

# **ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES**



**Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de**

**Master en Sciences Commerciales**

**Spécialité : Management & Entreprenariat**

## **Thème**

**L'impact de la politique salariale sur  
le climat social**

**ETUDE DE CAS : Moulins Amor Benamor**

**Réalisé par :**

**Mlle Rafida CHAOUCH**

**Mlle Amani MOUHOUB**

**Encadré par :**

**Mr Smain CHABANI**

**Professeur à**

**L'EHEC Alger.**

**9<sup>ème</sup> Promotion**

**Juin 2022**



# **ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES**



**Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de**

**Master en Sciences Commerciales**

**Spécialité : Management & Entreprenariat**

## **Thème**

**L'impact de la politique salariale sur  
le climat social**

**ETUDE DE CAS : Moulins Amor Benamor**

**Réalisé par :**

**Mlle Rafida CHAOUCH**

**Mlle Amani MOUHOUB**

**Encadré par :**

**Mr Smain CHABANI**

**Professeur à**

**L'EHEC Alger.**

**9<sup>ème</sup> Promotion**

**Juin 2022**

## **Résumé :**

De nos jours, les entreprises privées considèrent l'élaboration d'une politique salariale pertinente un enjeu majeur pour l'amélioration du climat social ; elles ont mis la motivation et la fidélisation des travailleurs parmi ses premières préoccupations.

Suite à cette préoccupation, une nouvelle politique salariale a été élaborée par l'entreprise Amor Benamor pour répondre aux besoins de ses employés.

A cet effet, nous avons choisi les Moulins de la wilaya de Guelma, afin de démontrer l'impact de la politique salariale sur le climat social de l'entreprise et de déceler les éléments de la rémunération qui peuvent influencer sur la motivation et l'engagement des salariés.

Dans notre recherche, nous avons constaté que le climat social n'est pas seulement déterminé par l'état des conditions de travail. En fait, cela est également influencé par l'approche de gestion de la rémunération adoptée par l'entreprise, il est important d'étudier les besoins des ressources humaines avant la mise en place de toute politique de rémunération.

Les résultats de cette étude confirment que les travailleurs de l'entreprise Amor Benamor sont satisfaits de cette nouvelle politique salariale mais ils déclarent l'instabilité du climat social. Donc nous pouvons dire que la gestion de rémunération adoptée par cette entreprise est adéquate malgré l'instabilité de son climat social.

**Les mots clés :** Politique salariale, climat social, entreprises privées, motivation, fidélisation.

## **Abstract :**

Nowadays, private companies consider the development of a relevant wage policy a major challenge for improving the social climate; they put the motivation and retention of workers among its first concerns.

Following this concern, a new salary policy has been developed by the company Amor Benamor to meet the needs of its employees.

To this end, we chose the Mills of the wilaya of Guelma, in order to demonstrate the impact of the wage policy on the social climate of the company and to detect the elements of the remuneration which can influence the motivation and the employee commitment.

In our research, we found that the social climate is not only determined by the state of working conditions. In fact, this is also influenced by the compensation management approach adopted by the company, it is important to study the needs of human resources before setting up any compensation policy.

The results of this study confirm that the workers of the company Amor Benamor are satisfied with this new salary policy but they declare the instability of the social climate. So we can say that the compensation management adopted by this company is adequate despite the instability of its social climate.

**Keyword :** Wage policy, social climate, private companies, motivation, retention of workers.

## المخلص

في الوقت الحالي ، تعتبر الشركات الخاصة تطوير سياسة أجور متوازنة تحديًا كبيرًا لتحسين المناخ الاجتماعي؛ ولذلك وضعوا تحفيز العمال و كسب ولائهم من بين اهتماماتهم الأولى.

نظرا لهذا قامت شركة عمر بن عمر بوضع سياسة رواتب جديدة لتلبية احتياجات موظفيها.

وتحقيقا لهذه الغاية ، اخترنا مطاحن ولاية قالمة ، من أجل توضيح تأثير سياسة الأجور على المناخ الاجتماعي للشركة واكتشاف عناصر المكافأة التي يمكن أن تؤثر على الدافعية والتزام الموظف.

وجدنا في بحثنا أن المناخ الاجتماعي لا يتحدد فقط بحالة ظروف العمل. في الواقع ، يتأثر أيضًا بسياسة وإدارة التعويضات الذي تتبناه الشركة ، فمن المهم دراسة احتياجات الموارد البشرية قبل وضع أي سياسة تعويض.

تؤكد نتائج هذه الدراسة أن العاملين في شركة عمر بن عمر راضون عن سياسة الرواتب الجديدة ، لكنهم يشكون من عدم استقرار المناخ الاجتماعي للمؤسسة. لذلك يمكننا القول إن سياسة الاجور التي تتبناها هذه الشركة تعتبر عادلة ومتوازنة على الرغم من عدم استقرار مناخها الاجتماعي

**الكلمات المفتاحية** سياسة الاجور، المناخ الاجتماعي، التحفيز، الشركات الخاصة، الولاء

## **Dédicace :**

*En tout premier lieu, je remercie le bon Dieu, tout puissant, de m'avoir donné la force pour survivre, ainsi que l'audace pour dépasser toutes les difficultés.*

*Je tien sincèrement à dédier ce travail à mes chers parents :*

*A l'homme de ma vie, mon exemple éternel, mon soutien moral et source de joie et de bonheur, celui qui s'est toujours sacrifié pour me voir réussir, à toi mon père **Ammar CHAOUCH**.*

*A la lumière de mes jours, la source de mes efforts, la flamme de mon cœur, ma vie et mon bonheur, à la femme qui a souffert sans me laisser souffrir, maman que j'adore **Choucha AMOURA**.*

*A mes chers frères **Seif Eddine Chaouch** et **Abdehyakïn Chaouch** pour leur appui et leur encouragement tout au long ma réalisation de cette étude.*

*Je tiens à remercier ma chère SŒUR, **Docteur Asma** pour m'avoir grandement aidé au cours de la rédaction de cette thèse ; j'apprécie particulièrement sa disponibilité ; son soutien moral et sa sympathie.*

*Je remercie également mes chères amies **Oulbani Chaima**, **Oulbani Abir**, **Aya Maache** et **Souaidi Roukaya** Pour leur amour inestimable, leur soutien, et leur encouragement.*

*Mes remerciements les plus chaleureux vont à toute ma famille : mes grands-parents, mes oncles, mes tentes et mes petites sœurs que j'aime trop **Nourhene** et **Chahed**.*

*Sans oublier mon binôme **Amani** pour son soutien moral, sa patience et sa compréhension.*

*Que ce travail soit l'accomplissement de vos vœux tant allégués ; et le fruit de votre soutien infailible.*

**Chaouch Rafida.**

## *Dédicace*

*A mes parents :*

*Ma mère **MOUHOUB Fatiha**, qui a œuvré pour ma réussite, de part son amour, son soutien, tout les sacrifices consentis et ses précieux conseils, pour toute son assistance et sa et sa présence dans ma vie, reçois à travers ce travail aussi modeste soit-il, l'expression de mes sentiments et de mon éternelle gratitude.*

*Mon père **MOUHOUB Azzedine**, qui peut être fière et trouver ici le résultat de longue années de sacrifices et de privations pour m'aider à avancer dans ma vie. Puisse Dieu faire en sorte que ce travail porte son fruit. Merci pour l'éducation, les valeurs nobles et le sentiment permanent venu de toi.*

*A mes sœurs*

*« **Noussaïba et Rofaïda** » ainsi qu'à mon frère « **Mouatez** », qui n'ont cessé d'être pour moi des exemples de persévérance, de courage et de générosité. Pour leur complicité, leur tendresse et leur présence.*

*Je remercie mon binôme « **Rofaïda Chaouch** » pour la compréhension et la patience et de la coopération. Mes remerciements les plus chaleureux vont à mes chères amies **Aya Maache** et **Souaïdi Roukaya** pour leur amour inestimable, leur soutien, leur encouragements et pour l'ambiance agréable tout au long période et pour la présence dans les moments difficiles et passé d'excellents moments.*

*A tout ma famille*

*Pour leur amour inestimable, leur confiance, leurs sacrifices et toutes les valeurs qu'ils ont su m'inculquer.*

*Ce travail n'aurait jamais vu le jour sans la volonté de DIEU qui m'a offert santé, courage, force et volonté jusqu'au dernier moment. Je remercie DIEU pour ça et pour tout le reste.*

*Mouhoub Amani.*

## **REMERCIEMENT**

Nous tenons tout d'abord à remercier Dieu le tout puissant et miséricordieux, qui nous a donné la force et la patience d'accomplir ce modeste travail ;

Nous tenons à exprimer nos sincères remerciements à notre encadrant Monsieur **Smain CHABANI** pour l'intérêt qu'il a porté à notre travail, grâce à ces conseils et ses orientations et son soutien tout au long de la réalisation de ce travail.

Nous tenons à remercier également l'ensemble des enseignants d'EHEC Alger pour leurs orientations et leurs pédagogies tout au long de ce travail.

Nous remercions les responsables de l'entreprise « Moulins Amor Benamor » qui ont manifesté un intérêt considérable pour la présente recherche, Monsieur **Tayeb ZITOUNE** le directeur de l'administration général, ainsi que Monsieur **Khaled KACHI** notre mètre de stage.

Et tous les employés des moulins pour leurs accueils.

Enfin, tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la conception de ce travail, trouvent ici l'expression de notre profonde reconnaissance.

**Merci**

## La liste des tableaux :

### Chapitre 03 :

<b>Numéro du tableau</b>	<b>Intitulé</b>	<b>Page</b>
<b>1</b>	<b>Fiche technique de l'entreprise.</b>	<b>86</b>
<b>2</b>	<b>L'analyse SWOT de l'entreprise Amor Benamor.</b>	<b>96</b>
<b>3</b>	<b>La répartition des effectifs par sexe.</b>	<b>101</b>
<b>4</b>	<b>La répartition de la population étudiée selon l'âge.</b>	<b>102</b>
<b>5</b>	<b>La répartition des effectifs par CSP.</b>	<b>104</b>
<b>6</b>	<b>La répartition de la population étudiée selon le diplôme.</b>	<b>105</b>
<b>7</b>	<b>La répartition des effectifs par ancienneté.</b>	<b>106</b>
<b>8</b>	<b>La répartition de la population étudiée selon l'ancienneté dans le poste actuel.</b>	<b>107</b>
<b>9</b>	<b>La répartition des effectifs selon le temps de travail.</b>	<b>108</b>
<b>10</b>	<b>La répartition de la population étudiée selon le salaire.</b>	<b>109</b>
<b>11</b>	<b>Le rapport entre le salaire et le travail fourni.</b>	<b>110</b>
<b>12</b>	<b>Les quatre expressions liées à la politique salariale (les plus répétées) selon les opinions des employés.</b>	<b>111</b>
<b>13</b>	<b>La nouvelle politique salariale de l'entreprise Amor Benamor.</b>	<b>114</b>

<b>14</b>	<b>Les avis des salariés concernant la politique salariale mise en place dans leur entreprise.</b>	<b>115</b>
<b>15</b>	<b>La répartition de la population étudiée selon l'estimation du climat social.</b>	<b>119</b>
<b>16</b>	<b>La répartition de la population étudiée selon la satisfaction de la trajectoire dans l'entreprise.</b>	<b>120</b>
<b>17</b>	<b>La répartition de la population étudiée selon le confort dans le poste de travail.</b>	<b>121</b>
<b>18</b>	<b>Tableau A : Classement 1</b> <b>Tableau B : Classement 2</b> <b>Tableau C : Classement 3</b> <b>Tableau D : Classement 4</b> <b>Tableau E : Classement 5</b> <b>Tableau F : Classement 6</b> <b>Tableau G : Classement 7</b> <b>Tableau H : Classement 8</b> <b>Tableau I : Classement 9</b> <b>Tableau J : Classement 10</b>	<b>123</b> <b>124</b> <b>125</b> <b>126</b> <b>127</b> <b>128</b> <b>129</b> <b>130</b> <b>131</b> <b>132</b>
<b>19</b>	<b>La répartition la population selon la possibilité de quitter l'entreprise.</b>	<b>135</b>

## Liste des figures :

### Chapitre 01 :

<b>Numéro de figure</b>	<b>Intitulé</b>	<b>Page</b>
<b>1</b>	<b>Les éléments de la politique salariale.</b>	<b>17</b>
<b>2</b>	<b>La pyramide des rémunérations.</b>	<b>20</b>
<b>3</b>	<b>Les trois équilibres du système de rémunération à maintenir.</b>	<b>23</b>

### Chapitre 02 :

<b>Numéro de figure</b>	<b>Intitulé</b>	<b>Page</b>
<b>1</b>	<b>Les indicateurs d'évaluation et de prévision.</b>	<b>52</b>
<b>2</b>	<b>Les paramètres qui influencent le climat social.</b>	<b>78</b>

### Chapitre 03 :

<b>Numéro de figure</b>	<b>Intitulé</b>	<b>Page</b>
<b>1</b>	<b>L'organigramme de l'entreprise.</b>	<b>91</b>
<b>2</b>	<b>L'organigramme de la direction générale de l'entreprise.</b>	<b>92</b>
<b>3</b>	<b>L'organigramme de la direction des ressources humaines.</b>	<b>94</b>

<b>4</b>	<b>L'organigramme de la direction commercial et marketing.</b>	<b>95</b>
<b>5</b>	<b>L'organigramme de la direction de finance et comptabilité.</b>	<b>96</b>
<b>6</b>	<b>La répartition des effectifs par sexe.</b>	<b>102</b>
<b>7</b>	<b>La répartition de la population étudiée selon l'âge.</b>	<b>103</b>
<b>8</b>	<b>La répartition de la population étudiée selon le diplôme.</b>	<b>105</b>
<b>9</b>	<b>Les avis des salariés concernant la politique salariale mise en place dans leur entreprise.</b>	<b>115</b>
<b>10</b>	<b>Les avantages de la politique salariale les plus offerts au sein de l'entreprise Amor Benamor.</b>	<b>116</b>
<b>11</b>	<b>Les motifs de motivation les plus intéressants au sein de l'entreprise Amor Benamor.</b>	<b>118</b>
<b>12</b>	<b>La répartition de la population étudiée selon l'estimation du climat social.</b>	<b>119</b>
<b>13</b>	<b>La répartition de la population étudiée selon la satisfaction de la trajectoire dans l'entreprise.</b>	<b>121</b>
<b>14</b>	<b>La répartition de la population étudiée selon le confort dans le poste de travail.</b>	<b>122</b>

Liste des abréviations :

<b>Abréviation</b>	<b>Signification</b>
<b>DRH</b>	<b>Direction de ressources humaines.</b>
<b>SGT</b>	<b>Statut général du travailleur.</b>
<b>RH</b>	<b>Ressources humaines.</b>
<b>AFEP</b>	<b>Association française des entreprises privées.</b>
<b>Medef</b>	<b>Mouvement des entreprises de France.</b>
<b>SMART</b>	<b>Spécifique Mesurable Atteignable Réaliste Temporel.</b>
<b>SMIC</b>	<b>Salaire minimum interprofessionnel de croissance.</b>
<b>CNN</b>	<b>Convention collective nationale.</b>
<b>GVT</b>	<b>Glissement technique vieillesse.</b>
<b>BSI</b>	<b>Bilan social individuel.</b>
<b>SAV</b>	<b>Service après-vente.</b>
<b>CSE</b>	<b>Comité social et économique.</b>
<b>CSE</b>	<b>Comité d'hygiène de sécurité et des conditions de travail.</b>
<b>DP</b>	<b>Délégué des personnels.</b>
<b>TPE</b>	<b>Très petites entreprises.</b>
<b>PME</b>	<b>Petites et moyennes entreprises.</b>
<b>QVT</b>	<b>Qualité de vie du travail.</b>

<b>RSE</b>	<b>Responsabilité social des entreprises.</b>
<b>RPS</b>	<b>Risque psychosociaux.</b>
<b>GPEC</b>	<b>Gestion prévisionnelles des emplois et des compétences.</b>
<b>CAB</b>	<b>Conserverie Amor Benamor</b>
<b>CSCEC</b>	<b>China state construction engineering corporation</b>
<b>SARL</b>	<b>Société à responsabilité limité</b>
<b>MAB</b>	<b>Les moulins Amor Benamor</b>
<b>SSSF</b>	<b>Semoule supérieure super fine</b>
<b>SSSE</b>	<b>Semoule supérieure super extra</b>
<b>HACCP</b>	<b>Hazard analysis critical control point</b>
<b>ISO</b>	<b>International organisation for standardization</b>
<b>SWOT</b>	<b>Strengths, weaknesse, opportunities</b>
<b>CSP</b>	<b>Catégories socioprofessionnelles</b>
<b>ITP</b>	<b>Indemnités de travail poste</b>
<b>IEP</b>	<b>Indemnités exercice professionnel</b>

## **Sommaire :**

<b>Introduction générale :</b> .....	1
<b>Chapitre 01 : Généralité sur la politique salariale au sein des entreprises privées</b> .....	6
Section 01 : Aspects historiques et théoriques de la politique salariale. ....	7
Section 02 : La mise en place d'une politique salariale motivante. ....	28
Section 03 : la politique salariale est son influence sur la motivation.....	37
<b>Chapitre 02 : Aperçu théorique sur le climat social au sein des entreprises privées</b> . ....	46
Section 01 : Le climat social.....	47
Section 02 : la mesure et l'amélioration du climat social.....	55
Section 03 : Le lien entre la politique salariale et le climat social. ....	74
<b>Chapitre 03 : le lien entre la politique salariale et le climat social au sein de l'entreprise Amor Benamor</b> . ....	84
Section 01 : La présentation de l'organisme d'accueil.....	85
Section 02 : L'étude quantitative.....	97
<b>Conclusion générale</b> .....	139
<b>Bibliographie</b> .....	
<b>Annexe</b> . ....	
<b>Table de matières</b> .....	



**Introduction générale**

De nos jours, le secteur privé pour le développement est devenu un enjeu dans nombre de forums internationaux et régionaux. Il est un moteur de croissance économique et de création d'emplois. Ce qui est important, cependant, c'est que la richesse créée par la croissance soit partagée au sein de la société, tandis que la création d'emplois repose sur les principes du travail décent.

Pendant la crise sanitaire de COVID-19, le secteur privé a joué un rôle déterminant au niveau local, national, et mondial. Et grâce à la gestion de ressources humaines, l'entreprise privée a réussi à surmonter cette crise et à adapter le fonctionnement des services de santé au travail afin de lutter contre la propagation de la COVID-19.

Les ressources humaines sont au cœur du développement des entreprises à court et à long terme. Ils se positionnent comme des moteurs essentiels et importants de l'organisation de l'entreprise et de la transformation digitale par la création de valeurs. La préoccupation majeure de toute entreprise est d'établir un modèle de gestion de ses ressources qui les attire, les retient et les motive au service du développement durable et de la compétitivité nationale et internationale.

Dans l'économie moderne d'aujourd'hui, opter pour la gestion participative est très important pour rester au fait du marché. Les managers doivent impliquer les salariés dans le processus d'atteinte des objectifs, car les stratégies de ces entreprises nécessitent une formidable mobilisation des salariés.

La participation active des salariés de l'entreprise ne doit pas être entravée par des systèmes de rémunération inappropriés, voire déraisonnables. Chaque manager doit être conscient de cette réalité pour en éviter les conséquences, et il doit faire du système de rémunération le moteur de la progression de l'entreprise.

Dans la littérature de gestion, la politique salariale est considérée comme un sujet fondamental de la gestion de ressources humaines et de l'entreprise. C'est une opération très importante car, elle peut créer le bon climat social qui aide à l'augmentation de la productivité.

« Il est évident que les différentes formes du paiement ne modifient en rien la nature du salaire, bien que telle forme puisse être plus favorable que telle autre au développement de la production capitaliste ». <sup>1</sup>

La valeur attachée au climat social nous amène à penser que se concentrer uniquement sur les ressources matérielles n'est pas bonne car la satisfaction de l'employé peut dépendre de l'ambiance régnant dans l'entreprise.

Un salarié satisfait va placer les objectifs de l'organisation dans le premier rang. De ce fait, l'amélioration des conditions de travail est un avantage social pour les salariés et leurs dirigeants. Cela permet une meilleure gestion de ces personnes et l'assurément de leur sécurité et développement en créant un bon climat social et des relations de travail favorables.

Le climat social selon LEVY-LEBOYER : « n'est pas seulement la somme du moral des salariés, il résulte dès la comparaison entre ce que les salariés attendent et ce que l'entreprise offre en contrepartie ». <sup>2</sup> Par conséquent, il se réfère à la situation réelle de l'entreprise et aux moyens adoptés pour mener la tâche dans les meilleures conditions. Dans ce cas, la mesure du climat social est nécessaire car il s'agit de recueillir, d'évaluer et de comprendre les perceptions des salariés de l'entreprise liés à leur vie professionnelle, tels que les conditions de travail, le niveau de stress, l'implication dans le travail et la motivation, la qualité du management, la satisfaction de la politique salariale, la communication interne et les stratégies de l'entreprise.

A cet effet, les managers se sont intéressés au climat social et au lien entre les politiques salariales qui ont un impact non négligeable sur les ressources humaines et leur environnement de travail. Pour cela nous avons choisi le thème : **L'impact de la politique salariale sur le climat social** dans le cadre de notre mémoire de fin de cycle afin d'éclaircir ce lien et de focaliser sur la gestion de rémunération et son influence sur la motivation des salariés.

Le choix de ce thème a été stimulé par la profonde préoccupation des ressources humaines dans l'entreprise et l'envie de découvrir la meilleure gestion de rémunération qui répond aux besoins des salariés afin d'améliorer le climat social de l'entreprise.

---

<sup>1</sup> <https://books.openedition.org/pufc/9783?lang=fr> (consulté le 01/06/2022 à 15h30).

<sup>2</sup> LEVY-LEBOYER, (Claude) : *La motivation au travail, Modèles et stratégies*, 3ème édition, édition d'organisation, Paris, 2006, P.17.

Cette étude va nous permettre de traiter la gestion de rémunération et son influence sur le climat social en se référant aux salariés algériens, plus exactement aux salariés de l'entreprise Amor Benamor, afin de répondre à la question principale : **quel est l'impact de la politique salariale sur le climat social?**

De cette question principale s'éclate d'autres questions secondaires, qui sont :

- La politique salariale est-elle un facteur fondamental qui influence le climat social?
- Comment on peut mesurer le climat social au sein de l'entreprise?
- Peut-on parler d'un bon climat social à Amor Benamor?

Pour pouvoir répondre à ces questionnements nous avons posé les hypothèses suivantes :

H1 : La politique de rémunération est un déterminant essentiel de la création du climat social. Elle joue un rôle primordial dans son amélioration.

H2 : On peut mesurer le climat social seulement par le degré de satisfaction des salariés.

H3 : Offrir un bon climat social est l'une des préoccupations de l'entreprise Amor Benamor.

Lors de l'élaboration de notre travail, nous avons recouru à la recherche documentaire qui traite la politique salariale et le climat social au sein des entreprises privées.

L'élaboration de la bibliographie nous permettra également de comprendre la naissance et le fonctionnement des systèmes de rémunération ainsi que les indicateurs et outils de mesure du climat social. Mais la faiblesse des références nous a conduit à utiliser les sites internet disponibles pour compléter notre recherche.

Pour mener à bien cette recherche, nous avons privilégié une étude quantitative qui s'appuie sur un questionnaire administré aux salariés de l'entreprise Amor Benamor représentant notre population cible.

Ce mémoire est composé de trois chapitres, nous abordons dans le premier chapitre des généralités sur la politique de rémunération qui englobe un petit aperçu sur l'historique et l'évolution de ce concept, notamment en Algérie. La mise en place de cette politique, ses principes, enjeux et objectifs ainsi que son impact sur la motivation des salariés.

Le deuxième chapitre portera sur le climat social, ses approches, ses outils de mesure et ses indicateurs d'amélioration. On va toucher les conflits internes et les procédures de fidélisation des employés, la dernière partie sera consacrée à la relation entre ce climat social et la politique salariale au sein de l'entreprise privée.

Dans le troisième chapitre nous allons présenter l'entreprise Amor Benamor, son organisation et ses activités aussi nous allons consacrer une section pour le dépouillement de questionnaire et à l'interprétation des résultats obtenus.

**Chapitre01 :**

**Généralité sur la politique salariale au sein des  
entreprises privées**

# **Chapitre01 : Généralité sur la politique salariale au sein des entreprises privées.**

## **Introduction du chapitre :**

Une entreprise peut avoir une excellente stratégie, disposer d'une excellente technique et être conçue pour tout faire par des revenus et des bénéfices uniquement lorsque les personnes censées gérer l'organisation le font. La mission principale d'un DRH est de s'assurer que les employés sont payés en montants prédéterminés à des dates prédéterminées car leur participation effective est basée sur le fait qu'ils sont payés pour leur travail.

La politique salariale est l'un des sujets les plus sensibles en gestion des Ressources Humaines car elle correspond à l'élaboration et à la mise en place de méthodes précises de rémunération globale des salariés. Cette politique est généralement élaborée par la direction des ressources humaines et liée à la direction administrative et financière de l'entreprise.

Afin de traiter cette thématique, nous avons subdivisé le premier chapitre en trois sections, dans lesquels on va introduire la politique salariale au sein des entreprises privées.

La première section sera consacrée aux aspects historiques et théoriques de la politique salariale, nous aborderons les notions principales liées aux stratégies de rémunération.

Ensuite, dans une seconde section nous allons expliquer comment on peut élaborer une politique salariale motivante. Et on va finir dans la troisième section avec le lien entre la politique salariale et la motivation des salariés.

## **Section 1 : Aspects historiques et théoriques de la politique salariale**

Pour clarifier davantage le concept de notre thème, nous avons conçu une section où nous présenterons l'historique et l'évolution de la politique salariale, sa définition, ses enjeux et ses fondements théoriques.

### **1. Les aspects historiques :**

#### **1.1. Historique de la politique salariale :**

Au début du siècle (1880-1917), la rémunération présentait une dominante individuelle dans la mesure où celle-ci se faisait à la pièce en fonction du rendement de chaque travailleur : elle était en fait une simple valeur d'échange du travail fourni. Puis, l'entre-deux guerres (1920-1930), marquée par le développement de la syndicalisation et une plus forte

## **Chapitre01 : Généralité sur la politique salariale au sein des entreprises privées.**

qualification des salariés va faire apparaître la notion de hiérarchisation des rémunérations. En effet, on va rémunérer en fonction de la complexité de la tâche effectuée. La doctrine Gaulliste en matière sociale marque, quant à elle, la période des trente glorieuses. Pour concrétiser l'association Capital et Travail certaines innovations sont mises en place telles que la création de la participation obligatoire des salariés aux profits de l'expansion de l'entreprise.<sup>1</sup>

La mise en place d'avantages sociaux dans les années 1950 et 1960 est venue compléter les politiques de rémunération visant à fidéliser et motiver les salariés de l'entreprise.

Les crises pétrolières de 1973 et 1979 nous font assister à la rupture avec les trente glorieuses. Ainsi, dans la période 1975-1985, l'entreprise a eu des problèmes, donc on a vu se développer des licenciements.

Enfin, de 1985 à 1996, on assiste à une prise de conscience dans le domaine des ressources humaines.

### **1.2. L'évolution des politiques salariales :**

#### **1.2.1. L'évolution des politiques salariales dans le monde :**

La politique salariale est au cœur des enjeux de développement socio-économique. S'ils sont correctement mis en œuvre, ils contribuent sans aucun doute à augmenter la productivité. Tous les pays sont confrontés à cette quête d'efficacité et ils cherchent toujours à développer ses stratégies.

Depuis les années 1970, l'évolution de la politique de rémunération a commencé à prendre un caractère de mouvement qui est basé sur le développement de l'individualisation.

Auparavant, nous déterminions la rémunération en fonction du poste occupé. Progressivement, nous verrons émerger des récompenses basées sur les personnes, leurs compétences et leurs qualités.

---

<sup>1</sup> <http://airsoftfast.free.fr> (consulté le 05/04/2022 à 16h00).

## **Chapitre01 : Généralité sur la politique salariale au sein des entreprises privées.**

### **1.2.2. L'évolution de la politique salariale en Algérie :**

En parlant de l'Algérie, il ne fait aucun doute qu'il convient de souligner d'emblée que la recherche de l'efficacité et de l'équité est fortement influencée par les circonstances exceptionnelles qu'elle a connues. Trois systèmes de rémunération seront envisagés en relation avec trois étapes distinctes :

La première phase relative à la période s'étendant durant les premières années postindépendance soit de 1962 à 1966 environ a été marquée compte tenu des conditions politiques, économiques et sociales qui prévalaient à cette époque par la reproduction (ou la continuation) du système de rémunération qui avait cours avant l'indépendance du pays. La deuxième phase a été marquée par l'adoption d'une politique nationale des salaires explicitée clairement dans le Statut Général du Travailleur (SGT) 1974 à 1990. Et la troisième phase a débuté avec la remise en cause du SGT par la promulgation de la loi 90-11 du 21-04-1990 et qui a consacré une nouvelle politique des salaires tout au moins dans le secteur économique public et privé, le secteur de la fonction publique n'a été que récemment (2008) revu avec la promulgation d'une nouvelle grille des salaires. La loi 90-11 du 22.01.1990 a marqué le début mais l'édifice reste, à ce jour, inachevé.<sup>1</sup>

### **1.3 Les nouvelles politiques salariales des entreprises :**

#### **1.3.1 Le concept des nouvelles politiques salariales :**

Afin de découvrir quelle est la nouvelle politique salariale de l'entreprise (ses nouveaux produits, comprendre son mécanisme interne, comment elle a évolué), des observations approfondies réalisées dans plusieurs grandes entreprises industrielles. Ceux-ci se concentrent sur les salariés non cadres (ouvriers, employés, techniciens, agents de maîtrise) travaillent dans huit bases de production. La direction de ces entreprises pense à mettre en œuvre des employés avec de nouvelles compétences et nouveau comportement au travail. Selon eux, cela leur semble indispensable pour atteindre les objectifs du programme d'amélioration de la

---

<sup>1</sup> <https://tvc47.webnode.fr> (consulté le 10/04/2022 à 00h00).

## **Chapitre01 : Généralité sur la politique salariale au sein des entreprises privées.**

productivité et de la qualité. Ils ont initié un processus pour changer leur système de rémunération et leur organisation du travail.

Auparavant, l'efficacité de la rémunération était basée sur la cohérence entre des organisations caractérisées par une extrême division du poste de travail et à un ensemble de règles salariales. Ces règles sont importantes pour la performance et la qualification des employés. Il existe un cercle vertueux entre compensation, qualification, formation, promotion. Ces règles sont devenues des facteurs influents pour changer la rigidité des capacités d'organisation et d'adaptation. L'entreprise cherche à refonder la cohérence de sa politique salariale, en s'appuyant sur d'autres éléments, jugés plus adaptés à la nouvelle forme de production de l'efficacité : évaluation des performances et des compétences, la mobilité, la formation, et la polyvalence des tâches. Mais l'efficacité de la rémunération tient aussi à la qualité des compromis existant entre l'entreprise et ses salariés autour des rémunérations.

Le changement le plus connu récemment introduit dans les politiques salariales des entreprises est le mode de rémunération. Nous savons que la mise à jour de la pratique est en cours depuis longtemps : Désindexer, limiter ou éliminer la croissance générale, le développement de l'individualisation, de l'intéressement, et des systèmes de promotion. Cette étude porte sur les aspects les moins évidents et les moins connus de la nouvelle politique salariale. Ces aspects portent sur les démarches d'entreprise pour incorporer leur rémunération dans sa gestion de ressources humaines afin d'assurer leur efficacité. Ils s'intéressent aussi à la direction des changements de salaire et la façon dont les employés réagissent à ce changement.

### **1.3.2 Les approches du changement salarial par les Directions des entreprises:**

Les entreprises étudiées jouent un rôle très important dans la négociation collective pour créer de nouvelles règles salariales. Ces négociations n'intéressent pas seulement aux salaires, mais aussi aux grilles et aux systèmes de classification et de formation. Les politiques salariales diffèrent entre elles à cause des options organisationnelles et des formats de travail privilégiés (travail individuel ou en groupe, la cohésion de service, d'usine, ou d'unité du groupe). La différence entre eux est que comment ils constituent une rémunération individuelle et comment ils définissent les progrès car les entreprises ne construisent pas les

## **Chapitre01 : Généralité sur la politique salariale au sein des entreprises privées.**

mêmes liens entre leur organisation et leur rémunération. Et c'est ce qui produit une différence dans le rythme et le processus d'évolution des salariés.

Afin de déterminer les nouvelles politiques salariales, on peut analyser les études de cas comme suit :

Dans la première entreprise, la direction souhaitait accroître l'engagement des employés dans leur travail et les encourager à développer leur professionnalisme. Elle a construit un système de rémunération basé sur la performance individuelle telle qu'évaluée par la direction. En revanche, le système de rémunération n'est pas lié à la politique de formation et à la liquidité. Les modifications du système de rémunération sont effectuées simultanément dans toute l'entreprise. Mais sa mise en œuvre est indépendante de l'organisation du travail.

Dans la deuxième entreprise, la direction a voulu inciter les employés à s'adapter aux changements des organisations et met à jour leurs compétences. Elle vise à renforcer la cohésion du groupe de travail, source d'augmentation de la productivité. Pour sauvegarder l'efficacité de l'équipe, la direction limite l'individualisation des salaires et elle favorise les résultats des groupes de travail. Donc, les changements d'un processus salarial font partie du processus global. Malgré cela, l'application des nouvelles règles salariales dans le secteur des services est soumise à la définition de nouveaux domaines d'expertise. Leur mise s'effectue progressivement en fonction de l'évolution de la technique.

Dans la troisième entreprise, la direction souhaite également favoriser la mobilisation du personnel autour de ces objectifs de productivité. Des règles générales établies par la direction. Ces règles portent sur les grilles salariales et de classement, Augmentations générales et individuelles. Mais le comportement des variations salariales est garanti par les directions de l'usine.

### **1.3.3 Les réactions des salariés aux nouvelles règles de rémunération:**

La direction de l'entreprise attend des résultats de sa politique de rémunération en matière de productivité. Il est important de comprendre comment les employés réagissent aux règles s'appliquent à eux et si ces réponses répondent aux attentes de l'entreprise. C'est pourquoi la recherche sur les réactions des employés est très importante pour l'entreprise. Les attitudes des salariés concernant leur rémunération sont basées sur des entretiens sous le

## **Chapitre01 : Généralité sur la politique salariale au sein des entreprises privées.**

contrôle de la direction des ressources humaines. Ces attitudes sont liées à leur parcours professionnel et salarial. On constatera que les nouvelles politiques de rémunération suscitent des réactions hétérogènes dans chaque entreprise. La légitimité de la nouvelle réglementation n'est pas reconnue de façon égale par tous les employés. Les stratégies de rémunération utilisées sont nombreuses, mais elles n'ont pas été à la hauteur des attentes de la société et ses travailleurs. Elles correspondent à des comportements plus ou moins performants au niveau de la production.

L'analyse des études de cas qui sont fait pour déterminer les nouvelles politiques salariales et les réactions des salariés a aidé les chercheurs pour définir les facteurs principaux qui caractérisent la conduite des politiques salariales. Les anciennes politiques salariales étaient unidimensionnelles et assez statiques. Les nouvelles sont multidimensionnelles et plus dynamiques et donc plus difficiles à contrôler. Cette analyse aussi porte une attention particulière aux entreprises qui choisissent de travailler dur pour reconstruire leurs relations de confiance autour des rémunérations avec les salariés: Processus d'élaboration de règles salariales et le suivi de son application, la rémunération et le rôle de l'organisation, le management et sa participation à la vie des systèmes salariaux, les normes de promotion salariale, le processus de changement de salaire non terminé. Les politiques de rémunération ne sont pas immuables. Les entreprises continuent de s'y adapter et les faits de rémunération demeurent des faits en cours de négociation.

### **2 Les aspects théoriques :**

#### **2.1 Définition, enjeux et objectifs de la politique salariale :**

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

La politique salariale est une stratégie de ressources humaines, aussi connue sous le nom de politique de rémunération. Elle est le fruit d'une collaboration entre les responsables opérationnels et les ressources humaines. Au cœur de la stratégie de l'entreprise, elle est en partie responsable de son succès. Il s'agit d'un système qui définit les principes applicables à la rémunération des collaborateurs en fonction de leur profil, tels que :

- Les tranches de rémunération
- Les composants de la rémunération

## **Chapitre01 : Généralité sur la politique salariale au sein des entreprises privées.**

- Les formules de calcul

Avant de donner la définition exacte de la politique salariale, il faut d'abord savoir ce qu'est la rémunération qui repose sur le niveau de travail, les compétences ou la formation. Elle représente un revenu pour le salarié et une dépense très importante pour l'entreprise. Elle a plusieurs formes : le salaire à temps, le salaire au rendement, le salaire à prime, et le salaire au mérite.

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

### **Selon Thévenet(M), Dejoux (C) et Autres :**

« La rémunération représente le salaire ou le traitement ordinaire de base et tous les autres avantages et accessoires payés, directement ou indirectement, en espèces ou en nature par l'employeur au travailleur en raison de l'emploi de ce dernier ».<sup>2</sup>

La politique des rémunérations peut être définie comme la mise en place et l'utilisation des critères spécifiques concernant la fixation et l'évolution des salaires et des moyens nécessaires à amener tous les intéressés à s'y soumettre (employeur, employés, syndicat). 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>

La rémunération désigne l'ensemble des avantages économiques, et sociaux et autres qu'un individu retire de son emploi ; à savoir le salaire ainsi que les autres compensations

---

<sup>1</sup> MARTORY, (Bernard), CROZET, (Daniel) : *Gestion des ressources humaines, pilotage social et performances*, 6eme édition, édition Dunod, Paris, 2008, P. 123.

<sup>2</sup> THEVENET, (M) et autres : *Fonction RH*, 2eme édition, édition Pearson, Paris, 2009, P. 258.

<sup>3</sup> THIERRY, (S) : *Politique de rémunération et performance sociale*, mémoire d'études professionnelles approfondies en gestion de la politique sociale de l'entreprise, école supérieure des sciences économiques et commerciales, Douala, 2014, P.7.

## **Chapitre01 : Généralité sur la politique salariale au sein des entreprises privées.**

monétaires et non monétaires accordées en vertu d'une politique, d'une entente écrite ou d'une législation.<sup>1</sup>

### **2.1.2 Les enjeux de la politique salariale :**

Les enjeux posés aux politiques de rémunération des entreprises sont liés à l'engagement des employés et à la conformité légale des pratiques de RH. Par extension, ils influencent également le respect de la stratégie globale de l'entreprise décidée par le conseil d'administration, notamment l'éthique de l'entreprise. Dès lors, le premier enjeu d'une politique de rémunération solide est d'aller au-delà de la simple définition d'une grille salariale. Il s'agit de réfléchir à une véritable stratégie de rémunération simple à comprendre, évolutive, juste et adaptable à l'évolution des circonstances.

#### **➤ Le premier enjeu de la politique salariale : pouvoir d'achat et engagement des salariés :**

Il est très évident que le salarié, comme tous les autres hommes, doit en permanence réaliser l'équilibre entre les besoins qu'il cherche à satisfaire et les moyens dont il dispose pour ce faire. C'est ce souci qu'il exprime implicitement lorsqu'il déclare que son salaire est pour lui « le moyen de subvenir aux besoins de sa famille ». C'est en fonction de cette attitude fondamentale que, constatant que le coût de la vie a augmenté, il réclame une augmentation de salaire au moins égale.<sup>2</sup>

La politique de rémunération elle-même n'affecte pas la motivation, mais elle affecte le sentiment d'être reconnue. La reconnaissance elle-même reflète un facteur d'engagement, y compris le style de gestion, l'objectif de l'entreprise, le processus de prise de décision et la transparence.

Ainsi, à ce niveau, tout enjeu de la politique de rémunération est de trouver le juste équilibre entre les niveaux de rémunération individuels (qui nourrissent un sentiment de

---

<sup>1</sup> MARTORY, (Bernard), CROZET, (Daniel): Op.cit, p.124.

<sup>2</sup> CLIQUET, (M), DUMONT, (J) : *Rémunération et intéressement*, Entreprise moderne d'édition, Paris, 1973, P.17.

## **Chapitre01 : Généralité sur la politique salariale au sein des entreprises privées.**

reconnaissance) et la performance collective. Cet objectif devrait inciter les entreprises à s'éloigner des systèmes de rémunération rigides.

### **➤ Le deuxième enjeu de la politique salariale : La conformité légale des salaires pratiqués :**

En termes de politique de rémunération, il n'est pas surprenant que le législateur ne cesse de se renforcer. Par la présente, nous attirons l'attention sur deux enjeux spécifiques concernant les politiques de rémunération.

#### **1. L'égalité entre les femmes et les hommes :**

Le gouvernement rappelle que tous les employeurs ont l'obligation d'assurer un salaire égal aux hommes et aux femmes pour un travail égal et l'Index de l'égalité hommes-femmes permet de mesurer cette égalité salariale à l'aide d'indicateurs spécifiques. Si l'indice ne donne pas des résultats satisfaisants, l'entreprise s'expose à des sanctions financières. Il doit donc élaborer des mesures correctives et un "plan de rattrapage salarial".

#### **2. Le contrôle des salaires des patrons :**

Il existe plusieurs modes de régulation de salaires des dirigeants. Par exemple, en France : Depuis 2013, l'Association française des entreprises privées (AFEP) et le Mouvement des entreprises de France (Medef) préconisent de faire voter le salaire des dirigeants par les actionnaires lors des assemblées générales. En 2013, il s'agit d'une mesure sans valeur d'obligation.<sup>1</sup>

Par conséquent, les enjeux liés aux politiques de rémunération des dirigeants ne sont pas seulement liées à la valeur financière de l'entreprise, mais également à la conformité légale. Plus largement, cela affecte également la réputation d'une entreprise.

---

<sup>1</sup> <https://www.diligent.com/fr/blog/enjeux-politique-remuneration/> (consulté le 17/04/2022 à 14h30).

## **Chapitre01 : Généralité sur la politique salariale au sein des entreprises privées.**

### ➤ **Le troisième enjeu : des rémunérations cohérentes avec la stratégie d'entreprise :**

Il s'agit de proposer une politique de rémunération équitable et compétitive par rapport aux standards du marché. Afin de motiver les salariés et apporter des bénéfices économiques à la trésorerie de la structure.

Pour des politiques de rémunération conçues sur la base d'une analyse fine des réalités économiques, sociales et sociétales de l'entreprise, il est donc nécessaire de s'appuyer sur des observations RH continues et quotidiennes.

### **2.1.3 Les objectifs de la politique salariale :**

La politique de rémunération a des objectifs plus larges que définis les salaires. L'entreprise peut atteindre au moins deux autres objectifs :

- **Pour le salarié:**
  - S'assurer que ses besoins sont satisfaits.
  - Assurer leur intégration sociale.
  - Equité et équilibre.
  - Détermination de la transparence de la méthode.
- **Pour l'entreprise :**
  - Attirer et retenir les bonnes compétences.
  - Améliorer la productivité des employés.
  - Améliorer la qualité du travail.
  - Améliorer la performance des employés.
  - Créer une bonne ambiance sociale.
  - Créer la justice sociale au sein de l'entreprise.

Ainsi, la politique de rémunération poursuit les objectifs généraux suivants :

- Attirer et recruter des candidats qui correspondent aux besoins de l'organisation.
- Démontrer la reconnaissance des employés en les rémunérant équitablement (ajouts pour chacun : égaux à tous ou augmentations individualisées en fonction du mérite individuel).

## Chapitre01 : Généralité sur la politique salariale au sein des entreprises privées.

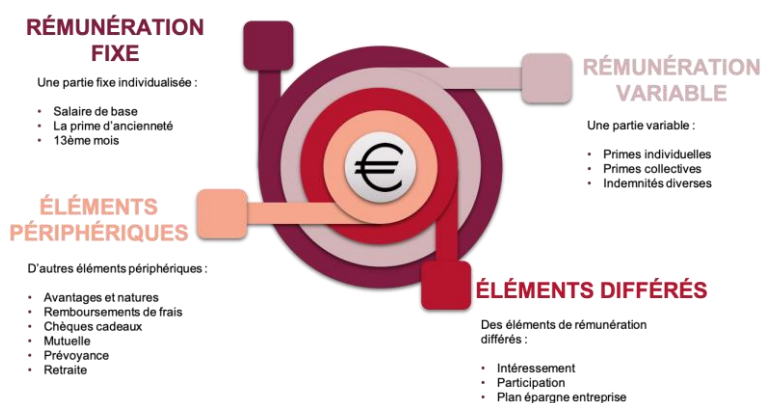
- Concurrencer le marché (équité externe), maîtrise des charges liées à la masse salariale (primes : quelles primes et quels critères pour les attribuer).
- Créer un climat social favorable.
- Créer des classifications et des échelles salariales (grille salariale).
- La rémunération doit être juste et non discriminatoire au sein de l'organisation.
- Elle doit être présente dans les minorités visibles (handicapés, étrangers), les nouveaux employés...

### 2.2 Les outils (les éléments), l'importance et les avantages d'une bonne politique salariale :

#### 2.2.1 Les outils de la politique de rémunération :

Les outils de rémunération sont très variés (salaire de base, primes, intéressement, avantages en nature, etc.). Pour être efficace, la finalité des différents outils doit être identifiée et partagée.

#### Figure N°01 : Les éléments de la politique salariale :



Source : <https://blog.calexagroup.com/politique-remuneration> (consulté le 17/04/2022 à 17h30).

#### a) La partie fixe:

**Le salaire fixe (rémunération fixe) :**

## **Chapitre01 : Généralité sur la politique salariale au sein des entreprises privées.**

- **Salaire de base** : le salaire est la contrepartie d'un service. C'est là une expression des plus courantes.<sup>1</sup>. Il récompense les compétences utiles, reflète la valeur marchande, valorise les potentiels et s'efforce de fidéliser les salariés. Le montant du salaire est déterminé au moment du recrutement en fonction de plusieurs facteurs, tels que :

- Travail terminé.
- Des années d'expérience.
- Niveau de diplôme.
- Salaire précédent.
- Grille salariale interne.
- Les attentes des candidats. Opportunité commerciale.
- Prix du marché.

- **Primes fixes** : complémentaires telles que stipulées dans l'accord d'entreprise :(Ancienneté ; Vacances ; 13ème mois.)

### **b) La partie variable (rémunération variable ou salaire variable) :**

Les employeurs peuvent verser aux employés des subventions salariales sous forme de primes (individuelles, collectives...) comme une rémunération variable qui peut être légalement imposée : nuits supplémentaires, heures supplémentaires, etc. Sur objectifs, récurrente ou ponctuelle, elle est facultative et constitue un levier de performance à court terme. Pour être efficace, Elle doit être liée à des objectifs SMART, ni inaccessible ni automatique.

- **Primes variables** (variables personnelles ou commissions) : Utilisées pour développer la performance individuelle et l'effort généré par le salarié (primes cibles, comme les primes de performance). Généralement utilisé pour la rémunération des vendeurs.

- **Primes collectives** : décernés pour avoir atteint des objectifs collectifs (par exemple en raison de difficultés dans le travail).

- **Prime exceptionnelle** (bonus) : si le contrat de travail ne prévoit pas la possibilité d'une part de salaire variable, le bonus est une prime lié à la performance (par exemple versé par une banque à un commerçant).

---

<sup>1</sup> Ibid, p.28.

## **Chapitre01 : Généralité sur la politique salariale au sein des entreprises privées.**

### **c) Les éléments périphériques et les éléments différés :**

Grâce à des avantages fiscaux, ils optimisent le pouvoir d'achat des salariés tout en minimisant les coûts pour l'entreprise.

- **Les périphériques légaux :**

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

- **Les périphériques sélectifs :**

Ils correspondent au troisième niveau de la pyramide et sont essentiellement similaires aux avantages en nature. Ils ont plus de personnalité que le précédent réversible. Mais ils sont difficiles à quantifier précisément, et leur équivalence fiscale pose problème, de sorte que leur utilisation est rarement systématique.

- **Les périphériques statutaires :**

Ils constituent le quatrième niveau de la pyramide, ils correspondent aux avantages acquis : prévoyance et épargne-retraite, complément de retraite, assurance-vie, ils sont collectifs et ne permettent guère de souplesse.<sup>2</sup>

- **L'intéressement :**

Par définition, l'intéressement est conditionnel et aléatoire, dans sa philosophie, bénéfiques et qu'il suppose que l'entreprise fasse des bénéfices qu'il existe un accord sur la part distribuée aux travailleurs. Malgré des divergences sur son apparition exacte, il semble que

---

<sup>1</sup> CADIN, (Loïc) : *Gestion des ressources humaines*, 3ème édition, édition Dunod, Paris, 2007, P. 275.

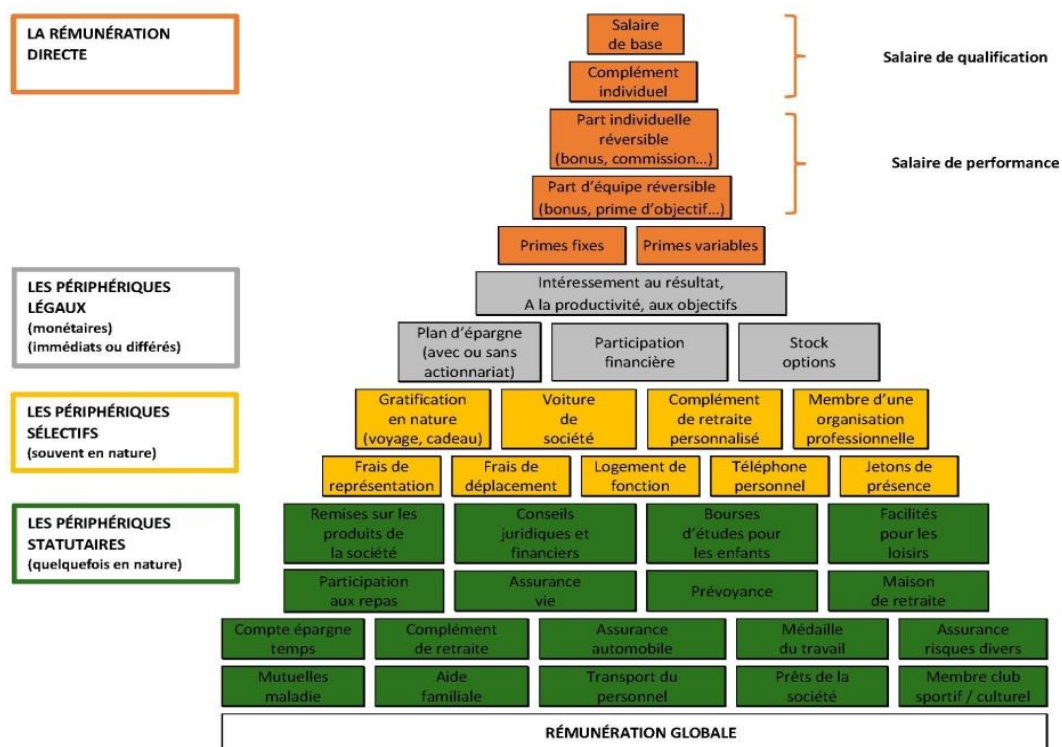
<sup>2</sup> Ibid, p.277.

## Chapitre01 : Généralité sur la politique salariale au sein des entreprises privées.

l'intéressement ait donné lieu à quelques expérimentations dès l'entre-deux guerres, voire au XIXe.<sup>1</sup>

En résumé, en plus de la rémunération indiquée sur la fiche de paie d'un employé, de nombreux avantages peuvent inspirer la satisfaction et la motivation. Ceux-ci comprennent notamment : Les avantages salariaux (les salariés sont invités au capital de l'entreprise) et des avantages en nature (des avantages non-financiers : les titres de restaurations, la protection sociale, l'attribution d'une voiture de service...).

Figure N°02 : la pyramide des rémunérations :



Source : <http://stmg.education/les-dicos/dico-management/remuneration-globale.html> (consulté le 29/04/2022 à 16H15).

<sup>1</sup> Ibid, p.269.

## **Chapitre01 : Généralité sur la politique salariale au sein des entreprises privées.**

### **2.2.2 L'importance de la politique salariale :**

Selon ERALY (A), la politique salariale est assurément un sujet important et même si certains auteurs comme Henry Mintzberg ont pu contribuer à faire croire le contraire. L'énumération seule de quelques raisons qui rendent la politique de la rémunération importante devrait suffire à rétablir les faits dans leur juste perspective.<sup>1</sup>

La politique de rémunération permettra de:

- Gérer la paie.
- Maîtriser l'impact financier des RH.
- Répondre aux exigences légales spécifiques à l'industrie.
- Fournir des conseils clairs lors des nouvelles embauches et organiser des événements pour harmoniser les pratiques au sein de l'entreprise et promouvoir l'équité.
- Créer un sentiment d'équité et de justice.
- Attirer de nouveaux talents et fidéliser les employés clés.
- Reconnaître et motiver les employés.

L'importance d'établir le système de rémunération d'une entreprise apparaît aux points suivants :

#### **a) L'équilibre interne :**

L'équilibre des rémunérations au sein d'une unité repose sur deux éléments :

- Donner aux managers un sentiment de justice et d'équité envers les employés, participer au développement de la motivation telle qu'ils se sentent dans l'unité, les entreprises doivent en tenir compte, le sentiment d'injustice que vivent les salariés et susceptible de conduire à une baisse de moral et même à des conflits.

---

<sup>1</sup> KACHIKA MALAMBA, (Chiga): *La planification des effectifs, de carrière et de la politique salariale au sein de l'Institut National de Sécurité Sociale*, mémoire de master en management et gestion de ressources humaines, Institut supérieur d'études sociales, Lubumbashi, 2013, P.22.

## **Chapitre01 : Généralité sur la politique salariale au sein des entreprises privées.**

- Le caractère incitatif de la rémunération : elle doit obligatoirement encourager chaque salarié à améliorer sa performance, c'est-à-dire qu'un système général doit être de nature à favoriser des efforts individuels, ce qui explique la difficulté de sa mise en place.<sup>1</sup>

### **b) L'équilibre externe :**

Les propositions faites sur le marché du travail se heurtent à deux graves dysfonctionnements : Le recrutement devient difficile et il est difficile de maintenir les postes du personnel.

Les entreprises doivent envisager une rémunération basée sur le marché du travail. Et pour attirer les talents, l'équilibre externe est nécessaire pour rester attractif.

### **c) L'équilibre financier :**

Compte tenu des conditions du marché du travail pour chaque type de qualification, toute unité proposant une rémunération, en fonction de la masse salariale, représentant l'ensemble des dépenses du travail généré par l'entreprise.

La détermination de la masse salariale totale se fait en fonction de la capacité de l'entreprise à payer des salaires, cette capacité de payé est étroitement liée, quant à elle, à la valeur ajoutée de l'entreprise, car plus l'entreprise dégage de valeur ajoutée par salarié, plus sa capacité à payer est forte. <sup>2</sup>

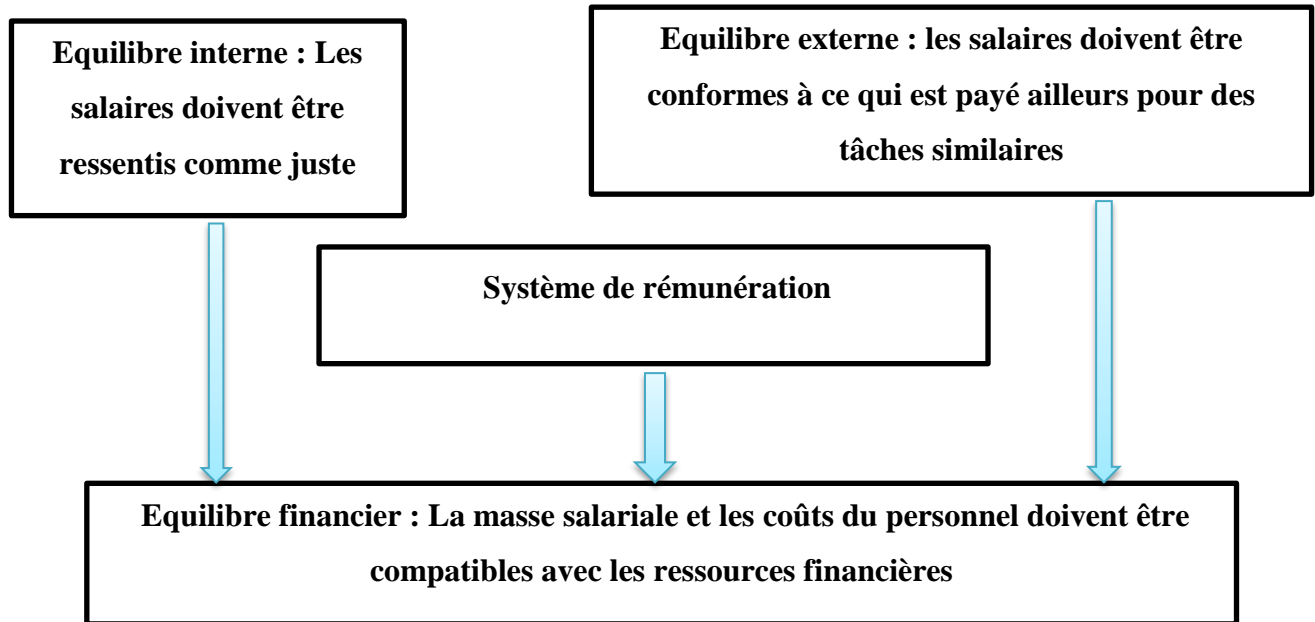
---

<sup>1</sup> MARTORY, (Bernard), CROZET, (Daniel) : *Gestion des ressources humaines pilotage social et performance*, 7eme édition, édition Dunod, Paris, P.125.

<sup>2</sup> CITEAU, (J) : *Gestion des ressources humaines principes généraux et cas pratique*, 4eme édition, édition Dalloz, Paris, 2002, P.138.

## Chapitre01 : Généralité sur la politique salariale au sein des entreprises privées.

Figure N°03 : Les trois équilibres du système de rémunération à maintenir :



Source : MARTORY, (Bernard) : *Tableaux de bord sociaux pilotage, animation, décision*, édition Liaisons, Paris, 2004, P.149.

### 2.2.3 Les avantages d'une bonne politique salariale :

Une bonne politique de rémunération peut également rendre les parcours professionnels plus attractifs et offrir des opportunités supplémentaires à ceux qui travaillent plus. Ils seraient plus motivés s'ils pouvaient choisir eux-mêmes ces extras, ce qui est naturellement le cas avec une rémunération flexible.

Les quatre avantages d'une politique de rémunération attractive sont :

- Employés motivés.
- Augmentation de la productivité.
- Une entreprise prospère.
- Faciliter le recrutement de nouveaux talents.

## **Chapitre01 : Généralité sur la politique salariale au sein des entreprises privées.**

Ainsi, une politique de rémunération attractive concilie astucieusement les intérêts de l'entreprise et de l'ensemble des salariés.

### **2.3 Les contraintes et les risques des différents types de la politique salariale :**

La politique de rémunération varie d'une organisation à l'autre. Et selon le type d'organisation, on constate que la rémunération est structurée différemment et n'implique pas les mêmes comportements : donc, différents leviers et différentes « voies » pour atteindre la performance souhaitée sont privilégiés. A cela s'ajoutent les différences historiques et culturelles de chaque organisation. N'oubliez pas l'effet "mondialisation" qui fait aussi la différence. Ainsi, dans un groupe international, les décisions sont généralement prises au niveau mondial et doivent être appliquées au niveau local, avec peu de marge de manœuvre, sauf pour les volets juridiques et financiers. Le centre de décision s'éloigne ainsi du "domaine", ce qui rend plus difficile la compréhension de ce qui est poursuivi.

#### **2.3.1 Les contraintes :**

Une bonne politique de rémunération repose sur une combinaison équilibrée de quatre contraintes : le respect du cadre légal, la compétitivité externe, le caractère raisonnable du budget et l'équité interne.

##### **a) La contrainte juridique de la politique de rémunération :**

On ne peut pas définir un plan de rémunération sans prendre en considération le cadre légal, qui encadre strictement les questions salariales. Au risque de se faire taper sur les doigts ! Répondre aux obligations légales et conventionnelles est la première chose à garder en tête, et en particulier le salaire minimum applicable.<sup>1</sup>

- Respecter le SMIC :

---

<sup>1</sup> <https://www.mrhq.fr/contraintes-politique-de-remuneration/> (consulté le 27/04/20220 à 14h00).

## **Chapitre01 : Généralité sur la politique salariale au sein des entreprises privées.**

Le Salaire Minimum Interprofessionnel de Croissance (SMIC) correspond au salaire horaire brut minimum. A partir du 1er janvier 2021, le salaire horaire minimum global est fixé à 10,25 €. Il est mis à jour annuellement.

Le salaire minimum s'applique à tous les salariés du secteur privé âgés de plus de 18 ans. En principe, les employeurs ne peuvent pas payer les employés en dessous du salaire minimum sans pénalité.

- Être cohérent avec le minimum conventionnel :

Outre le salaire minimum, les employeurs doivent également respecter les clauses contractuelles applicables à leur entreprise en matière de rémunération des salariés. Le minimum conventionnel résulte de la Convention Collective Nationale (CCN). CCN définit un tableau de classification des emplois et des qualifications professionnelles.

Dans l'élaboration du système de rémunération, la cohérence avec la grille de classement et la grille de rémunération du CCN fait partie des contraintes à respecter.

### **b) La contrainte environnementale de la politique de rémunération :**

Se positionner sur les marchés externes est essentiel pour définir des modèles de rémunération et rester compétitif.

- S'aligner par rapport à la concurrence :

À première vue, la question à se poser est : Comment mon entreprise se compare-t-elle au marché en termes de salaire de base et d'accessoires ?

La veille concurrentielle sur la rémunération de certains concurrents peut répondre à cette question. Comment fonctionne cette veille concurrentielle?

Les enquêtes salariales sectorielles de la Dares (ministère du travail) déterminent les salaires moyens par secteur ; une enquête nationale menée par Hays montre les niveaux de salaire par secteur à travers le pays.

Le Guide des Salaires présente les résultats d'une enquête sur les niveaux et les plans salariaux dans les entreprises françaises.

## **Chapitre01 : Généralité sur la politique salariale au sein des entreprises privées.**

### • Attirer de bons collaborateurs et les retenir :

Des politiques de rémunération attrayantes peuvent aider les entreprises à se développer plus rapidement. L'attractivité externe accroît la capacité à recruter sur le marché du travail. Par conséquent, il est plus facile d'embaucher des talents étant donné un taux de salaire constant mais légèrement supérieur à la moyenne du marché. Une fois ces nouveaux employés entrés dans l'entreprise, l'enjeu est de ne pas les laisser partir ! Les pratiques de rémunération sont l'une des incitations à la rétention des équipes. Les grilles d'indemnisation et d'attachement sont déterminées en fonction de critères objectifs. Il est donc important de le comprendre afin d'être en mesure de répondre aux demandes de changement des employés et d'obtenir le soutien des gestionnaires. Un bon système de rémunération augmentera la rétention des employés et limitera le roulement, qui peut être préjudiciable s'il est trop élevé.

### **c) La contrainte financière de la politique de rémunération :**

L'une des contraintes, et la moins importante, est de réussir à combiner rémunération attractive et maîtrise des coûts.

#### • Maîtriser la masse salariale :

La masse salariale représente incontestablement le coût de l'entreprise. Pour éviter une croissance excessive de la masse salariale, il convient de gérer à la fois la croissance des volumes et celle des salaires et d'assurer un suivi régulier. La gestion des coûts de rémunération des employés nécessite un engagement à réévaluer les classifications et les niveaux.

#### • Tenir compte des objectifs stratégiques et financiers :

L'identification d'une rémunération attrayante peut certainement attirer des employés sur le marché du travail et les retenir dans des postes clés. Toutefois, cette rémunération attractive ne doit pas remettre en cause les objectifs stratégiques et financiers de l'entreprise. Ainsi, un modèle économique basé sur la réduction des coûts fixes peut être atteint en embauchant des talents juniors à des salaires inférieurs. Lors de la formulation des politiques de rémunération,

## **Chapitre01 : Généralité sur la politique salariale au sein des entreprises privées.**

assurez-vous de budgétiser de manière appropriée. La non-prise en compte de la réalisation de la stratégie de l'entreprise et des objectifs financiers peut conduire à la faillite de la politique de rémunération.

### **d) La contrainte sociale de la politique de rémunération :**

Lors de l'élaboration de politiques de rémunération, les personnes doivent toujours être au cœur de votre stratégie d'entreprise.

#### **• Assurer une rémunération équitable :**

Pour faire face aux contraintes sociales, les rémunérations doivent être plus justes, plus transparentes et plus équitables. Le principe du "salaire égal pour un travail égal" assure une rémunération juste et juste à tous les salariés. Il n'y a pas de place pour le favoritisme.

L'équité signifie des classifications et des échelles salariales faciles à appliquer. Notez que la classification est incohérente. En fait, les incohérences dans la rémunération peuvent provenir d'incohérences dans la classification.

Cela peut devenir un problème si aucun employé n'est payé comme un collègue dans les mêmes conditions de travail et qu'il existe un écart important entre eux. Il n'en demeure pas moins que les responsabilités et les niveaux de compétence du poste peuvent influencer sur le montant de la rémunération (comme la rémunération d'un gestionnaire). Il en va de même pour les postes où les possibilités d'emploi sont supérieures au nombre de personnes possédant les compétences nécessaires.

Enfin, Bac+3 et Bac+5 n'auront pas les mêmes exigences en termes de rémunération.

#### **• Faire preuve d'individualisation :**

La tendance actuelle est à la personnalisation de la rémunération. La rémunération est fonction de la personne, de ses compétences et de ses qualités.

#### **• Valoriser les performances individuelles et collectives :**

Les employés s'attendent de plus en plus à une rémunération incitative qui récompense à la fois la performance et le mérite. Un employé peut améliorer ses compétences et influencer

## **Chapitre01 : Généralité sur la politique salariale au sein des entreprises privées.**

son niveau de salaire. Il peut bénéficier d'une évolution salariale et d'une croissance personnelle tout au long de sa carrière.

### **2.3.2 Les risques :**

« Payez votre personnel le moins possible et c'est ce que vous obtiendrez d'eux », Malcolm Forbes.<sup>1</sup>

Si les avantages d'une bonne politique de rémunération se manifestent, les inconvénients d'une mauvaise politique RH le sont aussi :

- Démobilisation de l'équipe.
- Émotions négatives des employés.
- Les performances baissent.
- Chiffre d'affaires important

La mise en place de politiques salariales inférieures au marché aura des conséquences à long terme sur la frustration des employés. Certains auront sans doute envie de partir en réalisant que leurs postes rémunèrent mieux par rapport à d'autres employeurs. Ce sentiment est encore plus prononcé chez les employés de qualité qui sont très demandés sur le marché.

### **Section 02 : la mise en place d'une politique salariale motivante**

Des politiques de rémunération pertinentes et efficaces respectent des principes intangibles et des règles spécifiques appropriées, l'entrepreneur, qui comprend et essaie d'appliquer son entreprise, contribue à la réalisation des objectifs stratégiques de sa structure. Il ne s'agit pas seulement de connaître et de respecter les grilles salariales de la convention collective, mais de construire un système cohérent et évolutif permettant d'agir sur les bonnes motivations des salariés fonctionnent mieux dans un climat social serein. Plusieurs outils sont conçus pour permettre les managers de comprendre le contenu principal de la rémunération afin de formuler des politiques de rémunérations pertinentes, avec des règles de gestion simples mais incontestables.

---

<sup>1</sup> <https://www.epsor.fr/blog/politique-salarial-attractive> (consulté le 27/04/2022 à 20h15).

## **Chapitre01 : Généralité sur la politique salariale au sein des entreprises privées.**

Etablir une politique de rémunération juste et pertinente signifie, pour votre entreprise, trouver un bon compromis. D'une part, votre offre doit rester compétitive et équitable pour attirer les meilleurs talents. En revanche, cela ne devrait pas vous coûter cher - surtout si votre entreprise ne fait que démarrer, tout en respectant les pratiques en vigueur au sein de votre entreprise.

Une fois les éléments de la rémunération définis, il est temps de la mettre en place.

### **1. Construire une politique de rémunération :**

Il existe une panoplie importante de formes de rémunération. Ces diverses formes doivent être agencées de telle manière qu'elles se complètent harmonieusement en évitant les doubles emplois, sources de coûts excessifs, et les incohérences. Avec la diversification des formes de rémunération, il s'agit non pas d'accumuler mais bien de combiner ces différents éléments de façon cohérente et optimale au travers d'une réelle politique de rémunération globale.<sup>1</sup>

#### **1.1 Les étapes-clés d'un processus de rémunération :**

##### **1.1.1 Etape 01 : Préparer et définir la stratégie de l'entreprise :**

Les politiques de rémunération doivent être alignées sur la vision et les priorités de l'entreprise pour atteindre les objectifs fixés. Par exemple, si une entreprise développe un produit à la pointe de la technologie et qu'il y a une forte demande de recherche et développement, elle peut décider d'augmenter les salaires dans ce département pour attirer les meilleurs talents.

##### **a) Connaître les principes d'une politique de rémunération motivante et efficiente :**

Afin de déterminer le niveau de rémunération de chaque salarié, la politique de rémunération d'une entreprise doit tenir compte de plusieurs principes :

- **Politique de rémunération et environnement :**

---

<sup>1</sup> HELFER, (Jean-Pierre), ORSONI, (Jacques) : *Ressources humaines*, 14eme édition, édition Vuibert, Paris, 2013, P.303.

## **Chapitre01 : Généralité sur la politique salariale au sein des entreprises privées.**

Dans un marché du travail concurrentiel, les entreprises doivent offrir des niveaux de rémunération adaptés aux marchés sur lesquels elles opèrent. Ainsi, afin de développer une politique de rémunération attractive, il est nécessaire d'étudier votre secteur d'activité, votre marché et vos concurrents en matière de rémunération.

- **La transparence de la politique de rémunération :**

Si le système de rémunération est simple et transparent, il est facile à communiquer et donc motivant pour les salariés. Il doit être facile à expliquer et à comprendre pour tous

Les parties prenantes de l'entreprise (en particulier les salariés), disposent de règles claires pour répartir et modifier la rémunération de chacun (règles claires et objectives). Tous les éléments de rémunération des salariés, notamment ceux liés à la rémunération fixe de base, doivent être régulièrement identifiés, comptabilisés, évalués et communiqués aux parties intéressées.

- **Le principe d'équité dans la rémunération :**

L'équité fait référence au sentiment ou à la perception d'équité dans une situation donnée, la perception de l'équilibre entre la contribution d'un individu à l'entreprise et la récompense. Ce concept est différent du concept d'égalité, qui est plus précisément la même approche à l'égard de tous. La notion d'équité est un levier important pour créer et maintenir une bonne ambiance de travail pour la satisfaction des collaborateurs. L'équité interne vise à assurer une égalité de rémunération entre des emplois ayant des niveaux d'exigences et de responsabilités comparables.

- **Le principe de fédération :**

Il doit donner à chacun un sentiment d'appartenance à l'entreprise, et se sent « solidaire », notamment en développant des récompenses collectives dépend des résultats de l'équipe ou du groupe.

- **Le principe de flexibilité :**

Il doit pouvoir évoluer "facilement" en fonction des besoins et des circonstances

## **Chapitre01 : Généralité sur la politique salariale au sein des entreprises privées.**

Les évolutions de l'entreprise (marché, concurrence, conditions économiques, etc. ;) pour maintenir l'équilibre entre le volume d'activité et la performance de l'entreprise et ses charges de personnel.

### **b) Cartographie et description des métiers et des postes :**

Une bonne compréhension des métiers et des compétences de l'entreprise est le fondement de toute politique de rémunération. On peut utiliser les fiches de métiers qui aident le chef d'entreprise à verrouiller le périmètre du poste et lui permet d'évaluer ses collaborateurs.

### **c) Etat des lieux :**

Identifier et revoir les pratiques actuelles : fourchette et structure de rémunération (l'écart entre le salaire maximal et minimal afin de déterminer les catégories salariales), évolutions au cours des 3 dernières années, processus décisionnel, masse salariale.

## **1.1.2 Etape 02 : Identifier et sélectionner les éléments-clés et composantes de la rétribution des salariés :**

### **a) La grille de rémunération :**

Une grille salariale est un tableau représentant les classifications salariales qu'une entreprise attribue à ses salariés en tenant compte de plusieurs paramètres :

- Statut de l'employé (administrateur, ouvrier, etc.).
- Poste et niveau de responsabilité.
- L'ancienneté.
- les salaires minimum et maximum pour chaque poste dans l'entreprise

La grille de salaires est un document interne à l'entreprise. Il s'agit d'une réflexion sur la mise en œuvre de la politique de rémunération. Elle est établie selon des critères :

- Formation.
- Ancienneté.
- Niveau de responsabilité.
- Expérience.

## **Chapitre01 : Généralité sur la politique salariale au sein des entreprises privées.**

La grille salariale forme une approche unifiée de la rémunération au sein de l'équipe pour atteindre une plus grande égalité et, en général, une relation « gagnant-gagnant » entre l'employeur et l'employé. La grille de rémunération contient la politique de rémunération élaborée et communiquée par l'entreprise dans sa culture.

Pour construire une grille salariale il faut :

- Respecter les normes minimales légales ou les paramètres de la convention collective.
- Utiliser directement la grille salariale de convention collective, si une telle grille existe.

### **b) Evaluer les pratiques actuelles :**

**Satisfaction :** métriques RH, enquêtes, retours d'expérience, etc.

**Compétitivité :** les repères comptent (concurrents, industrie, etc.)

**Conformité :** À une légitimité, a affiché une valeur.

**Efficacité :** s'aligner sur la stratégie de l'entreprise.

### **c) Définir les axes d'évolution en fonction des écarts identifiés :**

Afin d'élaborer une politique de rémunération appropriée, il est préférable d'utiliser une méthode appropriée basée sur l'analyse interne et externe de la rémunération, comme par exemple ne pas descendre trop en dessous du « prix du marché ».

Exemples : Ajuster le marché pour mieux embaucher, réformer les structures de rémunération pour améliorer la performance, maîtriser les coûts salariaux...

### **d) Définir ce que l'on veut rémunérer :** Par secteur et fonction :

**Poste :** niveau de responsabilité, postes clés.

**Compétences :** Clé, Rare, Potentiel...

**Performance.**

### **e) construire les packages :**

Déduire et définir précisément les éléments de rémunération directe/indirecte, fixe/variable, collectif/individuel liés et leurs critères, sans négliger :

## **Chapitre01 : Généralité sur la politique salariale au sein des entreprises privées.**

- Contrôle des coûts : Attention à ne pas tout mettre sur la table en période de boom.
- Spécificité et culture professionnelle, plutôt que de s'enfermer dans des schémas établis : les variables ne sont pas réservées aux commerciaux, le chiffre d'affaires n'est pas le seul critère objectivement mesurable...

### **f) La classification des postes :**

Étape décisive : Établir les niveaux de rémunération.

Son objectivation passe par :

Sur la base de votre propre système ou méthode principale (Hay, Willis Watson, Hewitt, Wyatt, etc.), pesez et évaluez chaque poste (non titulaire) en fonction de l'objectif, des responsabilités et des compétences requises.

Sur la base de cette notation, il se positionne dans une grille de rémunération claire et transparente, tenant compte de l'existant et des objectifs.

### **1.1.3 Etape 03 : Fixer les règles de gestion et d'évolution de la rémunération pour ses salariés :**

Il existe généralement trois méthodes d'évolution salariale :

- Augmentation générale (annuelle ou non).
- Augmentation individuelle : Les individus augmentent dans le même travail/même progression.
- Promotions

#### **a) Les augmentations générales :**

Ces augmentations peuvent être décidées après avoir trouvé la grille salariale de sortie en relation avec le marché du travail et faire des ajustements pour maintenir ou accroître l'attractivité des salaires de l'entreprise par rapport aux concurrents. L'augmentation générale est obtenue en agissant sur la grille de classement qui voit la valeur du salaire de base de chaque catégorie revue à la hausse selon un pourcentage de croissance défini.

Cette augmentation générale peut s'appuyer sur des catégories (cadres/non cadres, certains métiers en tension, etc.).

## **Chapitre01 : Généralité sur la politique salariale au sein des entreprises privées.**

### **b) Les augmentations individuelles :**

Une politique de rémunération efficace doit prévoir (et budgétiser) une enveloppe annuelle de croissance personnelle, en plus des augmentations générales du salaire de base, afin d'évaluer et de développer les meilleurs employés. C'est ce que les responsables RH appellent un budget GVT (Glissement-Technicité vieillesse). Il intègre un certain nombre de facteurs d'évolution de la masse salariale (Certains sont "automatiques", certains sont volontaires et doivent être maîtrisés).

Une "bonne" grille salariale est définie pour pouvoir rémunérer un niveau à la juste valeur des responsabilités, une fonction qui permet aussi aux collaborateurs d'évoluer entre les terminaux en dessous et au-dessus du salaire de référence de leur poste sans avoir à changement de fonction ou de catégorie d'emploi.

#### **1.1.4 Etape 04 : Déployer et définir un calendrier :**

Prioriser, prévoir les niveaux de rattrapage possibles et respecter le formalisme légal, car les modifications des montants ou de la structure de rémunération, même les plus minimes et les plus favorables au salarié, nécessiteront une modification du contrat de travail.

### **1.2 Les facteurs de succès d'une politique salariale:**

La politique de rémunération ne peut être qu'un levier de performance compris, perçu comme équitable et maîtrisé.

#### **1.2.1 Assurer le marketing :**

- Énoncez des règles claires, transparentes et assurez-vous qu'elles sont facilement accessibles : intranet, brochure, etc.
- Soyez attentif à votre communication : Ne délégez pas les résultats et les choix de l'épargne salariale aux présentations de votre manager, renforcez-les par des rencontres conviviales.
- Utilisez le package amélioré de rapport social personnel (BSI), qui résume toutes les dépenses engagées par chaque employé.

## **Chapitre01 : Généralité sur la politique salariale au sein des entreprises privées.**

- Engager, former et accompagner les managers : les décisions de rémunération sont des moments critiques de la gestion, en particulier lorsque la rémunération est personnalisée.

### **1.2.2 Assurer le SAV :**

- Interroger périodiquement l'efficacité des politiques de rémunération : tableaux de bord, comités de pilotage, etc.

- prévenir les risques d'abus :

- Supervision stricte des méthodes de fixation et de révision de la rémunération : calendrier, processus, vérification, etc.

- Reliez-les précisément aux autres domaines RH : revues de performance, postes clés, recrutements, etc.

- Enfin, apporter des modifications dès que nécessaire : contextes particuliers (sécurité des variables, bonus spéciaux), cross caps, évolutions des marchés, etc.

## **2. Les cinq 05 conseils pour élaborer une politique salariale attractive :**

La politique de rémunération d'une entreprise peut être un puissant levier incitatif. Soyez averti : à l'inverse, de mauvaises politiques de rémunération peuvent entraîner une baisse du moral de l'équipe et de l'attrition. Et pour réussir l'entreprise doit suivre certains conseils.

### **2.1. Compte tenu de son environnement et de son marché:**

Un état des lieux de l'environnement de l'entreprise doit être établi. Pour une analyse vraiment approfondie, cette première étape est essentielle. La zone géographique dans laquelle l'entreprise est implantée joue également un rôle important. En effet, la présence de concurrents exerçant la même profession dans la région avoisinante signifie une concurrence accrue dans le recrutement de nouveaux talents. À l'inverse, les entreprises plus éloignées des grandes villes et des centres de formation ont souvent plus de mal à trouver la bonne personne pour des postes de qualité ou très spécifiques.

### **2.2. Un regard juste sur son entreprise :**

En tant que leader, manager ou RH, un parti pris peut résider dans l'idéalisation de la situation dans votre entreprise. Cependant, les employés actuels et futurs peuvent avoir des

## **Chapitre01 : Généralité sur la politique salariale au sein des entreprises privées.**

perspectives différentes. Une analyse complète des forces et faiblesses de l'entreprise constitue une base solide pour la définition de la politique de rémunération. Les dirigeants peuvent se poser les questions suivantes :

- Quelle est ma réputation dans l'industrie ? Par exemple, le monde des startups a une meilleure réputation et une plus grande attractivité que le secteur bancaire et financier.
- Quelle est la réputation de mon entreprise ? Que disent mes employés, mes anciens collaborateurs, mes partenaires (fournisseurs, clients, etc.) ? Soignez vos relations internes et externes !
- Quelle est la situation économique de mon entreprise ? Vous traversez une période de croissance ? saisonnier? Occasionnellement ou souvent nécessaire ?

### **2.3. Connaître et comprendre sa politique de rémunération actuelle :**

Il est impossible d'améliorer ceux qui existent déjà sans connaître exactement tous les modèles. Cette troisième étape vous permet de comprendre les forces et les faiblesses de votre stratégie RH actuelle.

### **2.4. Reconnaître que chaque employé est unique :**

La stratégie RH est basée sur un facteur : les personnes. Ce dernier doit être au centre de toute politique de rémunération. Chaque employé est unique. Leurs besoins, leurs motivations et leurs envies sont différents de ceux de leurs collègues. Une politique de rémunération uniforme ne peut répondre aux attentes de tous.

Le rôle de la direction de l'entreprise et des RH est de trouver le juste équilibre entre l'adaptation aux besoins de chacun et la cohérence. Si la standardisation des pratiques de rémunération semble subtile, trop de personnalisation peut aussi avoir des effets néfastes. Par exemple, il existe d'importants écarts salariaux entre des employés occupant des emplois similaires.

Afin de parvenir à une politique de rémunération équilibrée et attractive, il est important de rappeler le rôle essentiel des entretiens annuels obligatoires. Ce doit être un moment privilégié d'échange entre le salarié et son manager. Ambition, motivation, formation et projets doivent y être communiqués.

## **Chapitre01 : Généralité sur la politique salariale au sein des entreprises privées.**

### **2.5. Suivre la règle d'or d'une politique de rémunération attractive :**

Des politiques de rémunération attractives ne doivent pas être considérées comme le seul objectif. La satisfaction des employés d'une entreprise tient également compte de nombreux autres facteurs. Les employeurs doivent s'assurer que d'autres systèmes de reconnaissance sont en place. Une entreprise peut se différencier non seulement par le salaire qu'elle verse, mais aussi par la planification de carrière qu'elle propose, la cohésion de l'équipe, la mise en place de programmes de motivation, ou encore l'ambiance de travail agréable.

### **Section 03 : La politique salariale et son influence sur la motivation**

La politique salariale est un levier très important en matière de motivation, l'organisation doit procéder avec prudence. Le problème c'est de ne pas payer plus qu'ailleurs, mais de créer un système cohérent d'internes et d'externes, qui permette de localiser les comportements dans le sens souhaité.

#### **1. La motivation :**

On pense que la motivation est la force motrice derrière un comportement dirigé et déterminé. Les organisations véritablement prospères du futur sont celles qui ont découvert comment engager leurs employés et développer leur capacité à apprendre à tous les niveaux de l'organisation. Chaque entreprise a une vision de la motivation. Souvent rencontrés en entreprise, confondus avec d'autres termes car parfois les dirigeants annoncent des actions visant à la motivation, mais en réalité, ces actions ne sont que des actions simulées, soit de l'insatisfaction ou de la performance. De plus, lorsqu'un employé en particulier parle de motivation, ce qu'il veut, c'est la satisfaction.

##### **1.1. Définition de la motivation :**

La motivation au travail est un processus qui implique la volonté de faire des efforts, d'orienter et de soutenir durablement l'énergie vers des objectifs et de la charge de travail, et de concrétiser cette intention en comportement effectif au mieux des capacités personnelles. L'expression visible et la plus concrète de la motivation d'une personne est l'effort qu'elle

## **Chapitre01 : Généralité sur la politique salariale au sein des entreprises privées.**

produit régulièrement dans son travail. L'effort est défini comme la somme d'énergie physique et intellectuelle déployée dans le travail par l'individu.<sup>1</sup>

### **Selon Dimitri WEISS :**

«La motivation est directement liée à l'action et à son résultat, elle peut être définie comme le degré d'engagement d'un collaborateur dans la réalisation d'un travail qui lui a été désigné par l'organisation. Et donc on peut la définir aussi comme l'ensemble des forces qui déterminent l'action et le comportement d'un individu pour atteindre un objectif ou réaliser une activité.»<sup>2</sup>

### **1.2 Les sources de la motivation :**

Il existe de multiples sources de motivation des employés, et ces sources diffèrent d'une à l'autre, d'un employé à l'autre, on peut citer :

#### **a) La rémunération :**

Pour de nombreux employés et ce quel que soit le secteur d'activités et les entreprises étudiées, le salaire reste un des éléments centraux de la motivation. La rémunération importe grandement dès lors qu'il s'agit de choisir un emploi et de le conserver sur le long terme. Un salarié dont le salaire n'est pas estimé comme suffisant peut vite devenir un frein à la motivation de ce même salarié, voire pire, il peut être une véritable cause de démission. Il est donc de votre ressort, en tant que chef d'entreprise, de tout mettre en œuvre pour que vos salariés s'estiment être payés à leur juste valeur et que la rémunération qui leur revient soit suffisante et motivante.<sup>3</sup>

Outre les aspects ergonomiques et périphériques du travail, par exemple, le fait que avec le bon bureau, on peut travailler tranquillement, obtenir des clients et des réunions, il est indéniable que les employés se soucient profondément de leur niveaux de rémunération et

---

<sup>1</sup> ROUSSEL, (P) : *Rémunération, motivation et satisfaction au travail*, édition Economica, Paris, 1996, P. 74-75.

<sup>2</sup> WEISS, (D) : *Ressource humaines*, 2eme édition, édition d'organisation, Paris, 1999, P.349.

<sup>3</sup> <https://www.dynamique-mag.com/article/salaire-seule-source-motivation-salaries.8308> (consulté le 28/04/2022 à 01:00).

## **Chapitre01 : Généralité sur la politique salariale au sein des entreprises privées.**

mécanismes de rémunération établis. Le niveau de la rémunération offerte ailleurs est souvent la raison d'un changement d'entreprise, et l'impression d'être traité injustement est un facteur négatif.

### **b) La reconnaissance :**

La reconnaissance au travail joue un rôle très important dans le processus de motivation, en effet, plus un collaborateur se sent reconnu par l'entreprise, plus il est motivé. Cette reconnaissance a un impact positif sur la productivité et la qualité du service, sans oublier son rôle important dans le succès et la pérennité d'une organisation.

Ainsi, grâce à la reconnaissance des salariés, l'entreprise pourra atteindre un haut niveau de performance sous la motivation des salariés.

Il existe quatre principaux domaines de reconnaissance:

- La reconnaissance existentielle (la personne).
- La reconnaissance de la pratique de travail.
- La reconnaissance de l'investissement dans le travail.
- La reconnaissance des résultats du travail.

### **c) Le maintien de l'esprit d'équipe :**

Le maintien de l'esprit d'équipe est également considéré comme une source de motivation et est essentiel pour accomplir les tâches confiées. Le maintien d'un esprit d'équipe dans tous les départements et d'un lien avec les managers est considéré comme important pour créer de l'enthousiasme, une envie de faire les choses, et de la même manière communiquer les objectifs pour lesquels nous formerons l'équipe.

### **d) L'évolution de la carrière :**

La motivation des employés peut également provenir du développement de carrière intéressant ce que propose l'entreprise. La mobilité interne et la polyvalence permettent aux collaborateurs de ne pas s'arrêter dans leur carrière, mais de découvrir d'autres carrières pour développer l'employabilité des personnes tout au long de leur cycle de travail.

## **Chapitre01 : Généralité sur la politique salariale au sein des entreprises privées.**

### **e) La fixation et la communication des objectifs :**

Certains auteurs supposent que le principal facteur de motivation au travail porte beaucoup plus sur une communication irréprochable. Les techniques de management modernes imposent à toute entreprise d'avoir un discours clair en termes de direction. C'est à dire, le chef de l'entreprise, les responsables des différents services doivent expliquer de manière précise aux salariés ce que l'on attend d'eux, en fixant dès le départ des objectifs pour l'entreprise et en expliquant également pourquoi on a pris telles ou telles décisions plutôt que d'autres. Ainsi, une communication interne de qualité va permettre de motiver l'ensemble du personnel. Au contraire, si la direction tient un discours hypocrite et flou, les salariés vont perdre toute confiance à l'égard de leurs supérieurs et au fil du temps se démotiver.<sup>1</sup>

### **f) La culture et le projet d'entreprise :**

L'entreprise est un domaine d'excellence pour la mise en pratique de différentes théories motivationnelles. D'un point de vue stratégique, la culture d'entreprise est l'élément le plus important d'une organisation et un levier de motivation des collaborateurs. C'est un concept très en vogue en ce moment, et il dépeint toute l'entreprise, son histoire, son quotidien et ses projets futurs. La culture d'entreprise peut être influencée par la culture nationale ainsi que par la région, la religion, la société ou la profession.

### **1.3 La typologie des motivations :**

On peut distinguer plusieurs types de motivation, nous définirons chacun en montrant leurs forces et leurs faiblesses.

---

<sup>1</sup> LAMOURI, (Youssef), KASMI, (Abdelouahed) : *La contribution de la politique de rémunération pour motiver et garder les salariés*, mémoire de projet de fin d'étude en science économique et sociale, Université Mohammed Premier faculté sciences juridiques, Oujda, P.45.

## **Chapitre01 : Généralité sur la politique salariale au sein des entreprises privées.**

### **a) La motivation finale :**

La motivation finale se définit comme l'énergie que l'acteur tire du résultat qu'il recherche.

En raison des avantages que ce but peut lui apporter. Le but lui-même est intéressant et nourrit ses efforts. En d'autres termes, ce sont les résultats qui comptent. Ce type de motivation reflète, par exemple, le désir de l'entreprise d'être un leader dans un certain domaine dans le marché. L'avantage de cette motivation est qu'elle produit de bons résultats très rapidement.

Les acteurs se concentrent uniquement sur ce qu'il faut accomplir. Cependant, un acteur motivé seulement le résultat final crée un risque ; en fait, la peur du résultat est dans le pire des cas, perpétuel et à l'arrivée. De plus, cela peut entraîner des conséquences désastreuses moralement et juridiquement.

### **b) La motivation instrumentale :**

La motivation instrumentale concerne plus la technologie, le résultat est une expression parfaite de cette technique. Ce type de motivation permet donc de développer des solutions techniques originales, des inventions des nouvelles méthodes ou procédés originaux. Cependant, la motivation instrumentale ne vous souciez que rarement des résultats, ce qui peut parfois ralentir le travail ou même des inefficacités qui peuvent avoir de graves répercussions sur la structure organisationnelle.

### **c) La motivation de survie :**

Le motif de survie est le plus évident dans le monde animal parce qu'il représente une question de survie, mais cette source de pouvoir existe aussi dans les êtres humains. Lorsque nous adoptons des motivations de survie, nous agissons par nécessité. C'est utile parce que c'est très vivant et demande aux acteurs d'être très efficaces, mais c'est quand même très tendu, brutal et parfois violent, surtout en situation de guerre. Plus communément, ce type de comportement est rencontré lorsqu'une entreprise démarre une activité. Elle doit tout mettre en œuvre pour entrer sur le marché et maintenir sa position.

## **Chapitre01 : Généralité sur la politique salariale au sein des entreprises privées.**

### **d) La motivation obsessionnelle :**

Les motifs obsessionnels peuvent être définis comme des motifs agressifs. Les objectifs sont essentiels et deviennent une obsession quotidienne. Elle entraîne tous les sacrifices et on la retrouve chez les religieux ou les sportifs de haut niveau. Dans certains cas, cela peut être nocif pour vous et votre entourage.

Ainsi, c'est la rencontre des motivations de nature différente qui est source de conflit entre les individus. Par conséquent, toutes les sortes de motivation sont judicieuses dès lors que l'on sait en user, et ce, de manière équilibrée et adaptée à la situation. Ainsi, la rencontre de motivations de natures différentes est source de conflits entre individus. Donc toutes sortes de motifs sont raisonnables quand on sait l'utiliser de manière équilibrée et s'adapter à la situation.

### **2. Le lien entre la politique salariale et la motivation :**

La rémunération est l'un des facteurs qui contribuent à motiver les employés. Plusieurs auteurs ont développé le concept de motivation extrinsèque, et ils formulent des politiques de rémunération en considérant que le salaire demeure un des éléments centraux de la motivation.

La rémunération affecte nécessairement la performance globale d'une entreprise ainsi que la satisfaction des employés, et donc leur productivité. Il existe une relation étroite entre rémunération et motivation : la rémunération est un puissant facteur de motivation car un salaire élevé reflète votre importance dans l'entreprise, tandis qu'un salaire bas peut entraîner une aliénation psychologique pour les personnes impliquées.

#### **2.1 La motivation par les conditions de rémunération :**

Quelles soient directe ou indirecte, les conditions de rémunération ont pour effet de motiver les salariés et de cette manière, engendre un levier de performance pour l'entreprise.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> FARAH, (Makhlouf), MAKHZOUM, (Hicham) : *L'impact de la rémunération sur la motivation du personnel*, mémoire de master en sciences de gestion, Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion, Tizi-Ouzou, 2019, P.55.

## **Chapitre01 : Généralité sur la politique salariale au sein des entreprises privées.**

### **a) Les conditions de la rémunération directe :**

Afin de stimuler l'enthousiasme des salariés, l'entreprise peut jouer sur les conditions de la rémunération directe. Pour motiver les employés, les entreprises doivent fournir des salaires d'efficacité. Cette théorie suggère que les entreprises ont tout intérêt à offrir des salaires plus élevés que ceux offerts sur le marché du travail, dans le but d'attirer une main-d'œuvre de qualité. Conservez-le, mais encouragez également les employés à travailler dur, motivés verbalement par d'autres moyens.

Les entreprises peuvent également motiver les salariés par des rémunérations directes variables ou des conditions de performance, notamment par des primes, des gratifications ou encore des primes d'objectifs, auquel cas la motivation des salariés est largement portée par des aspects purement financiers.

### **b) Les conditions de la rémunération indirecte :**

Toute organisation peut accorder une rémunération indirecte à ses employés. Ce type de rémunération implique des avantages en nature, des avantages sociaux et une périphérie juridique. Ceux-ci incluent la participation, la participation aux bénéfices, les plans d'épargne, les options d'achat d'actions, etc.

Toutes ces démarches favorisent grandement l'incitation tout en créant des leviers de performance pour l'entreprise. Ainsi, pour créer cette dynamique, les entreprises peuvent attribuer des primes d'intéressement pour récompenser financièrement les salariés en fonction des résultats et des performances atteints.

Elle peut également proposer aux salariés un plan d'épargne ou un plan d'épargne retraite. Les dispositifs bloqués depuis plusieurs années permettront à ces organisations de retenir et de retenir leurs employés, favorisant ainsi un sentiment d'appartenance à l'organisation.

Ainsi, un salarié bien intégré est plus motivé au travail qu'un salarié non reconnu dans l'organisation.

Enfin, grâce à l'actionnariat salarié, les grandes organisations peuvent permettre aux salariés d'acheter des actions dans leur juridiction, car cette dernière offre aux salariés la possibilité d'acheter des actions avec une prime par rapport au cours de la bourse ; le système

## **Chapitre01 : Généralité sur la politique salariale au sein des entreprises privées.**

leur permettra de développer le sens de l'organisation et ses valeurs sentiment d'appartenance. Cela inspirera et encouragera la positivité et créera un cercle vertueux pour l'organisation, conduisant à des niveaux de performance significatifs.

### **2.2 Les conditions pour que les rémunérations soient motivantes :**

Dans son livre sur la Rémunération, motivation et satisfaction, Roussel. P adopte les cinq conditions de rémunération variable listées par Lawler :

- Les employés doivent attacher une grande importance au solde positif de la rémunération.
  - Les employés doivent croire que la bonne performance est le vrai salaire élevé.
  - Les employés doivent croire que la qualité du travail qu'ils font dépend en grande partie de l'effort qu'ils y mettent. Cela signifie qu'ils doivent penser à la qualité du travail qu'ils peuvent contrôler qu'ils font. Si cette condition n'est pas remplie, les travailleurs ne croiront pas que l'effort fourni au travail sera finalement récompensé.
  - Les employés devraient considérer les résultats positifs associés à une bonne performance plus importants que les résultats négatifs.
  - Enfin, les employés doivent considérer que faire un bon travail est le plus attrayant de tous les comportements possibles, et ce n'est qu'alors qu'ils seront motivés à diriger leurs efforts vers un bon travail. Autrement dit, la motivation à bien se comporter doit être plus forte que la motivation pour tout autre comportement.
- Il est parfois difficile de motiver une personne. En entreprise, la motivation des salariés nécessite la prise en compte d'un ensemble de variables dont certaines sont internes à l'organisation et d'autres externes.

## **Chapitre01 : Généralité sur la politique salariale au sein des entreprises privées.**

### **Conclusion du chapitre :**

Au fil du premier chapitre, nous avons constaté que la politique salariale est un outil qu'une entreprise doit utiliser comme un atout. Elle peut comprendre plusieurs éléments tels que la rémunération fixe, la rémunération variable et les éléments périphériques. En fait, elle permet aux entreprises de structurer la rémunération en incitant les employés à améliorer leurs performances afin d'atteindre les objectifs fixés. Par conséquent, elle peut accélérer le développement de l'entreprise et augmenter ainsi la rentabilité.

Chaque entreprise doit élaborer et évoluer sa politique de rémunération en tenant compte de la situation économique et de ses ressources propres. Se trouvant dans le dilemme de réduire les coûts tout en satisfaisant ses employés, une bonne entreprise est celle qui est prête à offrir à tous ses employés des salaires équitables et compétitifs tout en engageant des dépenses minimales.

Une bonne politique de rémunération peut être très bénéfique pour une entreprise si elle est bien menée. Cela va permettre d'attirer de vrais talents dans l'entreprise et surtout de motiver et fidéliser les employés.

Étant donné l'importance de la motivation des salariés, les entreprises cherchent à améliorer les facteurs de motivation au travail pour retenir les salariés et attirer les personnes compétentes pour atteindre leurs objectifs et assurer leur survie.

La rémunération motive les salariés car elle leur permet d'acquérir les objets de leur choix, d'assurer un minimum de confort et de sécurité, est de satisfaire leur besoins.

A decorative border in a dark blue color, resembling a scroll. It has rounded corners and a vertical strip on the left side that looks like the edge of a rolled-up document. The border frames the central text.

**Chapitre 02 :**

**Aperçu théorique sur le climat social au sein des**  
**entreprises privées**

## **Chapitre 02 : Aperçu théorique sur le climat social au sein des entreprises privées**

### **Introduction du chapitre**

Le climat social est au cœur de la performance des entreprises et dépend largement des sensibilités particulières de chacun de ses collaborateurs.

C'est une réalité complexe et diverse, mais un bon climat de travail est essentiel pour assurer une bonne continuité des fonctions de l'entreprise. Il peut s'exprimer par le dialogue, la tension ou la confrontation selon la situation de l'entreprise, au niveau de l'entreprise le climat dépend du comportement du groupe de travail, des pratiques passées de l'entreprise, de l'identification de l'individu à l'équipe de la quantité et de la qualité des informations reçues et fournies ainsi que les conditions générales de travail au sein de l'entreprise.

Pour bien comprendre ce thème nous avons divisé le deuxième chapitre en trois sections dans lesquelles on va introduire le climat social au sein des entreprises privées.

La première section a pour l'objectif de saisir certaines généralités sur "le climat social" la définition de ce concept ainsi que les approches et les indicateurs de ce climat et apprécier son importance dans une entreprise.

Dans la deuxième section de ce chapitre on va présenter comment mesurer et améliorer le climat social, suivi par le climat social et les conflits internes.

Et en terminant par la troisième section avec le lien entre le climat social et la politique salariale.

### **Section 01: Le climat social**

Le climat social comme une représentation des résultats existant entre l'entreprise et ses collaborateurs ainsi un bon climat de travail assure la bonne gestion des activités d'une entreprise.

#### **1. Définition du climat social:**

“Le climat social d'une entreprise a une influence directe sur sa performance. Des salariés qui ne sont pas satisfaits tombent malades ou quittent l'entreprise. Ceux qui ne montrent pas d'implication ralentissent les autres et, parfois, ne permettent pas d'atteindre les objectifs dans les délais. Pertes de temps et prêt d'argent sont souvent associés à un climat social détérioré.

## **Chapitre 02 : Aperçu théorique sur le climat social au sein des entreprises privées**

En effet le salarié peut être satisfait par le biais de deux facteurs: le travail accompli et les résultats obtenus. Le climat social est en effet source de bien être pour un salariés”.<sup>1</sup>

Christian Allouche définit le climat social de la manière suivante: « une traduction d'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 façonnée par des variables multiples: environnement, culture, style de direction, conditions de travail, présence syndicale, etc.»<sup>2</sup>

CLAUDE Vermot-Gaud définit le climat social “c'est ambiance qui régent dans l'entreprise, le degré de satisfaction de salariés 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>3</sup>

Le terme « climat social » renvoie avant tout à nos conditions climat. Comme la météo, le climat d'une organisation connaît des périodes agitées et temps calme. La littérature scientifique nous fournit également une mine des expressions qui caractérisent le climat social telles que «ensemble de circonstances dans lesquelles on vit ensemble», « ambiance et moral» ou encore selon K. Lewin «atmosphère sociale» ou «conditions de vie»...etc.

Cependant, nous remarquons que de ces concepts de base se dégage le caractère la subjectivité du climat social, car pour le qualifier on a toujours recours à des adjectifs tels que Raide, calme et même hostile. Par conséquent, la définition du climat social est basée sur un ensemble de perceptions, d'opinions de «quelque chose de ressenti individuellement ou collectivement »

C'est-à-dire que l'évaluation du climat social suppose l'existence de critères objectifs permettant de transformer ces perceptions en connaissances objectivées, rationalisées au même titre que les autres domaines de gestion de l'organisation.

---

<sup>1</sup> SAHUT, (Jean-Michel) : *Les relations salariés-employeurs : quel partage des valeurs?*, édition L'Harattan, in MARTORY ET CROZET, Paris, 2001, P.107.

<sup>2</sup> NICOLAS, (Eline) : *Gestion des ressources humaines*, édition Dunod, Paris, 2014, P.96.

<sup>3</sup> CHOHEN, (Annick) : *Toute la fonction ressources humaines*, édition Dunod, Paris, 2006, P.296.

## **Chapitre 02 : Aperçu théorique sur le climat social au sein des entreprises privées**

### **2. Les approches de climat social:<sup>1</sup>**

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 perceptive du climat social.

#### **2.1 L'approche structurelle de climat social:**

La conception structurelle du climat social considère 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 stable dans le temps et c) influencent le comportement des individus dans l'organisation. Pour les autres 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 telle que la structure organisationnelle, la taille, la hiérarchie, le degré de centralisation de pouvoir, le style de leadership, les objectifs 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».

---

<sup>1</sup>ADGHIRNI, (Leila) : *La mesure du climat social dans les organisations. Enjeux et perceptions*, mémoire de master en gestion des ressources humaines, ULB, Bruxelles, 2011, P.10-13.

## **Chapitre 02 : Aperçu théorique sur le climat social au sein des entreprises privées**

### **2.2. L'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.

### **2.3. L'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

## **Chapitre 02 : Aperçu théorique sur le climat social au sein des entreprises privées**

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.

Cependant, la question qui se pose à ce niveau concerne le contenu même de ces dimensions, existe-t-il une liste de déterminants applicable à toutes les organisations et qui permet de rendre compte de la variété des caractéristiques individuelles et organisationnelles que recouvre le concept du climat social ?

### **3. Les indicateurs du climat social :<sup>1</sup>**

#### **3.1 Indicateurs quantitatifs :**

- Le Taux d'absentéisme
- Le Taux de rotation du personnel
- Le Taux d'accident du travail

---

<sup>1</sup> <http://bibliothèque.cesag.sn/gestion/documentnumeriques/M0216MPG15.pdf> (consulté le 30/03/2022 à 11h00).

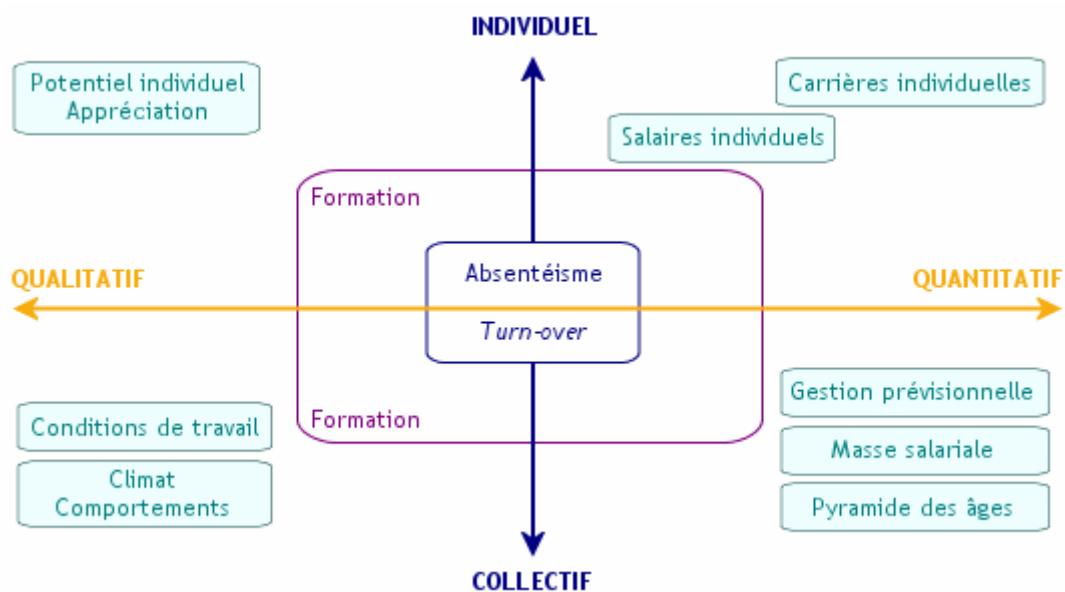
## Chapitre 02 : Aperçu théorique sur le climat social au sein des entreprises privées

- Le Taux de conflits
- La baisse de productivité
- Les retards fréquents
- Les absences courtes répétées

### 3.2. Indicateurs Perceptibles :

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

**Figure N°01** : Les indicateurs d'évaluation et de prévision :



.Source : <https://www.maxicours.com> (consulté le 10/04/2022 à 14h00).

## **Chapitre 02 : Aperçu théorique sur le climat social au sein des entreprises privées**

### **4. L'importance du climat social et les enjeux:**

#### **4.1 Le degré d'importance d'un bon climat social:<sup>1</sup>**

Le climat social est le degré de satisfaction des acteurs d'une organisation à son égard.

##### **Raison 1: La 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. Le bonheur au travail est également un des facteurs clefs.

Par conséquent, lorsque l'atmosphère sociale est bonne, l'efficacité du travail sera considérablement améliorée. Le bonheur au travail est également un facteur clé.

##### **Raison 2: Une 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>1</sup> <https://culture-rh.com/climat-social-entreprise-definition-mesure-amelioration/> (consulté le 14/03/2022 à 16h35).

## **Chapitre 02 : Aperçu théorique sur le climat social au sein des entreprises privées**

### **Raison 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.

### **Raison 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. La bienveillance c'est avoir à l'esprit que toutes personnes autour de moi s'engagent avec bonne volonté. Une volonté de bien faire qui assainie tous les sentiments relatifs au jugement.

Être bienveillant c'est donc commencer par s'éloigner du jugement, se mettre à la place de l'autre et considérer son travail comme une manifestation de ce qu'il fait de mieux. La bienveillance est clairement une philosophie de travail, une volonté d'optimisme ainsi qu'une attitude positive pour soi ainsi que pour les autres.

Si nous pouvons être bienveillants au travail de manière globale (en interne, externe, avec ses collègues ou clients), établir une relation de confiance demande plus d'efforts et de temps.

Cultiver la confiance est la mère de tout bon climat social.

### **4.2 Les enjeux liés au risque de dégradation du climat social:**

Le climat social affecte la compétitivité, la performance économique et l'attractivité d'une entreprise. Les employés satisfaits de leurs activités sont plus motivés et font preuve de plus de rigueur et de rapidité dans l'exécution de leurs tâches. Lors de recrutements, s'il est connu qu'un climat social délétère prime, les talents auront tendance à la fuir. Le capital humain est ainsi rapidement fragilisé. Le maintien d'un bon climat social est une condition nécessaire

## **Chapitre 02 : Aperçu théorique sur le climat social au sein des entreprises privées**

pour attirer et retenir les talents. Une bonne ambiance aide à stabiliser les effectifs, alors qu'une mauvaise ambiance incite à la démission.

Plus l'ambiance est bonne, plus le sentiment d'appartenance est fort. La fierté de travailler pour l'entreprise et d'appartenir à l'équipe favorise la solidarité entre collègues. L'objectif commun est le succès de l'entreprise.

Le climat social d'une entreprise reflète l'ambiance qui y règne et traduit le degré de motivation ou de démotivation, de satisfaction ou d'insatisfaction de son personnel.

### **Section 02: La mesure et l'amélioration du climat social**

Le climat social permet de mesurer de manière objective, le ressenti, l'implication et l'engagement des salariés. Si le climat social se dégrade, il sera facteur de conflit qui devra se résoudre par une négociation.

#### **1. Les outils de mesure du climat social dans l'entreprise :**

La mesure du climat social est un acte de gestion qui a pour objectif d'aider la direction générale et la direction des ressources humaines d'une entreprise, dans l'amélioration de sa gouvernance, de son management et de sa conduite. Donc 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.

##### **1.1. L'audit social :**

###### **1.1.1 Définition :**

**Peretti, J.M** définit l'audit social comme « un examen professionnel, reposant sur des référentiels pertinents, permettant d'exprimer une opinion sur les divers aspects de la participation des personnes aux objectifs d'une organisation et de formuler des recommandations permettant d'améliorer la qualité de la GRH »<sup>1</sup>

Selon **pierre CANDAU** l'audit social est « une démarche indépendante et inductive d'observation, d'analyse, d'évaluation et de recommandation reposant sur une méthodologie

---

<sup>1</sup> PERETTI, (J.M) : *Ressource humaines et gestion du personnel*, 6eme édition, Vuibert, Paris, 2007, P.208.

## **Chapitre 02 : Aperçu théorique sur le climat social au sein des entreprises privées**

et utilisant des techniques permettant, par rapport à des référentiels explicites, d'identifier, dans une première étape les points forts et les problèmes induits par l'emploi du personnel, les contraintes, sous forme de coûts de risque. Ce le conduit à diagnostiquer les causes des problèmes décelés, à Évaluer l'importance et enfin à aboutir à la formation de recommandations ou Propositions d'action qui ne sont jamais mise en œuvre par l'auditeur »<sup>1</sup>

Selon **Vatier (1980)** 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'un 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>2</sup>

### **1.1.2. Les étapes de démarche de l'audit social :<sup>3</sup>**

Cinq étapes peuvent être distinguées :

- La fixation de la mission.
- Le pré diagnostic.
- L'adaptation du programme de travail.
- La réalisation des travaux.
- Le rapport d'audit et la présentation.

### **1.1.3. Les objectifs de l'audit social :**

Comme pour l'audit général, l'objectif ultime de l'audit social est d'améliorer l'efficacité de l'entreprise par la gestion des ressources humaines, qui peut s'appliquer aussi bien à l'ensemble de la fonction ressources humaines qu'à des sous fonctions (audit recrutement, audit de climat social, audit de formation, audits de rémunération, etc.), des procédures, des programmes ou des comportements spécifiques (absentéisme, turn-over, etc.) sont finalement rendus possibles en trouvant leurs causes et leurs solutions, en les faisant disparaître ou en les

---

<sup>1</sup> CANDAU, (Pierre) : *Audit social: Méthode et techniques pour un management efficace*, édition Vuibert, Paris, 1985, P.51.

<sup>2</sup> VATIER, (Raymond) : *L'audit social, un instrument utile au pilotage des entreprises et des organisations, Enseignement et Gestion*, n°16, 1980, P.25.

<sup>3</sup> PERETTI, (J.M): Op.cit, P.209.

## **Chapitre 02 : Aperçu théorique sur le climat social au sein des entreprises privées**

réduisant, en aidant à la prise de décision et en justifiant la contribution de la fonction personnelle.

L'audit répond à plusieurs objectifs, exprimés par les directions générales et celles personnel qui en font la demande : un constat par l'obtention des données valides sur les de activités de personnel ; une plus grande rigueur de la gestion par la quantification ; un meilleur contrôle; le diagnostic des causes et des conséquences de problèmes surgissant dans la fonction ressources humaines; la maîtrise des coûts salariaux et sociaux ; une meilleure préparation des décisions.<sup>1</sup>

Enfin, l'audit peut être réalisé à la demande du nouveau Directeur des Ressources Humaines, ainsi, à la suite de la conclusion de l'audit, il acceptera le poste bénéficiant de l'inventaire et déterminera les priorités et les objectifs de ses actions futures.

### **1.2. Bilan social :**

#### **1.2.1. Définition :**

Le bilan social Il s'agit du document de reporting RH de base pour de nombreuses entreprises. Certains éléments constitutifs bilan social pourraient être mieux utilisés. L'obligation de normalisation des données fournit un référentiel d'informations fiables, quoique parfois décalées dans le temps. Ils sont très utiles pour les entreprises qui décident de mettre en place des démarches de pilotage.

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. C'est le cas lorsqu'il s'agit d'une entreprise ou d'un établissement de plus de 300 salariés.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> CANDAU, (P): Op.cit, P.52.

<sup>2</sup> SISLEY, (Freddy) : *L'audit social : démarche et outils ; audit de recrutement*, 3<sup>e</sup> cycle CSFCA, P.45.

## **Chapitre 02 : Aperçu théorique sur le climat social au sein des entreprises privées**

### **1.2.2. Les composantes d'un Bilan social :<sup>1</sup>**

Il comporte des informations regroupées en sept (7) grands thèmes : l'emploi, les rémunérations et charges accessoires, les conditions d'hygiène et de sécurité, les autres conditions de travail, la formation, les relations professionnelles, les conditions de vie des salariés et de leurs familles dans la mesure où ces conditions dépendent de l'entreprise.

- L'emploi : avec les chiffres portant sur les effectifs, les recrutements, les départs, les taux d'absentéisme, les promotions, etc.,
- Les rémunérations et les charges qui y sont liées : indiquant les montants et la hiérarchie des salaires, le mode de calcul, les charges sociales, etc.,
- Les conditions d'hygiène et de sécurité du personnel : portant sur les accidents de travail, les maladies professionnelles, le comité d'hygiène et de sécurité, etc.,
- Les autres conditions de travail : détaillant les durées et les aménagements horaires de travail, l'organisation et la nature de chaque emploi, les conditions d'ergonomie et sanitaires, etc.,
- La formation : portant sur les types et les conditions de la formation professionnelle continue, ainsi que les congés de formation et d'apprentissage,
- Les relations professionnelles : avec une liste des représentants du personnel, les conditions d'information et de communication, etc.,
- Les diverses conditions de vie liées à votre entreprise : implication dans des actions d'œuvres sociales, diverses charges sociales, etc.
- Une information exhaustive sur la situation sociale des entreprises et des établissements au cours d'un exercice ;

### **1.2.3. Les objectifs d'un Bilan social :<sup>2</sup>**

- Une communication et une concertation propre à favoriser le dialogue social et la négociation collective ;
- Une évaluation, un diagnostic et une planification de la gestion sociale devant faciliter l'identification, la prévention et le traitement des problèmes sociaux ;

---

<sup>1</sup> <https://manualzilla.com/doc/6492871/gestion-des-ressources-humaines> (consulté le 20/04/2022 à 18h26).

<sup>2</sup> EL KALILBA, (Ibrahim): *Le bilan social: un outil de pilotage pour l'entreprise moderne*, mémoire de licence en gestion des ressources humaines, ISEG, Sénégal, 2011, P.11.

## **Chapitre 02 : Aperçu théorique sur le climat social au sein des entreprises privées**

- Une gestion de la rentabilité et des risques liée à la gestion des ressources humaines ;
- Une aide à la décision à la fois pour l'entreprise, les travailleurs et les pouvoirs publics ;
- Une promotion de dialogue sociale.

Ainsi le bilan social, par la variété et la richesse des données qu'il offre permet de repérer les dysfonctionnements dans l'entreprise mais aussi de voir les améliorations d'une année à l'autre.

### **1.2.4. Les limites du Bilan social :**

Le bilan social n'est qu'un instantané annuel de l'évolution des indicateurs sociaux d'une entreprise. De plus, il est presque impossible d'agréger ces indicateurs en une seule mesure. Même s'il s'agit de mesures de même nature, leur fusion dans le rapport du groupe n'a pas de sens.

### **1.3. Le tableau de bord :**

#### **1.3.1. Définition :**

Le tableau de bord social constitue l'outil fondamental de collecte de l'information chiffrée. C'est grâce à lui 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 (RH) et n'est pas fixé par le législateur.<sup>1</sup>

Le tableau de bord vous permet de visualiser une gamme de données stratégiques en un coup d'œil. Il peut mesurer l'impact des actions entreprises et identifier les évolutions prévisibles. Le tableau de bord est un outil de gestion et d'aide à la décision pour les managers, qui met en évidence les différences entre ce qui est prévu et ce qui se passe réellement.

De cet écart, naissent les solutions mises en place par les responsables.

---

<sup>1</sup> GURRERO, (Sylvie) : *Les outils de l'audit social, optimiser la GRH*, édition Dunod, Paris, 2008, P.100, 101.

## **Chapitre 02 : Aperçu théorique sur le climat social au sein des entreprises privées**

### **1.3.2. Les Objectifs de tableau de bord :<sup>1</sup>**

Le tableau de bord vise quelques objectifs suivants :

- La gestation quotidienne interne
- Correction des écarts entre les objectifs et les réalisations: il met en évidence les points faible pour attirer l'attention des responsables sur les actions nécessaires, les articulations latérales suggérant le chemin à suivre.
- Détection des imperfections.
- Planification à court terme.

De plus, les objectifs des tableaux de bord sociaux ont deux composants distincts : un composant d'observation et un composant d'action. Les tableaux de bord fournissent des informations critiques, significatives et opportunes basées sur les principaux points de décision des managers. Il contient des données pour prendre des décisions rapidement et efficacement, en mettant en œuvre de nouvelles actions ou en corrigeant des actions déjà prises. Les tableaux de bord n'exécutent que des fonctions d'évaluation. Ils n'expliquent rien. Leur offrir des vertus analytiques, c'est risquer de décevoir ou de louer des indicateurs. Par exemple, sur la base des mesures de liquidité internes, il peut être facile de comprendre pourquoi certains départements connaissent un grand nombre de départs. Cependant, si une analyse plus détaillée peut apporter quelques éléments de réponse, le tableau de bord doit se limiter à alerter l'utilisateur qu'il peut y avoir un dysfonctionnement.

### **1.3.3. Les caractéristiques d'un tableau de bord :**

- L'élaboration de tableau de bord implique la réunion des caractéristiques suivantes :
- Claire et simple : afin de mettre en évidence les informations immédiatement intelligibles.
- Complet et synthétique : un tableau de bord social n'est pas une complication de chiffres sans rapport entre eux. Il doit refléter aussi bien que possible le fonctionnement du système à la conduite duquel il contribue.
- Evolutif et flexible : afin de réagir aux transformations du système globale inclus dans l'entreprise.

---

<sup>1</sup>Ibid, P.101.

## **Chapitre 02 : Aperçu théorique sur le climat social au sein des entreprises privées**

### **1.4. Baromètre social :**

#### **1.4.1. Définition :**

Un baromètre social est un questionnaire au format électronique ou papier adressé de manière anonyme et confidentielle à certains ou à tous les salariés d'une entreprise pour mesurer leur opinion sur tel ou tel aspect de la vie ou de la politique de l'entreprise.

Un baromètre social constitue un outil très puissant de mesure de la performance d'un service ou d'une société dans son ensemble. Il permet de mesurer rapidement et d'avoir une perception assez fine, du climat social qui règne au sein de l'entreprise. Déployé de manière judicieuse, un baromètre social permet de réaliser, simplement et très efficacement, un audit précis sur les principaux sujets et enjeux liés aux ressources humaines et au fonctionnement de l'entreprise dans son ensemble.<sup>1</sup>

En effet, l'analyse de facteurs tels que les difficultés de l'entreprise, les changements stratégiques, la gestion, les acquisitions, etc. peuvent affecter le climat social.

Finalement, des symptômes apparaissent : turn-over, démissions, absentéisme, arrêts maladie, etc.

#### **1.4.2. La structure de baromètre social idéal :**

Le baromètre social comporte une trentaine de questions, de formes diverses. Les thématiques élaborées sont souvent :

- La situation du répondant dans l'entreprise.
- Le management général : égalité des chances, autonomie, capacité d'écoute.
- L'ambiance de travail.
- La rémunération, les horaires, les congés et avantages sociaux.
- La qualité du matériel, des outils, des applications.
- La propension à recommander l'entreprise autour de soi.
- Les éventuelles raisons de départ.

---

<sup>1</sup> <https://www.people-base-cbm.com/fr/p-barometre-social.html> (consulté le 16/03/2022 à 01h00).

## **Chapitre 02 : Aperçu théorique sur le climat social au sein des entreprises privées**

### **2. L'amélioration d'un climat social au sein de l'entreprise:**

#### **2.1. Améliorer le climat social de l'entreprise en s'appuyant sur des indicateurs RH:**

Construire un tableau de bord opérationnel de suivi des métriques standards RH est le point de départ pour améliorer le climat social. Dans ce cas, le SIRH, acronyme de système d'Informations sur les Ressources Humaines, peut être utilisé. Les mesures raisonnables à prendre en compte incluent :

- Taux d'absence (= le rapport entre le nombre d'heures d'absence au travail et le nombre d'heures de présence de l'ensemble des salariés au cours d'une certaine période. Attention : les congés payés ne sont pas pris en compte dans l'absentéisme) ;  
Les accidents du travail ;
- Les arrêts maladie ;
- Les retards ;
- Les jours de grève ;
- Les contentieux prud'homaux ;
- Les conflits individuels ou collectifs ;
- L'ancienneté moyenne ;
- Le taux de rétention à un an ;
- Le taux de rotation du personnel (= taux de turn-over) ;
- Le taux d'embauche ;
- Le taux de démission ;
- Le taux de licenciement ;
- Les départs volontaires ;
- Les demandes de mutation ou de changement de services ; etc.

Ces indicateurs objectifs sont les premiers repères d'un climat social sain ou malsain.

Par ailleurs, le Bilan social synthétise en un seul document les principales données permettant d'évaluer l'état des entreprises dans le domaine social, de documenter les réalisations et de mesurer les évolutions sur plusieurs années.

Le bilan social doit être soumis chaque année pour être consulté par les représentants des travailleurs.

## **Chapitre 02 : Aperçu théorique sur le climat social au sein des entreprises privées**

### **2.2. Améliorer le climat social de l'entreprise en utilisant un baromètre social:**

Les directions des ressources humaines (DRH) peinent souvent à percevoir objectivement le climat interne. Il existe des écarts importants dans les perceptions entre les employés et les cadres RH. Ces derniers sont plus optimistes parce qu'ils ne comprennent pas le quotidien du salarié, son véritable niveau de charge, ses problèmes relationnels ou son niveau global d'insatisfaction.

L'évaluation du climat social est un acte de bonne gestion des ressources humaines (GRH). Il aidera la direction générale et les ressources humaines à améliorer la gouvernance, la gestion et l'administration en général.

Un baromètre social, également appelé audit de climat social ou diagnostic de climat social, est un outil permettant de mesurer et de déterminer l'état du climat social d'une entreprise à un moment donné. Il s'agit d'un véritable sondage interne pour faire une checklist solide du climat social. Il mettra en évidence les signes de faiblesse et de levier pour améliorer les conditions de travail.

Le Baromètre Social est un véritable outil de pilotage du développement des ressources humaines (DRH) et de la performance de l'entreprise, plébiscité par les professionnels RH (majeures RH). Cela suppose la manière dont la direction, les superviseurs et, bien sûr, les employés sont impliqués.

À cette fin, il est impératif d'impliquer les employés faisant l'objet d'une enquête et de maximiser leur participation afin d'assurer la fiabilité de l'enquête. Pour inciter les collaborateurs à s'engager et améliorer les rendements, il est nécessaire de leur montrer l'utilité, les objectifs et les enjeux de cette enquête. Les supérieurs hiérarchiques sont des vecteurs de communication et de promotion.

Un baromètre peut prendre les formes suivantes : Questionnaires distribués aux employés. L'anonymat et la confidentialité doivent être garantis afin qu'ils puissent exprimer librement leurs opinions, notamment leurs doléances, leur désengagement ou les conflits sociaux existants. Ces deux conditions sont essentielles pour obtenir une information réelle. Les questionnaires basés sur des questions fermées peuvent générer des statistiques précises (méthodes quantitatives) ; Entretiens individuels ou collectifs (méthode qualitative) ; Une combinaison des deux premières méthodes.

## **Chapitre 02 : Aperçu théorique sur le climat social au sein des entreprises privées**

L'enquête fournit une multitude de données sur la façon dont les employés se sentent et comment ils se sentent par rapport à leur travail au quotidien.

Grâce à cette enquête, la direction des ressources humaines peut :

Surveiller l'opinion et la mentalité de l'équipe (moral et motivation); comprendre les attentes des employés ; Détecter les tensions et prendre des précautions pour limiter le risque d'effet boule de neige ; résoudre un conflit; Comprendre l'ambiance et les relations interpersonnelles au sein de l'équipe; Évaluer le niveau de stress au travail et la charge de travail; Identifiez tout problème social ou de gestion qui existe ou qui pourrait survenir à l'avenir.

Une fois les résultats du sondage recueillis, la mise en place de groupes de discussion leur permettront d'échanger dans un esprit de coopération et de participation. Les comptes rendus de ces échanges peuvent suggérer des solutions concrètes à court, moyen et long terme, débouchant sur un plan d'action réalisable. La communication des résultats et des recommandations sélectionnées contribue à l'orientation et à l'engagement.

Le baromètre social peut être utilisé pour le contrôle de gestion sociale, il remplit trois missions principales :

- Contrôle de la paie;
- Développer des indicateurs pour identifier les déviations et recommander des plans d'action opérationnels;
- Rédaction des rapports RH obligatoires pour illustrer la performance sociale de l'entreprise et la motivation des employés.

### **2.3. Améliorer le climat social de l'entreprise en favorisant le dialogue social:**

Le dialogue social est un facteur important d'appréciation du climat social.

Il précise à la fois :

- Dialogue social informel : Toutes les discussions, les échanges entre la direction, les représentants du personnel et les employés ne sont pas formels et sont de routine.
- Dialogue social formel :
  - Informations sur les décisions de gestion ;

## **Chapitre 02 : Aperçu théorique sur le climat social au sein des entreprises privées**

- Concertation avec les partenaires sociaux ;
- Négocier avec des échanges où les opinions de chacun sont prises en compte ;
- Négociez pour arriver à un compromis satisfaisant pour chaque partie.

Le dialogue social permet d'aborder les sujets suivants : la situation financière de l'entreprise, l'environnement extérieur, les conditions de travail, la gestion au quotidien, l'avenir, la politique de rémunération, l'organisation du travail.

La qualité du partenariat avec la société affecte directement le climat social. Les instances représentatives du personnel ont notamment pour mission d'informer les salariés des attributions et des missions des différentes instances représentatives du personnel (CSE, CHSCT, DP, délégation unique, syndicats...).

Pour assurer leur statut de porte-parole des salariés et interagir avec les managers, les représentants du personnel doivent être formés sur les missions qu'ils doivent accomplir. Il doit se sentir à l'aise dans son rôle, accepter ses responsabilités, être force de proposition et bénéficier de moyens d'adaptation. Ils peuvent être amenés à prendre position contre la direction.

Un dialogue de qualité doit construire un climat de confiance dans trois domaines : entre dirigeants et managers, entre dirigeants et salariés, et entre managers et salariés.

### **2.4. Améliorer le climat social de l'entreprise en optimisant la communication**

#### **interne:**

Comme pour le dialogue social, une communication interne efficace est essentielle à un climat de travail positif. La direction des ressources humaines (service RH) et les managers ont un rôle prépondérant, notamment dans les TPE et PME. La gestion des ressources humaines est au cœur de la vie de l'entreprise. Le rôle des ressources humaines, notamment avec l'appui des managers, est de diffuser et d'appliquer la culture d'entreprise dans la vie quotidienne des collaborateurs.

Le management doit faire face à de nombreux défis : management à distance, management stratégique transversal, prévention des risques professionnels, gestion du temps et des priorités, accompagnement de la transformation.

## **Chapitre 02 : Aperçu théorique sur le climat social au sein des entreprises privées**

Un manager, s'il doit faire preuve de leadership, doit aussi être accessible et à l'écoute de ses salariés, qu'il s'agisse de leurs problématiques, de leurs besoins d'information ou de leur envie de communiquer. Des règles de base telles que la gestion du personnel, les relations sociales et le droit du travail doivent être en place pour répondre aux attentes des employés.

Les gestionnaires doivent comprendre les forces naturelles, les talents innés et les faiblesses des employés afin de promouvoir la performance des employés. La direction doit donner des signes de reconnaissance positifs et encourager les employés à bien faire leur travail. Le succès doit être célébré et l'effort doit être récompensé ! La communication interne doit être descendante (= top-down) et ascendante (= bottom-up).

Une bonne communication vous permet de voir ce que disent vos employés au fur et à mesure. La qualité de la communication interne doit servir l'objectif de cohésion d'équipe. Pour être efficace, la communication doit être claire, régulière et transparente, et les informations véhiculées doivent être disponibles, fluides et pertinentes. Chaque collaborateur doit pouvoir retrouver facilement une information pour y revenir si nécessaire. Attention à n'oublier personne !

### **2.5. Améliorer le climat social de l'entreprise en soignant la qualité de vie au travail (QVT) :**

L'amélioration de la qualité de vie au travail (QVT) est un enjeu majeur du climat social.

- Organisation du travail: Le télétravail est une pratique désormais encouragée et célébrée. Il répond à un besoin de flexibilité et non de rupture avec la vie de bureau, car les salariés en télétravail peuvent regretter les échanges et les happy hours entre collègues. Il faut se méfier que les liens sociaux existent encore, de peur de glisser dans l'isolement et l'individualisme.
- les conditions de travail: les conditions de travail font partie du périmètre de la responsabilité sociale des entreprises (RSE), également appelée responsabilité sociale. L'amélioration des conditions de travail passe principalement par :
  - Ergonomie du lieu occupé : agencement des bureaux, lumière, espace, poussière, posture, bruit, chaleur ;
  - Fournir des outils informatiques (logiciels, imprimantes, internet).

## Chapitre 02 : Aperçu théorique sur le climat social au sein des entreprises privées

Par exemple, l'environnement de travail peut être amélioré en créant des espaces dédiés au repos et au repos.

- Santé au travail:

Pour 48% des salariés, la crise sanitaire a exacerbé leur stress au travail. Ce niveau de stress peut avoir un impact négatif sur la santé d'un employé et conduire à son mécontentement.

Le risque psychosocial (RPS) reste un enjeu pour les services RH internes. Les actions de prévention des RPS ne sont pas encore déployées à grande échelle. Les conséquences des risques psychosociaux sont des menaces pour l'intégrité physique et la santé mentale des salariés. Les problèmes psychologiques graves, comme le burn-out (= épuisement professionnel) ou la dépression, touchent encore près d'un quart des salariés.

Seuls 53 % des managers sont formés pour détecter les signes de RPS, et 59 % déclarent que leur entreprise a mis en place des actions spécifiques pour améliorer la qualité de vie au travail. Les managers doivent également être sensibilisés aux cas de harcèlement moral, de harcèlement sexuel et de violences physiques, verbales ou morales.

- Evolution de carrière: L'évolution de carrière, notamment par le biais de promotions ou d'augmentations de salaire, est directement liée au climat social. En tenant compte de l'équité et des mérites individuels, formuler une rémunération plus appropriée et attractive contribuera à créer une bonne ambiance sociale.

Seulement 46 % des employés et 53 % des managers considèrent une rémunération équitable pour le même niveau de contribution dans leur organisation. L'égalité professionnelle est importante pour limiter la perception d'injustice.

La gestion des carrières est également liée au climat social. Il s'agit de la mise en place de programmes de formation, notamment en lien avec la GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences). Elle participe au développement des compétences des collaborateurs, à l'insertion professionnelle et à la mobilité interne.

-  **Que retenir de ces 5 moyens d'améliorer le climat social au sein de l'entreprise ?**

Ainsi, l'amélioration du climat social passe par la mise en place d'indicateurs de ressources humaines, la mise en place de baromètres sociaux, et un accent particulier sur le dialogue

## **Chapitre 02 : Aperçu théorique sur le climat social au sein des entreprises privées**

social et la communication interne, ainsi que sur la qualité de vie au travail. Les directeurs des ressources humaines doivent être attentifs au juste équilibre entre les besoins économiques et le bien-être de l'équipe au travail. Faire place à de nouvelles méthodes et pratiques de travail est désormais incontournable. La plus grande autonomie des collaborateurs, la flexibilité du management et la confiance mutuelle sont des leviers de motivation, d'engagement et de performance.

L'embauche d'un consultant RH peut vous aider à créer une atmosphère de travail saine au sein de votre entreprise.

### **3. Le climat social et les conflits internes:**

#### **3.1. Définition:**

Un conflit social est une situation dans laquelle les individus ou les groupes s'affrontent dans des objectifs opposés.

L'objet de tout conflit est de modifier le rapport de forces existant entre les parties.<sup>1</sup>

Pour Raymond. B et autres (2012) « les conflits sont les manifestations d'antagonistes ouverts entre deux acteurs (individuel ou collectifs) aux intérêts momentanément incompatibles quant à la possession ou à la gestion de biens rares matériel ou symboliques ».<sup>2</sup>

En outre, un conflit est considéré comme « l'une des formes les plus vivantes d'interaction, il constitue un processus de socialisation. Les facteurs de socialisation à savoir la haine, l'envie, le besoin, le désir, sont les causes du conflit ; il constitue une manière de reconstruire une certaine unité, même à travers la destruction complète de l'une des parties en conflit ».<sup>3</sup>

#### **3.2. Les types de conflit et leurs risques respectifs:**

Les différents types de conflit sont répartis comme suivant :

---

<sup>1</sup> <https://coursbtsam.fr> (consulté le 27/03/2022 à 16h47).

<sup>2</sup> BOUDON, (Raymond) et autres : *dictionnaire de la sociologie*, édition Larousse, Madrid, 2012, P.42.

<sup>3</sup> TEULON, (Frédéric) : *Changement social et conflits*, édition Ellipses, Paris, 2000, P.27.

## **Chapitre 02 : Aperçu théorique sur le climat social au sein des entreprises privées**

### **3.2.1. Le conflit expérimental :**

On l'utilise sciemment pour tester le pouvoir d'un individu, ses aptitudes. Risque que l'une des deux parties "pousse" ou provoque l'autre en vue de mesurer son pouvoir.

### **3.2.2. Le conflit instrumental :**

C'est un désaccord sur les moyens pour atteindre une finalité. Risque que cela apparaisse comme une incapacité à déléguer, à communiquer.

### **3.2.3. Le conflit sur les orientations / stratégies :**

L'objet du conflit concerne la détermination des objectifs d'une entreprise ou d'un service. Risque :

- De démission d'un des protagonistes ;
- De tentatives de sabotage réciproques ;
- D'atonie, d'attente de l'erreur de l'adversaire.

### **3.2.4. Le conflit de personnes :**

Il résulte d'une mésentente entre deux personnes se traduisant par des discours discriminatoires et publics. Risques de manipulations, de conflit généralisé, de mauvaise ambiance.

### **3.2.5. Le conflit sur les valeurs :**

C'est la confrontation de deux croyances, de deux idées différentes. Risques de troubles psychologiques pour l'un des protagonistes et d'impossibilité durable de coopération.

### **3.2.6. Le conflit interne :**

On parle de conflit interne lorsque la critique sur l'entreprise est systématique mais cachée par l'un (ou plusieurs) des services ou entre eux. Risque de démobiliser l'organisation et d'engendrer une concurrence contreproductive entre les différents services, notamment du fait d'un mauvais passage de l'information.

### **3.3. Les causes des conflits:**

Les conflits selon leurs causes peuvent être classés en trois grandes catégories:<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> KAMISSOKO, (Seydou): *Guide méthodologique de PGC*, édition Kita, Mali, 2008, P.06.

## **Chapitre 02 : Aperçu théorique sur le climat social au sein des entreprises privées**

- ✓ Les conflits de besoins pratiques qui se déroulent autour d'objets précis. Ils sont plus simples à gérer car l'objet est souvent plus vite identifié et si le besoin est satisfait le conflit est résolu.
- ✓ Les conflits d'intérêt qui sont relatifs aux questions de pouvoirs, de sentiments, d'appartenance. Leur gestion nécessite une analyse plus approfondie. (Recherche de poste de maire, concurrence autour d'une femme, d'une parcelle de culture etc).
- ✓ Les conflits de valeurs se passent autour des systèmes de croyances, d'identité. Ils sont les plus profonds car liés à l'être lui-même et peuvent devenir rapidement sanglants et de ce fait doivent être étudiés en tenant compte de la complexité et de la spécificité de chaque situation et sont plus difficiles à gérer que les deux premiers.

Ces catégories de causes ont une interrelation entre elles et peuvent évoluer l'une vers l'autre si le conflit venait à perdurer dans le temps. Ainsi un conflit de besoins peut évoluer en conflit d'intérêt et voire de valeurs.

Mais seuls les conflits de besoins pratiques et d'intérêts évoluent réciproquement l'un vers l'autre. En général quand un conflit se développe en conflits de valeur, il ne régresse pas vers les deux premiers.

### **3.4. Les conséquences du conflit:**

Les théoriciens du conflit dans l'organisation ne sont pas d'accord sur les conséquences qui peuvent accompagner les conflits. Certains pensent qu'ils ont des effets négatifs et d'autre croient qu'ils ont des effets positifs.<sup>1</sup>

#### **3.4.1. Les conséquences destructrices:**

Dans les organisations un conflit peut avoir de graves conséquences négatives sur l'organisation et détourner certains efforts de leur but. À un moment où il faudrait s'efforcer de faire converger les ressources de l'organisation vers les buts fixés, un conflit peut entraîner un gaspillage de ces mêmes ressources, notamment en temps et en argent. Le conflit peut engendrer :

Multiplication des problématiques ;

---

<sup>1</sup> HATCH, (Mary Jo) : *Théorie des organisations*, édition de Boeck, Paris, 2000, P.317.

## **Chapitre 02 : Aperçu théorique sur le climat social au sein des entreprises privées**

Formation de clans polarisés ;

Réduction de la confiance mutuelle ;

Mise en péril de la survie de l'organisation.

Plus en sont avertis de la multiplicité des causes et origines des conflits, plus il sera possible, également, de les anticiper, de relever les signes avant-coureurs et de distinguer les situations tendue pouvant mener à des conflits.

### **3.4.2. Les conséquences constructives:**

Le conflit peut avoir aussi une influence positive. La naissance et/ou la résolution d'un conflit permet souvent de trouver une solution constructive à un problème. La nécessité de résoudre un conflit peut amener les intéressés à chercher le moyen de changer la manière dont ils font les choses ainsi d'améliorer les relations interpersonnelles et d'accroître la cohésion de l'équipe et sa performance. La recherche de moyens qui permettent de résoudre un conflit peut non seulement provoquer une innovation et un changement, mais également, rendre le changement plus acceptable.

Les conflits en entreprise existent de manière inévitable et revêtant plusieurs formes.

Et différents motifs d'une entreprise à autre. Les conflits ne sont pas sans conséquences, ils engendrent la dégradation des relations et l'ambiance et ils produisent des pertes financières considérables même si leurs effets sont difficilement quantifiables.

Si les solutions existent, la prévention apparaît comme le remède à mettre en avant. Certains entreprises l'on bien compris et commencent d'organiser des formations sur les modes de fonctionnement humain et d'adopter des styles de management basés sur la définition claire des règles à l'avance.

Malgré leur influence négative sur les entreprises, les conflits sont indispensables à la stabilité d'un système. La naissance et la résolution d'un conflit peuvent avoir un effet positif. Ils peuvent souvent pousser les managers à trouver une solution constructive à un problème et améliorer les moyens de travail. Donc, les conflits doivent être considérés comme des opportunités de développement et d'adaptation et non une fatalité.

## **Chapitre 02 : Aperçu théorique sur le climat social au sein des entreprises privées**

### **3.5. Prévention des conflits:**

La prévention des conflits est l'un des moyens les plus efficaces pour minimiser les conflits qui se déclenchent au sein d'une organisation. Cette prévention est fondée sur :

#### **3.5.1 Formation des individus aux fonctionnements humains:**

La prévention des conflits consiste à former les gens à les sensibiliser aux différents modes de fonctionnement humain. Les méthodes sont très diverses. L'objectif principal de ces approches est de fournir aux participants une référence culturelle commune. Par conséquent, les entreprises doivent organiser des formations pour renforcer l'esprit d'entreprise et le développement personnel. Les approches les plus courantes de résolution de conflits visent à doter chacune des connaissances de la maîtrise de soi et de la compréhension du comportement des autres.

#### **3.5.2. Extirpation du problème:**

Le manager doit être au courant de tout changement d'attitude ou de comportement de l'employé, par exemple, il doit toujours pratiquer l'écoute active et favoriser les discussions de groupe pendant les pauses pour donner l'opportunité à l'employé d'extérioriser les éventuels malentendus et petites tensions. Parmi les solutions pratiques qui permettent d'apaiser le climat social au sein de l'entreprise, on peut citer les boîtes à suggestions ou les boîtes anonymes, très simples à mettre en place, où tous les collaborateurs peuvent poster des commentaires, des critiques et des suggestions, et où les managers doivent envisager des comptes. Ce dernier doit être impartial s'il veut que le sens de l'équité prévale dans l'entreprise et que ces jugements soient acceptés par les salariés.

#### **3.5.3. Définition claire des règles à l'avance et éviter les erreurs de changement :**

Lorsque ces erreurs sont commises, elles sèment les germes de la discorde et ne deviennent donc pas une source de motivation pour l'équipe de l'entreprise. La règle de gestion est de respecter deux choses : la présence active et l'équité : Ne laissez pas le trou d'alimentation vide. Les faiblesses des managers sont toujours comblées. Ne donnez pas plus de pouvoir à certaines personnes (en fonction de l'organigramme bien sûr). En définissant des règles et en évitant les erreurs, nous éliminerons les incertitudes, les questions et les doutes qui peuvent sous-tendre les tensions et les conflits.

## Chapitre 02 : Aperçu théorique sur le climat social au sein des entreprises privées

### 3.6. La gestion et la résolution des conflits collectifs:<sup>1</sup>

#### 3.6.1. Les solutions individuelles

Lors des conflits en entreprise, les membres de la direction comme les salariés peuvent avoir plusieurs comportements.

- **Comportements de fuite:**

**L'évitement** : la personne remet la conversation à plus tard

**L'acceptation** : la personne accepte sans être convaincu

- **Comportements positifs:**

**La coopération** : volonté de négocier, de discuter

**Les compromis** : des concessions sont réalisées pour trouver une solution. Les managers doivent faire preuve d'écoute, d'empathie, respecter les opinions parfois divergentes, être vigilants face à la compréhension des propos tenus (ces derniers ne devant pas être interprétés).

#### 3.6.2. Les solutions collectives

Face aux conflits, les entreprises ont trois alternatives, régies par la loi.

- **Solution à l'amiable** : La conciliation : l'entreprise fait appel à une commission en vue de rechercher une solution amiable. Cette alternative est souvent inscrite dans les conventions collectives ou les accords de branche.
- **Solution intermédiaire** : La médiation : intermédiaire entre la conciliation et l'arbitrage. Le médiateur est désigné par les acteurs du conflit ou par les autorités administratives. Il procède par un questionnement au sein de l'entreprise avant de proposer des solutions. Les parties ne sont pas obligées d'accepter les propositions.
- **Solution imposée** : L'arbitrage : phase appliquée en cas d'échec des deux précédentes. Les solutions proposées par l'arbitre sont imposées et non négociables.

---

<sup>1</sup> <https://coursbtsam.fr> (consulté le 20/04/2022 à 10h48).

## **Chapitre 02 : Aperçu théorique sur le climat social au sein des entreprises privées**

L'organisation rassemble des individus et des groupes d'intérêts parfois différents qui doivent combiner leurs compétences pour atteindre une performance globale.

Si un climat social insatisfaisant survient, des mesures doivent être prises pour éviter un impact négatif sur l'entreprise, notamment l'émergence de conflits sociaux.

### **Section 03: Le lien entre la politique salariale et le climat social**

Pour mieux comprendre le fonctionnement des entreprises et des organisations, les chercheurs et les managers ont développé le concept de motivation au travail car ils comprennent que la motivation au travail est importante pour la fidélisation des employés. Se focaliser sur les salariés et leur environnement de travail ; les managers commencent à s'intéresser davantage au climat social et au lien entre les salariés et leur environnement de travail, les facteurs qui favorisent l'engagement des salariés au travail, et ils s'intéressent également aux politiques et systèmes de rémunération. Les changements économiques, politiques et réglementaires ont un impact sur la façon dont les entreprises gèrent la rémunération.

#### **1. La relation entre le climat social et la politique salariale:**

Le climat social peut être défini comme le degré de satisfaction des gens vis-à-vis de la société.

D'une part, divers facteurs affecteront le climat social de l'entreprise, des facteurs externes (facteurs économiques et sociaux), d'autre part des facteurs internes de l'organisation (satisfaction des employés, stress, inconfort, conflit). C'est possible les entreprises mesurent et ressentent le climat social, notamment à travers différents indicateurs comme l'absentéisme, le turn-over, les démissions ou encore les sinistres. Le climat social permettra donc de mesurer objectivement ce sentiment, Engagement des employés et engagement envers l'entreprise.

Une bonne ambiance sociale motive les employés car ils se sentir bien, calme et confiant avec tous ceux qui se maquillent l'organisation.

Ensuite, ils voudront investir davantage dans leur travail. Tellement important d'avoir une bonne ambiance sociale interne, sinon c'est à la direction des ressources humaines de l'organisation sont intervenues rapidement. En fait, elle doit identifier les problèmes liés au climat sociale; comprendre pourquoi et faire des recommandations, des solutions pour

## **Chapitre 02 : Aperçu théorique sur le climat social au sein des entreprises privées**

remédier à ce problème et améliorer le climat social. Une entreprise peut, par exemple, former de groupes de travail internes pour améliorer l'éthique sociale ou les audits de climat social peuvent encore être sollicités.

Quant aux actions pour gagner un bon climat social, elles sont diverses. À cet égard, nous pouvons retenir employés, en créant des groupes de travail pour favoriser la connaissance et la communication entre les personnes de l'organisation, développer des relations professionnelles de qualité et créer une dynamique dans les équipes de travail.

### **2. L'apport de la politique salariale et du climat social à la fidélisation des salariés:**

#### **2.1. La rémunération:**

Fidéliser consiste pour un employeur à mettre en place un environnement qui permet de faire perdurer l'attachement des collaborateurs à leur entreprise. Cette relation d'attachement est basée sur des valeurs partagées.

L'employé aime travailler dans leur entreprise. Il espère Maintenir la relation même s'il a la possibilité de partir, il décidera en toute connaissance de cause Mettre leurs compétences, leur temps et leur énergie au service de l'entreprise.

De son côté, l'entreprise doit également veiller à sa satisfaction professionnelle collaborateurs pour répondre à leurs attentes et envies et privilégier renforcer le sentiment d'appartenance des employés.

La rémunération, est également l'un des moyens dont disposent les entreprises à fin de retenir et répondre aux attentes des salariés. « Rémunérer ne signifie plus seulement payer, mais aussi attirer, motiver, retenir les salariés performant dont la fidélisation est indispensable à la réussite de l'entreprise ».<sup>1</sup>

Le but ultime de toute politique de rémunération est de créer une reconnaissance et équité pour les employés actuels et futurs pour attirer, motiver et retenir les employés des candidats qui répondent aux besoins de l'organisation. De plus, toute politique la rémunération doit

---

<sup>1</sup> PERETTI, (J.M) : *Dictionnaire des ressources humaines*, édition Vuibert, Paris, 1999, P.257.

## Chapitre 02 : Aperçu théorique sur le climat social au sein des entreprises privées

concurrer le marché et trouver un équilibre entre les deux répondre aux besoins des employés et à la capacité de payer de l'organisation.

La rémunération se voit aujourd'hui accorder une conception de plus en plus extensive, elle reste bel et bien le principal outil de reconnaissance et de motivation. En effet, un salaire trop bas ou inadapté ou regard de la mission confiée peut-être à ma cause de La fluctuation ou de la démobilitation des salariés. De plus, il faut jeter Faites attention au niveau de salaire sur le marché. « Une rémunération sensiblement au-dessous des niveaux du marché est souvent une source d'inquiétude ou de frustration pour un salarié et qu'une rémunération bien supérieure aux « grilles » l'incitera à être fidèle à son entreprise, une rémunération normal, voire légèrement supérieure, ne le fera pas à elle seule rester ».

D'autre avantage financiers et en nature peuvent être proposés par l'entreprise, la rémunération variable est en effet l'endroit où l'entreprise doit se concentrer lorsqu'elle travaille à retenir les meilleur talents. « Système d'épargne salariale (participation, intéressement...), avantage en nature (chèque restaurant, chèque vacances, chèque emploi service universel préfinancé, défiscalisation ou exonération des frais professionnels etc »<sup>1</sup>, sont autant des moyens qui permettront aux salariés d'être plus performants et stable dans leur travail. Certaines entreprises vont plus loin et donnent la liberté aux employés de choisir leur propre modèle de rémunération en fonction des compromis correspondant leurs fonctions d'utilité. En fait, le choix de l'entreprise n'est pas certain convient à tous les employés ; encore une fois, les employés apprécieront davantage les composants choisis.

Pour compter sur la rémunération et agir efficacement sur la rétention des employés Robert HALF (conseiller RH), nous propose également quelques conseils qui nous aident à aborder la délicate question des rémunérations:<sup>2</sup>

1. Pratiquez des salaires légèrement supérieurs au marché. Les rémunérations que vous offrez à vos collaborateurs doivent être compétitives par rapport à celles pratiquées sur le marché. Mieux encore, vous pouvez envisager de pratiquer des salaires sensiblement

---

<sup>1</sup> COLOMBIE, (P) et PILLET, (E) : *Entreprise sociale et solidaire*, édition organisation, Paris, 2011, P.239.

<sup>2</sup> <https://www.roberthalf.fr> (consulté le 27/03/2022 à 15h33).

## **Chapitre 02 : Aperçu théorique sur le climat social au sein des entreprises privées**

supérieurs à la moyenne du marché. Si cette politique de rémunération peut entraîner un coût significatif à court terme, elle vous permettra de réaliser d'importantes économies sur le long terme.

Comment ? En motivant les salariés à s'investir davantage et en empêchant les bons éléments de partir chez vos concurrents pour bénéficier de salaires plus élevés.

**2.** Faites preuve de souplesse. Une seule et unique politique de rémunération ne peut répondre à l'ensemble des besoins des collaborateurs de toute une entreprise. Ne soyez donc pas prisonnier d'un système unique, et plus particulièrement vis-à-vis des collaborateurs clés.

**3.** Quant aux augmentations de salaires, définissez un processus équitable. Dans La plupart des entreprises bien gérées, les employés sont rarement amenés à solliciter des augmentations. Ils connaissent généralement à l'avance le montant de l'augmentation qui va leur être accordée. Et le moment auquel ils vont pouvoir en bénéficier ; en contrepartie de leurs performances, de leur inventivité, de leur fidélité, ou encore de leur implication.

**4.** Sachez dire « non » avec diplomatie. Il est toujours pertinent d'augmenter régulièrement le salaire de certains collaborateurs clés, y compris en période difficile. Toute augmentation, même faible, n'en demeure pas moins un symbole fort. Dans certains cas toutefois, vous n'avez pas d'autre choix que de refuser une demande d'augmentation, même pour des collaborateurs performants. Cependant, assurez-vous de bien expliquer les raisons de votre décision.

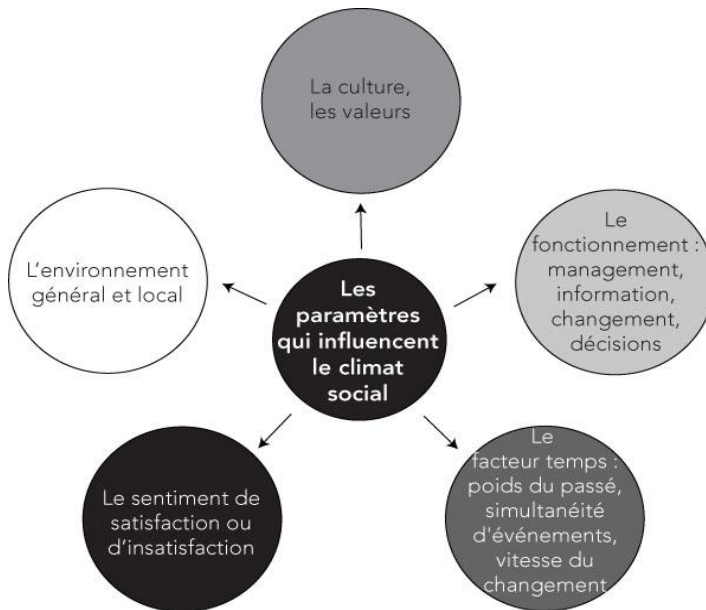
### **2.2. Le climat social :**

Le climat social d'une entreprise a un impact direct sur sa performance. Depuis Les employés insatisfaits tombent malades ou quittent l'entreprise. Ceux ne pas montrer d'engagement ralentissent les autres et parfois ne fonctionne pas objectif ponctuel. Les pertes de temps et d'argent sont souvent associées à détérioration du climat social.

## Chapitre 02 : Aperçu théorique sur le climat social au sein des entreprises privées

En effet « le salarié peut être satisfait par le biais de deux facteurs : Le travail accompli et les résultats obtenus, ou bien l'ambiance régnant dans l'entreprise. Le climat social est en effet source de bien être pour un salarié ». <sup>1</sup>

**Figure N°02** : Les paramètres qui influencent le climat social :



Source : <https://www.oreilly.com> (consulté le 08/04/2022 à 18h30).

Le dirigeant doit donc veiller à entretenir au sein de son entreprise un climat social apaisé. Il cherche à comprendre comment motiver ses salariés, trouver des solutions pour accroître la satisfaction et avoir un personnel stable et impliqué.

Pour y parvenir, « l'ambiance de travail au sein des équipes est unanimement présentée comme un élément indispensable à la qualité du travail et à la satisfaction des salariés. Elle est aussi souvent évoquée comme une contrepartie qui permet de supporter toutes les autres contraintes et qui favorise la fidélisation des salariés ».

La direction doit alors créer une ambiance agréable et faire de leur entreprise un espace agréable aller au travail. Ils motivent les employés et leur donnent l'impression de devenir partie

---

<sup>1</sup> SAHUT, (Jean-Michel) : *Les relations salariés-employeurs : quel partage des valeurs?*, édition L'Harmattan, Paris, 1999, P.107.

## **Chapitre 02 : Aperçu théorique sur le climat social au sein des entreprises privées**

intégrante de la société. Cela crée un environnement de travail où les éléments agréables et les meilleurs chercheront désespérément à rester dans l'entreprise.

Aussi, « la qualité de la relation qui s'établit entre un supérieur et ses subordonnés, représente un déterminant non négligeable de l'efficacité d'une entreprise. En effet, une telle relation participe notamment de la satisfaction au travail, de la motivation ou encore du bien-être psychosocial des travailleurs, mais aussi de la performance ». <sup>1</sup>

Face à cette sur-valorisation de « la bonne ambiance », Les dirigeants des entreprises se sont interrogés sur les conditions objectives de celle-ci. En effet, DYNAMIQUE ENTREPRENEURIALE (magazine mensuel dédié aux chefs d'entreprise, délivre des conseils et des astuces) propose 10 conseils faciles à mettre en place, pour les dirigeants souhaitant de créer une ambiance conviviale au sein de leurs équipes: <sup>2</sup>

### **1. n'hésiter pas de dire merci**

Cela ne coûte rien, et pourtant cela change tout ! Un petit « Merci » ou « Félicitations » glissé à votre salarié qui aura produit un bel effort ou obtenu un bon résultat le valorisera.

Il se sentira pris en compte et vous gagnerez sa confiance : deux éléments indispensables pour qu'il puisse être à l'aise dans l'entreprise. Vous verrez, ce même régime appliqué à toute l'équipe détendra vite l'ambiance ! Votre attitude attentionnée rejaillira sur les autres membres de l'équipe et un état d'esprit de soutien mutuel s'imposera parmi les collaborateurs.

### **2. Organiser des activités**

D'un simple déjeuner partagé dans la petite pizzeria à côté de vos locaux au vrai séminaire de team building organisé à l'étranger, il existe mille et une façons de créer la cohésion dans une équipe. Dans tous les cas, lever le nez de ses dossiers et se rassembler de manière conviviale en dehors de l'entreprise aura pour vertu de détendre les équipes et d'améliorer l'ambiance. N'hésitez pas à être créatif et à proposer des initiatives inattendues qui feront sortir vos salariés de leur train-train quotidien. Pourquoi ne pas profiter des beaux jours pour

---

<sup>1</sup> Ibid, P. 104.

<sup>2</sup> <https://www.dynamique-mag.com> (consulté le 04/04/2022 à 20h46)

## **Chapitre 02 : Aperçu théorique sur le climat social au sein des entreprises privées**

pique-niquer ensemble dans un parc ou organiser un match de foot ? Vous pouvez sinon mettre en place des séances de jogging hebdomadaires avec l'équipe. Autre idée :

Organisez un Blind test ou une chasse aux trésors à la pause déjeuner. Ambiance garantie !

### **3. Mettre en place des rendez-vous conviviaux**

Exemple souvent cité : l'organisation de petits déjeuners partagés chaque semaine par tous permet à l'équipe de mieux se connaître, dans un cadre détendu. Mettre en place un rendez-vous petit déjeuner ne coûte pas cher et peut facilement être organisé dans une TPE. Vous pouvez proposer également d'instaurer une fois par mois un déjeuner pour lequel tout le monde cuisinera sa spécialité afin de la faire découvrir aux autres. Profitez sinon des bonnes nouvelles de l'entreprise telles que la signature d'un contrat pour organiser un pot ou un déjeuner à thème. Sans pour autant tomber dans la célébration permanente, créer ces temps conviviaux pour vos salariés influera très positivement sur l'ambiance au quotidien.

### **4. Créer des liens d'amitié**

Pour qu'une bonne ambiance s'installe dans votre équipe, il faut que vos salariés soient soudés. A travers les moments informels de détente que vous pouvez créer dans l'entreprise, vos salariés apprendront à se connaître et créeront des liens. Vous pouvez les encourager à aller manger ensemble à midi ou à se voir en dehors du travail, pour visiter une expo par exemple.

### **5. Communiquer sur les passions**

Permettre à vos salariés de partager autre chose que du travail allègera tout de suite l'ambiance. Cela peut-être salvateur après une période de gros rush par exemple. Certaines entreprises installent une petite bibliothèque dans laquelle les salariés peuvent déposer des livres qui leur ont plu afin d'en faire profiter leurs collègues. Si vous savez qu'un de vos salariés a un talent qu'il exploite en dehors du travail, encouragez-le à le faire découvrir à ses collègues. Vous pouvez ainsi organiser une mini expo des photos de votre collaborateur ou inciter un salarié à faire partager à ses collègues un poème qui l'a beaucoup touché. Laissez chacun dévoiler sa créativité.

## **Chapitre 02 : Aperçu théorique sur le climat social au sein des entreprises privées**

### **6. soit de bon humour**

Si vous souhaitez créer une ambiance conviviale dans votre entreprise, sachez une chose : vous allez devoir donner l'exemple ! Un patron qui fait tout le temps la tête ou qui voit tout négativement créera malgré lui une atmosphère moribonde dans son entreprise. Alors quelques conseils : détendez-vous, souriez et laissez-vous aller à rire avec vos salariés.

S'ils vous voient joyeux et optimistes, ils adopteront eux-mêmes alors cet état d'esprit.

### **7. apporté des petites attentions**

Ce sont les petits détails qui changent tout ! Si vos salariés observent que vous faites attention à eux, en leur demandant régulièrement comment ils vont, ils se sentiront pris en compte et en seront d'autant plus motivés. Notez par exemple les anniversaires de chacun et marquez l'évènement avec les autres salariés. En cas de mariage d'un de vos collaborateurs ou de la naissance d'un enfant d'un membre de votre équipe, pourquoi ne pas offrir une carte signée par tous avec un petit cadeau? En cas de coup dur, comme le décès d'un proche de votre salarié, il peut être bon de lui témoigner votre soutien et votre compréhension. C'est aussi dans ces moments-là que la confiance se crée dans l'équipe.

### **8. laisser les portes ouvertes**

Sortez du cliché du patron enfermé loin de ses salariés et hermétique à eux ! Montrez concrètement votre ouverture en ne fermant pas la porte de votre bureau. Vos collaborateurs sentiront que le dialogue avec vous est toujours possible et l'ambiance n'en sera que plus chaleureuse.

### **9. privilégiés de beaux locaux**

Créer une bonne ambiance dans votre entreprise passe également par des aspects très concrets. Choisissez de beaux locaux, lumineux, silencieux et aussi spacieux que possible.

Soignez la décoration en installant par exemple des plantes et des meubles design. Mettez en place un lieu de vie commun, comme une salle de détente où vos salariés pourront prendre un petit break. Dans cette salle vous pouvez mettre un canapé, une machine à café, des magazines...

## **Chapitre 02 : Aperçu théorique sur le climat social au sein des entreprises privées**

### **10. Mettre en valeur la créativité et les initiatives**

Pour créer une bonne ambiance dans l'entreprise, il faut que vos salariés se sentent écoutés et valorisés. Pour cela, rien de mieux que de les encourager à donner leurs idées d'améliorations pour tous les aspects de l'entreprise. De la simple boîte à idée au mur à expression, en passant par l'intranet, il existe beaucoup de façons de récolter ces propositions. L'important est que vous consultiez bien ces idées et que vous puissiez en tenir compte. Pensez également à mettre en valeur et à remercier ceux qui auront proposé de bonnes initiatives ou innovations pour l'entreprise.

Être à l'écoute des collaborateurs, comprendre leurs problématiques, faire la distinction entre les attentes atteignables et irréalisables et faire de son mieux pour y répondre est le fondement de la fidélisation.

## **Chapitre 02 : Aperçu théorique sur le climat social au sein des entreprises privées**

### **Conclusion du chapitre**

D'une manière globale, le climat social est essentiel pour les attentes des relations entre les groupes de travail et leur perception de l'organisation. Lorsque le climat social est stable et favorable, il augmente l'attractivité de l'organisation car un climat favorable permet aux salariés de comprendre la structure de l'organisation.

Le climat social est la satisfaction des employés au sein d'une entreprise. L'entreprise rassemble des individus et des groupes d'intérêts qui sont parfois différents et ont besoin de combiner leurs compétences pour atteindre la performance globale.

La communication entre les différents acteurs favorise la cohésion des équipes. Si le climat social n'est pas satisfaisant survient, des mesures doivent être prises pour éviter les impacts négatifs sur l'entreprise, y compris les conflits sociaux. L'enjeu d'un climat social de qualité est une priorité économique, car la faible cohésion des groupes affecte la performance organisationnelle.

Le climat social est l'un des sujets les plus sensibles de la politique du personnel, mais sa mise en œuvre entraîne souvent des changements profonds dans les valeurs du système de gestion d'une organisation.

L'application des principes des démarches d'améliorations de climat social, c'est savoir ce que les managers veulent obtenir de leurs salariés en échange du bonheur au travail.

Pour les entreprises suivent la route du développement, il faut prendre en considération les facteurs qui favorisent l'engagement des employés au travail semblent plus important et primordiale, il est clair qu'aucune entreprise ne se nourrit en laissant de côté le facteur humain et de la gestion des ressources humaines.

A decorative border in the shape of a scroll, with a vertical strip on the left and a horizontal strip at the top, both ending in rounded, scroll-like shapes.

**Chapitre 03 :**

**Le lien entre la politique salariale et le climat social**  
**au sein de l'entreprise Amor Benamor**

## **Chapitre 03 : Le lien entre la politique salariale et le climat social au sein de l'entreprise Amor Benamor**

### **Introduction du chapitre :**

Ce dernier chapitre est consacré à la présentation générale de l'organisme, l'analyse des données et à l'interprétation des résultats.

Nous allons se focaliser sur l'entreprise Amor Benamor pour traiter les différents sujets qui ont des rapports avec notre thème. Amor Benamor est une entreprise familiale qui est considérée comme le leader du secteur agroalimentaire en Algérie. Elle accompagne les évolutions de son pays en se positionnant comme un véritable acteur de progrès et de performance.

La capacité de l'entreprise Amor Benamor a absorbé une main-d'œuvre importante sur le marché du travail en fait un grand offreur d'emploi. Cette entreprise est connue par son intérêt à sa ressource humaine en raison de la rémunération, des avantages sociaux, de la formation et de la gestion des carrières.

Ainsi, l'objectif de notre étude est de voir l'impact de la politique salariale sur le climat social au sein de cette entreprise. Pour cela, nous avons devisé ce chapitre en deux sections, dont la première section résume la présentation de notre organisme d'accueil «les moulins Amor Benamor », et dans la deuxième section nous allons réaliser une étude de cas sur le thème l'impact de la politique salariale sur le climat social en essayant d'élaborer un questionnaire pour les employés du groupe Amor Benamor.

### **Section 01 : La présentation de l'organisme d'accueil :**

#### **1. Historique :**

Le groupe Amor Benamor est une entreprise familiale fondé en 1984 par le défunt père, il est spécialisé dans la filière agroalimentaire.

Ce groupe s'est développé dans les domaines suivants:

**1986 →** La date de création de la marque AMOR BENAMOR, avec l'installation de la conserverie CAB : «Conserverie Amor Benamor », à Bouati Mahmoud (17km de Guelma).

## **Chapitre 03 : Le lien entre la politique salariale et le climat social au sein de l'entreprise Amor Benamor**

**2002** → La mise en place des Moulins Amor Benamor pour la production des pâtes agroalimentaires et semoule.

**2004** → L'engagement dans le développement agricole.

**2005** → La création du réseau d'amélioration du blé dur.

**2009** → Une nouvelle vision stratégique basée sur l'excellence en marquant son entrée dans le marché immobilier.

**2012** → l'acquisition de 60% d'ERAD Alger-entreprise publique.

**2013** → La création de la société Méditerranéen Mills Company.

**2015** → La création de l'unité des épices.

**2018** → La création de GREEN BOX, unité de fabrication des boîtes métallique.

**2018** → Le lancement de la promotion immobilière en partenariat CSCEC.

### **2. Fiche d'identité de l'entreprise :**

**Tableau N°01** : fiche technique de l'entreprise :

<b>Nom</b>	Les moulins Amor Benamor.
<b>Forme juridique</b>	SARL : société à responsabilité limitée.
<b>Siège social</b>	Zone industrielle, 24130, El Fedjoudj, Guelma, Alger.
<b>Activité</b>	Industrie agroalimentaire.
<b>Chiffre d'affaire</b>	200 millions d'euros l'exercice 2015-2016.
<b>Effectif</b>	1000 salariés.

**Source** : document interne de l'entreprise.

## **Chapitre 03 : Le lien entre la politique salariale et le climat social au sein de l'entreprise Amor Benamor**

### **3. Présentation de l'organisme d'accueil « moulins Amor Benamor ; Guelma »:**

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, le MAB entré en activité en 2002 avec une capacité de trituration de blé dur de 300 tonnes/jour, il est devenu, aujourd'hui, un acteur incontournable du marché des produits dérivés de blé dur surtout avec l'installation durant l'année 2009 de son unité de production des pâtes alimentaires. Cette entreprise fournit au marché algérien des pâtes alimentaires (longues, courtes et spéciales), couscous (Fin, moyen et gros) et la semoule avec les capacités suivantes :

- Trituration de blé dur 700 tonnes/jour, soit 250 000 tonnes de blé trituré par an, avec une station de stockage de blé de 60 000 tonnes.
- Pâtes Courtes 6 500 Kg/heure, Pâtes longues 3 000 Kg/heure et pâtes spéciales 500 kg/heure.
- Couscous 6 000 Kg/heure.

Ces Moulins Amor Benamor constituent un important complexe industriel implanté dans la zone industrielle d'El-Fedjoudj dans la wilaya de Guelma à L'est d'Algérie.

Ainsi, grâce à un effectif d'environ 1000 employés, les Moulins Amor Benamor peuvent répondre efficacement aux besoins des consommateurs avec une capacité actuelle de production de plus de 700 T/jour.

Cette logistique est complétée par d'importants espaces de stockage : 27.500 Tonnes de blé peuvent ainsi être emmagasinés sur place alors que 50.000 autres Tonnes peuvent être stockées dans des espaces loués en cas de besoin.

#### **3.1 Les produits des moulins :**

Les produits des Moulins Amor Benamor, soigneusement développés, se présentent sous la forme des semoules suivantes :

## **Chapitre 03 : Le lien entre la politique salariale et le climat social au sein de l'entreprise Amor Benamor**

- Semoule supérieure destinée aux gâteaux traditionnels, mets traditionnels...
- Semoule courante, galettes exclusivement (pain traditionnel)
- Semoule supérieure super fine (SSSF) destinée galettes (pain)
- Semoule supérieure super extra (SSSE) destinée à la transformation (pâtes, couscous...)

### **3.2 Présentation de l'usine des Pâtes Amor Benamor :**

L'usine des pâtes Amor Benamor créée en 2009 avec une capacité de production 10.000 tonnes couscous par an et 50.000 tonnes pâtes par an.

L'usine des pâtes Amor Benamor a pour activité principale de la transformation de semoule supérieure super extra (SSSE) en divers types des pâtes et couscous.

### **3.3 Les produits d'usine des pâtes Amor Benamor :**

Les pâtes Amor Benamor sont développées soigneusement sous forme des pâtes courtes et couscous suivant :

- Couscous Moyen : Ce type de couscous est trop demander dans le marché Algérien, le conditionnement de ce produit se faire dans des paquets d'un kilogramme.
- Fin : Le calibre de ce produit est plus mince par rapport au premier produit avec le même conditionnement.
- Les pâtes courtes : Il y a douze genres des pâtes courtes dans l'usine Amor Benamor sont : Coudes6 (500g), Coudes 4 (500g), Vermicelle (500g), Plomb (500g), Coquillettes.

## **4. Qualité des produits des Moulins:**

Chez les Moulins Benamor, la démarche qualité adoptée vise l'amélioration de la qualité du produit mais également celle du service; ce, à tous les niveaux de la chaîne de production, à savoir la commande des matières premières, leur réception et leur stockage, la transformation, le conditionnement et enfin la vente, dernière étape liant les consommateurs au groupe.

## **Chapitre 03 : Le lien entre la politique salariale et le climat social au sein de l'entreprise Amor Benamor**

La mise en place du système HACCP permet ainsi de suivre et de maîtriser la qualité de leurs produits depuis la réception des matières premières jusqu'à la consommation des produits finis. Ce système permet aux Moulins Benamor d'être en parfaite adéquation avec les Normes Internationales actuellement en vigueur (L'ISO 9001).

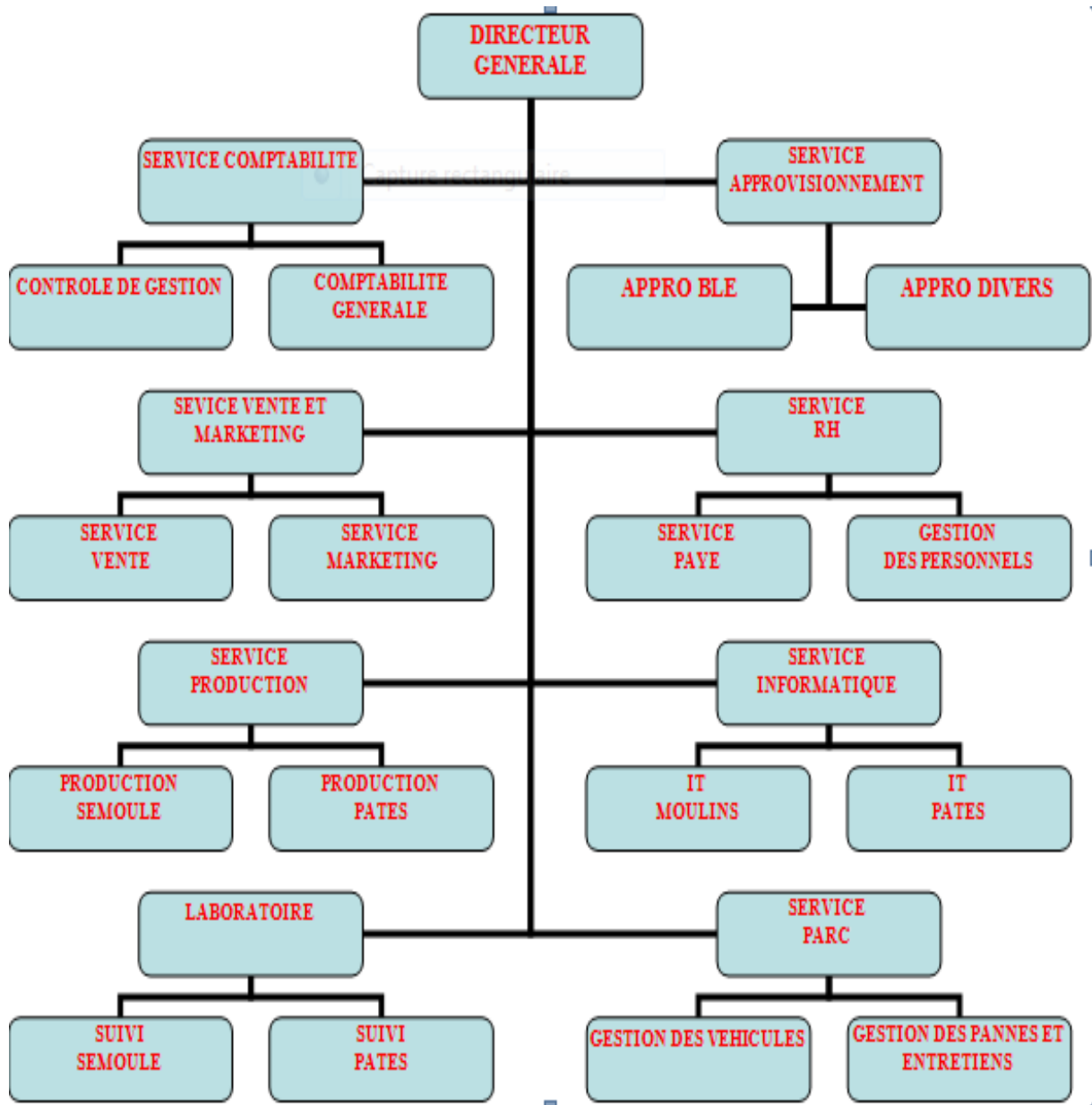
Les Moulins Benamor ont déjà certifié à l'ISO 9001 (qualité) et l'ISO 22000 (la sécurité des denrées alimentaires).

### **5. L'organigramme de l'entreprise :**

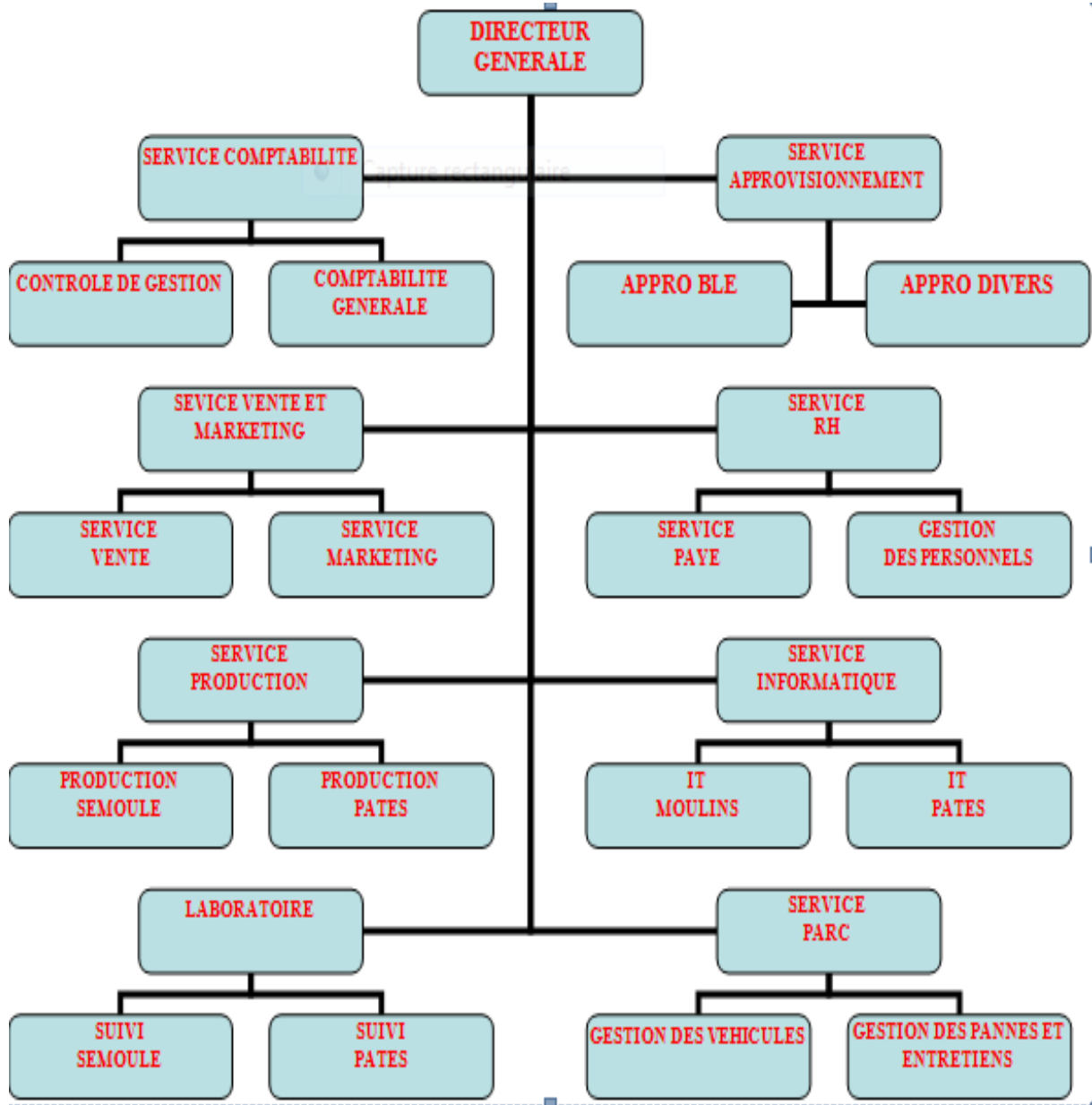
Les structures hiérarchisées des moulins Amor Benamor est présenté selon le schéma qui suit:

**FigureN°01 : L'organigramme de l'entreprise :**

## Chapitre 03 : Le lien entre la politique salariale et le climat social au sein de l'entreprise Amor Benamor



## Chapitre 03 : Le lien entre la politique salariale et le climat social au sein de l'entreprise Amor Benamor



La source : service de formation.

### 6. Les directions de l'entreprise :

L'organisation actuelle de la société Moulin Amor Benamor se présente selon un organigramme, composé de :

- Direction générale.
- Direction Production.

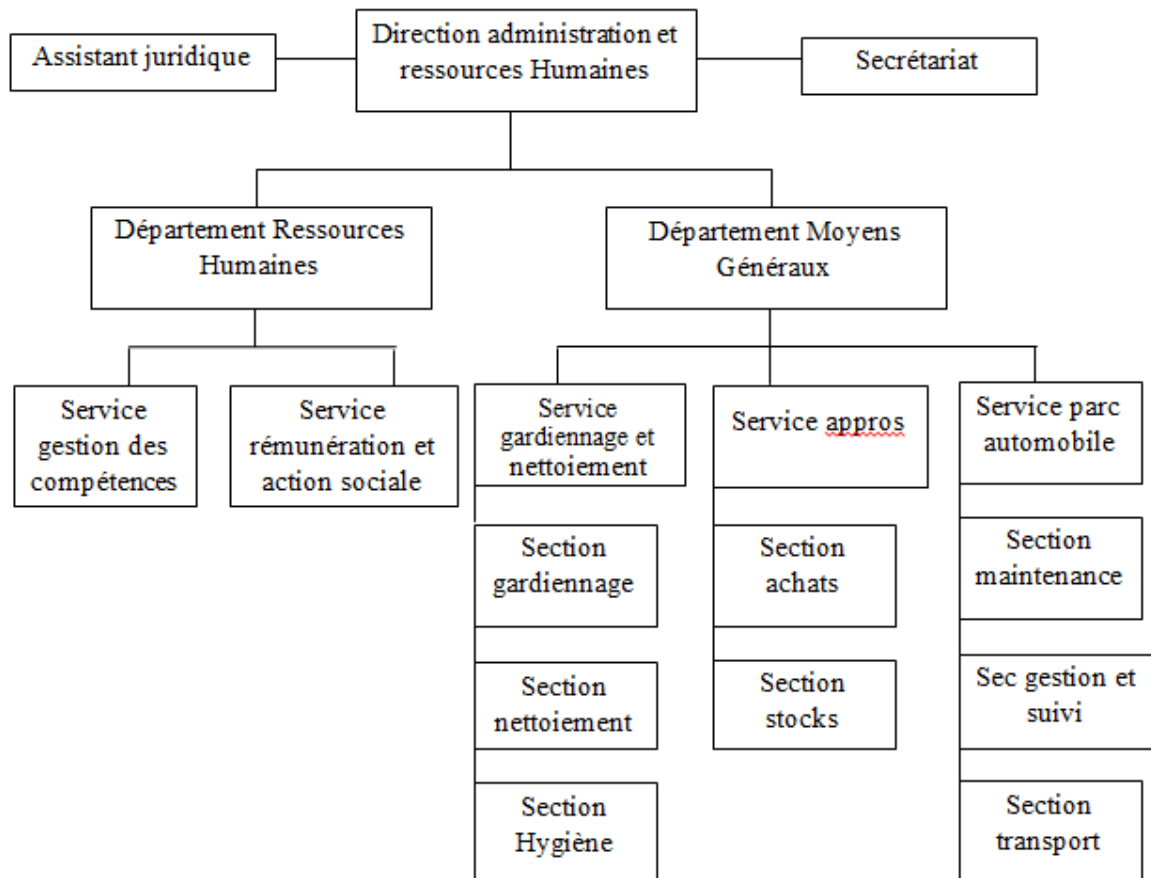
## Chapitre 03 : Le lien entre la politique salariale et le climat social au sein de l'entreprise Amor Benamor

- Direction Administration et Ressources Humaines.
- Direction Commercial et Marketing.
- Direction Ressources financières et comptabilité.
- Direction des Approvisionnements.

### 6.1 Direction générale :

Prendre en charge des opérations logistique et administrative au soutien des activités de la société et le maintien des relations avec l'environnement interne et externe.

**FigureN°02** : L'organigramme de la direction générale de l'entreprise.



Source : Document interne de l'entreprise.

### 6.2 Direction de production :

#### 6.2.1 Semoule :

## **Chapitre 03 : Le lien entre la politique salariale et le climat social au sein de l'entreprise Amor Benamor**

La production de semoule est réalisée par l'utilisation des deux moulins ; l'un d'une capacité de production de 300 tonnes ; et l'autre d'une capacité de production de 400 tonnes.

### **6.2.2 Pâtes :**

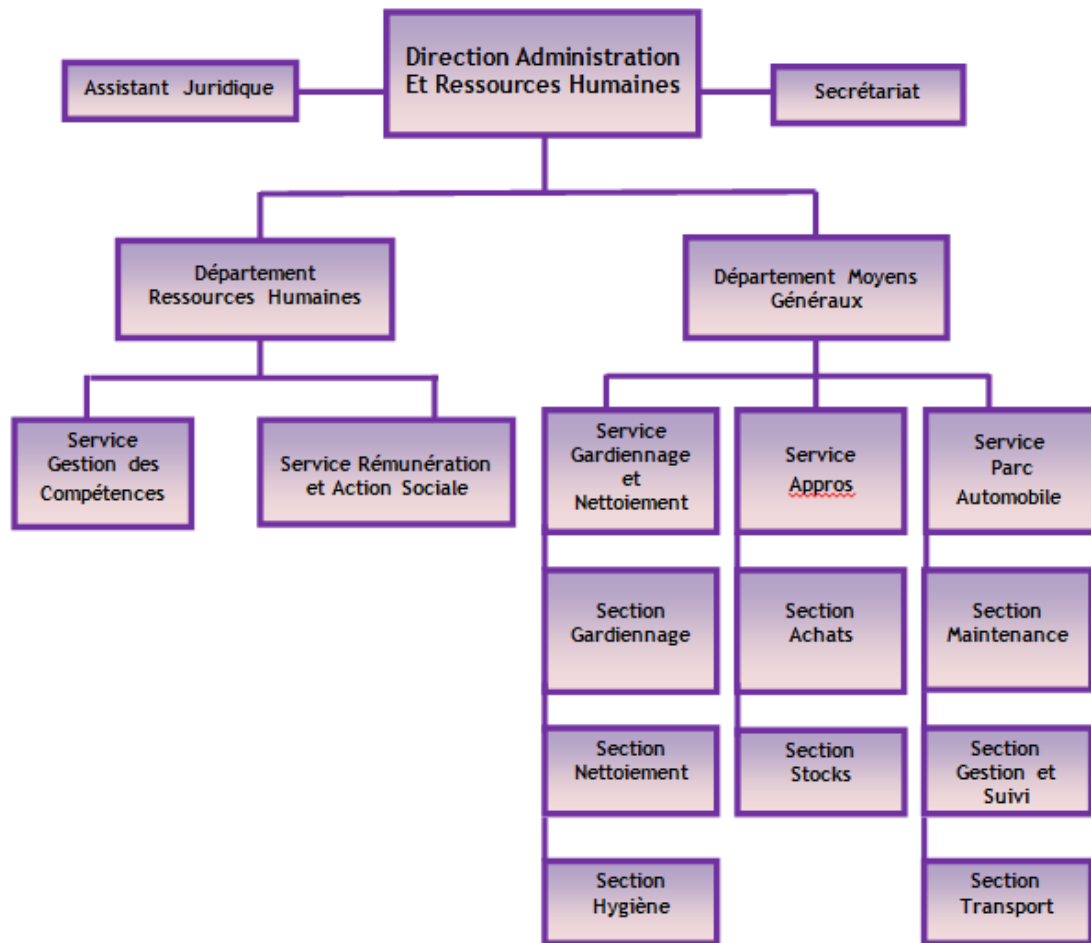
Production des pâtes alimentaire en quantité et qualité exigé par les clients.

### **6.3 La direction des ressources humaines :**

L'entreprise des Moulins Amor Benamor possède quelque milles des employés qu'il est difficile de gérer en continu. Avec la mise en place du système de salarié, la situation s'est d'avantage compliqué et la tache de gestion est devenue plus complexe. Le projet que nous proposons permettra de facilité la gestion des paies, à travers la conception d'un logiciel avec une méthode que nous allons présenter.

**FigureN°03 :** L'organigramme de la direction des ressources humaines.

## Chapitre 03 : Le lien entre la politique salariale et le climat social au sein de l'entreprise Amor Benamor



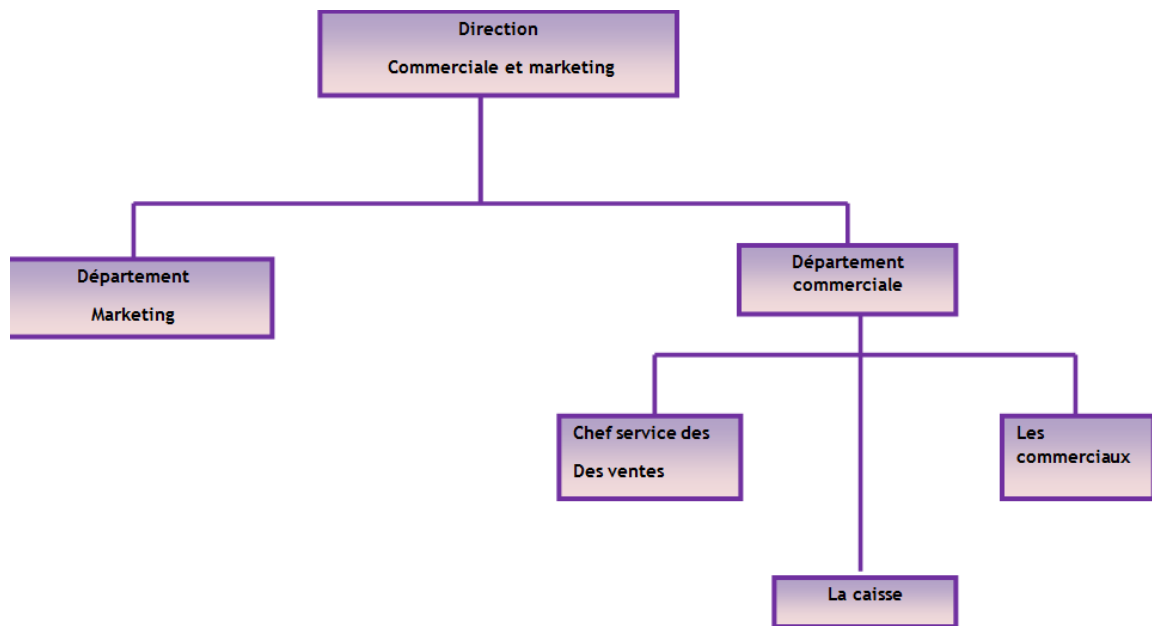
Source : Document interne de l'entreprise.

### 6.4 La direction Commercial et Marketing :

Chez Amor Benamor la vente est indirecte par l'intermédiaire des grossistes. Avec un groupe de Marketings très ambitieux, motivés et compétents. Les Moulins Amor Benamor suivent une stratégie de marketing à long terme pour assurer la vente durable des produits des Moulins.

**FigureN°04** : L'organigramme de La direction Commercial et Marketing :

## Chapitre 03 : Le lien entre la politique salariale et le climat social au sein de l'entreprise Amor Benamor



Source : Document interne de l'entreprise.

### 6.5 Direction des approvisionnements :

Le service de l'approvisionnement voit à l'application des politiques d'achat de la société dans le but d'acquérir des biens, équipement ou service par voie d'appels d'offres pour satisfaire au bon fonctionnement des services municipaux. Chez les Moulins Amor Benamor ce service regroupe deux divisions : Achats et magasin.

### 6.6 La direction de finance et comptabilité :

Les entreprises ont l'obligation de tenir une comptabilité et de produire annuellement un certain nombre des documents, dont le bilan et le compte de résultat. La comptabilité peut être sous traitée par un expert-comptable ou être directement tenu par le service comptable de l'entreprise. En effet, lorsque le volume d'affaire le justifié, les sociétés se dotent d'un service comptable.

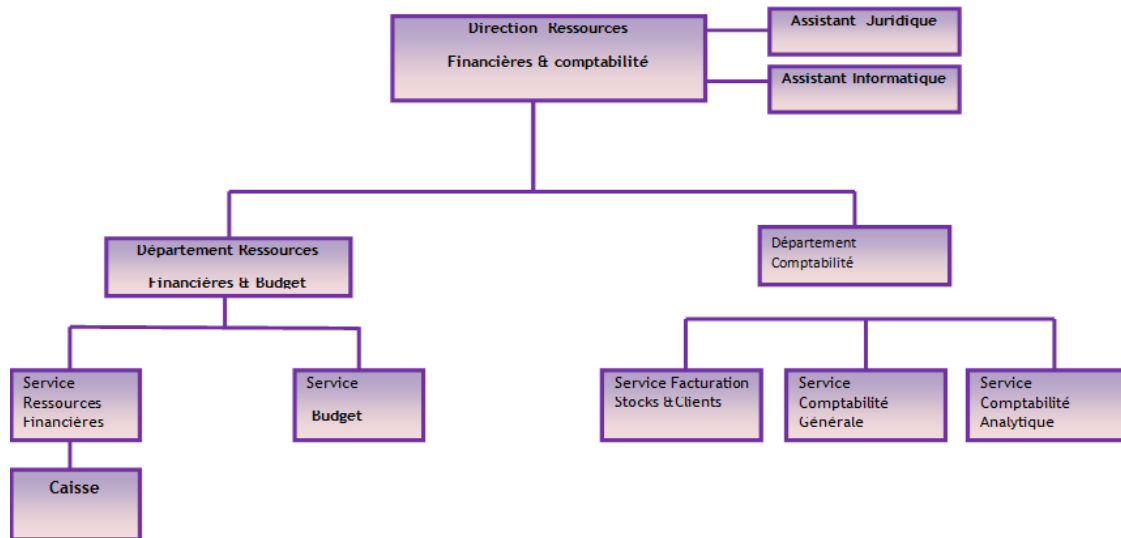
Cette direction a six services :

- Service comptabilité générale.
- Service centralisation.
- Service assurance et fiscalité.

## Chapitre 03 : Le lien entre la politique salariale et le climat social au sein de l'entreprise Amor Benamor

- La trésorerie.
- Le service analytique.
- Cellule commerce extérieur.

**FigureN°04** : L'organigramme de La direction de finance et comptabilité :



Source : Document interne de l'entreprise.

### 7. L'analyse SWOT :

**Tableau N°02** : L'analyse SWOT de l'entreprise Amor Benamor :

Les forces	Les faiblesses
- Répondre aux besoins alimentaires du marché intérieur en concentré de tomates et produits dérivés du blé dur. -Diversification des produits. -Produits de qualité (ISO 9001). -Intensifier Les méthodes et technique	-Installation des sociétés provoquant des bouleversements dans les équipes. -Information qui circule au ralenti, ce qui crée un décalage et une perte de temps. -Intervention gouvernementale qui ralentit les ventes.

## **Chapitre 03 : Le lien entre la politique salariale et le climat social au sein de l'entreprise Amor Benamor**

de production. - Benamor considérer chaque partie prenante comme un partenaire.	
<b>Les opportunités</b>	<b>Les menaces</b>
-Leader sur le marché national des produits agro-alimentaires. -expansion par la diversification (Conserves, Céréales, mais aussi rachat de 60 % des parts du complexe agroalimentaire ERIAD ALGER). - soutenir le sport et la jeunesse.	-Leader sur le marché national des produits agro-alimentaires. -expansion par la diversification (Conserves, Céréales, mais aussi rachat de 60 % des parts du complexe agroalimentaire ERIAD ALGER). - soutenir le sport et la jeunesse.

**Source :** établi par nos soins.

### **Section 02 : L'étude quantitative :**

#### **1. Le cadre méthodologique :**

Dans le but de découvrir notre terrain, atteindre les objectifs de l'étude et de vérifier les hypothèses de notre recherche, nous avons procédé à une méthodologie qui fait ressortir un certain nombre de techniques.

##### **1.1. Les raisons et les objectifs (l'intérêt) du choix du thème :**

###### **1.1.1. Les raisons du choix du thème :**

- L'importance du sujet de la politique salariale et le climat social au sein de l'entreprise.
- La curiosité d'en savoir un peu plus sur le processus de rémunération d'Amor Benamor et les techniques utilisées.

## **Chapitre 03 : Le lien entre la politique salariale et le climat social au sein de l'entreprise Amor Benamor**

- Découvrir de quelle façon la politique de rémunération peut influencer les comportements des salariés d'Amor Benamor.
- Déterminer comment on peut mesurer et améliorer le climat social de l'entreprise.
- Savoir et comprendre les facteurs qui suscitent la motivation des travailleurs d'Amor Benamor.

### **1.1.2. Les objectifs du choix du thème :**

- Démontrer comment se déroule la politique de rémunération des salariés au sein de l'entreprise Amor Benamor.
- Découvrir les outils d'amélioration de l'ambiance de travail d'Amor Benamor.
- Comprendre le lien entre la politique salariale et le climat social au sein d'Amor Benamor afin de répondre aux attentes de ses salariés et augmenter leur productivité.
- Simplifier la mise en place d'une politique salariale pertinente.
- Déceler les éléments de la rémunération qui influencent la motivation et la fidélisation ses salariés.
- Echanger des connaissances et des informations avec les cadres de l'entreprise et les travailleurs.
- Découvrir l'impact du climat social sur l'implication des salariés.
- Recueillir des données nécessaires correspond à notre thème.
- S'approcher de plus en plus du domaine professionnel, et acquérir certaines connaissances.

### **1.2. Méthodologie de la recherche :**

#### **1.2.1. La pré-enquête :**

Notre pré-enquête s'est déroulée durant trois jours (de 21-02-2022 jusqu'à le 23-02-2022) de la première semaine de notre stage pratique au sein de l'entreprise Amor Benamor de Guelma, pendant laquelle nous avons pu interroger quelques employés dont on cite le directeur général Mr Zitoun qu'il nous a présenté l'entreprise, notre maitre de stage Mr Kachi et le superviseur Mr Taha qu'ils exercent la gestion de la rémunération des ressources humaines. Cette pré-enquête nous a permis d'établir le premier contact avec notre terrain, de valider notre question de départ et les méthodes les plus adéquates à notre thème de recherche ainsi que d'obtenir les informations nécessaires sur la politique salariale d'Amor Benamor et son climat social.

## **Chapitre 03 : Le lien entre la politique salariale et le climat social au sein de l'entreprise Amor Benamor**

### **1.2.2. Déroulement de l'enquête :**

Nous avons concrétisé notre recherche au sein de l'entreprise « Les moulin Amor Benamor Guelma », elle s'est déroulée du 21-02-2022 au 17-05-2022, pendant cette période nous avons effectué notre enquête sur le terrain.

### **1.2.3. La méthode de recherche :**

Chaque recherche scientifique implique une méthode à suivre qui permet d'atteindre un objectif suivi au préalable, il est nécessaire a signalé que la méthode de recherche est déterminée en fonction de l'objet d'étude. Elle englobe un ensemble des règles et de procédure que le chercheur doit suivre pour mener sa recherche.

Notre recherche porte sur l'impact de la politique salariale sur le climat social. Pour cela nous avons opté pour la méthode « quantitative » (la méthode descriptive analytique) pour étudier, décrire et analyser les rapports entre les déférents éléments ainsi que d'expliquer les causes et les conséquences.

### **1.2.4 Les techniques de recherche :**

Pour atteindre notre objectif de recherche, nous avons utilisé la technique de sondage (un questionnaire) qui permet la transformation des données à la réalité et la confirmation ou l'infirimation de nos hypothèses.

Pendant deux semaines, la distribution du questionnaire a été faite par notre maitre de stage, sur notre cible.

### **1.2.5 Le questionnaire :**

Notre questionnaire s'adresse aux salariés de l'entreprise Amor Benamor, il comporte 19 questions (voir questionnaire en annexe), distribués sur un échantillon composé de 100 employés. Nous avons pris soin des questions posées pour collecter les informations nécessaires sur l'impact de la politique salariale sur le climat social au sein de l'entreprise Amor Benamor.

- **Construction du questionnaire :**

## **Chapitre 03 : Le lien entre la politique salariale et le climat social au sein de l'entreprise Amor Benamor**

Après les lectures faites sur notre sujet et dans le cadre de la réalisation de notre mémoire, nous avons formulé un questionnaire qui comporte 19 questions et se présente par des questions ouvertes, des questions fermées et des questions aux choix multiples.

Le questionnaire est dévissé aussi en trois axes :

- **Le premier axe** : des questions qui portent sur les caractéristiques personnelles des enquêtés (âge, sexe, expérience professionnelle...).
- **Le deuxième axe** : des questions concernant la politique salariale.
- **Le troisième axe** : des questions qui portent sur le climat social.

### **1.2.6. La population et l'échantillon d'étude :**

#### **a) La population :**

Notre population à étudier est l'ensemble des employés de l'entreprise « Les Moulins AMOR BENAMOR de Guelma ». Elle constitue 1000 salariés de différentes catégories socioprofessionnelles : les cadres supérieurs, les simples cadres, les agents de maîtrise et d'exécution.

#### **b) L'échantillon :**

Une petite partie de la population qu'on souhaite interroger. Pour former notre échantillon, nous avons choisi un échantillonnage aléatoire simple, elle permet la précision des résultats et un gain de temps. La taille de notre échantillon est constituée de 100 individus (10% de l'ensemble du personnel de l'entreprise).

### **1.3 Difficultés rencontrées :**

La réalisation d'une enquête sur la politique salariale et son impact sur le climat social au niveau de l'entreprise Amor Benamor paraît difficile pour les raisons suivantes :

- Les précautions prises afin d'éviter tout risque de contamination du virus COVID-19.
- L'entreprise a refusé de nous donner l'autorisation pour distribuer le questionnaire et elle a confié cette mission à notre maître de stage.

## **Chapitre 03 : Le lien entre la politique salariale et le climat social au sein de l'entreprise Amor Benamor**

- Certains responsables ont préféré rester anonymes plutôt que de répondre à nos questions de manière proactive.
- La plupart des employés mettent beaucoup de temps à répondre et la récupération du questionnaire a pris une longue période.
- La perte d'un nombre important des copies de questionnaire (on a distribué 100 et on a récupéré seulement 70 copies).
- Nous avons essayé d'interviewer directement les travailleurs pour recueillir les informations, mais certains ne sont pas acceptés surtout les responsables et les cadres car ils ne sont pas immédiatement disponibles à cause de la charge de travail.
- À cause de la mauvaise situation actuelle de l'entreprise, elle hésite à accueillir les étudiants pour valider leurs diplômes.
- Concernant la partie théorique, nous avons souffert d'un manque de références (au niveau de la bibliothèque de notre école) ainsi que le manque des documents nécessaires dans notre entreprise de stage.

### **2. Analyse et interprétation des résultats :**

**Question N°01 :** Vous êtes :

- Hommes
- Femmes

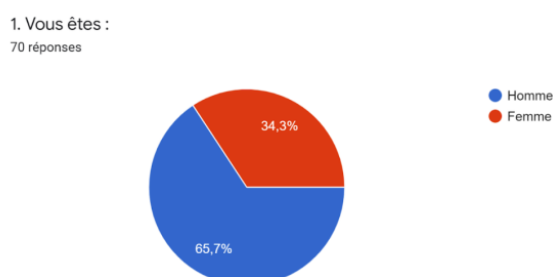
**Tableau N°03 :** La répartition des effectifs par sexe :

<b>Sexe</b>	<b>Effectifs</b>	<b>En %</b>
<b>Hommes</b>	46	65,7
<b>Femmes</b>	24	34,3
<b>Total</b>	70	100

**La source :** établit par nos soins à partir du questionnaire.

## Chapitre 03 : Le lien entre la politique salariale et le climat social au sein de l'entreprise Amor Benamor

**Figure N°06 :** La répartition des effectifs par sexe :



Sur les 70 personnes qui constituent notre échantillon, 46 parmi eux sont des hommes et 24 sont des femmes. Cette résultat nous montre également une domination large pour le sexe masculin avec un pourcentage de 65, 7%, contre 34.3% seulement pour le sexe féminin. Cette différence est due à plusieurs raisons :

Le secteur d'activité d'Amor Benamor œuvre dans l'industrie agroalimentaire c'est pour ça certains métiers sont réservés aux hommes.

L'organisation du travail adoptée par Amor Benamor suit le système 3 x 8. D'une part, du fait de la pénibilité du travail, notamment en équipe, les exigences physiques sont très élevées ce qui n'est pas favorable aux femmes. De l'autre côté, la législation du travail : l'article 29 du code du travail interdit aux dirigeants à recruter les femmes pour travailler la nuit.

**Question N°02 :** Quel est votre tranche d'âge ?

**Tableau N°04 :** La répartition de la population étudiée selon l'ge :

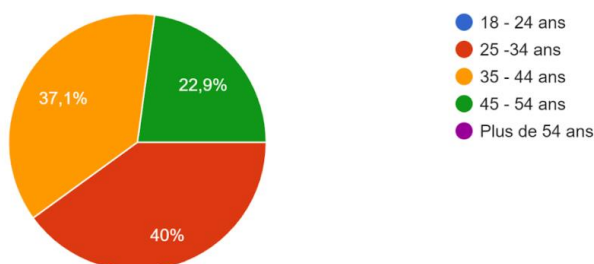
Age	Effectifs	En %
[18-24]	0	0
[25-34]	28	40
[35-44]	26	37,1
[45-54]	16	22,9
[+55 ans [	0	0
<b>Total</b>	70	100

## Chapitre 03 : Le lien entre la politique salariale et le climat social au sein de l'entreprise Amor Benamor

La source : établi par nos soins à partir du questionnaire.

- **Figure N°07** : La répartition de la population étudiée selon l'âge :

2. Quel est votre tranche d'âge :  
70 réponses



La structure par âge des travailleurs indique que les salariés au sein de l'entreprise sont répartis selon trois catégories.

La plus importante catégorie est celle de [25-34] avec un taux élevé de 40%, les personnes âgées entre 35 et 44 ans représentent 37,1%, tandis que 16 salariés représentent la catégorie d'âge [45-54] avec un pourcentage de 22,9% et on remarque un manque des salariés âgés entre 18 et 24 ans ainsi que plus de 54 ans. Ces résultats confirment que les travailleurs de cette entreprise sont plus jeunes.

La domination de la deuxième catégorie s'explique par la compétence de ses employés, grâce aux formations qu'ils bénéficient. On peut dire que l'entreprise Amor Benamor exige des employés compétents et qualifiés.

**Question N°03** : Quel est votre statut au sein de l'entreprise?

## Chapitre 03 : Le lien entre la politique salariale et le climat social au sein de l'entreprise Amor Benamor

**Tableau N°05** : la répartition des effectifs par CSP :

La catégorie	Effectifs	En%
<b>Cadre</b>	15	21,43
<b>Maitrise</b>	25	35,71
<b>Exécution</b>	30	42,86
<b>Total</b>	70	100

**La source** : établit par nos soins à partir du questionnaire.

Comme on peut le voir sur le tableau ci-dessus, la population active d'Amor Benamor est dominée par la catégorie agent d'exécution qui représente 42,86%, la catégorie agent de maîtrise se classe au deuxième rang avec 35,71 % et concernant la catégorie cadre, elle représente seulement 21,43%.

La prédominance de deux catégories : **exécution et maîtrise** s'explique par le secteur d'activité de l'entreprise Amor Benamor qui travaille dans l'agroalimentaire, cela nécessite une forte main d'œuvre pour assurer la production aussi s'explique selon la nature du travail requis pour effectuer des tâches avec un grand nombre de travailleurs.

Les agents de maîtrise assurent la direction opérationnelle, tandis que les cadres assurent la direction stratégique, ce qui explique leur nombre réduit car les fonctions des cadres en charge de l'administration et le contrôle ne nécessitent pas suffisamment de personnel.

**Question N°04** : Quel est votre diplôme ?

## Chapitre 03 : Le lien entre la politique salariale et le climat social au sein de l'entreprise Amor Benamor

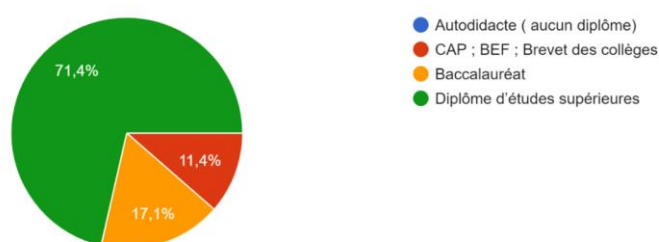
**Tableau N°06 :** La répartition de la population étudiée selon le diplôme:

Diplôme	Effectifs	En %
<b>Autodidacte (aucun diplôme)</b>	0	0
<b>CAP; BEF; Brevet des collèges</b>	8	11,4
<b>Baccalauréat</b>	12	17,1
<b>Diplôme d'études supérieures</b>	50	71,4
<b>Total</b>	70	100

**La source :** établi par nos soins à partir du questionnaire.

**Figure N°08:** La répartition de la population étudiée selon le diplôme:

4. Quel est votre diplôme  
70 réponses



Les données du tableau et du graphe nous montrent également le niveau d'instruction de notre échantillon, le plus grand pourcentage entre eux (77,1%), ont un diplôme des études

## **Chapitre 03 : Le lien entre la politique salariale et le climat social au sein de l'entreprise Amor Benamor**

supérieures, suivis de ceux qui ont un diplôme de baccalauréat avec un taux de 17,1 % et enfin 11,4% ont suivi des diplômes de CAP, BEF, Brevet des collèges.

A partir des résultats, on constate que la majorité des enquêtés sont des universitaires ce qui explique que cette catégorie a la capacité de produire, savoir-faire et d'assurer la bonne gestion des postes supérieurs qui guide l'entreprise Amor Benamor à la perfection, la satisfaction et à la réalisation de ses objectifs. Ainsi qu'ils ont capables à s'adapter aux organisations et aux nouveaux techniques de travail.

La nature du travail d'Amor Benamor nous s'explique également les pourcentages de deux autres catégories (du niveau baccalauréat et du CAP, BEF, Brevet des collèges). Le fonctionnement simple des machines et la facilité d'exécution des tâches ne nécessitent pas un niveau d'instruction supérieur.

On remarque aussi le manque des non diplômés (autodidactes) ceci nous permet de juger que l'entreprise Amor Benamor exige une qualification et un niveau d'instruction élevé pour ces salariés.

**Question N°05 :** Votre ancienneté dans le groupe Amor Benamor :

**Tableau N°07 :** la répartition des effectifs par ancienneté :

<b>Ancienneté</b>	<b>Effectifs</b>	<b>En %</b>
<b>Moins de 2 ans</b>	20	28,57
<b>Entre 2 et 5 ans</b>	15	21,43
<b>Entre 5 et 15 ans</b>	25	35,71
<b>Entre 15 et 20 ans</b>	10	14,29
<b>Plus de 20 ans</b>	0	0
<b>Total</b>	70	100

**La source :** établi par nos soins à partir du questionnaire.

## **Chapitre 03 : Le lien entre la politique salariale et le climat social au sein de l'entreprise Amor Benamor**

D'après ce tableau, nous remarquons que la majorité des salariés ont une ancienneté entre 5 et 15 ans avec un pourcentage de 35,71%. Sur les 70 personnes interrogées, 28,57% d'entre eux ont une ancienneté moins de 2 ans suivis par la catégorie de 2 à 5 ans avec un pourcentage de 21,43%, 14,29% pour les salariés qui ont une ancienneté entre 15 et 20. En fin et dans notre échantillon, il n'y a aucun employé qui travaille plus de 20 ans dans Amor Benamor.

Il existe toujours une différence entre l'ancienneté et l'expérience, c'est pour ça l'ancienneté n'est pas un indicateur de l'efficacité des ressources humaines car on ne peut pas dire que cet ancien salarié est un expert.

On remarque aussi que les enquêtés, ont une ancienneté significative au sein du groupe. Cela explique qu'ils sont fidèles.

**Question N°06 :** Quelle est votre ancienneté dans votre poste actuel ?

**Tableau N°08 :** La répartition la population étudiée selon l'ancienneté dans le poste actuel:

<b>Ancienneté dans le poste actuel</b>	<b>Effectifs</b>	<b>En %</b>
<b>Moins de 1 an</b>	4	5,71
<b>1 à 2 ans</b>	33	47.14
<b>3 à 4 ans</b>	24	34,29
<b>5 à 9 ans</b>	6	8,57
<b>10 à 15 ans</b>	3	4,29
<b>Total</b>	70	100

**La source :** établi par nos soins à partir du questionnaire.

## **Chapitre 03 : Le lien entre la politique salariale et le climat social au sein de l'entreprise Amor Benamor**

Sur les 70 personnes interrogées, 47,14% d'entre eux ont une ancienneté qui varie entre (1 à 2 ans) dans leur poste actuel, suivi par la catégorie de (3 à 4 ans) avec un pourcentage de 34,29%, 8,57% ont une ancienneté de 5 jusqu'à 9 ans et seulement 5,71% des salariés ayant une ancienneté dans leur poste actuel moins de 1 an, enfin on a juste trois employés avec un pourcentage de 4,29 % qui représentent la dernière tranche (10 à 15 ans).

Face aux besoins d'agilité des entreprises, les employés doivent pouvoir développer en permanence de nouvelles compétences pour être adéquats.

Amor Benamor offre à ses travailleurs compétents de changer les postes selon les procédures nécessaires afin d'acquérir des expériences professionnelles.

**Question N°07 :** Vous travaillez :

- A temps plein.
- A temps partiel.

**Tableau N°09 :** La répartition des effectifs selon le temps de travail :

<b>Le temps de travail</b>	<b>Effectifs</b>	<b>En %</b>
<b>A temps plein</b>	60	85,71
<b>A temps partiel</b>	10	14,29
<b>Total</b>	70	100

**La source :** établi par nos soins à partir du questionnaire.

D'après le tableau ci-dessus, on constate que 60 employés (85,71%) travaillent à temps plein et seulement 10 personnes avec un pourcentage de 14,29% qui travaillent partiellement.

La raison la plus couramment donnée pour expliquer ce résultat est que la majorité des travailleurs sont des agents de maîtrise et d'exécution donc ils doivent être présents à temps plein afin d'assurer le bon déroulement des opérations de production.

**Question N°08 :** Quel est votre revenu mensuel ?

## Chapitre 03 : Le lien entre la politique salariale et le climat social au sein de l'entreprise Amor Benamor

**Tableau N°10 :** La répartition la population étudiée selon le salaire :

Catégorie	Salaire
Exécution	20000-40000
Maitrise	20000-40000
Cadre simple	40000-60000
Cadre supérieure	60000-100000
<b>Total</b>	<b>70</b>

**La source :** établit par nos soins à partir du questionnaire.

Les réponses des salariés selon leurs catégories socioprofessionnelles montrent que la catégorie des cadres supérieures est la mieux rémunérée dans l'entreprise avec un salaire qui varie entre (60000-100000 da), ce qui leur permet d'accéder à un niveau de vie élevé. Ensuite, les cadres simples ont un salaire entre (40000-60000da), concernant la catégorie des agents de maitrises et les agents d'exécutions ils prennent un salaire entre (20000-40000 da).

Les cadres supérieurs perçoivent un salaire élevé grâce au poste qu'ils occupent et à leurs compétences et expériences professionnelles.

On peut dire que l'entreprise Amor Benamor offre un bon salaire pour ses employés, ce qui leur permet de répondre aux besoins quotidiens.

**Question N°09:** Selon une échelle de 1 à 5 considérez-vous bien payé(e) pour le travail que vous fournissez ?

## Chapitre 03 : Le lien entre la politique salariale et le climat social au sein de l'entreprise Amor Benamor

**Tableau N°11** : Le rapport entre le salaire et le travail fourni

L'échelle	Effectifs	En %
<b>1 : pas du tout d'accord</b>	3	4,28
<b>2 : pas d'accord</b>	20	28,57
<b>3 : neutre</b>	30	42,86
<b>4 : d'accord</b>	17	24,29
<b>5 : tout à fait d'accord</b>	0	0
<b>Total</b>	70	100

**La source** : établi par nos soins à partir du questionnaire.

On remarque que 42,86% des salariés interrogés ont choisi de ne pas exprimer leurs opinions concernant la relation travail-salaire. 28,57% ne sont pas satisfait de leurs rémunérations, tandis que 24,29% d'entre eux sont satisfaits de la paie qu'ils perçoivent chaque mois, et uniquement 3 personnes (4,28%) ont voté : pas du tout d'accord pour s'expliquer leurs insatisfaction et incrédulité.

La rémunération est le premier outil de reconnaissance et de motivation des salariés c'est pour ça ces résultats pourraient être une source de frustration et de démobilitation des employés.

La mauvaise situation actuelle du groupe Amor Benamor est la principale cause de son impuissance à augmenter les salaires de ses travailleurs et à répondre à leurs besoins.

**Question N°10** : pensant sur la politique salariale, quelles sont les quatre expressions les plus importantes pour vous?

## Chapitre 03 : Le lien entre la politique salariale et le climat social au sein de l'entreprise Amor Benamor

Les réponses de cette question dépendent de la catégorie socioprofessionnelle des travailleurs :

**Tableau N°10** : les quatre expressions liées à la politique salariale (les plus répétées) selon les opinions des employés :

La catégorie :	Les réponses :
<b>Cadre</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Situation de l'entreprise ; l'environnement externe ; la planification et le bon système de rémunération.</li> <li>• Stratégie de RH ; la capacité de l'entreprise ; étude financière et optimisation totale.</li> <li>• Analyse globale ; budget ; grille salariale ; augmentation de salaire et des avantages en nature.</li> </ul>
<b>Maitrise</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salaire élevé ; amélioration des conditions de travail ; avantages salariaux et vacances supplémentaires.</li> <li>• Rémunération directe ; rémunération indirecte ; les éléments supplémentaires et la satisfaction des besoins des employés.</li> <li>• Changement de salaire ; les primes ; les commissions et les voyages.</li> </ul>
<b>Exécution</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Paie ; prime ; avantages et expérience.</li> <li>• Rendement ; niveau de diplôme ; ancienneté ; assurance.</li> <li>• Salaire ; bonus ; avantage en nature et le poste actuel.</li> </ul>

**La source** : établi par nos soins à partir du questionnaire.

Les réponses des salariés selon leurs catégories socioprofessionnelles montrent que les cadres estiment que les expressions les plus importantes de la politique salariale sont : la situation de l'entreprise (sa capacité ; son budget), l'environnement externe, la planification (analyse globale ; le bon système de rémunération ; stratégie de RH ; grille salariale ; étude financière...), optimisation totale (augmentation de salaire et des avantages en nature).

Les réponses des agents de maîtrise et d'exécution sont similaires ; et on peut les résumer dans les expressions suivantes : Rémunération (fixe et variable), les éléments périphériques et différés (avantages en nature ; assurance ; voyage ; vacances supplémentaires...), l'expérience, l'ancienneté et la satisfaction des besoins des employés.

## **Chapitre 03 : Le lien entre la politique salariale et le climat social au sein de l'entreprise Amor Benamor**

### **Conception de la politique de rémunération au sein du groupe Amor Benamor :**

La direction de ressources humaines des moulins Amor Benamor transforme son processus de recrutement en une stratégie d'acquisition de talents. Une approche stratégique globale visant à identifier, attirer, recruter et accueillir les meilleurs profils pour répondre aux besoins dynamiques de son organisation.

Ils croient en cette philosophie et peuvent le faire chaque jour en permettant aux employés d'exprimer leur potentiel et leur développement de manière unique. Ils aiment accompagner la réussite de chacun en développant des compétences.

Nous privilégions un système de rémunération pratique qui démontre la pertinence de nos choix d'étudier cette entreprise plutôt qu'une autre. Ce système est centrée sur : Rémunération/Performance, Planification/Carrières, Compétences/ Education.

La première étape qui précède la mise en œuvre consiste à :

- Déterminer le positionnement de la rémunération par rapport au marché.
- Créer une grille salariale.
- Analyser la dispersion des salaires (équité interne).
- Catégoriser les postes en fonction d'organigrammes vérifiés et de descriptions de poste détaillées.
- Ajuster les salaires en fonction de la masse salariale.

#### **1. Les éléments de la politique salariale au sein du groupe Amor Benamor :**

Selon les responsables du département rémunération, la politique salariale d'Amor Benamor est composée de :

- **Rémunération fixe** : salaire de base + les indemnités liées aux contraintes du poste (prime de panier, nuisance, indemnités de travail poste **ITP**, indemnités de déplacement, indemnités exercice professionnel **IEP**, ...).

Le salaire minimal chez Amor Benamor est 35 000 DA Net pour les travailleurs à temps plein.

- **Rémunération variables** : collective et individuelle.

## Chapitre 03 : Le lien entre la politique salariale et le climat social au sein de l'entreprise Amor Benamor

Les employés de ce groupe bénéficient de plusieurs primes (prime de rendement collectif et individuelle, prime de mariage, Circoncision ; décès, panier de ramadan, prime de vente, ...).

- **Les éléments périphériques :**

- a) les avantages en natures :

Amor Benamor offre à ses employés des voitures de fonction, des téléphones mobiles, des matériels informatiques (imprimante, ordinateur ...). Aussi les salariés peuvent bénéficier des frais de transport.

- b) Les avantages sociaux :

- **Assurance mutuelle :**

Amor Benamor a signé des contrats avec plusieurs cliniques privées à Guelma, Constantine et Annaba et par conséquent, les travailleurs vont être pris en charge avec des frais de soins symboliques.

- **La médecine de travail :**

Amor Benamor possède une structure sanitaire composée de :

- Bureau de consultation occupé par deux médecins et un psychologue pour aider les travailleurs à dépasser la pression de travail.
- Salle de soins occupée par deux infirmiers.

**Remarque :** Les éléments différés ne sont pas prévus dans la politique de rémunération d'Amor Benamor.

### 2. La nouvelle politique salariale d'Amor Benamor :

Chaque trois ans (03) et après l'analyse globale de la situation de l'entreprise, les gérants d'Amor Benamor décident à donner l'accord aux spécialistes afin de mettre en place une nouvelle politique salariale. La dernière politique de rémunération qui a été mise en place était en mai 2021. Elle a touché ces trois points :

## **Chapitre 03 : Le lien entre la politique salariale et le climat social au sein de l'entreprise Amor Benamor**

**Tableau N°13 : La nouvelle politique salariale de l'entreprise Amor Benamor.**

<b>Le changement</b>	<b>Avant la nouvelle politique salariale :</b>	<b>Après la nouvelle politique salariale :</b>
<b>Prime de panier</b>	230 DA	300DA
<b>Nuisance</b>	250DA	300 DA
<b>Prime de transport</b>	70DA	120DA
<b>La formation</b>	Chaque travailleur bénéficie de 10 heures.	Chaque travailleur bénéficie de 19 heures.

**La source :** établit par nos soins.

### **3. Les principes, Les valeurs et les objectifs de la politique salariale d'Amor Benamor :**

#### **a) Les principes :**

La nouvelle politique de rémunération d'Amor Benamor vise à développer les compétences et la motivation des collaborateurs et à stimuler leurs désirs liés au succès de l'entreprise. Les principes de cette politique sont la reconnaissance et la récompense de la performance, l'alignement du système sur les priorités stratégiques de l'entreprise, la responsabilité des managers dans le fonctionnement du système et enfin la transparence du fonctionnement du nouveau système.

#### **b) Les valeurs :**

La nouvelle politique salariale de cette entreprise repose sur les valeurs suivantes :

## Chapitre 03 : Le lien entre la politique salariale et le climat social au sein de l'entreprise Amor Benamor

- Les éléments qui attirent, rétribuent et motivent les salariés.
- Comment élaborer un nouveau système facile, flexible et dynamique.
- Comment construire une nouvelle politique salariale évolutive.
- Comment on peut répondre au marché des salariés.

### c) Les objectifs :

Les objectifs de la politique salariale d'Amor Benamor sont : l'équité, la compétitivité et la performance.

**Question N°11:** La politique salariale mis en place dans votre entreprise est-il bon selon vous?

**Tableau N°14 :** Les avis des salariés concernant la politique salariale mise en place dans leur entreprise :

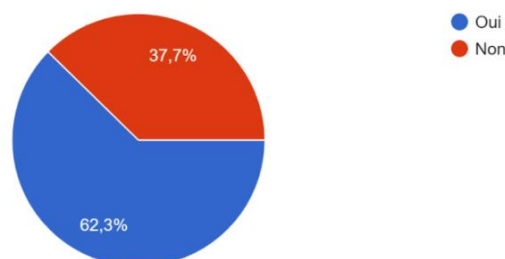
Les avis	Effectifs	En%
<b>Oui</b>	43	62,3
<b>Non</b>	26	37,7
<b>Total</b>	69	100

**La source :** établit par nos soins à partir du questionnaire.

**Figure N°09:** Les avis des salariés concernant la politique salariale mise en place dans leur entreprise :

## Chapitre 03 : Le lien entre la politique salariale et le climat social au sein de l'entreprise Amor Benamor

11. Le système de la politique salariale mis en place dans votre entreprise est-il bon selon vous ?  
69 réponses



Sur les 70 personnes interrogées, 43 travailleurs (62,3%) voient que la politique salariale mise en place dans leur entreprise est pertinente. Par contre, 26 (37,7%) entre eux déclarent que cette politique de rémunération ce n'est pas forcément la meilleure pour répondre à leurs besoins et désirs. Et un seul employé a choisi de ne pas répondre à cette question et par conséquent, nous avons collecté juste 69 avis.

À cet effet, on peut déduire que plus de la moitié des salariés interrogés éprouvent le sentiment de satisfaction à l'égard de la politique salariale utilisée dans Amor Benamor. Cela peut s'expliquer par la forte concurrence dans le marché d'emploi; chaque entreprise essaye de revoir ses politiques salariales et ses pratiques de rémunération supérieures au niveau du marché ce qu'aide à la fidélisation des salariés.

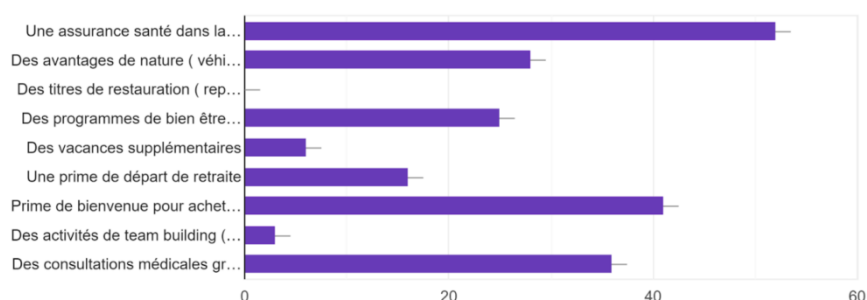
**Question N°12 :** Quels sont les avantages de la politique salariale les plus offerts pour vous?

**Figure N°10 :** Les avantages de la politique salariale les plus offerts au sein de l'entreprise Amor Benamor :

## Chapitre 03 : Le lien entre la politique salariale et le climat social au sein de l'entreprise Amor Benamor

12. Parmi ces avantages de la politique salariale : quels sont les plus offerts pour vous :

70 réponses



Selon les réponses des personnes interrogées, l'assurance de santé est l'avantage le plus offert au sein de l'entreprise, puis on a la prime de bienvenue pour acheter les produits. Les consultations médicales gratuites et les avantages en nature occupent la troisième et la quatrième place par ordre d'existence au sein d'Amor Benamor. Les travailleurs voient que les programmes de bien être offrant des récompenses aux individus et à leurs familles sont plus reproductibles que des primes de départ de retraite. Enfin, les employés pensent qu'ils ne bénéficient pas suffisamment des vacances supplémentaires et des activités de team building au sein des Moulins d'Amor Benamor.

L'agroalimentaire est l'un des secteurs les plus dangereux : TMS, inconfort dû au froid, chutes de plain-pied, incendies, les risques chimiques...; donc la sécurité des employés y est primordiale. Pour cela, Amor Benamor offre à ses travailleurs des assurances de santé et des consultations médicales gratuites afin de favoriser la prévention des risques.

Dans le but d'augmenter le sentiment d'appartenance à l'entreprise, Amor Benamor offre aux travailleurs des bons d'achat à utiliser en interne.

Les dirigeants d'Amor Benamor mettent à la disposition des salariés les avantages en nature suivants : des véhicules de fonction, des téléphones et des ordinateurs, ce qui leur permet d'être plus performants, confortables et stables dans leur travail.

Les activités de team building sont des outils de décompression qui permettent aux collaborateurs de se connaître et de créer un esprit du groupe. Donc il est important pour

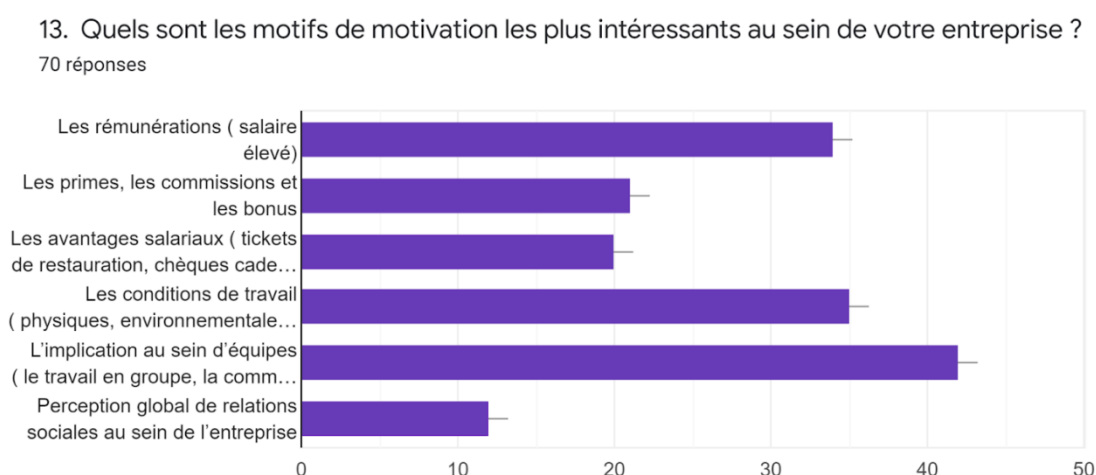
## Chapitre 03 : Le lien entre la politique salariale et le climat social au sein de l'entreprise Amor Benamor

Amor Benamor de revoir sa politique de rémunération et de jeter un coup d'œil sur cet avantage.

Les employés ayant bénéficié d'une période de relaxation sont des employés plus productifs, de ce fait, Amor Benamor est dans l'obligation de fournir plus de vacances à ses employés.

**Question N°13 :** Quel sont les motifs de motivation les plus intéressants au sein de votre entreprise?

**Figure N°11 :** Les motifs de motivation les plus intéressants au sein de l'entreprise Amor Benamor :



Les motifs de motivation les plus intéressants au sein de l'entreprise Amor Benamor sont : l'implication au sein des équipes (le travail en groupe, la communication, la participation dans la prise de décision...), les conditions de travail (physiques, environnementales, sociales...), les rémunérations (salaire élevé) et les primes, les commissions et les bonus.

## **Chapitre 03 : Le lien entre la politique salariale et le climat social au sein de l'entreprise Amor Benamor**

La majorité des travailleurs interrogés accordent une importance à l'implication au sein des équipes car cette implication des collaborateurs possède un véritable impact positif sur l'entreprise.

Les résultats de graphe montrent que les conditions de travail prennent une classe importante parmi les motifs les plus intéressants pour les travailleurs d'Amor Benamor.

D'après ce qui est expliqué précédemment que plus de la moitié des salariés d'Amor Benamor sont des agents de maîtrise et d'exécution, ils prennent un salaire entre 20000 da et 60000 da ce qu'est insuffisant pour couvrir leurs achats dû à la vie chère, ils ont voté dans la troisième case pour les rémunérations, et cette réponse confirme l'importance des salaires élevés dans la motivation des travailleurs.

Nous avons constaté que les primes, les commissions et les bonus ont une grande influence sur la motivation des salariés et les directeurs de ressources humaines d'Amor Benamor doivent prendre en considération ce point.

**Question N°14 :** Comment estimeriez-vous le climat social de Amor Benamor ?

**Tableau N°15:** La répartition de la population étudiée selon l'estimation du climat social :

<b>L'estimation</b>	<b>Effectifs</b>	<b>En %</b>
<b>Positif</b>	24	34,3
<b>Négatif</b>	13	18,6
<b>Instable</b>	33	47,1
<b>Total</b>	70	100

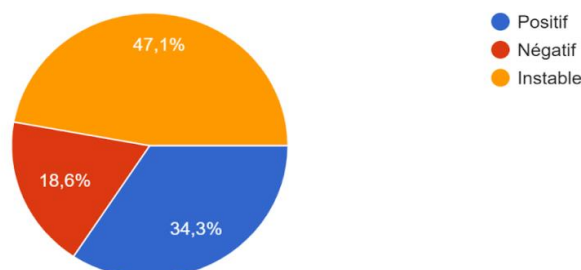
**La source :** établi par nos soins à partir du questionnaire.

**Figure N°12:** La répartition de la population étudiée selon l'estimation de climat social :

## Chapitre 03 : Le lien entre la politique salariale et le climat social au sein de l'entreprise Amor Benamor

14. Comment estimeriez-vous le climat sociale de Amor Benamor ?

70 réponses



D'après les résultats de tableau ci-dessus, on constate que 47,1% des enquêtés ont répondu que le climat social est instable, suivi par ceux qui voient que ce dernier est positif avec un taux de 34,3%, et seulement 18,6% entre eux jugent que le climat social de l'entreprise est négatif.

La situation actuelle d'Amor Benamor (l'incarcération des patrons de ce groupe, la crise sanitaire) est l'une des causes principales de l'instabilité du climat social. «Le milieu de travail exerce une influence très importante sur le bien-être des individus».<sup>1</sup>

**Question N°15 :** Êtes-vous satisfait de votre trajectoire dans l'entreprise ?

**Tableau N°16 :** La répartition de la population étudiée selon la satisfaction de trajectoire dans l'entreprise :

La satisfaction de trajectoire	Effectifs	En %
Oui	46	65,7
Non	24	34,3
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100</b>

<sup>1</sup>BRCHON-SCHWEITZER, (Marilou), *psychologie de la santé, modèles humaine*, édition Dunod, Paris 2002, P199.

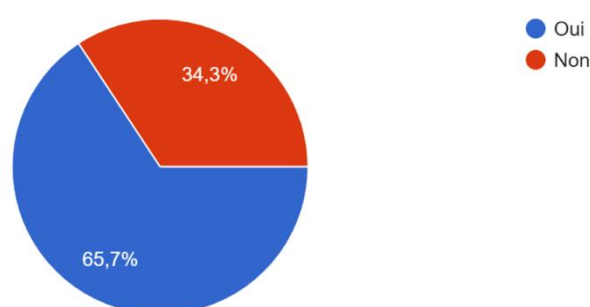
## Chapitre 03 : Le lien entre la politique salariale et le climat social au sein de l'entreprise Amor Benamor

La source : établi par nos soins à partir du questionnaire.

**Figure N°13 :** La répartition de la population étudiée selon la satisfaction de trajectoire dans l'entreprise :

15. Êtes-vous satisfait de votre trajectoire dans l'entreprise ?

70 réponses



On remarque d'après les résultats de tableau ci-dessus que la majorité des salariés (46 salariés) enquêtés sont satisfaits de leurs trajectoires avec un taux élevé de 65,7%; par contre 34,3% d'entre eux ne sont pas satisfaits de leurs trajectoires à Amor Benamor.

Nous constatons que la majorité des salariés donnent un sentiment favorable à l'égard de leur travail.

**Question N°16 :** Êtes-vous suffisamment à l'aise à votre poste de travail ?

**Tableau N°17:** La répartition de la population étudiée selon le confort du poste de travail:

	Effectifs	En %
<b>Oui</b>	47	66,7
<b>Non</b>	23	33,3
<b>Total</b>	70	100

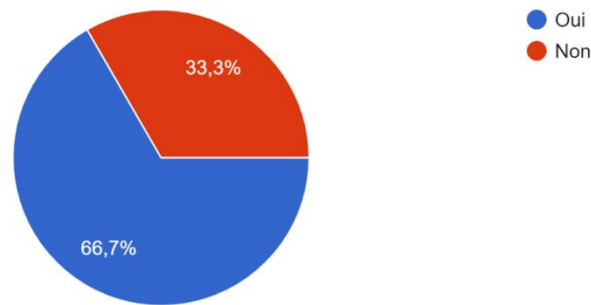
La source : établi par nos soins à partir du questionnaire.

## Chapitre 03 : Le lien entre la politique salariale et le climat social au sein de l'entreprise Amor Benamor

**Figure N°14 :** La répartition de la population étudiée selon le confort du poste de travail :

16. Êtes-vous suffisamment à l'aise à votre poste de travail ?

69 réponses



Le tableau ci-dessus montre que 66,7% des salariés interrogés se sentent à l'aise dans leur poste de travail, par contre 33,3% entre eux n'éprouvent pas le même sentiment.

D'après ces résultats, on peut dire que la majorité des salariés sont intégrés dans leur poste de travail, ce qui engendre une ambiance positive dans laquelle le salarié se sent motivé. La collaboration dans le service de travail permet aux employés d'effectuer leurs tâches dans des bonnes conditions, tout cela va conduire à un climat social favorable.

**Question N°17 :** Au sein de votre entreprise, comment juger vous (classer ces réponses de 1 jusqu'à 10 par ordre d'importance, 10 étant ce qui donne le plus de sens)

**Tableau N°18 :** Pour mieux analyser les réponses des enquêtés, nous avons établi ces dix tableaux.

Après la réalisation de ces tableaux, nous avons regroupé les résultats de cette analyse dans une interprétation globale.

## Chapitre 03 : Le lien entre la politique salariale et le climat social au sein de l'entreprise Amor Benamor

Tableau A : Classement 01

Choix	Classement	1	
		F	%
<b>La communication</b>		15	21,43
<b>L'accomplissement dans le travail</b>		3	4,29
<b>La disponibilité des outils nécessaires</b>		4	5,71
<b>Le niveau de stress</b>		0	0
<b>L'intégration et l'implication dans le service</b>		10	14,29
<b>Le niveau d'exigence imposé des chefs</b>		2	2,86
<b>La prise en compte des réclamations</b>		1	1,43
<b>L'adéquation de salaire avec la situation de marché</b>		3	4,29
<b>Le niveau de sécurité</b>		2	2,29
<b>L'égalité entre les employés</b>		30	42,86
<b>Total</b>		70	99,45 (100)

**La source : établi par nos soins à partir du questionnaire**

## Chapitre 03 : Le lien entre la politique salariale et le climat social au sein de l'entreprise Amor Benamor

Tableau B : Classement 02 :

Choix	Classement	2	
		F	%
<b>La communication</b>		30	42,86
<b>L'accomplissement dans le travail</b>		1	1,43
<b>La disponibilité des outils nécessaires</b>		2	2,86
<b>Le niveau de stress</b>		1	1,43
<b>L'intégration et l'implication dans le service</b>		2	2,86
<b>Le niveau d'exigence imposé des chefs</b>		2	2,86
<b>La prise en compte des réclamations</b>		1	1,43
<b>L'adéquation de salaire avec la situation de marché</b>		1	1,43
<b>Le niveau de sécurité</b>		0	0
<b>L'égalité entre les employés</b>		30	42,86
<b>Total</b>		70	99,45 (100)

**La source** : établi par nos soins à partir du questionnaire.

## Chapitre 03 : Le lien entre la politique salariale et le climat social au sein de l'entreprise Amor Benamor

Tableau C : Classement 03 :

Choix	Classement	
	F	%
<b>La communication</b>	5	7,14
<b>L'accomplissement dans le travail</b>	1	1,43
<b>La disponibilité des outils nécessaires</b>	1	1,43
<b>Le niveau de stress</b>	5	7,14
<b>L'intégration et l'implication dans le service</b>	40	57,14
<b>Le niveau d'exigence imposé des chefs</b>	4	5,71
<b>La prise en compte des réclamations</b>	1	1,43
<b>L'adéquation de salaire avec la situation de marché</b>	6	8,57
<b>Le niveau de sécurité</b>	2	2,86
<b>L'égalité entre les employés</b>	5	7,14
<b>Total</b>	70	99,99 (100)

**La source** : établi par nos soins à partir du questionnaire.

## Chapitre 03 : Le lien entre la politique salariale et le climat social au sein de l'entreprise Amor Benamor

Tableau D: Classement 04 :

Choix	Classement	4	
		F	%
<b>La communication</b>		15	21,43
<b>L'accomplissement dans le travail</b>		10	14,29
<b>La disponibilité des outils nécessaires</b>		10	14,29
<b>Le niveau de stress</b>		2	2,86
<b>L'intégration et l'implication dans le service</b>		6	8,57
<b>Le niveau d'exigence imposé des chefs</b>		1	1,43
<b>La prise en compte des réclamations</b>		1	1,43
<b>L'adéquation de salaire avec la situation de marché</b>		20	28,57
<b>Le niveau de sécurité</b>		2	2,86
<b>L'égalité entre les employés</b>		3	4,29
<b>Total</b>		70	100

**La source :** établi par nos soins à partir du questionnaire.

## Chapitre 03 : Le lien entre la politique salariale et le climat social au sein de l'entreprise Amor Benamor

Tableau E : Classement 05 :

Choix	Classement	5	
		F	%
<b>La communication</b>		3	4,29
<b>L'accomplissement dans le travail</b>		4	5,71
<b>La disponibilité des outils nécessaires</b>		40	57,14
<b>Le niveau de stress</b>		4	5,71
<b>L'intégration et l'implication dans le service</b>		10	14,29
<b>Le niveau d'exigence imposé des chefs</b>		2	2,86
<b>La prise en compte des réclamations</b>		1	1,43
<b>L'adéquation de salaire avec la situation de marché</b>		2	2,86
<b>Le niveau de sécurité</b>		2	2,86
<b>L'égalité entre les employés</b>		2	2,86
<b>Total</b>		70	100

**La source** : établi par nos soins à partir du questionnaire.

## Chapitre 03 : Le lien entre la politique salariale et le climat social au sein de l'entreprise Amor Benamor

Tableau F: Classement 06 :

Choix	Classement	
	F	%
<b>La communication</b>	2	2,9
<b>L'accomplissement dans le travail</b>	11	15,7
<b>La disponibilité des outils nécessaires</b>	9	12,8
<b>Le niveau de stress</b>	4	5,7
<b>L'intégration et l'implication dans le service</b>	3	4,3
<b>Le niveau d'exigence imposé des chefs</b>	3	4,3
<b>La prise en compte des réclamations</b>	20	28,6
<b>L'adéquation de salaire avec la situation de marché</b>	5	7,1
<b>Le niveau de sécurité</b>	7	10
<b>L'égalité entre les employés</b>	6	8,6
<b>Total</b>	70	100

**La source** : établi par nos soins à partir du questionnaire.

## Chapitre 03 : Le lien entre la politique salariale et le climat social au sein de l'entreprise Amor Benamor

Tableau G : Classement 07 :

Choix	Classement	
	F	%
<b>La communication</b>	1	1,4
<b>L'accomplissement dans le travail</b>	15	21,4
<b>La disponibilité des outils nécessaires</b>	6	8,6
<b>Le niveau de stress</b>	9	12,9
<b>L'intégration et l'implication dans le service</b>	3	4,2
<b>Le niveau d'exigence imposé des chefs</b>	9	12,9
<b>La prise en compte des réclamations</b>	11	15,7
<b>L'adéquation de salaire avec la situation de marché</b>	2	2,9
<b>Le niveau de sécurité</b>	10	14,3
<b>L'égalité entre les employés</b>	4	5,7
<b>Total</b>	70	100

**La source** : établi par nos soins à partir du questionnaire.

## Chapitre 03 : Le lien entre la politique salariale et le climat social au sein de l'entreprise Amor Benamor

Tableau H : Classement 08 :

Choix	Classement	
	F	%
<b>La communication</b>	0	0
<b>L'accomplissement dans le travail</b>	3	4,2
<b>La disponibilité des outils nécessaires</b>	7	10
<b>Le niveau de stress</b>	9	12,9
<b>L'intégration et l'implication dans le service</b>	5	7,1
<b>Le niveau d'exigence imposé des chefs</b>	9	12,9
<b>La prise en compte des réclamations</b>	3	4,2
<b>L'adéquation de salaire avec la situation de marché</b>	2	2,9
<b>Le niveau de sécurité</b>	30	42,9
<b>L'égalité entre les employés</b>	2	2,9
<b>Total</b>	70	100

**La source** : établi par nos soins à partir du questionnaire.

## Chapitre 03 : Le lien entre la politique salariale et le climat social au sein de l'entreprise Amor Benamor

Tableau I : Classement 09 :

Choix	Classement	
	F	%
<b>La communication</b>	1	1,4
<b>L'accomplissement dans le travail</b>	4	5,7
<b>La disponibilité des outils nécessaires</b>	2	2,9
<b>Le niveau de stress</b>	10	14,3
<b>L'intégration et l'implication dans le service</b>	1	1,4
<b>Le niveau d'exigence imposé des chefs</b>	40	57,2
<b>La prise en compte des réclamations</b>	4	5,7
<b>L'adéquation de salaire avec la situation de marché</b>	2	2,9
<b>Le niveau de sécurité</b>	5	7,1
<b>L'égalité entre les employés</b>	1	1,4
<b>Total</b>	70	100

**La source** : établi par nos soins à partir du questionnaire.

## Chapitre 03 : Le lien entre la politique salariale et le climat social au sein de l'entreprise Amor Benamor

Tableau N°J : Classement 10 :

Choix	Classement	10	
		F	%
<b>La communication</b>		1	1,4
<b>L'accomplissement dans le travail</b>		2	2,9
<b>La disponibilité des outils nécessaires</b>		2	2,9
<b>Le niveau de stress</b>		41	58,6
<b>L'intégration et l'implication dans le service</b>		1	1,4
<b>Le niveau d'exigence imposé des chefs</b>		9	12,9
<b>La prise en compte des réclamations</b>		4	5,7
<b>L'adéquation de salaire avec la situation de marché</b>		2	2,9
<b>Le niveau de sécurité</b>		3	4,2
<b>L'égalité entre les employés</b>		5	7,1
<b>Total</b>		70	100

**La source** : établi par nos soins à partir du questionnaire.

## **Chapitre 03 : Le lien entre la politique salariale et le climat social au sein de l'entreprise Amor Benamor**

Les résultats obtenus dans le tableau A, nous montrent clairement une proportion plus élevée des salariés interrogés (42,86%) qui a répondu qu'il n'y a pas d'égalité entre eux, cela peut être expliqué par les différentes récompenses et promotions dont certains les bénéficient. Afin de clarifier ce résultat on peut dire qu'Amor Benamor est une entreprise privée qui valorise les travailleurs compétents et ponctuels ce qu'est mal compris par les travailleurs et qu'ils l'interprètent comme inégalité de distribution des promotions.

De ce fait, il est important que les managers d'Amor Benamor revoient leurs politiques de rémunération et offrent des salaires équitables à leurs employés, pour les motiver à travailler plus afin d'améliorer leurs rendements.

Liée à la partie théorique, la communication est un élément incontournable dans la création de l'ambiance de travail qui vise à répondre au besoin d'appartenance et des contributions. Elle permet d'améliorer le fonctionnement des organisations et de garantir la fidélisation des salariés.

Sur les 70 travailleurs interrogés, 30 personnes trouvent que le service de communication n'existe pas au sein de l'entreprise, cela est dû à l'incarcération des patrons de ce groupe qu'ils ont l'habitude de mettre en place des nouvelles stratégies de communication interne, et cela pourrait être une source de frustration et de démobilisation pour les salariés donc il faut focaliser sur les outils et les moyens qui valorisent la communication au sein du groupe surtout entre les employés et leurs dirigeants.

D'après les données de tableau C nous constatons que le nombre le plus élevé des enquêtés avec un taux de 57,14% confirme qu'ils se sentent intégré dans leurs poste de travail. Cela affirme qu'ils ont de bonnes relations avec leurs supérieurs. Cette intégration a un impact positif sur la productivité et la performance des travailleurs. Nous déduisons que cette entreprise utilise une procédure favorable à l'implication de ses employés, qui veulent continuer à s'épanouir au sein de leur entreprise et qui prouve leur motivation.

Les 20 salariés qui ont classé l'adéquation de salaire avec la situation de marché dans la quatrième case ont constaté qu'Amor Benamor payait ses travailleurs en dessous des salaires du marché, ce qui pourrait être un point faible pour l'entreprise.

## **Chapitre 03 : Le lien entre la politique salariale et le climat social au sein de l'entreprise Amor Benamor**

Par conséquent, il est important pour ce groupe de revoir leur politique de rémunération et de mieux étudier les niveaux de rémunération sur le marché.

Les salariés interrogés ont choisi de voter dans le classement cinq pour la disponibilité des outils nécessaires avec un taux de 57,14% cela confirme que Amor Benamor fournit aux ses travailleurs les outils nécessaires pour exercer leurs taches.

On peut interpréter cela par la concurrence accrue sur le marché du travail, chaque entreprise s'efforçant de fournir les conditions matérielles nécessaires pour permettre aux salariés d'exercer facilement leur métier.

Vu que notre sondage classe les réponses par ordre d'importance, et la dixième (10) réponse étant ce qui donne le plus de sens, Les vingt (20) employés qui votent dans la classe six (6) par la prise en compte de leurs réclamations voient que leurs protestations et demandes sont prises en considération par les responsables.

Savoir gérer les réclamations est l'une des préoccupations de l'entreprise Amor Benamor, mais à cause de la charge de travail et le nombre élevé des effectifs, cette gestion est confrontée à de nombreuses difficultés et les dirigeants restent incapables de surveiller et de régler tous les problèmes qui nuisent les travailleurs.

Selon ce tableau, nous pouvons conclure que les salariés de l'entreprise Amor Benamor exercent pleinement leurs fonctions, dans un souci de stabilité sociale, avec l'évolution de leurs carrières et de leurs motivations, cela s'explique par l'accomplissement dans leur travail.

Néanmoins, Amor Benamor doit évoluer l'accomplissement dans le travail en démontrant au travailleur qu'il est unique, et qu'il est reconnu pour ses connaissances et ses compétences personnelles. Il doit sentir que l'organisation qu'il rejoint est dans l'air du temps.

Le tableau H nous montre qu'il y a un niveau élevé de sécurité dans l'entreprise Amor Benamor ce qui indique que l'entreprise suit un plan de sécurité spécifique afin de mettre en place les mesures de prévention adaptées.

En effet l'entreprise s'appuie sur un dispositif sociotechnique, afin de protéger les travailleurs, elle envisage toujours le pire pour l'éviter : une simple erreur peut entraîner des problèmes psychosociaux, des pertes de bras, du stress...

## **Chapitre 03 : Le lien entre la politique salariale et le climat social au sein de l'entreprise Amor Benamor**

D'après le tableau I, on remarque que 40 enquêtés voient que le niveau d'exigence imposé par leurs chefs est élevé. Et ils jugent certains styles de commandement de leur supérieur qu'il impose beaucoup d'ordres et d'exigences. Ces contraintes peuvent être considérées comme une source de démotivation pour les salariés et cela va créer un climat social instable.

D'après l'interprétation des résultats obtenus, on peut conclure que 58,6% des salariés enquêtés s'accordent à dire qu'il existe un niveau de stress élevé au sein de l'entreprise.

La charge de travail, le temps limité à remplir les tâches, les exigences professionnelles et la mauvaise situation actuelle de l'entreprise surtout après la crise sanitaire ont contribué à l'augmentation du niveau de stress au sein de l'entreprise.

Les spécialistes d'Amor Benamor doivent étudier cette situation afin d'encourager les employés à améliorer leurs performances dans les meilleures conditions de travail.

**Question N°18 :** Si vous quittez l'entreprise, vous les regretteriez ?

**Tableau N°19 :** La répartition la population selon la possibilité de quitter l'entreprise:

	<b>Effectifs</b>	<b>En %</b>
<b>Oui</b>	50	71,5
<b>Non</b>	20	28,5
<b>Total</b>	70	100

**La source :** établi par nos soins à partir du questionnaire.

Sur les 70 personnes interrogées, la majorite des salariés avec un taux de 71,5% ils ont dit oui, nous regretterons de l'avoir quittée, par contre 28,5% d'entre eux ont déclaré qu'ils ne le regretteraient pas.

Malgré l'instabilité du climat social, le niveau de stress élevé et l'insatisfaction totale aux rémunérations, les salariés d'Amor Benamor demeurent fidèles à leur entreprise, et ils ont choisi de terminer leurs parcours avec leurs dirigeants.

### **3. Vérification des hypothèses :**

**Hypothèses n°01 :**

## **Chapitre 03 : Le lien entre la politique salariale et le climat social au sein de l'entreprise Amor Benamor**

Après avoir analysé les données portant sur la première hypothèse H1 : la politique salariale est un facteur fondamental qui influence le climat social, et d'après les résultats qui ont été centré sur les modalités de réponses des employés interrogés nous nous rendons en compte que cette hypothèse a été confirmée.

À travers les réponses des salariés des différentes catégories socioprofessionnelles, on constate que la politique de rémunération joue un rôle majeur dans l'amélioration du climat social. Cela s'explique par la motivation des salariés d'Amor Benamor qu'ils créent une bonne ambiance de travail quand ils perçoivent leurs salaires et primes souhaitaient.

La mise en place d'une mauvaise politique salariale a un impact négatif sur la performance et la productivité des salariés, qui réagissent par des tensions, des absences et des retards, ce qui fait une dégradation de l'ambiance de travail et conduit à l'instabilité du climat social de l'entreprise.

L'absence du système de communication et l'inégalité entre les salariés d'Amor Benamor contribuent à la baisse de l'ambiance de travail et à l'éparpillement d'équipe.

Les avantages en nature offerts dans Amor Benamor permettent aux employés à être stables dans leurs postes de travail.

### **Hypothèses n°02 :**

La mesure du climat social est un acte de gestion qui nécessite des études approfondies en utilisant des outils spéciaux que nous avons défini dans la partie théorique ( l'audit social, le bilan social, le tableau de bord et le baromètre social).

On peut trouver dans l'entreprise Amor Benamor des employés qui sont satisfaits de sa politique salariale mais au même temps ils déclarent que son climat social est négatif ou bien instable, pour cela on ne peut pas prendre seulement leurs degrés de satisfaction pour mesurer le climat social.

On peut alors affirmer que cette hypothèse H2 qui stipule qu'on peut mesurer le climat social seulement par le degré de satisfaction des salariés est infirmée.

### **Hypothèses n°03 :**

## **Chapitre 03 : Le lien entre la politique salariale et le climat social au sein de l'entreprise Amor Benamor**

Notre recherche, ainsi que l'analyse de la mesure du climat social au sein de l'entreprise Amor Benamor, nous ont permis de voir concrètement ses conditions de travail et de connaître les attitudes suivies par cette entreprise pour la motivation des salariés et le maintien d'une bonne ambiance d'emplois, ainsi que de voir l'influence de la politique salariale sur la maximisation des objectifs de l'entreprise.

La plupart des employés qui ont participé à l'enquête ont confirmé que les conditions de travail et les relations internes sont plutôt favorables.

Le service de DRH permettra également une bonne formation du personnel et plusieurs avantages on peut citer : la disponibilité des moyens de transport qui empêchent et diminuent l'absentéisme et les retards des salariés, les moyens de prévention nécessaires pour accomplir leurs fonctions en toute sécurité, les consultations médicales gratuites, la propreté de l'endroit, l'habillement des tenus de travail, les chaussures, les gants, les lunettes des yeux, les protèges d'oreilles ...etc.

L'analyse des résultats dégagés dans notre enquête et nos remarques durant la période du stage pratique, nous montrent que le personnel est très impliqué dans son poste, et l'une des préoccupations de l'entreprise Amor Benamor est d'offrir un bon climat social, ce qui affirme notre dernière hypothèse (H3).

## **Chapitre 03 : Le lien entre la politique salariale et le climat social au sein de l'entreprise Amor Benamor**

### **Conclusion du chapitre pratique :**

Pour les salariés, la rémunération est un moyen pour survivre, pour cela les responsables de DRH d'Amor Benamor veulent toujours élaborer des politiques salariales adéquates afin de satisfaire les attentes de leurs employés.

Notre étude de cas confirme que les travailleurs de cette entreprise relient la rémunération à l'équité, ce qui signifie qu'ils estiment l'adéquation de leurs salaires avec la situation de marché et surtout avec leurs efforts et le poste qu'ils occupent. Alors si on arrive à atteindre ce concept, les salariés seront plus satisfaits.

A travers les résultats obtenus durant notre enquête, on a déduit que les employés d'Amor Benamor remplissent leurs fonctions d'une manière pertinente et le climat social dont ces salariés évoluent est instable et que les relations internes entre eux favorisent l'écoute et l'entente.

Il est indispensable de mesurer le climat social qui représente la santé organisationnel de l'entreprise.

Cette étude de cas indique aussi que la satisfaction des salariés à l'égard de la politique de rémunération est un facteur plus important pour l'amélioration du climat social.



**Conclusion générale**

## Conclusion générale

La rémunération des salariés est un élément-clé de la politique de ressources humaines, pour cela nous avons voulu étudier l'impact de la politique salariale sur le climat social au sein d'une entreprise privée. De plus, nous avons proposé une piste de recherche afin de répondre aux différentes hypothèses posées dès le départ.

Tout au long de ce mémoire, nous avons fait un aperçu théorique sur les approches mises en place en ce qui concerne les notions de rémunération et du climat social.

La politique salariale est l'un des sujets les plus sensibles de la politique du personnel, elle sera définie selon des critères d'équité, de motivation, de compétitivité et de reconnaissance.

La mise en place d'une politique de rémunération conduit souvent à des changements profonds dans le système de gestion de l'organisation. Elle implique de savoir les objectifs des dirigeants ainsi que les attentes de leurs salariés.

Durant notre étude, nous avons constaté que le climat social ne dépend pas uniquement de l'état des conditions de travail. En fait, il est aussi influencé par la gestion de rémunération adoptée par l'entreprise.

L'objectif de notre étude sur l'analyse de la politique salariale et du climat social était double : le premier consiste à traiter la gestion de rémunération de l'entreprise Amor Benamor, en analysant ses éléments et ses outils, afin de proposer une stratégie adéquate qui aide l'entreprise à répondre aux besoins de ses salariés. Le second est d'étudier les indicateurs et les outils de mesure du climat social afin d'engendrer des conditions de travail favorables au sein de la dite entreprise.

Ainsi, l'issue de ce travail, et du cas étudié, nous avons pu dégager de manière claire ; les différents avantages de la rémunération au sein de l'entreprise Amor Benamor ainsi que ses motifs de motivation et d'implications des salariés. On a déduit que pour créer une bonne ambiance de travail, l'entreprise utilisera une gestion de rémunération qui respecte la compétitivité externe, cela nous mène à confirmer la première hypothèse H1, stipulant que la politique salariale est un facteur fondamental dans la création du climat social.

Notre étude portant sur l'échantillon des salariés du groupe Amor Benamor a montré que pour mesurer le climat social, il est indispensable de disposer un ensemble des outils et des indicateurs, cela infirme en effet, notre deuxième hypothèse H2 qui stipule qu'on peut mesurer le climat social seulement par le degré de satisfaction des salariés.

## **Conclusion générale**

Les enquêtés s'accordent à dire que l'entreprise Amor Benamor cherche toujours à améliorer les conditions de travail et les relations internes, ce qui confirme et rend fiable notre troisième hypothèse H3 stipulant qu'offrir un bon climat social est l'une des préoccupations de l'entreprise Amor Benamor.

Pour conclure, nous avons déduit que le climat social de l'entreprise Amor Benamor n'est pas stable dans sa sérénité, et sa politique de rémunération est considérée comme étant facteur qui influence directement dans l'environnement de travail. Donc, l'entreprise Amor Benamor doit établir un diagnostic précis pour corriger ou prévenir tout dysfonctionnement qui pourrait freiner le bon déroulement des activités de l'entreprise et qui conduit à la stabilisation de son climat social.

Notre étude pourrait faire l'objet d'une recherche plus approfondie et plus détaillée qui permettrait d'éclaircir l'impact de la politique salariale sur le climat social. Il serait pertinent de répondre à cette question : pourquoi les travailleurs sont-ils satisfaits de la politique salariale alors que le climat est instable ?



**Bibliographie**

## Ouvrages :

- BOUDON, (Raymond) et autres : *dictionnaire de la sociologie*, édition Larousse, Madrid, 2012.
- BRCHON-SCHWEITZER, (Marilou), *psychologie de la santé, modèles humaine*, édition Dunod, Paris 2002.
- CADIN, (Loïc) : *Gestion des ressources humaines*, 3ème édition, édition Dunod, Paris, 2007.
- CANDAU, (Pierre) : *Audit social: Méthode et techniques pour un management efficace*, édition Vuibert, Paris, 1985.
- CHOHEN, (Annick) : *Toute la fonction ressources humaines*, édition Dunod, Paris, 2006.
- CITEAU, (J) : *Gestion des ressources humaines principes généraux et cas pratique*, 4eme édition, édition Dalloz, Paris, 2002.
- CLIQUET, (M), DUMONT, (J) : *Rémunération et intéressement*, Entreprise moderne d'édition, Paris, 1973.
- COLOMBIE, (P) et PILLET, (E) : *Entreprise sociale et solidaire*, édition organisation, Paris, 2011.
- GURRERO, (Sylvie) : *Les outils de l'audit social, optimiser la GRH*, édition Dunod, Paris, 2008.
- HATCH, (Mary Jo) : *Théorie des organisations*, édition de Boeck, Paris, 2000.
- HELFER, (Jean-Pierre), ORSONI, (Jacques) : *Ressources humaines*, 14eme édition, édition Vuibert, Paris, 2013.
- KAMISSOKO, (Seydou): *Guide méthodologique de PGC*, édition Kita, Mali, 2008.
- LEVY-LEBOYER, (Claude) : *La motivation au travail, Modèles et stratégies*, 3ème édition, édition d'organisation, Paris, 2006.
- MARTORY, (Bernard) : *Tableaux de bord sociaux pilotage, animation, décision*, édition Liaisons, Paris, 2004.
- MARTORY, (Bernard), CROZET, (Daniel) : *Gestion des ressources humaines, pilotage social et performances*, 6eme édition, édition Dunod, Paris, 2008.
- MARTORY, (Bernard), CROZET, (Daniel) : *Gestion des ressources humaines pilotage social et performance*, 7eme édition, édition Dunod, Paris.

- NICOLAS, (Eline) : *Gestion des ressources humaines*, édition Dunod, Paris, 2014.
- PERETTI, (J.M) : *Dictionnaire des ressources humaines*, édition Vuibert, Paris, 1999.
- PERETTI, (J.M) : *Ressource humaines et gestion du personnel*, 6eme édition, Vuibert, Paris, 2007.
- ROUSSEL, (P) : *Rémunération, motivation et satisfaction au travail*, édition Economica, Paris, 1996.
- SAHUT, (Jean-Michel) : *Les relations salariés-employeurs : quel partage des valeurs?*, édition L'Harmattan, Paris, 1999.
- SAHUT, (Jean-Michel) : *Les relations salariés-employeurs : quel partage des valeurs?*, édition L'Harattan, in MARTORY ET CROZET, Paris, 2001.
- SISLEY, (Freddy) : *L'audit social : démarche et outils ; audit de recrutement*, 3<sup>e</sup> cycle CSFCA.
- TEULON, (Frédéric) : *Changement social et conflits*, édition Ellipses, Paris, 2000.
- THEVENET, (M) et autres : *Fonction RH*, 2eme édition, édition Pearson, Paris, 2009.
- VATIER, (Raymond) : *L'audit social, un instrument utile au pilotage des entreprises et des organisations*, *Enseignement et Gestion*, n°16, 1980.
- WEISS, (D) : *Ressource humaines*, 2eme édition, édition d'organisation, Paris, 1999.

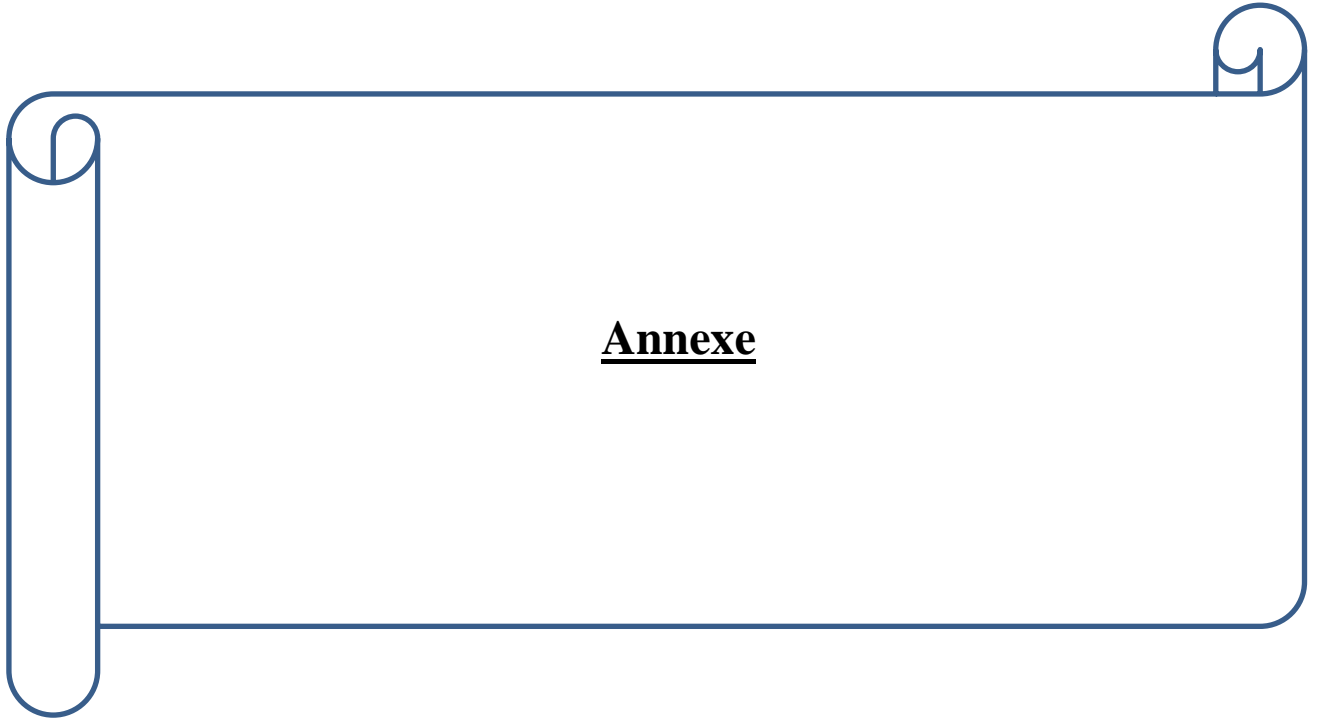
### **Travaux universitaires:**

- ADGHIRNI, (Leila) : *La mesure du climat social dans les organisations. Enjeux et perceptions*, mémoire de master en gestion des ressources humaines, ULB, Bruxelles, 2011.
- EL KALILBA, (Ibrahim): *Le bilan social: un outil de pilotage pour l'entreprise moderne*, mémoire de licence en gestion des ressources humaines, ISEG, Sénégal, 2011.
- FARAH, (Makhlouf), MAKHZOUM, (Hicham) : *L'impact de la rémunération sur la motivation du personnel*, mémoire de master en sciences de gestion, Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion, Tizi-Ouzou, 2019.
- KACHIKA MALAMBA, (Chiga): *La planification des effectifs, de carrière et de la politique salariale au sein de l'Institut National de Sécurité Sociale*, mémoire de master en management et gestion de ressources humaines, Institut supérieur d'études sociales, Lubumbashi, 2013.

- LAMOURI, (Youssef), KASMI, (Abdelouahed) : *La contribution de la politique de rémunération pour motiver et garder les salariés*, mémoire de projet de fin d'étude en science économique et sociale, Université Mohammed Premier faculté sciences juridiques, Oujda.
- THIERRY, (S) : *Politique de rémunération et performance sociale*, mémoire d'études professionnelles approfondies en gestion de la politique sociale de l'entreprise, école supérieure des sciences économiques et commerciales, Douala, 2014.

### Web graphie:

- <https://books.openedition.org/pufc/9783?lang=fr>
- <http://airsoftfast.free.fr>
- <https://tvc47.webnode.fr>
- <https://www.diligent.com/fr/blog/enjeux-politique-remuneration/>
- <https://blog.calexagroup.com/politique-remuneration>
- <http://stmg.education/les-dicos/dico-management/remuneration-globale.html>
- <https://www.mrhq.fr/contraintes-politique-de-remuneration/>
- <https://www.epsor.fr/blog/politique-salarial-attractive>
- <https://www.dynamique-mag.com/article/salaire-seule-source-motivation-salaries.8308>
- <http://bibliothèque.cesag.sn/gestion/documentnumériques/M0216MPG15.pdf>
- <https://www.maxicours.com>
- <https://culture-rh.com/climat-social-entreprise-definition-mesure-amelioration/>
- <https://manualzilla.com/doc/6492871/gestion-des-ressources-humaines>
- <https://www.people-base-cbm.com/fr/p-barometre-social.html>
- <https://coursbtsam.fr>
- <https://coursbtsam.fr>
- <https://www.roberthalf.fr>
- <https://www.oreilly.com>
- <https://www.dynamique-mag.com>



**Annexe**

## Le questionnaire de notre étude :

Bonjour à tous,

Nous sommes deux étudiantes en troisième année master en management et entrepreneuriat à l'école des hautes études commerciales Alger.

Dans le cadre de la réalisation de notre mémoire de fin d'études qui porte sur le sujet : l'impact de la politique salariale sur le climat social au niveau du Groupe Amor Benamor.

Nous nous permettons de vous solliciter afin de répondre à ce questionnaire composé de 20 questions, d'une durée moyenne de 5min. Il n'existe pas de bonnes ou de mauvaises réponses, c'est votre sincérité qui compte avant tout.

Vos réponses sont très précieuses et d'une grande aide pour notre recherche. N'hésitez pas de répondre avec toute franchise car **vos réponses seront anonymes.**

Merci infiniment par avance

### **Début de questionnaire**

1. Vous êtes :

Homme

Femme

2. Quel est votre tranche d'âge :

18-24

25-34

35-44

45-54

Plus de 54 ans

3. Quel est votre statut au sein de l'entreprise ?

Manœuvre ou ouvrier spécialisé

Ouvrier qualifié ou hautement qualifié ou bien un technicien d'atelier

Employé de bureau ; employé de commerce personnel de service

Technicien agent de maitrise maîtrise administrative ou commerciale VRP (non cadre)

Ingénieur cadre...

Autre ; précisez :

4. Quel est votre diplôme?

Autodidacte (aucun diplôme)

CAP ; BEF ; Brevet des collèges

Baccalauréat

Diplôme d'études supérieures

5. Votre ancienneté dans le groupe Amor Benamor est :

Moins de 2ans

Entre 2 et 5 ans

Entre 5 et 15 ans

Entre 15 et 20 ans

Plus de 20 ans

6. Quelle est votre ancienneté dans votre poste actuel ?

7. Vous travaillez :

A temps plein

A temps partiel

8. Quel est votre revenu mensuel **{x}** en **dinar** :

$20000 < x < 40000$

$40000 \leq x < 60000$

$60000 \leq x \leq 100000$

Plus de 100000

9. Selon une échelle de 1 à 5 considérez-vous bien payé(e) pour le travail que vous fournissez ?

1 (pas du tout d'accord)

2(pas d'accord)

3 (neutre)

4(d'accord)

5(tout à fait d'accord)

**10.** Pensant sur la politique salariale, quelles sont les quatre expressions les plus importantes pour vous ?

**11.** Le système de politique salariale mis en place dans votre entreprise est-il bon selon vous ?

Oui

Non

**12.** Parmi ces avantages de la politique salariale ; quels sont les plus offerts pour vous :

Une assurance santé dans la mutuelle de l'entreprise

Des avantages de nature ( véhicules de fonction ; les portables)

Des titres de restauration (repas gratuits)

Des consultations médicales gratuites

Des programmes de bien être offrant des récompenses aux individus et à leurs familles

Des vacances supplémentaires

Une prime de départ de retraite

Prime de bienvenue pour acheter les produits de l'entreprise

Des activités de team building (salle de sport / jeux dans les bureaux)

**13.** Quel sont les motifs de motivation les plus intéressants au sein de votre entreprise ?

Les rémunérations (salaire élevé)

Les primes, les commissions et les bonus

Les avantages salariaux (tickets de restauration, chèques cadeaux, mutuelle d'entreprise.)

Les conditions de travail (physiques, environnementales, sociales, psychologiques.)

L'implication au sein d'équipes (le travail en groupe, la communication, la participation dans la prise de décision...)

Perception global de relations sociales au sein de l'entreprise

**14.** Comment estimeriez-vous le climat social de l'entreprise Amor Benamor ?

Positif

Négatif

Instable

**15.** Êtes-vous satisfait de votre trajectoire dans l'entreprise ?

Oui

Non

**16.** Êtes-vous suffisamment à l'aise à votre poste de travail ?

Oui

Non

**17.** Au sein de votre entreprise, comment juger vous (classer ces réponses de 1 jusqu'à 10 par ordre d'importance, 10 étant ce qui donne le plus de sens)

La communication

L'accomplissement dans votre travail

La disponibilité des outils nécessaires à la réalisation de vos tâches

Le niveau de stress

L'intégration et l'implication dans votre service (vos idées sont bien écoutés par les responsables)

Le niveau d'exigence imposé de votre chef

Vos réclamations sont prises en compte

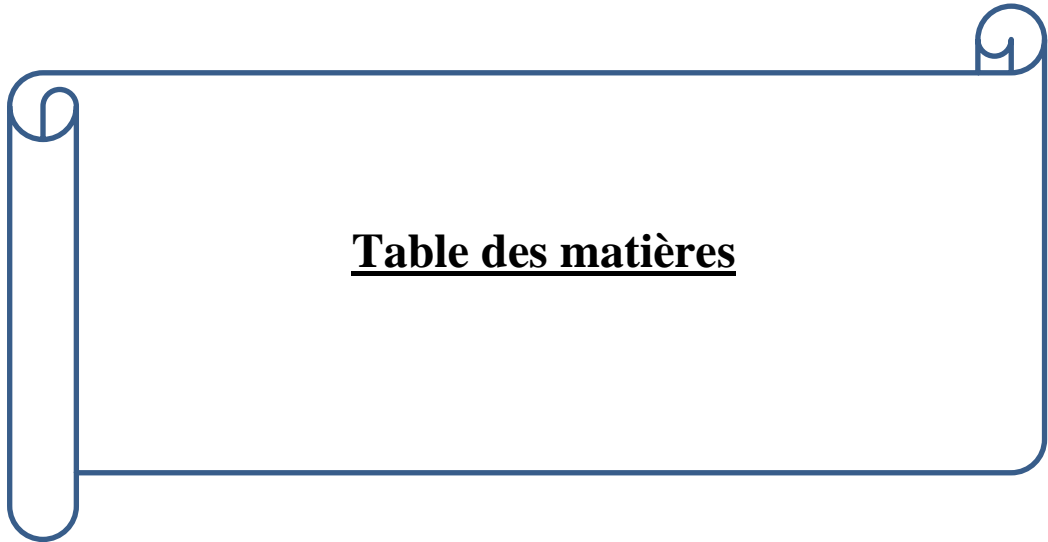
Votre salaire est en adéquation avec la situation économique de marché

Le niveau de sécurité

L'égalité entre les employés

**18.** Si vous quittiez l'entreprise, vous les regretteriez ?

**19.** Selon vous, quel est l'impact de la politique salariale sur le climat sociale ?



**Table des matières**

## Table de matières :

**Dédicaces**

**Remerciement**

**Liste des tableaux**

**Liste des figures**

**Liste des abréviations**

**Sommaire**

<b>Introduction générale</b>	1
<b>Chapitre I : Généralité sur la politique salariale au sein des entreprises privées</b>	6
<b>Introduction du chapitre</b>	7
<b>Section 1 : Aspects historiques et théoriques de la politique salariale</b>	7
1. Les aspects historiques	7
1.1. Historique de la politique salariale	7
1.2. L'évolution des politiques salariales	8
1.2.1. L'évolution des politiques salariales dans le monde	8
1.2.2. L'évolution de la politique salariale en Algérie	9
1.3. Les nouvelles politiques salariales des entreprises	9
1.3.1 Le concept des nouvelles politiques salariales	9
1.3.2 Les approches du changement salarial par les Directions des entreprises	10
1.3.3 Les réactions des salariés aux nouvelles règles de rémunération	11
2. Les aspects théoriques	12

2.1 Définition, enjeux et objectifs de la politique salariale	12
2.1.1 Définition de la politique salariale	12
2.1.2 Les enjeux de la politique salariale	14
2.1.3 Les objectifs de la politique salariale	16
2.2 Les outils (les éléments), l'importance et les avantages d'une bonne politique salariale	17
2.2.1 Les outils de la politique de rémunération	17
2.2.2 L'importance de la politique salariale	21
2.2.3 Les avantages d'une bonne politique salariale	23
2.3 Les contraintes et les risques des différents types de la politique salariale	24
2.3.1 Les contraintes	24
2.3.2 Les risques	28
<b>Section 02 : la mise en place d'une politique salariale motivante</b>	28
1. Construire une politique de rémunération	29
1.1 Les étapes-clés d'un processus de rémunération	29
1.1.1 Etape 01 : Préparer et définir la stratégie de l'entreprise	29
1.1.2 Etape 02 : Identifier et sélectionner les éléments-clés et composantes de la rétribution des salariés	31
1.1.3 Etape 03 : Fixer les règles de gestion et d'évolution de la rémunération pour ses salariés	33
1.1.4 Etape 04 : Déployer et définir un calendrier	34
1.2 Les facteurs de succès d'une politique salariale	34
1.2.1 Assurer le marketing	34
1.2.2 Assurer le SAV	35

2. Les cinq 05 conseils pour élaborer une politique salariale attractive	35
2.1. Compte tenu de son environnement et de son marché	35
2.2. Un regard juste sur son entreprise	35
2.3. Connaître et comprendre sa politique de rémunération actuelle	36
2.4. Reconnaître que chaque employé est unique	36
2.5. Suivre la règle d'or d'une politique de rémunération attractive	37
<b>Section 03 : La politique salariale et son influence sur la motivation</b>	37
1. La motivation	37
1.1. Définition de la motivation	37
1.2 Les sources de la motivation	38
1.3 La typologie des motivations	40
2. Le lien entre la politique salariale et la motivation	42
2.1 La motivation par les conditions de rémunération	42
2.2 Les conditions pour que les rémunérations soient motivantes	44
<b>Conclusion du chapitre</b>	45
<b>Chapitre 02 : Aperçu théorique sur le climat social au sein des entreprises privées</b>	46
<b>Introduction du chapitre</b>	47
<b>Section 01: Le climat social</b>	47
1. Définition du climat social	47
2. Les approches de climat social	49
2.1 L'approche structurelle de climat social	49
2.2. L'approche subjective ou psychologique du climat social	50
2.3. L'approche perceptive du climat social	50

3. Les indicateurs du climat social	51
3.1 Indicateurs quantitatifs	51
3.2. Indicateurs Perceptibles	52
4. L'importance du climat social et les enjeux	53
4.1 Le degré d'importance d'un bon climat social	53
4.2 Les enjeux liés au risque de dégradation du climat social	54
<b>Section 02: La mesure et l'amélioration du climat social</b>	<b>55</b>
1. Les outils de mesure du climat social dans l'entreprise	55
1.1. L'audit social	55
1.1.1 Définition	55
1.1.2. Les étapes de démarche de l'audit social	56
1.1.3. Les objectifs de l'audit social	56
1.2. Bilan social	57
1.2.1. Définition	57
1.2.2. Les composantes d'un Bilan social	58
1.2.3. Les objectifs d'un Bilan social	58
1.2.4. Les limites du Bilan social	59
1.3. Le tableau de bord	59
1.3.1. Définition	59
1.3.2. Les Objectifs de tableau de bord	60
1.3.3. Les caractéristiques d'un tableau de bord	60
1.4. Baromètre social	61
1.4.1. Définition	61

1.4.2. La structure de baromètre social idéal	61
2. L'amélioration d'un climat social au sein de l'entreprise	62
2.1. Améliorer le climat social de l'entreprise en s'appuyant sur des indicateurs RH	62
2.2. Améliorer le climat social de l'entreprise en utilisant un baromètre social	63
2.3. Améliorer le climat social de l'entreprise en favorisant le dialogue social	64
2.4. Améliorer le climat social de l'entreprise en optimisant la communication interne	65
2.5. Améliorer le climat social de l'entreprise en soignant la qualité de vie au travail (QVT)	66
3. Le climat social et les conflits internes	68
3.1. Définition	68
3.2. Les types de conflit et leurs risques respectifs	68
3.2.1. Le conflit expérimental	69
3.2.2. Le conflit instrumental	69
3.2.3. Le conflit sur les orientations / stratégies	69
3.2.4. Le conflit de personnes	69
3.2.5. Le conflit sur les valeurs	69
3.2.6. Le conflit interne	69
3.3. Les causes des conflits	69
3.4. Les conséquences du conflit	70
3.4.1. Les conséquences destructrices	70
3.4.2. Les conséquences constructives	71
3.5. Prévention des conflits	72
3.5.1 Formation des individus aux fonctionnements humains	72
3.5.2. Extirpation du problème	72

3.5.3. Définition claire des règles à l'avance et éviter les erreurs de changement	72
3.6. La gestion et la résolution des conflits collectifs	73
3.6.1. Les solutions individuelles	73
3.6.2. Les solutions collectives	73
<b>Section 03: Le lien entre la politique salariale et le climat social</b>	74
1. La relation entre le climat social et la politique salariale	74
2. L'apport de la politique salariale et du climat social à la fidélisation des salariés	75
2.1. La rémunération	75
2.2. Le climat social	77
<b>Conclusion du chapitre</b>	83
<b>Chapitre 03 : Le lien entre la politique salariale et le climat social au sein de l'entreprise Amor Benamor</b>	84
<b>Introduction du chapitre</b>	85
<b>Section 01 : La présentation de l'organisme d'accueil</b>	85
1. Historique	85
2. Fiche d'identité de l'entreprise	86
3. Présentation de l'organisme d'accueil « moulins Amor Benamor ; Guelma »	87
3.1 Les produits des moulins	87
3.2 Présentation de l'usine des Pâtes Amor Benamor	88
3.3 Les produits d'usine des pâtes Amor Benamor	88
4. Qualité des produits des Moulins	88
5. L'organigramme de l'entreprise	89
6. Les directions de l'entreprise	91
6.1 Direction générale	92

6.2 Direction de production	92
6.2.1 Semoule	92
6.2.2 Pates	93
6.3 La direction des ressources humaines	93
6.4 La direction Commercial et Marketing	94
6.5 Direction des approvisionnements	95
6.6 La direction de finance et comptabilité	95
7. L'analyse SWOT	96
<b>Section 02 : L'étude quantitative</b>	97
1. Le cadre méthodologique	97
1.1. Les raisons et les objectifs (l'intérêt) du choix du thème	97
1.1.1. Les raisons du choix du thème	97
1.1.2. Les objectifs du choix du thème	98
1.2. Méthodologie de la recherche	98
1.2.1. La pré-enquête	98
1.2.2. Déroulement de l'enquête	99
1.2.3. La méthode de recherche	99
1.2.4 Les techniques de recherche	99
1.2.5 Le questionnaire	99
1.2.6. La population et l'échantillon d'étude	100
1.3 Difficultés rencontrées	100
2. Analyse et interprétation des résultats	100
3. Vérification des hypothèses	135

<b>Conclusion du chapitre pratique</b>	138
<b>Conclusion générale</b>	139

**Bibliographie**

**Annexe**

