrir l'ensemble des aspects de la vie sociale au sein de l'organisation ou se contenter des points les plus sensibles. Selon Bartoli, la principale finalité du diagnostic social « est de définir la marge de manœuvre de l'entreprise du point de vue des salariés ».

---

<sup>70</sup>Document interne de l'Institut d'audit social, 2012.

<sup>71</sup>ADGHIRNI (L) : la mesure du climat social dans les organisations. Enjeux et perception, mémoire en science de gestion option ressource humaine, ULB , 2010-2011, p p.28-29.

Le diagnostic social est réalisé via les enquêtes d'opinion. Il s'agit d'une démarche semblable à celle des enquêtes de marketing dont l'objectif central est de détecter les multiples sources d'insatisfaction du personnel dans les conditions d'emploi que leur offre leur organisation.

### **3.1.2.2 Évaluer les opinions des collaborateurs lors d'un événement majeur :**

L'évaluation du climat social peut également être exclusivement ponctuelle. La décision d'organiser une enquête du climat social peut être également motivée par un changement organisationnel tel que les réorientations stratégiques majeures, les restructurations importantes, ou tout autre événement majeur qui peut secouer la stabilité de l'organisation. En effet, quelque soit la nature du changement en question, son impact au niveau de la gestion des ressources humaines est inévitable. La dégradation du climat social due aux sentiments d'incertitude et d'inquiétude des employés quant à leur avenir professionnel. L'augmentation de la conflictualité et des blocages sociaux. Les résistances au changement peuvent conduire les organisations à des situations de crise et endommager leur équilibre social.

Les dirigeants peuvent à cette occasion avoir besoin de connaître l'état d'esprit de leurs employés et les conséquences du changement sur leur degré d'engagement et d'adhésion afin de pouvoir détecter les aspects du changement qui nécessitent le plus leur attention et anticiper les réactions susceptibles de provoquer d'éventuels problèmes sociaux.

### **3.1.2.3 Mesurer l'impact d'une politique sociale:**

La mesure du climat social peut également être motivée par le besoin de la direction d'évaluer à un moment donné les résultats de l'une de ses politiques sociales et le niveau de l'atteinte de ses objectifs (politique d'emploi, de rémunération, de recrutement, de formation, de communication, des relations avec les partenaires sociaux...etc.)

L'évaluation du climat social dans ce cadre recouvre un champ d'intervention plus ciblé car il s'agit d'analyser les conséquences de la politique en question sur la qualité du climat social afin de mesurer l'évolution des comportements et des attitudes des employés vers les résultats escomptés.

L'audit des politiques sociales permet d'évaluer la qualité d'une politique sociale c'est-à-dire son aptitude à répondre aux besoins de l'organisation, mesurée par le degré de motivation et de satisfaction exprimé par les employés par rapport aux thèmes choisis, et par la suite,

d'évaluer l'écart qui existe entre les objectifs qu'elle s'est fixés et la réalité sur le terrain afin de pouvoir adapter sa stratégie en fonction des résultats de l'audit.

Pour le faire, l'organisation doit au préalable définir les axes de sa politique sociale, l'intervention de l'expert portera dans ce cas sur le degré du respect des axes retenus.

Les objectifs de l'audit du climat social sont définis par l'organisation elle-même, selon ses besoins en informations sociales. Igalens à ce sujet considère que l'audit du climat social permet de répondre à des objectifs stratégiques en situant la démarche au niveau du pilotage social. Selon l'auteur, le diagnostic social se situe en amont du processus du pilotage social car il permet d'établir un constat de départ sur lequel la direction se base pour définir ses orientations et ses objectifs en matière sociale. L'audit des politiques sociales quant à lui, intervient à la fin du processus de la planification sociale puisqu'il permet de mesurer l'écart qui existe entre les objectifs précédemment définis et les résultats effectifs sous forme d'un bilan de perceptions des employés.

### 3.1.3 Les niveaux de l'audit :

Il existe trois niveaux d'audit social qui peuvent être classés comme suit<sup>72</sup> :

- Gestion administrative du personnel.
- Systèmes et procédures de GRH.
- Politique des RH.

**Au premier niveau**, l'audit portera sur la fiabilité et la validité des informations (la crédibilité de la source), et sur la conformité légale des résultats obtenus.

**Au deuxième niveau d'audit**, dénommé audit de procédure, c'est l'examen de l'application des procédures, de leur adéquation aux objectifs visés, de leur degré d'application et de leur capacité à provoquer les résultats attendus. De vérifier l'application des procédures par un entretien annuel d'appréciation ; d'examiner la pertinence des procédures et vérifier est ce qu'elles sont adaptées aux objectifs poursuivis.

**Enfin, au dernier niveau**, l'audit correspond aux décisions stratégiques. Vérifier la conformité des politiques de personnel aux objectifs poursuivis par l'entreprise ; voir est ce

---

<sup>72</sup> BENTAYEB (S), BERKANE (Z) : Audit social dans la cadre d'un redéploiement stratégique : cas d'ENIEM , MÉMOIRE en SCIENCES DE GESTION , UNIVERSITÉ MOULOUD MAMMERI , TIZI-OUZOU, 2016-2017 ,pp.21-22.

que l'aspect humain est intégré dans la stratégie globale de l'entreprise. L'auditeur devra collectionner les trois niveaux afin de déceler, à partir de résultats, les situations dysfonctionnelles possibles. Les résultats finaux seront toujours considérés en premier pour évaluer l'efficacité ; ceux observés au niveau des informations, de la conformité légale, de l'application et de la cohérence des procédures seront ensuite examinés comme causes possibles de dysfonctionnements.

**Tableau 2-1: les différents types d'audit par niveau :**

Niveau d'activités de management	Niveau d'audit	
Administration	Authentification des chiffres Conformité légale	
Gestion	Application des procédures existantes Cohérence procédures avec : ➤ Les politiques ; ➤ Les autres procédures ; Pertinence des procédures	Conformité Cohérence Cohérence
Stratégie	Existence d'objectifs Cohérence interne des objectifs Organisation de la fonction personnelle	Efficacité
Inclusion d'objectifs de personnel dans la stratégie Adaptation à l'environnement		

RESULTAT
Coûts
Risques
EFFICACITE

Source : audit social : méthodes et techniques pour un management efficace, édition Vuibert, paris, 1985, p.56.

### 3-1-4-Les outils d'audit social :

Les outils préalables au travail de terrain sont multiples, les plus courants sont les questionnaires de prise de connaissance (QPC), les QCI, tableaux d'attribution des responsabilités (TAR)<sup>73</sup> et plans d'échantillonnage<sup>74</sup>.

<sup>73</sup>Appelé couramment fiche de poste ou fiche de répartition des tâches.

<sup>74</sup> RENARD (J) : théorie et pratique de l'audit interne, édition Eyrolles, Paris, 2010, pp.253-254.

#### **3.1.4.1. Le questionnaires de prise de connaissance (QPC):**

Il s'agit d'un récapitulatif sous forme simple des questions importantes posées par l'auditeur et des réponses formulées par l'audité (et peut éventuellement contenir des remarques de l'un et de l'autre), et peuvent être des réponses constituées des interviews, observations et documents réalisés et consultés par l'auditeur.

#### **3.1.4.2 Le questionnaire de contrôle interne (QCI):**

Il s'agit d'un document que l'on élabore à partir du découpage d'un processus d'une tâche en différentes opérations ayant un sens, ce qui permet d'évoquer l'objectif de l'opération et les risques qui peuvent survenir à son exécution.

#### **3.1.4.3 Les tableaux d'attribution des responsabilités (TAR) :**

Le tableau des TAR se découpe en ligne et colonne. En ligne figurent les personnes ou les postes attribués à une activité, et en colonne, les activités de base d'un processus ou d'une tâche. Au croisement, ligne et colonne se détermine la nature de la responsabilité de la personne par rapport à l'activité par un symbole: Prévoir (P), Décider (D), Exécuter (E), Contrôler (C).

#### **3.1.4.4 Les plans d'échantillonnage :**

Le sondage **statistique** ou l'échantillonnage est une méthode qui permet à partir d'un nombre réduit d'éléments prélevé, de façon aléatoire, par des techniques utilisées sur le premier échantillon et tiré au hasard, ou par choix raisonnés, qui repose sur certaines caractéristiques essentielles au sujet étudié. Dans une population de référence, et d'extrapoler, par la suite à l'ensemble de la population, les observations faites sur l'échantillon, et cette faute de temps et de moyens de ne pouvoir mener une analyse exhaustive d'informations tirées de l'ensemble de ces éléments.

### **3.2leTableau de bord social :**

#### **3.2.1Définition du tableau de bord social :**

Le tableau de bord social constitue l'outil fondamental de collecte des informations chiffrées. C'est grâce à lui que le responsable des Ressources Humaines peut recueillir des données pour calculer des indicateurs sociaux. Le tableau de bord diffère du bilan social parce que le choix des données qui y figurent relève du libre arbitre de l'auditeur ou du responsable des Ressources Humaines et n'est pas fixé par le législateur. En outre, la période de recueil de l'information peut être mensuelle, trimestrielle, semestrielle, ou annuelle dans un tableau de bord.

Enfin, la palette d'utilisation des données collectées dans un tableau de bord est large et permet d'améliorer la gestion des salariés<sup>75</sup>.

#### **3.2.2Rôle des tableaux de bord sociaux :**

Les Tableaux de Bord réunissent des données sociales qui permettent de suivre l'évolution des effectifs, de contrôler l'augmentation de la masse salariale, de mesurer la progression des compétences et la productivité des salariés, de vérifier enfin la qualité du climat social<sup>76</sup>.

Les Tableaux de Bord vont permettre de mesurer les résultats concrets des différents axes d'une politique sociale, de dégager des écarts et de prendre les décisions d'actions rendues nécessaires. C'est sous cet angle essentiellement dynamique que le TBS est un outil au service des stratégies les plus fines. Les TBS sont sources d'un véritable diagnostic social précédent l'action correctrice, lorsque celle-ci s'impose. Ils permettent une contribution plus directe des RH aux résultats de l'Entreprise. Les principaux TBS appliqués aux principaux domaines de la Gestion des Ressources Humaines :

- Les effectifs,
- L'absentéisme,
- La Formation,
- La Masse Salariale,
- Les Prestations Sociales.

---

<sup>75</sup>GUERRERO (S) :les outils de l'audit social, optimiser la gestion des ressources humaines , édition DUNOD, paris, 2008, p.100-101.

<sup>76</sup>D1n7iqsZ6ob2ad.Cloudfront.net / consulté le 20/07/2020 à 23.00.

### 3.2.3 Principe du tableau de bord social :

- Définir l'objectif du TBS et les moyens d'y parvenir.
- Déterminer précisément le but en utilisant des verbes d'action mesurable.
- Si l'objectif du TB n'est pas suffisamment précis, il faut y mettre un grand nombre d'indicateurs pour être sûr de l'atteindre.
- Les autres Directions, Départements et Services sont les collaborateurs du Département des Ressources Humaines<sup>77</sup>.

### 3.2.4 Objectif du tableau de bord social :

Le management par objectif est une méthode qui consiste à fixer des objectifs individuels à atteindre qui sont directement liés aux résultats de l'unité. Elle nécessite la présence simultanée de plusieurs facteurs :

- L'existence d'un plan d'action et de résultats à court et moyen terme.
- Des objectifs de réalisation précis donnés aux responsables en fonction de leur secteur d'activité.
- L'existence d'un Système d'Information de Gestion.
- L'existence enfin d'un système de sanction positives ou négatives associés aux résultats.

L'objectif des tableaux de Bord sociaux est de permettre par extrapolation, de réaliser des prévisions à court et moyen terme, pour assurer l'atteinte d'objectif fixé préalablement et permettre un Contrôle de Gestion social efficient<sup>78</sup>.

### 3.2.5 Les avantages du tableau de bord RH :

De prime abord, le tableau de bord offre un certain nombre d'avantages<sup>79</sup>:

- une visualisation rapide et synthétique :
  - de l'efficacité des ressources humaines,
  - des dysfonctionnements sociaux (constatés ou anticipés) ;
- un excellent outil de communication interne avec les salariés et les responsables de l'entreprise ;

---

<sup>77</sup>D1n7iqsZ6ob2ad.Cloudfront.net / consulté le 20/07/2020 à 23.10.

<sup>78</sup> Ibid.

<sup>79</sup><https://www.appvizer.fr/magazine/ressources-humaines/bdu/tableau-de-bord-rh-pour-pilotage-efficace/> consulté le 15/08/2020 à 02.30.

- une analyse précise grâce à des données chiffrées ;
- un appui pour la réalisation d'autres documents RH :
  - la BDES,
  - le bilan social,
  - le reporting.

### 3.3 Le bilan social :

#### 3.3.1 Définition de bilan social :

Le bilan social est un document riche d'informations sur trois années. L'analyse de ces informations complète la connaissance générale de l'entité auditée lorsque le document est disponible. Il permet de considérer la situation sociale des salariés dans l'entreprise. C'est un document qui récapitule les données chiffrées qui permet au département RH (AUDITEUR SOCIAL) d'apprécier le domaine social de l'entreprise pour ensuite prendre des dispositions<sup>80</sup>. Une démarche d'analyse des données du bilan social permet de faire un pré-diagnostic. Chaque entreprise doit, dans son bilan social, préciser et évaluer :

- Le nombre de jours théorique travaillés ;
- Le nombre de journées d'absences ;
- Le nombre de jours d'absences pour maladie ;
- La durée moyenne des absences ;
- La répartition des absences pour maladie selon leur durée ;
- Nombre de journées d'absence pour accidents du travail et de trajet ou maladies professionnelles ;
- Nombre de journées d'absence pour maternité ;
- Nombre de journées d'absence pour congés autorisés (événements familiaux, congés spéciaux pour les femmes...) ;
- Nombre de journées d'absence imputables à d'autres causes.

Elaborez un tableau de bord, dans le but de recenser tous les cas d'absence au travail. Ensuite les classer en fonction de leur type : accident du travail, maladie professionnelle, arrêt longue

---

<sup>80</sup> PERETTI (JM) : Une démarche de lecture du bilan social », in liaisons sociales, no spécial « Le bilan social », no 5111, Paris, 1981.p.5.

durée, accident de trajet, maladie... enfin, les analyser, selon des critères bien définis, la cause principale d'absentéisme, a fin d'agir plus efficacement.

Le bilan social est un outil efficace qui permet à l'auditeur d'évaluer le climat social et de prendre des mesures pour rectifier des situations sociales difficiles qui empêche le bon fonctionnement de la société. L'amélioration de la cohésion sociale entre les salariés réduit le pourcentage des indicateurs liés à l'absentéisme des collaborateurs.

### 3.3.2 Les objectifs du Bilan social :

Le bilan social, par la variété et la richesse des données qu'il offre, permet de repérer les dysfonctionnements dans la collectivité mais aussi de voir les améliorations d'une année à l'autre. En outre, il apporte des réponses sur l'atteinte des objectifs préalablement définis par les dirigeants de l'entreprise<sup>81</sup>.

Comme il doit être un outil de:

- Management
- Information
- Planification
- Concertation.

Le bilan social constitue un meilleur cadre de l'analyse de la performance globale de l'entreprise, notamment la partie sociale.

### 3.3.3 Aperçu des différentes attentes des parties prenantes :

**Tableau 2-2 : attentes des parties prenantes**

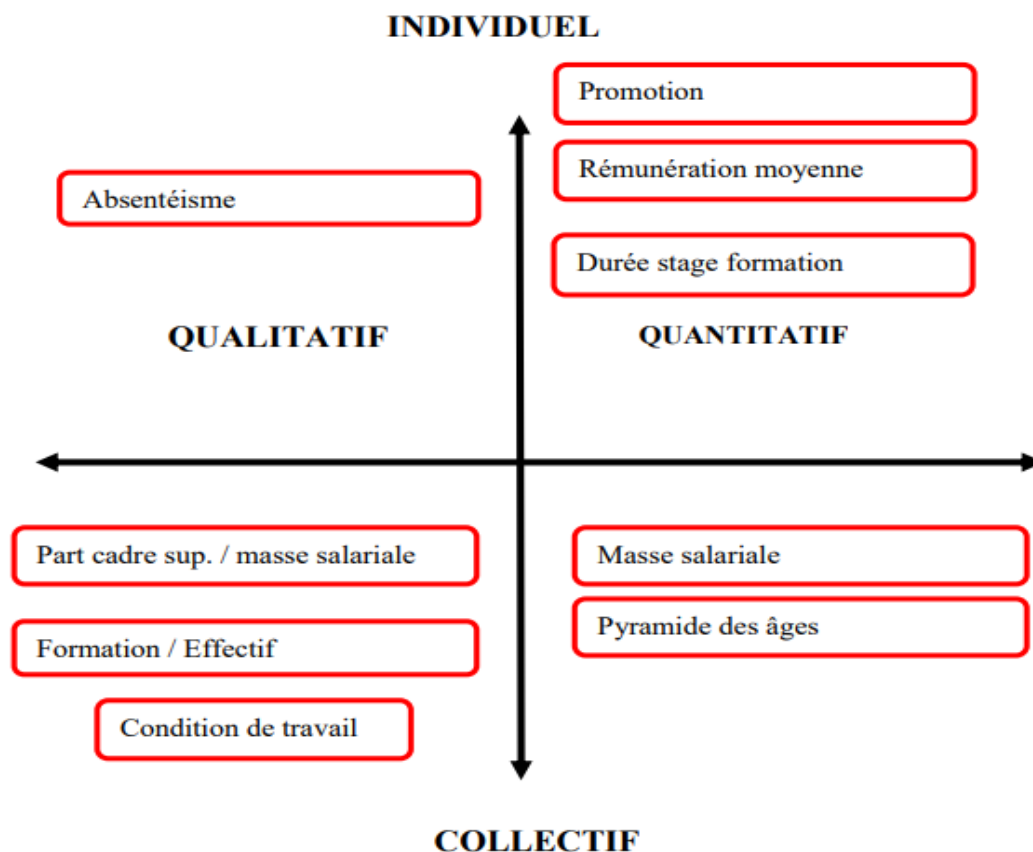
<b>Parties prenantes</b>	<b>Attentes des parties prenantes</b>
<b>Salariés</b>	Rémunération, sécurité, travail, formation
<b>Actionnaires</b>	Information, stratégie
<b>Dirigeants</b>	Performance, stratégie
<b>Syndicats</b>	Négociations, application des accords, condition de travail
<b>Communautés locale</b>	Emploi
<b>Etats</b>	Respects des lois, de l'emploi, de la compétitivité
<b>Citoyens et usagers</b>	Développements durables

Source : Fernandez Alain, 2013

<sup>81</sup> BACHOUNDA (R), LAZREG (M) : Le bilan social outil de performance ; Perspectives d'une implantation au sein des Entreprises Algériennes Cas : Complexe des machines agricoles CMA Sidi bel abbés, revue des sciences de gestion N°4-2017, Université de Sidi bel abbés, p.123.

Le Bilan social joue un rôle très important dans l'activité sociale de l'entreprise, à travers la diversité de son contenu (indicateur social, quantitatif, qualitatif...), et de son d'analyse étendu (les quatre dimensions de l'information sociale)<sup>82</sup>

**Figure 2.3 : les quatre dimensions de l'information sociale :**



Acti  
Accéc

Source : MARTORY B., CROZET D, Gestion des ressources humaines, pilotages et performances, Edition Dunod, 2003, P.75

### 3.3.4 Intérêts du Bilan social :

Le bilan social revêt un intérêt particulier à plusieurs niveaux <sup>83</sup>:

#### 3.3.4.1 Facteur de modernisation :

L'un des intérêts du bilan social tient en ce qu'il est considéré comme un facteur de modernisation de gestion. En effet, le bilan social est un document d'information qui renforce la conception de l'existante d'une corrélation entre la performance économique et la performance sociale de l'entreprise.

<sup>82</sup>Idem.

<sup>83</sup>BACHOUNDA (R), LAZREG (M), Op.cit, pp.124-125.

### 3.3.4.2 Outil de communication :

Le bilan social est un outil qui permet à l'entreprise de communiquer avec divers interlocuteurs. Outil de management RH : Le bilan social apporte une vue d'ensemble des caractéristiques des personnels et de leurs conditions de travail, il reflète la politique de GRH dans l'organisation.

### 3.3.4.2 Outil de gestion de l'entreprise :

Le bilan social permet d'apprécier et de faire une analyse de l'investissement humain et social, d'enregistrer les réalisations effectuées, de mesurer les changements intervenus, de procéder à toute étude prospective et de pouvoir prendre des orientations.

### 3.3.5 Le contenu du Bilan social :

Le bilan social regroupe Sept (07) catégories :

- Emploi ;
- Les rémunérations et charges accessoires ;
- Les conditions d'hygiène et de sécurité ;
- Autres conditions de travail ;
- La formation ;
- Les relations professionnelles ;
- Les autres conditions de vie relevant de l'entreprise.

En fonction des besoins des entreprises, les indicateurs seront privilégiés à d'autres. La pertinence d'un indicateur prend en sens et de l'intérêt dès lors qu'il peut être croisé avec d'autres indicateurs. Ces derniers permettent de dégager des taux, des moyennes éclairant de manière synthétique la situation sociale de l'entreprise.

Le bilan social n'est pas figé mais évolue suivant les besoins. Pour affiner l'analyse, il est important de décliner le bilan social par direction, parfois par service<sup>84</sup>.

---

<sup>84</sup>Karine (F-G), Adrier (Z), le Bilan Social, 2003, CIG Série n° 09, p.11.

### 3.4 Baromètre social :

Un baromètre social est un questionnaire (format papier ou électronique) anonyme et confidentielle à l'ensemble ou partie des collaborateurs d'une Entreprise afin de mesurer leur perception sur tel ou tel aspect de la vie ou la politique de l'entreprise. Le baromètre social permet d'établir un diagnostic, précis des éventuels problèmes ce aux et venir par anticipation. Le baromètre social set a mesures le climat social qui règne dans l'entreprise et la motivation des collaborateurs, mais aussi de détecter et appréhende éventuels risquer psycho-sociaux<sup>85</sup>.

#### 3.4.2 Les baromètres sociaux mesurent pour agir :

La mise en place ou l'utilisation d'un indicateur du climat social peut paraître relativement compliqué car en demande a certain nombre de donné quantitative, d'expliqué ou de mettre l'accent sur des problèmes sociaux qui pourrait rencontre l'entreprise. Face à cette complicité et l'imperfection des indicateurs sociaux classiquement, faire appel ou technique classique de l'audit social.

Un grand nombre d'entreprise ayant mis en place des systèmes d'audit de climat social. Le firent à la suite d'un conflit, après avoir constaté certain effet pervers la décentralisation des centres de décision et le caractère fortement évolutif de la fonction management. Mesurer le climat social au travers les baromètres sociaux, les raisons sont nombreuses mais peuvent être regroupées en quelques catégories :

- Une communication directe et sans filtres.
- Suivre les évolutions sociales.
- Anticiper les principaux risques sociaux.
- Accompagnent le pilotage stratégique des organisations sur son volet humain.

#### 3.4.3 Communication direct et libérée :

Cette évolution est compréhensible et nécessaire, tant de point de vue social, qu'économique. Elle n'en complexifiera pas moins à tâche des directions et des managers. En effet ces évolutions peuvent avoir des effets pervers. L'un de cet effet concerne de manière significatives la fluidité de 'information, les relais de communication traditionnels se

---

<sup>85</sup> IMAKHLOUFEN (J), LALAOUI (L), Op.cit, pp.33-34.

transforment en filtres de communication. Cette dernière permet aux personnes en situation de décision puissante des actions en toute connaissance de cause.

#### **3.4.4 Suivre les évolutions sociales :**

L'orientation de la politique des ressources humaines dans l'entreprise peut s'avérer nécessaire. La direction est toujours à la recherche des informations pertinentes pour prendre des décisions qui s'imposent les connaissances des atteints que le personnel porte à son travail, ainsi que par perception qu'il a des évolutions de sa situation de travail est donc important. Il est indispensable pour éviter de préparer la réaffectation des dysfonctionnements sociaux.

#### **3.4.5 Anticiper les principaux risques sociaux :**

Perdent leur caractère collectif, les risques sociaux deviennent de plus en plus individuels. Les baromètres sociaux est une tentative de réponse au différent problème -remontée l'information trop parcellaire. -prise en compte des attentes du personnel. -meilleure compréhension de phénomènes sociaux pour prévenir les éventuels problèmes.

#### **3.4.6 Accompagner le pilotage stratégique des organisations :**

Il est important pour toute entreprise puisse mobiliser au mieux l'ensemble de ses ressources. Au-delà de suivre et de l'anticipation des risques sociaux ou de suivre des niveaux exprimés au matière d'attente et satisfaction vis-à-vis de travail. L'analyse de climat social par les baromètres sociaux permet :

- Développer les stratégies de mobilisation, motivation et fidélisation de personnel.
- Identifier de potentiels facteurs de risques psycho-sociaux.
- Articuler performance économique et sociale.

#### **Conclusion :**

Le climat social est caractérisé par différentes facettes relatives au fonctionnement des activités et aux relations entre les acteurs d'une entreprise, le climat social est indispensable des attentes des groupes de travail et de la perception qu'ils ont de l'organisation, dont cette dernière doit suivre une stratégie pour créer un climat social favorable qui répond aux besoins de ses acteurs.

La mesure du climat social revient à évaluer et comprendre la perception des collaborateurs sur tel ou tel aspect de la vie de la société et plus particulièrement sur les grands domaines RH tels que l'implication et l'engagement, la charge de stress, la qualité du management, la satisfaction de la politique de rémunération, la communication interne, etc. il y a plusieurs outils qui permet de mesure le climat social tel que : l'audit social, le bilan social, baromètre sociale et le tableau de bord social.

A decorative graphic of a scroll with a black outline and rounded corners. The scroll is partially unrolled, with the top and bottom edges curving upwards. The text is centered within the scroll's body.

## **Chapitre III**

**Etude de l'impact de politique de  
rémunération sur le maintien d'un  
bon climat social au sein d'AMOR  
BENAMOR**

## **Chapitre III : Etude de l'impact de politique de rémunération sur le maintien d'un bon climat social au sein d'AMOR BENAMOR**

Dans un premier lieu, nous allons présenter l'organisme d'accueil qui est AMOR BENAMOR : son historique, son organigramme et ses différentes directions, enfin nous allons analyser son environnement.

Par la suite, nous allons entamer la deuxième section qui sera consacrée à la démarche méthodologique de notre enquête réalisée, en relatant les méthodes et étapes passées à la réalisation du questionnaire ainsi qu'aux outils d'analyse des résultats.

Finalement en dernier lieu, la dernière section de ce chapitre portera sur la présentation des résultats obtenus lors de l'enquête menée suivie par une synthèse et enfin des suggestions et recommandation. Le but général de cette dernière étape est de mettre le lien entre les informations apportées antérieurement dans la partie théorique, avec les informations récoltées sur le terrain.

### **Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil AMOR BENAMOR:**

Nous allons commencer par une présenter l'organisme d'accueil en commençant par un petit historique, son organigramme et ses différentes directions.

#### **1.1. Présentation du Groupe BENAMOR :**

l'un des acteurs majeurs de l'industrie agroalimentaire à travers la production de pâtes alimentaires et de semoules ainsi que la conservation de tomate, c'est une entreprise de dimension internationale, il exerce sous la forme juridique de SARL (société à responsabilité limitée), se divisent en plusieurs filiales qui proposent de différents produits comme semoules, pates, couscous, concentré de tomate, confiture de fruits, aides culinaires, épices, sauces tomates et harissa. Appartements...

Le groupe comporte plus de 2000 salariés avec un chiffre d'affaire de 200 millions d'euros enregistré sur l'exercice 2015-2016.

#### **1.2 Historique**

**1986** Création de la conserverie CAB à BOUATI Mahmoud, à 17km de Guelma.

**2002** La mise en place des Moulins AMOR BENAMOR pour la production de pates alimentaires et semoule.

**2004** Engagement dans le développement agricole : passage du d'une méthode traditionnelle de production de plants racinaires aux plants en motte, 1100 agriculteurs accompagnés.

**2005**Création du réseau d'amélioration du blé dur.

**2009**La mise en place de BENAMOR Promotion Immobilière : Une nouvelle vision stratégique basée sur l'excellence en marquant son entrée dans le marché de l'immobilier

**2013**Création de la société Méditerrananean Mills Company.

**2015** Création de l'unité des épices.

**2018** GREEN BOX unité de fabrication des boîtes métallique.

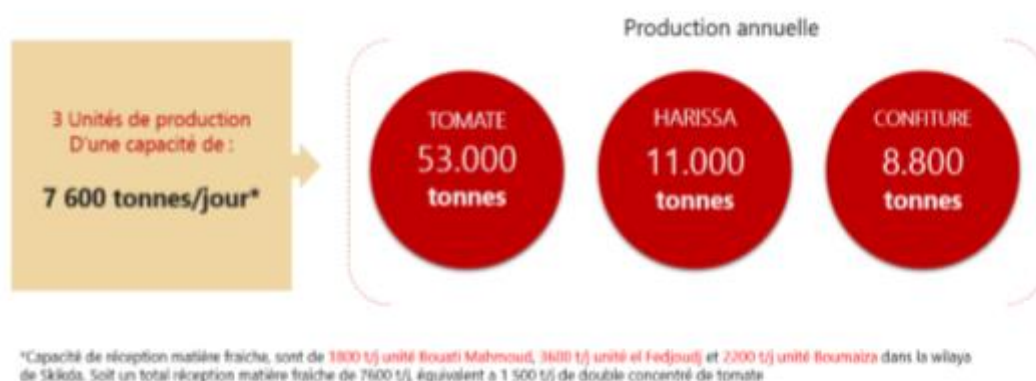
### 1.3 Les filiales du groupe

#### 1.3.1 La conserverie AMOR BENAMOR (CAB)

En 1984, le Groupe BENAMOR, naît à partir d'une petite unité de transformation de concentré de tomates, deux décennies plus tard, la filiale CAB est devenue le leader algérien tant en capacité de production (réception de 7 600 tonnes/jour pour produire 1 500 tonnes/jour) qu'en parts de marché (50 %). Ses produits, conserves de tomates, harissa, épices et confitures, sont largement adoptés par les consommateurs algériens.

La production totale de la Conserverie AMOR BENAMOR a été multipliée par plus de 20 entre 1986 à et 2011 passant de 3 000 à 67 000 tonnes. Elle est assurée par trois unités situées à : Bouati Mahmoud et El Fedjoudj (wilaya de Guelma), et Boumaiza (wilaya de Skikda).

**Figure 3.1 La production Annuelle de CAB**



Source Document interne de l'entreprise

### 1.3.2 Les moulins AMOR BENAMOR :

En 2000, le Groupe Benamor entame sa première diversification, dans la céréaliculture, avec le lancement des Moulins Amor Benamor (MAB) pour la production d'aliments de base dérivés du blé dur.

Au fil des ans, MAB a enrichi ses activités de transformation pour proposer une offre variée répondant aux besoins de consommation du marché national : semoules et couscous, pâtes alimentaires, auxquels s'ajoute une boulangerie industrielle.

Avec une capacité de trituration du blé dur de 700 tonnes/jour, la production annuelle en 2011 était de 273 000 tonnes, faisant des Moulins Amor Benamor un acteur incontournable de ce secteur en Algérie et un leader avec 55% de parts de marché. Certifiée selon la norme internationale ISO 22000, relative à la sécurité alimentaire.

Figure 3.2 La capacité de production des MAB



Source Document interne de l'entreprise.

### 1.3.3 AMOR BENAMOR promotion immobilière :

Benamor souhaite agir au plus près de la vie quotidienne des Algériens, en capitalisant sur son expertise dans la conduite de projet. Ainsi, en 2009, il fait son entrée sur le marché immobilier avec la création de la filiale Benamor Promotion Immobilière, dont il l'enregistre dans le cadre de sa stratégie de diversification hors du secteur agro-alimentaire.

### 1.3.4 AMOR BENAMOR Promotion Touristique :

Allant toujours plus loin dans la diversification, le Groupe Benamor souhaite aussi jouer un rôle dans le secteur touristique haut de gamme.

« Dreamland » est le premier projet de la toute jeune filiale Benamor Promotion Touristique. Actuellement à l'étude, il va consister en un vaste complexe d'appartements et d'hôtels, sur un site exceptionnel en bord de mer.

### 1.3.5 La SPA mediterranean mills company :

Le projet développé avec le groupe Eriad Alger est un bel exemple de partenariat public/privé réussi puisqu'il a permis la réouverture, début 2014, d'un complexe agroalimentaire fermé depuis plus de 15 ans. L'enjeu était économique, mais aussi social puisque ce projet participe à la redynamisation du bassin d'emploi de Boumerdes. Au sein de ce complexe, une boulangerie industrielle ultra-moderne permet de satisfaire partiellement la demande en pain avec des produits de qualité supérieure.

Figure 3.3 la capacité de production de la boulangerie



Source Document interne de l'entreprise

## 1.4 Valeurs, vision et missions de l'entreprise

### 1.4.1 Valeurs

- Privilégier la proximité
- Marquer le respect
- S'engager pour son pays
- Perpétuer l'histoire familiale

### 1.4.2 Vision

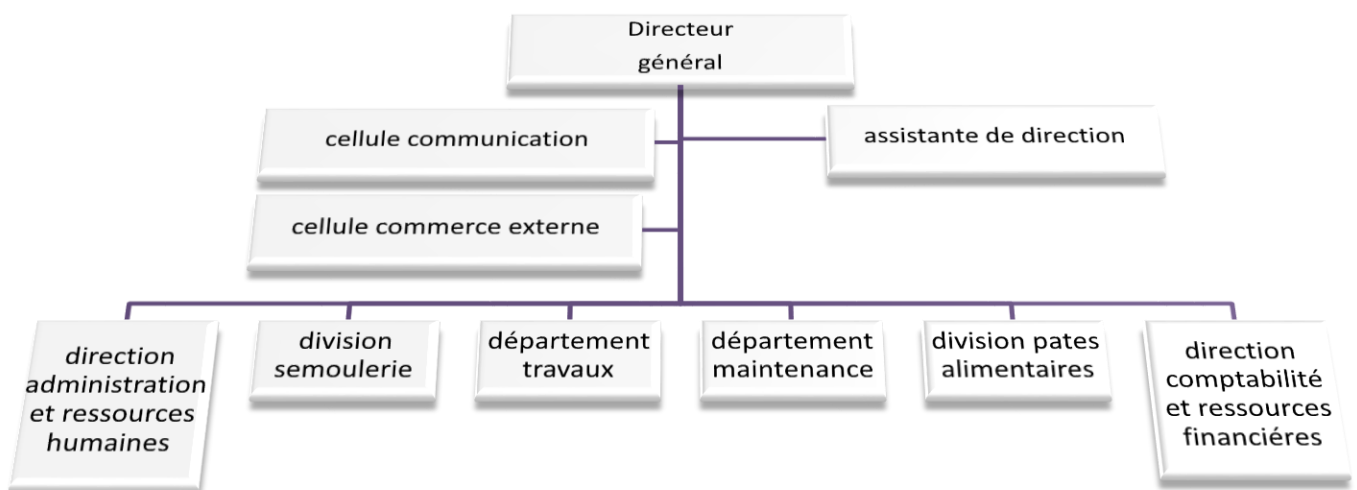
- Développer et croître le business local
- Développer le business international
- Développer la responsabilité sociale et sociétale

### 1.4.3 Missions

- Innovation et lancement de nouveaux produits
- Connaitre le marché afin de bien le segmenter et de mieux répondre à la demande avec des offres adaptées
- Connaitre le profil des consommateurs pour mieux les satisfaire
- Etre proche des consommateurs

### 1.5 Organigramme des MAB :

Figure 3.4 : l'organigramme de l'entreprise AMOR BEN AMOR



Source : document interne de l'entreprise

### 1.6 Présentation des différents départements

#### 1.6.1 Direction générale

C'est une structure centralisée assurant le commandement, l'animation, la détermination des champs d'action, la coordination, le contrôle et la gestion homogène des différentes fonctions et ressources matérielles et humaines.

Cette structure comprend le Président directeur général (PDG), le directeur général (DG), le directeur général adjoint (DGA), les directeurs des différents départements et l'office manager.

### **1.6.2 Département des finances et comptabilité**

Le département des Finances et de la Comptabilité a pour mission l'animation, la coordination et le contrôle de l'ensemble des activités Financières et Comptables de l'Entreprise.

### **1.6.3 Département matériels et maintenance**

La Direction matériels et Maintenance a pour mission la gestion du matériel de production de l'entreprise, la dotation des directions Opérationnelles et son maintien en bon état de fonctionnement.

### **1.6.4 Département des achats & approvisionnements**

Ce département aide les autres départements à déterminer leurs besoins, gère le processus de demande d'approvisionnement, repère des prix concurrentiels et, de manière générale, agit comme contrôleur pour s'assurer que les budgets sont respectés.

### **1.6.5 Département Qualité, Hygiène, Sécurité, Environnement**

Ce département est le garant des conditions de travail optimales pour les employés et de l'impact des activités de l'entreprise sur l'environnement.

### **1.6.6 Département de projets MAB**

L'analyse des besoins techniques des nouveaux projets, les coordonner et les optimiser afin d'atteindre les objectifs fixés grâce à un contrôle permanent et à l'organisation d'une équipe de travail cohérente et qui saura travailler ensemble, influencer immédiatement sur le résultat final et éviter les échecs en respectant les délais fixés de chaque projet.

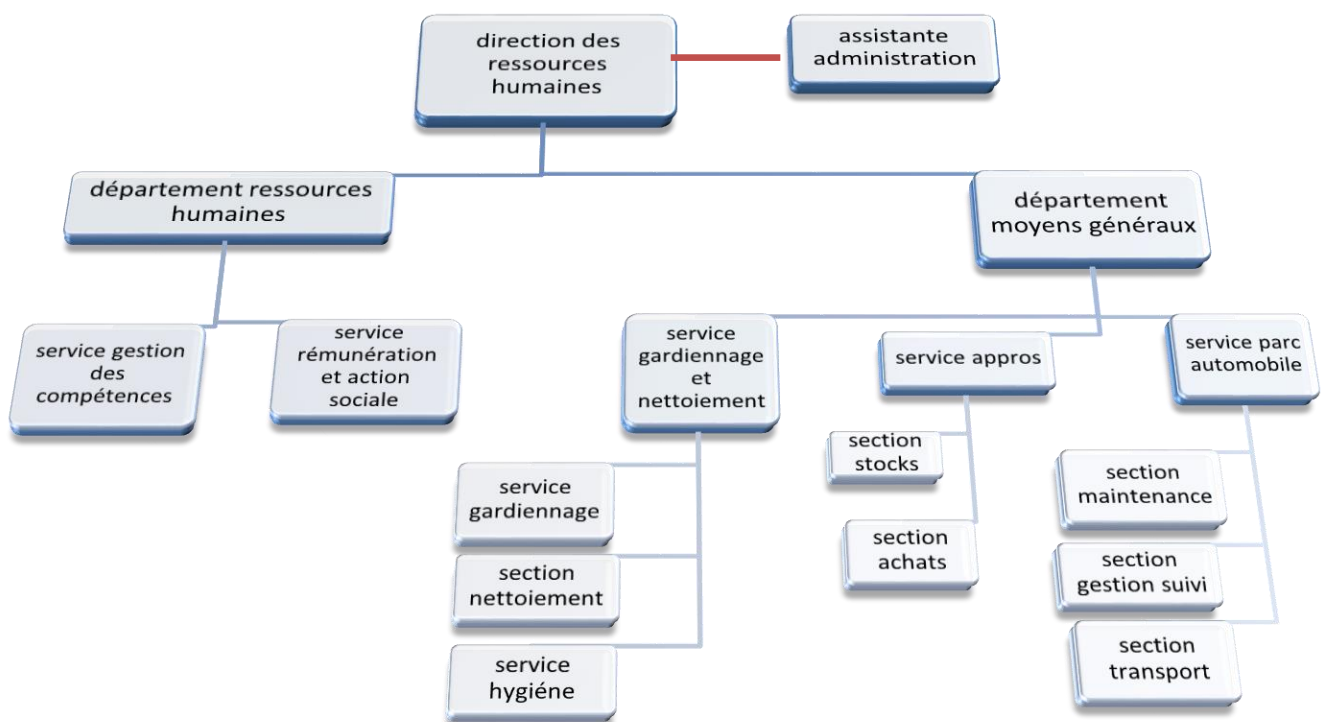
### **1.6.7 Département de ressources humaines :**

C'est un service qui suivie les employeurs et organise leur activité. J'ai noté qu'il permet de:

- ✓ Le suivie des recrutements (par CV, Bureau de main d'œuvre, par site).
- ✓ Fiche d'évaluation: après l'entretien d'embouche: si l'embouché est accepté l'intéressé bénéficie d'un contrat de 4 ou 6 mois et si leur suivie est bien validé on prolonge leur contrat.

- ✓ Mise en demeure: en CAS d'absence non-justifié d'employeur une convocation sera envoyée par poste et s'il n y a pas de justification, il sera met à la porte.
- ✓ Relie de CAS: Si l'employée demande UN congé de vacance en doit vérifier qu'il avait déjà un congé avant. Si l'employée est déjà utilisé les congés de l'année passée en doit utiliser les congés de l'année actuelle.
- ✓ Suivie les formations; les formations sont suivies par un superviseur qui doit être préparé les gens qui assiste la formation et il suive le bon déroulement de la formation.

Figure 3.5 : l'organigramme de la direction des ressources humaines :



Source : document interne de l'entreprise

### **La politique RH :**

Les moulins AMOR BEN AMOR transforment leur processus de recrutement en stratégie d'acquisition de talents, cette démarche globale et stratégique qui vise à identifier, attirer, recruter et accueillir les meilleurs profils pour répondre aux besoins dynamiques de ses organisations. Ils ont convaincus que chaque individu apporte et son potentiel dans la manière de conduire sa carrière.

Ils croient en cette philosophie et le pouvaient au quotidien en permettant à leurs collaborateurs d'exprimer leur potentiel et de se développer de façons unique.

Ils prennent plaisir à révéler les talents et à accompagner la réussite de chacun par le développement des compétences.

### **Leadership :**

Le leadership est une Préoccupation majeur de leur groupe ils voulaient des leaders à chaque niveau de l'organisation et ils considéraient disposer d'un vivier de futurs. Leurs efforts se poursuivirent en termes d'investissement en matière de développement du leadership.

### **Le digital RH :**

Plus qu'une évolution une révolution ils font du digital Rh de l'industrie 4.0 une des principales priorités des Rh pour les trois prochaines années.

### **La formation :**

Les apprenants aux commandes leur groupe adapte les programmes de formation à l'acquisition des compétences nécessaires ils ont dans une approche de proposition d'expérimentations et de formations action.

### **Le recrutement**

Le recrutement dans l'entreprise AMOR BENAMOR est basé sur la présence des postes vacants et après que le chef de service a soumis la demande de recrutement en suit ce dernier ce fait par l'ANEM ou par les CV placés directement dans l'entreprise ou bien par site internet (emploitic, emploi Partner ...) exemple d'offre de recrutement ANNEXE 02 et le recrutement prend une à deux semaines ou plus, selon l'importance du poste par exemple un poste de cadre ou bien cadre supérieur ce prend un temps par rapport au poste d'exécution à cause des entretiens qui peuvent avoir jusqu'à à trois entretiens.

**1.7.4 SWOT :**

Swot est l'indispensable outil stratégique pour analyser la situation d'une entreprise dans son environnement en détectant les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces de l'entreprise.

**Tableau 3.1 SWOT d'AMOR BENAMOR**

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Produit premium avec une qualité supérieure</li> <li>- Matériels et équipements</li> <li>- Leader sur le marché</li> <li>- L'utilisation des dernières technologies</li> <li>- Réseau de distribution actif et couvre tout le territoire national</li> <li>- Une marque connue et reconnue au niveau national et international</li> <li>- Une énorme capacité de production</li> <li>- Une position financière confortable</li> <li>- Innovation produit et rénovation des produits déjà existants.</li> <li>- Extension de marque et de gammes</li> <li>- L'ancienneté du groupe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La lenteur de l'exécution des tâches</li> <li>- Manque d'audit marketing</li> <li>- Problème de classement des informations selon le niveau de confidentialité</li> </ul>
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'encouragement de l'état de l'investissement et de la production locale</li> <li>- L'encouragement de l'état pour le développement des exportations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'Entrée de nouveaux concurrents</li> <li>- Des consommateurs de plus en plus exigeants</li> </ul>

## **Section 2 : Le cadre méthodologique de l'enquête :**

Après avoir présenté le cadre théorique de la recherche ainsi que l'objet de notre étude, à savoir le cas d'AMOR BENAMOR, nous allons voir dans cette section la méthodologie utilisée pour mener à bien notre enquête. A partir de laquelle nous pourrions confirmer ou infirmer les hypothèses préalablement établies. À cet effet, la présente section est consacrée à la présentation de la démarche méthodologique relative au déroulement de notre enquête.

### **2.1 Présentation de la méthodologie de l'enquête :**

#### **2.1.1 L'objectif de l'enquête**

Nous avons opté pour la rémunération et le climat social dans notre préparation du mémoire de fin d'étude. Vu leur importance dans le domaine des ressources humaines et du fait que notre étude soit une tentative de connaître l'impact de la politique de rémunération sur le maintien d'un bon climat social au sein de l'entreprise AMOR BENAMOR.

Après la définition de l'objectif principal, il est utile de formuler d'autres objectifs secondaires qui sont :

- Savoir si la politique de rémunération exercée par AMOR BENAMOR répond aux besoins de ses salariés.
- Déterminer les éléments de la rémunération
- Connaître les différentes opinions exprimées par les travailleurs d'AMOR BENAMOR vis-à-vis de leur salaire.
- Vérifier l'existence d'un impact de la rémunération sur la stabilité des salariés.
- Recueillir les informations sur la gestion sociale de l'entreprise ;
- Nous avons entamé l'étude du climat social car c'est un sujet intéressant qui fait l'objet de la recherche de plusieurs organisations.

#### **2.1.2 Méthodologie de recherche :**

Dans notre enquête, nous avons suivi une étude quantitative qui repose sur une enquête par sondage, afin de collecter des données sur un échantillon représentatif de l'ensemble de salariés de l'entreprise AMOR BENAMOR et vérifier les hypothèses de la recherche.

### **L'étude quantitative :**

« C'est une technique directe d'investigation scientifique utilisée auprès d'individus qui permet de les interroger de façon directive et de faire un prélèvement quantitatif en vue de trouver des relations mathématiques et de faire des comparaisons chiffrées <sup>86</sup>».

#### **2.1.3 L'échantillonnage :**

Dans le cadre d'une étude quantitative par sondage, l'échantillonnage est la phase qui consiste à sélectionner les individus que l'on souhaite interroger au sein de la population de base. Les résultats obtenus sur l'échantillon sont ensuite extrapolés à la population que l'on souhaite étudier. Le plus souvent l'échantillon est prélevé de manière aléatoire <sup>87</sup>.

### **2.2 La taille de l'échantillon :**

Souvent il est difficile de déterminer un échantillon représentatif de la population mère, cela dépend des moyens disponibles et des conditions de déroulement de l'enquête. En raison de quelques contraintes liées aux moyens et de temps, nous avons pu sélectionner un échantillon composé de 30 salariés de l'entreprise AMOR BENAMOR.

### **2.3 La conception du questionnaire :**

#### **2.3.1 Définition et types de questionnaire :**

Le questionnaire est une technique directe d'investigation scientifique utilisée auprès d'individus qui permet de les interroger de façon directive et de faire un prélèvement quantitatif en vue de trouver des relations mathématiques et de faire des comparaisons chiffrées. <sup>88</sup> »

**Un questionnaire peut comporter plusieurs types de questions<sup>89</sup> :**

- **Questions ouvertes :** Une question ouverte laisse l'individu interrogé totalement libre du choix de sa réponse
- **Questions fermées :** Ce sont les questions pour lesquelles il est imposé au répondant une forme précise de réponse et un nombre limité de choix de réponses. Deux types de questions

---

<sup>86</sup>CHABANI (S), OUACHERINE (H): Guide de méthodologie de la recherche en sciences sociales, 2 ed, édition Taleb impression, Alger, 2013, p.77

<sup>87</sup><https://www.definitions-marketing.com/definition/echantillonnage-etude/> consulté le 20/08/2020 à 20.00

<sup>88</sup>CHABANI (S), OUACHERINE (H):Op.cit, p.77

<sup>89</sup>Ibid.

fermées sont possibles : Questions à choix multiples et réponse unique et questions à choix et réponses multiples.

- **Echelles à catégories spécifiques** : Il s'agit d'une forme particulière de question fermée, principalement utilisée pour mesurer des variables psychologiques (croyances, évaluations, sentiments...) sur une échelle comme par exemple l'échelle de Likert. Le répondant entoure le chiffre qui approche au mieux son degré d'accord avec chaque proposition énoncée.

### **2.3.2 L'élaboration du questionnaire :**

Pour pouvoir répondre à notre problématique et nos hypothèses, nous avons élaboré un questionnaire (Annexe N°1) en utilisant l'ensemble des types de questions citées précédemment afin de guider le répondant dans ses réponses et aussi d'avoir l'information voulue. Pour la formulation des questions, nous nous sommes basés sur la simplicité et ce à travers des questions claires, courtes, avec un style pouvant être compris par l'échantillon.

### **2.4 Mode d'administration du questionnaire :**

Le choix de la méthode de recueil des données est une phase importante, car les résultats de l'analyse répondent de la qualité des données recueillies. Nous avons élaboré notre questionnaire en ligne à l'aide de l'outil « Google forms » un site web permet d'établir le questionnaire de manière simple et gratuite. Cette méthode nous a permis un gain de temps et facilite le traitement des données et également de toucher un plus large nombre de personnes, Il a été envoyé à les salariés d'AMOR BENAMOR.

### **2.5 Méthodes de traitement des résultats :**

Le traitement des résultats a été réalisé par le biais de « Google Drive » et « Excel » c'est un système de traitement des données. Il est utilisé pour conduire des analyses statistiques et générer divers tableaux, graphes et diagrammes après avoir insérer les données et les réponses du questionnaire. Nous avons effectué tris des informations obtenues :

**Tri à plat** : c'est une opération qui réorganise l'ensemble des valeurs prises en une seule variable.

**Remarque** : Tous les tableaux et représentations graphiques ont été élaboré par l'outil Excel.

### Section 3 : Résultats et analyse des résultats de l'enquête :

Cette dernière section sera consacrée à exposer et analyser les résultats obtenus, Après avoir présenté le cadre général du déroulement de l'enquête, nous allons analyser les résultats issus du questionnaire que nous avons effectué à travers une analyse uni variée, par la méthode de « tri à plat », qui permet d'analyser les questions une par une. Nous présentons vers la fin une synthèse récapitulative des résultats de l'étude et nous concluons cette dernière section par des modestes suggestions concernant le cas de notre enquête.

#### 3.1 Analyse et interprétation des résultats du questionnaire :

##### 3.1.1 Les caractéristiques de l'échantillon étudié:

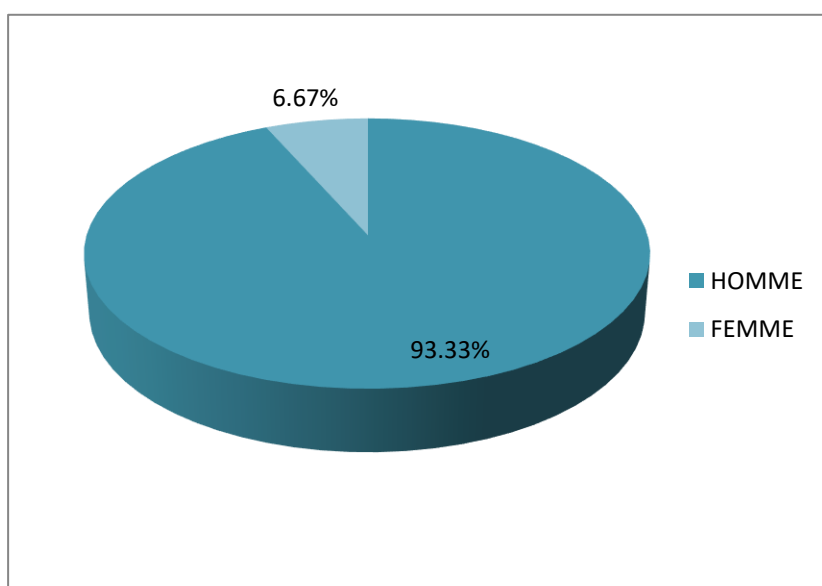
###### 1- La répartition par sexe :

Tableau 3.2: Répartition de l'échantillon selon le sexe :

Sexe	Effectifs	Pourcentage
Homme	28	93.33 %
Femme	2	6.67%
Total	30	100 %

Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête.

FIGURE 3.6 : Répartition de l'échantillon selon le sexe :



Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête.

**Commentaire :**

Sur les 30 personnes qui constituent notre échantillon, 28 parmi eux sont des hommes et 2 sont des femmes. Le tableau ci-dessus nous montre également une domination large pour le sexe masculin avec un pourcentage de 93.33 %, contre 6.67 % seulement pour le sexe féminin

Cette différence entre le sexe masculin et féminin est due à plusieurs raisons :

- Il y a des métiers réservés aux hommes : la majorité des hommes, même les femmes considèrent que certains métiers sont réservés aux hommes, cela cadre avec le secteur d'activité d'AMOR BEN AMOR qui œuvre dans l'industrie agro-alimentaire.

- L'organisation de travail adoptée par AMOR BEN AMOR est inadaptée pour les femmes, le système de 3\*8. Ce mode de travail favorise beaucoup plus les hommes en fonction de leur qualification de base (production, maintenance, mécanique...) et en fonction des horaires de travail plus particulièrement le travail de nuit. Rappelons que la législation du travail, plus précisément l'article 29 du code de travail .interdit à l'employeur de recourir au personnel féminin pour des travaux de nuit.

- Par ailleurs, le travail des femmes se résume aux tâches administratives.

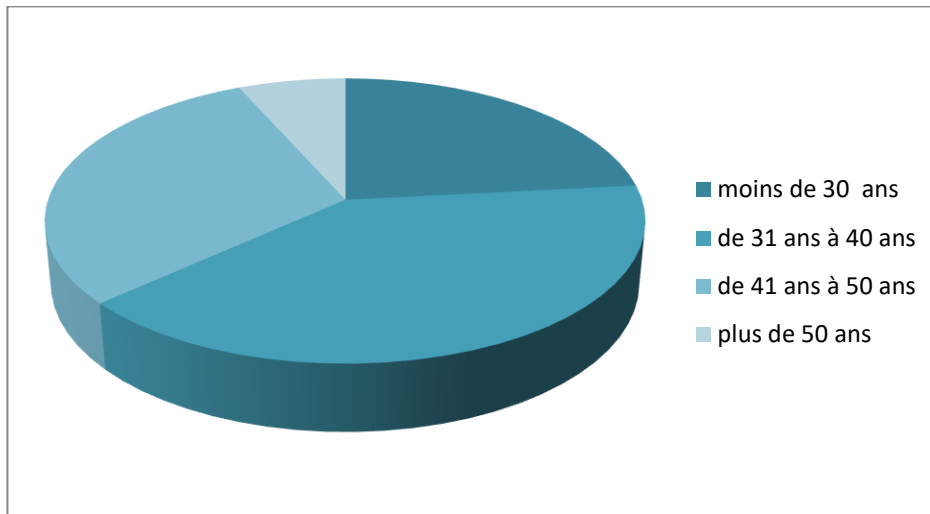
**2- La répartition selon l'âge**

**Tableau 3.3 : La répartition de l'échantillon selon l'âge :**

<b>Age</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>Moins de 30 ans</b>	7	23.33%
<b>De 31 ans à 40 ans</b>	12	40%
<b>De 41 ans à 50 ans</b>	9	30%
<b>Plus de 50 ans</b>	2	6.67%
<b>TOTAL</b>	30	100 %

**Source :** réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête.

**FIGURE 3.7 :** Répartition de l'échantillon selon l'âge :



**Source :** réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête.

**Commentaire :**

On remarque que la tranche d'âge la plus représentée est celle entre 31 et 40 ans avec un pourcentage de 40% suivie par celle de 41 à 50 ans avec un pourcentage de 30%, Puis par la tranche d'âge moins de 30 ans avec un pourcentage de 23.33%, Enfin les personnes plus de 50 ans représentent seulement 6.67%.

Le ciblage de cette tranche d'âge peut être expliqué par le fait que l'entreprise AMOR BEN AMOR s'appuie sur des personnes ayant acquis de l'expérience, développé des compétences, capable d'assumer les exigences des postes immédiatement sans passer par un temps d'adaptation ceci permet à l'entreprise de gagner en terme de temps de formation et de parrainage et en terme de couts relatifs à la formation et à l'apprentissage.

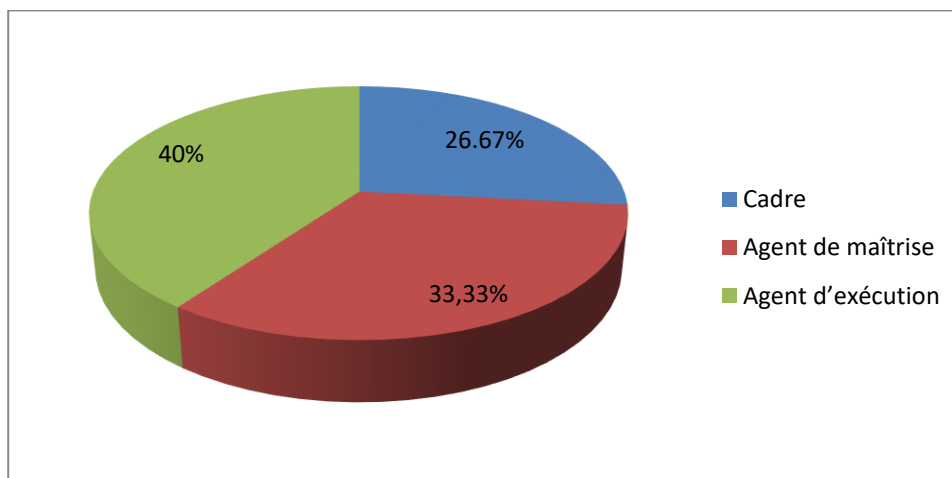
**3-répartition par catégorie socioprofessionnelle :**

**Tableau 3.4 :** Répartition de l'échantillon selon catégorie socioprofessionnelle:

Catégorie socioprofessionnelle	Effectifs	Pourcentage
Cadre	8	26.67%
Agent de maîtrise	10	33.33%
Agent d'exécution	12	40%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Source :** réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête.

**Figure 3.8 :** Répartition de l'échantillon selon catégorie socioprofessionnelle:



Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête.

**Commentaire :**

Le tableau et la figure ci-dessus montrent que la catégorie des agents d'exécution est en premier lieu avec un taux de 40 % suivie par celle des agents de maîtrise avec un taux de 33.33 % et enfin la catégorie des cadre avec un taux de 26.67 %.

La dominance de la tranche des exécutifs pourrait être expliquée par le secteur de l'activité de l'entreprise AMOR BEN AMOR qui œuvre dans l'industrie agro-alimentaire nécessitant une forte main d'œuvre pour assurer la production. Les agents de maîtrise assurent le pilotage opérationnel, tandis que les cadres assurent le pilotage stratégique ce qui explique leur nombre réduit.

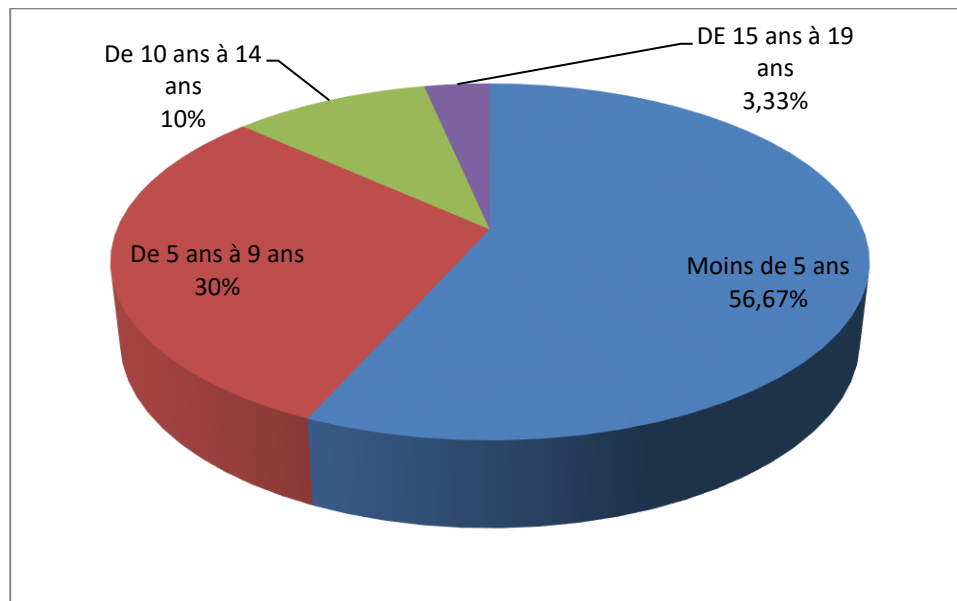
**4-répartition selon l'ancienneté :**

**Tableau 3.5 :** Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté :

Catégorie	Effectifs	Pourcentage
Moins de 5 ans	17	56.67%
De 5 ans à 9 ans	9	30%
De 10 ans à 14 ans	3	10%
DE 15 ans à 19 ans	1	3.33%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête.

Figure 3.9: Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté :



Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête.

**Commentaire :**

D'après ce graphe nous remarquons que la plupart des salariés de l'échantillon enquêtés ont une ancienneté moins de 5 ans avec un pourcentage de 56.67% suivie par ceux qui ont une ancienneté de 5 à 9 ans avec un pourcentage de 30%, 10% pour ceux qui ont une ancienneté de 10 à 14 ans et enfin 6.33% pour ceux qui ont une ancienneté de 15 à 19 ans.

Selon les opinions des responsables des ressources humaines, l'ancienneté n'est pas un indicateur de l'efficacité des ressources humaines car il y a une différence entre l'ancienneté et l'expérience, Parce qu'il y a un indicateur appelé le présentisme où le salarié peut être ancien mais pas un expert.

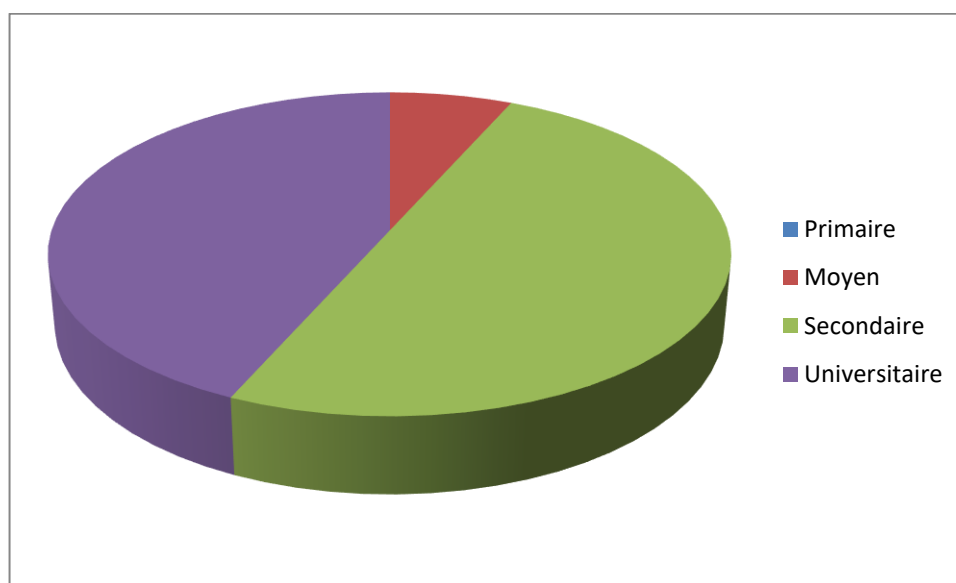
**5-répartition Selon le Niveau d'instruction :**

**Tableau 3.6 :** Répartition de l'échantillon selon le Niveau d'instruction:

Statut	Effectif	Pourcentage
Primaire	0	0
Moyen	2	6.67%
Secondaire	15	50%
Universitaire	13	43.33%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête.

**Figure 3.10 :** Répartition de l'échantillon selon le Niveau d'instruction:



Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête.

**Commentaire :**

Les données du tableau nous montrent également le niveau d'instruction de notre échantillon, un taux de 50 % d'entre eux à un niveau scolaire secondaire, suivis de ceux qu'ont le niveau universitaire avec 43.33 %, ainsi qu'une catégorie ayant le niveau moyen a un taux de 6.67 %.

La nature de travail nous s'explique également cela. La facilité d'exécution des tâches et la manipulation simple des machines, ne demande pas un niveau d'instruction plus élevé. Aussi,

revient à la domination de deux catégories (exécution et maîtrise) qui ne nécessite pas d'avoir un niveau scolaire très élevé.

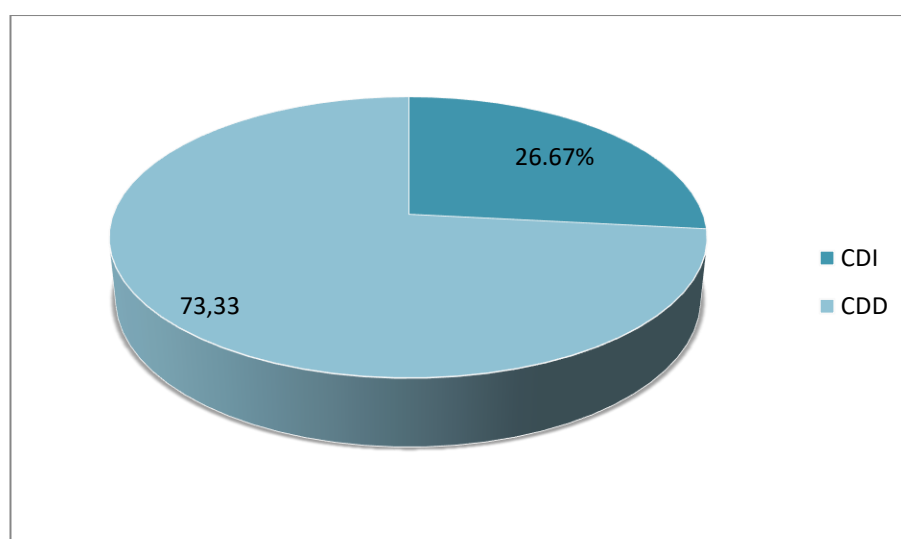
### 6-répartition selon le type de contrat :

Tableau 3.7 : Répartition de l'échantillon selon le type de contrat :

Type de contrat	Effectifs	pourcentages
CDI	8	26.67%
CDD	22	73.33%
TOTAL	30	100%

Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête.

Figure 3.11 : Répartition de l'échantillon selon le type de contrat :



Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête.

### Commentaire :

Les résultats de ce tableau nous montrent que la majorité des salariés interrogés liés à l'entreprise par des contrats à durée déterminée CDD avec un taux de 73.33% contre 26.67 % pour les contrats à durée indéterminée.

La préférence de l'entreprise AMOR BEN AMOR pour les contrats CDD reflète la volonté de l'entreprise à éviter les erreurs de recrutement par ce qu'il n'y a pas de coût de licenciement si le salarié ne convient pas : il suffit d'attendre la fin de contrat.

### 3.1.2 La politique de rémunération de l'entreprise :

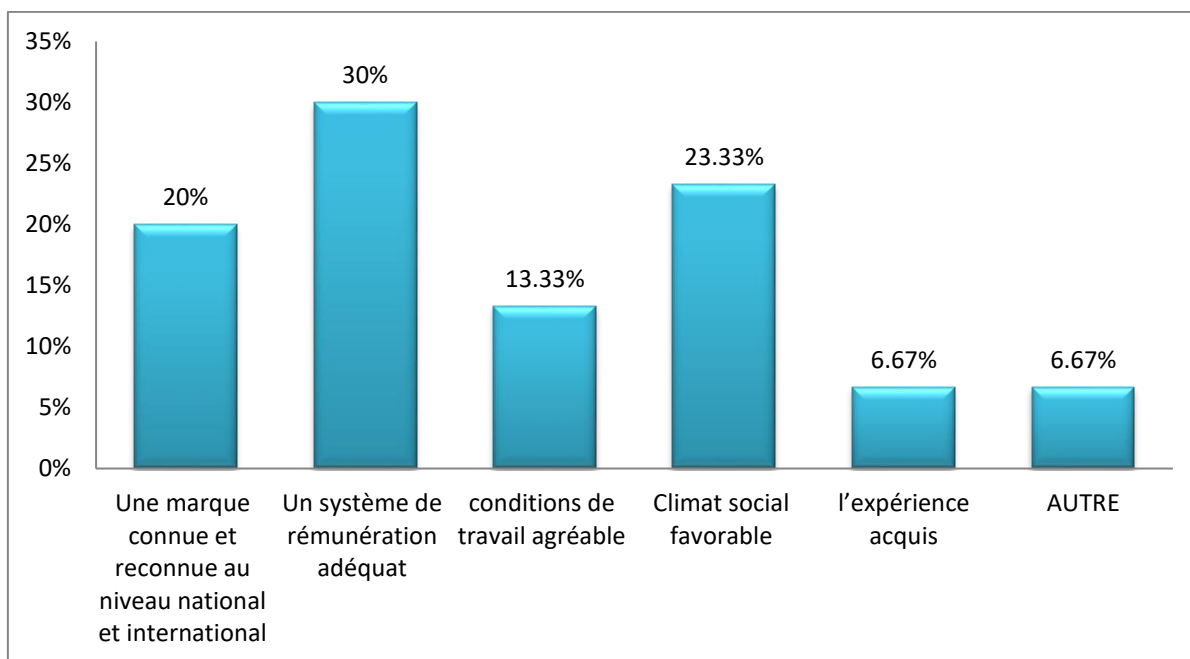
Q7: Pourquoi vous avez choisi cette société ?

Tableau 3.8 : les raisons de choix de l'entreprise :

Réponse	Effectifs	Pourcentages
Une marque connue et reconnue au niveau national et international	6	20%
Un système de rémunération adéquat	9	30%
conditions de travail agréable	4	13.33%
Climat social favorable	7	23.33%
l'expérience acquis	2	6.67%
Autre	2	6.67%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête.

Figure 3.12 : les raisons de choix de l'entreprise :



Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête.

**Commentaire :**

On remarque que la majorité des personnes interrogées de notre échantillon ont choisis un système de rémunération adéquat comme raison de rejoindre de l'entreprise AMOR BENAMOR à un taux de 30%, un taux de 23.33 % qu'ils choisissent le climat social favorable, puis une marque connue et reconnue au niveau national et international avec un taux de 20%, ainsi que les conditions de travail agréable à un taux de 13.33% et enfin, les l'expérience acquis et autre choix avec un taux de 6.67%.

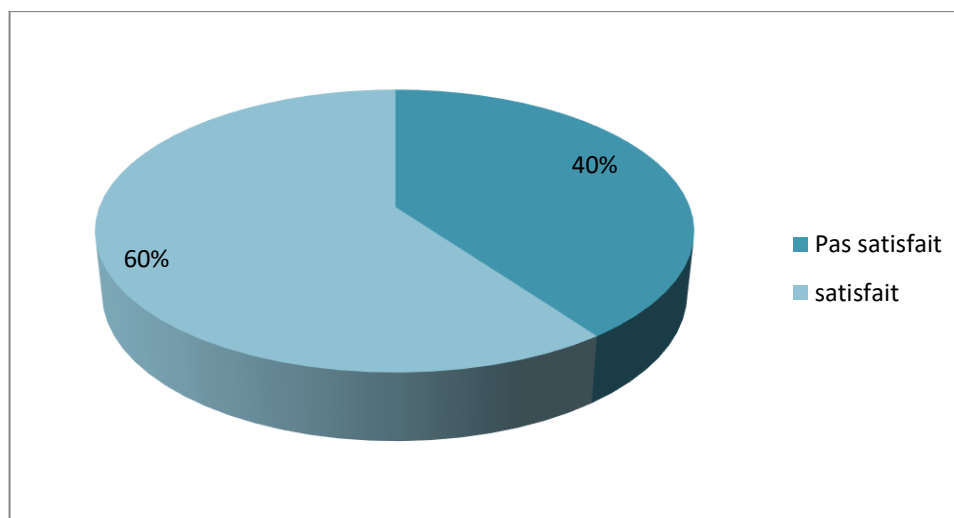
**Q8 : Est-ce que vous êtes satisfait de votre salaire ?**

**Tableau 3.9 :** La satisfaction du personnel par leur rémunération:

Réponse	Effectifs	Pourcentage
Pas satisfait	12	40%
satisfait	18	60%
Total	30	100%

Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête.

**Figure 3.13 :** La satisfaction du personnel par leur rémunération:



Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête.

**Commentaire :**

La majorité des participants à l'enquête sont satisfaits par la rémunération attribuée, ils sont à 18/30 personnes l'équivalent de 60%, car ses salariés trouvent que les efforts qu'ils

fournissent au travail sont assez rémunérés par l'entreprise et les 40% restant ne sont pas satisfaits par cette rémunération.

C'est une bonne chose que le salarié trouve une satisfaction de son salaire, car cette satisfaction vient lorsque l'individu sent une récompense de son travail fourni, d'après la loi 90-11 du 21 avril 1990, l'article 80 « en contrepartie du travail fourni, le travailleur à droit à une rémunération au titre de laquelle il perçoit un salaire ou un revenu proportionnel aux résultats du travail ».

Quoique 40% ne sont pas satisfaits de leurs salaires ; leur salaire ne suffit pas et ne subvient pas à leurs besoins.

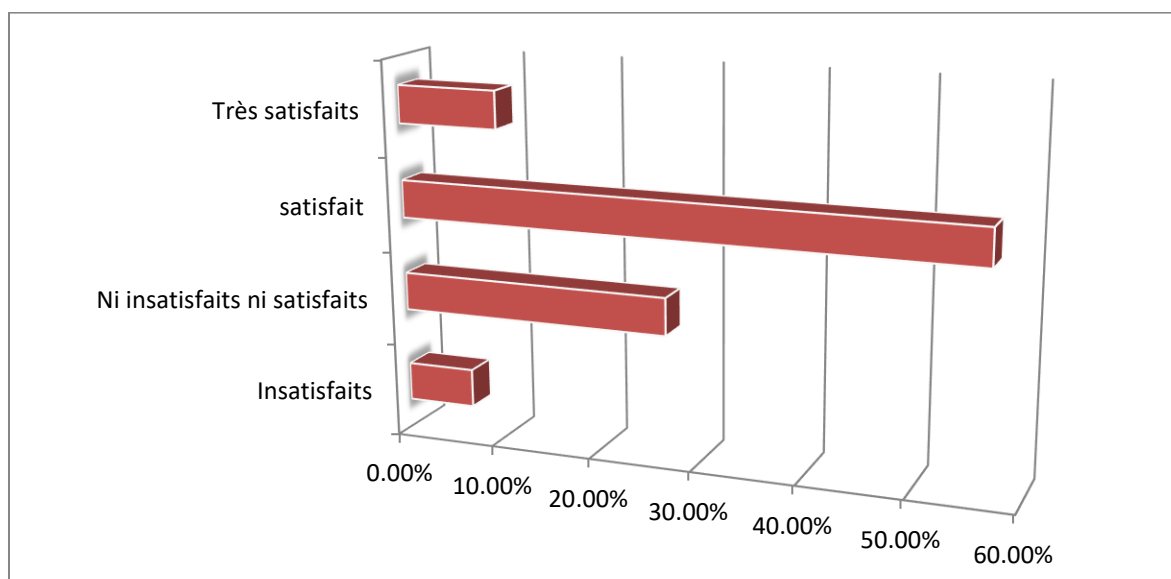
**Q9 : quelle est le degré de satisfaction des salariés vis-à-vis de la politique de rémunération au sein de l'entreprise AMOR BENAMOR ?**

**Figure 3.10 :** Le degré de satisfaction des salariés vis-à-vis de la politique de rémunération au sein de l'entreprise AMOR BENAMOR :

<b>Réponse</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>Insatisfaits</b>	2	6.67%
<b>Ni insatisfaits ni satisfaits</b>	8	26.67%
<b>satisfait</b>	17	56.67%
<b>Très satisfaits</b>	3	10%
<b>total</b>	30	100%

**Source :** réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête.

**Figure 3.14 :** le degré de satisfaction des salariés vis-à-vis de la politique de rémunération au sein de l'entreprise AMOR BENAMOR :



**Source :** réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête.

**Commentaire :**

D'après les résultats obtenus 56.67% des enquêtés sont satisfaits de la politique de rémunération de leur entreprise .26.67% sont ni insatisfait ni satisfait ,10% sont très satisfaits et enfin 6.67% ne sont pas satisfait à la politique de rémunération.

Nous constatons que les salariés de l'entreprise AMOR BENAMOR sont satisfaits de la politique de rémunération adoptée par leur entreprise parce que un bon politique de rémunération doit être lié à la stratégie de l'entreprise et s'adapter en permanence à un environnement mouvant pour qu'il favorise une réalisation des objectifs de l'entreprise, comme il doit être équitable, flexible, fédérateur, contrôlé, motivant etc. Afin d'assurer une bonne prise de décision, une motivation individuelle et collective, le dynamisme de l'équipe, l'ajustement etc. Pour qu'il ne y'aura pas une démotivation des employés.

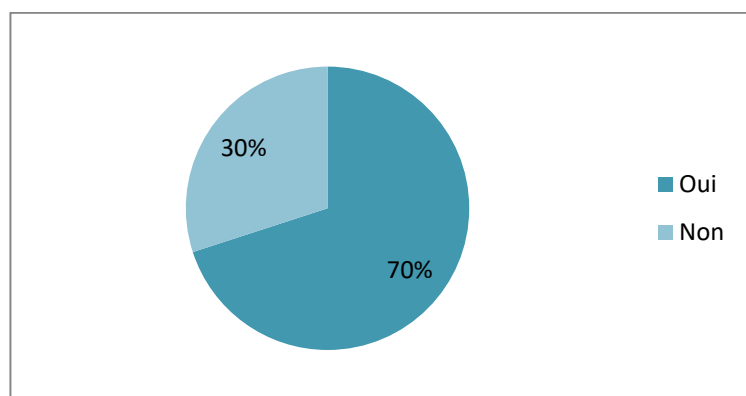
**Q10 : Est-ce que vous trouvez que votre système de rémunération est équitable ?**

**Tableau 3.12 :** l'équité de système de rémunération :

Réponse	Effectifs	Pourcentages
<b>Oui</b>	18	60%
<b>Non</b>	12	40%
<b>Total</b>	30	100%

Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête.

FIGURE 3.16 : l'équité de système de rémunération



Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête.

**Commentaire :**

Parmi les 30 employés enquêtés, nous constatons que 70% pensent que le système de rémunération adopté par AMOR BENAMOR est équitable. Par contre 30 % pensent que n'est pas équitable.

Cela montre que L'entreprise AMOR BENAMOR intègre des principes d'équité salariale dans leur régime de rémunération, donnent l'assurance à chaque salarié d'être correctement payé, non seulement par rapport à l'activité qu'il exerce, mais aussi par rapport à ses collègues. Elle peut aussi retirer beaucoup d'avantages, comme la conformité aux exigences législatives, le système adapté aux affaires et aux exigences, l'accroissement de leur capacité à prédire les coûts de rémunération.

Lorsque la rémunération est jugée équitable, elle peut accroître le sentiment de satisfaction dans le travail. Insistons sur le fait que cela concerne autant l'équité interne que l'équité externe.

**Q11 : La politique de rémunération au sein de l'entreprise se fait par ?**

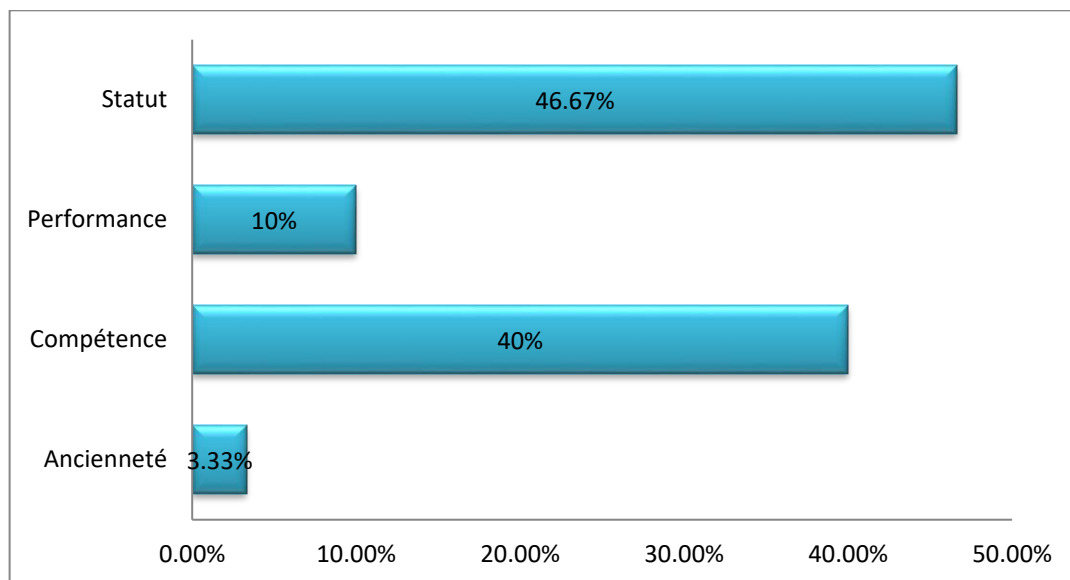
Tableau 3.13 : La politique de rémunération au sein de votre entreprise se fait par :

Réponse	Effectifs	Pourcentages
Ancienneté	1	3.33%
Compétence	12	40%

<b>Performance</b>	3	10%
<b>Statut</b>	14	46.67%
<b>Total</b>	30	100%

Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête.

FIGURE 3.17 : La politique de rémunération au sein de votre entreprise se fait par :



Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête.

**Commentaire :**

D'après l'échantillon interrogé, la politique de rémunération de l'entreprise « AMOR BENAMOR » se fait par le statut avec un taux de 46.67% suivi par les compétences avec un taux de 40%, par suite la performance avec un pourcentage de 10%, enfin 3.33% pour l'ancienneté.

D'après ces résultats nous constatons que l'entreprise « AMOR BENAMOR » ne prend pas réellement en compte les critères de L'ancienneté et de la performance dans sa politique de rémunération.

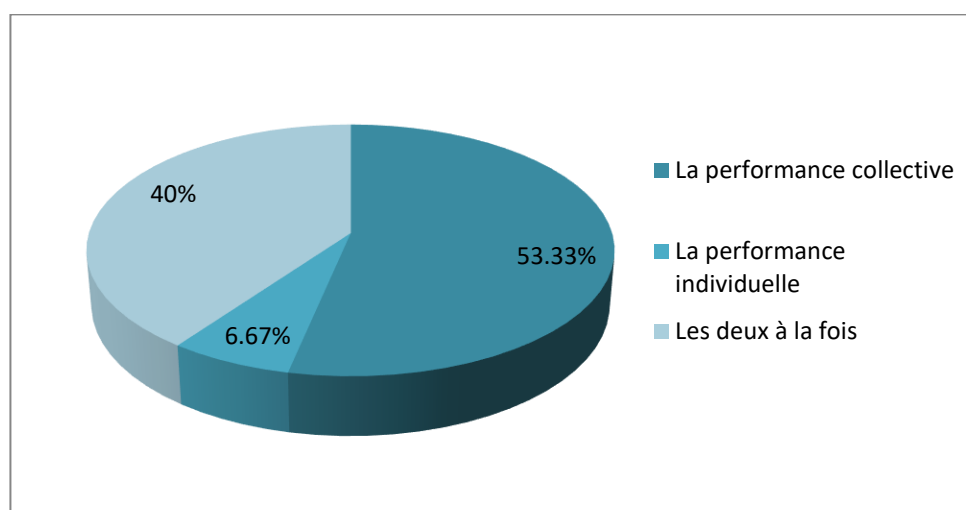
**Q12 : La rémunération doit se faire à partir de ?**

**Tableau 3.14 :** La rémunération doit se faire à partir de ?

Réponses	Effectifs	Pourcentages
La performance collective	16	53.33%
La performance individuelle	2	6.67%
Les deux à la fois	12	40%
Total	30	100%

Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête.

**Figure 3.18 :** La rémunération doit se faire à partir de ?



Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête.

**Commentaire :**

D'après les résultats de notre enquête, la rémunération doit se faire à partir de la performance collective pour un taux de 53.33%, suivi par la performance individuelle et collective au même temps pour un taux de 40% et que 6.67% qui ont choisi la performance individuelle.

Ces résultats nous indiquent, que relier la rémunération à la performance collective révèle des pratiques de rémunération au rendement collective. Chose qui est compatible avec les nouvelles techniques de management fondée sur l'amélioration continue et le travail en équipe.

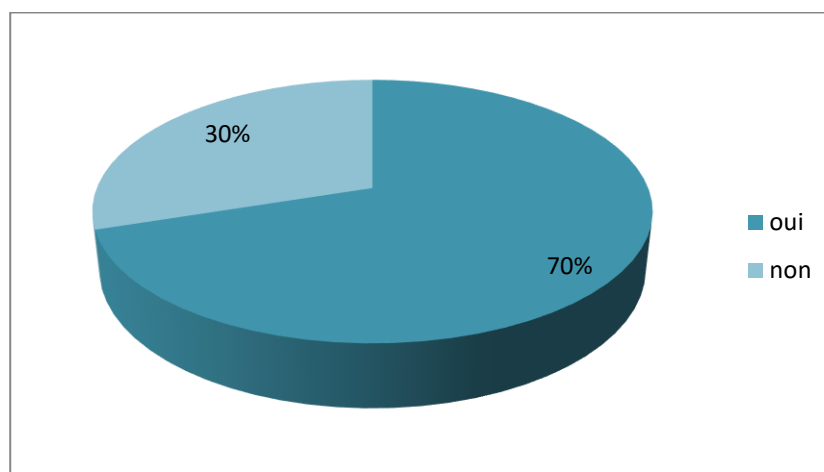
**Q13 : Est-ce que la politique de rémunération contribue à l'amélioration du comportement des salariés ?**

**Tableau 3.15 :** La politique de rémunération contribue à l'amélioration du comportement des salariés :

Réponses	Effectifs	Pourcentages
<b>oui</b>	21	70%
<b>non</b>	9	30%
<b>Total</b>	30	100%

**Source :** réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête.

**Figure 3. 19:**La politique de rémunération contribue à l'amélioration du comportement des salariés :



**Source :** réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête.

**Commentaire :**

D'après les résultats de notre enquête comme se présentent dans le tableau et la figure ci-dessus, 70% des enquêtés disant que la politique de rémunération contribue à l'amélioration du comportement des salariés suivie de près par la catégorie avec un taux de 30 % disant que la politique de rémunération ne contribue pas à l'amélioration du comportement.

En constate que La politique de rémunération a une contribution très significative dans les comportements des salariés car elle un effet positive de la réduction des absences de ces derniers ainsi d'accroitre leurs productivité, le fruit de cette politique c'est que les employés

deviennent fidèles, satisfaites et motivés et à partir de cette stratégie managériale, les employés soient dans un climat favorable pour ressortir leur maximum pour cette entreprise.

**Q14: L'entreprise vous accorde telle des primes ?**

**Tableau 3.16 :** L'entreprise vous accorde telle des primes ?

<b>Réponses</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Pourcentages</b>
<b>oui</b>	30	100%
<b>non</b>	0	0
<b>Total</b>	30	100%

Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête.

**Commentaire :**

D'après ce tableau il montre que pour tout les salaries enquêtés disent que l'entreprise AMOR BENAMOR procure pour tout ses salariés des primes telle que : prime de rendement collectif et individuelle, prime de nuisance, prime de mariage, Circoncision ; décès, panier de ramadan...).

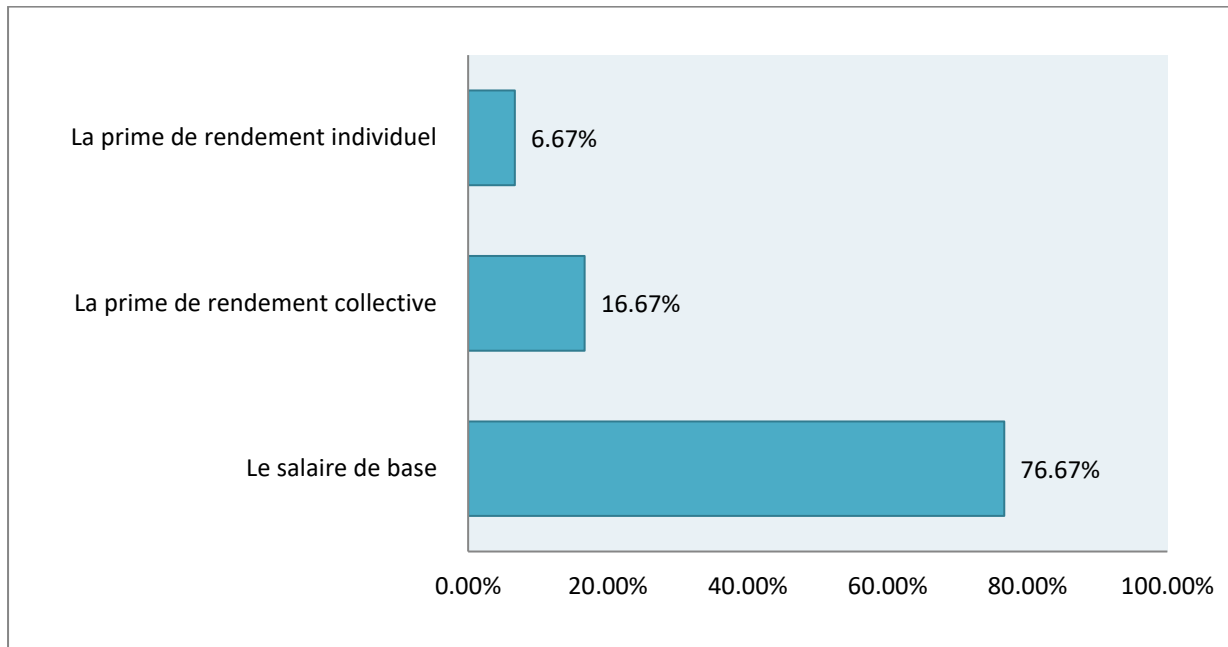
**Q15 : Quelles sont les Composantes de la rémunération qui motivent le personnel d'une entreprise ?**

**Tableau 3.17 :** le degré de motivation des salaries par les composantes de leurs salaires :

<b>Réponses</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Pourcentages</b>
<b>Le salaire de base</b>	23	76.67%
<b>PRI</b>	5	16.67%
<b>PRC</b>	2	6.67 %
<b>Total</b>	30	100%

Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête.

Figure 3.20: le degré de motivation des salaires par les composantes de leurs salaires :



Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête.

**Commentaire :**

**PRI** : primes de rendement individuel

**PRC** : primes de rendement collectif

La plupart des salariés enquêtés sont motivés par leur salaire de base avec un taux de 76,67%, et 16,76% sont motivés par les primes de rendement collectives et 6,76% par les primes de rendement individuel.

En se référant aux taux obtenus on remarque que, une intensité élevée des salariés signale qu'ils sont motivés le plus par le salaire de base car il est considéré comme le pilier de la rémunération mais également le salaire de base est une partie fixe rassurante que reçoit le salarié chaque un mois.

D'après ces résultats obtenus on constate que la rémunération est l'un des outils de motivation de l'échantillon des individus étudiés au sein de l'entreprise.

**Q16 : Avez-vous déjà bénéficié d'une augmentation de salaire pendant votre carrière professionnelle ?**

**Tableau 3.18 :** Augmentation de salaire

Réponse	Effectifs	Pourcentages
<b>oui</b>	30	100%
<b>non</b>	0	0
<b>Total</b>	30	100%

**Source :** réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête.

**Commentaire :**

Nous constatons que tous les personnels ont bénéficié d'une augmentation de salaire pendant leur carrière professionnelle.

Cela prouve que l'entreprise AMOR BENAMOR investit dans son capital humain en lui procurant des formations qui développent ses compétences ce qui engendre une valorisation de ses salariés par l'augmentation du salaire.

AMOR BEN AMOR Attacher une grande importance à la formation de ses employés, ce qui indique la possibilité d'évolution de la carrière des travailleurs :

-Chaque travailleur bénéficie de 19 heures de formation par an.

-L'entreprise investit l'équivalent 7 766,88 DA par employeur.

-la réalisation du budget de formation.

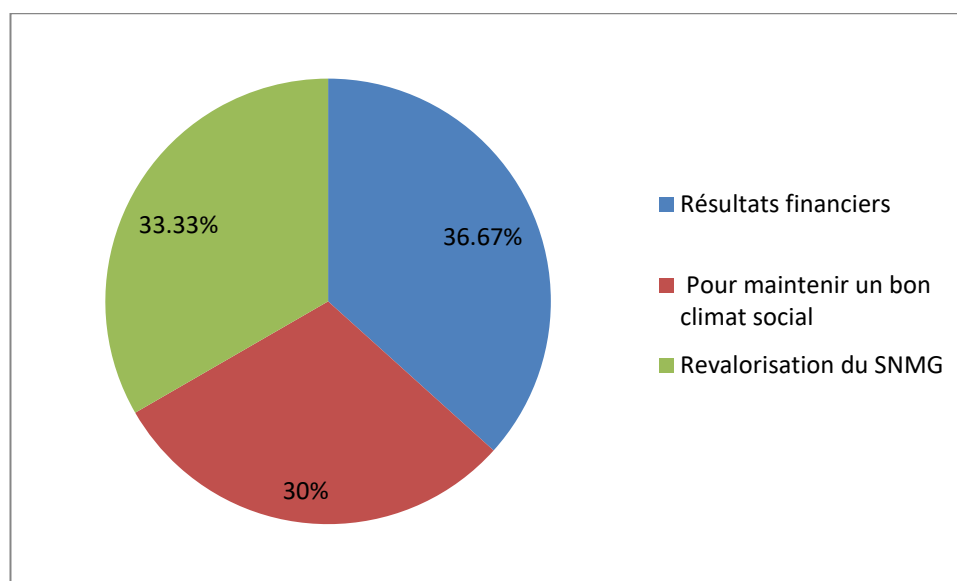
**Q 17 : Quels sont les critères utilisés en cas d'augmentation générale de salaires ?**

**Tableau 3.19 :** Les critères utilisés en cas d'augmentation générale de salaires :

Réponse	Effectifs	Pourcentages
<b>Résultats financiers</b>	11	36.67%
<b>Pour maintenir un bon climat social</b>	8	30%
<b>Revalorisation du SNMG</b>	10	33.33%

<b>Total</b>	30	100%
--------------	----	------

**Figure 3.21** : Les critères utilisés en cas d'augmentation générale de salaires :



**Source** : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête.

**Commentaire :**

D'après l'échantillon interrogé, nous constatons que 36.67% pensent que le Résultat financier est un critère utilisé en cas d'augmentation générale de salaires, suivis par la revalorisation du SNMG (salaire national minimum garanti) à un taux de 33.33% et enfin, 30% Pensent que Pour maintenir un bon climat social.

Après avoir défini le minimum salarial pour chacune des classes d'emplois, AMOR BENAMOR doit déterminer les augmentations salariales en précisant comment les employés progresseront dans leur échelle salariale respective. Pour ce faire, il est important d'élaborer une structure salariale qui permettra de visualiser les salaires associés à chacun des échelons de l'échelle salariale.

**Q18 : Est-ce que vous avez satisfait par les avantages sociaux de votre entreprise ?**

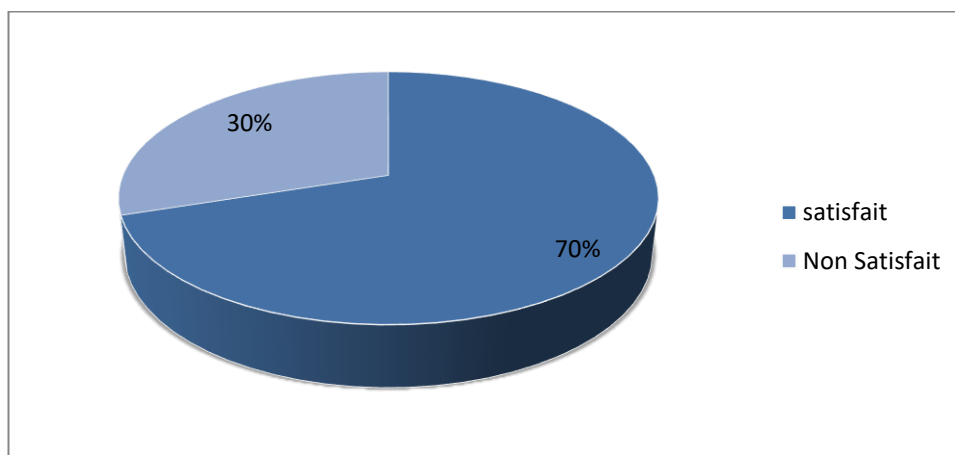
**Tableau 3.20** : La satisfaction par les avantages sociaux :

Réponses	Effectifs	Pourcentage
satisfait	21	70%
Non Satisfait	9	30%

Total	30	100%
-------	----	------

Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête

Figure3.22 : La satisfaction par les avantages sociaux :



Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête.

**Commentaire :**

D'après les résultats obtenus, 70% des enquêtés sont bénéficiaires des avantages sociaux par contre 30 % ne sont pas bénéficiaires.

AMOR BENAMOR met en place une **Assurance mutuelle (Gras Savoye)**, Cette assurance intervient après le remboursement de l'assurance maladie, sur les frais non pris en charge par les garanties de base du régime obligatoire. Gras Savoye couvre une partie voire la totalité des frais non remboursés par la caisse d'assurance :

- Le ticket modérateur, qui représente la part restant à votre charge après le remboursement de l'Assurance maladie.
- Les dépassements d'honoraires, correspondant à la part du tarif de consultation ou de soin qui excède la base de remboursement de la Sécurité sociale
- Des soins peu ou non pris en charge par la Sécurité sociale (frais dentaires, audiologie, optique, orthodontie, médecine douce,..... etc.).

Toutes les cotisations liées à cette assurance sont payées par l'entreprise depuis sa mise à disposition il y a deux ans.

En outre AMOR BEN AMOR a signée des contrats avec plusieurs clinique privé à Guelma, Annaba, Constantine OÙ le travailleur a le droit de recevoir un traitement par un prix symbolique.

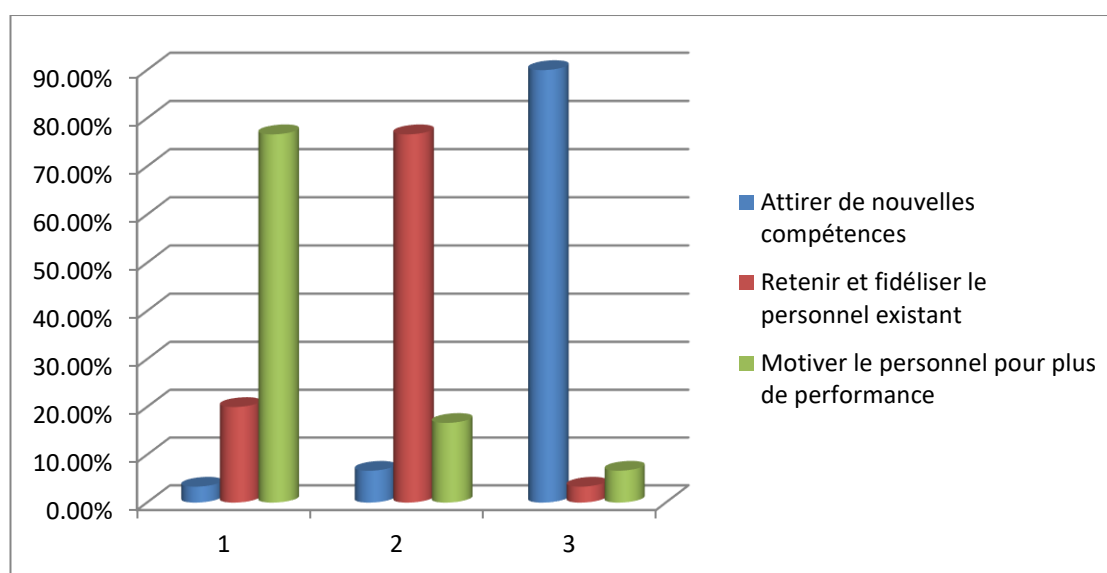
**Q19 : Quelles sont les priorités de la politique salariale de votre entreprise ?**

**Tableau 3.21 :** Les priorités de la politique salariale :

Réponses	Classement			Pourcentage		
	1	2	3	1	2	3
<b>Attirer de nouvelles compétences</b>	1	2	27	3,33%	6,66%	90%
<b>Retenir et fidéliser le personnel existant</b>	6	23	1	20%	76,67%	3.33%
<b>Motiver le personnel pour plus de performance</b>	23	5	2	76.67%	16,67%	6.67%
<b>Total</b>	30	30	30	100%	100%	100%

Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête

**Figure 3.23 :** Les priorités de la politique salariale :



Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête.

**Commentaire :**

Selon les résultats de ce tableau, dans le premier rang 76.67% d'échantillon interrogé mettent le critère de motivation du personnel et 20% pour le critère de son fidélisation, alors que 76.67% mettent ce dernier critère au deuxième rang, avec 90 % mettant ainsi l'attraction de nouvelles compétences en troisième position.

Donc le premier souci pour Amor Benamor est de motiver le personnel, chose qui exige l'implantation des systèmes de stimulations objectives basées sur le mérite.

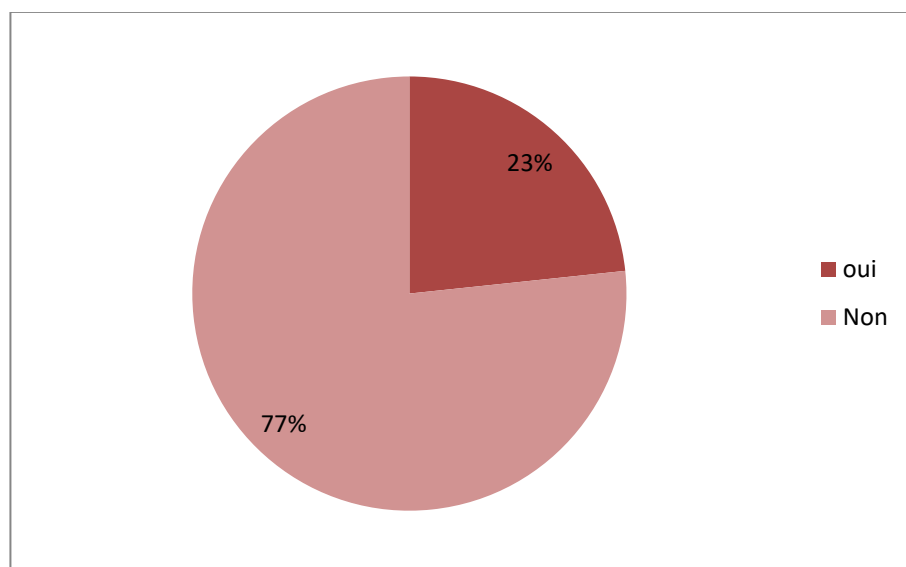
**Q20 : est ce que les salariés détiennent des informations sur le paramètres de leur paie ?**

**Tableau3.22:**Les informations que détiennent les salariés sur les paramètres de leur paie :

Réponses	Effectifs	Pourcentages
<b>oui</b>	7	23.33%
<b>Non</b>	23	76.67%
<b>Total</b>	30	100%

**Source :** réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête.

**Figure 3.24 :** Les informations que détiennent les salariés sur les paramètres de leur paie :



**Source :** réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête.

**Commentaire :**

D'après la population interrogée de l'entreprise AMOR BENAMOR, 76.67 % des salariés disent qu'ils ne maîtrisent pas les paramètres de leur paie de manque d'information et de

communication. Ainsi que 23.33% des salariés connaissent les paramètres de la paie qui constituent leur salaire.

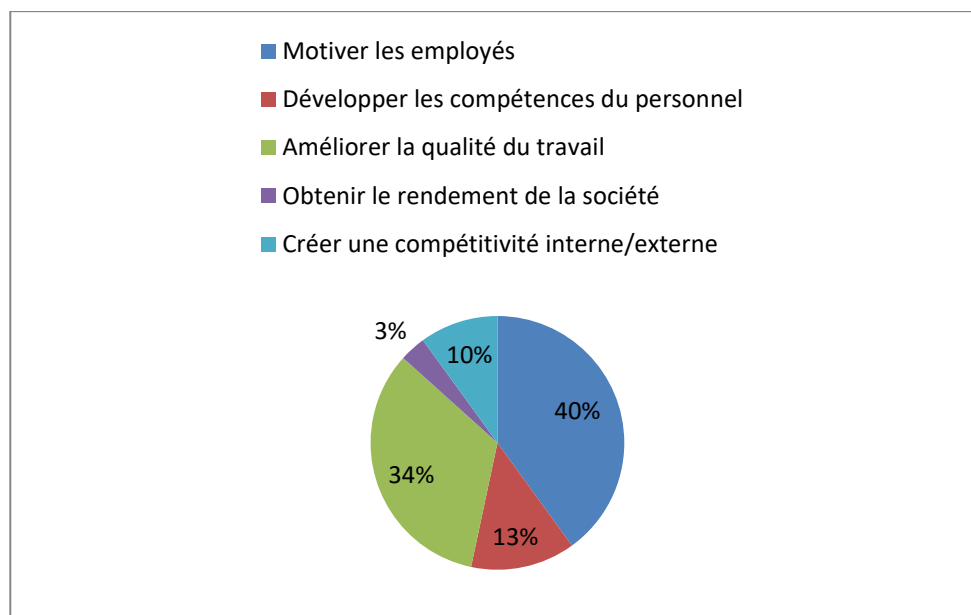
**Q21 : Quelles sont Les effets du système de rémunération établir sur la performance de l'entreprise ?**

**Tableau 3.23 :** Les effets du système de rémunération établir sur la performance de l'entreprise :

<b>Réponses</b>	<b>Effective</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>Motiver les employés</b>	12	40%
<b>Développer les compétences du personnel</b>	4	13.33%
<b>Améliorer la qualité du travail</b>	10	33.33%
<b>Obtenir le rendement de la société</b>	1	3.33%
<b>Créer une compétitivité interne/externe</b>	3	10%
<b>TOTAL</b>	30	100%

**Source :** réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête.

**Figure 3.25 :** Les effets du système de rémunération établir sur la performance de l'entreprise :



**Source :** réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête.

**Commentaire :**

On constate que la première place est attribuée à la motivation avec un taux de 40%, puis l'amélioration de la qualité du travail avec un taux de 34%, ensuite le développement des compétences avec un taux de 13%, puis l'obtention de rendement avec un taux de 10%, et enfin la création de compétitivité interne et externe avec un taux de 3% en cinquième place.

Suite à ce classement, c'est on suit la logique des choses, car si on a un bon système de rémunération, fiable et équitable, les employés auront l'envie de travailler, de donner le meilleur d'eux même et d'être fidèle à la société où ils travaillent, cette motivation améliore la qualité du travail, et développe les compétences, le savoir, le savoir-faire et le savoir être, cette compétence acquis le rendement individuel, et collectif, par conséquence la compétitivité interne/externe se crée.

**3.1.3 Le climat social d'AMOR BENAMOR :**

**Q22: Etes-vous suffisamment à l'aise à votre poste de travail ?**

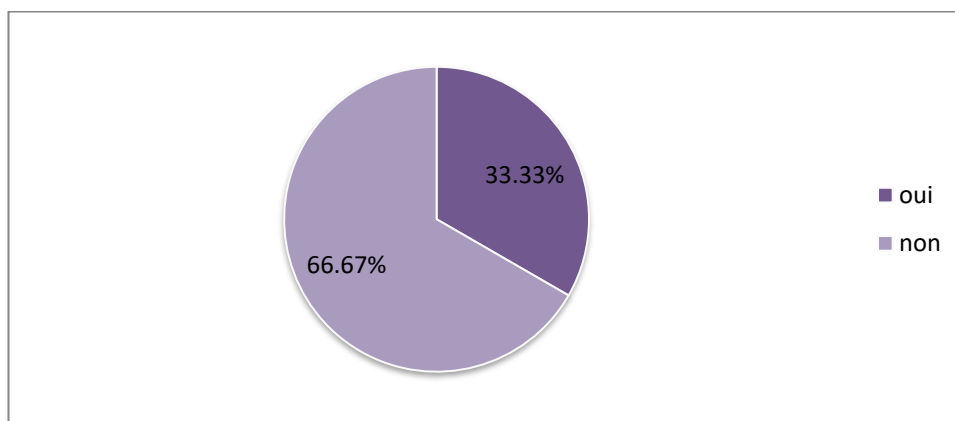
**Tableau 3.24 :** Etes-vous suffisamment à l'aise à votre poste de travail ?

Réponses	Effectifs	pourcentages
<b>oui</b>	10	33.33%
<b>non</b>	20	66.67%

<b>Total</b>	30	100%
--------------	----	------

Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête.

**Figure 3.26 :** Etes-vous suffisamment à l'aise à votre poste de travail ?



Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête.

**Commentaire :**

On remarque que la majorité des personnes interrogés soit 66.67% affirment qu'ils ne sont pas à l'aise dans leur poste de travail contre 33.33% de notre échantillon qui sont à l'aise.

D'après cette interprétation de ce tableau on a déduit que plus que la moitié des enquêtés sentent le mal à l'aise pendant l'exécution de leurs tâches justifient leurs choix par les mal entente avec leurs collègues ou leurs supérieures et leur exigences, l'exécution des fonctions qui les concernent pas (en dehors de leurs services), la fatigue et la pression au travail. Tandis que pour ceux qui sentent pas le mal à l'aise dans l'exécution de leur travail, cela signifie que ces enquêtés aiment et respectent leur travail et que tous les facteurs qui les motivent sont disponibles.

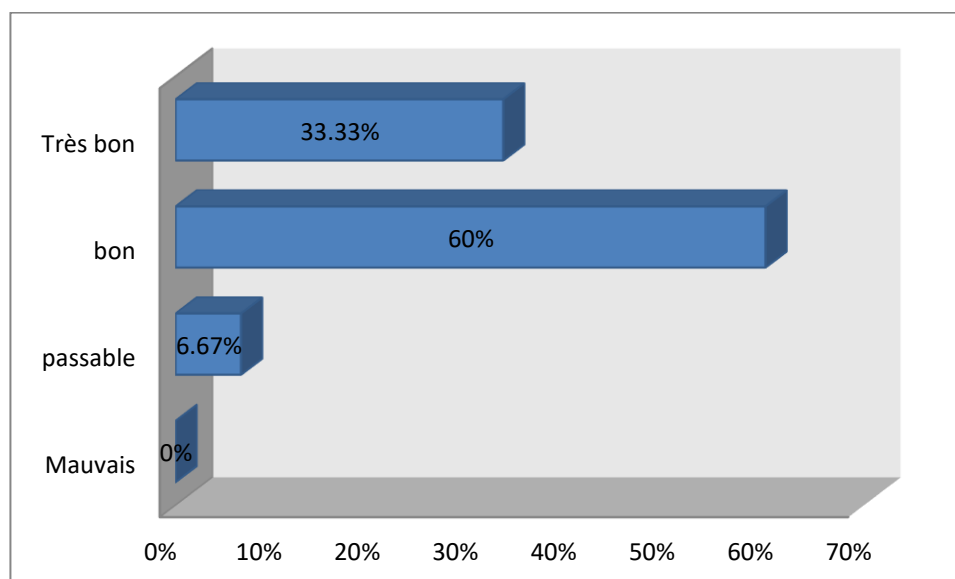
**Q23 :** Comment percevez-vous le climat social de votre entreprise?

**Tableau 3.25 :** Comment percevez-vous le climat social de votre entreprise?

Réponses	Effective	Pourcentage
<b>Mauvais</b>	0	0%
<b>passable</b>	2	6.67%
<b>bon</b>	18	60%
<b>Très bon</b>	10	33.33%
<b>Total</b>	30	100%

Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête.

Figure 3.27 : Comment percevez-vous le climat social de votre entreprise?



**Commentaire :**

On effet, on peut dire que la majorité de notre échantillon estiment que le climat social est bon (33.33% est très bon, 60% bon) cela explique que les salariés sont satisfait du climat social et leur relations qui règnent dans le milieu professionnelle au sein de l'entreprise.

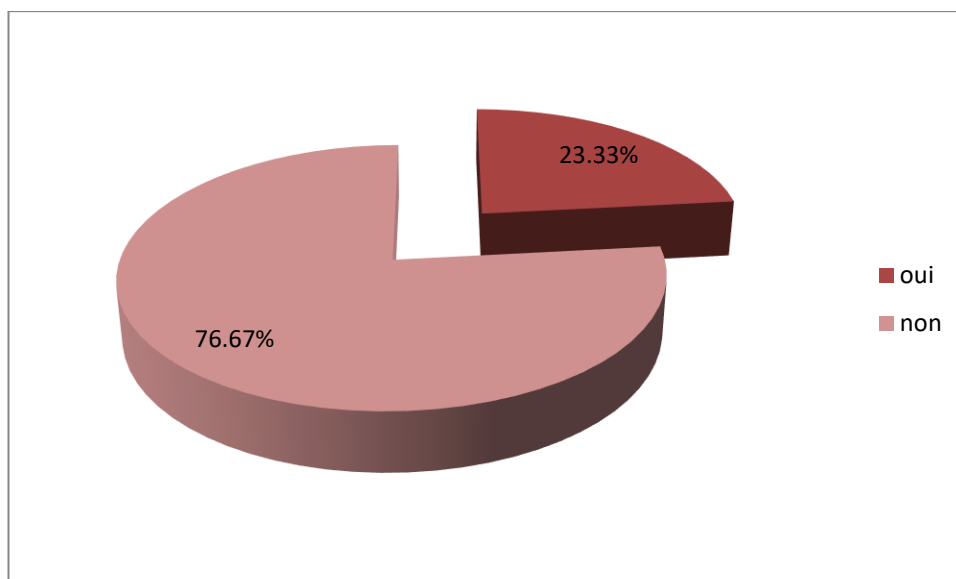
**Q24:Est-ce que les conditions de travail sont idéales pour occuper votre poste convenablement ?**

Tableau 3.26 : les conditions de travail sont idéales pour occuper votre poste convenablement :

Réponses	Effectifs	Pourcentages
oui	7	23.33%
non	23	76.66%
Total	100	100%

Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête.

Figure 3.28 : les conditions de travail sont idéales pour occuper votre poste convenablement :



Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête.

**Commentaire :**

Ce tableau nous informe que 76.67% des enquêtés confirment que les conditions de travail non sont pas idéales par contre 23.33% trouvent que les conditions de travail sont idéal.

La majorité des enquêtés est insatisfaite des conditions de travail au sein de l'entreprise AMOR BENAMOR, la température élevée et le bruit sur la zone de production et certains employés ne pouvaient pas supporter la pression de la production.

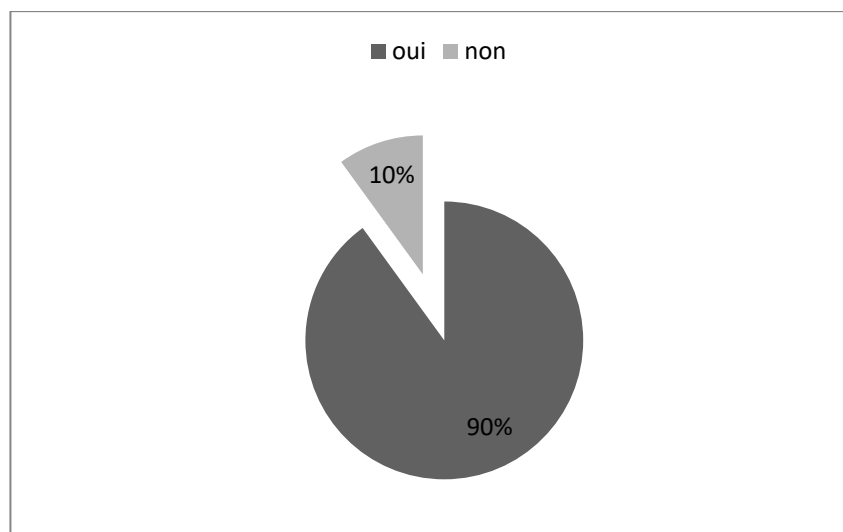
**Q25 : Existe-il une bonne ambiance entre les employés ?**

**Tableau 3.27 : Existe-il une bonne ambiance entre les employés ?**

Réponses	Effectifs	Pourcentage
oui	27	90%
non	3	10%
<b>Total</b>	30	100%

Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête.

**Figure 3.29 : Existe-il une bonne ambiance entre les employés ?**



Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête.

**Commentaire :**

On remarque que la majorité des personnes interrogés soit 90% affirment qu'il y a une bonne ambiance entre les salariés tandis que 10% affirment le contraire.

On arrive à déduire que les salariés exécutent leurs fonctions dans un climat de paix, stabilité sociale, évolution dans leurs carrières, motivation. Cela s'explique par les bonnes relations existantes dans le milieu de travail.

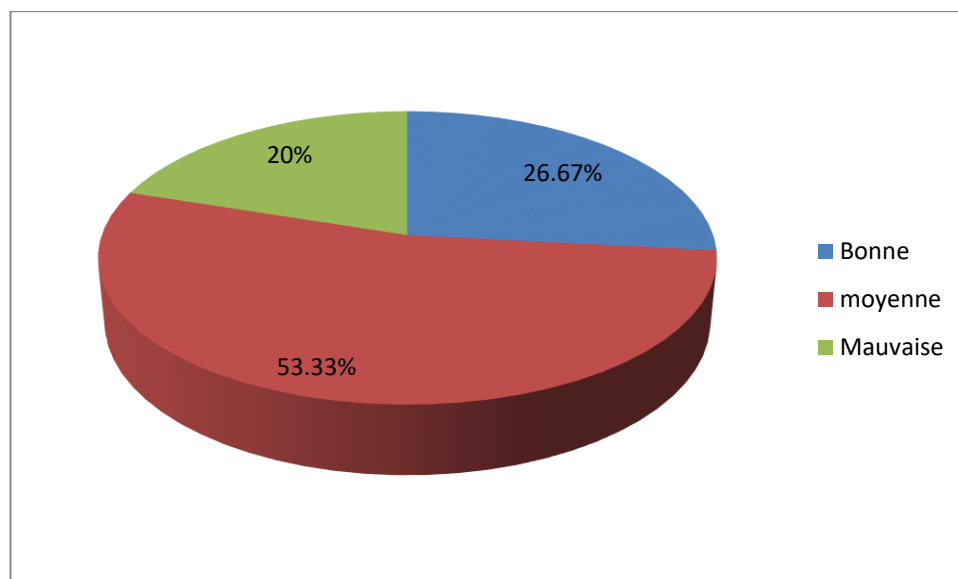
**Q26 : comment voir la communication interne dans votre entreprise ?**

Tableau 3.28 : La communication interne dans AMOR BENAMOR :

Réponses	Effectifs	Pourcentage
Bonne	8	26.67%
moyenne	16	53.33%
Mauvaise	6	20%
Total	30	100%

Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête.

Figure 3.30 : La communication interne dans AMOR BENAMOR :



Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête.

**Commentaire :**

Ce tableau nous informe que 53.33% des enquêtés confirme que la communication interne est moyenne, 26.67% des enquêtés et enfin, 20% jugent qu'elle est mauvaises.

On peut dire que la communication interne est l'un des éléments très importants dans le fonctionnement de la performance de l'entreprise, ce qui motive d'avantage le personnel, ainsi qu'elle donne aux employés le sentiment d'appartenance à l'entreprise. On conclure que le climat social impacte l'implication des salaries ce qui constitue pour les entreprises un des moyens les plus redoutables pour les engager et les fidéliser le plus longtemps possible.

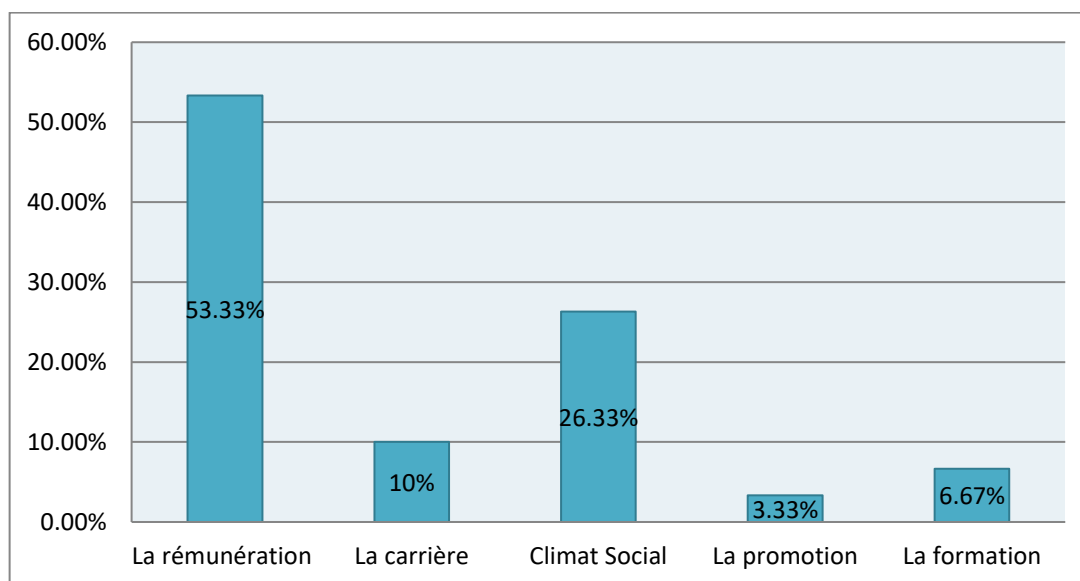
**Q27 : Quels sont Les facteurs de motivation du personnel ?**

Tableau 3.29 : Les facteurs de motivation du personnel :

Réponse	Effectifs	Pourcentages
La rémunération	16	53.33%
La carrière	3	10%
Climat Social	8	26.33%
La promotion	1	3.33%
La formation	2	6.67%
Total	30	100%

Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête.

Figure 3.31 : Les facteurs de motivation du personnel :



Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête.

**Commentaire :**

On constate dans ce classement que la première place est attribuée en majorité d'un taux de 53.33% « une bonne rémunération » juste après dans la deuxième place est attribuée d'un taux de 26.33% pour «le climat social », puis la troisième place c'est « la carrière » d'un taux de 10%, la quatrième place est pour la formation des employés d'un taux de 6.67%,aussi pour la cinquième place est attribuée encore pour la « la promotion » d'un taux plus élevé soit de 3.33%.

Sur ces réponses, on déduit que la première priorité de motivation des employés pour le travail c'est la rémunération, sur cette base on répond à la théorie des attentes. En effet, le premier besoin de l'homme dès l'embauche c'est « la rémunération » et en deuxième priorité c'est le climat social, puis vient d'autres besoins plus aisés comme la carrière et la promotion, la formation.

Pour conclure dans cette question, la richesse c'est l'homme. S'il est bien considéré et bien rémunéré, afin de lui donner l'occasion de donner le meilleur de lui, ainsi la motivation se crée.

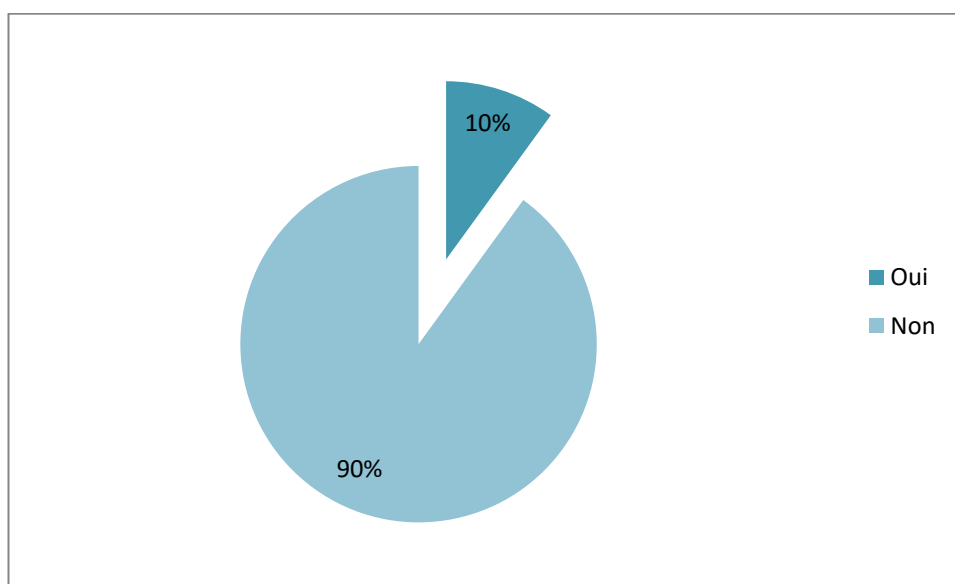
**Q28:** Si vous pouviez quitter l'entreprise pour un autre travail à égalité de salaire et des conditions de travail, resteriez-vous dans l'entreprise ?

Tableau 3.30 : possibilité de travailler ailleurs :

Réponse	Effectifs	Pourcentages
Oui	3	10%
Non	27	90%
Total	30	100%

Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête.

Figure 3.32 : possibilité de travailler ailleurs :



Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête.

**Commentaire :**

D'après les résultats obtenus 90% des enquêtés préfèrent rester à l'entreprise et 10% préfèrent de quitter AMOR BENAMOR.

Les salariés de l'entreprise AMOR BENAMOR préfèrent de rester et d'être fidèle à leur entreprise.

**3.2.1 Synthèse des résultats de l'enquête :**

Après dépouillement et analyse des résultats, nous sommes arrivés à la synthèse suivante :

- Les hommes représentent 93.33% de l'échantillon étudié et les femmes représentent 6.67%.
- 40% des répondants sont âgés entre 31 ans et 40 ans.

- 40 % sont des agents d'exécution suivie par celle des agents de maîtrise avec un taux de 33.33 % et enfin la catégorie des cadre avec un taux de 26.67 %.
- la plupart des salariés de l'échantillon enquêtés ont une ancienneté moins de 5 ans avec un pourcentage de 56.67%.
- le niveau d'instruction de notre échantillon, un taux de 50 % d'entre eux à un niveau scolaire secondaire, suivis de ceux qu'ont le niveau universitaire avec 43.33 %.
- la majorité des salariés interrogés liés à l'entreprise par des contrats à durée déterminée CDD avec un taux de 73.33%.
- la majorité des personnes interrogées de notre échantillon ont choisis un système de rémunération adéquat comme raison de rejoindre de l'entreprise AMOR BENAMOR à un taux de 30%.
- La majorité des participants à l'enquête soit 60 % sont satisfaits par la rémunération attribuée, car ses salariés trouvent que les efforts qu'ils fournissent au travail sont assez rémunérés par l'entreprise et les 40% restant ne sont pas satisfaits par cette rémunération car ils voient que leur capital humain mérite d'être plus rémunéré.
- 56.67% des enquêtés sont satisfaits de la politique de rémunération de leur entreprise.
- la majorité des personnes interrogés soit 70% affirment que la politique de rémunération d'AMOR BENAMOR répond à leur attend tandis que 30% affirment qu'elle ne répond pas.
- 70% pensent que le système de rémunération adopté par AMOR BENAMOR est équitable.
- la politique de rémunération de l'entreprise « AMOR BENAMOR » se fait par le statut avec un taux de 46.67% suivi par les compétences avec un taux de 40%.
- la rémunération doit se faire à partir de la performance collective pour un taux de 53.33%.
- 70% des enquêtés disant que la politique de rémunération contribue à l'amélioration du comportement des salariés.
- tous les salariés enquêtés disent que l'entreprise AMOR BENAMOR procure pour tous ses salariés des primes.
- La plupart des salariés enquêtés sont motivés par leur salaire de base avec un taux de 76,67%, et 16,76% sont motivés par les primes de rendement collectives et 6,76% par les primes de rendement individuel.
- tous les personnels ont bénéficié d'une augmentation de salaire pendant leur carrière professionnelle.

- 36.67% pensent que le Résultat financier est un critère utilisé en cas d'augmentation générale de salaires, suivis par la revalorisation du SNMG (salaire national minimum garanti) à un taux de 33.33% et enfin, 30% Pensent que Pour maintenir un bon climat social.
- 70% des enquêtés sont bénéficié des avantages sociaux.
- dans le premier rang 76.67% d'échantillon interrogé mettent le critère de motivation du personnel et 20% pour le critère de son fidélisation, alors que 76.67% mettent ce dernier critère au deuxième rang, avec 90 % mettant ainsi l'attraction de nouvelles compétences en troisième position.
- 76.67 % des salariés qu'ils ne maitrisent pas les paramètres de leur paie.
- Pour Les effets du système de rémunération établir sur la performance de l'entreprise la première place est attribuée à la motivation avec un taux de 40%, puis l'amélioration de la qualité du travail avec un taux de 34%, ensuite le développement des compétences avec un taux de 13%.
- la majorité de personnes interrogées soit 66.67% affirment qu'ils ne sont pas à l'aise dans leur poste de travail.
- on peut dire que la majorité de notre échantillon estiment que le climat social est bon (33.33% est très bon, 60% bon) cela explique que les salariés sont satisfait du climat social et leur relations qui règnent dans le milieu professionnelle au sein de l'entreprise.
- la majorité de personnes interrogées soit 90% affirment qu'il y a une bonne ambiance entre les salariés.
- Ce tableau nous informe que 53.33% des enquêtés confirme que la communication interne est moyenne, 26.67% des enquêtés et enfin, 20% jugent qu'elle est mauvaises.
- la première priorité de motivation des employés pour le travail c'est la rémunération.
- 90% des enquêtés préfèrent rester à l'entreprise.

### **3.3 Suggestions et recommandations :**

A la lumière des résultats du questionnaire présentés dans la synthèse, nous proposant quelques recommandations :

- L'entreprise doit étudie les besoin des salariés avant la mise en place de toutes politiques de motivation ;

- L'entreprise doit faire attention aux progressions du sentiment de non reconnaissance des efforts déployés par les salariés ;
- l'entreprise doit améliorer les conditions de travail et les relations professionnelles parce qu'il est une nécessité qui doit être conçu comme une stratégie indispensable dans le travail, et d'augmenter l'intérêt de ce dernier afin qu'il est des gains pour l'entreprise.
- la prévention des risques professionnels par l'analyse des sources de pénibilité activité par activité pour déterminer les mesures de prévention prioritaires sur la base des types d'accidents déjà survenus (leur gravité, leur fréquence, leur cout) et les maladies professionnelles déclarées ;
- faire évoluer l'organisation du travail en répartissant mieux la charge ou le rythme de travail des salariés, en modifiant la hiérarchie de l'entreprise et l'interface entre les services,
- accroître les compétences des salariés grâce à une meilleure information, une formation renforcée et une optimisation de la gestion des parcours professionnels,
- apporter des solutions techniques au travers d'un réaménagement des locaux, du remplacement des équipements ou d'outils de protection collectifs et individuels.
- donnent l'assurance à chaque salarié d'être correctement payé, non seulement par rapport à l'activité qu'il exerce, mais aussi par rapport à ses collègues.
- récompenser les collaborateurs les plus méritants.
- inscrire votre politique salariale dans le contexte de l'entreprise, la politique de rémunération que vous pratiquez doit tout d'abord être en phase avec la culture de votre entreprise.
- communiquer sur votre politique salariale.
- détecter les sources de démotivation en termes de rémunération.
- veiller à ce que les salariés bénéficient de leur droit en terme de congé dans les délais et ce afin de limiter les absences causés par la fatigue physique et morale du salarié.

### **Conclusion :**

Après avoir eu connaissance des résultats de notre étude, nous avons essayé de comprendre comment la politique de rémunération influence sur le maintien de bon climat social au sein de l'organisation ,en récoltant les informations nécessaires qui nous ont permis à conclure que la politique de rémunération joue un rôle très important dans la vie des salariés pour satisfaire leurs besoins quotidiens mais aussi pour les motiver, et ça permet aux employer de donner le

meilleur d'eux même, d'être fidèle à la société où ils travaillent et de maintien de bon climat social.



# **Conclusion générale**

La mise en place d'une politique de rémunération est considérée comme l'un des thèmes les plus sensibles dans la gestion des ressources humaines, car elle touche directement la vie pratique des responsables, mais également leur statut et leur estime. C'est pour cette raison qu'elle occupe une place implorante dans l'entreprise.

La gestion de la rémunération prend de plus en plus d'importance au sein des entreprises. Celles-ci tentent de résoudre les coupures qui se trouvent dans la rémunération par l'introduction d'un système de rémunération ou d'une politique, qui assure à la fois les objectifs de l'entreprise, satisfait les besoins des salariés et fait équilibrer la rémunération des postes avec les compétences et les efforts fournis par les salariés. D'une manière générale elles veillent sur la gestion globale du salaire et à leurs contributions pour qu'ils soient motivés et satisfaits afin d'atteindre leurs besoins.

Le climat social constitue l'un des sujets les plus sensibles d'une politique du personnel, mais sa mise en œuvre conduit souvent à des modifications profondes des valeurs de système de gestion de l'organisation. Appliquer le principe d'une démarche d'amélioration du climat social implique de savoir ce que les dirigeants veulent obtenir de leurs salariés en échange de bien-être au travail. Pour les entreprises qui suivent la voie du développement, la prise en considération des facteurs qui favorisent l'implication de ses salariés au travail paraît primordiale et importante, il est évident qu'aucune entreprise ne se développe en laissant de côté la facture humaine, et la gestion des ressources humaines.

L'objectif ultime de ce présent travail, était d'étudier l'impact que peut avoir la politique de rémunération d'une entreprise sur le maintien d'un bon climat social. Cela nous a conduits dans un premier temps, à mettre la lumière sur certains concepts relatifs à notre thème afin de mieux cerner le cadre théorique de l'étude. La politique de rémunération et le climat social sont deux concepts d'une grande importance. De nombreux chercheurs ont traité ces deux concepts sur plusieurs domaines, pour le cas de notre travail nous sommes intéressés à étudier l'impact de l'un sur l'autre. Le climat social ; qui correspond au degré de satisfaction des salariés au sein d'une organisation, et la politique de rémunération sont deux préoccupations majeures pour beaucoup d'entreprises afin de créer une relation avec leurs employés et mieux les satisfaire. La finalité de toute étude est d'apporter des réponses aux problèmes posés, ce mémoire a eu pour principale problématique «Quelle est l'impact de la

politique de rémunération sur le maintien d'un bon climat social dans AMOR BENAMOR ?» que nous avons tenté d'y répondre en fixant trois hypothèses de départ. Les résultats précités au sujet de la politique de rémunération et son influence sur le maintien d'un bon climat social ont permis d'affirmer les trois hypothèses préalablement définies.

Concernant la première hypothèse; « La politique de rémunération répond aux attentes de ses salariés », d'après les résultats que nous avons obtenu suite aux questions 8, 9, 10, 14 et 15, nous pouvons dire que notre hypothèse est confirmée.

Pour la deuxième hypothèse; «la politique de rémunération peut influencer positivement le comportement des salariés d'AMOR BENAMOR ». La politique de rémunération a une contribution très significative dans les comportements des salariés car elle a un effet positif de la réduction des absences de ces derniers ainsi d'accroître leur productivité, le fruit de cette politique c'est que les employés deviennent fidèles, satisfaits et motivés et à partir de cette stratégie managériale, les employés soient dans un climat favorable pour ressortir leur maximum pour cette entreprise.

Et enfin, la troisième hypothèse ; « La politique de rémunération a une influence positive sur la motivation des salariés », elle est également confirmée, les résultats confirment qu'une grande majorité des salariés préfèrent le salaire pour les motiver et les fidéliser. L'entreprise AMOR BENAMOR a parfaitement instauré une politique de rémunération motivante pour ses salariés en les rémunérant équitablement par rapport au travail effectué, les résultats atteints dans le sens des objectifs fixés, les besoins propres à chacun, leur offrant notamment des perspectives d'évolution de salaire au fil du temps.

Notre travail nous a été bénéfique tant au niveau professionnel qu'au niveau personnel, nous avons eu l'opportunité de découvrir en pratique de nombreuses connaissances acquises tout au long de notre cursus universitaire, que nous maîtrisons que sous l'angle théorique. Il comporte aussi certaines limites, d'une part, la difficulté et parfois l'impossibilité d'obtenir certaines informations pour des raisons de confidentialité. À cause de corona virus (covid-19) nous avons rencontré des problèmes tels que la collecte des informations pour la réalisation des cas pratiques. Ainsi le déplacement vers l'entreprise, D'autre part, on n'a pas abordé une étude qualitative car l'enquête est faite sur une période de temps déterminée.

Enfin, nous espérons que ce modeste travail à bien atteint ses objectifs et répondra aux attentes de l'entreprise « AMOR BENAMOR », et qu'il sera utile pour d'autres chercheurs, les incitant ainsi à étudier le thème selon d'autres axes. Bien entendu, nous avons tenté d'apporter des réponses sur le sujet, mais les perspectives de recherches restent multiples ainsi que les idées présentées et les résultats auxquels on est arrivés dans ce travail peuvent être plus approfondis et détaillés par d'autres travaux de recherche afin de le perfectionner ou de le compléter, reposant sur des données chiffrées plus importantes et des connaissances mieux développées.



# **Bibliographie**

## 1. Ouvrages :

- AMADIEU (JF), MERCIER (N) : Le management des salaires, édition Economica, 1995.
- BOINSNARD (D) : Guide juridique et pratique de l'épargne salariale, Edition Liaison, Paris 2003.
- BERNAD (R) : Bâtir une stratégie de rémunération, Systèmes de rémunérations et management de la performance, ED DUNOD, Paris 2010.
- BRUNET (L), Savoie (A) : le climat de travail, édition EMS, France, 2016.
- CADIN(L), GUERIN (F), ALL : Pratique et Éléments de Théorie GRH 4ème édition, édition DUNOD, Paris, 2012.
- CADIN (L), Guérin (F), PIGEYRE (F): Gestion des Ressources Humaines 3ème édition, édition DUNOD, Paris, 2007.
- CAMERLYNCK (G), LYON- CEAN (G): droit de travail, Paris, édition Dalloz, 1965.
- CANDAU (P) : Audit social : Méthodes et techniques pour un management efficace, Edition Vuibert, Paris, 1985.
- CHABANI (S), OUACHERINE (H): Guide de méthodologie de la recherche en sciences sociales, 2ème édition, édition Taleb impression, Alger.
- COHEN (A) : toute la fonction R.H, édition DUNOD, Paris, 2006.
- COHEN (A) : toute la fonction ressources humaines, édition DUNOD, Paris, 2010
- COHEN (A) : toute la fonction ressources humaines, savoir-savoir faire-savoir être 3ème édition, édition DUNOD, Paris, 2016
- Collectif EPBF, HADDAD (S), MEKHELOUF (F) : Guide des pratique pour la gestion des ressources humains, édition PAGES BLLUES, Algérie, 2013
- COMPOY (E), MACHLOUP (E) : Gestion des ressources humains, édition Pearson Education, France, 2008
- DJEFLAT (A) : management de l'innovation et apprentissage dans les entreprises en Algérie, édition l'harmattan, paris, 2020.
- DONNADIEU (G) : du salaire à la rétribution : pour une nouvelle approche des rémunérations 3ème édition, édition liaisons, paris, 1997.
- GUERRERO (S) : les outils de l'audit social, optimiser la gestion des ressources humaines, édition DUNOD, paris, 2008
- KHELASSI (R) : Management ressources Humaines, édition Houma, Alger, 2010.

- LAETITIA (L) : L'essentiel de la gestion des ressources humaines 3<sup>ème</sup> édition, édition Gualino, Paris, 2009
- LAETITIA (L) : L'essentiel de la gestion des ressources humains, édition LEXTENSO, Paris, 2011
- LEDUFF (R) : encyclopédie de la gestion et du management, édition DALLOZ, paris, 1999
- MARTORY (B) : Contrôle de gestion sociale, édition, VUIBERT, Paris, 1990.
- MARTORY (B), CROZET (D) : gestion des ressources humaines : pilotage social et performances 9<sup>ème</sup> édition, édition DUNOD, paris, 2016.
- MERCIER (E), SCHMIDT (G) : gestion des ressources humaines, édition PRASON EDUCATION, France, 2005
- PERRETI (J.M) : ressource humaines, Edition Vuibert, paris, 2003.
- Peretti (J.M), Igalens (J) : audit social : meilleures pratiques, méthodes, outils, 2<sup>ème</sup> édition, édition Eyrolles, Paris, 2016.
- PERRETI (J.M), Magot (J.P) : rémunérations, édition VUIBERT, paris, 2012.
- RABATEL (D) : pratique de la paie, édition JOUVE, Paris, 1997.
- RENARD (J) : théorie et pratique de l'audit interne, édition Eyrolles, Paris, 2010.
- SOUTENAIN (JF), FARCET(PH) : Organisation et gestion d'entreprise, édition BERTI, Paris, 2006.
- TAIEB (JP), LE HUEROU (F) : la masse salariale, édition, DONOD, paris, 1997.
- THEVENET (M), DEJOUX (C), ALL : Fonction RH : politiques, métiers et outils des ressources humaines 2<sup>ème</sup> édition , édition Pearson, Paris, 2012.
- VATIER (R) : l'audit social, un instrument au pilotage des entreprises et d'organisations, enseignement et gestion, hivers 1988.

## **2. Dictionnaires :**

- AKOUN (A) : dictionnaire de sociologie, édition ROBER SEUIL, Paris, 1999.

## **3. Articles :**

- BACHOUNDA (R), LAZREG (M): Le bilan social outil de performance ; Perspectives d'une implantation au sein des Entreprises Algériennes Cas: Complexe des machines

agricoles CMA Sidi bel abbés, revue des sciences de gestion N°4-2017, Université de Sidi bel abbés.

- Karine (F-G), Adrier (Z), le Bilan Social, 2003, CIG Série n° 09.
- PERETTI (JM) : Une démarche de lecture du bilan social », in liaisons sociales, no spécial « Le bilan social», no 5111, Paris, 1981.

#### **4. Travaux universitaires :**

- ADGHIRNI (L) : la mesure du climat social dans les organisations. Enjeux et perception, mémoire en science de gestion option ressource humaine, ULB , 2010-2011.
- Ait cheikh (L), NASRI (K) : Le système de rémunération et son impact sur la motivation des salariés au Travail, cas de la SONATRACH de BEJAIA , Mémoire en sciences de gestion Option Gestion Des Ressources Humaines, Université Abderrahmane Mira de Bejaïa Faculté des Sciences Economiques, de Gestion et de Science Commerciale, 2012/2013.
- AMRANE (M), GHERSBRAHAM (S) : L'impact de la rémunération sur la motivation du personnel Cas de SONATRACH (Division Forage), mémoire en sciences de gestion option gestion en ressources humaines, Université Mouloud Mammeri Tizi-Ouzou, 2018-2019.
- BENTAYEB (S), BERKANE (Z) : Audit social dans la cadre d'un redéploiement stratégique : cas d'ENIEM , MÉMOIRE en SCIENCES DE GESTION , UNIVERSITÉ MOULOUD MAMMERI , TIZI-OUZOU, 2016-2017.
- CHEKARI (F), ZAZOUNE (H) : les pratiques de rémunération et la performance de l'entreprise cas ELECTRO-INDUSTRIE, mémoire en sciences de gestion option gestions des ressources humaines, université MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU, 2018.
- DERRAZ (T) : SYSTÈME DE RÉMUNÉRATION ET MANAGEMENT DE LA PERFORMANCE DES ENTREPRISES Cas des entreprises Algériennes, thèse de doctorat en Management des Organisations Option Comptabilité et Fiscalité, Université Abou Bekr BELKAÏD – Tlemcen Faculté des Sciences Economiques, de Gestion et des Sciences Commerciales, 2013/2014.
- IMAKHLOUFEN (J), LALAOUI (L) :le rôle du climat social dans l'implication des salaires cas Entreprise Algérienne textile Industrie et Technique(EATIT) de Bejaia ,

mémoire en science de gestion option sociologie du travail et de ressource humaine ,  
université ABDREHMANE mira de Bejaia, juin2017.

#### **5. Rapports et documents administratifs :**

- Document interne de l'Institut d'audit social, 2012.
- Documents interne fournit par l'entreprise AMOR BENAMOR.

#### **6. Webographie :**

- <https://www.ccimp.com/printpdf/15686>
- [www.d1n7ipsz6ob2ad.cloudfront.net](http://www.d1n7ipsz6ob2ad.cloudfront.net)
- <https://www.ccimp.com/printpdf/15686>
- <https://www.talenteo.fr/climat-social-6-etapes-658>
- <https://culture-rh.com/climat-social-entreprise-definition-mesure-amelioration>
- <https://www.appvizer.fr/magazine/ressources-humaines/bdu/tableau-de-bord-rh-pour-pilotage-efficace/>
- <https://www.definitions-marketing.com/definition/echantillonnage-etude>

## Liste des annexes

**Annexe 1** Questionnaire de l'étude quantitative

**Annexe 2** exemple d'offre de recrutement

**Annexe 3** tableau de bord sécurité MAB

**Annexe 4** organigramme de la direction RH

## **Annexe 1** Questionnaire de l'étude quantitative :

Dans le cadre de la préparation de notre mémoire de fin de cycle, et en vue de l'obtention d'un master en sciences commerciales option management et entrepreneuriat, au sein de l'école des hautes études commerciales EHEC Alger, ayant pour thème de recherche :

**« L'impact de la politique de rémunération sur le maintien de bon climat social dans l'entreprise Amor Benamor».**

Nous vous prions Mesdames, et Messieurs de bien vouloir répondre à notre questionnaire, nous vous serons très reconnaissants de contribuer à la réalisation de notre recherche.

Les réponses enregistrées et les renseignements communiqués seront utilisés à titre scientifique et académique, toute réponse à une grande importance pour nous.

Nous vous garantissons la confidentialité des informations recueillies et nous vous remercions d'avance pour votre collaboration et coopération.

### **Q1 : Etes-vous ?**

- Femme
- Homme

### **Q2 : Quel est votre tranche d'âge ?**

- Moins de 30 ans
- De 31 ans à 40 ans
- De 41 ans à 50 ans
- Plus de 50 ans

### **Q3 : Quel est votre statut socioprofessionnel ?**

- Cadre
- Agent de maîtrise
- Agent d'exécution

### **Q4 : Ancienneté ?**

- Moins de 5 ans
- De 5 ans à 9 ans
- De 10 ans à 14 ans

- DE 15 ans à 19 ans

**Q5 : Quel est votre niveau d'instruction ?**

- Primaire
- Moyen
- Secondaire
- Universitaire

**Q6 : Quel est votre type de contrat ?**

- CDI
- CDD

**Q7 : Pourquoi vous avez choisi cette société ?**

- Une marque connue et reconnue au niveau national et international
- Un système de rémunération adéquat
- Conditions de travail agréable
- Climat social favorable
- L'expérience acquis
- Autre

**Q8 : Est-ce que vous êtes satisfait de votre salaire ?**

- Pas satisfait
- Satisfait

**Q9 : quelle est le degré de satisfaction des salariés vis-à-vis de la politique de rémunération au sein de l'entreprise AMOR BENAMOR ?**

- Insatisfaits
- Ni insatisfaits ni satisfaits
- Ni insatisfaits ni satisfaits
- Très satisfaits

**Q10 : Est-ce que la politique de rémunération pratiquée par l'entreprise « AMOR BENAMOR » répond aux attentes de ses salariés ?**

- Oui

- Non

**Q11 : Est-ce que vous trouvez que votre système de rémunération est équitable ?**

- OUI
- Non

**Q12 : La politique de rémunération au sein de l'entreprise se fait par ?**

- Ancienneté
- Compétence
- Performance
- Statut

**Q13 : La rémunération doit se faire à partir de ?**

- La performance collective
- La performance individuelle
- Les deux à la fois

**Q14 : Est-ce que la politique de rémunération contribue à l'amélioration du comportement des salariés ?**

- Oui
- Non

**Q15 : L'entreprise vous accorde telle des primes ?**

- Oui
- Non

**Q16 : Quelles sont les Composantes de la rémunération qui motivent le personnel d'une entreprise ?**

- Le salaire de base
- PRI
- PRC

**Q17 : Avez-vous déjà bénéficié d'une augmentation de salaire pendant votre carrière professionnelle ?**

- Oui

- Non

**Q 18 : Quels sont les critères utilisés en cas d'augmentation générale de salaires ?**

- Résultats financiers
- Pour maintenir un bon climat social
- Revalorisation du SNMG

**Q19 : Est-ce que vous êtes satisfait par les avantages sociaux de votre entreprise ?**

- Satisfait
- Non Satisfait

**Q20 : Quelles sont les priorités de la politique salariale de votre entreprise ?**

- Attirer de nouvelles compétences
- Retenir et fidéliser le personnel existant
- Motiver le personnel pour plus de performance

**Q21 : est ce que les salariés détiennent des informations sur le paramètres de leur paie ?**

- Oui
- Non

**Q22 : Quelles sont Les effets du système de rémunération établis sur la performance de l'entreprise ?**

- Motiver les employés
- Développer les compétences du personnel
- Améliorer la qualité du travail
- Obtenir le rendement de la société
- Créer une compétitivité interne/externe

**Q23 : Etes-vous suffisamment à l'aise à votre poste de travail ?**

- Oui
- Non

**Q24 : Comment percevez-vous le climat social de votre entreprise?**

- Mauvais
- Passable
- Bon
- Très bon

**Q25 : Est-ce que les conditions de travail sont idéales pour occuper votre poste convenablement ?**

- Oui
- Non

**Q26 : Existe –il une bonne ambiance d’échange entre les employés ?**

- Oui
- Non

**Q27 : comment voir la communication interne dans votre entreprise ?**

- Bonne
- Mauvaise

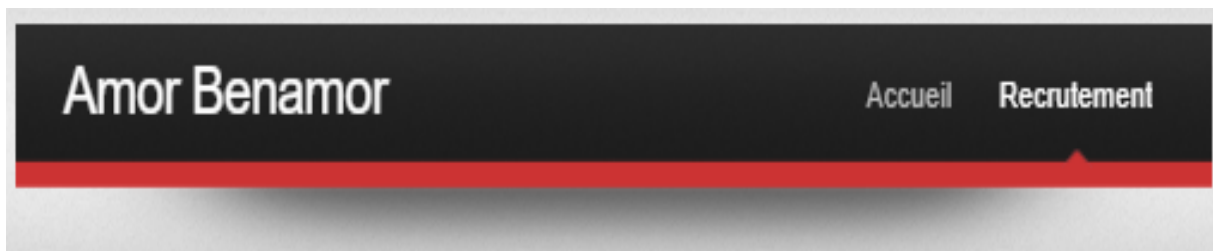
**Q28 : Quels sont Les facteurs de motivation du personnel ?**

- La rémunération
- La carrière
- Climat Social
- La promotion
- La formation

**Q29:Si vous pouviez quitter l’entreprise pour un autre travail à égalité de salaire et des conditions de travail, resteriez-vous dans l’entreprise ?**

- Oui
- Non

## Annexe 2



### Offres d'emploi 2020

Amor Benamor Algérie, le premier groupe producteur de pâtes alimentaires et semoule dans le pays s'engage à lancer sa nouvelle campagne de recrutement en 2020 en sélectionnant les meilleurs portails d'embauches disponibles actuellement sur le web.

Planifiez vous avoir un travail stable, donc soyez sur que vous êtes dans le bon endroit car travailler chez cette société agroalimentaire vous permet non seulement d'avoir un poste avec un contrat CID mais aussi vous assurez un salaire important comme vous vous dotez de plusieurs autres avantages (prime, congé payé, ...)

L'entreprise vous fournit la possibilité d'enregistrer et envoyer votre cv aux responsables de son service RH via son site web <http://www.amorbenamor.com/carriere/candidatures-spontanees>.

Vous pouvez aussi à travers le portail principal de la compagnie postuler les nouvelles offres d'embauches comme vous pouvez le faire sur autres blogs ou sites d'emploi comme [emploiartner.com](http://emploiartner.com)

À priori, la solution ou la manière la plus avantageuse pour réussir votre recherche sur le web est de bien utiliser le formulaire trouvé sur la page principal du site que vous avez choisi, cela veut dire que vous devez bien circuler vos renseignements de candidatures qui sont :

- La fonction et l'organisme.
- La région ou la ville (lieu d'emploi)
- Type de contrat.

Mot-clé :

Organisme :

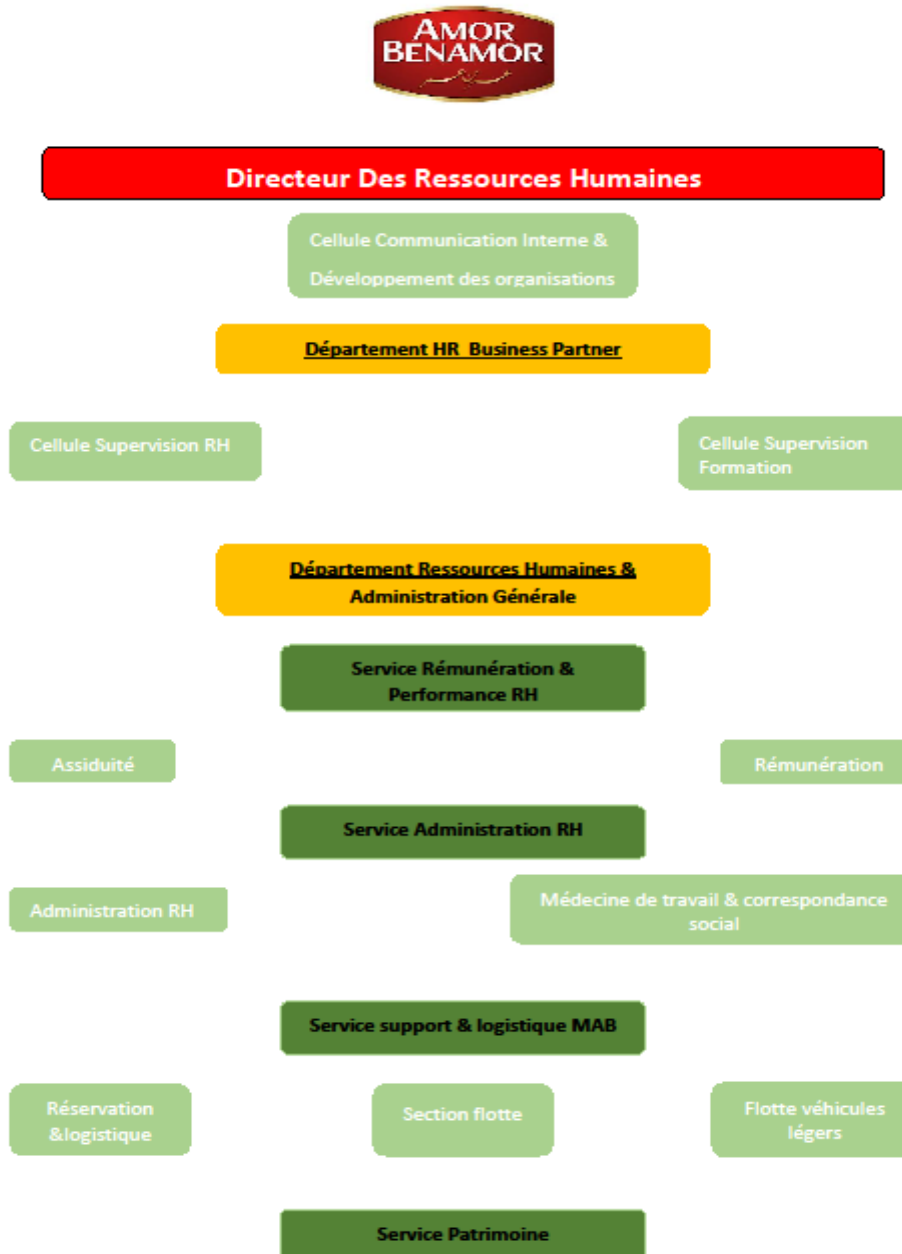
Fonctions :

Région :

Niveau d'étude :



## Annexe4



## Table des matières

Résumé	
Abstract	
ملخص	
Dédicaces	
Remerciement	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Introduction Générale .....	1
<b>CHAPITRE I : La politique de rémunération : une lecture multidimensionnelle de la Littérature .....</b>	<b>5</b>
<b>Section 1 : Les fondements de la rémunération.....</b>	<b>6</b>
1.1 Les définitions et bref histoire sur le concept de rémunération .....	6
1.1.2 Bref historique sur le concept de rémunération.....	7
1.2.1 Importance de la rémunération.....	8
1.2.1.1 Attirer des candidats qualifiés .....	8
1.2.1.2 Garder les employés compétents.....	8
1.2.1.3 Motiver les employés .....	9
1.2.1.4 Faciliter l'atteinte des objectifs stratégiques .....	9
1.2.1.5 Avoir un avantage concurrentiel grâce au contrôle des couts salariaux.....	9
1.2.2 Le processus de la rémunération.....	10
1.3 Les éléments de la rémunération.....	11
1.3.1 La rémunération directe.....	12
1.3.1.1 Salaire de base .....	13
1.3.1.2 Le salaire de performance (variable) .....	13
1.3.1.3 Prime fixe et variable.....	13
1.3.2 La rémunération indirecte .....	14
1.3.2.1 Les périphériques légaux.....	14
1.3.2.1.1 L'intéressement.....	14
1.3.2.1.2 La participation.....	15
1.3.2.1.3 Le plan d'épargne d'entreprise (PEE) .....	15
1.3.2.1.4 Les stocks options.....	15

1.3.2.2 Les périphériques sélectifs.....	17
1.3.2.2.1 Les biens et services fournis à un prix réduit.....	17
1.3.2.2.2 Les biens et services offerts.....	17
1.3.2.3 Les périphériques statutaires .....	17
<b>Sesction2 : Présentation de la politique de rémunération.....</b>	<b>18</b>
2.1La définition et l'élaboration de la politique de rémunération .....	18
2.1.1 Définition de la politique de rémunération .....	18
2.1.2 L'élaboration d'une politique de rémunération.....	18
2.1.2.1 Une réponse à des enjeux économiques et sociaux.....	19
2.2 Les objectifs et les piliers d'une politique de rémunération.....	19
2.2.1 Les objectifs de la politique de rémunération.....	19
2.2.1.1 L'équité.....	20
a- Équité interne.....	20
b- Équité externe.....	20
c- Équité individuelle.....	20
d- Équité collective.....	21
2.2.1.2 Égalité de rémunération entre homme et femme.....	21
2.2.1.3 La reconnaissance des prestations fournies .....	21
2.2.2 Les piliers d'une politique de rémunération.....	22
2.2.2.1 Le niveau de la masse salariale.....	22
2.2.2.2 La compétitivité externe.....	22
2.2.2.3 L'équilibre interne .....	22
2.3 La masse salariale.....	23
2.3.1 Définitions de la masse salariale.....	23
2.3.2 Les types de la masse salariale.....	23
2.3.2.1 Pour le technicien de la paie.....	23
2.3.2.2 Pour le comptable.....	23
2.3.2.3 Pour le gestionnaire de la masse salariale .....	24
2.3.3 Les facteurs d'évolutions de la masse salariale.....	24
2.3.3.1es augmentations volontaires des rémunérations.....	24
a- Augmentations collectives (AC) .....	25
b- Les augmentations individuelles (AI) .....	25
2.3.3.2 les facteurs d'évolution structurelle de la masse salariale.....	25

a- L'effet d'effectif.....	25
b- l'effet de structure.....	25
c- L'effet de noria .....	25
<b>Section 3 : les types et Les critères de Politique de rémunération.....</b>	<b>26</b>
3.1 Les types de politique de rémunération.....	26
3.1.1 La politique de rémunération individualisée.....	26
3.1.1.1 Définition.....	26
3.1.1.2 Inconvénients de la politique de rémunération individualisée.....	27
3.1.2 La politique de rémunération Fixe.....	27
3.1.2.1 Définition .....	27
3.1.2.2 Le Salaire de Qualification.....	28
3.1.2.2.1 Le processus de classification et de qualification .....	29
A- L'étude et la description des postes.....	29
B- Les différentes méthodes d'évaluation.....	29
B1- La méthode analytique.....	29
B2- La méthode globale.....	30
C- l'échelle des salaires.....	31
D- Une fourchette mini-maxi.....	31
3.1.3 La politique de rémunération variable.....	31
3.1.3.1 Définition .....	31
3.2. Les facteurs de rémunération.....	32
3.2.1 Les facteurs internes de rémunération.....	32
3.2.1.1 Nature de l'emploi.....	32
3.2.1.2 Contribution du salarié.....	32
3.2.1.3 Capacité de payer.....	32
3.2.1.4 Productivité de la main d'œuvre.....	32
3.2.2 Les facteurs externes de rémunération.....	33
3.2.2.1 Lois du marché.....	33
3.2.2.2 Législation gouvernementale.....	33
3.2.2.3 Coût de la vie.....	33
3.3 Les critères d'un bon système (ou politique) de rémunération .....	33
3.3.1 Un système de rémunération lié a la stratégie .....	33
3.3.2 Un système de rémunération équitable .....	34

3.3.3 Un système de rémunération compétitif .....	34
3.3.4 Un système de rémunération motivant .....	34
3.3.5 Un système de rémunération fédérateur .....	34
3.3.6 Un système de rémunération flexible .....	34
3.3.7 Un système de rémunération contrôlé .....	34
3.3.8 Un système de rémunération transparent.....	35
3.3.9 Un système de rémunération segmenté .....	35
3.3.10 Un système de rémunération globale .....	35
3.3.11 Un système de rémunération partagé .....	35
<b>CHAPITRE II : « Généralité sur le climat social ».....</b>	<b>39</b>
<b>Section 1 : Le cadre théorique du concept du climat social.....</b>	<b>39</b>
1.1 Les Théories et les définitions du climat social .....	39
1.1.1 Théorie et travaux sur le climat social.....	39
1.1.1.1 La théorie de likert.....	39
1.1.1.2 La théorie de Lewin .....	40
1.1.1.3 La théorie de Halpin et Croft.....	40
1.1.1.4 Travaux sur le climat social dans l'organisation.....	41
1. Travaux de likert.....	41
1.1.1.5 Travaux de Susan, Brian et Goodine.....	42
1.1.2 Définitions du climat social .....	43
1.2 Les approche du climat social.....	44
1.2.1 L'approche structurelle du climat social.....	44
1.2.2 L'approche subjective ou psychologique du climat social.....	45
1.2.3 L'approche perceptive du climat social.....	46
1.3 Les facteurs influencent le climat social.....	47
<b>Section 2 : le climat social au sein des organisations.....</b>	<b>48</b>
2.1 Les déterminants du climat social .....	48
2.1.1 Les facteurs physiques .....	48
2.1.1.1 l'environnement de l'entreprise .....	48
2.1.1.2 la taille et la structure de l'entreprise .....	48
2.1.1.3 la nature de la production.....	48

2.1.1.4 composition des effectifs de l'entreprise .....	49
2.1.2 Les facteurs organisationnels.....	49
2.1.2.1 Les conditions de travail .....	49
2.1.2.2 Le style de management .....	49
a. la conduite autoritaire .....	49
b. La conduite « laisser faire ».....	49
c. La conduite « démocratique » .....	49
2.1.2.3 Les politiques RH de l'entreprise .....	50
2.2 Les indicateurs et les dimensions de climat social .....	50
2.2.1 Les indicateurs du climat social.....	50
2.2.1.1 Les indicateurs quantitatifs.....	50
2.2.1.2 Les indicateurs perceptifs .....	51
2.2.2 Les dimensions de climat social.....	52
2.2.2.1 Les relations avec les collègues.....	52
2.2.2.2 Les relations avec les supérieurs.....	52
2.3 L'importance d'avoir un bon climat social.....	53
2.3.1 La productivité .....	53
2.3.2 Une entreprise plus humaine, plus productive .....	53
2.3.3 Une entreprise plus attractive .....	54
2.3.4 Bienveillance et confiance, recette du bon climat social.....	54
<b>Section 3 : Les outils de mesure de climat social dans l'entreprise .....</b>	<b>55</b>
3.1. L'Audit social .....	55
3.1.1 Définition de l'audit social .....	56
3.1.2 Les objectifs de l'audit du climat social .....	57
3.1.2.1 Diagnostiquer les perceptions des collaborateurs.....	57
3.1.2.2 Évaluer les opinions des collaborateurs lors d'un événement majeur. ....	57
3.1.2.3 Mesurer l'impact d'une politique sociale.....	58
3.1.3 Les niveaux de l'audit .....	59
3.1.4 Les outils d'audit social .....	60
3.1.4.1. Le questionnaires de prise de connaissance (QPC).....	60
3.1.4.2 Le questionnaire de contrôle interne (QCI).....	60
3.1.4.3 Les tableaux d'attribution des responsabilités (TAR) .....	61
3.1.4.4 Les plans d'échantillonnage .....	61

3.2 Tableau de bord social .....	61
3.2.1 Définition du tableau de bord social .....	61
3.2.2 Rôle des tableaux de bord sociaux .....	62
3.2.3 Principe du tableau de bord social .....	62
3.2.4 Objectif du tableau de bord social .....	62
3.2.4 Les avantages du tableau de bord social .....	63
3.3 Le bilan social .....	63
3.3.1 Définition de bilan social .....	63
3.3.2 Les objectifs du Bilan social .....	64
3.3.3 aperçu des différentes attentes des parties prenant.....	65
3.3.4 Intérêts du bilan social .....	66
3.3.4.1 facteur de modernisation.....	66
3.3.4.2 outil de communication.....	67
3.3.5 Le contenu du bilan social.....	67
3.4 Baromètre social.....	67
3.4.2 Les baromètres sociaux mesurent pour agir.....	68
3.4.3 Communication direct et libérée.....	68
3.4.4 Suivre les évolutions sociales.....	68
3.4.5 Anticiper les principaux risques sociaux.....	69
3.4.6Accompagner le pilotage stratégique des organisations.....	69

**Chapitre 3 : Etude de l'impact de politique de rémunération sur le maintien d'un bon climat social au sein d'AMOR BENAMOR.....70**

**Section1 : Présentation de l'organisme d'accueil Amor Benamor .....71**

1.1 Présentation du groupe Benamor .....	71
1.2 Historique .....	72
1.3 Les filiales du groupe .....	72
1.3.1 La conserverie Amor Benamor (CAB) .....	72
1.3.2 Les moulins Amor Benamor .....	73
1.3.3 AMOR BENAMOR promotion immobilière .....	73
1.3.4 AMOR BENAMOR Promotion Touristique .....	73
1.3.5 La SPA mediterranean mills company .....	74
1.4 Valeurs, vision et missions de l'entreprise .....	74
1.4.1 Valeurs .....	74

1.4.2 Vision .....	75
1.4.3 Missions .....	75
1.5 Organigramme des MAB .....	75
1.6 Présentation des différents départements .....	75
1.6.1 Direction générale .....	76
1.6.2 Département des finances et comptabilité .....	76
1.6.3 Département matériels et maintenance .....	76
1.6.4 Département des achats & approvisionnements.....	76
1.6.5 Département Qualité, Hygiène, Sécurité, Environnement .....	76
1.6.6 Département de projets MAB .....	76
1.6.7 Département des ressources humaines.....	76
1.7 SWOT.....	79
<b>Section 2 : Le cadre méthodologique de l'enquête.....</b>	<b>80</b>
2.1 Présentation de la méthodologie de l'enquête.....	80
2.1.1 L'objectif de l'enquête.....	80
2.1.3 L'échantillonnage .....	81
2.2 La taille de l'échantillon.....	81
2.3 La conception du questionnaire.....	81
2.3.1 Définition et type de questionnaire.....	81
2.3.2 L'élaboration du questionnaire.....	82
2.4 Mode d'administration du questionnaire .....	82
2.5 Méthodes de traitement des résultats .....	82
<b>Section 3 : Résultats et analyse des résultats de l'enquête .....</b>	<b>83</b>
3.1. Analyse et interprétation des résultats de l'enquête .....	83
3.1.1 Les caractéristiques de l'échantillon étudié.....	83
3.1.2 La politique de rémunération.....	90
3.1.3 Climat social d'AMOR BENAMOR .....	106
3.2 Synthèse globale des résultats de notre enquête .....	113
3.3 Suggestions et recommandations .....	115
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>119</b>
<b>Bibliographie</b>	
<b>Annexes</b>	