



Université d'Oran 2
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de
Gestion

THESE

Pour l'obtention du diplôme de Doctorat
En Sciences Commerciales

**L'INCIDENCE DES COMPOSANTES DE LA REMUNERATION
GLOBALE SUR LA PERFORMANCE INDIVIDUELLE AU
REGARD DE SES DETERMINANTS : SATISFACTION,
MOTIVATION ET COMPETENCE. LE CAS DE SONELGAZ**

Présentée et soutenue publiquement par :
Monsieur HADJ KADDOUR Nasreddine

Devant le jury composé de :

M ^r FERHAOUI Mustapha	Maitre de conférences A	Université d'Oran 2	Président
M ^{me} KHIAT Assya	Professeur	Université d'Oran 2	Rapporteur
M ^{me} SEMAOUNE Khalissa	Maitre de conférences A	Université d'Oran 2	Examineur
M ^r BENABOU Djilali	Professeur	Université de Mascara	Examineur
M ^r TABETI Habib	Professeur	Université de Mascara	Examineur
M ^r AHMED BELBACHIR Mohamed	Professeur	Université de Tlemcen	Examineur

Année universitaire 2018/2019

Dédicaces

Je dédie ce travail

A tous ceux qui me sont Chers

Remerciements

J'adresse tout d'abord mes remerciements les plus chaleureux à Madame Khiat Assya, la directrice de cette thèse, pour son aide, sa disponibilité et son engagement pour l'accomplissement de ce travail de recherche. Ses orientations ont été bénéfiques pour instaurer une visibilité à l'échelle internationale et surtout d'être productif scientifiquement.

Je remercie mademoiselle Semaoune Khalissa de l'université d'Oran 2 pour les conseils lors des séances d'évaluation périodiques pour faire avancer les travaux de recherche.

Je remercie le professeur Silem Ahmed de l'université de Lyon pour les suggestions et les critiques sur les aspects épistémologiques et méthodologiques pour ce travail de recherche.

J'adresse également mes remerciements à Monsieur Mazouz Bachir de l'École Nationale d'Administration Publique du Québec et Madame De Fabregues Muriel de l'université de Paris 2 Panthéon-Assas Sorbonne pour leurs précieux conseils et orientations, lors de l'atelier doctoral international de recherche en management et stratégie des organisations publiques (ADIMAP 2017), de la 8^{ème} symposium international, « Nouvelles réalités humaines des administrations », pour améliorer ce travail de recherche.

Je remercie le professeur Guedouard Sam de l'université de Sydney Australie et Madame Laoudj Ouardia de l'école des hautes études commerciales d'Alger pour leurs précieuses suggestions sur l'objet de la recherche, lors de la 5^{ème} Conférence Internationale en Economie-Gestion & Commerce International (EGCI-2017), Sousse (Tunisie).

Je remercie mon amie Zouabi Houda, PhD en marketing Sfax, Tunisie pour son aide sur l'utilisation des techniques statistiques.

Je remercie vivement le professeur Peretti Jean-Marie, professeur des universités, Université de Corse pour ses précieuses suggestions sur l'objet de la recherche, lors de la 19^{ème} université de printemps de l'Audit Social, Marrakech (Maroc), 2017.

Toutes mes gratitudes à mesdames et messieurs qui ont accepté de participer au jury de cette thèse, leurs évaluations la rendra meilleur.

J'adresse toute ma reconnaissance à mes amis les doctorants GMRH et Hachaichi Nessim, ils m'ont encouragé lors des moments difficiles et m'ont aidé à avancer dans cette expérience scientifique.

Mes derniers remerciements, et non les moindres, s'adressent de tout cœur à ma famille, grâce à eux ce travail trouve tout son sens.

SOMMAIRE

Introduction générale	1
Chapitre 1 : Rémunération globale, enjeux stratégiques et modèles existants	13
Section 1 : Rémunération globale : concept stratégique de multiples enjeux	13
Section 2 : Modèles sur la rémunération globale	40
Chapitre 2 : Performance au travail et ses déterminants : les enjeux des rémunérations	64
Section 1 : Performance au travail et ses déterminants	64
Section 2 : Armature théorique et modèle conceptuel de la recherche	99
Chapitre 3 : Méthodologie de la recherche	138
Section 1 : Réflexion épistémologique et designs de recherche	139
Section 2 : Démarche qualitative	152
Section 3 : Démarche quantitative	166
Chapitre 4 : Étude un : Proposition d'un modèle sur la rémunération globale	188
Section 1 : Présentation et étude de la monographie de l'entreprise Sonelgaz	188
Section 2 : Essai de classification des composantes de la rémunération globale	198
Chapitre 5 : Étude deux : Performance individuelle au regard de la satisfaction, de la motivation et de la mobilisation des compétences par la rémunération	238
Section 1 : Analyse et discussion des résultats de l'étude qualitative	238
Section 2 : Analyse et discussion des résultats de l'étude quantitative	297
Conclusion générale	344

INTRODUCTION GENERALE

« Dans la vie scientifique, les problèmes ne se posent pas d'eux-mêmes. [...]»

Pour un scientifique toute connaissance est une réponse à une question.

S'il n'y a pas eu de question, il ne peut y avoir de connaissance scientifique.

Rien ne va de soi, rien n'est donné. Tout est construit ».

Gaston Bachelard, « La formation de l'esprit scientifique » (1938, p. 14).

Contexte et constats de la recherche

Durant les dernières années, les entreprises algériennes de différents secteurs d'activité, ont vu une forte revendication de leurs employés envers les prestations RH (ressources humaines). Ce constat concerne davantage la population des agents publics (fonctionnaires ou non fonctionnaires) comme ceux du secteur privé. D'ailleurs, comme précise l'enquête de l'office national des statistiques (O.N.S, 2015) même les secteurs les mieux rémunérés en Algérie comme les industries extractives (les hydrocarbures essentiellement) et les activités de production et de distribution de l'électricité et du gaz, n'ont pas échappé à cet événement.

Le premier élément soulevé à l'État pour revalorisation a été la rémunération. Cette revendication a poussé le gouvernement à améliorer sa politique salariale notamment en termes de niveau de salaires dans un souci de cohésion sociale (Aghrouit & Zoubir, 2012). En effet, l'État a non seulement augmenté le salaire national minimum garanti (S.N.M.G) de 15000 à 18000 dinars algériens en 2012, mais il a aussi modifié sa définition en 2015. La nouvelle conception du S.N.M.G a été précisée par l'abrogation du fameux article 87 bis de la loi 90-11 relative aux relations de travail. Elle comprend, désormais, le salaire de base, les indemnités et primes de toute nature à l'exclusion de celles se rapportant aux remboursements de frais engagés par le travailleur et à l'expérience professionnelle ou toute indemnité rémunérant l'ancienneté (Journal Officiel, 2015). C'est ce qui fait étendre le salaire vers une autre notion englobant plusieurs formes de rétribution tangible (le travail posté, le service permanent et les heures supplémentaires, les conditions d'isolement, le rendement, l'intéressement ou la participation aux résultats ayant un caractère individuel ou collectif, etc.), il s'agit du concept de la rémunération globale. Ce concept regroupe un ensemble de variables d'action visant à répondre aux différents objectifs de la gestion des ressources humaines (satisfaction, motivation, implication, etc.). Ceci a été aussi accompagné par la

multiplication des réformes visant à moderniser le management public dont la gestion des ressources humaines, mais avec un rythme lent (Teniou & Benterki, 2014).

Dans la même rigueur des réformes engagées par l'État, les sociétés algériennes et spécifiquement celles qui paient mieux ont lancé de profondes restructurations pour s'adapter aux changements du marché et à la nouvelle conjoncture économique marquée par la chute des prix du pétrole (Mebtoul, 2016). Les changements organisationnels ont été accompagnés par l'adoption de nouvelles pratiques salariales susceptibles d'accroître la flexibilité du travail et afin de répondre à la fois à la diversité des attentes des employés et aux exigences de la performance organisationnelle, en particulier dans les grandes sociétés économiques. En effet, une stratégie a été développée par la majorité des entreprises publiques pour améliorer la gestion des ressources humaines. Cette stratégie est mise en œuvre par la redéfinition de la politique de rémunération dans le sens de l'implication des employés sur le plan individuel, et elle opère dans le sens du « salaire d'efficience » (Tahari 2011).

Nous citons à titre d'exemple le cas de Sonelgaz qui a fait appel au consultant Hydro-Québec dans le cadre de gestion coopérative. Ce consultant étranger est souvent sollicité pour développer des outils de GRH empruntés des pratiques des entreprises privées internationales. Généralement, la rénovation des pratiques RH, dans la Sonelgaz, est manifestée autour de la transposition des pratiques de gestion qui se veulent à la fois efficaces et flexibles, tel que le recours à l'implantation des systèmes de récompenses liées aux compétences et/ou aux performances pour mettre l'accent sur les performances des ressources humaines et les performances organisationnelles. Nous pouvons à ce propos poser la question suivante : la rémunération liée aux compétences et/ou à la performance s'avère-t-elle réellement pertinente dans le contexte et la culture des sociétés économiques algériennes ?

Ses changements et ses améliorations qui ont été opérées directement par l'État ou à travers les directions générales des entreprises, sont-elles l'expression d'un profond mécontentement ou bien seulement d'une progression des attentes des employés ? Une telle question se pose également par l'arrivée de nouvelles générations sur le marché de travail avec de nouvelles aspirations dans la même vague des transformations du marché de l'emploi et du contrat psychologique au milieu du travail. Les nouvelles générations dont la génération Y sont beaucoup plus diplômées qu'il y a cinq ans par rapport aux autres catégories d'individus (O.N.S, 2016). Les premières attentes de cette génération sont accentuées sur la rémunération au regard de la satisfaction, de la motivation et de la reconnaissance des compétences

(Belkadi, Boulenouar, & Khiat, 2017 ; Hadj Kaddour & Khiat, 2016 ; Soulez & Guillot-Soulez, 2011). Dans cette tendance générationnelle, comment les employés des sociétés algériennes perçoivent-ils la rémunération globale ? Quel est leur comportement à son égard ?

Les études réalisées dans le contexte algérien, font apparaître que les pratiques RH sont encore largement archaïques, réduites à de simples procédures administratives en absence de compétence en domaine RH (Soufyane & Peretti, 2005 ; Scouarnec & Yanat, 2000). Le métier des ressources humaines de l'entreprise algérienne est en souffrance et c'est les indicateurs d'absentéisme, de retards, de retrait psychologique, etc., qui dominent la sphère du travail (Khiat, 2011). En conséquence, l'influence de ces faits médiatisés par l'insatisfaction, la démotivation et l'incompétence sur le rendement, la productivité et la performance au sein de l'entreprise algérienne, nous incite à mettre en œuvre un processus d'action sur les activités de gestion des ressources humaines (GRH) comme point de départ et de changement. En effet, l'accumulation des dysfonctionnements vont influencer la pérennité de l'entreprise sur le long terme. Entre les activités RH, le domaine de la rémunération semble un levier puissant pour assurer la performance individuelle au service de la performance organisationnelle des sociétés algériennes (Tabet Derraz, 2014 ; Mekkioui Lemrini, 2012).

En Algérie, plusieurs actions ont été entreprises sur l'aspect législatif pour rénover le management des ressources humaines dont l'activité rémunération. Mais les réformes politiques sont superficielles (Aghrout & Zoubir, 2012). En fait, le domaine des salaires a connu depuis l'indépendance trois changements majeurs d'où trois systèmes de rémunération pour assurer l'équité et renforcer également la cohésion sociale, néanmoins l'édifice des réformes reste, à ce jour, inachevé (Boutaleb, 2012). L'état des lieux des lacunes du système de rémunération montre un fort rétrécissement des salaires qui ne permette pas de différencier entre les salariés et spécifiquement en termes de rétribution des performances d'un côté et d'un autre côté l'évaluation des fonctions est basée sur des critères dépassés qui ne permettent pas de valoriser la contribution des travailleurs (Tabeti & Bendiabdellah, 2012). « *L'introduction du mérite comme facteur de base pour la rémunération et la promotion devraient également atténuer les présentes anomalies et lacunes* » (Teniou & Benterki, 2014, p. 52). Les pratiques de gestion des ressources humaines des organisations publiques algériennes et spécifiquement celles axées sur les performances, sont positivement associées aux attitudes et aux motivations des employés (Ramdani, Mellahi, Guermat, & Kechad, 2014). Ce dernier point, nous incite à s'interroger sur la performance des agents en

investiguant l'efficacité des pratiques de la rémunération à satisfaire leurs besoins et à les motiver dans leur travail.

Avec l'absence d'un processus éducatif interactif (Khiat, 2004) et l'existence d'une relation faible entre la formation et la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (Bouslah, 2015), l'entreprise publique est loin d'être une organisation qui fonctionne selon une logique de compétences et le seul moyen d'acquérir des compétences est l'expérience professionnelle (Taibi & Amari, 2015). En conséquence, la non-utilisation des compétences adéquates peut influencer négativement sur le rendement et la performance organisationnelle. Cependant, en contrepartie du développement et de l'utilisation des compétences, le fonctionnaire souhaitera obtenir une reconnaissance (Belghanami, 2013 ; Belghanami, 2016). Cette demande est légitime quand les performances sont réalisées grâce au déploiement des compétences par les employés et particulièrement au regard de la justice organisationnelle et vis-à-vis de l'équité du couple contribution/rétribution (Trabelsi & Berre, 2009 ; Hadj kaddour & Khiat, 2017D). C'est pourquoi, à l'aune de la modernisation de la GRH, certaines sociétés algériennes ont introduit des pratiques de rémunération liées aux compétences. C'est dans cette optique, qu'il est apparu opportun d'examiner l'efficacité des pratiques salariales à mobiliser les compétences requises pour optimiser la performance individuelle.

Problématique et questions de recherche

En raison d'une conjoncture économique difficile due à la chute du prix du pétrole, l'État a adopté une politique de rationalisation des dépenses (Mebtoul, 2016) d'une part et elle a mis en place des pratiques RH incitant à l'efficience et à la performance d'autre part. C'est dans ce contexte que la gestion des ressources humaines se veut à présent être à la fois de meilleure qualité, moins coûteuse, et ainsi plus performante. Un défi qui explique le recours, dans certaines entreprises algériennes et spécifiquement celles du secteur économique à l'individualisation des procédures et des modes de gestion personnalisée, comme : l'évaluation des performances individuelles, la rémunération des compétences, la rémunération au mérite, etc. C'est dans cette optique et après la revalorisation des éléments de l'activité salariale, qu'il nous semble opportun de réexaminer les effets des pratiques de la rémunération globale sur les déterminants de la performance individuelle, à savoir particulièrement la satisfaction, la motivation et la compétence, afin d'élucider les perceptions et les comportements humains des entreprises algériennes à l'aune de la gestion orientée vers les résultats individuels.

La problématique qui se pose dans un contexte de revalorisation des éléments de la rémunération et d'introduction de la rémunération liée aux compétences et aux performances, est quels sont les leviers managériaux des sociétés algériennes en matière de rémunération globale dans une perspective de performance individuelle ?

De cette question de recherche découlent trois sous questions : comment se caractérise la rémunération globale des entreprises algériennes –en particulier celles du secteur économique- ? Comment la satisfaction, la motivation et la compétence à l'égard de la rémunération globale influencent-elles la performance individuelle au travail ? Comment les gestionnaires de l'entreprise publique algérienne peuvent-ils renforcer les performances des salariés à travers le domaine des rémunérations ?

Intérêts de la recherche

L'intérêt de cette recherche est double. Tout d'abord, nous souhaitons apporter un éclairage sur le concept de la rémunération globale dans le contexte des entreprises algériennes qui est marqué par la modernisation de la fonction ressources humaines dont l'introduction de nouvelles prestations RH relatives à la logique des compétences et des performances. Surtout quand la diversification des pratiques de rémunération via les primes et autres avantages, est censée être analysée plus en détail par les recherches à venir (Audier, Bacache-Beauvallet, Courtioux, & Gautié, 2015).

En effet, les trois dernières décennies voient une évolution des pratiques de rémunération marquées par l'individualisation des salaires et la flexibilité de la rémunération. L'individualisation concerne davantage le développement de la rémunération liée aux compétences (Peretti & Roussel, 2000 ; Klarsfeld, 2001) et la rémunération liée aux performances (Peretti & Roussel, 2000 ; Saint-Onge, Commeiras, & Balkin, 2007). Ces changements mettent à la disposition du gestionnaire RH de nouvelles variables d'action destinées au management des ressources humaines. Les variables d'action de la rémunération sont les éléments de rétribution tangible tels que le salaire de base, les primes, les avantages sociaux, etc., qui structurent la rémunération globale. Certaines d'entre elles peuvent être utilisées pour atteindre les objectifs de la GRH tels que l'attraction (Maclouf & Belvaux, 2015), la fidélisation (Cherkaoui & Jahmane, 2014), la satisfaction et la motivation (Roussel, 1996 ; Rojot, 2016 ; Fall, 2016), la mobilisation des compétences (Marbach, 1996 ; Klarsfeld

& Saint-Onge, 2000), l'amélioration de l'image de la marque employeur (Guillot-Soulez, 2016) et l'incitation à la réalisation des performances (Saint-Onge & Buisson, 2012).

Ensuite, sur la base de la réalité managériale, ou encore règlementaire, cette étude s'intéresse aux effets des pratiques de la rémunération globale et spécifiquement les éléments de salaire liés à la reconnaissance des résultats réalisés sur les déterminants de la performance au travail et plus particulièrement sur la satisfaction, la motivation et la compétence. Ceci pour élucider les perceptions, les attitudes et les comportements des fonctionnaires à l'égard des pratiques salariales notamment celles orientées vers une gestion axée sur les résultats. Cette étude permet de doter les praticiens qui souhaitent avoir des informations sur l'efficacité de la rémunération globale dans une perspective de performance individuelle. Dans cette optique, la rémunération peut devenir un moyen pour les gestionnaires pour tenter d'améliorer la satisfaction, la motivation, la compétence et simultanément la performance individuelle.

Objectifs de la recherche

Cette recherche vise deux objectifs. Dans un premier temps, il s'agit de construire un modèle sur la rémunération globale pour l'entreprise algérienne. « *Par rémunération il faut entendre le salaire ou traitement ordinaire payés, directement ou indirectement, en espèces ou en nature par l'employeur au travailleur en raison de l'emploi de ce dernier* » (Roussel, 1996, p. 81). À notre connaissance, les recherches sur les effets de la rémunération globale envers les attitudes et les comportements restent limitées. Elles donnent des informations incomplètes, car elles ignorent les parts fixes et variables et ainsi les primes éventuelles et leurs critères, elles évoquent trop peu de renseignements sur les éléments liés aux compétences et les performances. De plus, en Algérie, nous notons un retard considérable en matière de recherches consacrées à la nature et aux effets des pratiques salariales variables sur les comportements des employés notamment celles centrées sur les compétences et les performances (Debbat, Boukheloua, & Tabti, 2017). En fait, les nouvelles conceptions de la rémunération, ont été construites pour des objectifs bien précis. Nous pouvons citer à titre d'exemple le modèle de Sire Bruno et David Philippe (1993) pour les objectifs de l'attraction et de fidélisation, la classification de Roussel (1996) qui vise la satisfaction et la motivation au travail et la typologie de Soufflet (2013) pour répondre à l'objectif de satisfaction, de motivation et d'implication. Le modèle de la rémunération globale, nous permet d'avoir des informations sur les caractéristiques des composantes de la rétribution tangible et sur le ressenti et l'opinion des salariés vis-à-vis des pratiques salariales et celles notamment relatives

à la logique des résultats, en l'occurrence la rémunération liée aux performances. Dans cette première étude, nous nous poserons la question suivante : quelles sont les composantes de la rémunération des sociétés algériennes dont nous allons mesurer l'efficacité par rapport à la performance individuelle au travail et ses déterminants ?

Dans un second temps, cette recherche à l'ambition d'examiner l'efficacité de la rémunération globale sur la performance individuelle par l'étude des déterminants de la performance au travail, à savoir la motivation, la satisfaction et la compétence. La performance individuelle est considérée « *comme la valeur totale attendue par l'organisation des épisodes de comportements discrets qu'exerce un individu pendant une période de temps donnée* » (Motowidlo, 2003, p. 39). Le but étant d'apprécier dans quelle mesure la rémunération globale améliore la performance individuelle au regard des déterminants majeurs de la performance au travail (Saint-Onge & Haines, 2007). Cette recherche porte un regard particulier aux éléments de rémunération liée aux compétences et aux performances pour apprécier les effets potentiels des récompenses et des reconnaissances tangibles sur les comportements et les résultats au travail. En effet, dans cette deuxième étude, en se basant sur des indicateurs attitudinaux et comportementaux, nous observerons si les personnes satisfaites par leur rémunération, motivées par leur rémunération et incitées à mobiliser leur compétence par la rémunération sont également performants dans leur emploi. Nous nous poserons alors la question suivante : est-ce qu'améliorer la satisfaction et la motivation des individus et mobiliser leurs compétences par rapport aux différentes composantes de la rémunération permet d'améliorer davantage la performance individuelle au travail ?

Choix théoriques de la recherche

Le besoin de moderniser la fonction ressources humaines (FRH) pour s'adapter aux transformations de l'environnement a suscité les chercheurs et les praticiens le développement de nouvelles approches pour améliorer la GRH. Le développement des pratiques RH a induit le changement du contrat psychologique et la relation de travail entre le salarié et l'entreprise. C'est le cas du marketing des ressources humaines qui considère les salariés comme des clients internes. Dans cette vision, la GRH déplore d'innombrable moyen pour attirer, fidéliser, impliquer, motiver, reconnaître et satisfaire ses clients internes, dont la personnalisation ou l'individualisation pour répondre à la diversité croissante des attentes des salariés. L'élaboration d'une gestion à la carte ou ce qu'on appelle l'approche cafétéria

permet de concilier les objectifs et contraintes de l'entreprise et les souhaits de chaque collaborateur en proposant des solutions personnalisées (Panczuk & Point, 2008).

À titre d'exemple, l'entreprise E.D.F (Électricité de France) a développé de nouvelles missions pour répondre à des enjeux de développement des compétences et de reconnaissance afin d'assurer l'engagement des salariés et garantir une performance durable. Ces missions sont assurées par deux nouveaux postes de travail : le responsable marketing RH et le responsable marque employeur et recrutement. Dans cette entreprise, la valorisation des compétences a été capitale par l'introduction de la rémunération de la performance et l'instauration d'une procédure d'individualisation des rémunérations pour assurer la flexibilité et la mobilisation des compétences nécessaires aux changements organisationnelles (Samira Ait & Myriam, 2013). En effet, la rémunération représente un outil important pour atteindre les résultats organisationnels. Elle constitue l'un des éléments de la notion de marque employeur (Cherkaoui & Jahmane, 2014), car elle influence son pouvoir d'attractivité (Maclouf & Belvaux, 2015).

La présente recherche fait référence à l'état d'esprit marketing RH. Le marketing RH s'appuie sur la théorie de la divergence pour répondre à la problématique de la satisfaction des besoins des salariés (Arnaud, Frimousse, & Peretti, 2008). Dans cette théorie, la satisfaction à l'égard de la rémunération dépend de l'adéquation entre ce qui est reçu et ce qui devrait être obtenu. Cette théorie a connu le développement de plusieurs modèles en matière de satisfaction à l'égard de la rémunération comme celui de Roussel (1996) qui inclut dans cette approche deux autres perspectives théoriques, il s'agit de la justice distributive et de la justice procédurale.

Cependant, les attitudes et les comportements ne sont pas uniquement tributaires de la justice distributive et de la justice procédurale. D'autres perceptions de justice peuvent agir sur la satisfaction et la motivation des salariés et donc sur leurs compétences et performances, il s'agit de la justice interpersonnelle et la justice informationnelle. Ces quatre facettes de justice (distributive, procédurale, interpersonnelle et informationnelle) constituent les dimensions de la justice organisationnelle. La justice représente la première condition pour l'efficacité d'un système de rémunération et pour tisser un rapport durable entre l'organisation avec ses salariés (Brillet, Coutelle, & Hulin, 2013). La justice organisationnelle constitue un cadre incontournable pour étudier l'impact de la rémunération sur les déterminants de la performance au travail (Fall & Roussel, 2016 ; Mesrar Elmire, 2009). En effet, les études

peuvent être poursuivies dans le secteur public en priorisant l'analyse des conséquences des perceptions de justice ou d'injustice vis-à-vis le traitement des salaires (Saint-Onge & Buisson, 2012). Ceci est dans le but d'estimer l'écart relatif entre les pratiques de rétribution offertes par l'entreprise publique et ce qui est perçu par les salariés en matière de reconnaissance (Brillet, Coutelle, & Hulin, 2013). C'est pourquoi, cette théorie sera prise en considération dans cette recherche.

Dans cette perspective théorique de la divergence, des questions concernant la satisfaction à l'égard la rémunération vont guider notre recherche : est-ce que les individus satisfaits par leur rémunération globale sont aussi performants dans leur travail ? Est-ce qu'améliorer la satisfaction par rapport aux différentes composantes de la rémunération permet d'améliorer la performance au travail ? Nous pouvons formuler à travers la théorie de la divergence l'hypothèse selon laquelle la satisfaction à l'égard de la rémunération globale influence positivement la performance individuelle au travail.

Le marketing RH s'appuie également sur la théorie des attentes pour répondre à la diversité des attentes des salariales et aux objectifs RH (Maizeray & Sciberras, 2016). Cette approche permet d'analyser le processus motivationnel qui conduit un individu à être performant. D'abord, l'individu doit avoir confiance en soi et s'estimer capable d'atteindre le niveau de performance souhaité, cette perception est qualifiée « d'attentes effort – performance ». Ensuite, il doit anticiper que cette performance sera assortie d'une récompense. Il s'agit ici des « attentes performance – résultat (rémunération) ». Enfin, la rémunération ou la reconnaissance pécuniaire attendue doit être jugée attractive. En d'autres termes, l'attrait des rétributions doit être positif pour l'individu. Dans cette théorie, la motivation par la rémunération dépend de ses trois conditions et l'effort constitue le principal indicateur pour mesurer la motivation par rapport à la rémunération.

Sur la base des principes de la théorie des attentes, nous essaierons de répondre à différentes questions relatives à la motivation par rapport à la rémunération : est-ce qu'être motivé par la rémunération a une influence sur la performance de l'individu au travail ? Est-ce que la motivation accrue par la rémunération se traduit davantage en performance ? Est-ce qu'améliorer la motivation par rapport aux éléments variables de la rémunération permet d'améliorer la performance au travail ? Les propositions de la théorie des attentes, nous amènent à formuler l'hypothèse selon laquelle la motivation par la rémunération globale influence positivement la performance individuelle au travail.

La théorie des attentes qui a été développée par Vroom en 1964, propose une explication du processus motivationnel qui conduit le salarié à utiliser ses efforts et ses capacités dont ses compétences pour réaliser des performances d'un côté, et pour recevoir en contrepartie une récompense adéquat aux performances réalisées et en même temps valorisante de ses compétences. « *La question de la motivation est en effet au cœur de la démarche compétence dans la mesure où la mobilisation des compétences d'un individu ne peut pas être imposée ou prescrite* » (Léné, 2008, p. 52). Cependant, la compétence n'est introduite que d'une manière implicite dans la théorie des attentes (Klarsfeld A. , 2000). Cette insuffisance donnera à notre étude l'opportunité d'enrichir les postulats de cette théorie en ce qui concerne la compétence.

En transposant les principes de la théorie des attentes en tant que processus qui conduit le salarié à mobiliser ses compétences par la rémunération, nous essaierons de répondre aux questions suivantes : est-ce que la mobilisation des compétences par la rémunération a une influence déterminante sur la performance de l'individu au travail ? Est-ce que mobiliser les compétences des employés par les éléments variables de la rémunération permet d'améliorer la performance au travail ? Est-ce qu'améliorer les compétences des salariés par les différentes composantes de la rémunération permet d'améliorer davantage la performance au travail ? Sur la base des perspectives de la théorie des attentes, nous pouvons alors formuler la proposition selon laquelle la mobilisation des compétences par la rémunération globale influence positivement la performance individuelle au travail.

Options méthodologiques

Le choix d'une méthodologie adéquate au projet de recherche n'est pas une tâche facile surtout quand la recherche porte sur des thématiques sensibles. Les sciences de gestion qui étaient historiquement emprunt à la démarche quantitative puis qualitative, s'inscrivent désormais dans un nouveau courant méthodologique privilégiant la triangulation des approches ou plus communément appelé la démarche mixte (Cameron & Molina-Azorin, 2010 ; Aldebert & Rouzies, 2011). L'utilisation de la triangulation des méthodes connaît depuis une vingtaine d'années une popularité grandissante. De manière générale, les méthodes mixtes concernent la combinaison de techniques qualitatives et quantitatives de collecte de données et leur analyse dans un seul projet de recherche (Turcotte, 2016).

Il existe plusieurs approches mixtes que les chercheurs peuvent choisir en fonction de l'objet de recherche (Creswell & Plano Clark, 2011). Pour répondre aux questions de notre recherche et poursuivre les objectifs de cette étude, nous avons opté pour le design séquentiel

exploratoire qui correspond à une première phase qualitative (à travers des entretiens) servant à construire une analyse quantitative (via un questionnaire) (Cloet & Hennequin, 2014).

Cependant, la littérature démontre une opposition entre les deux paradigmes méthodologiques, car les recherches en sciences de gestion sont dominées par deux postures épistémologiques, il s'agit du positivisme et du constructivisme (Thiétart, 2014). En effet, l'approche qualitative est la plus utilisée dans une posture constructiviste exploratoire. En opposition, la posture positivisme favorise l'approche quantitative.

L'approche qualitative a pour objectif de répondre à la question du « pourquoi » et du « comment » des faits sociaux qui résultent des données subjectives relatives aux perceptions, aux attitudes et aux comportements (Yin, 1989 ; Triki, 2010). Par contre, l'approche quantitative a pour objectif de trouver des relations spécifiques entre un grand nombre d'objets et de les décrire en un modèle qui soit généralisable au monde d'où sont issus ces objets (Bergadaà & Nyeck, 1992).

Nous utilisons les deux approches d'une manière complémentaire permettant de prendre en considération la complexité des thèmes étudiés. Cette approche méthodologique permet notamment de pallier le dilemme méthodologique des recherches et plus précisément d'intrusion, d'accès au terrain, de confiance et d'échantillonnage des recherches sensibles.

Architecture de la recherche

La thèse s'articule autour de cinq chapitres, dont chacune est composée de deux sections, sauf pour le chapitre 3 qui se compose de trois sections. La première section du premier chapitre est consacrée au concept de la rémunération globale et ses enjeux au niveau stratégique de l'organisation. La seconde section de ce chapitre va aborder les modèles existants sur la structure des systèmes de rétribution tangible. Cette démonstration sur les différentes typologies de la rémunération nous permettra d'établir un modèle sur la rémunération globale pour l'entreprise algérienne.

Dans le deuxième chapitre, nous présentons le concept de performance individuelle au travail et ses déterminants dans la première section, ainsi que l'armature théorique mobilisée pour étudier la relation entre la rémunération et les dimensions de la performance des ressources humaines dans la deuxième section. Il s'agit d'exposer les principaux travaux sur la théorie de la divergence, la théorie des attentes et la théorie de la justice organisationnelle afin de proposer un modèle de recherche.

Nous relatons, ensuite dans le troisième chapitre, les options méthodologiques mobilisées : les modalités d'accès au terrain, les critères de sélection des répondants, les modes de récolte des données, les modes d'analyse des données, ainsi que les mesures envisagées pour renforcer la validité et la fiabilité de la recherche. La recherche sera menée à travers une étude de cas multiples dans les entreprises de la société nationale de l'électricité et du gaz et sur base du design séquentiel exploratoire. Premièrement, nous présentons un état de l'art sur la réflexion épistémologique et les différents designs de recherche. Ensuite, nous relatons les choix de notre approche qualitative et quantitative, ainsi que les outils utilisés pour le traitement et l'analyse des données. L'analyse des données qualitatives sera réalisée avec le logiciel Nvivo version 10. L'analyse des données collectées par les questionnaires sera possible via le logiciel SPSS version 20.

Dans le quatrième chapitre, nous exposons les résultats de la première étude sur la construction d'un modèle de la rémunération globale pour les entreprises étudiées ainsi que les principales contributions et les insuffisances de cette enquête. La première section sera consacrée à la présentation de la monographie du groupe Sonelgaz et de ses pratiques en matière de rémunération en effectuant des entretiens avec les gestionnaires de la fonction RH. La deuxième section sera destinée à la présentation de l'étude un et du modèle qui fera l'objet de l'étude deux, car la diversité des formes de rétribution tangible que les employés reçoivent, exige d'élaborer un modèle sur la rémunération globale afin de déterminer ses variables d'action.

Enfin, le dernier chapitre sera consacré à l'étude de l'impact des composantes de la rémunération sur la performance au travail. Dans la première section de ce chapitre, nous posons la question suivante : comment peut-on mesurer l'efficacité des composantes de la rémunération sur la performance de l'individu au travail ? Dans cette partie nous examinerons l'impact de la rémunération sur la performance individuelle en interrogeant les déterminants majeurs de la performance au travail à travers l'étude qualitative. Nous affinerons ensuite les hypothèses pour examiner les relations via l'administration d'un questionnaire. La deuxième section sera consacrée à la présentation de l'étude quantitative. À l'issue de la présentation des résultats, nous proposons une lecture réflexive, en confrontant les données empiriques aux hypothèses de cette recherche. Puis, nous mettons en exergue les apports théoriques, managériaux et méthodologiques et les limites de l'étude, ainsi que les perspectives de recherche à venir.

CHAPITRE 1 : REMUNERATION GLOBALE, ENJEUX STRATEGIQUES ET MODELES EXISTANTS

Introduction

Mesurer l'impact de la rémunération globale sur la performance individuelle au travail au regard de la satisfaction, de la motivation et de la compétence nécessite de définir ce concept et ses composantes. Dans ce premier chapitre nous allons présenter un « state of the art » sur la rémunération comme un élément stratégique pour l'organisation et la gestion des ressources humaines, ainsi que ses formes, ses rôles, ses objectifs et les composantes qui la structurent.

En ce qui concerne sa structure, nous mettons l'accent sur les différents modèles qui ont été construits en fonction des objectifs des responsables des ressources humaines. À ce propos, en se basant sur la revue de la littérature, nous essayons de répondre à la question : quelles sont les composantes de la rémunération globale dont nous allons mesurer l'efficacité par rapport à la performance individuelle au travail et ses déterminants ?

SECTION 1 : REMUNERATION GLOBALE : CONCEPT STRATEGIQUE DE MULTIPLES ENJEUX

Nous nous intéresserons dans cette section, tout d'abord au concept de la rémunération globale sur le plan stratégique de la gestion des ressources humaines et de l'entreprise afin de cerner le niveau d'analyse que nous utiliserons dans le cadre de cette recherche. Puis, nous aborderons les différentes formes de la rémunération et en particulier la question de la rémunération liée aux compétences et aux performances qui nous semble constituer l'angle d'approche actuellement le plus novateur en matière de recherche sur la rémunération, notamment pour le contexte algérien. Enfin, nous présentons les différents rôles que la rémunération peut remplir sur le plan économique, sociale et psychologique, ses principaux objectifs et les contraintes qui s'imposent sur la détermination de la rémunération.

1. Stratégie de la rémunération : un élément incontournable de la stratégie de gestion des ressources humaines et de la stratégie globale d'entreprise

Les recherches en stratégie des ressources humaines ont consacré un effort considérable pour illustrer que la manière dont les ressources humaines sont gérées, en particulier par des pratiques de gestion des ressources humaines, a des apports empiriques sur l'efficacité des

organisations (Razouk & Bayad, 2005) et des acteurs qui la composent (Touami, 2012). Nous pouvons citer à titre d'exemple, l'étude de Sire et David (1993) dans le contexte français. Ces auteurs ont souligné que la rémunération à une dimension stratégique dans l'entreprise, car elle peut affecter sa stratégie globale.

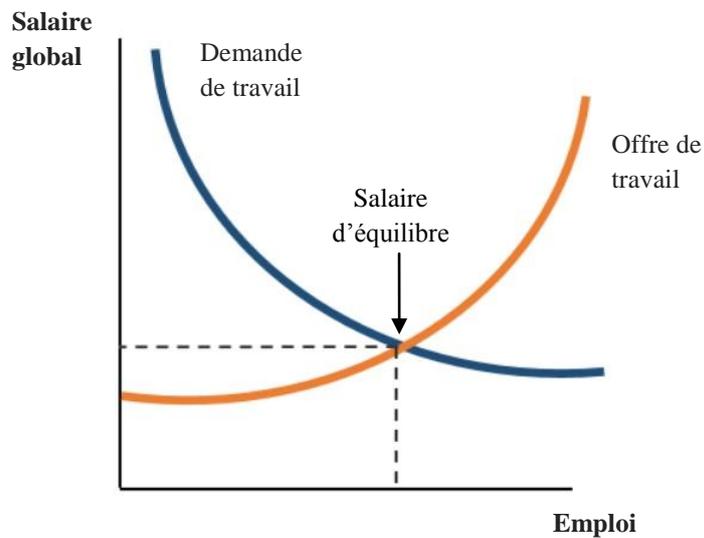
En Algérie, l'étude de Touami (2012) sur la corrélation entre la stratégie d'entreprise et la rémunération, a démontré que la rémunération peut influencer la capacité de recrutement, de fidélisation du personnel, de performance au travail et de développement des compétences. Selon cet auteur, les formes de rémunération et les modes de gestion en cette matière peuvent agir sur une variété d'attitudes et comportements comme la satisfaction et la motivation. « *C'est en raison de ses effets potentiels directs et indirects sur la performance des individus, des groupes et des organisations que la rémunération est aujourd'hui considérée comme une activité de gestion des ressources humaines d'importance stratégique* (Touami, 2012, p. 107).

1.1. Définition du concept de la rémunération

1.1.1. Définition du concept de la rémunération sous l'approche économique

Plusieurs définitions ont été proposées pour la rémunération. Elles proviennent de la vision adoptée (juriste, gestionnaires, économiste, financières, sociologue). Nous reviendrons sur ce point dans la deuxième section de ce chapitre. Cependant, initialement dans l'approche économique, le salaire est déterminé par la confrontation de l'offre et de la demande de travail. Cette confrontation ne saurait se dérouler de la même façon selon que le marché du travail est ou n'est pas en situation de concurrence parfaite (Lecaillon & Vernières, 1974). Dans l'approche économique, le marché de travail est le lieu de rencontre entre l'offre et la demande. Les offreurs de travail sont les salariés qui sont à la recherche d'un emploi. Les demandeurs sont les entreprises qui ont besoin de main d'œuvre. Sur le marché de travail, c'est le prix de travail (le salaire) qui est en théorie déterminé en fonction des offres et des demandes d'emploi. Ce prix salarial est censé équilibrer le marché d'emploi dans la conception libérale. Cette analyse est illustrée par la figure suivante :

Figure 1 : illustration simplifier de la demande, de l'offre de travail et du salaire d'équilibre



Source : adapté à partir de la recherche de Prat (2016, p. 1128)

Dans la figure 1, nous retrouvons à la verticale les salaires et à l'horizontale les quantités d'emploi offertes ou demandées. Premièrement, nous voyons que l'offre de travail (courbe de l'offre de travail de la part des salariés) augmente avec la hausse des salaires, en d'autres mots plus le salaire va augmenter, plus l'offre de travail de la part des salariés va augmenter. Deuxièmement, nous apercevons que la demande de main d'œuvre (courbe de la demande de main d'œuvre par les entreprises) a un effet inverse par rapport à l'analyse précédente. Ceci dit, plus le salaire est élevé moins il y a de demande de main d'œuvre sur des postes de travail. De plus, plus le salaire va baisser plus le nombre de quantité de travail offert par les entreprises va augmenter. Le croisement des deux courbes représente le salaire d'équilibre. Ceci va permettre de déterminer le prix du travail. Cependant, le marché de travail ne s'équilibre pas uniquement avec l'offre et la demande, mais également par la réglementation du marché, en particulier par le contrat de travail et la loi qui encadre la relation de travail (réglementation sur la durée du travail, le salaire minimum, la protection sociale, les conventions collectives, etc.).

Bien que cette analyse concerne davantage la détermination du prix du salaire, pour les économistes, le salaire global désigne la rétribution offerte en contrepartie du travail (Becker, 1964). Il est considéré comme une « *forme de gains financiers, de services tangibles et d'avantages (sociaux) que l'employé obtient dans le cadre de sa relation d'emploi avec l'organisation* » (Milkovich, Newman, & Cole., 2005, p. 12).

1.1.2. Définition du concept de la rémunération sous l'approche stratégique

À travers de son ouvrage, intitulé « Pay and organization development and Strategic pay : aligning organizational strategy and pay systems », Lawler (1990) témoigne de l'évolution de la rémunération comme un atout stratégique, car elle est considérée comme un moyen de développement des comportements attendus par l'organisation. Lawler précise que « *pour être efficace, un système de rémunération doit influencer les perceptions et les croyances des individus de manière à produire les comportements désirés.* » (1990, p. 38).

Depuis une vingtaine d'années, la rémunération joue un rôle stratégique, car elle permet de mobiliser les qualifications des individus et atteindre des niveaux supérieurs de performances (Gerhart & Rynes, 2003). Cette perspective stratégique confère à la rémunération une dimension sociale (notion orientée vers l'équité) et une autre économique (notion d'alignement vers la stratégie globale d'entreprise). Dans cette optique, la rémunération est considérée comme étant « *le répertoire des choix possibles de rémunération accessibles aux gestionnaires qui peuvent, sous certaines conditions, avoir un impact sur la performance organisationnelle et l'usage efficace des ressources humaines.* » (Gomez-Mejia & Welbourne, 1988, p. 174).

Cette définition nous apparaît comme intéressante, car elle prend en considération l'efficacité de la rémunération sur deux aspects : humaines (GRH) et organisationnelle (performance globale). Dans ce sens, orienté vers la vision stratégique de gestion des ressources humaines, la rémunération devient un outil crucial pour orienter les comportements des employés vers la poursuite de l'efficacité organisationnelle. Cette recherche s'intéresse à cet aspect que le management des rémunérations espère atteindre.

1.2. Dimensions stratégiques de la rémunération

À partir d'une étude fondée sur l'analyse d'un ensemble de matériaux de recherche conceptuelle et empirique, Gomez-Mejia et Welbourne (1988) ont recensé 17 dimensions stratégiques de la rémunération. Ces dimensions sont répertoriées dans trois domaines : le fondement, le design et la gestion du système de rémunération. Ces dimensions sont présentées par les auteurs précités dans le tableau ci-après.

Tableau 1 : dimensions stratégiques de la rémunération

Logique de rémunération		Design du système de rémunération	
Rémunération des emplois	Rémunération des compétences	Rémunération au dessus du niveau du marché	Rémunération au dessous du niveau du marché
Rémunération à l'ancienneté	Rémunération de la performance	Rémunération fixe plutôt que variable	Rémunération variable plutôt que fixe
Référence à la performance individuelle	Référence à la performance collective	Primes fréquentes	Rémunération différée
Orientation de court terme	Orientation de long terme	Primauté aux rétributions intrinsèques	Primauté aux rétributions extrinsèques
Aversion au risque	Prise de risque	Gestion des rémunérations	
Référence à la performance globale de l'organisation	Référence à la performance d'un établissement ou d'une unité	Centralisée	Décentralisée
Primauté accordée à l'équité interne	Primauté accordée à l'équité externe	Opacité de la communication	Transparence de la communication
Système hiérarchique	Système égalitaire	Absence de Participation	participation
Mesure quantitative de la performance	Mesure qualitative de la performance	Gestion bureaucratique	Gestion flexible

Source : (Henninger-Vacher, 2000, p. 22)

Le tableau 1 illustre la variété de pratiques à la disposition des responsables RH pour la conception d'un système de rémunération. Cette conception se compose de trois dimensions : la logique de rémunération, le design du système de rémunération et la gestion des rémunérations. La logique de rémunération correspond aux formes de rétribution tangible (liées à l'emploi, à l'ancienneté, aux compétences ou aux performances), aux modalités de versement (court terme ou long terme), aux critères de performances (performances

individuelles, performances collectives, performances organisationnelles ou performances d'une unité), aux équilibres interne et externe de l'organisation (équité interne, équité externe, système hiérarchique ou système égalitaire) et enfin aux normes de mesure de la performance (mesure quantitative et mesure qualitative).

Le design du système de rémunération réunit : 1) le niveau des rémunérations dans le marché du travail (au-dessus du niveau ou au-dessous du niveau) ; 2) la composition de la rémunération (fixe plutôt que variable ou variable plutôt que fixe) ; 3) la périodicité des rémunérations (primes fréquentes ou rémunération différée) ; et enfin 4) la typologie des rétributions (rétributions intrinsèques ou rétributions extrinsèques).

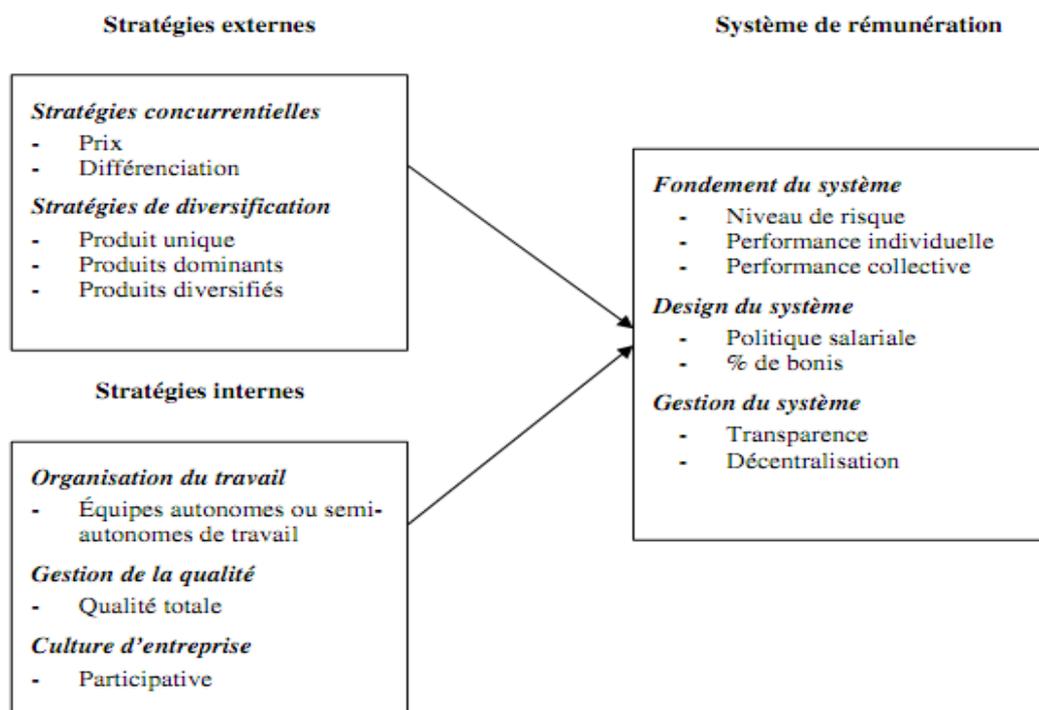
La gestion des rémunérations regroupe 1) le niveau de gestion des salaires dans l'organisation (centralisée ou décentralisée) ; 2) la diffusion et la médiatisation des pratiques de rémunération (opacité de la communication ou transparence de la communication) ; 3) la question de la participation des salariés vis-à-vis de la mise en œuvre du système de rémunération (absence de participation ou participation) ; et enfin 4) la forme de la gestion des salaires (gestion bureaucratique ou gestion flexible).

1.3. Choix possibles en matière de rémunération au regard des dimensions stratégiques

La gestion des ressources humaines dispose d'une grande variété d'outils et de pratiques, afin de construire un système de rémunération pour l'entreprise. À propos du système de rémunération, il désigne un ensemble de variables organisé (Roussel, 1996 ; Peretti & Roussel, 2000), cohérent (Chênevert, 2009), dynamique et évolutif (Martory, 2015) dont les caractéristiques sont définies pour structurer un corps global, c'est la rémunération globale. Le système de rémunération repose sur un triple équilibre : rationalité budgétaire, compétitivité externe, équité interne. En fait, le système de rémunération doit être fondé sur le respect de la capacité financière de l'entreprise en maîtrisant la masse salariale. La compétitivité externe reflète l'exigence suprême qu'un système de rémunération est censé attirer les meilleures et retenir les plus performants. Le système de rémunération doit assurer une égalité en matière de rétribution des contributions entre employés, car l'iniquité influence sur leurs compétences et leurs comportements. *« Le caractère de cohérence signifie que les actions des différents éléments sont complémentaires les unes des autres pour aboutir à un résultat final censé consacrer la performance du salarié, sa qualification ou son ancienneté, en fonction des moyens dont dispose l'employeur. »* (Aminata, 2002, p. 13).

Le tableau 1 (page 17) illustre la variété d'instruments et de pratiques à la disposition des responsables RH pour la conception d'un système de rémunération. Cependant, la conception de Gomez-Mejia et Welbourne (1988) en trois dimensions est limitée. Elle ne suffit pas à elle seule pour une analyse stratégique des rémunérations, car un autre défi plus important consiste « à extraire des combinaisons basiques ou des modèles de décisions relatives aux rémunérations qui puissent être reliées à diverses conditions organisationnelles ou environnementales » (Milkovich, 1987, p. 266). En effet, les responsables de la fonction des ressources humaines sont confrontés à une série de choix à l'intérieur de chaque dimension stratégique de la rémunération (Gomez-Mejia & Balkin, 1992). Ces choix sont tributaires des stratégies externes comme la diversification et la différenciation d'une part et des stratégies internes comme l'autonomie de travail, la qualité totale et la gestion participative d'autre part. Ceci est illustré par la figure ci-dessous.

Figure 2 : lien entre les stratégies et le système de rémunération



Source : (Chênevert & Tremblay, 2002, p. 333)

La figure 2 indique les éléments de la stratégie externe qui auraient pour effet d'orienter les choix à l'égard des rémunérations, ainsi que les éléments de la stratégie interne qui pourraient être privilégiés par les organisations pour adopter des rémunérations cohérentes avec le développement organisationnel.

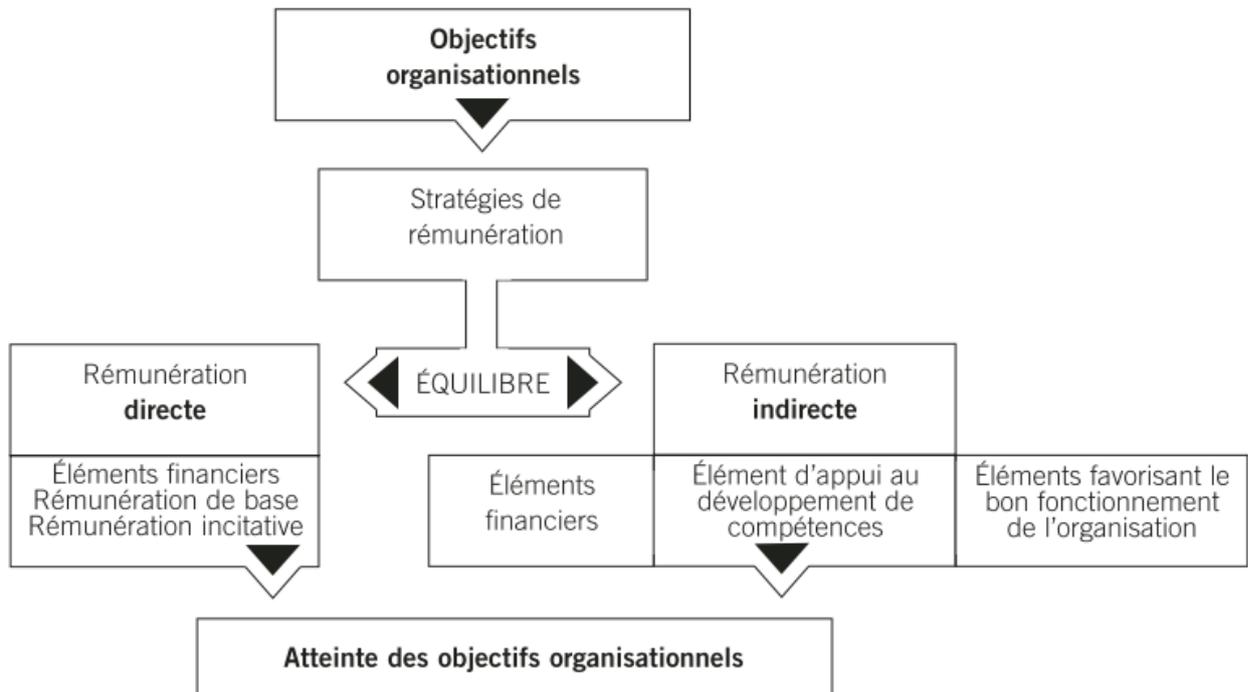
La stratégie externe englobe deux facettes stratégiques, il s'agit de la stratégie concurrentielle et la stratégie de différenciation. Dans la stratégie externe, l'entreprise peut opter pour l'une ou l'autre des deux grandes facettes en s'appuyant sur une politique de rémunération particulière. « *Par exemple, lorsqu'une entreprise privilégie une stratégie de différenciation de ses produits et services, elle cherchera auprès de ses employés des comportements orientés vers l'autonomie et la créativité, car l'innovation est la clé du succès de cette stratégie* » (Chênevert & Tremblay, 2002, p. 334).

La stratégie interne comprend deux dimensions stratégiques, il s'agit de l'organisation du travail, la gestion de la qualité et la culture d'entreprise. Les études de Cooke (1994) et de Kochan & Osterman (1994) ont démontré que les politiques de rémunération avaient une plus grande valeur ajoutée lorsqu'elles étaient utilisées pour appuyer de nouvelles formes d'organisation du travail, de gestion de la qualité et de la culture d'entreprise. En effet, certaines politiques de rémunération seraient plus appropriées que d'autres pour un alignement stratégique interne. Les choix en matière de rémunération sont davantage le reflet des stratégies internes que des stratégies externes. L'étude de Chênevert & Tremblay (2002) a montré que la mise en place d'équipes autonomes de travail, la gestion de la qualité, la gestion des compétences et la promotion d'une culture participative apparaissent comme des facteurs déterminants dans le choix des politiques de rémunération.

1.4. Construction de la stratégie de rémunération

Une fois que le gestionnaire a défini les choix externes et internes en combinaisons avec les trois designs, il est question de bâtir le système de rémunération. Pour faciliter cette analyse, nous illustrons la conception de la stratégie globale de rémunération par la figure ci-dessous.

Figure 3 : conception de la stratégie globale de rémunération



Source : (Dumais, 2003, p. 66)

Pour élaborer la stratégie globale de rémunération. Le gestionnaire doit également s'interroger sur les objectifs organisationnels pour que la rémunération devienne un moyen stratégique permettant de les atteindre. Par la suite, la direction doit se questionner sur les buts recherchés par la stratégie de rémunération en identifiant les comportements et les résultats attendus. Finalement, elle peut choisir les formes de rémunération permettant le développement de l'entreprise (Dumais, 2003). Premièrement, la définition des objectifs organisationnels peut être formulée en se questionnant sur ce que l'entreprise veut atteindre comme objectif (la réduction des coûts de production, l'amélioration de la qualité, le développement de nouveaux produits, etc.). Deuxièmement, l'identification des comportements et des résultats pour atteindre les objectifs. Ceci se fait en s'interrogeant sur ce qui est à encourager : est-ce sur la collaboration ou la compétition ? Le mérite ou l'ancienneté ? Les efforts ou les résultats ? Le collectif ou l'individu ? L'équité interne ou externe ? Enfin, la détermination de la stratégie globale de rémunération est mise en œuvre en choisissant les composantes de rémunération les plus appropriées en fonction des comportements et résultats attendus. Dans cette étape, la direction est censée choisir entre les formes de rémunération directe ou indirecte et/ou fixe ou

variable. Cette recherche s'intéresse à ce dernier point en présentant par la suite une définition sur les différentes formes et composantes de la rémunération.

2. Formes de la rémunération

Les formes de rémunération ne sont pas récentes puisque, déjà en 1911, Taylor avait élaboré un système de rémunération fondé sur le rendement des salariés dans une usine de sidérurgie. Ce système de rémunération différentielle ambitionnait de lutter contre la flânerie des hommes. En fait, avant Taylor, les ouvriers étaient payés à la tâche. Sur la base d'un tarif conventionnel, leur rémunération était en fonction du nombre de pièces produites. Quand les ouvriers produisaient plus, plus ils recevaient un salaire important. Avec le tarif conventionnel, les dirigeants pouvaient décider arbitrairement de diminuer le salaire, obligeant ainsi les ouvriers à travailler plus pour atteindre la même rémunération qu'avant l'augmentation. Toutefois, grâce à l'analyse des temps optimaux qui deviennent des temps alloués dans la conception de l'Organisation Scientifique du Travail, Taylor invente une nouvelle forme de rémunération, il s'agit du salaire différentiel. Ce système amplifie l'écart de salaire pour toute production supérieure à la norme. En fait, si le salarié produit moins, son salaire est nettement inférieur à celui qu'il aurait obtenu avec le système du salaire proportionnel aux pièces produites. Un seuil fixe la limite inférieure à la norme que les salariés ne doivent pas dépasser sous peine d'être renvoyés. Taylor propose donc de lier la rémunération au rendement, car celle-ci est, selon lui, la seule source de motivation du salarié (Soufflet, 2013).

Le choix des formes de rémunération est un autre critère conditionnant la construction d'un système de rémunération (Donnadieu, 1993, p. 10). Le choix des formes de rétribution est crucial pour concevoir un système de rémunération et d'autant plus difficile, car différentes formes de rétribution ont évolué tout au long du vingtième siècle. Les formes de rémunération sont revues succinctement comme suit :

- **À la journée de travail :** dans cette forme de rétribution, l'unité de temps standard (le salaire) est calculée en heure, par la multiplication du nombre d'heures travaillées au taux horaire fixe. Celui-ci englobe les heures travaillées en dehors du cadre de la semaine normale comme le temps supplémentaire. L'avantage de cette forme de rémunération, c'est qu'elle est facilement calculée et également comprise par les salariés. Elle simplifie la gestion et n'exerce pas trop de pression sur les travailleurs. Toutefois, l'inconvénient du

salaire à la journée de travail réside sur le fait qu'il ne prend pas en considération la productivité et il n'est pas source de motivation.

- **À la journée de travail mesurée :** le salaire à la journée de travail mesurée est déterminé en fonction du taux horaire, mais il est révisé au fur et à mesure quand le travailleur acquiert de l'expérience. En fait, chaque salarié est soumis à une appréciation périodique par rapport aux critères prédéterminés afin de mesurer le salaire. Ce type de rémunération est simple à calculer. Il pousse le travailleur à améliorer son rendement. Malgré cela, il représente une source insuffisante d'incitation.
- **À la pièce :** ce type de salaire est en fonction de la quantité produite sans perdre de vue des exigences de qualité. Ce salaire est aisément calculable. Il facilite également le calcul du coût unitaire de la production. Il incite les travailleurs à produire plus pour maximiser leur salaire. Malgré les avantages du salaire à la pièce, il représente une source de stress chez le travailleur et au risque professionnel en matière d'accidents du travail.
- **À la tâche ou forfait :** ce type de salaire est fixé en contrepartie d'une certaine quantité de travail. Le prix du travail est établi sous forme d'un acte de gré à gré déterminé à l'avance. L'avantage de ce salaire, c'est qu'il est simple en termes de paiement au travailleur suite à une exécution d'une tâche que l'employeur juge comme satisfaisante. L'inconvénient de cette forme de rémunération, c'est qu'elle risque de perdre de vue le temps nécessaire pour exécuter la tâche.
- **À la commission :** la rémunération à la commission peut être calculée, soit en volume de vente durant une période donnée, soit pour chaque unité vendue. En effet, le nombre d'unités vendues détermine le salaire de base. Dans cette forme de rémunération, le salaire de base est garanti en plus d'une commission au-delà d'un certain volume de vente fixé à l'avance. Cette forme de rémunération est une source de forte incitation à vendre. Elle génère également une motivation accrue. Néanmoins, le revenu du travailleur n'est pas stable, ce qui génère un fort stress sur la personne appréciée en fonction des niveaux de ventes.
- **Au pourboire :** le pourboire est une gratification en argent ou sous un autre mode versé à une personne lorsqu'il est estimé que le service pour lequel il a été payé, a été bien rendu. L'avantage de ce mode de rémunération, c'est qu'il est partiellement fiscalisé, même s'il existe des controverses quant à l'utilisation de cette forme de rétribution.

3. Composantes de la rémunération

Pour construire un modèle de rémunération adéquat à ce travail de recherche, il est indispensable de présenter chaque élément de rémunération afin de connaître l'utilité et l'objet de leur emploi dans la sphère du travail. Pour cela, nous allons définir l'ensemble des composantes de la rémunération recensées dans la revue de la littérature en suivant l'ordre chronologique de démonstrations des éléments de salaire de la pyramide de rémunération de Gérard Donnadiou (1993). Cette classification en pyramide sera rappelée dans la deuxième section de ce chapitre. D'après l'auteur précité, la rémunération globale correspond à l'ensemble des gratifications versées directement ou indirectement à l'employé. Les composantes directes et indirectes de la rémunération sont exposées succinctement ci-dessous via la relecture des travaux de Donnadiou (1993), Roussel (1996) et Mekkioui (2012).

3.1. Rémunération directe

Le contenu de la rémunération directe se limite aux composantes qui figurent sur le bulletin de paie (Roussel, 1994, p.86). Sur cet aspect, les gestionnaires RH sont confrontés à répondre à une question cruciale : celle de qu'est-ce qu'on rémunère ? Le poste, la compétence ou bien la performance. La rémunération directe est composée en général de trois parties. La première partie comprend la part fixe qui correspond au salaire de qualification ou de compétence, il s'agit du salaire de base, selon l'emploi ou les compétences. La deuxième partie est relative à la part variable qui correspond à la rémunération variable des compétences, au salaire au rendement ou au salaire de performance individuelle ou collective. Enfin, la troisième partie est constituée de primes fixes ou variables relatives aux caractéristiques de l'emploi.

3.1.1. Salaire de base

Le salaire de base est un élément très important du contrat de travail. Il ne peut être révisé à la baisse sans l'acceptation de l'employé. Il est fixé par un coefficient ou des points qui correspondent à un emploi. Il sert de référence pour le calcul d'autres éléments de rémunérations comme les primes et les prestations sociales. Dans le modèle statutaire, celui de la gestion fondée sur la qualification et du grade, le salaire de base représente l'élément essentiel de la rémunération (Martory & Crozet, 2005). En effet, les augmentations du salaire de base sont individuelles et collectives. Elles peuvent dépendre de nombreux paramètres tels que le niveau de l'emploi, l'ancienneté dans le poste et le niveau des compétences. De ce fait, elles sont par nature irréversibles et cumulatives.

Le salaire de base est la forme la plus utilisée actuellement. Il sert de référence pour d'autres éléments de rémunérations. Cet élément de salaire ne dépend pas des autres composantes de la rémunération globale. Pour fixer le salaire de base, les entreprises peuvent opter soit une approche orientée vers la logique de la qualification, soit une approche orientée vers la logique des compétences (Oiry, 2005 ; Gauthier & Guillot-Soulez, 2013).

3.1.1.1. Salaire de qualification

Dans cette approche, le salaire est fondé sur la logique de qualification. La qualification désigne les savoirs qui sont appropriés par un individu et utilisables dans l'exercice d'un emploi détenu. Elle provient généralement d'une formation sanctionnée par un diplôme (Dejoux & Thévenet, 2010). Les qualifications donnent lieu à des classifications des postes pour construire des grilles de salaire attribuables aux salariés. En effet, la classification permet de segmenter les ressources humaines en groupes homogènes d'employés qui feront l'objet des mêmes politiques de gestion et des mêmes pratiques ou offres de rémunération (Gilbert, 2010).

Il existe plusieurs méthodes de classification. Ces méthodes peuvent être classées dans deux grands groupes : les méthodes globales et les méthodes analytiques (Thévenet, Dejoux, & Marbot, 2009 ; Guerrero, 2014). Les méthodes globales évaluent les postes de travail sur la base d'un critère unique tel que les méthodes de comparaisons par paires et les méthodes de rangements par filière. Quant aux méthodes analytiques ou critérielles, celles-ci évaluent les postes à partir de plusieurs critères, comme les critères de comparaison des emplois pour les classer. Parmi les méthodes analytiques, les plus connues et les plus utilisées, nous trouvons la méthode HAY. La méthode HAY valorise les postes selon, l'importance de leur contribution à l'organisation. Elle repose sur trois grands principes d'évaluation qui sont eux-mêmes décomposés en sous-critères (Le Gall, 2011). Il s'agit de la finalité, de la compétence et de l'initiative créative. La finalité est définie en mesurant comment le poste agit sur les résultats de l'organisation. La compétence désigne les exigences requises pour tenir le poste en matière de connaissances et d'aptitudes à la direction. Enfin, l'initiative créative détermine la capacité à résoudre les problèmes.

La méthode HAY est devenue célèbre, car elle valorise les compétences qui deviennent une exigence pour assurer la compétitivité des entreprises (Le Gall, 2011). C'est pourquoi face aux évolutions et aux changements permanents, les entreprises sont contraintes de s'adapter en optant pour une gestion des ressources humaines fondée sur les compétences dont la

gestion des rémunérations. En effet, le salaire tend à se porter de plus en plus sur les compétences de l'individu comme une nouvelle voie de reconnaissance et de rétribution.

3.1.1.2. Salaire de compétence

Comme l'écrit Marbach : « *le salaire de compétence correspond à du salaire de qualification. La reconnaissance des compétences s'effectue toujours dans le cadre du salaire de base. Qu'il s'agisse de promotions coefficientaires ou d'augmentations individuelles, il paraît admis que le salaire de compétence est par nature non réversible. Il correspond au salaire fixe.* » (Marbach, 1996, p. 13).

Dans cette approche le salaire est fixé sur la base des compétences détenues par les personnes. En effet, il ne s'agit plus de déterminer des niveaux de salaire à des postes de travail, mais d'évaluer et de valoriser des compétences effectivement utilisées par chaque collaborateur dans l'exercice de son travail. Il demeure donc capital que les compétences doivent être reconnues et validées par l'organisation pour qu'elles soient rémunérables (Gauthier & Guillot-Soulez, 2013).

Dans cette optique, « *les compétences désignent les capacités des salariés de faire face à un évènement, de prendre en charge un aléa, un dysfonctionnement dans une logique compatible avec la stratégie de l'organisation, plus généralement celle de l'entreprise. Cette aptitude du salarié repose, alors, sur sa capacité de mettre en œuvre des dynamiques de coopération (les fameuses aptitudes relationnelles) avec les pairs (coopération horizontale), les membres de la ligne hiérarchique (coopération verticale), les bénéficiaires (coopération transverse). Enfin, le salarié est appelé à apprendre de l'expérience pour développer ces aptitudes. De ce point de vue, le salarié est convoqué dans des registres relevant de sa personnalité.* » (Martin, 2013, p. 105).

L'engagement dans une approche de salaire orienté vers la logique compétence n'implique pas nécessairement une rupture totale avec la logique de qualification (Marbach, 1999). L'appréciation des compétences permet de justifier le positionnement des employés dans la classification des postes (Léné, 2008). Quoique, pour rémunérer des compétences, les entreprises doivent élaborer un référentiel de compétences. Les référentiels de compétences sont considérés comme un point de passage essentiel dans les démarches compétences (Jarnias & Oiry, 2013). Le référentiel de compétences est une liste plus détaillée des compétences qui sont attendues par l'entreprise pour tel ou tel métier (Jouvenot & Parlier,

2005). L'objectif des référentiels de compétences est d'évaluer le plus précisément possible le travail réalisé par les employés (Jouvenot & Parlier, 2005). Cette évaluation est ensuite considérée comme la meilleure garantie d'une rémunération équitable (Jarnias & Oiry, 2013). Le Boterf (2002) souligne que les référentiels de compétences ont vocation à rendre plus équitables les modes de gestion et autant la gestion des rémunérations.

Cependant, les deux types de salaire de base, soit aux qualifications et aux compétences, sont de nature fixe et irréversible. Ils ont des répercussions sur la masse salariale. Parfois même si les compétences existées, elles peuvent ne pas être sources de génération de résultats. Pour cela d'autre type de rémunération ont été développé pour maîtriser les coûts salariaux et également inciter les collaborateurs aux performances. Il s'agit du salaire de performance. Celui-ci est de forme variable et réversible.

3.1.2. Salaire de performance

D'après l'organisation de coopération et de développement économiques (O.C.D.E), le salaire de performance ou encore le salaire au mérite consiste à « *remplacer ou compléter le système traditionnel d'augmentation automatique de la rémunération en fonction de l'ancienneté par un dispositif récompensant les bonnes performances* » (O.C.D.E, 2005, p. 76). Le salaire de performance est une partie réversible de la rémunération. Et il est lié directement ou indirectement au travail du collaborateur. Ce type de salaire peut prendre deux formes, soit un complément s'ajoutant de manière permanente à la rémunération de base, soit le versement d'une prime exceptionnelle qui ne s'intègre pas au salaire de base (Saint-Onge & Buisson, 2012). Le premier cas de figure est connu sous le nom de la rémunération au mérite. Le deuxième cas de figure est ordinairement dénommé bonus. Ce régime de salaire peut être individuel pour tenir, seulement ou en partie, du rendement individuel du travailleur. Ce régime de salaire peut être également collectif pour rémunérer les employés ou une catégorie d'employés de l'organisation en fonction de la performance de l'entreprise. Ceci est avantageux dans le cas où le niveau de performance dépend d'autres facteurs qui ne relèvent pas de la maîtrise des salariés comme la technologie et l'organisation du travail.

Actuellement les entreprises ont tendance à attribuer des primes pour récompenser les résultats, puisqu'elles sont plus flexibles que les augmentations individuelles du salaire de base. La formule des primes est plus étroite que la formule des salaires au mérite. Car, le montant des primes peut varier davantage d'une période à l'autre selon le niveau de performance des travailleurs et la situation financière de l'entreprise. Ce mode de rétribution

permet d'assurer le respect des contraintes budgétaires. De plus, ce système incite les managers hiérarchiques à mieux apprécier les performances de leurs employés, car le montant des primes doit être accordé d'une manière à différencier entre les subordonnées et d'une manière plus juste. En effet, les deux formules (Le salaire au mérite et la prime liée aux performances) reposent souvent sur des mécanismes d'évaluations périodiques afin d'attribuer des récompenses. L'appréciation des performances suppose l'élaboration d'indicateurs objectifs et quantifiables, qui permettent de mesurer de manière optimale les résultats afin de sélectionner des candidats jugés plus performants et plus compétents. L'évaluation des performances n'implique pas une rupture totale avec les compétences. Des modèles de compétences sont implantés dans la plupart des outils d'évaluation des performances pour tenir compte de la façon dont le salarié exerce son emploi et saisir les comportements souhaités par l'entreprise.

L'objectif ultime de l'évaluation des performances individuelles serait de distribuer les récompenses entre les employés à l'égard des comportements et des réussites passées, via l'une de ces deux formules de salaire de performance. L'avantage de ce type de salaire, c'est que théoriquement, il a un effet positif sur la motivation des employés. Il incite notamment les salariés à déployer plus d'efforts au travail et ultimement à améliorer la performance organisationnelle. Quoique, le caractère sélectif de ce dispositif, limite l'efficacité des régimes de rémunération au mérite. Il amène souvent les managers à opter pour une politique de saupoudrage ou une distribution tournante de façon que tous les salariés puissent en bénéficier. Les managers évaluateurs tendent à éviter de faire des distinctions de performance et d'augmentations de salaire entre les membres de leur équipe, particulièrement par peur de créer des dissensions et de nuire à leur image de responsabilité (Heneman & Judge, 2000).

3.1.3. Prime fixe et variable

Pour structurer le système de rémunération par rapport aux caractéristiques et aux conditions du travail, les entreprises peuvent adopter d'autres régimes de rémunération. Il s'agit des primes fixes et primes variables. Pour d'autre auteur, ces éléments correspondent à la catégorie des compléments de salaire (Guerrero, 2014). Ces composantes n'ont aucun rapport avec le salaire lié aux compétences ou aux performances (individuelles, collectives et d'entreprises). Tous les employés qui exercent le même travail dans les mêmes conditions, ouvrent droit à l'obtention de ces primes. Elles sont fixes quelle que soit l'activité du salarié, mais elles deviennent variables lorsque leur montant diffère d'un mois à un autre. Ces primes

sont attachées à l'emploi et à la personne ou à l'établissement. Nous citons à titre d'exemple la prime d'ancienneté, la prime de poste, la prime de sécurité, la prime de panier et la prime de transport.

3.2. Rémunération indirecte

La deuxième catégorie de la rémunération globale est dite indirecte. Elle est composée des avantages matériels et immatériels. Sur cet aspect, Donnadiou (1993) a rangé les éléments de la rémunération indirecte dans trois registres dénommés périphériques : périphériques légaux, périphériques sélectifs et périphériques statutaires. La notion de périphérique désigne les divers avantages pécuniaires et non pécuniaires se rajoutant aux composantes qui figurent dans le bulletin de paie et faisant partie intégrante au contrat de travail.

L'objectif derrière l'usage de ces périphériques vise à étendre le domaine des salaires vers d'autres régimes afin d'encourager les collaborateurs vers des performances futures. Ces périphériques permettent de piloter l'évolution des coûts salariaux, car elles sont liées aux résultats de l'entreprise et elles disparaissent dans les mêmes proportions d'une baisse des performances.

3.2.1. Périphériques légaux

Les périphériques légaux comprennent les formules de rétribution permettant de faire varier le salaire en fonction des performances de l'entreprise. Elles donnent aux employés l'avantage de constituer un revenu complémentaire. Ces mécanismes légaux sont influencés par les dispositifs réglementaires. Cependant, elles sont versées en termes monétaires dans l'immédiat ou souvent différé dans le temps.

Les périphériques légaux comprennent les éléments suivants : l'intéressement, la participation, les plans d'épargne salariale, l'actionnariat salarié et les plans d'options sur actions (stock-options). L'ensemble de ces éléments bénéficie d'un régime social et fiscal favorable à l'entreprise comme aux salariés. Ces dispositifs se prêtent particulièrement bien au service de la politique de rémunération et à la marque employeur (Guillot-Soulez, 2016).

3.2.1.1. Intéressement

L'intéressement est un régime de rémunération facultative. Ce régime consiste à relier le salaire des employés aux performances de l'entreprise. Il est calculé par rapport aux bénéfices ou au chiffre d'affaire, ou bien encore aux gains de productivité. Il est par nature indirect et

variable en fluctuation de l'activité économique d'entreprise. Il jouisse également d'avantages fiscaux et parafiscaux. L'intéressement a une incidence sur l'effort, l'incitation, la motivation et la performance (Martory & Crozet, 2005). C'est pour cela que cet élément de salaire est devenu une pratique très attractive pour les entreprises et un instrument indispensable pour les responsables RH et aux politiques de rémunération. L'intéressement est une source de redistribution des profits, car il permet d'alimenter les éléments de l'épargne salariale (la participation, le plan d'épargne entreprise, le plan d'épargne interentreprises, etc.).

3.2.1.2. Participation

Un régime de participation correspond à une somme d'argent ou une portion des bénéfices de l'entreprise ou d'une unité de l'organisation. Selon Wagen (1995), la participation aux bénéfices « *implique le partage des bénéfices entre ceux qui fournissent le capital et ceux qui fournissent le travail, en donnant aux salariés, en sus de leurs salaires fixes, une partie variable de revenu directement liée aux bénéfices ou à d'autres résultats de l'entreprise. De cette façon, la participation aux bénéfices offre aux salariés une véritable prime, payée sur les bénéfices qui seraient normalement alloués au capital* », cité par l'auteur Olfa (2014, p. 27).

Ce mode de rémunération présente un principal avantage celui de la simplicité. En effet, il est calculé sur la base de formules fournies par le domaine de la comptabilité financière en se basant sur des indicateurs tel que le résultat d'exploitation, le bénéfice comptable et la marge bénéficiaire brute. L'inconvénient de ce régime, est que les travailleurs voient mal comment ils peuvent influencer sur les performances de l'organisation. En fait, il y a plusieurs facteurs, aussi bien internes qu'externes, qui peuvent contrecarrer la contribution du personnel. C'est pourquoi, pour être efficace, la participation aux bénéfices doit être accompagnée d'une véritable politique de communication afin que les travailleurs s'approprient de ce régime de rémunération.

Selon Coyle-Shapiro, Morrow, Richardson et Richardson (2002), la participation aux bénéfices stimule l'engagement organisationnel des salariés et leur confiance envers la direction, à condition qu'elle subsiste une perception de justice et une perception de soutien organisationnel. La participation aux bénéfices améliore également la loyauté, l'engagement, la satisfaction, la motivation et l'intérêt au travail (Saint-Onge, Commeiras, & Balkin, 2007, p. 358).

3.2.1.3. Epargne salariale

L'épargne salariale est un système d'épargne collectif mis en place au sein de l'entreprise, il est à l'initiative individuelle de l'employé pour participer ou non à ce mode d'épargne (Aubert, Hernandez, & Hollandts, 2017). Cette formule permet au salarié de se constituer une épargne personnelle en plaçant l'argent dans un compte épargne durant cinq ans ou même plus. Elle constitue une forme de rémunération différée moins coûteuse que des augmentations de salaire au cours de l'exercice annuel, car elle est exonérée de charges fiscales et sociales. Ce régime espère tirer un rendement supérieur de la part du salarié afin de bénéficier le maximum possible des contributions de son entreprise par l'alimentation du compte épargne par un abondement, car cette contribution est potentiellement liée aux résultats financiers de l'entreprise.

Sous la notion d'épargne salariale sont réunis en réalité trois dispositifs d'épargne : le plan d'épargne entreprise, le plan d'épargne interentreprises et le plan d'épargne pour la retraite collective.

Le plan d'épargne entreprise (PEE) permet aux employés de constituer une épargne sous la forme d'un portefeuille de valeurs mobilières via un accord avec les partenaires sociaux. Il peut être alimenté par les montants de l'intéressement ou de la participation des salariés aux résultats. Ces sommes d'argent sont bloquées pendant cinq ans au minimum. Les versements volontaires des salariés sont limités au quart de leur rémunération annuelle. D'autres versements complémentaires peuvent être effectués par l'entreprise par un abondement. Dans ce cas, l'abondement consiste en une participation financière de l'employeur au plan d'épargne et ne peut excéder le triple de la contribution des salariés. Il est très avantageux, car il est net d'impôts, au même titre que la participation, ainsi que les primes d'intéressement.

Le plan d'épargne interentreprises est simplement la déclinaison du PEE aux niveaux inter-entreprises. Il présente les mêmes caractéristiques du PEE. Il a été instauré initialement pour favoriser le développement de l'épargne salariale entre les petites et les moyennes entreprises (PME) appartenant à une même branche, un même bassin d'emploi, ou un même secteur d'activité. L'accord PEI peut être signé au niveau d'une branche professionnelle ou entre PME d'une même zone géographique (Stévenot, 2004).

Le plan d'épargne pour la retraite collective (PERCO) est un dispositif d'épargne salarial facultatif permettant au salarié de constituer un complément de retraite sous forme de rente ou de

capital. La mise en place d'un PERCO est conditionnée par l'existence d'un PEE dans l'entreprise. Il est mis en place par voie d'accord collectif. Les sommes versées pour le PERCO sont bloquées jusqu'au départ du salarié à la retraite, car elles ne peuvent pas être investies par l'entreprise comme le cas du PEE et PEI. Ceci pour éviter que les salariés perdent leur épargne retraite en cas de faillite de l'entreprise.

3.2.1.4. Actionnariat salarié

L'actionnariat salarié est un dispositif qui donne aux salariés la possibilité de posséder une partie du capital de l'entreprise. Il s'inscrit dans le prolongement du PEE, lorsque l'accord de celui-ci prévoit que les fonds peuvent être placés en actions de l'entreprise. Un salarié actionnaire a les mêmes droits qu'un actionnaire et supporte les mêmes risques. Pour cette raison, ce dispositif influence les attitudes et comportements des salariés. En effet, la valeur des actions est directement dépendante des performances de l'entreprise. Ce dispositif contribue à renforcer la culture des salariés envers la gestion axée sur les résultats et à développer leur implication et leur motivation. Ce régime d'actionnariat favorise également la fidélisation des salariés qui ont tout intérêt à rester dans une entreprise où la valeur des actions évolue régulièrement. En effet, les salariés sont intéressés par une perspective de performance à long-terme et non pas de rentabilité financière à court terme. L'actionnariat vise à protéger le capital de l'entreprise quand les salariés possèdent une part importante des actions.

3.2.1.5. Plan d'option sur actions ou stock-options

Le plan d'option sur actions est une composante importante du système de rémunération dans les pays anglo-saxons comme les États-Unis. Le développement des marchés financiers, comme moteurs des économies anglo-saxonnes, a favorisé la création de cette formule d'actionnariat, elle est connue sous le nom des stock-options. Ce régime a été proposé en premier lieu aux cadres dirigeants pour les embaucher et les fidéliser et en particulier pour les entreprises n'ayant pas les moyens de les rémunérer à la hauteur de leur potentiel. L'avantage de cet outil ce qu'il permettait l'alignement des intérêts des cadres dirigeants avec ceux de leurs actionnaires et de converger ainsi leur rémunération à la performance d'entreprise (Ofek & Yermack, 2000). Ce régime de rémunération bénéficie des avantages fiscaux spécifiques.

Le plan d'option sur actions est un mécanisme de rétribution facultative, aléatoire et différé. Il concerne toutes les sociétés par actions et cotées à une bourse. Actuellement, l'attribution de stock-options consiste pour une entreprise à offrir la possibilité à tout ou une partie des

salariés des titres d'action à un prix plus favorable que le prix du marché. Ce régime apporte aux travailleurs un revenu complémentaire important. Pour le management des ressources humaines, les stock-options constituent une pratique précieuse de la politique de recrutement, de motivation, de fidélisation des employés et d'incitation à l'accroissement de la performance financière à long terme (Desbrières & Saint-Onge, 2000).

3.2.2. Périphériques sélectifs

Ces périphériques s'apparentent aux avantages en nature. Ils présentent un caractère plus réversible que les éléments précédents de rémunération. Ils peuvent être attribués sans critère particulier. Parmi les composantes de rémunération qui constituent l'essentiel de ce régime, il y a les logements de fonction, les véhicules de service ou de fonction, les ordinateurs portables, les frais de déplacement ou de représentation ainsi que les gratifications en nature. Il peut s'ajouter à celles-ci les éléments de modernité, comme l'assistance psychologique personnalisée, la prise en charge par l'entreprise d'activités domestiques, les gratifications en nature, le complément de retraite personnalisé, la cotisation personnelle à une organisation professionnelle, les frais de représentation et les frais de téléphone personnel. Au sens de Donnadiou (1993), ces périphériques sélectifs peuvent être appréhendés comme autant de facteurs de satisfaction.

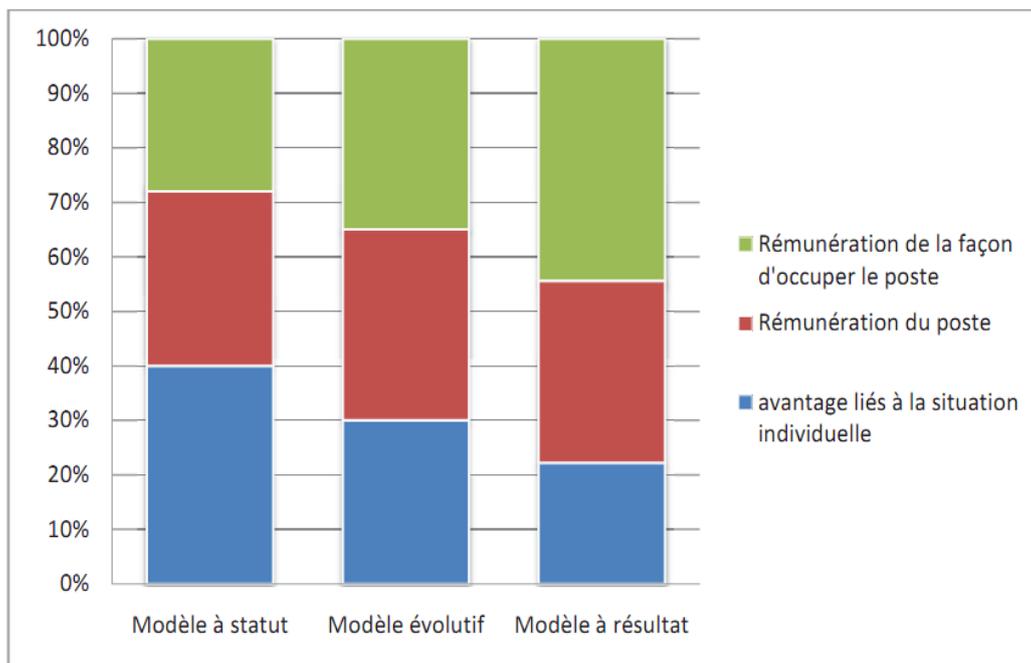
3.2.3. Périphériques statutaires

Les périphériques statutaires correspondent aux avantages sociaux. Ils sont liés à un statut particulier tel qu'une catégorie socioprofessionnelle à part entière. Elles sont attribuées obligatoirement à tout le personnel concerné. Elles comprennent les éléments des œuvres sociales comme la mutuelle maladie, la prévoyance, l'assurance risque divers, l'assurance automobile, l'aide familiale, la maison de retraite, les remises sur les produits et le club sportif ou culturel. Toutefois, ces éléments sont peu visibles pour le personnel, car ces derniers peuvent ne pas avoir conscience d'en bénéficier. C'est pourquoi il est nécessaire d'instaurer un bilan social individuel annuel à transmettre à chaque salarié afin de récapituler l'ensemble des périphériques salariaux dont il a bénéficié.

4. Modèles de rémunération individuelle

Les années 2000 ont vu l'essor d'une variété de choix en matière de rémunération et le développement continue des formes de rétribution et en particulier celles qui sont liées aux qualifications individuelles, ou en fonction des compétences individuelles, ou bien encore par rapport aux performances individuelles. Martory Bernard et Crozet Daniel (2005), affirme qu'une structure de rémunération individuelle peut être caractérisée par la proportion respective que représente la rémunération du poste (selon le grade), la rémunération de la façon d'occuper le poste (compétence et performance) et les avantages liés au statut de l'individu (expérience, responsabilité). La figure suivante présente la proportion de trois régimes de rémunération (rémunération du poste, rémunération de la façon d'occuper le poste et rémunération des situations de travail) par rapport aux trois modes de rémunérations individuelles (à statut, évolutif et à résultat).

Figure 4 : structures salariales individuelles



Source : (Martory & Crozet, 2005, p. 125)

Martory et Crozet (2005) distinguent trois modèles sur la structure salariale individuelle : le modèle à statut, le modèle évolutif et le modèle à résultats. Ils décrivent les trois modèles comme suit :

- **Le modèle à statut** : le modèle à statut se caractérise par l'importance attribuée à la rémunération du poste et aux avantages liés au statut individuel. L'exemple le plus connu

sur ce modèle est celui des systèmes fonctionnant dans l'administration publique et reposant sur des grades liés à des indices de rémunération du poste où le concours ou le diplôme (la qualification) font le socle de la rémunération. La rémunération du poste est équivalente à une partie fixe qui structure la catégorie de rétribution pécuniaire la plus importante dans ce modèle.

- **Le modèle à résultats** : quant au modèle à résultats, une partie importante de la rémunération est liée à la performance des salariés. Elle est définie par des critères nombreux et variés. L'exemple le plus rapproché est celui du salaire des personnels commerciaux, dont la partie variable est proportionnelle liée aux résultats. La partie variable dans ce modèle peut représenter la quasi-totalité de la rémunération.
- **Le modèle évolutif** : entre le modèle à statut et le modèle à résultats, en relève une situation intermédiaire appelée par ces auteurs le modèle évolutif. Ce modèle résulte d'une évolution dans le domaine de la rémunération qui caractérise la période actuelle, celle du renforcement de la part de rémunération liée aux connaissances et donc orienter vers des modèles de gestion de compétences et à la façon d'occuper le poste. Les entreprises qui fonctionnent sur la base d'un modèle à statut issu d'une forte tradition administrative et qui veulent bien développer leurs performances, sont conduites à faire évoluer progressivement leur mode de rémunération vers le modèle à résultats tout en passant par le modèle évolutif. Dans ce modèle la rémunération de la façon d'occuper le poste est assimilable à une partie variable liée à la personne et ses compétences.

5. Rôles, objectifs et contraintes de la rémunération

5.1. Rôles de la rémunération

La rémunération est d'une importance cruciale. Elle joue différents rôles et elle vise des objectifs bien précis. Nous présentons ici le rôle et ensuite les objectifs assignés au domaine des salaires. Selon Emery & Gonin (2009), la rémunération remplit trois rôles bien distincts d'ordre économique, social et psychologique. Ces trois rôles sont présentés via l'explication de ces auteurs et complétés par d'autres travaux de recherches récentes.

Sur le plan économique, la rémunération sur le marché du travail, représente le prix du facteur de production (le travail) et des compétences offertes par les travailleurs. Elle constitue une part importante des coûts de production et des prix des services offerts aux clients. La rémunération versée transforme également le travailleur en consommateur sur le marché des

biens et des services. De ce fait, elle contribue d'une manière indirecte à influencer la demande globale.

La rémunération joue un rôle social, parce qu'elle positionne le travailleur dans un niveau de consommation et ainsi donc dans une échelle sociale. Elle valorise plus ou moins son métier à l'intérieur comme à l'extérieur du marché d'emploi de l'entreprise. Elle contribue à façonner les rapports sociaux au sein de la société. Le niveau de la rémunération était l'expression du statut social. En effet, monter dans l'échelle sociale est le plus souvent accompagné par une progression professionnelle qui, elle-même, requiert un niveau supérieur de rémunération. De plus, la rémunération influence les relations de pouvoir entre les personnes et revête ainsi donc une dimension politique.

Pour fixer le niveau de la rémunération, l'entreprise doit non seulement tenir compte des pratiques de rétribution des autres organisations et en particulier celles qui relèvent du même domaine d'intérêt, mais de prendre en considération les exigences du poste occupé et le pouvoir vivre en société avec la rémunération versée. Cet acte donne à l'activité rémunération une autre importance sur la dimension sociétale. La rémunération revêt un enjeu stratégique de la responsabilité sociale d'entreprise. (Courrent & Capron, 2012). Le rôle social de la rémunération est d'importance cruciale, qu'il ne faut pas sous-estimer, puisqu'il touche le style de vie de la personne et donc ainsi son intimité.

Enfin Emery et Gonin (2009) indiquent que la rémunération a un impact de nature psychologique sur la personne. Elle se traduit par les sentiments de justice et d'estime personnelle présente en chacun des membres de l'organisation. Elle contribue à façonner la perception d'équité, car cette dernière dépende fortement du sentiment de justice que le management de rémunération réussit à générer. Le niveau de la rémunération est certes important, mais non déterminant à lui seul. Le travailleur peut se sentir qu'il est injustement traité en apprenant que pour un poste comparable une autre personne est mieux rémunérée que lui. La rémunération est une source d'estime et de valeur, lorsqu'un employeur accorde une revalorisation des traitements salariaux à un corps de métier ou un emploi donné.

5.2. Objectifs de la rémunération

Comme nous venons de le voir à travers les descriptions précédentes de la rémunération sous la vision stratégique, l'objectif ultime d'un système de rémunération est de créer un sentiment de récompenses et de reconnaissance auprès des employés et d'influencer leurs

comportements afin d'atteindre un certain niveau d'efficacité individuelle et organisationnelle. L'importance et les objectifs de la rémunération ne s'arrêtent pas à ses points, mais elle cherche à remplir d'autres engagements managériaux et même sociétaux. Selon Sekiou et ses collaborateurs (2001), la rémunération poursuit les objectifs suivants : acquérir et attirer des collaborateurs compétents, prévenir la discrimination, conserver les employés performants, motiver les ressources humaines et respecter la législation et la rationalisation des coûts.

- **Acquérir et attirer des collaborateurs compétents** : en proposant une rémunération comparable ou un salaire supérieur comme le salaire d'efficience sur le bassin d'emploi, l'entreprise peut attirer et recruter des personnes qui possèdent des qualifications et des compétences nécessaires pour développer la performance organisationnelle et augmenter les profits.
- **Prévenir la discrimination** : un système de rémunération est censé rétribuer les salariés d'une manière qu'ils considèrent comme juste et équitable. Tout sentiment d'injustice et d'iniquité perçu par les salariés est un facteur d'insatisfaction et de démotivation. Il est également porteur de conflits potentiels. L'inadéquation entre la contribution du salarié et de sa rémunération est génératrice de dysfonctionnement qui affecte négativement la performance des ressources humaines et, ultimement, celle de l'organisation. C'est pourquoi, l'entreprise doit offrir une rémunération équivalente pour des emplois comportant des exigences semblables (équité interne) et comparables à celle qu'offrent les autres entreprises pour des emplois similaires (équité externe). Un système de rémunération doit éviter toute forme de discrimination (genre, individuelle, collective, interne, externe, distributive, procédurale, etc.).
- **Fidéliser les employés performants** : la rémunération est un outil puissant pour fidéliser les salariés performants à condition qu'elle soit satisfaisante et comparable à celle offerte par les autres entreprises sur le marché du travail. Elle doit tenir compte du couple contribution-rétribution en l'associant adéquatement aux qualifications, aux compétences et aux performances des salariés. Un système de rémunération efficace contribue à concurrencer les autres entreprises de manière à empêcher les salariés les plus performants de changer d'employeur.
- **Motiver les ressources humaines** : au plan individuel, la motivation serait le principal vecteur de performance au travail (Roussel, 2000). Les employés éprouvent davantage de

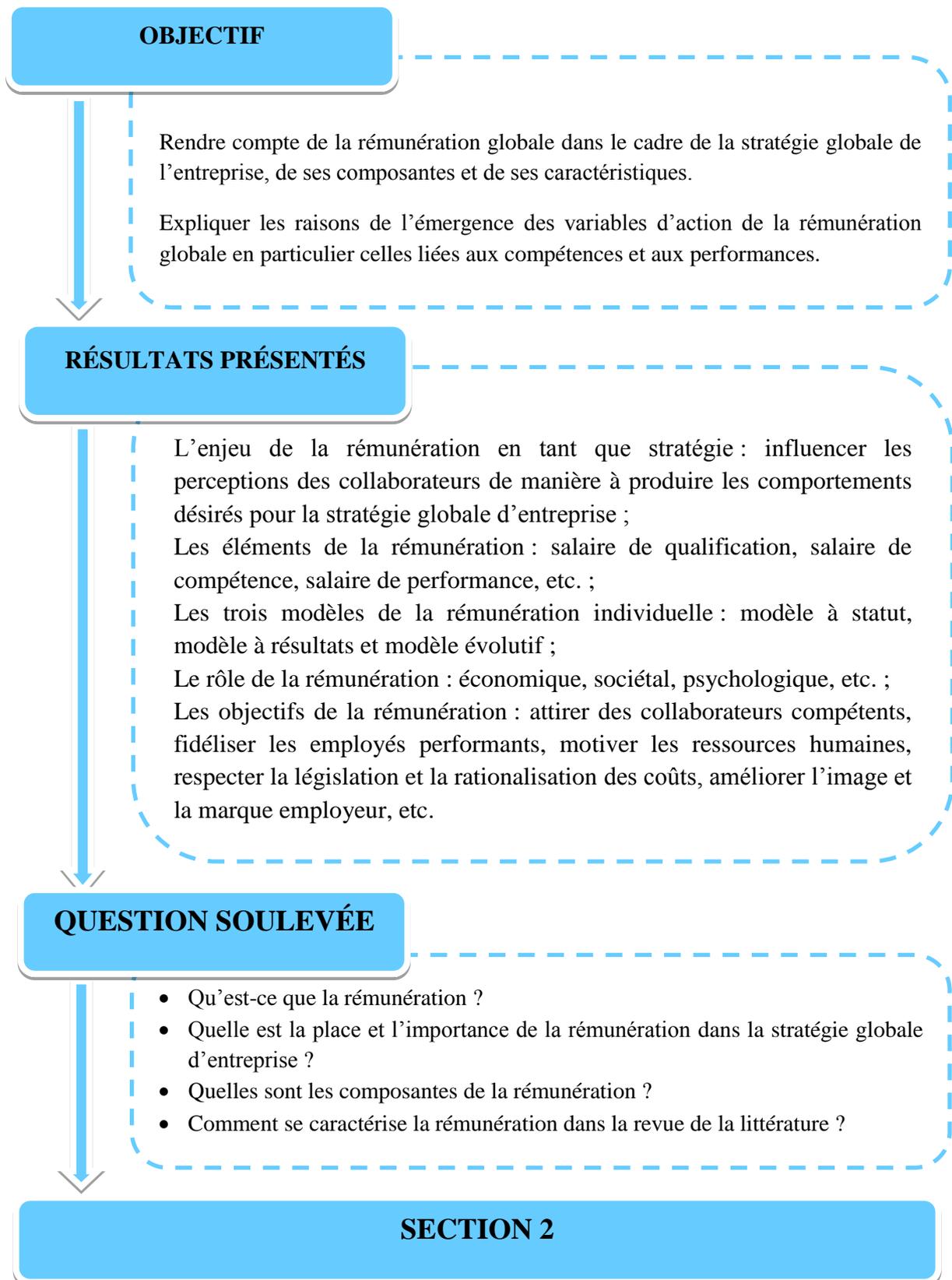
motivation s'ils estiment que leur travail possède des récompenses salariales appropriées et répondant à leurs besoins de reconnaissance et d'estime de soi. Une structure de rémunération composée de mécanisme de rétribution incitative et stimulante, est celle qui englobait des composantes salariales liées aux performances des individus comme le salaire au mérite.

- **Respecter la législation et la rationalisation des coûts** : toute structure de rémunération initiée par l'entreprise, est censée prendre en considération la législation définie par l'État, des obligations réglementaires et des accords conclus avec les syndicats. Un système de rémunération doit être en mesure d'être maîtrisable afin de piloter les coûts salariaux pour rationaliser les dépenses et améliorer la capacité financière de l'entreprise.
- **Valoriser la marque employeur** : les pratiques liées à la rémunération participent à la création de la proposition des valeurs véhiculées par la marque employeur (Maclouf & Belvaux, 2015). En fait, la réputation concernant les pratiques de rémunération est d'une importance cruciale par rapport aux autres pratiques de GRH, car elle influence les intentions des demandeurs d'emploi et les performances des employés internes. Dans cette perspective, la rémunération constitue la valeur économique de la marque employeur au même titre que la valeur d'attrait, la valeur sociale, la valeur de développement et de reconnaissance et la valeur de transmission des connaissances (Maclouf & Belvaux, 2015).

5.3. Contraintes de la rémunération

Selon Amadiou et Mercier (1995) ; Peretti et Igalens (2016) plusieurs facteurs limitent et influent sur les choix des gestionnaires en matière des pratiques de rémunération. Ces contraintes sont d'ordres juridiques, syndicaux, économiques, historiques et stratégiques. Les facteurs limitatifs sont liés : 1) au respect des règles externes (droit du travail) et internes (convention avec les représentants sociaux) ; 2) au prix de l'emploi sur le marché du travail et à l'offre et la demande ; 3) aux informations historiques de l'entreprise et de son système de reconnaissance ; 4) et enfin aux décisions à long terme ou à court terme en matière de rémunération. Cependant, malgré ces contraintes, l'évolution dans les différents domaines légaux, syndicaux, historiques et économiques a entraîné l'émergence des variables d'action et des concepts de la rémunération globale et de la rétribution globale pour permettre à l'entreprise la construction d'une stratégie de rémunération conforme à sa stratégie globale.

Figure 5 : synthèse de la section 1 du chapitre 1



SECTION 2 : MODELES SUR LA REMUNERATION GLOBALE

La première section de ce chapitre avait pour objectif de déterminer le niveau d'analyse, celui de la vision stratégique de la GRH et en particulier en termes de choix des pratiques de rémunération globale afin de susciter certains comportements favorables à la performance individuelle au travail. Nous avons également présenté les définitions des formes de rétribution. Cette deuxième section a pour objectif d'expliquer le contexte et les transformations dans les différents domaines qui ont favorisé l'émergence des variables d'action de la rémunération ainsi que les concepts de la rémunération globale et de la rétribution globale. La conceptualisation de la rémunération globale et de rétribution globale a fait l'objet de la naissance de plusieurs modèles, soit hors le champ d'investigation de la gestion des ressources humaines ou pour des intérêts purement de management des ressources humaines. Cette section illustrera ces différents modèles ainsi que les différentes structures de la rémunération globale.

1. Emergence des variables d'action salariales et des concepts de la rémunération globale et de la rétribution globale

1.1. Emergence des variables d'action salariales

Les transformations dans les différents domaines (économiques, politiques, règlementaires, sociologiques et psychologiques), ont eu des répercussions sur le management des rémunérations. L'histoire des salaires peut être résumée en trois grandes périodes qui caractérisent l'évolution des systèmes de rétribution (Taieb & Le Huerou, 2003, p. 193). La première période coïncide avec la rémunération de l'ancienneté entre 1950 et 1965. La deuxième période correspond à la rémunération de la compétence entre 1965 et 1990. La troisième période concorde avec la rémunération de la performance entre 1990 à nos jours. Cette démonstration correspond également aux trois modèles suggérés par Martory Bernard et crozet Daniel (2005), à savoir le modèle à statut, le modèle évolutif et le modèle à résultats, comme nous venons de le voir dans la première section (pages 34 et 35).

Ces trois dernières décennies voient une évolution des pratiques salariales marquées par l'individualisation et la flexibilisation en matière des rémunérations. Ces changements mettent à la disposition des praticiens et en particulier les gestionnaires de la fonction ressources humaines de nouvelles variables d'actions pour le métier de la gestion des ressources humaines. Ces variables d'action sont les éléments qui constituent la rémunération comme le salaire de base et les primes variables. Elles sont utilisées pour atteindre des objectifs bien

précis comme l'attraction, la fidélisation, la satisfaction et la motivation (Peretti & Roussel, 2000 ; Roussel, 1995 ; Gosse & Vernier, 2000 ; Soufflet, 2013 ; Renaud, Morin, Saint-onge, Morin, & Forest, 2016).

La pluralité des dispositifs organisationnels et les transformations dans l'organisation du travail comme le travail en équipes (groupes de projets), autonomie du travail, la polyvalence, le raccourcissement des lignes hiérarchiques, etc., ont contribué à l'évolution des formes de rémunération. Par exemple le raccourcissement des lignes hiérarchiques qui permet de déléguer plus de responsabilité, a deux types d'effet sur la rémunération selon Sire et Davide (1993). D'après ces auteurs, la délégation d'autorité et la responsabilité accrue peuvent changer la perception de l'individu envers ses contributions dans le poste de travail. Ce changement devrait le mener à développer de nouvelles attentes par rapport à la rémunération.

D'autres facteurs d'ordre sociologique ont également participé à l'évolution du domaine des salaires, il s'agit selon Tixier (1986) du niveau de formation, de la circulation de l'information, de l'accès plus grand aux activités culturelles et de l'élévation du niveau de vie. Cire et David (1993) ont également souligné que les personnes les mieux formées, dont plus diplômés, développent de nouvelles aspirations par rapport à la responsabilité, à l'autonomie et aux styles de management. Parmi ces aspirations, la prise de responsabilité est une contribution que la personne souhaite être reconnue et récompensée.

Les enjeux de la rémunération envers les objectifs de gestion des ressources humaines s'intensifient dans un contexte de changements démographiques et sociologiques importants notamment par l'arrivée de jeunes travailleurs de la génération Y et Z qui semblent avoir des attentes plus exigeantes par rapport au contenu du travail et envers l'employeur. Les organisations doivent miser sur des pratiques de rémunération et de reconnaissance (AcceoSolutions, 2014) et mettre en valeur d'autres facettes de la rémunération globale comme levier pour renforcer la marque employeur et favoriser l'attraction et la fidélisation des jeunes travailleurs (Normandin-Beaudry, 2014).

L'évolution du droit du travail influence aussi le management des rémunérations. Les dirigeants sont obligés de négocier sur le domaine des salaires avec les représentants des travailleurs au niveau d'entreprise ou au niveau de la branche. Tout accord conclu entre employeurs et partenaires sociaux doit être communiqué à l'ensemble des travailleurs concernant notamment les salaires au niveau du groupe de l'entreprise. Un autre cadre

réglementaire est en évolution, c'est celui de la rémunération liée aux performances (Soufflet, 2013).

Cette évolution dans le domaine des salaires est également le résultat des préoccupations des spécialistes RH. L'une des préoccupations majeures des gestionnaires de la fonction ressources humaines a été la progression substantielle de la masse salariale. Cette progression du coût salariale qui avait une incidence sur le profit de l'organisation et l'équilibre financier des entreprises, cumule trois effets connus sous l'abréviation du V.G.T, il s'agit respectivement du glissement, du vieillissement et de la technicité (Trabelsi & Berre, 2009). Le glissement correspond aux augmentations liées au même poste de travail dans le cadre du mérite et de la performance. Le vieillissement est l'effet des augmentations liées à l'ancienneté dans l'entreprise. La technicité est l'expression des augmentations de salaire dues aux changements de qualification du poste de travail. Les effets du glissement et de la technicité sur la masse salariale peuvent être maîtrisés par les gestionnaires à travers les choix opérés en matière de management des ressources humaines tel que le suivi de l'évolution des effectifs, des qualifications et des compétences via la démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences des salariés (Gillet & Gillet, 2010). Quant aux effets de l'ancienneté, celle-ci génère des coûts salariaux difficilement maîtrisables. Pour résoudre ce phénomène, les entreprises ont adopté de nouvelles pratiques salariales réputées individualisées. À ce titre, Schwab (1987) indique que la substitution du salaire à l'ancienneté par l'individualisation des salaires, avait pour objectif de contenir la progression des coûts salariaux à structure et d'effectif.

En termes d'individualisation des salaires, celle-ci concerne davantage trois régimes de rémunération : la rémunération liée aux compétences au lieu du poste occupé, l'augmentation individuelle du salaire au lieu d'une augmentation collective et la reconnaissance du mérite au lieu de l'ancienneté (Roussel, 1995 ; Roussel, 1996). Ces systèmes de rétribution utilisent des outils d'évaluation de performance et/ou de compétence pour apprécier le degré des performances et/ou des compétences dans le but de récompenser l'individu et l'inciter à l'avenir. Derrière la mise en place de ces modes de rétribution, les gestionnaires cherchent à motiver les travailleurs et à mobiliser des comportements susceptibles d'avancer des performances. De plus, le fait d'indexer une partie à la rémunération sur les résultats de l'entreprise pour rétribuer la participation de l'individu à la réalisation de ses résultats favorise la perception vis-à-vis des dimensions de la justice et améliore la satisfaction au milieu du

travail d'une part et favorise l'attractivité et la fidélisation de certains individus d'autre part (Brillet, Coutelle, & Hulin, 2013).

En outre de l'individualisation des salaires, une autre préoccupation guide les politiques de rémunération, il s'agit d'accroître la flexibilité de la masse salariale en l'ajustant à l'activité et à la conjoncture économique sans pour autant faire supporter à l'emploi le coût de cette adaptation (Peretti, 1990). La flexibilité consiste à accroître la partie variable de la rémunération au détriment la partie fixe. L'objectif de la flexibilité est double. Premièrement, elle cherche à substituer des coûts variables aux coûts fixes pour permettre à l'entreprise de s'adapter aux changements de l'activité économique. Deuxièmement, la flexibilité essaie d'augmenter la motivation des employés au travail en reliant leur rémunération à leurs performances.

À l'heure de la recherche de l'individualisation, de la flexibilité et des objectifs de gestion des ressources humaines, il devient nécessaire que les organisations adoptent une approche en terme de rémunération globale ou de rétribution globale structurée en composantes salariales (variables d'action). Cette approche se traduit par la mise en place de différents éléments salariaux pour reconnaître et récompenser la contribution individuelle à la performance de l'entreprise.

1.2. Développement des concepts de rémunération globale et de rétribution globale

Au cours des années 1980 jusqu'aux années 2000, de nouvelles variables d'action pour le management des rémunérations ont été émergées. L'expérience de l'individualisation des salaires a permis le développement de nombreuses formes de rétribution liée aux compétences ou aux performances. Les expertes de la rémunération ont essayé de tirer des enseignements par l'expérimentation des pratiques de rémunération afin de proposer une version plus adaptée pour le domaine des salaires. L'introduction d'une rémunération à la performance et la mise en place de l'entretien individuel d'évaluation incarnent véritablement le changement de la gestion des rémunérations (Soufflet, 2013). Les nouvelles variables de rémunération et les interrogations qu'elles suscitent en GRH, ont mené les spécialistes de la rémunération à définir une structure de la rémunération. En effet, les experts du domaine essaient de déterminer des catégories homogènes d'éléments de rémunération (les variables d'action) auxquelles ils associent des objectifs, soit de management des ressources humaines (attirer, satisfaire, motiver, impliquer, etc.), soit économiques (efficacité fiscale, flexibilité de la masse

salariale, etc.). C'est dans cette optique que les concepts de rémunération globale et de rétribution globale sont apparus. (Roussel, 1996).

2. Rémunération globale et rétribution globale : quelles différences ?

2.1. Rémunération globale

Les experts en GRH se sont concentrés sur le concept de la rémunération globale. D'après le Béard et al. (1986), la rémunération globale désigne la totalité des gratifications versées directement en salaire et indirectement sous formes d'avantages (œuvres sociales, complément de retraite, etc.).

Pour Donnadiou (1993), la rémunération globale est l'addition de la rémunération fixe (salaire de base, prime, etc.), des périphériques légaux (intéressement, PEE, PEI, etc.), des périphériques sélectifs (avantages en nature, complément de retraite, etc.), et des périphériques statutaires (œuvres sociales, loisirs, mutuelle, etc.).

La rémunération globale est définie comme étant « *l'ensemble des éléments matériels de la rétribution qui ont une valeur financière pour le salarié et un coût pour l'employeur* » (Roussel, 1994, p.9-10). Roussel postule également que par rémunération globale il faut entendre le salaire ou le traitement ordinaire payé, directement ou indirectement, en espèces ou en nature par l'employeur au travailleur en raison de l'emploi de ce dernier. En termes de contenu, cette définition divise la rétribution en deux catégories, une directe et une autre indirecte. La rémunération directe représente tous les éléments de salaire versés en espèce par contre la rémunération indirecte représente l'ensemble des rétributions tangibles versées sous la forme d'avantage divers (leur versement ne se fait pas en espèce).

2.2. Rétribution globale

Le Berre (1993), précise que la rétribution globale comprend le salaire de base, les éléments de rémunération qui sont évaluables économiquement en dehors du salaire de base, et la rémunération subjective qui est considérée par un employé comme une récompense tel que le statut social, le pouvoir et la réalisation de soi.

Cette notion de la rétribution globale a été proposée et détaillée par Sire et David (1993) afin d'identifier des variables d'action répertoriées en deux catégories, soit en rétribution intrinsèque soit en rétribution extrinsèque. Selon ses auteurs, la rétribution globale comprend onze variables d'action, dont huit appartiennent à la rétribution extrinsèque et trois à la

rétribution intrinsèque. La rétribution extrinsèque est composée de variables indépendantes du contenu de l'activité de l'employé. Quant à la rétribution intrinsèque, elle est composée des éléments qui sont attachés au contenu même de l'emploi occupé, en l'occurrence les perspectives de carrière, le statut social (fonction occupée, image de l'employeur), et l'intérêt du travail (caractère enrichissant du travail). La rétribution globale est en effet la somme des composantes intrinsèques et extrinsèques (Soufflet, 2013).

Notre recherche s'intéresse aux éléments de rémunération qui appartiennent à la rétribution extrinsèque. Cette partie semble affirmer une proximité de sens entre les deux notions : la rémunération globale et la rétribution globale. Cette proximité de sens peut amorcer des ambiguïtés et des confusions dans le travail empirique. Il est donc nécessaire de faire la différence entre ces deux concepts.

2.3. Différence entre la rémunération globale et la rétribution globale

Le tableau ci-après propose une synthèse des définitions des concepts représentatifs du rapport salarial et en particulier celles liées aux concepts afférents à la contrepartie d'échange de la force de travail (qualification, compétence et performance, en d'autre expression plus général la « contribution »).

Tableau 2 : définition des termes « rétribution » et « rémunération »

Concept	Définition
Rétribution	1. Ce que reçoit le salarié de l'organisation en échange de ce qu'il lui apporte (sa contribution). 2. Numérateur du ratio d'équité.
Rétribution globale	Ensemble de ce que le salarié reçoit de l'organisation sous forme de rémunération fixe, de rémunération variable, d'avantages en nature, de rémunération différée et de rétribution intrinsèque ou symbolique.
Rétribution intrinsèque	Au-delà de la rémunération, désigne ce que le salarié apprécie dans son travail (opportunités de carrière, développement des compétences, intérêt du travail, climat social, environnement du travail, statut social, etc.).
Rémunération	Contrepartie du travail du salarié, déterminé dans le contrat de travail sous réserve des avantages résultant des accords collectifs, des usages de l'entreprise ou des engagements unilatéraux des employeurs. La rémunération comporte un salaire fixe, des éléments variables, des éléments différés, des avantages monétaires et non monétaires, des éléments directs et indirects.
Rémunération globale	Ensemble des composantes fixes et variables, immédiates et différées, individuelles et collectives, monétaires et non monétaires perçues par le salariés pour son travail.
Rémunération variable	Élément de la rémunération dont le montant dépend du niveau de performance collective (intéressement, participation, prime collective) ou individuelle (bonus, prime d'objectif, prime exceptionnelle).

Source : (Peretti, 2006, p. 281)

Les termes de rétribution et de rémunération ont été fréquemment utilisés d'une manière assimilée pour déterminer la contrepartie d'un travail, car ils recouvrent un sens similaire. Cependant, ils ne permettent pas aujourd'hui de rendre compte identiquement le rapport salarial en vue de l'évolution de leurs composantes respectives. La confusion se justifie par des éléments communs aux deux notions mobilisées par la littérature. Le verbe rétribuer ce n'est pas seulement rémunérer. La rétribution correspond à un contenu plus étendu et plus extensif que la notion rémunération, puisqu'elle inclut des compensations matérielles, immatérielles et symboliques comme les conditions de travail et l'intérêt des tâches à accomplir (Sire, David, 1993). Quant à la rémunération globale, elle « *est la contrepartie du travail du salarié, déterminée dans le contrat de travail sous réserve des engagements, unilatéraux de l'employeur, elle comporte un salaire fixe, des éléments variables différés des avantages monétaires et nom monétaire, des éléments directs et indirects* » (Peretti, 2008, p.133).

3. Typologies de la rémunération globale hors la vision RH

Les composantes de la rémunération ont fait l'objet de nombreux modèles de classifications. Les typologies les plus anciennes furent élaborées par les juristes, les économistes et les sociologues. Les modèles les plus récents, sont issus du développement des gestionnaires et en particulièrement par des spécialistes en gestion des ressources humaines. Nous présentons tout d'abord les modèles de rémunération hors le champ de GRH et après celle élaborée en management des ressources humaines.

3.1. Modèle juridique

Dans l'approche juridique la rémunération du travail est considérée, à la fois comme un coût de production pour l'entreprise et un revenu pour le travailleur. Le droit du travail, le droit fiscal et de la sécurité sociale ont amené le juriste à classer les éléments de la rémunération. En 1993, Le Berre a apporté une lecture plutôt juridique sur le domaine de la rémunération. Cette lecture est centrée sur le respect de la législation du travail et de la réglementation. Dans cette optique, la rémunération correspond à toute somme servie en contrepartie du travail accompli. La typologie proposée par Le Berre est similaire à celle du dictionnaire permanent social. Elle distingue trois catégories, à savoir : le salaire de base, les accessoires de salaire et les compléments de salaire. Le salaire de base est versé en contrepartie du travail fourni par l'employé. Il est prévu dans le contrat de travail et la réglementation complémentaire (convention collective, accord, etc.). Il représente le flux inverse de l'apport en force de

travail de l'employé. Cette force de travail est en fonction de la qualification, de l'expérience et de la contribution du salarié dans l'entreprise. Il est qualifié parfois du salaire majoré lorsqu'il intègre le paiement d'autres primes (prime de danger, prime de rendement, etc.). Les accessoires de salaire sont formés par les avantages en nature et les frais professionnels inhérents au travail. Enfin, les compléments de salaire comprennent par les gratifications bénévoles. Elles sont accordées par l'employeur en fonction de son appréciation de chaque salarié. Elles doivent avoir le caractère de constance (attribution régulière chaque année), de flexibilité (chaque versement est calculé selon, les mêmes modalités), et de généralité (attribution à tous les employés).

Ce modèle a l'avantage d'être clair et simple, car il propose que trois catégories. Il distingue la rémunération directe (salaire de base et compléments de salaire) de la rémunération indirecte (accessoires de salaire). Cette typologie a fait l'objet de référence pour certains auteurs dans le domaine de la gestion comme Milkovich et Newman (1990). En revanche, elle nécessite d'être complétée et restructurée, car de nombreuses composantes utilisées par les gestionnaires ne figurent pas (protection sociale, retraite complémentaire, etc.), et il est difficile de savoir où se situent les composantes de la rémunération étudiées. Il semblerait qu'elles soient assimilées dans leur ensemble à des compléments de salaire.

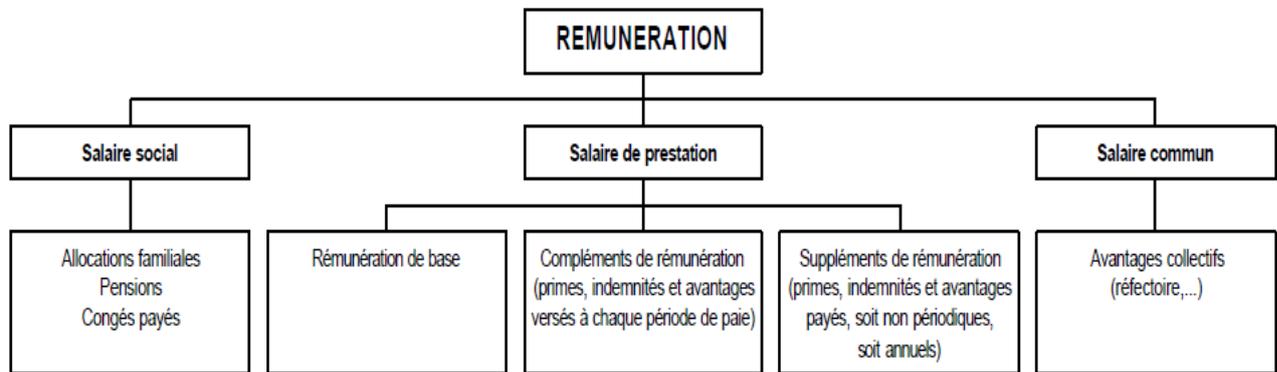
3.2. Modèle économique

Généralement, la structure de la rémunération contribue à atteindre des objectifs économiques comme l'amélioration de la productivité et la rentabilité et la réduction du coût de la main d'œuvre. Les économistes ont proposé une grande diversité de modèle sur la rémunération pour connaître le montant et la composition des revenus des travailleurs. L'une de ces études est celle de Coutrot & Madinier (1987). Ces auteurs proposent une approche économique pour la rémunération en différenciant le salaire de base des compléments de salaire et les éléments mensuels de ceux qui ne le sont pas (Mankar Bennis & Faridi, 2016). Les compléments de salaire sont segmentés en compléments directs (la participation, l'intéressement, les avantages en nature divers, les primes de trajets, suppléments familiaux, etc.) et compléments indirects (la protection sociale et les œuvres sociales). Cette typologie associe le salaire direct à l'objectif d'équité et de satisfaction, les primes non mensuelles à la motivation, la participation à l'implication et les avantages en nature, les dépenses en œuvres sociales, les mutuelles et retraites complémentaires à la satisfaction et la fidélité. Toutefois, ce modèle ne distingue pas la rémunération directe de la rémunération indirecte.

3.3. Modèle social

En sociologie Bolle De Bal (1967) propose un modèle simplifié sur la rémunération. La figure suivante présente les catégories et les éléments qu'il comprend.

Figure 6 : classification sociologique simplifiée de rémunération de Bolle De Bal (1967)



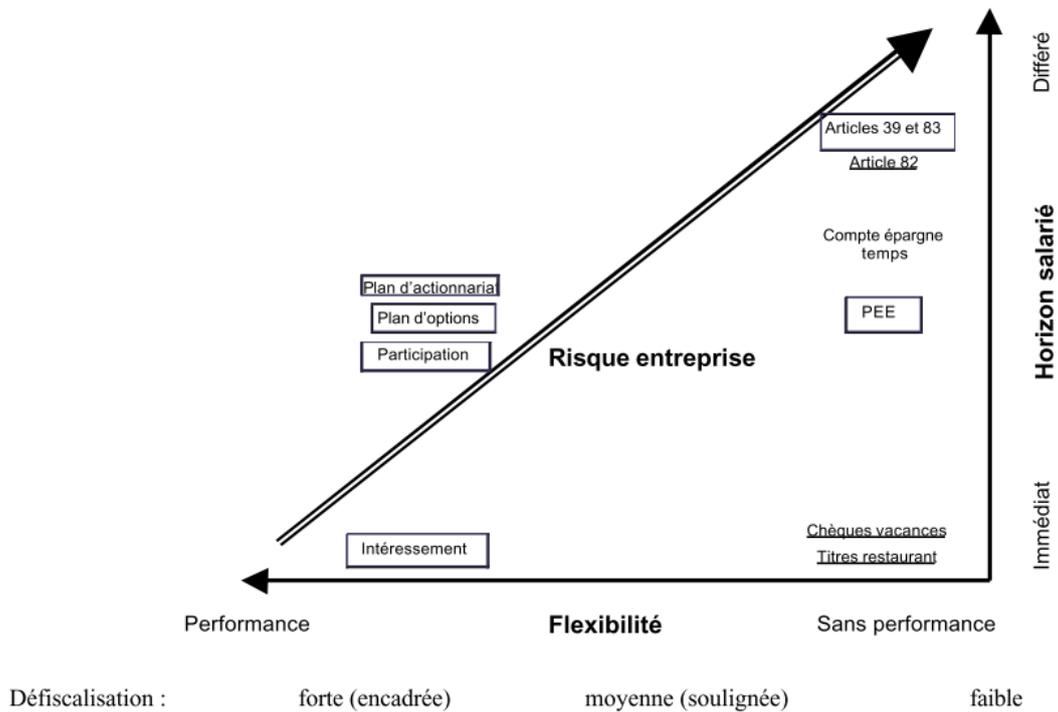
Source : (Gosse & Vernier, 2000, p. 04)

Ce modèle distingue trois catégories pour le domaine des salaires. Il s'agit du salaire de prestation, du salaire social et du salaire commun. Ce modèle s'avère très opérationnel, mais il manifeste peu d'intérêt d'un point de vue managérial en termes d'objectif. Il a le mérite de proposer deux notions importantes : le complément et le supplément de salaire. Ces deux formes sont reprises dans certains modèles plus récents issus de la gestion des ressources humaines (Guerrero, 2014).

3.4. Modèle financier

En étudiant divers modèles de la rémunération dans différents champs disciplinaires, Gosse & Vernier (2000) ont constaté qu'aucune typologie ne prend en considération le risque financier de l'entreprise. Ces auteurs en tant que gestionnaire de formation, ont essayé de repérer des éléments de rémunération qui peuvent être utilisés comme variables d'action et sur lesquels les entreprises peuvent agir sur la situation financière. Pour construire ce modèle deux dimensions ont été retenues : la flexibilité financière et l'horizon temporel du versement pécuniaire. Ces deux facettes ont été associées à deux caractéristiques secondaires : en fonction du caractère obligatoire ou volontaire et du niveau d'individualisation. La figure 7 ci-après montre cette conception financière.

Figure 7 : typologie des éléments de la rétribution extrinsèque



Source : (Gosse & Vernier, 2000, p. 16)

Cette typologie n'évoque que les éléments de l'épargne salariale : intéressement, participation, les plans d'actionnariat, les comptes épargnes et les stock-options. La principale limite de ce modèle réside sur le fait qu'il traite que la catégorie des éléments variables et différés de la rémunération pour le compte de la performance financière. La performance au travail et ses déterminants ne sont pas évoqués dans ce modèle.

4. Rémunération globale : classification en gestion des ressources humaines

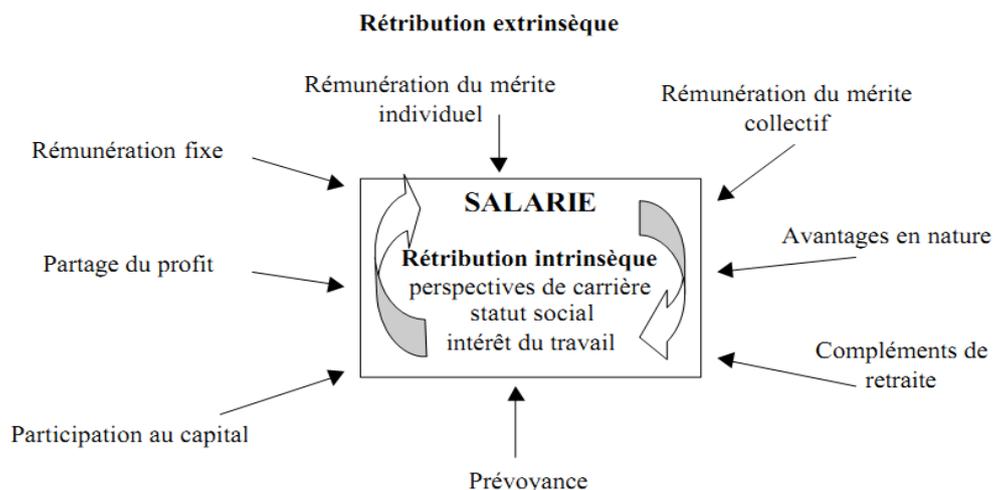
Dans notre recherche, nous nous intéressons aux modèles de la rémunération qui sont conçus en fonction des préoccupations des gestionnaires des ressources humaines et non pas de ceux élaborés par des économistes et des juristes ou même des comptables. Le but de cette partie est d'élaborer ou de développer une classification des éléments de la rémunération en termes de contenu et de vision des gestionnaires de la fonction ressources humaines pour les entreprises économiques algériennes. Le propos de cette recherche n'est pas d'aborder la question des méthodes d'élaboration de grille de salaires, soit une classification selon le poste de travail ou selon les compétences du travailleur, comme nous l'avons indiqué dans la section précédente (page 25) pour illustrer l'importance des méthodes de classification pour élaborer des grilles de salaires (Méthodes globales et méthodes analytiques).

En GRH, il y a diverses approches pour regrouper les éléments de rémunération. Cela découle du centre d'intérêt des expertes. Sire et David (1993) ont classé les éléments de salaire dans une vision stratégique de rémunération. Donnadiou (1993) a privilégié un regroupement des éléments de rémunération pour assurer la flexibilité et l'implication. Deguy (1989) a proposé une classification dans le cadre de la politique des ressources humaines. Roussel (1996) a proposé un modèle qui vise un regroupement des éléments de la rémunération globale en fonction de deux objectifs recherchés par les responsables de la fonction ressources humaines : la satisfaction au travail et la motivation au travail. Soufflet (2013) a proposé un modèle de la rétribution globale pour les collectivités territoriales pour examiner l'effet des pratiques de la rétribution totale sur trois attitudes au travail : la satisfaction, la motivation et l'implication. Enfin, Renaud, Morin, Saint-onge, Morin & Forest (2016) ont conceptualisé un modèle pour éclairer les liens entre les diverses composantes de la rémunération globale et le turnover du personnel.

4.1. Modèle de Sire Bruno et David Philippe (1993)

En étudiant les pratiques de rémunération dans les entreprises françaises dans le cadre de la vision stratégique de la gestion des rémunérations, Sire Bruno et David Philippe (1993) ont découpé la rémunération en rétribution intrinsèque et rétribution extrinsèque. La figure suivante présente les éléments de ses deux catégories.

Figure 8 : rétribution globale de Sire et David (1993)



Source : (Gosse & Vernier, 2000, p. 08)

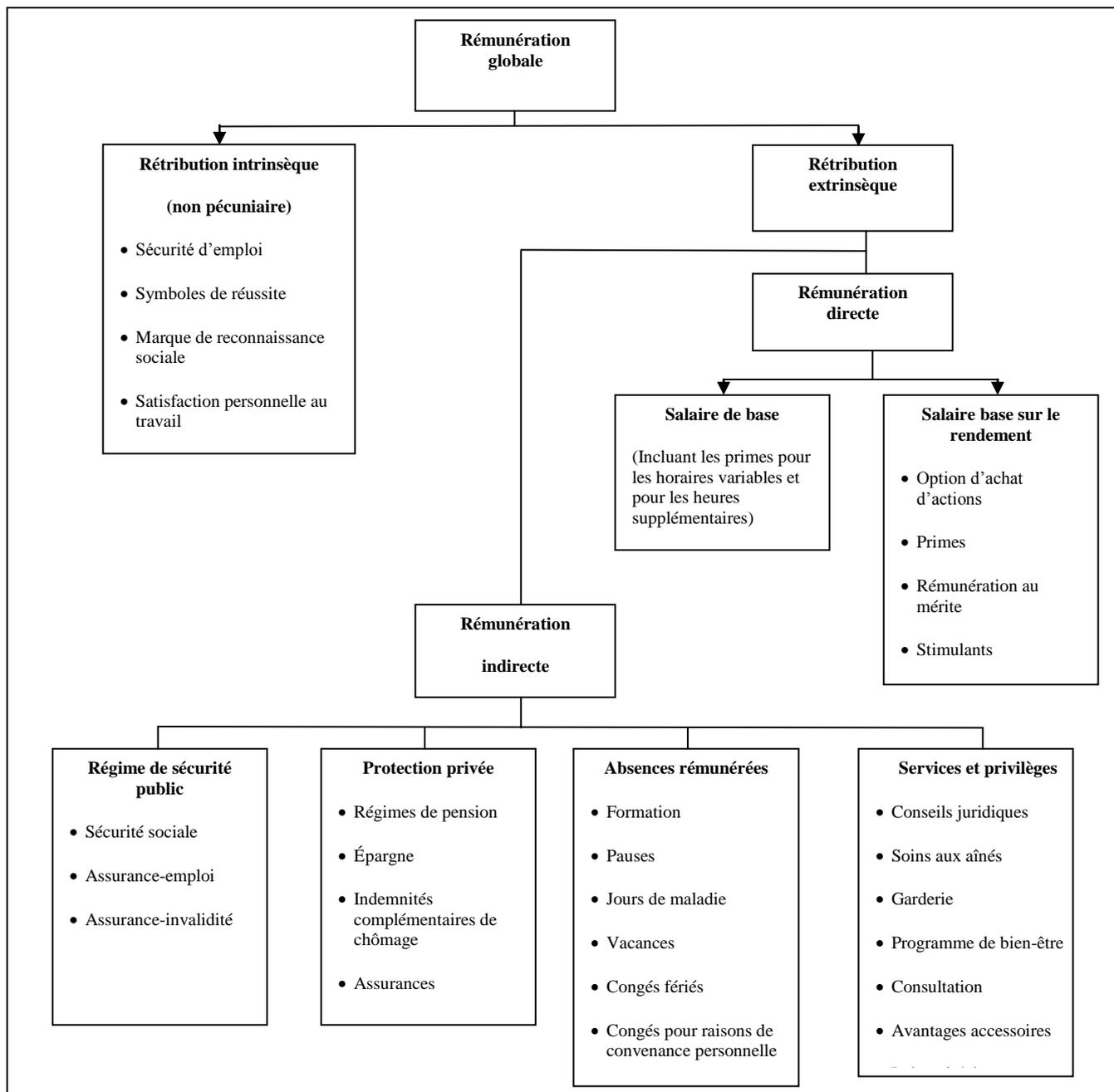
La rétribution intrinsèque est attachée aux contenus de l'emploi occupé et se compose essentiellement des avantages de carrières comme l'avancement, le statut social et l'intérêt du travail. La rétribution extrinsèque est attachée aux éléments traditionnels de la rémunération. La rétribution extrinsèque est décomposée en huit catégories, synthétisées comme suit :

- La rémunération fixe : elle englobe le salaire de base, les primes fixes et le complément de salaire fixe.
- La rémunération du mérite individuel : elle regroupe les primes et les bonus individuels.
- La rémunération du mérite collectif : elle contient les primes et les bonus collectifs (à l'exclusion des formules de partage du résultat global).
- Le partage du profit : il regroupe l'intéressement, la participation, l'abondement au plan d'épargne d'entreprise (PEE).
- La participation au capital : elle englobe l'actionnariat et les options sur actions.
- Les avantages en nature et aide diverses : elles englobent divers avantages comme les aides aux loisirs, les aides au logement, les prêts et les conseils financiers, la voiture, etc.
- Les compléments de retraite : elles contiennent les régimes de retraite.
- La prévoyance : elle regroupe les mutuelles et les assurances.

Les principaux objectifs de la distinction des éléments de la rétribution en contenu intrinsèque et extrinsèque dans la vision stratégique sont centrés sur l'individu pour l'attraction et la fidélisation. Cette typologie vise également des objectifs organisationnels en matière de flexibilité et de performance. Toutefois, cette approche est limitée aux variables d'action en termes de motivation, de satisfaction et de mobilisation des compétences qui représentent les principales facettes de la performance individuelle au travail.

Le modèle de Simon, Tania, Susan et Randall, (2008) propose une distinction similaire à la classification qui a été développée par Sire et David (1993) en rémunération intrinsèque de la rémunération extrinsèque dans le contexte canadien. L'objectif de ces auteurs est de lier le domaine de la rémunération avec d'autres activités de GRH et en particulier le domaine du recrutement par l'étude de l'attraction des rétributions tangibles et intangibles, et le domaine de carrière en examinant le thème de la fidélisation des salariés par des éléments de la rémunération intrinsèque et extrinsèque. La figure ci-après illustre cette classification.

Figure 9 : éléments intrinsèques et extrinsèques de la rétribution globale



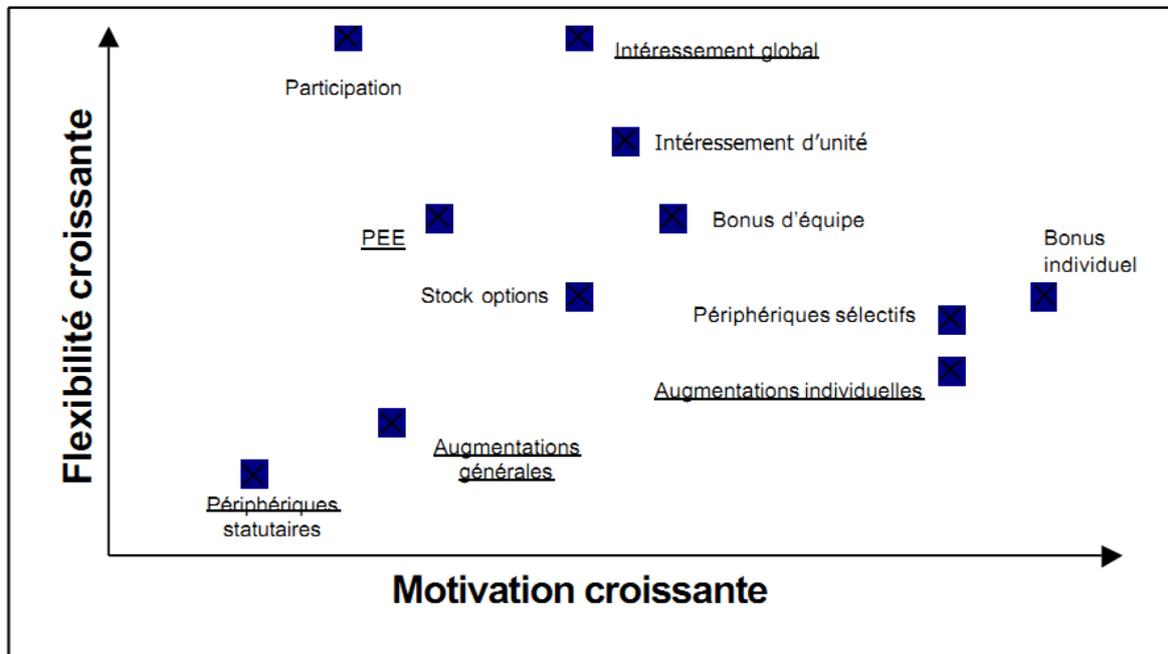
Source : (Simon, Tania, Susan, & Randall, 2008, p. 10)

4.2. Modèle de Gérard Donnadiou (1993)

Un autre regroupement des composantes de la rémunération a été effectué par Gérard Donnadiou (1993) dans le cadre de la politique de rémunération. Cette typologie est connue sous le nom de pyramide de rémunération. Cette conception revêt deux versions. La deuxième version comprend trente-sept éléments de rémunération regroupés dans quatre grandes

catégories. La figure ci-après illustre l'ensemble des éléments principaux de la rémunération de cette classification.

Figure 10 : modèle de Donnadieu (1997)



Source : (Donnadieu, 1997)

Dans la version complète de la rémunération globale de Donnadieu, nous retrouvons les catégories et les éléments de salaire qu'elles comprennent :

- La rémunération directe : elle englobe les éléments de salaire de qualification, de compétences et de performances, les augmentations générales et les augmentations et les bonus individuels ;
- Les périphériques légaux (officiels) : elle regroupe l'intéressement, la participation, PEE, stock options, etc. ;
- Les périphériques sélectifs (rapprochés) : elle contient les frais de déplacement, de représentation, de voiture de société, etc. ;
- Les périphériques statutaires (éloignés) : elle englobe le complément de retraite, la prévoyance familiale, la maison de retraite, etc.

Cette approche propose une classification de l'ensemble des éléments de la rémunération totale. Elle vise deux objectifs principaux : une flexibilité croissante et une motivation accrue.

Elle est limitée, car elle propose des variables d'action difficilement identifiable. Par exemple l'objectif de la motivation est assigné aux primes variables et à l'intéressement, mais ces deux éléments ne figurent pas dans la même catégorie, les primes variables sont intégrées dans la catégorie de la rémunération directe et l'intéressement est introduit dans la catégorie des périphériques légaux.

4.3. Modèle de Michel Deguy (1989)

Un autre découpage a été effectué par Michel Deguy (1989). Il correspond à une vision classique de la politique des ressources humaines, car les buts de cette approche sont généraux. Elle propose une classification en trois parties. Une partie fixe qui rémunère la fonction remplie et la compétence avec laquelle elle est attribuée selon les principes d'équité interne et de compétitivité externe. Une partie variable pour attribuer la réalisation des objectifs individuels ou collectifs selon les principes de la motivation de l'employeur et de la responsabilisation. La troisième partie est une couverture sociale, elle libère les salariés de préoccupations d'ordre familial, personnels et de prévoyance.

Cette classification propose des variables d'action identifiables, car la rémunération fixe est attachée à la satisfaction par la recherche de l'équité et la récompense des compétences mobilisées, la rémunération variable est utilisée pour motiver les collaborateurs et récompenser les performances, et enfin la couverture sociale est un facteur de satisfaction.

4.4. Modèle d'Émilie Audrey, Soufflet (2013)

En se basant sur les travaux de Sire et Davide (1993), Soufflet (2013) a proposé un modèle de la rétribution globale pour les collectivités territoriales en France. Ce modèle est similaire à celui de Sire et David en rétribution intrinsèque et extrinsèque, mais il intègre d'autres composantes et les regroupe dans d'autres catégories. Cette classification a été développée dans le cadre des perspectives théoriques du contrat psychologique pour examiner l'effet des pratiques de la rétribution totale sur trois attitudes au travail. La satisfaction, la motivation et l'implication sont les objectifs recherchés par cette étude. Le tableau 3 ci-dessous synthétise la conception de la rétribution globale proposée par Soufflet (2013).

Tableau 3 : modèle de la rétribution globale de Soufflet (2013)

RETRIBUTION EXTRINSEQUE (7 variables de nature transactionnelle, liées à l'emploi et à la fonction)	RETRIBUTION INTRINSEQUE (4 variables de nature relationnelle, liées au poste et au management du service)
<p style="text-align: center;">REGIME INDEMNITAIRE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Primes diverses • Prime de Fonction et de Résultat (PFR) • Nouvelle bonification Indiciaire (NBI) • Indemnité d'Administration et de Technicité (IAT) <p style="text-align: center;">PERSPECTIVES D'EVOLUTION DE CARRIERE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promotion interne • Avancement de grade • Avancement d'échelon • Formation <p style="text-align: center;">ACTION SOCIALE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prestations sociales • Prévoyance <p style="text-align: center;">ORGANISATION DU TRAVAIL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Heures supplémentaires • Compte-Epargne Temps <p style="text-align: center;">AVANTAGES EN NATURE</p> <p style="text-align: center;">MEDAILLES</p> <p style="text-align: center;">TRAITEMENT INDICIAIRE</p>	<p style="text-align: center;">RECONNAISSANCE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Valoriser et recadrer • Ecoute et soutien • Considération de la personne <p style="text-align: center;">INTERET DU TRAVAIL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sens, objectifs et feed-back • Autonomie et responsabilités • Diversité des missions <p style="text-align: center;">QUALITE DE VIE AU TRAVAIL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ambiance de travail • Communication et transparence des informations • Organisation du temps de travail <p style="text-align: center;">PERSPECTIVES D'EVOLUTION DE CARRIERE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluation • Mobilité • Formation

Source : (Soufflet, 2013, p. 151)

Les éléments de rétribution intrinsèque sont définis par défaut ou en complément des éléments de rétribution extrinsèque, selon les marges de manœuvre que l'organisation octroie aux managers, lors du processus de mise en œuvre de la rétribution. Il s'agit des éléments de type discrétionnaires, définis par le manager dans l'interaction avec ses collaborateurs. Cette catégorie regroupe quatre variables de nature relationnelle liées au poste et au management du

service, il s'agit de la reconnaissance, de l'intérêt du travail, de la qualité de vie au travail et les perspectives d'évolution de carrière.

Les éléments de rétribution extrinsèque sont définis à la fois de manière contextualisée et statutaire. La classification contextualisée prend en considération les caractéristiques de l'organisation, à savoir les valeurs, la culture organisationnelle et la relation avec les organisations syndicales. La classification statutaire prend en compte les principes du statut de la fonction publique et la politique de gestion des ressources humaines et de gestion des carrières qui englobent la gestion des rémunérations. Soufflet a identifié sept variables de nature transactionnelle, liées à l'emploi et à la fonction, il s'agit du régime indemnitaire, des perspectives liées à l'évolution de carrière, les actions sociales, les indemnités et les primes liées à l'organisation du temps de travail, les avantages en nature, les médailles et les traitements indiciaires.

Cette typologie est limitée, car elle ne précise pas l'effet de certains éléments de la rétribution globale sur les trois objectifs. De plus, certaines composantes de nature intrinsèque ont été intégrées dans des catégories de rémunération extrinsèque, comme le cas de la formation qui a été assimilé à la promotion et l'avancement dans la grille des salaires. Même si cette étude vise la performance individuelle des agents territoriaux, mais elle omit le rôle très important de la dimension de compétence des travailleurs.

4.5. Modèle de Renaud, Morin, Saint-onge, Morin et Forest (2016)

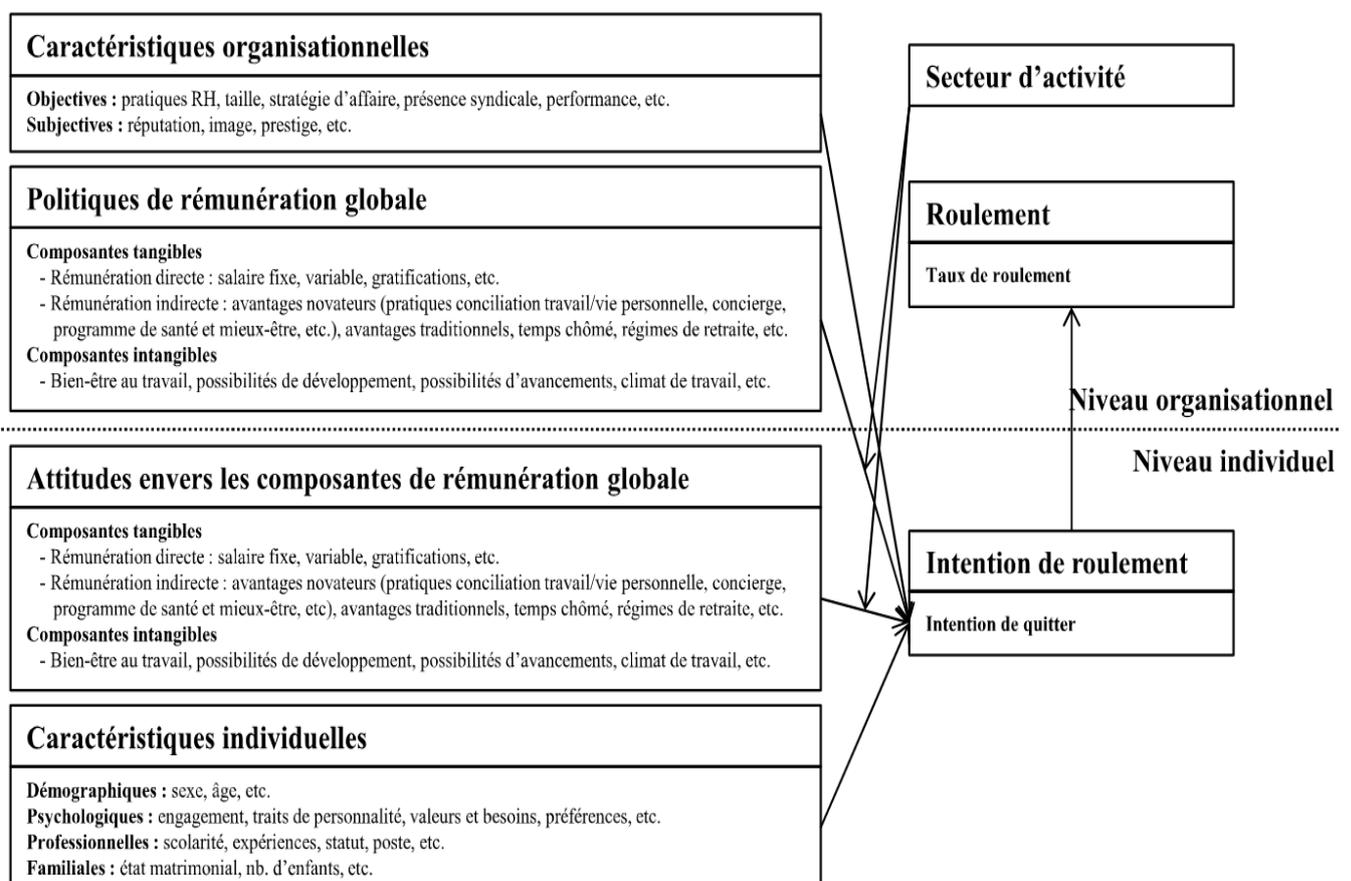
En s'appuyant sur les résultats des études passées et au sein d'une économie de plus en plus axée sur le savoir, Renaud, Morin, Saint-onge, Morin & Forest (2016) ont proposé un modèle pour examiner le lien entre la rémunération globale et le turnover des travailleurs des générations Y et Z qui semblent moins loyaux à un employeur et plus exigeants quant au contenu du travail comparativement aux générations précédentes. Ce modèle comprend deux niveaux d'analyse, à savoir le niveau individuel et le niveau organisationnel par la prise en considération du secteur d'activité. En effet dans cette recherche, le secteur d'activité est considéré comme une variable modératrice.

Pour construire ce modèle et éclairer les liens entre les diverses composantes de la rémunération globale et le turnover du personnel, les auteurs ont mobilisé plusieurs perspectives théoriques pour deux angles d'analyse : individuelle et organisationnelle. Sur le plan individuel, les auteurs précités expriment la nécessité de mieux comprendre les attentes

des employés à l'égard des éléments de rémunération globale de manière à aider les employeurs à les fidéliser notamment quand ils ont des valeurs et des forces cohérentes avec la stratégie de l'entreprise. Sur le plan organisationnel, les auteurs se réfèrent à la théorie du salaire d'efficacité. Cette perspective théorique présume qu'offrir des salaires supérieurs à celles proposées au marché permet d'attirer et de fidéliser les employés les plus compétents et les plus performants.

La figure ci-après illustre le modèle d'analyse et les liens entre les composantes de rémunération globale et le turnover du personnel.

Figure 11 : modèle de Renaud, Morin, Saint-onge, Morin et Forest (2016)



Source : (Renaud, Morin, Saint-onge, Morin, & Forest, 2016, p. 293)

Le modèle de Renaud, Morin, Saint-onge, Morin & Forest (2016) a l'air d'être complexe, car il mobilise l'ensemble des pratiques de rétribution tangible et intangible sur deux niveaux d'analyse, tant individuel qu'organisationnel, pour élucider le phénomène du turnover. Malgré cela, il ne traite qu'une seule dimension de la performance qui n'est pas déterminante par rapport à d'autres tels que la motivation, la compétence et la satisfaction. En effet, la fidélité

du personnel envers l'entreprise est liée à sa satisfaction dans le travail (Collin-Lachaud & Jean-Charles, 2006).

Dans cette conceptualisation, la rémunération globale correspond à l'ensemble des rétributions tangibles (directes ou indirectes) et intangibles reçues par l'employé en échange de sa prestation de travail. Les éléments tangibles directs se réfèrent au salaire de base et à la rémunération variable. Les éléments tangibles indirects comprennent les avantages sociaux, le temps chômé, les conditions de retraite, les avantages complémentaires et les conditions de travail. Les éléments intangibles renvoient à l'ensemble des reconnaissances intrinsèques que retirent les employés de leur travail, il s'agit de : l'estime personnelle, l'autonomie et la confiance en soi, le plaisir de travailler, la satisfaction, la reconnaissance exprimée par son supérieur ou ses collègues, etc.

4.6. Modèle de Patrice Roussel (1996)

L'une des pertinentes recherches sur la rémunération est celle du professeur Roussel (1996) qui a été menée à l'université de Toulouse en France. L'objectif de cette étude est de mesurer l'efficacité de la rémunération sur la motivation et la satisfaction au travail. Le chercheur a proposé une approche visant à évaluer l'efficacité des composantes de la rémunération globale sur la motivation et la satisfaction au travail. Le professeur a présenté tout d'abord l'ensemble des théories de la motivation et de la satisfaction attachant le collaborateur dans l'organisation. Il a classé en particulier les éléments de la rémunération en composantes liées à la rémunération individuelle, à la rémunération flexible et aux avantages divers. Il a exposé ensuite les différentes enquêtes réalisées auprès de 579 salariés et traitées à l'aide de la méthode des analyses des données avancées sous le logiciel LISREL. Des analyses détaillées sur la base du modèle d'équations structurelles pour vérifier douze (12) hypothèses afin d'éclairer la problématique. Enfin, il a présenté les résultats issus de cette recherche, il a conclu que la rémunération fixe est efficace sur la base des augmentations individualisées et par rapport au mérite.

Selon Jacques Igalens dans la préface de l'ouvrage « Rémunération, Motivation et Satisfaction au travail » de Roussel (1996), « *l'importance dans cette recherche est de montrer qu'on ne peut pas poursuivre plusieurs objectifs à la fois avec le même outil* » qui dans ce cas la rémunération. Cette recherche permettra aux dirigeants de clarifier les réponses qu'ils ont à donner au défi de garantir les grands équilibres qui ont un apport direct avec la rétribution. Les DRH ont une tendance vers la minimisation du coût du travail, condition de la

compétitivité. De veiller à ce que d'une part la satisfaction, condition du climat social, d'autre part la motivation condition de la performance, soient à un niveau qui assure la pérennité de l'entreprise. C'est un objectif difficile à atteindre parce qu'il est composé de plusieurs variables indépendantes : les composantes de la rémunération.

Cette démarche de recherche a pris notre attention et mérite d'être prise en considération dans notre étude pour réaliser notre recherche. Nous inspirerons de certaines idées sur le plan universalisme de cette étude pour ensuite l'introduire dans notre contexte contingent. Dans ces travaux, Roussel (1996) a proposé un découpage des éléments de la rémunération sur la base d'une comparaison entre différentes classifications pour apprécier l'effet des composantes de la rémunération totale sur la motivation et la satisfaction au travail. Cette classification décompose la rémunération globale en huit catégories partagées en deux parties. Elle est illustrée par le tableau suivant :

Tableau 4 : composantes de la rémunération globale de Roussel (1996)

Rémunération directe	Rémunération indirecte
<ul style="list-style-type: none"> • Rémunération fixe • Rémunération variable • Revenu différé 	<ul style="list-style-type: none"> • Indemnités-remboursements-primes-participations pour frais divers • Avantages en nature • Dépenses sociales et loisirs • Régimes complémentaires de retraite et de prévoyance

Source : (Roussel, 1996, p. 95)

La première partie est la rémunération directe, elle englobe trois catégories : la rémunération fixe, la rémunération variable et le revenu différé. La deuxième partie est relative aux avantages en nature, elle englobe quatre catégories : les indemnités-remboursement-primess-participation pour les frais divers, les avantages en nature, les dépenses sociales et loisirs et les régimes complémentaires de retraite et de prévoyance. Les catégories regroupent en elle-même plusieurs éléments de la rémunération.

Pour élaborer cette classification, Roussel (1996) s'est appuyé sur quatre critères :

- La classification de la rémunération doit être adaptée à la définition de la rémunération choisie ;

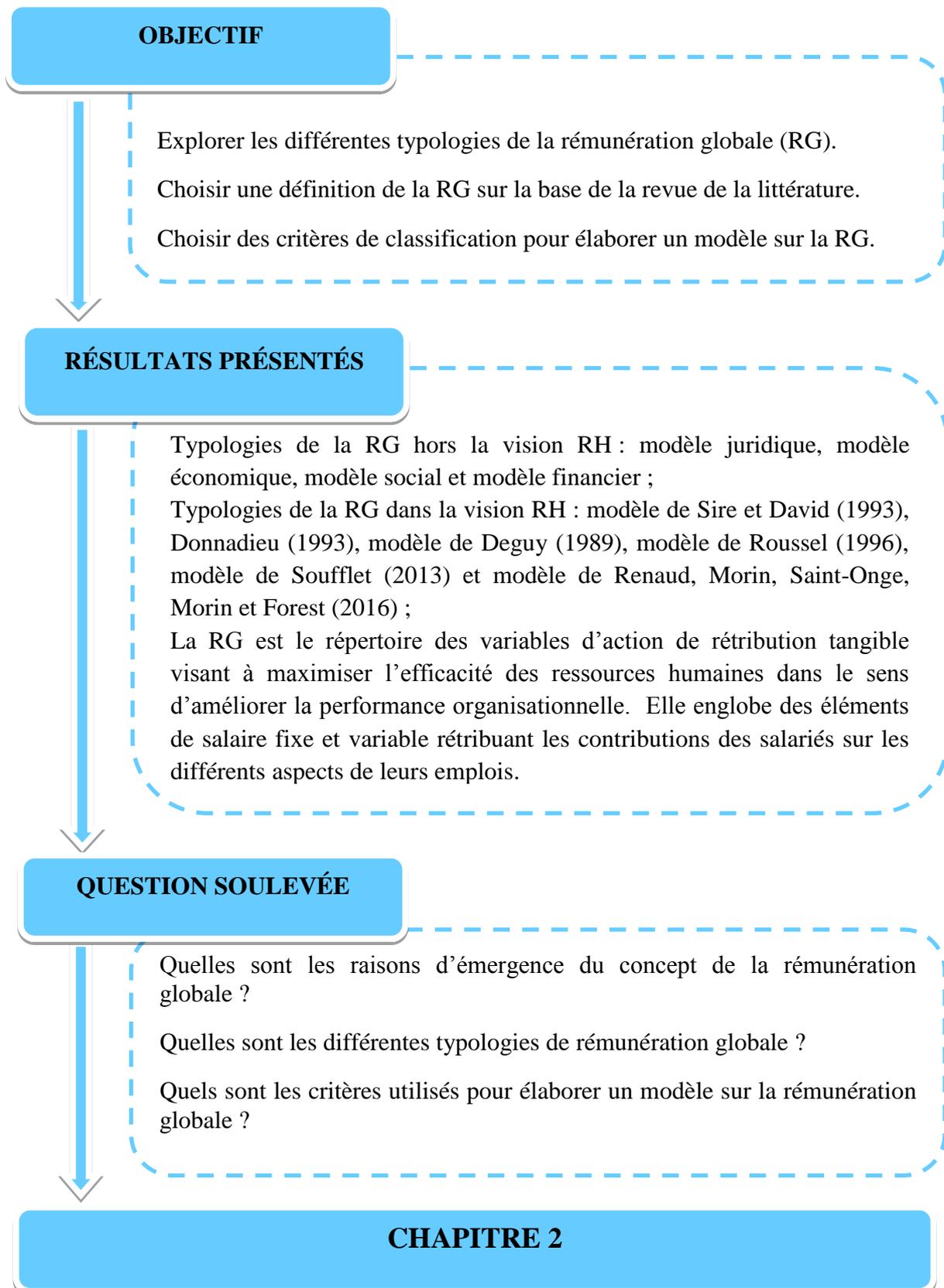
- La classification doit synthétiser l'ensemble des éléments de la rémunération directe et indirecte, et de représenter clairement l'ensemble des éléments de la rétribution globale des salariés de l'entreprise ;
- La classification doit résumer les éléments dans des catégories pertinentes, susceptible de résoudre les besoins et les attentes des salariés et de l'entreprise ;
- La classification doit définir des groupes d'éléments de rémunération qui peuvent être utilisés par les gestionnaires des ressources humaines comme variables d'action associées à des objectifs bien déterminés.

Dans notre recherche, nous avons fait le choix sur cette conception pour expliquer les phénomènes de satisfaction et de motivation envers les pratiques salariales. De plus, nous souhaitons étudier le rôle de la rémunération à mobiliser les compétences requises des salariés pour la réalisation des performances. Ce dernier point représente une insuffisance observable dans la classification de Roussel (1996), car la compétence et la performance au travail n'apparaissent que d'une manière implicite dans son travail de recherche. L'approche de Roussel distingue la rémunération directe de la rémunération indirecte en deux parties, elle propose une classification claire et complète des éléments de la rémunération : quatre-vingt (80) éléments de salaires. Ces éléments sont regroupés dans huit catégories, ce qui facilitera la recherche empirique, car nous ne pouvons pas étudier tous les éléments de la rétribution un à un. Cette approche est claire et offre des variables d'action identifiable pour examiner l'efficacité de la rémunération sur la performance individuelle et ses déterminants.

Cependant, les classifications présentées dans cette section indiquent qu'il est possible de construire un modèle plus précis dans la définition des catégories, et spécifique au contexte de l'étude de cas, c'est pourquoi nous observerons les pratiques de l'entreprise en cas d'étude pour construire une en fonction des préoccupations des directeurs des ressources humaines (DRH). Celle-ci sera la première étude qui nous facilitera notre recherche.

Durant cette étude le terme rémunération globale (RG) sera constamment utilisé pour indiquer l'ensemble des éléments directs et indirects de la rétribution.

Figure 12 : synthèse de la section 2 du chapitre 1



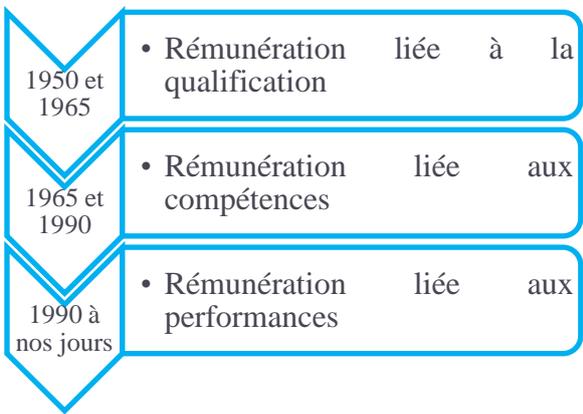
Conclusion

Ce chapitre nous a permis de démontrer l'importance de la rémunération sur le plan stratégique de l'organisation et pour la gestion des ressources humaines qui se traduit par la recherche de comportements favorisant une performance durable au milieu du travail. Les préoccupations des gestionnaires envers les objectifs de gestion des ressources humaines (d'attractivité, de fidélisation et d'engagement, etc.) expliquent le développement et le renouvellement des politiques et des pratiques de rémunération notamment celles liées aux compétences et aux performances. Ces derniers éléments constituent un premier intérêt pour cette recherche.

Les spécialistes visent à organiser les éléments de la rémunération en les regroupant dans des catégories qui permettent d'assigner des objectifs bien précis. Les gestionnaires des ressources humaines, muni de cette information, sont en mesure de les utiliser pour atteindre les objectifs qu'ils se fixent. Dans cette intention, nous essaierons d'élaborer un modèle de la rémunération globale en fonction des objectifs suivants : la satisfaction, la motivation, la compétence et la performance au travail. En effet, les typologies de la rémunération globale sont construites essentiellement en GRH et restent inopérantes face aux exigences de la performance individuelle et en particulier la combinaison de trois dimensions importantes de la performance au travail, en l'occurrence, la satisfaction, la motivation et la compétence. L'objectif principal vise à examiner l'impact de la rémunération globale sur la performance individuelle au travail à travers ces trois objectifs de GRH. Ceci constitue en soit un grand intérêt pour les gestionnaires de la FRH envers ce travail de recherche.

Après avoir présenté le concept de rémunération globale et ses modèles, il conviendrait dès à présent de mettre en relation les variables d'action de la rémunération avec les objectifs que nous étudions dans cette recherche : la satisfaction, la motivation et la compétence. L'objectif est d'agir de manière optimum dans le choix des éléments de la rémunération pour optimiser la performance individuelle au travail. Effectivement, la performance au travail, ses déterminants et les théories mobilisées font l'objet du deuxième chapitre en vue d'étudier le lien entre les composantes de rémunération globale et les déterminants de la performance individuelle.

Tableau 5 : synthèse du chapitre 1

AUTEURS ET MOTS-CLEFS	
Martory & Crozet (2005)	Les trois modes de rémunérations individuelles pour la caractérisation de la RG et de la rémunération individuelle.
Roussel (1996)	Classification de la rémunération globale pour proposer un modèle.
QUESTIONS SOULEVÉES	
Qu'est-ce que la rémunération globale ? Et quelles sont ses composantes ?	
Comment se caractérise la rémunération globale dans la revue de la littérature ?	
Quels sont les critères utilisés pour élaborer un modèle sur la rémunération globale ?	
CONCEPTS CLEFS À RETENIR	
Les trois modes de la rémunération individuelle (Martory & Crozet, 2005)	Modèle de la rémunération globale de Roussel (1996)
<ul style="list-style-type: none"> • Le modèle à statut : la rémunération repose sur le grade, le diplôme (la qualification) et l'ancienneté. • Le modèle à résultats : la rémunération est liée à la performance des salariés. La partie variable représente la quasi-totalité de la rétribution. • Le modèle évolutif : la rémunération est liée aux connaissances et aux compétences et à la façon d'occuper le poste. 	<p style="text-align: center;">Les composantes de la rémunération de Roussel (1996)</p> <p>Rémunération directe : la rémunération fixe, la rémunération variable et le revenu différé ;</p> <p>Rémunération indirecte : les indemnités-remboursements-primes-participations pour frais divers, les avantages en nature, les dépenses sociales et loisirs, les régimes complémentaires de retraite et de prévoyance.</p>
Les modèles principaux caractérisant l'histoire du management des rémunérations	Les quatre critères de classification
 <p>1950 et 1965</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rémunération liée à la qualification <p>1965 et 1990</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rémunération liée aux compétences <p>1990 à nos jours</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rémunération liée aux performances 	<ol style="list-style-type: none"> 1. La classification de la rémunération doit être adaptée à la définition de la rémunération choisie ; 2. La classification doit synthétiser l'ensemble des éléments de la rémunération directe et indirecte ; 3. La classification doit résumer les éléments de salaire dans des catégories pertinentes, susceptible de résoudre les besoins et les attentes des salariés et de l'entreprise ; 4. La classification doit définir des groupes d'éléments de rémunération qui peuvent être utilisés par les gestionnaires des ressources humaines comme variables d'action associées à des objectifs bien déterminés.
RÉSULTATS	
State of the art sur la rémunération globale et les caractéristiques de ses composantes.	
State of the art sur la rémunération globale et ses typologies dans le cadre de la GRH.	
Positionnement sur la typologie de Roussel (1996) et ses critères de classification.	

CHAPITRE 2 : PERFORMANCE AU TRAVAIL ET SES DETERMINANT : LES ENJEUX DE LA REMUNERATION GLOBALE

Introduction

La performance au travail se trouve au cœur des problématiques de management des ressources humaines. Elle est une dimension importante de la performance organisationnelle. L'évolution actuelle des définitions de la performance au travail, nous conduit à l'examiner au regard de l'efficacité de l'individu au milieu du travail. C'est pourquoi, ce chapitre vise à capturer les enjeux inhérents de la notion de la performance individuelle. Dans un premier temps, nous précisons sa définition, ses différentes typologies et ses dimensions. Nous examinons comment les praticiens procèdent à l'évaluation des performances des collaborateurs au milieu du travail ? Et comment les académiciens mesurent-ils la performance au travail pour la mettre en évidence avec d'autres concepts ? Nous souhaitons également présenter les concepts étudiés –les objectifs de gestion des ressources humaines que nous visons de cette recherche : satisfaction, motivation et compétence – en tant que déterminantes de la performance individuelle au travail.

Dans un deuxième temps, nous abordons les différentes théories permettant de comprendre, les conséquences de la rémunération sur la satisfaction, la motivation et la compétence en analysant les perceptions, les attitudes et les comportements des employés d'une part et afin de capturer les effets de ces derniers sur la performance individuelle d'autre part. Dans cette partie, nous présentons notre ancrage scientifique et notre positionnement théorique. Nous précisons, à partir de celles-ci l'armature théorique qui nous permettra de proposer un modèle conceptuel intégratif de plusieurs théories afin de préparer notre projet d'investigation empirique.

SECTION 1 : PERFORMANCE AU TRAVAIL ET SES DETERMINANTS

Nous présentons dans cette section la performance individuelle au travail en passant en revue ses différentes formes et ses déterminants pour comprendre sa définition et ses enjeux contemporains, notamment dans le champ d'investigation des gestionnaires des ressources humaines qui nous intéresse, ici, tout particulièrement. Les travaux de recherche en gestion des ressources humaines, qu'elles soient académiques ou professionnelles, sont concentrés sur

les facteurs directs et indirects de la performance au travail, telles que l'absentéisme, le turnover, les rétributions salariales, les promotions, etc., ainsi que, sur les déterminants comportementaux des individuels, telles que la satisfaction, la motivation, l'implication, etc. En même temps, les études sont accentuées sur les indicateurs et les outils de mesure de la performance individuelle, telles que l'appréciation annuelle par les responsables, et plus récemment sous forme de 360°, ou encore, en fonction de qualité de service, de délai de production, de livraison, etc. L'objectif principal de ces recherches est de trouver les meilleurs ingrédients en termes de pratiques et d'outils pour produire des niveaux supérieurs de performances.

1. De la performance organisationnelle à la performance au travail

1.1. Étymologie et évolution historique du terme performance

Selon le site du centre national de ressources textuelles et lexicales (C.N.R.T.L, 2016), l'origine du mot performance remonte au milieu du 13^{ème} siècle. D'un point de vue étymologique, il proviendrait du vieux français « *parformer* » ou serait un emprunt de l'anglais performance au 15^{ème} siècle qui désignait accomplissement, réalisation et résultats réels (C.N.R.T.L, 2016). Elle recouvre trois sens : la performance peut être un succès (sens figuré), résultat d'une action et action (sens propre) (Soufflet, 2013). Ainsi, le sens de la performance dans sa définition française est le résultat d'une action, voir le succès ou l'exploit. Alors que son sens en anglais contient à la fois l'action, son résultat et éventuellement son exceptionnel succès (Dohou & Berland, 2007).

D'un point de vue historique, le mot performance a initialement été utilisé dans le milieu hippique pour représenter les résultats obtenus par un cheval de course et le succès remporté dans une course suite aux actions accomplies par le cheval. Puis, il désigna les résultats et l'exploit sportif d'un athlète. Plus récemment, au cours du 20^{ème} siècle, le mot performance s'est imposé en tant que conceptions et pratiques dans la sphère professionnelle, puis académique.

1.2. De la performance organisationnelle à la performance des individus au travail

En science de gestion, la performance est considérée comme une notion ambiguë et polysémique, rarement définie d'une manière explicite. Dans le domaine de gestion, la performance peut se définir « *comme la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens*

strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action) » (Bourguignon, 2000, p. 934). À l'instar de cette polysémie, la performance n'existe que si elle peut être mesurée et cette mesure ne peut en aucun cas se limiter à la connaissance d'un résultat (Lebas, 1995). Car les résultats obtenus sont évalués et discutés en les comparant aux résultats souhaités ou à des résultats étalons (Bouquin, 2004).

Plus récemment, la performance est devenue une notion d'une importance cruciale en management des organisations. Elle est mobilisée dans la littérature managériale pour évaluer la réalisation des objectifs organisationnels. Dans cette optique, des approches plus globales sont développées incluant des dimensions financières, sociales et environnementales pour apprécier la performance globale d'une organisation, celles-ci veillent à ne pas sous-estimer le rôle de la performance des individus au travail en optant pour une stratégie de mobilisation des ressources humaines (Hamhami & Smahi, 2012). Ce dernier point consiste à s'interroger sur les pratiques et les outils mises en œuvre dans les organisations pour améliorer la performance des individus d'une part et pour mesurer les résultats individuels d'autre part. Car les pratiques, les outils et les méthodes ont des impacts significatifs, tant sur le management des ressources humaines et la relation d'emploi, que sur l'organisation (Emery, 2003). C'est dans cette optique que de nouvelles pratiques de gestion liée aux performances individuelles sont introduites dans les organisations pour optimiser et durabiliser les performances organisationnelles.

Une recherche récente précise que la réalisation des objectifs organisationnels est liée positivement à la performance individuelle (Mitchell & Daniels, 2003). Selon, Bourguignon (2000), la définition de la performance -en termes d'action, son résultat et son exceptionnel succès - s'applique autant à l'individu qu'à l'organisation. En ressources humaines, Peretti (2011), précise que la performance des individus est généralement utilisée pour qualifier une situation consistant, pour une personne, à atteindre, voire à dépasser, les objectifs qui lui ont été fixés. D'un point de vue d'évaluation des performances au milieu du travail, elle désigne les résultats significatifs d'une personne.

Parmi les nombreuses approches conceptuelles émergentes depuis une vingtaine d'années sur la performance des individus au travail et ses déterminants majeurs, ceux de Motowidlo (2003) et de Campbell (1990). Pour Motowidlo (2003), la performance individuelle au travail est considérée comme étant une propriété d'un ensemble de comportement plutôt qu'un résultat du comportement. Selon Campbell (1990), la performance individuelle au travail ne

représente pas une conséquence des comportements organisationnels mais elle est constituée d'un ensemble de comportements que les individus mettent en œuvre lors de l'exercice de leur travail et qu'ils orientent vers les objectifs organisationnels. Ces deux approches méritent une attention particulière dans le cadre de notre recherche.

2. Définition de la performance individuelle

2.1. Performance individuelle selon Motowidlo (2003)

La performance de l'individu au travail « *est définie comme la valeur totale attendue par l'organisation des épisodes de comportements discrets qu'exerce un individu pendant une période de temps donnée* » (Motowidlo, 2003, p. 39). Cette définition constitue une avancée significative dans la connaissance du concept, car elle avance plusieurs propositions importantes (Charles-Pauvers, Commeiras, Peyrat-Guillard, & Roussel, 2007). En premier lieu, la performance des individus au travail représente un ensemble agrégé de comportements discrets qui influenceraient positivement la réalisation des objectifs organisationnels (productivité, créativité, croissance, qualité, satisfaction des clients) et que l'individu déploierait sur différentes périodes de temps (les épisodes de comportement : motivation, habileté, savoir-faire, qualité du travail, etc.). En second lieu, cette définition sous-tend que la performance d'un individu peut fluctuer au cours du temps, mais également qu'elle peut être élevée sur certaines actions et faible sur d'autres. Quoique, à tout moment, l'organisation pourra évaluer l'ensemble de ces comportements, qu'elle attend de ses employés pour les valoriser, et afin de produire une évaluation globale de la performance de l'individu (Charbonnier, Silva, & Roussel, 2007).

Il est crucial de préciser que dans la conception de Motowidlo, la performance individuelle n'est ni un comportement à part entière, ni simplement le résultat de comportements, c'est une propriété du comportement (Charles-Pauvers, Commeiras, Peyrat-Guillard, & Roussel, 2007). Cette définition permet de différencier les comportements des individus bénéfiques pour l'organisation (performance) des résultats attendus de ces comportements (efficacité). L'organisation donne de la valeur aux comportements qui l'aident à réaliser ses objectifs de productivité, de créativité, de croissance, de qualité, de satisfaction des clients, etc. En conséquence, si l'organisation se contente d'apprécier seulement les résultats de l'individu, elle prend le risque d'ignorer d'autres facteurs souvent hors de portée de l'individu et qui l'aident ou qui le freinent dans l'accomplissement de son travail, comme la disponibilité et la qualité des équipements, la disponibilité des ressources, les décisions stratégiques et

opérationnelles hors de contrôle de la personne et le contexte du marché (Charbonnier, Silva, & Roussel, 2007).

La conception de Motowidlo repose sur la part et l'orientation de la contribution des individus aux résultats de l'organisation qui est finalement reconnue comme une performance individuelle. Motowidlo admet également l'idée selon laquelle un individu peut être jugé performant en donnant le maximum de son effort, de sa disponibilité et de ses compétences, même s'il n'est pas parvenu à réaliser ses objectifs si les raisons de son échec lui échappent totalement. Cependant, d'un point de vue conceptuel, la posture de Motowidlo selon laquelle la performance est considérée comme une propriété plutôt qu'un résultat du comportement, est une hypothèse qui est loin d'être unanime par d'autres travaux de recherche (Charles-Pauvers, Commeiras, Peyrat-Guillard, & Roussel, 2007). D'autres travaux de recherche tentent d'offrir une perspective intégrative des liens entre les déterminants psychologiques majeurs de la performance et la performance individuelle. C'est dans cette optique que Campbell (1990) développe un modèle multifactoriel des propriétés comportementales de la performance au milieu du travail.

2.2. Performance individuelle selon Campbell (1990)

Campbell (1990) définit la performance individuelle au travail comme un ensemble de comportements ou d'actions liés aux objectifs d'une organisation, mesurés par le biais du niveau des compétences contributives aux objectifs. À la différence de Motowidlo, Campbell a tenté de proposer un modèle multifacteur qui permet de repérer un ensemble de facettes comportementales et actitudinales de la performance individuelle. Ce modèle identifie huit dimensions comportementales de la performance au travail. Ces huit facteurs seraient universels, génériques et indépendants. L'universalité signifie que ces dimensions peuvent être observées dans toute organisation. Ces dimensions sont génériques, car leur contenu est général et peut être adapté aux spécificités de chaque organisation, selon la nature des emplois, l'organisation interne et notamment le contexte économique. Ces facteurs sont indépendants, car ils ne sont pas tous nécessairement adaptés à chaque emploi d'une organisation. Néanmoins, un emploi dépend d'une partie des facteurs présents dans l'éventail des huit facteurs proposés par Campbell. Le tableau suivant présente les huit catégories de comportements individuels identifiées par Campbell pour constituer le domaine de la performance au travail.

Tableau 6 : dimensions comportementales de la performance au travail selon Campbell (1990)

Dimension	Définition
Les compétences dans les tâches spécifiques à l'emploi	Niveau de compétence avec lequel un individu exécute les tâches techniques spécifiques à son emploi
Les compétences dans les tâches non spécifiques à l'emploi	Capacité à maîtriser les tâches communes à plusieurs emplois de l'organisation. Cette aptitude relève des compétences à la polyvalence et à l'adaptabilité
La communication écrite et orale	Capacité à communiquer clairement et efficacement oralement, ou par écrit dans le travail
Les efforts dans l'activité	Capacité à démontrer des efforts supplémentaires et à travailler efficacement dans des conditions difficiles (motivation à réaliser les tâches assignées avec énergie, intensité et persistance)
Le maintien d'une discipline personnelle	Aptitude à éviter les comportements négatifs ou contreproductifs (ex : infraction aux règles internes, absentéisme, manque de ponctualité)
La contribution à la performance de l'équipe et des collègues	Aptitude à soutenir, aider, et participer au développement des collègues ; à faciliter le fonctionnement effectif du groupe en étant un modèle, en maintenant le groupe dirigé vers les objectifs, ou en renforçant la participation des autres membres
La supervision	Aptitude à influencer positivement la performance des subordonnés au travers des qualités de leader exprimées par l'individu (fixer des objectifs, influencer l'adoption des comportements attendus, récompenser ou sanctionner de façon appropriée)
Le management et l'administration	Capacité à manager les équipes (maîtrise des tâches d'allocation de ressources, d'organisation, de contrôle de l'efficacité de l'équipe) et à développer le service (accroître les ressources humaines, financières, matérielles)

Source : (Charbonnier, Silva, & Roussel, 2007, p. 04)

Pour chaque catégorie de comportements, l'entreprise peut attacher de la valeur via le repérage des situations comportementales auxquelles elle attend de ses employés. À titre d'exemple la dimension des compétences dans les tâches spécifiques à l'emploi, celles-ci peuvent être évaluées dans les emplois de production à travers les indicateurs suivants : la rapidité d'exécution du travail, l'absence d'erreurs et la qualité. La mise en œuvre des indicateurs apparaît nécessaire pour mettre en place des instruments d'évaluation du personnel adaptables aux catégories d'emplois dans une organisation. L'intérêt, du modèle multifactoriel de Campbell permet d'interroger les déterminants psychologiques majeurs de la performance individuelle, car chaque dimension peut renvoyer à des compétences individuelles d'une part, et à des déterminants psychologiques (satisfaction, motivation, implication, etc.) d'autre part.

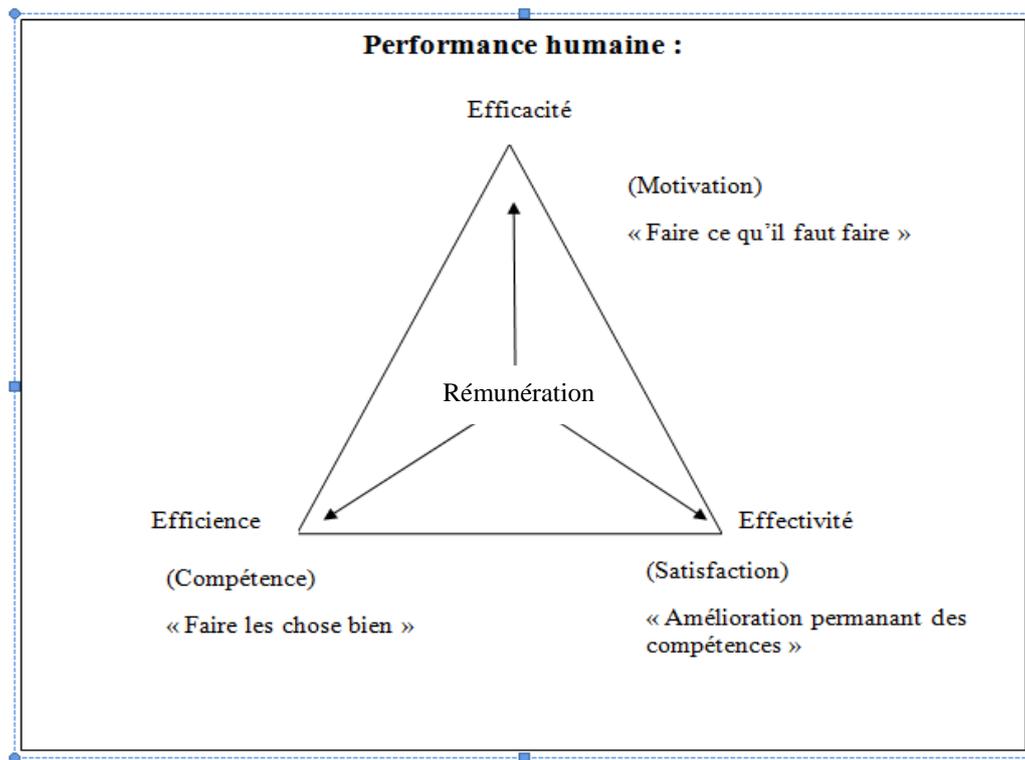
Les travaux de recherche de Campbell et Motowidlo ont permis de faire émerger une conceptualisation de la performance individuelle au milieu du travail (Borman et Motowidlo, 1993 ; Campbell, 1990 ; Campbell, Gasser et Oswald, 1996 ; Sackett, 2002 ; Schmidt et Hunter, 1992 ; Viswesvaran et Ones, 2000 ; Motowidlo, 2003, cité par (Charles-Pauvers, Commeiras, Peyrat-Guillard, & Roussel, 2007)). Cette avancée dans la recherche dans le domaine de performance en emploi établit une distinction entre différents types de performance au travail (performance dans la tâche, la performance contextuelle, performance adaptative, efficacité, etc.).

3. Typologies de la performance individuelle

3.1. Performance selon le triptyque efficacité-efficience-effectivité

Danielle Picard (1995), observe comment les consultants en GRH appartenant à des cabinets de conseil, soulèvent les principaux problèmes de toute recherche de la performance humaine. Il a identifié que les consultants privilégient trois angles de vue de la performance individuelle, il s'agit de l'efficacité, l'efficience et l'effectivité. Cette conception est présentée dans la figure ci-dessous.

Figure 13 : performance humaine selon le triptyque : efficacité, efficience et effectivité



Source : élaboré par nos soins en s'inspirant de la recherche de Danielle Picard (1995)

Nous définirons ces trois dimensions en prenant appui de l'étude de Picard (1995).

- **Efficacité :** l'efficacité désigne la capacité des hommes à faire ce qu'il faut faire. C'est-à-dire que l'individu est capable d'assumer sa part de responsabilité et de moduler son action pour la réalisation des objectifs organisationnels. Cette dimension reflète l'idée que l'engagement des employés dans les objectifs organisationnels, est déterminé par l'aptitude du management à gérer les récompenses liées à une efficacité prouvée, en connaissance des besoins et des attentes des employés.
- **Efficience :** l'efficience consiste à ce que l'individu fasse les choses bien, en s'y prenant mieux, à l'aide des connaissances et des savoir-faire. La performance humaine serait favorisée par la sélection d'individus capables de tenir convenablement leur emploi. Pour cela, le management des ressources humaines adopterait des pratiques, des méthodes et des techniques rigoureuses et précises pour améliorer les compétences individuelles.
- **Effectivité :** l'effectivité désigne les conceptions de la performance qui consistent à s'interroger sur l'adéquation des objectifs (quantitatifs et qualitatifs) à un environnement

incertain et complexe d'une part, et sur l'adaptation des moyens à des buts présentés comme provisoires d'autre part. L'idée de base étant de poursuivre une adaptation continue à l'environnement, toute définition de la performance organisationnelle ou de la performance humaine serait par nature précaire, propre à une étape d'un processus permanent de changement (Picard, 1995, p. 06). Elle consisterait, à ce que l'individu ait une attitude pro-adaptative, qui reviendrait à admettre qu'une voie de performance peut être souvent réorientée, à accepter d'apprendre et de remettre en cause ses savoirs, à observer ses résultats comme des sources d'information sur les progrès à réaliser.

Nous avons produit cette triangulaire de la performance humaine sur la base de la lecture du travail de recherche de Danielle Picard (1995). La performance humaine se compose de trois facteurs, (1) l'efficacité qui est fondée sur la motivation du collaborateur, c'est-à-dire faire ce qu'il y a à faire, (2) l'efficience est fondée sur les compétences mobilisées par les clients internes (les collaborateurs) pour faire les choses bien et enfin (3) l'effectivité représente la dimension satisfaction de l'individu à améliorer ces conceptions humaines et organisationnelles pour réussir dans le futur et afin de réaliser les résultats souhaitables. La GRH est au centre de ce système interactif à travers les pratiques mises en place pour assurer ces trois dimensions caractérisantes de la performance individuelle. Les pratiques salariales constituent un exemple utile de la façon dont les variables d'action de la rémunération sont mobilisées pour atteindre ses trois objectifs.

3.2. Performance dans la tâche

En 1993 Borman et Motowidlo postulent la possibilité de distinguer dans la performance globale au travail deux composantes : la performance dans la tâche et la performance contextuelle. Selon ses auteurs, cette perspective conceptuelle a l'ambition de tenter de répondre aux exigences contemporaines de la performance au travail tel que l'autonomie et la responsabilisation des personnes, le travail en équipe, la sollicitation, la créativité, la flexibilité, etc. (Borman & Motowidlo, 1993).

La performance dans la tâche, aussi qualifié de comportements « in-rôle » par William et Anderson (1991), couvre les comportements prescrits dans les référentiels d'emplois et de compétences. En d'autres termes, la performance dans la tâche concerne l'ensemble des activités de travail qui contribuent directement ou indirectement à la réalisation des objectifs organisationnels. Dans cette perspective, Borman et Motowidlo (1993) distinguent deux grandes catégories d'activités de travail. La première famille comporte des activités de

production et de vente des biens et des services comme la production en usine, la vente de marchandises en magasin, la vente de services bancaires ou d'assurances, la médecine hospitalière, etc. La deuxième catégorie réunit les activités d'appui, ou encore qualifier de support. Celles-ci permettent un fonctionnement efficace de l'organisation comme l'approvisionnement, la distribution, la logistique, l'administration, etc. Ces deux catégories d'activités sont les plus souvent explorées par les recherches académiques d'une part et par les organisations pour la mise en place de pratique d'évaluation des performances d'autre part. Quoique, les changements environnementaux et organisationnels rendent la tâche de confection d'un instrument d'appréciation générique de la performance dans la tâche de plus en plus complexe. La performance dans la tâche peut rapidement évoluer et donc sa définition, car les emplois deviennent de plus en plus exigeants en matière de variétés des missions et de redéfinition des responsabilités (Motowidlo & Schmit, 1999).

La deuxième composante de performance proposée par Borman et Motowidlo (Borman & Motowidlo, 1993) est la performance contextuelle. Elle échappe à la rigidité de proposition d'un outil d'évaluation générique que rencontre la performance dans la tâche sur l'aspect opérationnel. La performance contextuelle est supposée pouvoir être appréciée de manière identique dans les entreprises quelque soit l'emploi, puisque les comportements qui améliorent le contexte social et psychologique sont souvent très similaires d'une entreprise à l'autre (Motowidlo & Schmit, 1999). Alors qu'est-ce la performance contextuelle ?

3.3. Performance contextuelle

La performance contextuelle vise à étendre la définition de la performance au travail au-delà des activités accomplies par l'employé et donc au-delà des tâches réalisées. La performance contextuelle, également qualifié de comportements « extra-rôle » ou de citoyenneté organisationnelle (Coleman & Borman, 2000), correspond à l'ensemble des épisodes comportementaux qui contribuent à l'efficacité organisationnelle par leurs conséquences sur le contexte social et psychologique au milieu du travail (Coleman & Borman, 2000).

Dans la performance contextuelle, l'apport positif de la personne au contexte de travail se manifeste de diverses manières. Il s'agit des comportements qui affectent les collègues et simultanément ont un impact sur le contexte psychosociologique du travail. Concrètement, les comportements visant à aider les collègues favorisent l'efficacité organisationnelle. Ceci se manifeste par des actions qui ont un impact positif sur les autres individus de l'organisation afin de résoudre les conflits, de diminuer les sentiments d'hostilité, d'encourager la confiance

interpersonnelle, et d'améliorer la communication et la coopération. Ces actions contribuent à améliorer le contexte social et organisationnel du travail. Elles facilitent l'intégration du groupe aux objectifs organisationnels. C'est pourquoi, ces comportements ont une valeur positive pour l'organisation.

La première conceptualisation de la performance contextuelle a été proposée par Borman et Motowidlo (1993). Elle comporte cinq dimensions, à savoir : 1) Persister avec enthousiasme et déployer des efforts pour accomplir ses tâches avec succès ; 2) S'engager volontairement dans des tâches et activités qui ne font pas formellement partie de son travail ; 3) Aider et coopérer avec les autres ; 4) Suivre les règles et les procédures organisationnelles ; et 5) Approuver, défendre et soutenir sincèrement les objectifs organisationnels, cité par (Charbonnier, Silva, & Roussel, 2007).

3.4. Performance adaptative

Un autre mouvement de recherche se poursuit et s'oriente vers une certaine convergence du concept de performance individuelle et de compétence individuelle. Ce mouvement rejoint les travaux de Pulakos et Plamondon (2000), et de ce qu'ils qualifient de performance adaptative. Selon ces auteurs, la performance adaptative correspond à la capacité des employés à s'adapter aux nouvelles conditions et exigences d'un emploi. Ils postulent que la compétence adaptative induirait la performance adaptative. La performance adaptative devienne dès lors une des composantes de la performance individuelle au travail et elle représente un axe de recherche prometteur (Charbonnier-Voirin & Roussel, 2012). Dans la même rigueur, Johnson (2001, p. 985) définit encore la performance adaptative comme étant « *l'aptitude d'une personne à modifier ses comportements pour s'adapter à la demande d'un environnement, d'une situation ou d'un événement nouveaux.* » (Traduit par (Charbonnier-Voirin, 2013, p. 02).

Parmi les changements qui altèrent la nature traditionnelle des emplois et l'organisation du travail, la constitution d'équipes de travail autonomes ou fonctionnant en mode projet (Ilgen, 1994), l'évolution constamment des technologies sophistiquées (Hesketh & Neal, 1999) et la complexification des situations de travail (Charbonnier-Voirin & Akremi, 2011). Ces transformations font peser de nouvelles attentes sur les employées pour maintenir une adaptabilité interpersonnelle, communicationnelle, physique, voire culturelle au changement et à la performance au travail. Dans ce contexte, l'aptitude des individus à développer de

nouvelles compétences devient prépondérante pour résoudre des problèmes nouveaux et pour s'adapter à la demande d'une situation ou d'un environnement plus complexe et incertain.

Dans cet axe de recherche, Charbonnier-Voirin et Roussel (2012) proposent une nouvelle perspective théorique et managériale pour les gestionnaires en ressources humaines par l'étude de la conceptualisation de la performance adaptative en cinq facteurs pour mettre en exergue la contribution spécifique de ce concept et les évolutions du phénomène de la performance individuelle au travail. Cette étude a été réalisée à partir des travaux de Pulakos et Plamondon (2000) et elle soutient la structure à cinq facteurs de la performance adaptative. Le tableau ci-après présente les cinq facteurs identifiés par Pulakos et Plamondon (2000).

Tableau 7 : dimensions de la performance adaptative (Charbonnier-Voirin & Roussel, 2012)

Facteur	Définition
1. Créativité	représente l'aptitude des salariés à trouver des solutions ou des approches nouvelles pour résoudre des problèmes complexes ou inédits
2. Réactivité face aux urgences et aux imprévus	représente des capacités individuelles à gérer les priorités et à s'adapter à des situations de travail nouvelles.
3. Adaptabilité interpersonnelle	représente la capacité des collaborateurs à ajuster leur style interpersonnel pour travailler efficacement avec différents collaborateurs qui se trouvent au sein de l'entreprise ou dans des organisations partenaires
4. Effort d'apprentissage	représente la capacité des individus à démontrer une attitude volontaire et proactive vis-à-vis de leur développement personnel
5. Gestion du stress	représente la capacité d'un individu à conserver son calme et à canaliser le stress de son équipe

Source : réalisé par nos soins à partir des données de (Charbonnier-Voirin & Roussel, 2012)

Le travail de Charbonnier-Voirin et Roussel (2012) ne s'occupe pas uniquement de clarifier l'existence des nouvelles facettes de la performance individuelle mais, ils proposent un outil de mesure de la performance aux chercheurs et aux gestionnaires. Il s'agit de la construction d'une échelle de mesure de la performance adaptative. L'enjeu d'évaluation et

d'opérationnalisation de la performance au travail est également central dans les deux sphères : académique (pour les chercheurs) et professionnelle (pour les gestionnaires).

4. Evaluation et mesure de la performance au travail

4.1. Evaluation de la performance au travail par les praticiens

Au milieu du travail, l'évaluation de la performance détermine l'efficacité de nombreuses décisions de GRH (Juban, 2013). Le processus de l'entretien d'évaluation se positionne au cœur de tensions managériales entre des problématiques liées aux domaines de la GRH comme la sélection pour la formation, la définition des critères et des procédures pour le recrutement interne et l'orientation des décisions pour la promotion, la mobilité et la rémunération. Cet acte managérial se manifeste à travers l'entretien d'appréciation individuel et via un outil d'évaluation approprié. Concrètement, l'entretien d'appréciation est « *un moment privilégié permettant, en général tous les ans, de faire le bilan de la période écoulée et de définir des orientations pour la période à venir* » (Thivant, Ientile-Yalenios, & Roger, 2012, p. 01). Il peut se focaliser sur trois thèmes, privilégiant selon les circonstances l'un d'entre eux : les résultats (la performance), les compétences et le comportement (Juban, 2013).

La gestion des performances nécessite de suivre, d'évaluer, de valoriser et de récompenser les résultats réalisés afin d'orienter les efforts des employés vers les objectifs de l'organisation. Pour cela, le dispositif d'évaluation doit s'appuyer sur des indicateurs ou des critères de performance qui mesurent bien (la validité) les bonnes choses (la pertinence) (Saint-Onge & Magnan, 2007). Le dispositif d'appréciation doit s'articuler sur les objectifs stratégiques de l'organisation afin d'amener les employés à adopter des attitudes, des compétences et des comportements qui appuieront la réalisation des résultats visés par les parties prenantes (évalué et évaluateur). Dans cette perspective, une variété d'instrument d'évaluation a été expérimentée et innovés pour répondre aux différents enjeux de cette activité managériale notamment pour améliorer les résultats des employés.

Parmi les instruments d'évaluation qui tentent de capter la performance individuelle figurent l'appréciation par simulation (APS) et la 360 degrés. Ces outils s'appuient sur le déroulement d'entretien d'évaluation. La bonne conduite de l'entretien d'évaluation est fondamentale. Elle devrait être fondée sur deux critères principaux qui permettent d'apprécier la portée des entretiens : 1) la qualité de l'échange perçue de manière réciproque entre évaluateur et évalué

à l'occasion de l'entretien et 2) l'appropriation de l'instrument d'évaluation par les acteurs concernés qui peut être mutuelle ou indépendante par l'un des acteurs.

4.2. Mesure de la performance au travail par les académiciens

Les travaux de recherche en gestion et en particulier en gestion des ressources humaines ont mobilisé un effort considérable pour opérationnaliser le concept de la performance au travail et pour le mesurer. Selon Newman, Kinney et Farr (2004), il y a quatre critères pour opérationnaliser et capturer les enjeux de la performance au travail :

- les critères subjectifs comme l'évaluation de la performance globale ;
- les critères de résultats/retombées/sans jugement comme l'évaluation des ventes, du roulement, de qualité de produit et la vitesse ;
- les critères comportementaux comme l'évaluation des tâches et des devoirs ;
- les critères de trait comme l'appréciation du savoir, des compétences, des expériences et des motivations.

Avec cette variété d'indicateurs et de critères, plusieurs modèles ont été développés pour représenter l'évolution de la performance au milieu du travail. La conceptualisation de la performance peut être unidimensionnelle, bidimensionnelle, tridimensionnelle et encore multidimensionnelle. Les travaux de recherche se sont concentrés à identifier les dimensions de la performance au travail pour apporter une définition précise de la performance individuelle d'une part et la construction d'un baromètre de mesure pour clarifier les contours d'autre part. Le tableau 8, de la page suivante, présente quelques critères utilisés pour l'opérationnalisation du concept de la performance au travail durant les trente dernières années. Celles-ci avaient été véritablement mobilisées dans la chaîne des travaux du domaine des ressources humaines.

Tableau 8 : opérationnalisation de la performance au travail

Auteur(s)	Facette(s) de performance	Attitude(s) et/ou comportement(s) et/ou perceptions de l'organisation visée(s)
Campbell (1990)	Performance individuelle	<ul style="list-style-type: none"> • Les capacités à exécuter les tâches spécifiques à l'emploi • Les capacités à exécuter les tâches non spécifiques à l'emploi • Les aptitudes liées à la communication (écrite et orale) • La capacité à démontrer des efforts dans l'activité • Les comportements visant à maintenir une discipline personnelle • Les contributions à la performance de l'équipe et des collègues les capacités à superviser l'équipe et • les capacités à gérer l'activité globale.
Ilgen et Pulakos, (1999)	Performance individuelle	L'évaluation de la performance individuelle est centrée sur l'accomplissement des tâches énoncées dans les descriptions de postes.
Borman et Motowidlo (1993)	Performance au travail	L'évaluation de la performance au travail est fondée sur la productivité, la qualité des produits et des services offerts, ou encore les délais de production et de commercialisation.
Pulakos et ses collègues. (2000, 2002)	Performance adaptative	L'évaluation est centrée sur des comportements individuels. Les auteurs n'ont pas communiqué les comportements visés, car leur outil « <i>Job Adaptability Inventory</i> » est commercialisé dans le cadre des activités de conseil en Amérique du Nord.
Griffin et Hesketh (2005)	Performance adaptative	L'évaluation est focalisée sur la manière dont les collaborateurs exécutent une variété de tâches qui requièrent de l'adaptabilité. Les auteurs ne diffusent pas le nombre de dimensions de leur modèle.
Charbonnier, Andrés Silva et Roussel (2007)	Performance contextuelle	<ul style="list-style-type: none"> • Altruisme interpersonnel • Conscience interpersonnelle • Loyauté envers l'organisation • Conformité organisationnelle • Esprit consciencieux vis-à-vis du travail et de la tâche
Han et Williams (2008)	Performance adaptative	<ul style="list-style-type: none"> • Maîtriser les urgences, • Résoudre les problèmes nouveaux • Gérer le stress • Gérer les situations de travail incertaines et imprévisibles
Charbonnier et Roussel (2012)	Performance adaptative	<ul style="list-style-type: none"> • Gérer des situations de travail incertaines et imprévisibles • Maîtriser les urgences ou les situations de crise • Résoudre les problèmes nouveaux • Gérer le stress du travail • Apprendre de nouvelles tâches, technologies, et procédures du travail • Démontrer une adaptabilité interpersonnelle • Faire preuve d'une adaptabilité culturelle • Démontrer une adaptabilité physique
Simon, Fall, et Carassus (2015)	Performance organisationnelle Performance individuelle Performance individu-environnement	<ul style="list-style-type: none"> • Climat organisationnel • Confiance organisationnelle • Soutien organisationnel perçu • Motivation de service public • Motivation intrinsèque et identifiée au travail • Satisfaction au travail • Engagement affectif • Implication au travail

Source : réalisé par nos soins à partir des travaux de recherche figurant dans le tableau (Motowidlo & Schmit, 1999 ; Charles-Pauvers, Commeiras, Peyrat-Guillard, & Roussel, 2007 ; Charbonnier-Voirin & Roussel, 2012)

Ce tableau distinctif ne présente qu'une partie réduite des différents indicateurs de la performance au travail alors que d'autres déterminants sont constamment mobilisés pour qu'un employé soit performant, il s'agit des déterminants psychologiques et comportementaux d'une personne : la satisfaction (Le Flanchec, Mullenbach-Servayre, & Rojot, 2015), la motivation (Fall & Roussel, 2014) et la compétence (Dietrich & Pigeyre, 2016).

5. Déterminants majeurs de la performance individuelle au travail : la satisfaction, la motivation et la compétence

Charles-Pauvers, Commeiras, Peyrat-Guillard et Roussel (2007) affirment dans leur bilan de connaissance sur la performance au travail que la satisfaction, la motivation et la compétence sont les déterminants majeurs qui s'avèrent très essentiels pour expliquer le processus de la performance individuelle. Notre recherche s'intéresse plus précisément à ces concepts.

5.1. Satisfaction

L'une des préoccupations des directeurs de ressources humaines dans leurs organisations est la satisfaction au travail. Couramment, la satisfaction est un sentiment de bien-être, c'est le plaisir de ce que l'employé désire. La satisfaction peut être vue comme un indicateur du fonctionnement des entreprises, comme l'est la performance au travail. Les conséquences de l'insatisfaction (le retrait psychologique, l'absentéisme, l'intention de quitter l'entreprise, etc.) peuvent nuire la performance au travail et donc sur la performance de l'entreprise.

5.1.1. Définition de la satisfaction

La satisfaction est un concept complexe et polysémique. La théorie de la divergence de Locke (1969) constitue le socle théorique sur lequel s'est bâti l'important ensemble de travaux relatifs à la satisfaction au travail. En 1976, Locke définit la satisfaction comme « *un état émotionnel positif ou plaisant résultant de l'évaluation faite par une personne de son travail ou de ses expériences du travail* ». Il s'agit d'une réponse affective et émotionnelle de la personne face à son emploi. La satisfaction résulte de l'adéquation entre les perceptions que la personne a des différents aspects de son emploi et les perceptions qu'elle a quant à ce que devraient être les différentes facettes de son travail. La satisfaction dépend du niveau de divergence entre ce que la personne désire et ce qu'elle en retire » (cité par Dit Hauret, 2006, p. 128).

En s'appuyant sur les travaux de Locke, Roussel (1996) définit la satisfaction au travail comme le niveau de convergence entre ce que la personne désire et ce qu'elle retire des différents aspects de son travail. Dans cette définition, la satisfaction est envisagée comme une attitude au milieu du travail.

5.1.2. Dimensions de la satisfaction au travail

La définition de la satisfaction globale au travail est extrêmement compliquée, car les éléments intervenants sont très complexes tels que la situation de travail et le soi-même d'un travailleur. Dans ces travaux, Durrieu (2000) a proposé un modèle global de la satisfaction au travail. Ce modèle repose sur trois dimensions : la dimension du poste de travail, la dimension organisationnelle et la dimension environnementale.

5.1.2.1. Dimension liée au poste

Le premier ensemble de cette dimension concerne les caractéristiques du poste de travail. Il s'agit de l'évolution en matière de carrière, de rémunération, d'autonomie dans le poste, de promotion, d'évolution professionnelle, etc. Cependant, la rémunération apparaît un domaine complexe. Elle peut être fixe ou variable. Elle peut être également dépendante des résultats individuels, des résultats d'équipe ou des résultats de l'entreprise. Il semble que le domaine des salaires prenne plus de sens en termes de satisfaction quand on interroge une population homogène qui se positionne dans le même niveau de salaire et pour laquelle la notion d'équité devient centrale. Dans cette vision, en 1971, Lawler met l'accent sur le fait que la satisfaction à l'égard du salaire ne dépend pas seulement de son niveau dans l'absolu, mais aussi de la perception que la personne en a dans la mesure où il le trouve juste à son travail (Durrieu, 2000). Roberts et Chonko (1996) dévoilent également que les perceptions envers la justice des systèmes de rémunération sont celles qui expliquent le mieux la satisfaction à l'égard de leur salaire (Durrieu, 2000).

5.1.2.2. Dimension organisationnelle

Le deuxième ensemble de la satisfaction concerne les caractéristiques de l'organisation. Effectivement, les moyens matériels, les conditions de travail misent par l'entreprise ont une grande importance pour expliquer et développer la satisfaction au travail (Durrieu, 2000). Le support organisationnel représente l'engagement de l'organisation vis-à-vis de ses collaborateurs et l'aide qu'elle leur apporte pour l'accomplissement de leurs fonctions. Le support constitue une des dimensions du climat organisationnel. Celui-ci correspond à

l'impression que les employés ont de leur organisation. Un autre facteur concerne l'ambiance qui caractérise les relations au sein des équipes et entre les collaborateurs. L'ambiance est considérée comme un autre critère pour améliorer la satisfaction des employés (Durrieu, 2000).

5.1.2.3. Dimension environnementale

Le troisième ensemble de cette dimension concerne les caractéristiques de l'environnement de l'organisation. Cette dimension peut être expliquée par la conjoncture de l'environnement de l'entreprise. « *Cette conjoncture peut-être qualifiée d'hétérogène et de dynamique et avoir une relation directe et/ou indirecte sur la satisfaction.* » (Durrieu, 2000, p. 05). À titre d'exemple, les changements liés à la technologie et les changements liés aux marchés peuvent influencer la satisfaction des employés.

La vie familiale et personnelle du travailleur est bien évidemment une composante de son environnement. Le comportement d'un salarié célibataire n'est pas le même que celui du marié avec ou sans enfants. Plus il existe de conflits entre le travail et la vie de famille et moins le niveau de satisfaction de l'employeur est élevé.

Toutefois, le champ de recherche traversant la satisfaction au travail est si vaste qu'il existe une multitude de modèles pour représenter ce concept. Elle porte généralement sur deux grandes dimensions : la satisfaction extrinsèque et la satisfaction intrinsèque (Simon, Fall, & Carassus, 2015).

5.1.2.4. Satisfaction intrinsèque

La satisfaction intrinsèque est relative aux caractéristiques de l'activité de travail soit le contenu de ce dernier, mais également les rapports entre l'individu et les autres, dans le cadre professionnel. Ce registre remonte aux études réalisées par Herzberg, Mausner et Snyderman (1959) et de leur théorie de deux facteurs (Francès, 1995). Cette théorie est fondée sur la base de deux ensembles de catégories distinguant les facteurs dits « motivateurs », liés au contenu des tâches, et les facteurs qu'il appelle « d'hygiènes », liés au contexte du travail comme le salaire. Ces facteurs sont à l'origine soit des attitudes positives ou soit des attitudes négatives du salarié envers son emploi. Pour Herzberg, les incitations intrinsèques comme la promotion et l'enrichissement des tâches, sont des facteurs de satisfaction et également de motivation.

5.1.2.5. Satisfaction extrinsèque

La satisfaction extrinsèque est relative aux caractéristiques de l'environnement de travail dans lequel s'effectue l'activité de travail comme la stabilité de l'emploi ou encore les conditions de travail. Elle est proportionnelle à la relation entre le salarié et son entreprise. Cette typologie remonte également aux travaux de Herzberg et ses collègues (1959). Pour ses auteurs la rémunération étant considérée comme facteur préventif, elle ne peut pas satisfaire le salarié ni le motiver (Francès, 1995).

5.1.3. Évaluation et mesure de la satisfaction au travail

Il existe plusieurs outils et échelles pour évaluer et mesurer la satisfaction au travail. Néanmoins, deux instruments sont particulièrement réputés et mobilisés dans les travaux de recherche depuis plusieurs décennies. C'est le cas du « Job Descriptive Index » (JDI) issu des études de Smith et son équipe en 1969, puis repris et adapté par Balzer et al. (1997). Le second outil est le « Minnesota Satisfaction Questionnaire » (MSQ) issu des recherches de Weiss et ses collègues en 1977, puis adaptée et validée en langue française par Roussel (1996) pour évaluer l'efficacité de la rémunération sur la satisfaction au travail. Le MSQ prend en compte 20 facettes de l'emploi dans la version courte et 100 questions dans la version longue.

5.1.4. Lien satisfaction et performance individuelle au travail

Les études des années 1920-1930, par Elton Mayo et son équipes, connues sur l'effet Hawthorne, posent le premier principe selon lequel la satisfaction au travail serait un déterminant individuel important de la performance au travail. Ce postulat de l'existence d'une influence positive de la satisfaction sur la performance au travail a été soutenu par les praticiens en gestion des ressources humaines des organisations, qui se référaient au courant de l'école des relations humaines. Cette hypothèse est acceptée depuis les études de Elton Mayo jusqu'à ceux de Mc Gregor sur la théorie X, dans les années 1960. Durant cette période, les études sur l'amélioration des conditions de travail vont se développer et aboutir à de très nombreuses recommandations. Parmi les plus influentes, figurent la théorie de la satisfaction des besoins humains de Maslow et la théorie des deux facteurs extrinsèques et intrinsèques, en particulier sur l'enrichissement du travail d'Herzberg.

Malgré cela, durant la seconde moitié du 20^{ème} siècle, l'étude de la relation entre la satisfaction au travail et la performance au travail a connu des débats contradictoires. Les études réalisées entre 1960 et 1985, aboutiront à des résultats pessimistes par rapport à la

croyance que des employés heureux seraient plus performants. Iaffaldano et Muchinsky (1985), jettent un froid dans la communauté scientifique à la proposition soutenue par l'école de pensée des relations humaines en concluant que la satisfaction au travail ne serait pas une bonne variable prédictive de la performance au travail. Car ils ont trouvé une faible corrélation de 0,17 entre la satisfaction et la performance au travail (Iaffaldano & Muchinsky, 1985). Ceci conduit les chercheurs d'être prudent sur la formulation des hypothèses entre les deux phénomènes : la relation entre la satisfaction au travail et la performance, serait soit plus direct, soit plus indirect, soit intermédié ou soit modéré par d'autres facteurs (absentéisme, intention de quitter, retrait psychologique, etc.).

En 2001, une étude qualitative et quantitative a été lancée par Judge, Thoresen, Bono et Patton pour examiner la relation entre la satisfaction et la performance au travail. L'étude qualitative est organisée autour de sept modèles et qui caractérisent les travaux de recherche antérieurs sur le lien entre la satisfaction au travail et la performance. Bien que certains modèles aient reçu plus de soutien que d'autres, la recherche n'a pas permis de confirmer ou de rejeter un modèle, en partie, à cause d'un manque d'assimilation dans la littérature. En raison de cette limite, Judge, Thoresen, Bono et Patton (2001) ont procédé à une analyse quantitative. Ils mettent en exergue un niveau de corrélation moyen de 0,30 entre la satisfaction au travail et la performance des individus. À la lumière de ce résultat, l'étude montre également que cette corrélation s'accroît pour des emplois plus complexes. Cette recherche met en perspective l'étude du lien entre la satisfaction et la performance avec prudence et de prendre en considération les pratiques de gestion des ressources humaines autant que facteurs modérateurs de cette relation.

Récemment, Le Flanchec, Mullenbach-Servayre et Rojot (2015) notent que les pratiques de gestion des ressources humaines à caractère préventive permettent de mieux prendre en compte la situation personnelle des personnes. Elles peuvent favoriser la satisfaction et indirectement la performance du salarié. Les résultats de cette étude font apparaître l'importance des anticipations du salarié en termes d'augmentation de salaire par rapport à leur situation future sur leur niveau de satisfaction.

5.2. Motivation

La motivation des salariés est une nécessité vitale pour le succès de l'organisation, notamment dans le contexte de l'entreprise qui est en perpétuel changement. Ce concept est l'un des plus discutés au sein de la littérature managériale. En comprenant ce qui motive leurs salariés, les

responsables de la fonction ressources humaines peuvent mobiliser le plein potentiel de chaque collaborateur et diriger plus efficacement leur énergie. Généralement les politiques motivationnelles dépendent des caractéristiques complexes des employés, de l'organisation, ainsi que l'environnement économique et social.

5.2.1. Définition de la motivation

Le phénomène de la motivation est extrêmement complexe et délicat, car il touche le cœur même de la nature humaine. La motivation résulte de « *la manière dont le comportement est déclenché, est stimulé, est soutenu, est dirigé, est arrêté, et quel type de réaction subjective est présente dans l'organisme pendant que tout ceci se produit* » (Porter & Lawler, 1968, 07).

« *Le concept de motivation représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement.* » (Vallerand & Thill, 1993, p. 18). Cette définition traite de façon générale la motivation au travail comme une force dynamique qui pousse l'individu à agir.

Dans la même ligne des travaux de Porter et Lawler, Roussel définit la motivation comme étant « *un processus qui implique (1) la volonté de faire des efforts, d'orienter et de soutenir durablement l'énergie vers la réalisation des objectifs et de la charge de travail, et (2) de concrétiser cette intention en comportement effectif au niveau des capacités personnelles.* » (Roussel, 1996, pp. 74-75). Cette définition renvoie à deux concepts : la force (l'effort) et le comportement. Elle place la motivation non plus comme étant du simple fait de l'individu ou de l'organisation, mais comme étant un phénomène lié aux caractéristiques individuelles et aux pratiques organisationnelles. Ceci afin de savoir comment susciter et maintenir cette motivation. Cette dernière préoccupation présente depuis toujours un intérêt prégnant pour les chercheurs en gestion des ressources humaines (Soufflet, 2013).

5.2.2. Dimensions de la motivation

Plusieurs modèles ont été proposés pour représenter la dimensionnalité du phénomène de la motivation afin d'identifier ses sources et ses indicateurs. Selon Mottas (2002), le thème de la motivation peut être abordé comme processus d'intégration globale par les trois dimensions suivantes : la première dimension est liée aux sources motivationnelles provenant du « self de l'individu », la deuxième dimension est liée aux influences motivationnelles de

l'environnement, particulièrement celles de l'entreprise et la troisième dimension est liée à la relation individu et entreprise.

5.2.2.1. Dimension liée au « self de l'individu »

Dans ce registre, chaque individu a ses propres motivations. Une même personne peut avoir différents niveaux de motivations, des plus profondes qui constituent sa raison d'être à des motivations moins profondes qui sont en cohérence ou non avec ses motivations profondes. Chez un individu unifié, les motivations moins profondes sont alignées sur les motivations profondes. Ces derniers sont à la fois la source d'inspiration et de catalyseur des actions entreprises et de l'énergie déployée (Mottas, 2002).

5.2.2.2. Dimension liée à « l'environnement »

Dans cette dimension, la motivation est vue comme un système de réponses de l'individu dans un contexte ou dans une situation donnée. La personne répond aux stimuli de l'environnement via des comportements, observables et quantifiables de l'extérieur. La motivation de l'individu est déclenchée par des facteurs externes liés à l'environnement de la personne. Dans cette optique, les thèmes abordés dans ce registre de recherche ont été régulièrement l'environnement physique, les structures et les systèmes d'organisation, la conduite du travail, les systèmes de récompenses, le contenu et les formes de rémunération ainsi que la culture d'entreprise et le climat de travail (Mottas, 2002). En somme, les influences externes jouent un rôle considérable dans la motivation des employés pour les inciter à atteindre un but souhaité. Sur la base de ce dernier point de vue, les entreprises ont développé divers systèmes pour diriger leurs employés vers les buts souhaités. La rémunération au mérite et la rémunération liée aux résultats sont reconnues comme des systèmes de motivation et d'incitation à l'effort.

5.2.2.3. Dimension liée à la « relation individu et entreprise »

Cette facette reflète le décalage entre les systèmes mis en place par les entreprises dans leurs relations avec leurs employés et ce que les personnes sont susceptibles d'attendre dans leur qualité d'être considéré comme un être humain ayant des ressources, et non pas seulement un capital humain. Cette dimension cherche à équilibrer entre les préoccupations de l'entreprise et celles des employés en matière de motivation, et de réduire le décalage de leurs relations. Par exemple dire à un employé que son travail est important pour l'entreprise alors que son vécu immédiat lui démontre le contraire. Cette situation contribue à diminuer la confiance et à

affaiblir la compréhension des buts souhaités entre l'employé et son entreprise. En effet, l'individu est un avant tout un être humain qui est animé de motivations qui lui sont propres. Pour être éveillé ses motivations, l'individu est amené à appréhender la réalité de son environnement. Suivant ses capacités et ses motivations, et en fonction de l'environnement, l'individu peut agir pour progresser dans le sens de ses aspirations et en adéquation avec les attentes de l'entreprise.

Nonobstant, le champ de recherche traversant le concept de motivation au travail est si vaste qu'il existe une multitude de typologies pour représenter ce phénomène. Elles portent généralement sur deux grandes dimensions : la motivation extrinsèque et la motivation intrinsèque. La motivation extrinsèque est déclenchée par des facteurs situationnels. La motivation intrinsèque est déclenchée par des facteurs dispositionnels (Paradis, 2013).

5.2.2.4. Motivation intrinsèque

La motivation intrinsèque se définit comme étant les forces qui suscitent un individu à effectuer des activités volontairement, par intérêt pour lui-même et pour le plaisir et la satisfaction que l'on en retire. La motivation intrinsèque est utilisée pour décrire le processus qui est déclenché à l'origine par l'action d'une force motivationnelle intérieure qui dépend des caractéristiques personnelles comme les besoins, les pulsions, l'instinct, les traits de personnalité (hédonisme, crainte, convoitise, avidité, jalousie, etc.).

5.2.2.5. Motivation extrinsèque

La motivation extrinsèque caractérise les comportements de l'individu qui sont guidés par des mobiles de nature instrumentale (des interventions extérieures comme les récompenses, les sanctions, etc.). La motivation extrinsèque est utilisée pour décrire le processus déclenché par une force motivationnelle externe qui dépend de la situation, de l'environnement de travail, de la nature de l'emploi, du mode de management des supérieurs, etc.

Malgré, cette différenciation entre motivation extrinsèque et intrinsèque, la mise en action de la motivation dépend d'une perception de contingence entre le comportement demandé et une conséquence positive que la personne pourra retirer d'avoir fait ledit comportement. Une telle conséquence peut être une récompense tangible tout comme elle peut être une approbation implicite (Paradis, 2013).

5.2.3. Évaluation et mesure de la motivation au travail

La motivation est « *par définition, un concept multidimensionnel puisqu'il fait appel aux notions de direction (l'objectif), d'intensité (le degré de l'effort) et de durée (la poursuite de l'effort)...*, mesurer directement la motivation est une gageure et, le plus souvent, seule l'intensité de l'effort est prise en compte » (Lévy-Leboyer, 2006, p. 32). Dans cette optique, de nombreux instruments de mesure de la motivation ont été développés visant à évaluer ces manifestations – efforts et l'énergie - du comportement de l'individu dans l'organisation.

En 2010, Gagné et ses collègues ont proposé un instrument d'évaluation du phénomène de la motivation au travail validée tant en langue française qu'anglaise. Cet outil de mesure prend en compte les dimensions intrinsèques et extrinsèques de la motivation au travail. Il se compose de huit questions, avec par exemple « *j'ai du plaisir à faire ce travail* » (Gagné, Forest, Gilbert, Aubé, & Morin, 2010, p. 641).

Roussel a proposé un baromètre pour mesurer la motivation au travail. Cet outil d'évaluation se base sur les principes de la théorie des attentes. Dans cette conception, l'effort est le principal indicateur d'appréciation de la motivation. Le baromètre se compose de vingt-deux questions, avec par exemple « *depuis que vous occupez votre poste, quand vous réfléchissez à tous les changements que vous avez connus, avez-vous le sentiment que le niveau d'intensité de vos efforts a diminué ou augmenté ?* » (Roussel, 1996, 172).

5.2.4. Lien motivation et performance individuelle au travail

De nombreux courants théoriques cherchent à expliquer la performance au travail par le phénomène de la motivation : la théorie de l'équité (Adams, 1965), la théorie de la fixation des objectifs (Locke, Latham, 1990), la théorie des attentes (Vroom, 1964 ; Porter, Lawler 1968), etc. Ces théories sont communes à deux concepts différents : la satisfaction et la motivation au travail. Car ces deux concepts forment bien souvent un tout indissociable pour expliquer la performance au travail.

Depuis Taylor et Fayol, la performance est un objet de recherche fondamental. Grâce à l'analyse des temps optimaux, Taylor propose de lier le salaire au rendement, car selon lui le salaire est le seul moyen de motivation du salarié. Taylor se base sur l'idée que l'homme est un flâneur, et qu'il n'est pas disposé de lui-même à travailler dur. Il faudrait par conséquent le contrôler et le stimuler. Cette idée est remise en cause avec l'émergence du courant des relations humaines qui se focalise sur les attitudes et les comportements humains dans les

organisations comme des déterminants de la performance au travail. Les études des années 1920-1930, sur l'effet Hawthorne, par Elton Mayo, postulent que la motivation au travail serait un déterminant central de la performance au travail. Ce courant identifié les fondements non économiques de la motivation au travail (comme l'intérêt du travail) et s'oppose aux conceptions héritées des théories de Taylor, qui privilégiaient la motivation par le salaire au rendement.

Trente ans après les travaux de Mayo, Mac Gregor critiquera la vision traditionnelle du management et de l'autorité, dans sa théorie X et théorie Y. Mac Gregor affirmera que si la motivation assurée par un système de récompenses et de sanctions, pouvait être efficace dans le passé (Théorie X), cette théorie est de plus en plus inadaptée car elle ignore les besoins réels et les attentes de l'homme au travail. Ainsi, dans la théorie Y, Mac Gregor mettra en évidence le fait que l'homme peut trouver un intérêt dans son travail et en retirer des satisfactions et des motivations autres que matérielles. L'organisation doit pouvoir lui permettre de développer ses capacités d'initiative, d'autonomie et de responsabilités.

La mise en relation de la motivation avec la performance au travail est de plus en plus examinée au cours des années qui ont suivi. Les études ont abouti à des conclusions parfois convergentes, parfois divergentes, selon les périodes et les avancées de la connaissance. L'une des théories de la motivation les mieux adaptées au phénomène de la motivation en management est la théorie des attentes (Vroom, 1964 ; Porter et Lawler, 1968 ; Igalens et Roussel, 1999). La motivation apparaît dans les modèles théoriques comme le facteur essentiel de la performance au travail. Elle est conçue comme une force résultant de trois variables : l'expectation, l'instrumentalité et la valence. Pour une attente donnée, ces trois variables agissent de façon multiplicative.

Dans la théorie de l'équité d'Adams (1965), la motivation dépendra de l'équité ressentie à l'égard des récompenses obtenues (qu'elles soient intrinsèques ou extrinsèques). La satisfaction à l'égard des expériences au milieu du travail, conditionne les perceptions futures qui motiveront la personne à orienter ses efforts pour être de nouveau performant. Dans cette ligne de recherche, les travaux de Greenberg (1987), et Byrne et Cropanzano (2001) élargissent les théories dites d'équité vers un construit multidimensionnel, celui de la justice organisationnelle. Selon ces auteurs, la perception de justice est composée de quatre facettes, il s'agit de la justice distributive, la justice procédurale, la justice interpersonnelle et la justice informationnelle. Ces dimensions sont supposées influencer positivement la motivation et la

performance des individus. L'étude de Frimousse, Peretti, & Swalhi (2008), ont confirmé une partie de cette réflexion. Ils ont montré que la justice interactionnelle et la justice procédurale contribuent à l'explication de deux aspects de la performance au travail, il s'agit en l'occurrence de la performance dans la tâche et de la performance contextuelle.

Entre 1968 et 1981, Locke, poursuit le travail de compréhension et de modélisation de l'influence de la motivation sur la performance. Il postule que la fixation des objectifs explique l'orientation, l'intensité et le maintien de ses efforts dans le travail (Locke & Latham, 1990). La théorie de la fixation des objectifs identifie les différentes conditions de définition des objectifs qui conduisent à la motivation individuelle, puis à la performance individuelle. Parmi ses conditions nous citons : précision des objectifs, difficulté, intensité, sens et clarté du contenu, rétroaction, transparence de l'information initiale, récompenses associées, soutien de l'encadrement, cohérence avec ses propres capacités perçues par l'individu.

L'évolution des études de la motivation et la performance au travail se penchent sur la conception de modèles théoriques intégrateurs (généralement complexes) d'autres concepts en parvenant à articuler les principales théories de la motivation au travail pour expliquer les comportements de l'individu dans les organisations. Car chaque modèle apporte une explication partielle et parfois les postulats théoriques se complètent pour expliquer les comportements qui conduisent l'individu à être performant. Parmi ces modèles, celui de Mitchell et Daniels (2003) qui intègre de façon globale les différents apports théoriques des théories de la motivation au travail. Ce modèle décrit les trois processus psychologiques qui interviennent dans le processus global de la motivation, il s'agit de 1) la composante de déclenchement du comportement, 2) la composante directionnelle du comportement et 3) la composante d'intensité d'un comportement. Ces trois variables s'articulent dans le processus motivationnel afin d'engendrer des performances au travail.

5.3. Compétence

Depuis la fin des années 1990, nous assistons à un changement de paradigme où les investissements immatériels prennent de plus en plus d'importance par rapport au investissement matériel. L'économie qui était une fois fondée sur le capital matériel est devenue fondée sur les savoirs et les connaissances (Nonaka, & Takeuchi, 1995 ; Khiat, 2009A, Khiat, 2009B). Actuellement, dans le monde, la source la plus rare est la connaissance, elle est une activité intellectuelle qui cherche à acquérir des savoir-faire et des savoir-être sur une chose

importante (Khiat, 2003). Le management des savoirs et des connaissances joue un rôle d'accélérateur du développement organisationnel, notamment par le renouvellement des compétences (Benabou, 2008). Les recherches menées en Algérie, ont montré que le capital intellectuel et humain, - autrement dit le savoir-faire et le savoir-être -, est un facteur déterminant de la performance d'entreprise (Bouguesri & Benabou, 2016). En effet, le capital intellectuel qui se réfère aux compétences des individus, constitue une base importante de la performance innovante dans les sociétés publiques (Benabou, Bouguesri, & Bendiabdellah, 2012). Dans cette perspective, la maîtrise des compétences représente une ressource stratégique pour les entreprises, et les DRH sont obligés d'acquérir des salariés compétents et en même temps de mettre en place des variables d'action pour développer et mobiliser les compétences pour réaliser les niveaux de performances souhaitées.

5.3.1. Définition de la compétence

La compétence est reconnue de nos jours comme une notion polysémique et complexe. Ses définitions sont nombreuses et nous en retiendrons essentiellement deux issues du champ d'investigation de la GRH : Le Boterf (2002) et Campoy, Madouf, Mazouli et, Neveu (2011). Selon Le Boterf (2002), la compétence est la combinaison de trois actes. Il s'agit : 1) du « savoir-agir qui présume de savoir agencer et mobiliser des ressources pertinentes comme la connaissance, le savoir-faire, les réseaux, etc. ; 2) du « pouvoir-agir » qui renvoie à l'existence d'un environnement, d'une organisation, de type de management et de conditions sociales qui rendent possible la prise de responsabilités et de risque de l'individu ; et 3) du vouloir agir qui se réfère à la motivation de l'individu.

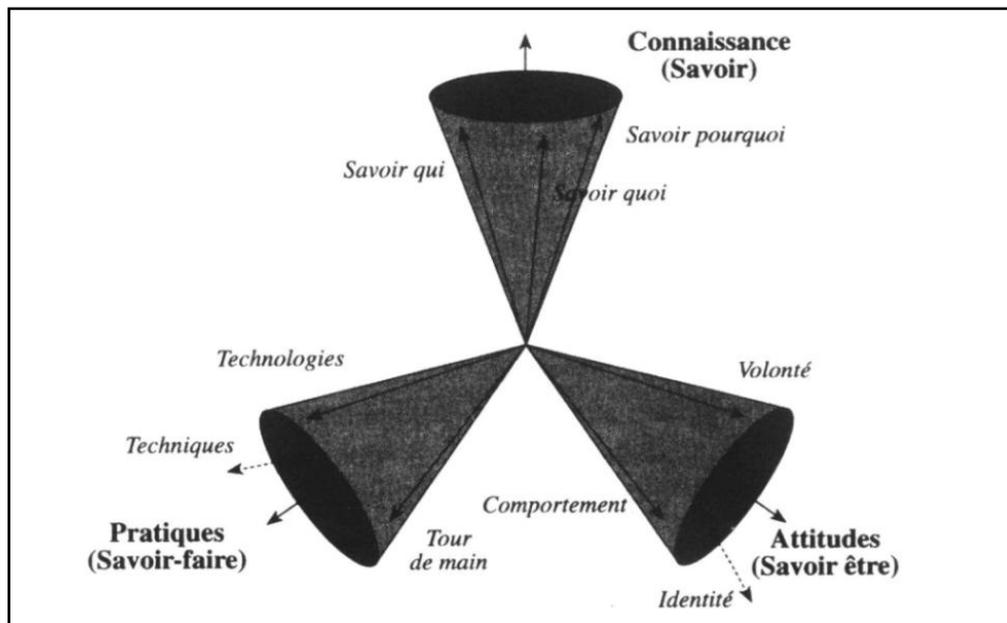
D'après Campoy, Madouf, Mazouli et, Neveu (2011) à travers le répertoire opérationnel des métiers et des emplois (ROME), la compétence est définie comme étant l'ensemble de savoir, de savoir-faire et de savoir-être qui sont manifestés pour l'exercice d'un emploi dans une situation de travail. Nous avons retenu la deuxième définition pour notre travail de recherche parce qu'elle est la plus discutée et assimilée par les professionnels.

5.3.2. Dimensions de la compétence

La littérature identifie de nombreuses décompositions de la compétence (implicite/ explicite, collective/ individuelle, etc.). Cette recherche s'intéresse aux compétences individuelles liées aux actions des individus au milieu du travail. Pour apporter une définition claire et opérationnelle de la compétence individuelle, Thomas Durand (2015) propose un modèle

articulé autour de trois dimensions qui relèvent de la connaissance (les savoirs), des pratiques (les savoir-faire) et des attitudes (les avoir-être). Cette alchimie est illustrée par la figure 14 ci-dessous et suivie d'une description.

Figure 14 : dimensions de la compétence



Source : (Thomas, 2015, p. 281)

La figure 14 est commentée par Thomas Durand (2015) de la manière suivante :

- **Savoir** : cette dimension se réfère à la connaissance générale qui correspond à l'ensemble des informations assimilées et intégrées dans des cadres de référence afin de permettre à l'entreprise de conduire ses activités. Elle relève du savoir explicite (la connaissance). La connaissance résulte de l'accès aux informations et aux données. Cette facette du savoir peut être décomposée en trois éléments : savoir-quoi, savoir-qui et savoir-pourquoi. Ces trois éléments permettent d'expliquer l'activité en question et d'améliorer le savoir-faire correspondant (la mise en pratique).
- **Savoir-faire** : cette dimension se structure autour des savoirs liés aux pratiques qui ont le mérite de fonctionner pour atteindre les objectifs organisationnels sur la base des techniques et des technologies. Elle relève du savoir tacite (la pratique). La pratique reflète la capacité de l'individu à agir d'une manière concrète selon un processus ou des objectifs prédéfinis par l'organisation. Le savoir-faire n'exclut pas la maîtrise des connaissances,

mais peut ne pas nécessiter une compréhension fondamentale des raisons pour lesquelles les tours de main et les techniques empiriques fonctionnent.

- **Savoir-être** : cette dimension s'organise autour des attitudes qui elle-même combinent différentes sous-dimensions telles que le comportement, la culture ou l'identité, et aussi la volonté, c'est-à-dire l'engagement. Ces sous-éléments et plus encore le comportement et la volonté constituent un aspect essentiel de la capacité d'un individu à accomplir quoi que ce soit, en d'autres mots réalisés des performances.

5.3.3. Types de compétences

En plus des dimensions qui structurent le concept de la compétence, les experts ont proposé d'autres typologies pour faciliter la gestion des carrières et des rémunérations en segmentant les compétences en bloc. Cette analyse, par bloc de compétences, est intéressante car elle fournit aux professionnels une grille d'identification, les invitant à repérer les types de compétences qu'ils souhaitent valoriser et rémunérer.

5.3.3.1. Compétences horizontales, verticales ou en profondeur

En 1994, Lawler propose une typologie visant à rémunérer les compétences. Elle est fondée sur le type de compétence visé (Klarsfeld & Saint-Onge, 2000). Elle distingue trois catégories différentes : 1) les compétences horizontales requises par des emplois de même niveau hiérarchique ; 2) les compétences verticales requises par des fonctions d'encadrement ; et 3) les compétences en profondeur correspondant à un approfondissement de la maîtrise de l'emploi actuel. Le management de rémunération peut mettre l'accent sur l'une ou l'autre de ces catégories pour valoriser la compétence. Le développement des compétences horizontales est adapté pour une structure où la polyvalence et la flexibilité sur plusieurs postes sont requises. Les compétences verticales sont indispensables aux structures organisées en entités autonomes où les équipes de travail doivent prendre en charge leur propre coordination, encadrement et management (suivi des indicateurs de performance, suivi budgétaire, gestion des approvisionnements, etc.). Les compétences en profondeur sont adaptées davantage à des métiers à fort contenu cognitif où la spécialisation et l'expertise sont des facteurs clés de fonctionnement et de développement, tel que les emplois de techniciens supérieurs, d'ingénieurs et de chercheurs.

5.3. 3.2. Compétences requises et acquises

Valoriser la compétence requise revient à reconnaître et rémunérer l'acquisition des compétences liées aux fonctions et aux tâches d'un ensemble d'emplois visés. Cette approche correspond à la démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). Elle fournit une base et des critères, tels que le niveau de responsabilité, l'autonomie, le positionnement dans l'organisation, qui restent nécessaires, mais elle ne donne pas d'indications pertinentes sur la nature des compétences.

La logique de compétences acquises a été popularisée dès 1990 via l'accord Acap-2000 (Accord sur la conduite de l'activité professionnelle) signé par les principaux interlocuteurs sociaux de la sidérurgie française en décembre 1990. C'est là où, pour la première fois, les critères liés à l'organisation et à la structure ont été délaissés au profit de l'expérience individuelle et des connaissances acquises dans les différents métiers, y compris lorsqu'elles ne sont pas utilisées directement dans l'emploi considéré. Dans cette logique, il ne s'agit plus de récompenser les compétences requises par les salariés, mais celles acquises par l'employé (Chatzis, De Coninck, & Zarifian, 1995).

5.3. 3.3. Compétences utilisées et non utilisées

En s'appuyant sur les travaux d'Alain et Saint-onge (2006), Marbach (1995) a défini cinq modes de rémunération des compétences en termes d'utilisation ou non des compétences. Les trois premiers types de compétences sont classés comme compétences utilisables et les deux derniers types sont classés comme compétences non utilisables (Hadj Kaddour & Khat, 2017B).

- La rémunération liée à la variété des compétences utilisées dans un ensemble de postes : ce mode de rémunération est en fonction des compétences développées à travers l'occupation de différents emplois. Cette forme de rétribution incite davantage à la polyvalence qu'au professionnalisme.
- La rémunération de la spécialisation des compétences : ce mode de rémunération est en fonction du professionnalisme dans un emploi. Ce régime de salaire est en rapport avec les emplois à fourchettes où il est défini les exigences requises pour progresser dans les niveaux d'emploi.

- La rémunération des compétences au profil d'emploi individualisé : ce mode de rémunération est réputé individualisé notamment quand les employés mettent en œuvre des compétences particulières dans l'exercice de leur fonction. Cette forme de rémunération est la plus aboutie dans la logique compétence.
- La rémunération des compétences prouvées ou développées dans le passé : cette forme de rémunération se veut bien valorisée des compétences indépendamment de leur mobilisation dans le travail actuel. Elle est différente du régime de salaire à l'ancienneté par son caractère de personnalisation de l'expérience professionnelle.
- La rémunération des compétences potentielles : cette forme de rémunération est la plus déconnectée à l'exercice de l'emploi. Elle tient compte des compétences qui ne sont pas utilisées dans le présent par le salarié.

Cette recherche s'intéresse aux compétences opérationnelles et en rapporte directe à une réalité de travail performant et donc ainsi le choix est effectué sur la rémunération des compétences au profil d'emploi individualisé pour personnaliser et différencier entre les employés d'une manière juste et équitable. Dans ce cas, les compétences doivent être évaluées, validées et évoluer pour faire ressortir ceux utiles à l'entreprise et susceptibles de donner lieu à une rétribution (Léné, 2008).

5.3.4. Evaluation et mesure de la compétence au travail

Pour évaluer la compétence au travail, les gestionnaires peuvent élaborer des référentiels de compétences et de métiers, précisant ce qu'il est nécessaire comme savoir à mobiliser pour l'occupation d'un emploi. Le référentiel des compétences et des métiers donne une description a priori de la situation de travail d'une part et il précise également des cartes de compétences individuelles évolutives. Dans ce cas de figure, nous pouvons citer le répertoire opérationnel des métiers et des emplois (R.O.M.E), qui est un document de référence de l'agence nationale pour l'emploi en France. De plus, plusieurs méthodes d'évaluation sont possibles pour apprécier les compétences en fonction des objectifs fixés et aux moyens d'investigation que le gestionnaire souhaite utiliser. Nous évoquons à titre d'exemple la méthode Bedaux, la méthode du Dr Molox, la méthode Hay, la méthode Centor et la méthode de Clavier. Les académiciens peuvent également utiliser les méthodes d'évaluation de la compétence dans leurs études pour obtenir des mesures sur ce concept. Dans ce sens, Condomines, Hennequin et Borteyrou (2015) ont mobilisé la méthode du centre d'évaluation

pour mesurer la compétence individuelle afin d'étudier l'effet de celle-ci sur la performance individuelle.

5.3.5. Compétence et performance individuelle au travail

Actuellement, les entreprises ne peuvent avoir un avantage concurrentiel que si elles détiennent des compétences qui ne sont pas imitables (Merck & Sutter, 2009, p. 199). La maîtrise des compétences représente une ressource stratégique pour les entreprises. Les DRH sont obligés d'acquérir des salariés compétents et en même temps de mettre en place des variables d'action pour développer et mobiliser les compétences pour réaliser les performances souhaitées. L'acquisition et le développement de compétences spécifiques assurent aux entreprises une performance à long terme. Elle est l'une des composantes de la performance et qui explique les différences de performance entre firmes (Cohen & Soulier, 2004).

Toutefois, les pratiques de formation et d'évaluation de la compétence en gestion des ressources humaines ne distinguent pas, la plupart du temps, la performance de la compétence. La compétence est l'ensemble des ressources mobilisées par une personne qui lui permettent de faire face aux situations professionnelles. La performance renvoie aux résultats de l'action, référés à ce qui était attendu. Le résultat est un indicateur précieux de la compétence. Quoique l'absence de résultat n'est absolument pas la garantie d'une absence de compétence, car d'autres éléments peuvent empêcher la mobilisation des compétences (Chauvet, 2001).

Dans cette optique, plusieurs auteurs ont proposé des modes de gestion pour assurer la mobilisation des compétences et garantir la réalisation des performances. Dans le management des rémunérations, la rémunération des compétences (qualifiée de diverses façons : competency pay, pay for knowledge, skill-based pay et multiskilled pay) a été proposée afin de pallier les limites de la rémunération basée sur les responsabilités des emplois. Ce mode de rémunération consiste à rendre la rémunération des salariés en fonction de la nature, de la variété ou de la spécialisation de leurs compétences et connaissances. Cependant, la compétence ne garantit pas nécessairement la performance, car certaines compétences n'influencent pas de façon systématique la réalisation des résultats (Condomines, Hennequin, & Borteyrou, 2015). Les performances découlent d'un ensemble de critères parmi lesquelles la compétence joue un rôle majeur, mais ils ne sont pourtant pas acquis (Saint-Onge, 1998). Selon Saint-Onge (1998), la rémunération liée aux compétences

n'assure pas toujours l'atteinte de résultats. En réalité, ce régime de rémunération doit être complété par la rémunération de la performance : la rémunération des compétences a pour objectif d'inciter à acquérir les capacités nécessaires pour atteindre les résultats d'une part, et la rémunération des résultats a pour objectif d'encourager l'application des compétences acquises afin d'atteindre les objectifs d'autre part.

Toutefois, les recherches ont démontré que la compétence individuelle en tant qu'unité d'analyse mesurable et différenciant des individus en situation de travail explique la variance de la performance individuelle (Condomines, Hennequin, & Borteyrou, 2015). Le tableau 9 ci-dessous présente quelques exemples sur des études qui mettent en exergue les compétences individuelles à dominante motivationnelle, cognitive et communicationnelle et qui sont davantage prédictives de la performance au travail.

Tableau 9 : compétences prédictives de la performance

Références	Compétences prédictives de la performance au travail
Tapernoux (1984)	Analyse de problèmes : $R^2 = 0,46$; Impact personnel : $R^2 = 0,43$; Communication : orale, $R^2 = 0,39$; écrite $R = 0,45$; exposé ; $R = 0,46$;
Arthur et al. (2003)	Résolution de problèmes : $B = 0,18$, $P < 0,001$, $R^2 = 0,15$; $P < 0,001$; $N = 17581$; Influencer les autres : $B = 0,17$; $P < 0,001$; $R^2 = 0,03$; $P < 0,001$; $N = 19827$; Organiser et planifier : $B = 0,10$; $P < 0,001$; $R^2 = 0,01$; $P < 0,001$; $N = 16573$; Communication : $B = 0,12$; $P < 0,001$; $R^2 = 0,01$; $P < 0,001$; $N = 16385$;
Meriac et al. (2008)	Organiser et planifier : $R^2 = 0,35$; Résolution de problèmes : $R^2 = 0,32$; Influencer les autres : $R^2 = 0,31$; Communication : $R^2 = 0,27$;
Borteyrou (2005)	Prise d'initiative efficaces : $B = 0,39$, $P < 0,001$, $R^2 = 0,31$; Travail en équipe : $B = 0,34$, $P < 0,001$, $R^2 = 0,13$; Délégation et contrôle : $B = 0,24$, $P < 0,001$, $R^2 = 0,04$;
Condomines, Hennequin et Borteyrou (2015)	La réflexion influence positivement la performance : $B = 0,204$, $P < 0,05$; $R^2 = 0,061$, $P < 0,01$; La communication impacte positivement la performance : $B = 0,201$, $P < 0,05$; La communication orale présente un effet considérable sur la performance : $B = 0,700$, $P < 0,01$; $R^2 = 0,126$, $P < 0,01$; la prise de décision influence positivement la performance : $B = 0,356$, $P < 0,01$.

N est le nombre des observations.

R^2 est le coefficient de détermination linéaire. Il permet de juger de la qualité d'une régression.

B représente le coefficient Bêta de la régression linéaire.

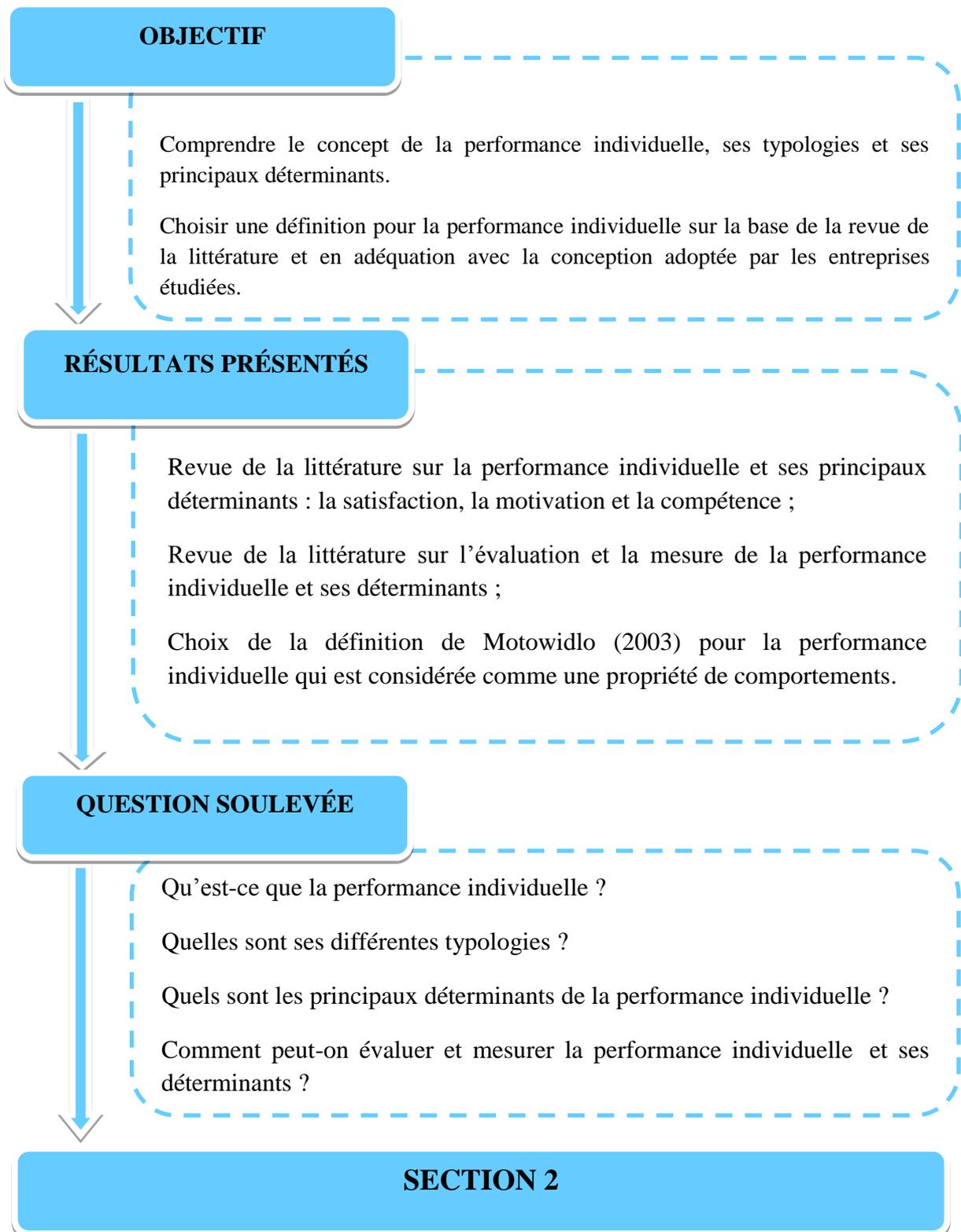
P représente le seuil de significativité.

Source : adapté des travaux de (Condomines, Hennequin, & Borteyrou, 2015)

Les recherches (Tableau 9) ont démontré que la compétence explique la variance de la performance des individus. Le passage de la compétence individuelle à la performance individuelle constitue une voie de recherche importante. Les effets des variables personnelles et situationnelles (résolution de problèmes, communication orale, organisation et planification, réflexion, influencer les autres, prise d'initiative efficaces, travail en équipe, délégation et contrôle) sont les comportements qui caractérisent le fonctionnement des salariés et de leurs performances.

La revue de la littérature a montré également la diversité des déterminants psychologiques et comportementaux de la performance au travail. Plusieurs facteurs sont à l'origine de rendre l'employé satisfait, motiver et impliquer à utiliser ses compétences et être même plus performant dans son travail. La diversité, la différenciation et la personnalisation en matière de rémunération rend ce domaine plus complexe notamment pour atteindre ces trois objectifs et répondre aux attentes des employés et des entreprises. Les études dans le domaine des salaires étudient la structure de la rémunération pour scinder les éléments qui sont efficaces à réaliser des objectifs RH ? Le champ d'investigation sur ce thème reste ouvert et les perspectives d'étudier l'impact des composantes de la rémunération globale sur la performance au travail et ses déterminants restent opportunes. Les questions qui se posent sont : quel type de rémunération procure une satisfaction chez le travailleur et dans quelles conditions ? Quel type de rémunération motive le travailleur à faire plus d'efforts et dans quelles conditions ? Quel type de rémunération pousse le travailleur à mobiliser ses compétences et dans quelles conditions ? Quel est l'impact de ces variables sur les aspects de la performance du travailleur ? Ces questions amènent les expertes et les gestionnaires RH à étudier en profondeur la structure de la rémunération globale en prenant en considération la multidisciplinarité de la fonction RH sur les aspects suivants : sociale, sociétale, économique, psychologique et managériale et en particulier dans le contexte des organisations africaines et en maghrébines (LabeaMse, 2017). Les différentes interrogations nous amènent à adopter une démarche cohérente avec ses différents enjeux en se positionnant à des théories et des modèles appropriés.

Figure 15 : synthèse de la section 1 du chapitre 2



SECTION 2 : ARMATURE THEORIQUE ET CADRE CONCEPTUEL

Les thèmes étudiés dans cette recherche, relèvent de la pensée humaniste. La rétribution, la satisfaction, la motivation, le respect du résultat -qui englobe à la fois l'objectif, l'engagement et la motivation de réalisation des performances, sont des conditions que la gestion des ressources humaines doit satisfaire pour être en adéquation avec la philosophie humaniste (Arnaud, Frimousse, & Peretti, 2008 ; Hadj Kaddour & Khiat, 2017A). Ses différentes problématiques, nous poussent à adopter une démarche cohérente avec ses différents enjeux en se positionnant à des théories et des modèles adéquats. Ainsi, nous présentons d'abord dans cette deuxième section l'ancrage scientifique et le positionnement théorique. Par la suite, nous précisons, à partir de celles-ci le cadre conceptuel qui nous permettra de formaliser le modèle de recherche.

1. Positionnement scientifique

Cette étude se réfère au courant scientifique de la philosophie humaniste et qui fait appel aux techniques du marketing pour améliorer la GRH dans les organisations. Cette recherche se focalise sur des thèmes complexes. Elles représentent en même temps des axes de recherche du management humaniste. La satisfaction, la motivation, la justice, le respect du résultat -qui englobe à la fois l'objectif, l'engagement et l'effort de réalisation (Benziane, Mazouz, Lellou, Benchikh, & Semaoune, 2014) -, la confiance et la reconnaissance sont des conditions que la gestion des ressources humaines doit satisfaire pour être en adéquation avec la philosophie humaniste (Arnaud, Frimousse, & Peretti, 2008 ; Richard & Lardellier 2016 ; Khiat, 2017). Dans cette tendance, le marketing RH représente la démarche la plus cohérente à notre positionnement scientifique et spécifiquement l'acte humaniste dans le monde de la gestion des ressources humaines. En effet, les pratiques RH dans l'entreprise publique algérienne sont encore largement archaïques, réduites à de simples procédures administratives en absence de compétence en domaine RH (Soufyane & Peretti, 2005 ; Scouarnec & Yanat, 2000). La gestion des ressources humaines de l'entreprise publique algérienne est une fonction en souffrance (Khiat, 2011). Selon Scouarnec et Yanat (2000), l'entreprise moderne algérienne ne s'est pas construite sur l'humanisme, mais plutôt sur une vision mécaniste qui fait de l'homme un rouage d'une sorte de gigantesque machine. Ce modèle est complètement remis en question dans le contexte de la complexité des marchés où la gestion des ressources humaines doit adopter des pratiques qui laissent la place à la confiance accordée à l'homme (Scouarnec & Yanat, 2000). À l'instar du positionnement humaniste, que nous avons adopté

dans cette recherche, nous supposons que le marketing RH représente le paradigme scientifique adéquat à notre étude, car il se base sur des théories qui ont fait leurs preuves : la théorie de la divergence, la théorie des attentes et la théorie de la justice organisationnelle.

2. Contexte d'émergence du marketing RH

D'après Panczuk et Point (2008), le marketing RH est une démarche globale, rigoureuse et complète et qui n'est pas nouvelle pour l'organisation. Elle a déjà imprégné les pratiques managériales. Ces auteurs précisent que « *pour continuer à se développer, les entreprises se lancent depuis déjà quelques années dans le développement de politiques de marketing RH visant à attirer les meilleurs talents potentiels (étudiants) ou réels (ceux de la concurrence). En parallèle, elles s'attachent à retenir leurs propres effectifs, en appliquant les techniques marketings traditionnelles vouées à la captation du capital humain (études de marché, cartes de positionnement stratégique, plans de communication et de marketing)* » (Panczuk & Point, 2008, p. 02).

De plus, dans un contexte marqué par le départ massif à la retraite des baby-boomers et l'arrivée de nouvelles générations avec de nouvelles aspirations et de besoins différents, l'entreprise est confrontée à de nouveaux enjeux de satisfaction, de motivation et d'incitation aux performances. Ce qui nécessite d'entretenir des relations étroites, constantes et plus personnelles fondées sur la confiance et la sincérité avec les salariés. À cette fin, Liger (2004), proposent une nouvelle approche pour la GRH afin d'instaurer un rapport salarial gagnant/gagnant entre salarié et entreprise en s'inspirant des techniques du marketing, il s'agit du marketing des ressources humaines. Baakil et Asli (2011) ont aussi souligné l'intérêt du marketing RH pour une modernisation du management et pour améliorer la performance organisationnelle. Cette philosophie de gestion, selon laquelle les salariés ne sont plus de simples ressources, mais bien des clients internes au sens le plus noble (Dubois, Morin, & Pelletier, 2009), doit être fondée sur une politique sociale adéquate aux valeurs affichées par l'entreprise (Panczuk & Point, 2008 ; Khiat, Semaoune & Mansouri, 2016B).

3. Définition du marketing RH

Panczuk et Point (2008, p. 04) définissent le marketing des ressources humaines comme étant un nouvel état d'esprit conçu sur des techniques marketings adaptées au management des ressources humaines pour que la direction des ressources humaines puisse se vendre, fidéliser et se renouveler. Liger le définit comme « *une nouvelle approche de la relation*

salarié/entreprise qui consiste à considérer les collaborateurs ... comme des clients au sens le plus noble » (Liger, 2004, p. 09) en s'appuyant sur des techniques issues du marketing social et interne.

L'état d'esprit marketing investit désormais la gestion des ressources humaines. Dans la démarche marketing RH, les collaborateurs sont considérés comme des clients internes et les emplois comme des produits RH internes (Ewing, Pitt, De Bussy, & Berthon, 2002). Elle s'appuie sur une approche de personnalisation des pratiques de gestion des ressources humaines pour satisfaire les besoins et répondre à la diversité des attentes des salariés d'une part et pour améliorer la performance de l'entreprise d'autre part. Elle commence par définir avec précision les missions du collaborateur et à recenser avec rigueur les compétences qui peuvent être au service de la performance de l'entreprise.

4. Mixte marketing RH : les quatre « P » et les cinq « C »

À l'instar du concept du mix développé en marketing, la gestion des ressources humaines s'est appropriée des nouvelles réflexions issues du marketing, il s'agit du « mix social », du « personnel mix » ou du mix stratégique des RH. Le marketing des ressources humaines permet de saisir la complexité, la cohérence et les enjeux de la gestion des ressources humaines en se basant sur une architecture globale d'une part et afin de favoriser, entre autres, la satisfaction, la motivation et l'implication au travail voire même la performance (Panczuk & Point, 2008, p. 38).

Le marketing RH s'inspire de l'état d'esprit du marketing et de son fonctionnement opératoire. En ces termes, le mix RH reprend l'état d'esprit du marketing et de ses quatre dimensions, à savoir le produit, le prix, la place et la promotion. Ces quatre variables constituent le fondement du marketing, en ressources humaines. Dans ce sens Michel Levionnois (1987), précise que la démarche marketing orientée en interne au sein de l'entreprise, serve davantage l'individu via les variables du marketing mix. Par produit il faut comprendre les atouts du collaborateur (compétences, style de management, etc.). Le prix renvoie à la propre performance du collaborateur et il est en lien direct avec le système d'appréciation et la rémunération globale de ce dernier. La distribution n'est que la capacité du collaborateur à faire passer l'information, que ce soit au niveau horizontal ou de manière ascendante et descendante. Enfin, la promotion fait référence à l'image et à la place du collaborateur dans l'entreprise. Ces quatre variables (produit, prix, place, promotion) permettent aux gestionnaires RH de vendre le produit ou le service qu'ils ont à vendre auprès

des clients internes (les collaborateurs), mais également de se vendre auprès des parties prenantes afin de justifier la position stratégique que la GRH occupe dans l'entreprise.

L'architecture globale du marketing RH constitue une grille d'analyse possible pour une stratégie de gestion des ressources humaines. Cette architecture peut être abordée à partir de trois visions. Elles sont connues sous les noms : 1) mix stratégique des RH ; 2) mix social ; et 3) personnel mix. Le tableau 10, illustre le contenu de ses trois grands domaines :

Tableau 10 : mix stratégique des RH, mix social et personnel mix

	Mix stratégique des RH (les 5 « C »)	Mix social	Personnel mix
Domaines RH concernés	Réale, Dufour (2005)	Mahé de Boislandelle (1994, 1999)	Martory, Crozet (2002) Peretti (1986)
Rémunération globale	Compensation	Rémunération	Politique salariale
Recrutement Sélection Planification de la main- d'œuvre	Compétences	Emploi	Valorisation sociale
Évaluation Formation Gestion des carrières Santé et sécurité au travail	Carrières	Valorisation	
Climat social Conflits sociaux Turnover			
Image externe de l'entreprise Difficulté de recrutement Transversale	Communication		Image sociale de l'entreprise
Transversale à la fonction RH		Participation	
Représentativité syndicale Instances paritaires Qualité des négociations	Coopérations		Relations paritaires

Source : (Panczuk & Point, 2008, p. 38)

Dans la vision du mix stratégique des RH, l'architecture du marketing RH s'articule autour de cinq grands domaines complémentaires de la GRH. Elle se structure sur les grands cinq « C », il s'agit en l'occurrence de : compensation (rémunération), compétences, carrières, communication et coopérations. Ces cinq domaines sont interdépendants et peuvent être difficilement isolés, car le management des ressources humaines est présentée comme un système, dès lors synonyme de complexité.

5. Démarche marketing RH et théories mobilisées : le marketing RH en vue des axes de la recherche

Le marketing des ressources humaines semble être une réponse possible aux problématiques de satisfaction, de motivation et de mobilisation de compétences auquel les entreprises peuvent avoir du mal à trouver des solutions à ces déterminants de la performance au travail. Les pratiques de rémunération se présentent comme un outil au service du marketing des ressources humaines puisqu'elles permettent de repenser les performances individuelles au travail.

Les principaux travaux sur le marketing RH se focalisent sur l'attraction et la fidélisation et la marque employeur. La gestion de la marque employeur constitue un élément important de la démarche de marketing RH. Dans cette optique, les pratiques de la rémunération globale *« représentent un élément indubitablement attractif pour les salariés et central dans leur relation à l'entreprise »* (Buisson, 2009, p. 69). La rémunération globale constitue l'un des éléments majeurs de la notion de marque employeur (Cherkaoui & Jahmane, 2014), car elle influence son pouvoir d'attractivité (Maclouf & Belvaux, 2015). Elle représente une dimension de la marque employeur qui participe à la création de valeurs véhiculées par la marque employeur, elle est positivement corrélée à l'intention du travailleur à quitter l'organisation et elle a également un effet positif sur l'implication des salariés (Audrey & Alexandra, 2016).

Il est observé au cours des dernières années des évolutions successives des attentes des salariés envers la rémunération. Pour répondre à cet événement des packages de rémunération (rémunération globale) très créatifs se développent –comme les cafétérias plan qui ont vu le jour depuis quelques années dans les packages de rémunération et qui donnent à chaque salarié la possibilité de choisir son propre « mix » de rémunération en fonction de ses besoins personnels (Colle, 2006). Ces pratiques sont souvent individualisées, tenant compte de la

performance et en échange des compétences utilisées (Panczuk & Point, 2008). Dans ce sens, Colle (2006) précise que les entreprises ont tendance à proposer aujourd'hui à leurs collaborateurs un « mix » de rémunération qui intègre une partie fixe et une partie variable payées au comptant sous différentes formules de partage du profit et divers compléments de rémunération tels que les avantages en nature, les compléments de retraite et la prévoyance. La rémunération globale poursuit un objectif de flexibilité et d'individualisation. Cet objectif principal se décline en deux sous objectifs distincts : d'un côté, la volonté d'instaurer une rémunération variable en fonction des résultats individuels et, d'un autre côté, la volonté de proposer une rémunération différenciée selon les personnes, prenant en compte la diversité de leurs besoins (Colle, 2006).

Les modes de rémunération pourraient expliquer les perceptions, les attitudes et les comportements des salariés. Les études empiriques montrent soit un effet positif de la rémunération, soit un effet négatif, ou un effet nul sur les déterminants de la performance au travail (Igalens et Roussel, 1999 ; Charles-Pauvers, Commeiras, Peyrat-Guillard, & Roussel, 2007). Le renouvellement des politiques et des pratiques de rémunération, ainsi que les enjeux de la rémunération en termes de satisfaction, de motivation, de mobilisation des compétences et d'incitation à la performance des salariés, expliquent l'importance et le mérite d'étudier ce domaine en s'appuyant sur le marketing RH et les théories qu'il utilise.

Dans l'état d'esprit du marketing RH, l'offre des prestations salariales connaît une personnalisation et une segmentation croissante afin de s'adapter à la singularité des individus (Arnaud, Frimousse, & Peretti, 2008). La démarche marketing RH implique également la différenciation, c'est pourquoi elle se centre sur les avantages tangibles pour reconnaître et récompenser les salariés tout en repérant leurs besoins à satisfaire et leurs attentes en termes de reconnaissance et de récompense à titre individuel (Panczuk & Point, 2008). En ce sens, pour la satisfaction des besoins des salariés, le marketing RH s'appuie sur la théorie de la divergence (Arnaud, Frimousse, & Peretti, 2008) afin de répondre à cette problématique qui est l'un des éléments les plus importants pour un échange salarial stable et durable. Concernant la prise en compte des attentes pour motiver et inciter les salariés à la performance au travail et à mobiliser leurs efforts et compétences, le marketing RH s'appuie sur la théorie des attentes pour atteindre ces objectifs RH (Maizeray & Sciberras, 2016).

Il existe diverses théories dans la littérature pour étudier les déterminants de la performance dans les champs de recherche de psychologie, de management et d'économie, nous pouvons

citer à titre d'exemple: la théorie de l'évaluation cognitive (Deci, 1971 ; 1972), la théorie de la fixation des objectifs (Locke, 1968, Locke et al., 1981), théorie du salaire d'efficience (Shapiro et Stiglitz 1984), la théorie des tournois (Lazear et Rosen, 1981), la théorie de l'autodétermination (Deci & Ryan, 1985), etc.

Bien qu'il existe de nombreuses théories, il est important de faire un choix sur les théories les plus cohérentes à notre étude dans sa globalité. Le cadre conceptuel retenu pour cette recherche est celui de la théorie de la divergence pour la satisfaction et de la théorie des attentes pour la motivation dans le sens où nous adoptons un regard intégré marketing. Dans cette perspective qui implique une révision de la relation entre l'employeur et l'employé visant à satisfaire, motiver et mobiliser les compétences pour optimiser la performance des collaborateurs par l'outil rémunération, la relation d'échange salarial est censée être fondée sur la justice et l'équité dans le traitement des rémunérations. C'est pourquoi, il est capital de prendre en considération le rôle de la justice organisationnelle qui permettrait de dégager des solutions adéquates susceptibles d'améliorer le management des salaires. En effet, la justice organisationnelle cristallise les besoins et les attentes des salariés par ses quatre dimensions (distributive, procédurale, informationnelle et interpersonnelle). En d'autres termes, la satisfaction ou la motivation à utiliser les efforts et les compétences par rapport à la rémunération découle du sentiment de justice perçue par les collaborateurs par rapport aux modalités de traitement des éléments de la rémunération globale.

6. Positionnements théoriques et cadre conceptuel

6.1. Théorie de la divergence : lien rémunération-satisfaction-performance

La diversité, le panachage, la personnalisation et la différenciation des prestations salariales ont pour but d'atteindre plusieurs objectifs de gestion des ressources humaines. Elles sont au cœur de la philosophie du marketing des ressources humaines qui considère les salariés comme des clients internes ayant des attentes différentes. Le marketing RH s'appuie sur la théorie de la divergence (Arnaud, Frimousse, & Peretti, 2008) qui représente le socle de fondement des travaux sur la satisfaction (Le Flanchec, Mullenbach-Servayre, & Rojot, 2015). La satisfaction est définie comme le résultat d'une évaluation faite par la personne sur les dimensions qui constituent le travail (Lawler, 1971). Le niveau de satisfaction va dépendre du résultat de l'évaluation entre ce qui est obtenu et ce qui devrait être reçu. En effet, les clients internes comme partie prenante évaluent la légitimité des pratiques RH que leur

organisation adopte. L'acceptation de ces pratiques va en outre avoir un impact non négligeable sur leur intégration, leur satisfaction, leur motivation et leur implication au travail (Buisson, 2009). Les gestionnaires RH et les managers doivent donc prendre en considération les évaluations faites par les salariés sur les prestations RH quelque soit leur statut (cadre, maîtrise ou exécution), car ils représentent une source d'information pertinente pour examiner l'efficacité des pratiques de gestion et notamment celles relatives à la rémunération au mérite (Buisson, 2009). Cette théorie nous servira comme élément de base pour évaluer la satisfaction par rapport aux pratiques salariales et son effet sur la performance individuelle au travail.

La théorie de la divergence (Locke, 1969) précise que la satisfaction d'un individu est déterminée par la divergence qu'il perçoit entre ce qu'il veut et ce qu'il a. Dans le cadre de cette théorie, les différents modèles développés constituent l'essentiel des recherches théoriques et empiriques sur le domaine des salaires et la satisfaction à l'égard de la rémunération. Les modèles peuvent être regroupés en deux catégories. La première catégorie est qualifiée par l'approche unidimensionnelle parce qu'elles étudient la satisfaction uniquement par rapport au niveau de salaire, il s'agit des travaux de Lawler en 1971. La deuxième catégorie est qualifiée par l'approche multidimensionnelle parce qu'elles étudient la satisfaction par rapport à plusieurs aspects de la rémunération, c'est les travaux de Dyer & Thériault (1976), Heneman & Schewab (1985), Roussel (1996) et Miceli & Lane (1991).

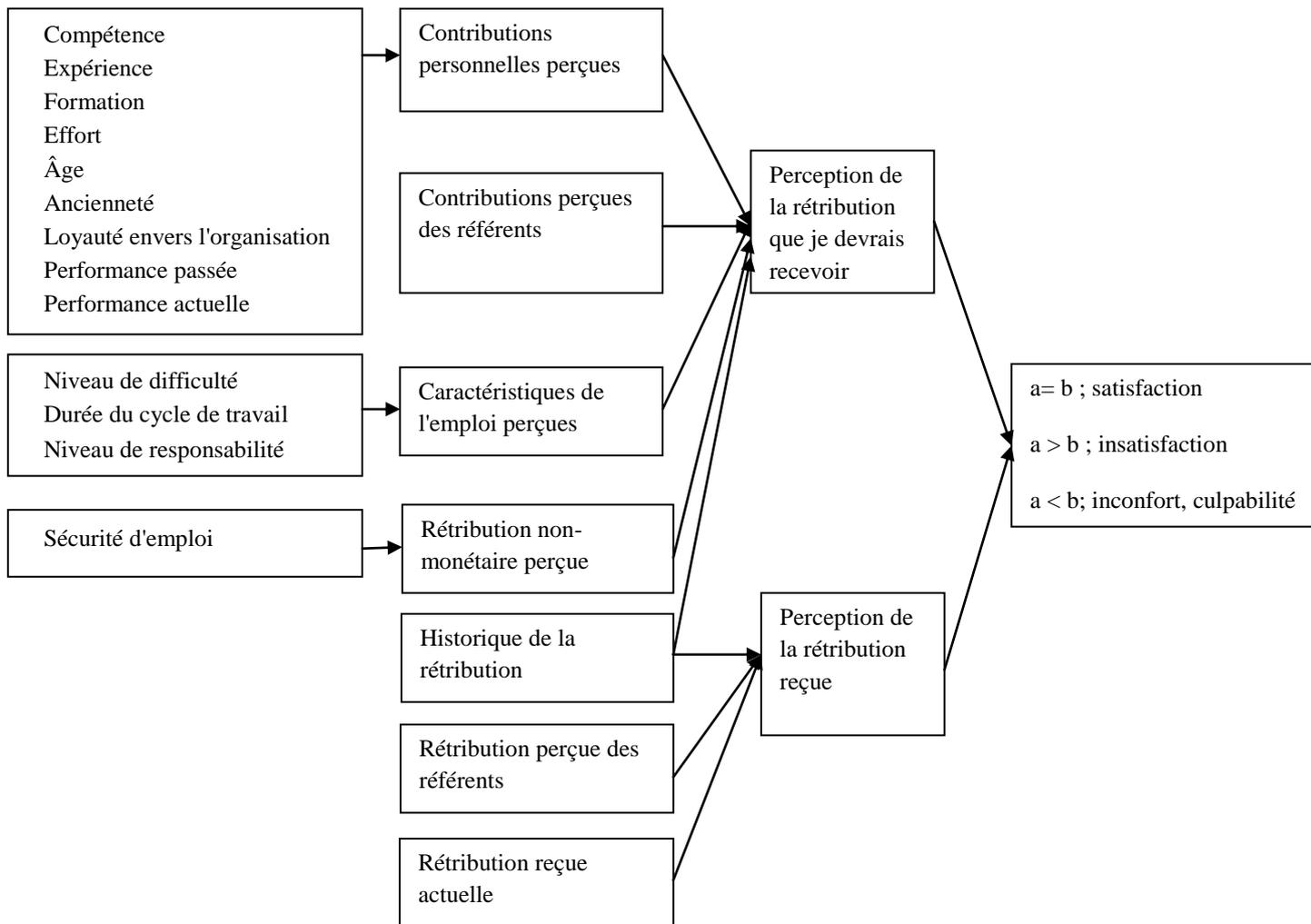
6.1.1. Modèle unidimensionnel de la satisfaction à l'égard de la rémunération

En 1971, Lawler propose un modèle de la satisfaction par rapport au montant du salaire. Ce modèle se fonde sur les principes la théorie de la divergence et de la théorie de l'équité. La contribution principale de la théorie de la divergence de Locke (1969) affirme que la satisfaction à l'égard de la rémunération découle de l'écart entre deux perceptions : 1) la rémunération que l'individu croit qu'il devrait recevoir 2) la rémunération qu'il croit avoir reçue (Lamarche, 2012). Sur la base des travaux de Adams (1963, 1965), la satisfaction est suscitée par la perception qu'un individu a de son ration contribution et rétribution en évaluant si les avantages qu'il retire de son travail sont justes au regard des contributions qu'il apporte à l'entreprise, c'est le principe de l'équité interne. Cette perception dépend également de la comparaison que l'individu réalise auprès des personnes prises en référence et occupant des emplois similaires à l'intérieur et/ou à l'extérieur de l'entreprise. Il s'agit du principe de

l'équité externe qui a été emprunté de la théorie de la comparaison sociale de Festinger (1954).

Le modèle unidimensionnel de la satisfaction à l'égard de la rémunération de Lawler est présenté dans la figure 16 ci-après.

Figure 16 : modèle des écarts par Lawler (1971)



Source : (Lamarche, 2012, p. 32)

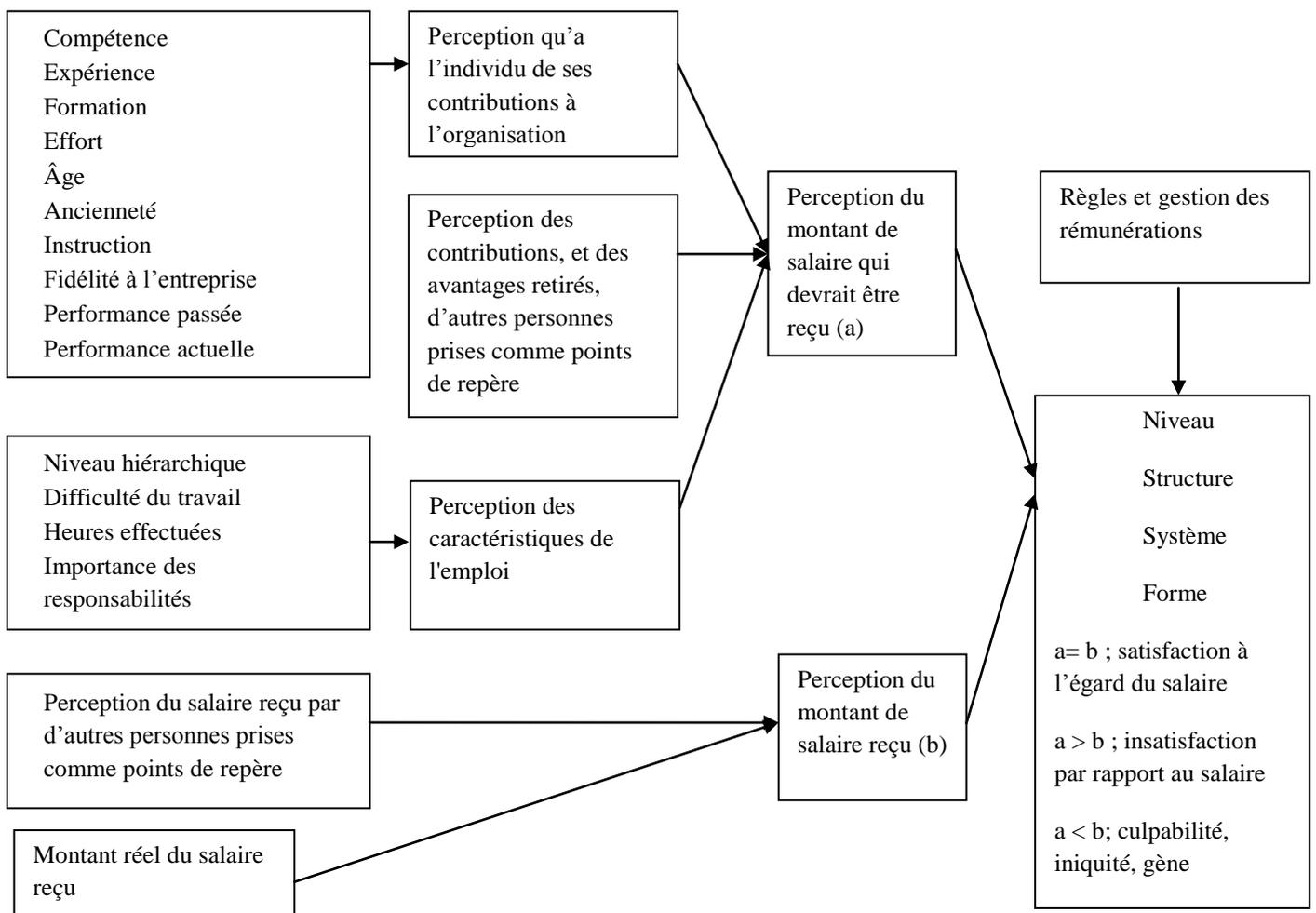
Le modèle de Lawler, qualifié de modèle des écarts, s'applique uniquement sur le niveau ou le montant du salaire, la satisfaction à l'égard du salaire résulte de la comparaison faite par l'individu entre sa perception du montant de salaire qu'il devrait recevoir (variable a), et sa perception du niveau de salaire qu'il reçoit réellement (variable b). À l'issue de cette comparaison trois cas de figure peuvent apparaître. En cas de convergence entre la perception a et b, il y a une satisfaction. En cas de divergence entre les deux variables a et b, il y a soit une insatisfaction par insuffisance du salaire soit une insatisfaction par sentiment de

culpabilité liée à un sursalaire. Les contributions auxquelles le salarié fait référence, sont les dix cadres situés à gauche des variables a et b (par exemple: les qualifications, les compétences, les efforts, les performances, etc.).

6.1.2. Modèle multidimensionnel de la satisfaction à l'égard de la rémunération

Heneman et Schwab (1985) ont critiqué le modèle explicatif de Lawler (1971) qui a été qualifié par eux d'unidimensionnel. Ils sont plutôt d'avis que la satisfaction à l'égard de la rémunération est un concept beaucoup plus complexe. Dans cette optique, ils ont apporté certaines modifications au modèle des écarts de Lawler (1971). L'apport majeur de cette recherche est de développer l'aspect multidimensionnel de la satisfaction à l'égard de la rémunération en intégrant d'autres variables. Ce modèle est illustré par la figure 17 ci-dessous.

Figure 17 : modèle de la divergence de Lawler modifié par Heneman et Schwab (1985)



Source : (Roussel, 1996, 139)

En premier lieu, Heneman et Schwab ont ajouté un autre déterminant au modèle de base de Lawler, à savoir la perception envers les règles et les procédures d'attribution des éléments de la rémunération. En effet, le choix des critères d'évaluation avait un impact sur la satisfaction des salariés à l'égard de la rémunération. La pertinence des critères d'évaluation et d'attribution des éléments de la rémunération influençait positivement la satisfaction à l'égard de la rémunération. Par conséquent, en raison de sa nature, le nouveau déterminant fait référence à la justice procédurale. En deuxième lieu, Heneman et Schwab ont subdivisé la satisfaction à l'égard de la rémunération en quatre dimensions. Pour eux l'individu peut éprouver des sentiments différents par rapport à chacune des quatre facettes suivantes : 1) la satisfaction à l'égard du système de rémunération (types de rémunération : salaire de base, primes, etc.), 2) la satisfaction à l'égard de la structure des rémunérations (hiérarchie, grille des salaires, etc.), 3) la satisfaction à l'égard du niveau de salaire, et 4) la satisfaction à l'égard de la forme de rémunération (versée en numéraire, en avantages divers, etc.).

Les modifications de Heneman et Schwab (1985) ont reçu un soutien empiriquement dans plusieurs recherches. Les études de validité menées par Heneman et ses collègues (1988), Miceli et Labe (1991), Judge (1993) et Roussel (1996) ont confirmé que la satisfaction à l'égard de la rémunération, est un concept multidimensionnel. La satisfaction à l'égard de la rémunération est considérée comme résultant de tous les aspects de la rémunération et non strictement du salaire. Ceci a été également avancé par la méta-analyse de Williams et al. (2006). Ces recherches ont apporté des améliorations au modèle. L'approche multidimensionnelle de la satisfaction à l'égard de la rémunération est préférable à l'approche unidimensionnelle, car elle permet de mieux comprendre les attitudes des individus face à leur rémunération (Roussel, 1996). Nous citons l'étude de Roussel (1996), car elle s'inscrit dans le courant de la théorie de la divergence, mais adapté à la situation française. Les autres modèles ont été élaborés dans le contexte nord-américain. Pour étudier l'efficacité de la rémunération sur la satisfaction et la motivation au travail, Roussel a recensé les différents déterminants de la satisfaction par rapport à la rémunération pour développer un modèle adéquat à la définition des composantes de la rémunération globale qu'il a opté dans son étude.

Nous avons fait le choix sur le modèle qui a été élaboré par Roussel (1996). Les raisons de ce choix se résument par l'inadaptabilité des autres modèles dans notre contexte de recherche parce qu'ils ont été développés dans le contexte nord-américain et ils ne sont pas compatibles à la classification des éléments de rémunération prise en considération dans notre recherche. Cependant, le modèle qui a été proposé par Roussel (1996) comprend quatre variables par

rapport auxquelles le collaborateur peut éprouver de la satisfaction à l'égard des éléments de la rémunération globale – celles-ci sont différentes des indicateurs proposés par Heneman et Schwab (1985), en l'occurrence, le niveau, la structure, le système et la forme –, il s'agit du montant de la rémunération directe, de la structure et de la gestion des augmentations, du niveau et de la gestion des avantages divers. Le modèle est orienté aux perceptions attachées au processus de la divergence, c'est-à-dire, la perception de ce que devrait être la rémunération, et, la perception de ce qu'est la rémunération.

Ce modèle est intéressant. Il a le mérite d'être testé dans notre contexte de recherche. Il ne se base pas seulement sur les recommandations de la théorie de la divergence, mais il se réfère aussi aux suggestions de la théorie de la justice distributive et de la théorie de la justice procédurale plutôt de prendre appui uniquement que sur les principes de l'équité. La justice distributive concerne les rémunérations reçues par le salarié et renvoie aux problèmes de répartition. Celle-ci se réfère également aux principes de la théorie de l'équité (interne et externe). La justice procédurale concerne les moyens de gestion des salaires et les méthodes utilisées pour déterminer le montant des rémunérations. Les deux justices distributive et procédurale ont des effets sur la confiance du collaborateur envers les rétributions de l'employeur en contrepartie de ses contributions. En somme de tout ce qui précède, Roussel (1996) apporte des modifications sur les variables explicatives de la satisfaction à l'égard de la rémunération et il intègre les points de vue de la justice distributive et de la justice procédurale. Cependant, ce modèle n'inclut pas les deux autres dimensions de la justice organisationnelle, à savoir la justice interpersonnelle et la justice informationnelle. Ces deux facettes de justice joueraient un rôle important pour mener à bien le pilotage des rémunérations et la satisfaction des besoins des salariés (Fall & Roussel, 2016). Par ce constat, de nouvelles perspectives de recherche auxquelles la présente recherche se propose de contribuer à enrichir le modèle de Roussel (1996).

Après ce modèle, Lawler continue les recherches en collaboration avec Porter sur la satisfaction par la rémunération en intégrant le concept de la motivation afin d'étudier le processus qui conduit l'individu à réaliser des performances au travail. Cependant, cette fois-ci, il se réfère à autre théorie que la théorie de la divergence, il s'agit de la théorie de l'expectation ou la théorie des attentes. Ceci est développé dans la partie suivante.

6.2. Théorie des attentes : lien rémunération-motivation-performance

La diversité est au centre de la réflexion marketing RH et qui renvoie à la théorie des attentes (Maizeray & Sciberras, 2016). Puisqu'« *il s'avère que chaque individu est unique et il est certain que l'attente d'un individu ne sera pas la même qu'un autre individu en matière d'actions diversité. Ainsi les individus peuvent adopter une attitude de rejet ou d'acceptation de la différence.* » (Maizeray & Sciberras, 2016, p. 253). La théorie des attentes qui a été développées par Vroom en 1964, propose une explication du processus qui conduit la rémunération à devenir motivante et le salarié à être performant. La motivation « *correspond à une attitude et un comportement de l'individu qui se traduisent par la volonté de faire des efforts, de les produire réellement, durablement et intensément, en vue de réaliser le travail au mieux de ses capacités.* » (Roussel, 1995, p. 705). Cette théorie est centrée sur les valeurs résultantes de l'évaluation que l'individu fait sur la base d'un choix conscient et raisonné dans le contexte de travail dans le but d'obtenir une récompense attrayante en contrepartie des performances réalisées. Cette théorie nous permettra d'apporter quelques éléments de réponse aux effets de la rémunération sur la motivation des salariés à utiliser leurs efforts et compétences en se basant sur l'analyse de leurs attentes. La conséquence de la motivation par la rémunération sur la performance de l'individu sera mise en évidence.

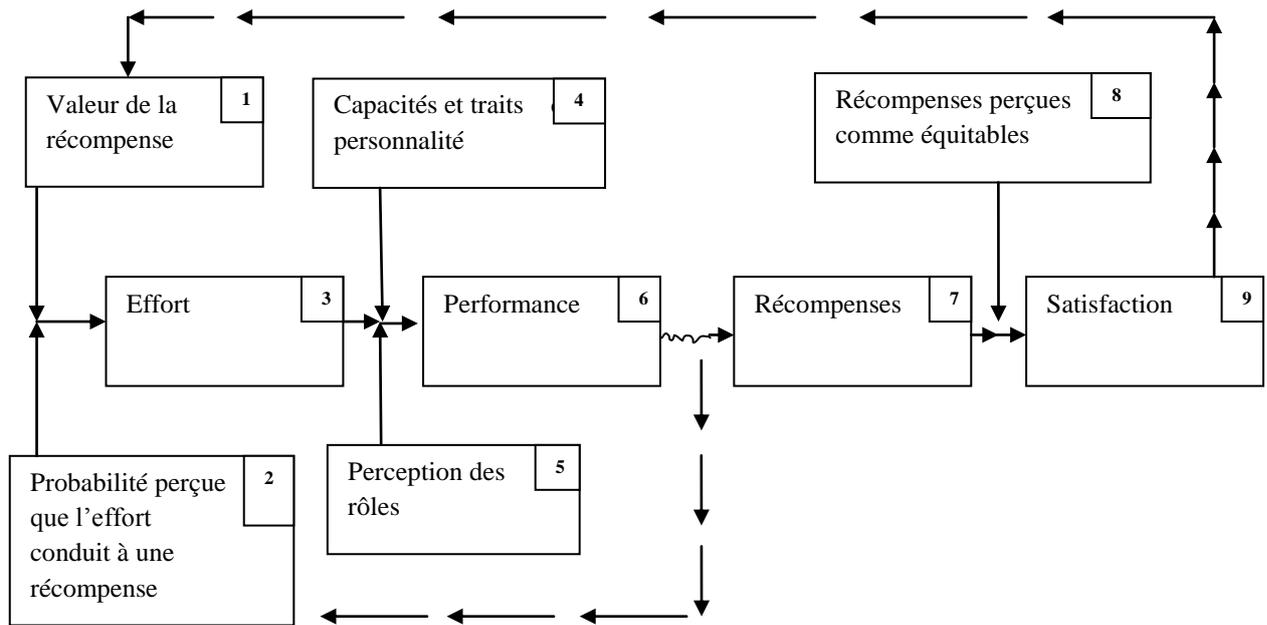
6.2.1. Théorie des attentes : la première version du modèle de Lawler et Porter (1968)

À travers la revue de la littérature recensée, afin d'étudier la motivation par la rémunération, et pour comprendre l'impact de la motivation par la rémunération sur la performance de l'employé au travail, nous avons fait le choix sur la théorie des attentes qui a été fondée par Vroom (1964), elle est connue initialement sous le nom de la théorie de l'expectation. Ce choix est typiquement centré sur le modèle de Lawler et Porter (1968) dont ses deux versions d'une part et le modèle de Lawler et Nadler (1977) qui explique d'une manière fine le processus motivationnel via les attentes des individus d'autre part. Ce choix se justifie sur le fait que le premier modèle de Lawler et Porter (1968) a été appliqué dès le départ aux rémunérations, et il inclut tous les concepts étudiés dans la présente recherche. Les autres modèles ne prennent pas en considération le concept de la satisfaction dans l'analyse. Il semble que ce modèle se colle mieux aux axes de notre recherche et aux études de cas. Quant au modèle de Lawler et Nadler (1977), celui-ci propose une amélioration sur les indicateurs de mesure de la motivation en précisant les variables clés qui se focalise sur les attentes au lieu de l'expectation (terminologie utilisée par Vroom). Les travaux de Lawler et Porter

(1968) et Lawler & Nadler (1977), propose une description de l'enchaînement des attitudes et des comportements de la personne au milieu du travail. Ils mettent en relation (1) la motivation qui est appréciée par le comportement d'effort, (2) le résultat qui représente la performance de la personne, et (3) la satisfaction de la personne qui est une attitude importante au travail. Ces deux modèles ne sont pas seulement consacrés à la motivation, mais ils ont une représentation conceptuelle d'un ensemble d'attitude et de comportement dans le travail.

Il nous semble intéressant d'étayer les travaux de Lawler et Porter (1968) et Lawler et Nadler (1977) car, nos lectures, ont fait le constat de peu d'exposés sur ces modèles en Algérie. Même les recherches algériennes qui se réfèrent à cette théorie n'ont pas proposé un modèle ou un schéma sur leur conception de base. L'utilisation de la théorie des attentes est strictement représentée dans un cadre théorique et non testé empiriquement, en particulier, d'une manière analytique. Nous citons à titre d'exemple, pour des travaux de recherche plus récente, la recherche de Taiebi Khadidja (2017) sur le thème de « *la rémunération : un facteur de motivation au travail* » et qui a été conduit dans l'entreprise nationale des peintures (E.N.A.P), appartenant à la holding publique de chimie et de la pharmacie. La thèse de Tabet Derraz Imane (2014) sur le « *système de rémunération et management de la performance des entreprises. Cas des entreprises algériennes* ». Ces deux thèses se rattachent au paradigme théorique de l'expectation, mais sans démontrer comment les postulats de cette théorie ont été utilisés dans la recherche empirique. Pour cela nous concentrons l'analyse sur ces modèles, car ils sont les mieux adaptés aux pratiques de motivation pour le domaine de la rémunération (Bentaleb, 2005 ; Binyet, 2010). La première version du modèle de Lawler et Porter (1968) se présente schématiquement comme suit :

Figure 18 : première version du modèle conceptuel de Lawler et Porter (1968)



Source : adapté de Buchan, Thompson, & O'May (2000, p. 09)

Pour faciliter la lecture de ce modèle, chaque variable est indiquée par un numéro. Cette désignation rend la définition de chacune des concepts plus aisée notamment celles qui seront utilisées tout au long de notre étude d'une part et pour faciliter la mise en liaison entre eux d'autre part.

La variable 1 correspond à la valeur de la récompense. Celle-ci se réfère à la terminologie de la valence qui a été proposée par Vroom (1964), c'est-à-dire la valeur des récompenses proposées aux yeux de la personne. Dans ce modèle Lawler et Porter ont pris uniquement que les résultats évalués positivement par l'employé, en l'occurrence les récompenses. Ils ont supposé que chaque individu à un instant donné, attribue une valeur différente à diverses récompenses liées à son comportement au milieu du travail. Mais, ils n'expliquent pas en détail comment chaque individu attache une valeur aux récompenses.

La variable 2 est la probabilité perçue que l'effort conduise à une récompense. Celle-ci correspond aux attentes d'une personne. Ces attentes sont liées à la perception de la probabilité qu'une récompense dépende d'un niveau d'effort. La probabilité perçue est le résultat de deux types d'attentes : 1) la probabilité qu'une récompense dépende d'une performance et 2) la probabilité qu'une performance dépende d'un effort. Ces deux formes d'attentes sont liées de manière interactive, si l'une d'entre elles est basse, la probabilité perçue que l'effort conduise à une récompense sera également basse. Par rapport à Vroom,

une différence apparaît dans la notion employée pour désigner cette variable. Porter et Lawler préfèrent utiliser la notion d'attente, alors que la probabilité perçue est appelée instrumentalité par Vroom. L'instrumentalité est une attente entre un résultat de premier niveau (la performance), et un résultat de second niveau (la récompense).

La variable 3 traite la notion de l'effort. Pour Porter et Lawler, l'effort se réfère à l'intensité d'énergie physique et mentale déployée dans une situation de travail donnée pour réaliser des tâches. Pour Vroom, l'effort est la force qui stimule la personne à agir et à fournir des efforts pour réaliser la performance désirée. Dans ce modèle, l'effort représente l'indicateur de la motivation. Ce dernier n'est pas synonyme de performance. L'intensité des efforts ne signifie pas forcément la réalisation des performances. L'individu peut être motivé dans le travail sans pour autant accomplir avec succès les tâches liées à ses missions. C'est le cas lorsque, l'individu n'est pas capable de transformer ses efforts en performances à cause de manque de compétences (Klarsfeld, 2000).

La variable 4 se rapporte aux capacités et traits de personnalité. Les capacités et traits de personnalité correspondent aux caractéristiques personnelles de l'individuelle comme l'intelligence et l'habileté manuelle. Pour Lawler et Porter, ces éléments représentent le potentiel de l'individu. Elles lui permettent de produire une performance à un moment particulier. Plus récemment, Audrey Charbonnier-Voirin (2013) confirme cette hypothèse. Elle a démontré que les traits de la personnalité (ouverture, conscience, extraversion, agréabilité, stabilité émotionnelle), connu sous le nom du « Big Five », influencent les composantes de la performance adaptative et en particulier les traits d'ouverture et de conscience.

La variable 5 est la perception du rôle. Elle correspond à la perception de l'individu vis-à-vis de son rôle à fournir et orienter ses efforts d'une manière efficace pour accomplir les tâches de son travail. Celle-ci se positionne dans le modèle entre l'effort et la performance. Deux cas de figure peuvent se produire. Premièrement, l'individu peut produire des efforts de manière judicieuse pour réaliser de bonnes performances. Deuxièmement, il peut également diriger ses efforts inutilement vers des tâches qui ne sont pas essentielles pour générer de bons résultats. Dans le cas, où la perception du rôle d'orientation des efforts diverge entre ce qui est déployé par l'individu et ce qui est attendu par les supérieurs, il est possible que l'individu dépense beaucoup d'efforts qui ne seront pas reconnus par les acteurs de l'organisation. Dans ce cas, le besoin de créativité exprimé par l'individu risque d'être déçu.

La variable 6 correspond au concept de performance qui représente le résultat de l'effort que l'individu fournit pour accomplir des tâches compte tenu de l'influence de ses perceptions de son propre rôle, de ses traits de personnalité et de ses capacités. La performance est la conséquence du rendement physique et des comportements de l'individu qui vont être évalués. Dans ce sens, l'organisation est censée choisir les comportements qui sont jugés primordial à la réalisation des tâches organisationnelles et qui feront l'objet d'une appréciation. La question centrale consiste à distinguer les comportements pertinents à observer dans une organisation pour mesurer les performances.

La variable 7 se rapporte aux résultats désirés par un individu, il s'agit des récompenses désirées comme les promotions ou les augmentations de salaire. Les récompenses par leur nature extrinsèque sont sous le contrôle d'une autre personne (collègues et supérieurs). Parfois, Il peut s'agir des récompenses intrinsèques lorsqu'ils sont sous le contrôle de l'individu lui-même comme le sentiment d'accomplissement.

La variable 8 renvoie aux récompenses perçues comme équilibre. Celle-ci se réfère à l'ensemble des récompenses que l'individu estime devoir obtenir en contrepartie des performances réalisées. Cette perception est fondée sur l'appréciation de ce qu'il mérite d'obtenir par rapport à ses contributions. Cette évaluation est liée à l'équité interne et à l'équité externe. L'équité interne répond à l'appréciation de ce que l'individu mérite en comparant ses performances par rapport à ce qu'il reçoit réellement comme rétribution. L'équité externe répond à l'appréciation de ce que l'individu mérite comme récompenses en comparant sa situation dans son emploi à celle d'autres personnes.

La variable 9 aborde le concept de satisfaction. Dans le modèle de Porter et Lawler, la satisfaction est le sentiment qui en découle de l'évaluation des récompenses en termes d'équité, c'est-à-dire que l'individu cherche dans quelle mesure les récompenses reçues correspondent ou excèdent le niveau de récompenses perçu comme équilibre. L'écart entre ce qui est effectivement reçu comme récompense et la perception de ce qui devrait être obtenu va déterminer la satisfaction ou l'insatisfaction de l'individu. Par exemple, si le niveau de récompense jugé équitable par un individu excède les récompenses réellement reçues, alors il sera insatisfait.

Porter et Lawler proposent un système de relation entre les variables de leur modèle pour expliquer comment elles interagissent entre elles. Dans la figure 18 (page 113), la valeur de la récompense (variable 1) et la probabilité perçue que l'effort conduit à une récompense (la

variable 2), interagissent pour susciter chez l'individu l'effort (variable 3). L'interaction entre ces deux variables décrit le processus de la motivation. Si la valeur de ces variables est forte chez la personne, son effort sera plus important et ainsi sa motivation. Dans cette optique, l'effort sert à mesurer le degré de la motivation.

Une deuxième interaction apparaît également entre l'effort (variable 3), les capacités et traits de personnalités (variable 4) et les perceptions du rôle (variable 5). Selon Lawler et Porter, les capacités, les traits de personnalités et les perceptions du rôle entrent en relation avec l'effort. Elles déterminent le sens de l'application de ce dernier. Ils précisent qu'une mauvaise orientation de l'effort, amène l'individu à produire une faible performance.

Une troisième liaison figure au centre du schéma entre la performance (variable 6) et les récompenses (variable 7). Les auteurs supposent que plus la liaison entre la performance et les récompenses désirées, est forte, plus l'individu devrait fournir d'effort pour atteindre un bon niveau de performance. Cependant, cette relation est imparfaite, car les récompenses ne sont pas nécessairement reliées à la performance. Le lien dépend de la perception que la personne a envers les pratiques de récompenses de l'organisation.

Entre la performance (variable 6) et la satisfaction (variable 9) existe une liaison par l'intervention de la variable 8, en l'occurrence les récompenses perçues comme équitable. Dans ce modèle, la performance, est une antécédente de la satisfaction, par l'intermédiaire des récompenses. Une performance élevée générera une forte satisfaction chez l'individu, si, il y a domination de l'écart entre le niveau de récompenses perçue comme équitable et le niveau réellement obtenu. La satisfaction est liée donc au degré d'écart entre le niveau de la récompense jugé équitable, et ce qui est obtenu effectivement à l'égard de la performance.

La récompense (variable 7) est également liée à la probabilité perçue que l'effort conduise à la récompense (variable 2) par une boucle de rétroaction. Cette relation met en évidence le rapport existant entre les performances et les récompenses passées, et, les efforts à déployer dans l'avenir. Dans ce sens, si les efforts fournis par l'individu ont permis, dans le passé, d'obtenir des récompenses, il est possible qu'il considère également que les efforts futurs croissants généreront davantage de récompenses. Cette connexion commence depuis la performance-récompense et non pas à partir de la variable 7, car il est possible que l'individu considère que la récompense obtenue n'est pas en liaison à sa performance, c'est le cas par exemple d'entreprise qui récompense la tentative d'effort et non son succès (la performance).

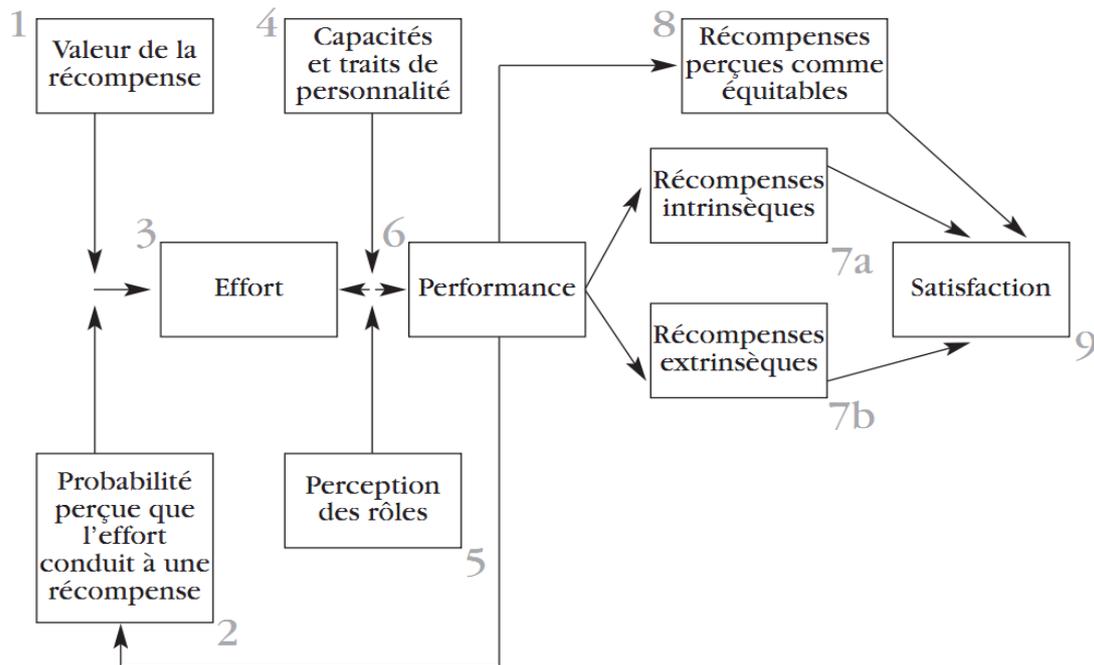
Dans ce cas, la récompense peut ne pas conduire à la probabilité perçue que l'effort conduit à l'obtention d'une récompense.

La dernière liaison est schématisée entre la satisfaction (variable 9) et la valeur de la récompense (variable 1). D'après Porter et Lawler, la satisfaction à l'égard des récompenses a un effet sur les valeurs futures des récompenses. Pour cette hypothèse, ces auteurs prônaient en considération les récompenses liées aux besoins d'ordre inférieur et d'ordre supérieur de la théorie des besoins. Porter et Lawler supposent que les récompenses perdent temporairement leur valeur lorsque les besoins sont satisfaits. Dans cette logique, la satisfaction par rapport la valeur de la récompense peut être différente dans un moment donné à un autre, selon les types de besoins satisfaits grâce à cette récompense.

6.2.2. Théorie des attentes : la deuxième version du modèle de Lawler et Porter (1968)

Les relations proposées par Porter et Lawler dans ce modèle s'appuient sur des études théoriques. Concernant la validation empirique, les travaux de Porter et Lawler ont testé le processus de la motivation dans le cadre d'une série d'enquêtes réalisées dans sept organisations différentes. L'enchaînement entre la motivation, les performances, les salaires et la satisfaction, dans le cadre de la théorie des attentes, n'est testé que par Porter et Lawler dans les entreprises américaines, Igalens et Roussel (1999) dans les entreprises françaises et plus récemment par Binyet (2010) dans les entreprises publiques camerounaises. Les autres successeurs préfèrent mobiliser d'autres concepts et de se limiter à certains concepts du modèle en exposé, et, selon le centre d'intérêt de l'étude. Toutefois, les résultats obtenus à l'issue des analyses de Porter et Lawler, conduisent les deux chercheurs à adopter le point de vue de Herzberg quant à la nécessité de distinguer les récompenses extrinsèques et les récompenses intrinsèques. La théorie des deux facteurs vient à remplacer la théorie des besoins qui avait une influence sur le premier modèle. Ceci les amène à apporter quelques modifications à leur modèle. Le modèle dans sa deuxième version se présente comme suit :

Figure 19 : deuxième version du modèle de Lawler et Porter (1968)



Source : (Bentaleb, 2005, p. 79)

La deuxième version du modèle de Porter et Lawler comprend trois modifications. La première modification concerne l'interaction entre l'effort (variable 3), les capacités et les traits de personnalité (variable 4), les perceptions du rôle (variable 5) et la performance (variable 6). Les variables 3, 4 et 5 interagissent toujours pour produire la performance. De plus, les auteurs soutiennent que la performance agit également sur la perception du rôle (variable 5) et l'effort (variable 3). C'est pourquoi la flèche allant à la performance a été inversée dans cette deuxième version du modèle. En premier lieu, la performance peut influencer l'effort en tant qu'expérience antérieure. En effet, les expériences passées et les performances antérieures permettent à l'individu d'apprécier son aptitude à concrétiser ses efforts en performance. En deuxième lieu, le niveau de performance agit sur la perception du rôle, si l'individu admet que ses efforts doivent être dirigés vers certaines directions pour atteindre la performance désirée.

La deuxième modification concerne la différenciation entre récompenses extrinsèques et récompenses intrinsèques. Porter et Lawler, partagent le point de vue de Herzberg de distinguer les récompenses extrinsèques et les récompenses intrinsèques. La récompense intrinsèque génère une satisfaction de certains besoins d'ordre supérieur comme le besoin d'autonomie. En revanche, les récompenses extrinsèques obtenues en contrepartie de la

performance, conduit l'individu à combler certains besoins d'ordre supérieur qui contribueront à sa satisfaction et à sa motivation dans le travail.

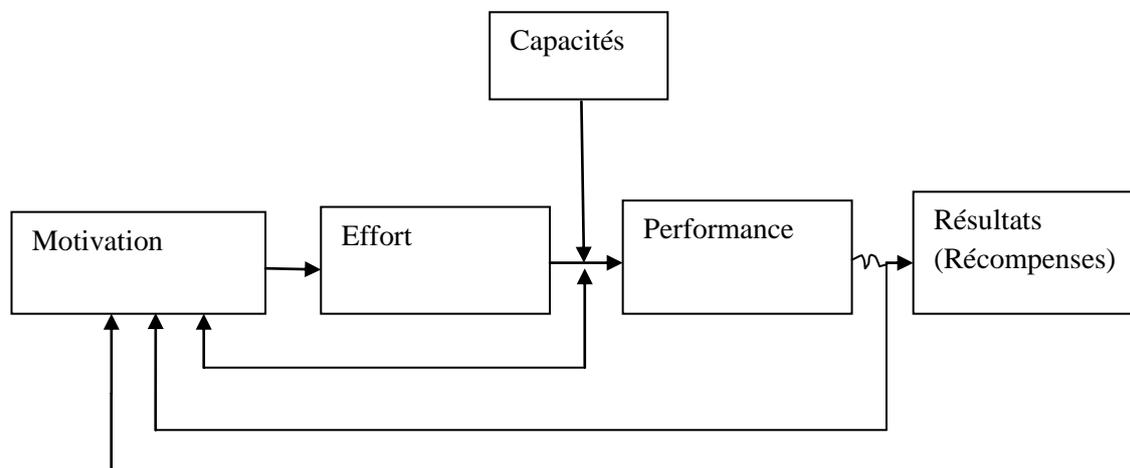
La troisième modification concerne la mise en liaison entre la performance (variable 6) et les récompenses perçues comme équitables (variable 8). La direction de la ligne des récompenses perçues comme équitables a été modifiée. Elle commence à partir de la variable 6 jusqu'à la variable 8. Les auteurs indiquent que si l'autoévaluation que l'individu attache à ses performances est élevée, il jugera équitable d'obtenir une récompense importante. Cette perception que l'individu a de sa performance influence le niveau de récompense.

Enfin, la troisième modification concerne la mise en évidence d'une liaison entre la performance (variable 6) et les récompenses perçues comme équitables (variable 8). Elle souligne que la perception qu'a un individu de sa performance influence le niveau de récompense qu'il perçoit comme équitable pour son emploi. Si l'autoévaluation qu'il fait de sa performance est élevée, il jugera équitable de recevoir une récompense importante. Le lien étroit entre ces deux variables est représenté par une ligne en tirets.

6.2.3. Théorie des attentes : le modèle simplifié du comportement dans la théorie des attentes de Lawler et Nadler (1977)

Après cette phase de recherche, la collaboration entre Porter et Lawler s'arrêta. Néanmoins, Lawler continue ses recherches avec Nadler à partir de 1971. En 1977, ces deux auteurs proposent une explication sur le processus motivationnel qui comporte trois variables clé. En particulier, les terminologies préconisées par Vroom se sont modifiées. Cette explication est utilisée par les chercheurs de nos jours depuis son émergence. Ce modèle représente le cadre d'analyse le plus mobilisé dans la littérature en management pour comprendre le processus qui conduit le collaborateur à être performant (Forest V, 2008). Cette conception est schématisée dans la page suivante.

Figure 20 : modèle simplifié du comportement dans la théorie des attentes (Lawler & Nadler, 1977)



La motivation d'une personne est une fonction de :

1. Attente efforts-performances
2. Attente performances-résultats
3. La valence perçue des résultats

Source : Alexandre-Bailly, Bourgeois, Gruère, Raulet-Croset, & Roland-Lévy (2013, p. 177)

Dans le modèle simplifié du comportement (figure 20), deux types d'attentes viennent d'être distingués. Leur définition est plus précise que dans les versions de 1968. En somme de commentaire, deux boucles figurant dans la figure 20. Elles représentent les effets de deux variables sur la motivation. La première boucle de rétroaction, allant de la liaison performance-résultats jusqu'à la motivation, indique que les expériences de l'individu par rapport aux conséquences passés de ses performances en terme de résultats et notamment en termes de récompenses, ont des effets sur sa motivation. Ces effets se produisent dans la mesure où les expériences antérieures agissent sur les perceptions de l'individu et en particulier sur ses attentes performance-résultat. La seconde boucle indique l'interaction entre la liaison effort-performance et la motivation. D'une part, elle explique que c'est bien la motivation qui suscite chez l'individu la volonté de déployer un certain niveau d'effort en fonction de la performance recherchée. D'autre part, l'expérience d'une personne vis-à-vis des conséquences de ses efforts sur des performances réalisées antérieurement, a aussi des effets sur sa motivation. Ces effets portent spécifiquement sur ses attentes effort-performance. Enfin, le concept de valence inclus dans la théorie de Vroom est repris de nouveau après avoir été assimilé autant que valeur de la récompense dans le modèle de 1968.

Les autres variables et liaison ont une définition qui reste inchangée depuis les travaux de 1968. Par rapport aux travaux de Vroom, l'instrumentalité n'apparaît pas parmi les trois concepts clés définis par Nadler et Lawler figurant dans le modèle. Ce concept n'est pas rejeté, mais il est considéré comme intervenant dans la construction de la valence. Si le résultat de premier niveau (performance), est perçu comme permettant d'obtenir des résultats de second niveau à forte valence (meilleur salaire), alors l'attrait pour le résultat de premier niveau devrait être très élevé. L'instrumentalité est donc la probabilité perçue qu'un résultat de second niveau peut être obtenu dès lors qu'un résultat de premier niveau est acquis. Si l'instrumentalité entre deux résultats est élevée, alors la valence du résultat de premier niveau sera forte. L'instrumentalité représente une attente entre un résultat de premier niveau (la performance), et un résultat de second niveau (la récompense). Il s'agit d'une attente entre deux formes de résultats, le premier est sous le contrôle de l'individu, le second est sous le contrôle de l'organisation et ses acteurs. Cette formulation n'est pas reprise dans le modèle de Lawler et Nadler (1977). Ces auteurs préfèrent utiliser des notions un peu plus générales d'attentes. Toutefois, le système d'explication du processus de motivation proposé dès 1968 n'est pas modifié, seule la définition des variables explicatives a été améliorée. Les travaux de Lawler en 1971, marquent une amélioration du modèle et préparent une nouvelle formulation aux variables de la théorie de l'expectation par ces auteurs en 1977. La différence apparaît dans la terminologie employée par rapport à la modélisation de Vroom. Pour Vroom la probabilité perçue, qu'une récompense dépende d'une performance est appelée instrumentalité, alors que pour Porter et Lawler, elle représente une attente. Les trois perceptions des travailleurs dans la théorie des attentes, sont décrites comme suit :

- Attente efforts-performances : le collaborateur a la croyance qu'il est capable de déployer des efforts pour travailler au niveau de la performance désirée.
- Attente performances-résultats : le collaborateur a la croyance que son comportement conduira à certains résultats en matière de rémunération.
- La valence : le collaborateur considère que ces résultats sont attractifs, autrement dit, les résultats en matière de rémunération ont une valeur positive pour lui.

Le modèle de Nadler et Lawler (1977) définissent les trois concepts clés de la théorie des attentes qui vont être utilisés autant que variables dans notre recherche. La motivation d'une personne est en fonction des attentes effort-performance et performance-résultat (rémunération), et la valence. Celles-ci correspondent à un ensemble de perceptions portant

sur des actions et leurs conséquences. Ces trois composantes peuvent être observées comme des variables explicatives de la motivation par la rémunération et la performance par la rémunération. L'intérêt de ce modèle est d'expliquer l'enchaînement entre les perceptions et les efforts du travailleur pour la réalisation des résultats de premier niveau (performance attendue par l'entreprise) afin de parvenir aux résultats de deuxième niveau (la rémunération souhaitée par le collaborateur à l'égard des performances réalisées). La rémunération attendue doit être jugée attractive par le collaborateur. En d'autres termes, l'attrait (la valence) vis-à-vis des rétributions doit être positif. Dans cette perspective, les liens d'attentes performances-résultats, d'attentes efforts-performances et de valences peuvent être évalués sur les éléments de la rémunération globale pour comprendre l'impact de la motivation par la rémunération sur la performance individuelle.

6.3. Théorie des attentes : lien rémunération-compétence-performance

La théorie des attentes qui a été développée par Vroom et améliorée par ses successeurs, propose une explication du processus motivationnel qui conduit le salarié à utiliser ses efforts et ses capacités dont ses compétences pour réaliser des performances d'un côté, et pour recevoir en contrepartie une récompense adéquate aux performances réalisées et en même temps valorisante de ses compétences. « *La question de la motivation est en effet au cœur de la démarche compétence dans la mesure où la mobilisation des compétences d'un individu ne peut pas être imposée ou prescrite* » (Léné, 2008, p. 52). Cependant, la compétence n'est introduite que d'une manière implicite dans la théorie des attentes (Klarsfeld, 2000). Cette insuffisance donnera à notre étude l'opportunité d'enrichir les postulats de cette théorie en ce qui concerne la compétence en l'étudiant d'une manière explicite.

Nous partons de l'idée que l'employé développe des compétences dans son travail après avoir répondu à une série de questions qu'il se pose avant d'agir : puis-je être compétent au niveau des performances recherchées par l'organisation ? Est-ce que je peux mobiliser les compétences souhaitées par l'organisation et ses acteurs ? Si j'arrive à mobiliser ses compétences au service de la performance que se passera-t-il ? Comment vais-je apprécier les résultats de mes compétences ? Quels sont les risques et les avantages que je pourrai en retirer en matière de reconnaissance et de rémunération ? Ces questions reflètent la conception de la compétence en « savoir-agir », « vouloir-agir » et du « pouvoir-agir » en la mettant en évidence avec la performance et la reconnaissance extrinsèque.

Dans cette phase, nous concentrons l'analyse sur la mobilisation des compétences que sur l'effort. En effet, l'effort à lui seul ne suffit pas à réaliser une performance que si la personne est détentrice de compétences requises. Dans cette optique nous proposons que la motivation à mobiliser les compétences est le produit de trois attributs :1) attentes compétences-performances (est-ce que les compétences acquises mèneront aux performances souhaitées par l'entreprise ?), 2) attentes performances-résultats (est-ce que les compétences mobilisées et les performances seront reconnues et récompensées ?) et 3) la valence (est-ce que cette reconnaissance ou cette récompense a de l'attrait par rapport à ce qui a été utilisé comme compétences et réaliser comme performances ?). La théorie des attentes permet d'apporter des précisions sur les attentes et l'évaluation que le salarié fait dans le but d'obtenir une récompense attrayante à l'égard de ce qu'il mobilise comme compétences pour réaliser des performances.

Par souci de simplification, nous nous sommes inspirés de la terminologie utilisée par Nadler et Lawler pour représenter le concept de la mobilisation des compétences par la rémunération. Toutefois, la raison de conceptualisation de ce concept en tant que processus se réfère à l'approche de compétence en « savoir-agir », « vouloir-agir » et du « pouvoir-agir » par rapport aux trois concepts clés de la théorie des attentes. La première attente reflète le concept de savoir-agir parce qu'elle correspond aux situations de travail. La deuxième attente renvoie au concept du pourquoi vouloir-agir, car cette dimension est liée à la reconnaissance et la rémunération. La dernière perception se réfère au « pouvoir-agir » qui reflète le système de rétribution qu'offre l'organisation aux employés. Nous définissons les trois concepts clés du processus qui conduit les employés à mobiliser les compétences comme suite :

- L'attente compétence-performance : cette attente représente (1) la perception de la compétence qu'il faut mobiliser pour atteindre un niveau de performance donné, et, (2) la probabilité subjective que ces compétences utilisées permettent de réaliser ce niveau de performance. Si cette probabilité est basse, l'individu pensera qu'il a peu de chance ou qu'il échouera à réaliser le niveau de performance demandé, et là il mobilisera moins les compétences requises pour y parvenir. En effet, si cette probabilité est forte, l'individu pensera qu'en utilisant les compétences, il est certain de réussir en terme de réalisation du niveau de performance, et dans cette situation il mobilisera davantage ses compétences pour y arriver. Cependant, les probabilités subjectives compétences-performances sont influencées par les exigences de l'emploi occupé, les situations de travail et les expériences antérieures.

- L'attente performance-résultats : cette attente représente (1) la perception des différents types de résultats en termes de composante de la rémunération qui peuvent être reçus par rapport de la performance réalisée, et, (2) la probabilité subjective que la performance réalisée permet d'obtenir un résultat de type rémunération en mobilisant les compétences requises. Cette probabilité est une estimation de la chance que l'individu va être reconnu et rémunéré selon ses performances et ses compétences déployées. En particulier, quand l'entreprise crée une valeur à la reconnaissance des compétences, et qu'elle véhicule en interne auprès de ses employés.
- La valence : la valence représente l'attrait envers les composantes de la rémunération en contrepartie d'un niveau de performance dans le sens d'utilisation des compétences. Les individus au milieu du travail ont des attraits différents qui dépendent de leurs propres perceptions et attentes. Par exemple des jeunes préfèrent obtenir des promotions et des salaires élevés à l'égard de leur performance et leur compétence. Par contre, les plus âgés donnent une grande valeur à un plan d'épargne de retraite collective via la valorisation des compétences et des performances contributives aux résultats organisationnels.

Ces trois composantes peuvent être observées comme des variables explicatives de la mobilisation des compétences par la rémunération et de la performance par la rémunération. L'intérêt de cette conception est d'expliquer l'enchaînement entre les perceptions et les compétences du travailleur pour la réalisation des résultats de premier niveau (performance attendue par l'entreprise) pour parvenir aux résultats de deuxième niveau (la rémunération souhaitée par le collaborateur à l'égard des compétences mobilisées et des performances réalisées). La rémunération attendue doit être jugée attractive par le collaborateur. En d'autres termes, l'attrait vis-à-vis des rétributions doit être positif. Cette conception découle de l'évolution du champ sémantique du concept de déploiement des efforts à l'utilisation des compétences. Dans cette perspective, les liens d'attentes performances-résultats, d'attentes compétences-performances et la valence de ces derniers, peuvent être évaluées sur les éléments de la rémunération globale pour comprendre l'impact de la mobilisation des compétences par la rémunération sur la performance individuelle.

6.4. Armature théorique : phase de préparation du modèle conceptuel

Selon la théorie des attentes, l'employé adopte des comportements dans son travail après avoir répondu à une série de questions qu'il se pose avant d'agir : est-ce que je peux travailler au niveau de performance souhaitée par l'organisation et ses acteurs ? Si j'arrive à travailler à

ce niveau de performance que se passera-t-il ? Quels sont les risques et les avantages que je pourrai en retirer en matière de rémunération ? Comment je vais évaluer les résultats de mes comportements ? Via ces interrogations, l'employé décidera de se comporter de la manière qui lui semble pertinente pour atteindre les rétributions désirées.

Les premiers modèles intégratifs des concepts étudiés dans cette thèse, ont été élaborés dans l'époque où la rémunération était centrée sur la qualification, le poste et l'ancienneté. De plus, les auteurs parlent beaucoup plus de récompense et ils stipulent qu'elle peut être non liée à la performance – ceci a été représenté par la fameuse ligne ondulée dans tous les figures –. Ils postulent que n'importe quelle rétribution que le travailleur peut retirer a un effet sur la motivation et la satisfaction (Thériault, 1983). Par ce constat, nous nous interrogeons sur les composantes de la rémunération qui seraient plus efficaces par rapport à d'autres pour motiver les employés et générer de la performance. Il est pertinent de re-tester ces modèles en vue des rémunérations liées aux compétences et aux performances des individus. L'émergence de la gestion par compétence, de la gestion par résultats et les nouvelles variables en management des rémunérations, nous incite à faire référence aux travaux effectués sur la théorie des attentes et en particulier en fonction de la rémunération liée aux performances (individuelles, collectives et organisationnelle) qui est un régime de rétribution lié à la réalisation des résultats demandés par les acteurs de l'organisation.

Les conceptions présentées en haut sont des modèles intégratifs de plusieurs théories. Le premier modèle dans sa première version se positionne sur les postulats de la théorie de l'expectation, de la théorie de l'équité et la théorie des besoins. Ce premier modèle dans sa deuxième version utilise les postulats de la théorie de l'expectation, de la théorie de l'équité et la théorie bi-factorielle. Quant au deuxième modèle de 1977, il précise le processus de la motivation en définissant les trois variables de la théorie des attentes et en maintenant la même conception que le premier modèle dans sa deuxième version.

Pour notre recherche, nous privilégions d'étudier l'efficacité des composantes de la rémunération globale sur la performance individuelle à travers ses déterminants majeurs en se référant à une armature théorique mobilisatrice de postulats de théorie plus récente, mais centré sur les principes de la théorie des attentes. La théorie des attentes permet de fournir une explication du processus qui relie la rémunération, la satisfaction, la motivation, la mobilisation des compétences et enfin la performance de l'individu au milieu du travail. En premier lieu, la théorie de la justice organisationnelle va remplacer celle de la théorie de

l'équité. En effet, la théorie de la justice organisationnelle est un concept plus étendu que la notion de l'équité. La justice organisationnelle regroupe quatre dimensions : la justice procédurale, la justice distributive, la justice interpersonnelle et la justice informationnelle. La dimension distributive intègre les facettes de l'équité, soit l'équité interne et l'équité externe.

Plus précisément, la justice organisationnelle est par nature, représentative de la perception des salariés sur le fonctionnement organisationnel et l'environnement de travail (Simon, Fall, & Carassus, 2015). Elle constitue un cadre théorique fécond qui permet d'examiner l'effet de la rémunération sur la satisfaction, la motivation, la mobilisation des compétences et ainsi sur la performance individuelle au travail (Mesrar Elmire, 2009 ; Fall & Roussel, 2016). Les chercheurs peuvent poursuivre les efforts de recherche privilégiant l'analyse des incidences des perceptions de justice ou d'injustice à l'égard de la rémunération liée aux résultats, en particulier pour des études descriptives (Saint-Onge & Buisson, 2012) d'un côté, et pour analyser le décalage entre les pratiques adoptées par l'organisation publique et la rémunération perçue par les salariés (Brillet, Coutelle, & Hulin, 2013) d'un autre côté.

La justice organisationnelle correspond aux normes sociales qui régissent la distribution des ressources (salaire, primes, avantage social, etc.), des procédures déterminant cette distribution, des informations et des décisions interpersonnelles qui sont associées à ces procédures et distributions (Fall, 2014). Elle cherche à expliquer la perception des salariés sur le caractère juste ou injuste des pratiques salariales. En d'autres termes, la littérature fait apparaître que la justice organisationnelle englobe quatre dimensions (Bahri, Malek, & Sassi, 2016) que nous utiliserons dans cette recherche, à savoir : 1) la justice distributive (perception de justice de distribution des ressources en termes de proportionnalité entre les rétributions et les contributions et donc ainsi dans notre cas la proportionnalité du rapport compétence et performance en tant que contribution et rémunération en tant que rétribution), 2) la justice procédurale (perception de la justice dans les règles et les procédures mises en application et conditionnant les décisions de distribution des éléments de la rétribution globale dont la rémunération des compétences et des performances), 3) la justice interpersonnelle (perception de la justice dans les rapports d'interactions entre le salarié et son supérieur hiérarchique au regard des critères de respect et de dignité envers l'évaluation des compétences et des performances et notamment les décisions d'allocations des rémunérations des compétences et des performances) et 4) la justice informationnelle (perception de la justice dans l'explication et la communication des informations sur les pratiques de rétribution entre le salarié et son employeur notamment en ce qui concerne la récompense des compétences mobilisées et des

performances réalisées). La justice organisationnelle reflète le jugement de justice ou d'injustice que le salarié porte face à une ou à plusieurs dimensions de cette théorie envers les rémunérations et spécifiquement celles qui ont pour objectif de récompenser les compétences. Dans cette perspective, cette théorie nous permet d'élucider l'écart entre les pratiques mises en place par l'organisation et les perceptions des salariés d'une part et d'envisager des actions correctrices pour le domaine salarial sur la base de ses quatre dimensions d'autre part.

Toutefois, la théorie de la justice organisationnelle est utile et complète les apports de la théorie des attentes en précisant les conditions nécessaires pour une politique de rémunération plus juste et plus efficace. La justice organisationnelle propose un cadre d'analyse permettant d'expliquer les perceptions des salariés envers le fonctionnement et l'environnement organisationnel (Simon, Fall, & Carassus, 2015). Elle constitue un cadre incontournable pour étudier l'impact de la rémunération sur les déterminants de la performance au travail dont la compétence individuelle (Mesrar Elmire, 2009 ; Fall & Roussel, 2016). En effet, les études peuvent être poursuivies dans le secteur public en priorisant l'analyse des conséquences des perceptions de justice ou d'injustice vis-à-vis le traitement des salaires (Saint-Onge & Buisson, 2012). Ceci est dans le but d'estimer l'écart relatif entre les pratiques de rétribution offertes par l'entreprise publique et ce qui est perçu par les salariés en matière de reconnaissance (Brillet, Coutelle, & Hulin, 2013). Cette réflexion sera mobilisée dans la première phase de la recherche empirique (étude qualitative) pour enrichir la deuxième étape de la recherche (étude quantitative). L'objectif principal de l'utilisation de cette théorie est d'expliquer les attitudes négatives observées dans les discours des employées.

En deuxième lieu, la théorie de la divergence sera prise en compte pour expliquer la satisfaction à l'égard de la rémunération et son impact sur la performance. Nous avons privilégié utiliser la théorie de la divergence pour examiner l'efficacité de la rémunération sur la satisfaction. Celle-ci est plus pertinente par rapport aux autres paradigmes, car elle constitue le socle théorique sur lequel s'est bâti l'important ensemble de travaux (Le Flanchec, Mullenbach-Servayre, & Rojot, 2015). Dans cette perspective, nous envisageons de conceptualiser la satisfaction à l'égard de la rémunération comme étant un concept multidimensionnel et en tant qu'une déterminante de la performance et pas une conséquence de cette dernière - comme nous venons de le voir dans les modèles présentés dans cette partie et qui se réfèrent à la théorie des attentes.

Nous intégrons dans le cadre conceptuel de notre recherche le concept de compétence, car elle n'a été examinée que d'une manière implicite dans les modèles qui suivent les principes de la théorie des attentes (Klarsfeld, 2000). La mobilisation des compétences sera traitée au même titre que le comportement de déploiement de l'effort dans la théorie des attentes. Les compétences peuvent se distinguer en deux formes : 1) celles liées au rôle et 2) celles liées à l'extra-rôle de l'employé. Les savoirs et les savoir-faire sont les capacités ou les habiletés de l'individu qui lui permettent de diriger son rôle pour réaliser des performances liées à la tâche. Ces compétences ont un rôle important pour orienter les efforts nécessaires afin de générer une productivité intense et un rendement important. Les savoir-être sont les capacités et les comportements que les individus utilisent pour répondre aux nécessités de la performance adaptative et contextuelle. Ces compétences sont indispensables pour assurer les résultats organisationnels. Cette armature théorique semble être cohérente avec la démarche marketing RH et elle se colle mieux aux cas des entreprises étudiées.

En troisième lieu, dans notre conception, nous allons abandonner le principe de la distinction entre récompenses intrinsèque et extrinsèque. En fait, nous souhaitons concentrer l'analyse sur les variables d'action de la rémunération globale (directe, fixe, variable, etc.). Nous examinons à ce propos les catégories qui structurent la rémunération et leur efficacité sur les autres concepts. En effet, notre analyse sera concentrée sur des aspects extrinsèques de la rétribution -connue sous le nom de la rémunération globale-, mais d'une manière approfondie. Ceci dit, notre conception représente une première limite, car elle ne prend pas les aspects intrinsèques de la relation de travail.

Enfin, dans les travaux de recherches orientées vers la théorie des attentes, les auteurs insistent beaucoup sur la performance comme force physique. Ils analysent la performance autant que productivité et de rendement. La performance est également un comportement (Campbell, 1990). Actuellement, plusieurs formes de performances individuelles ont émergé dans la littérature et qu'il faut prendre en considération. Elles se distinguent par rapport aux compétences. En particulier, les compétences qui vont former le résultat ou le succès recherché par l'organisation. C'est pourquoi, il est essentiellement important d'identifier les comportements à mesurer pour évaluer l'efficacité de la rémunération et afin de compléter notre modèle. Pour cela, une étude exploratoire est requise pour répertorier les composantes et les types de performance individuelle au travail recherché par les organisations publiques algériennes étudiées.

7. Hypothèses et modèle de recherche

L'armature théorique développée jusqu'à présent nous conduit maintenant à formuler des hypothèses de recherche et à proposer un modèle permettant de répondre à notre question centrale : quels sont les leviers managériaux des sociétés algériennes en matière de rémunération globale dans une perspective de performance individuelle ? Nous pouvons à présent noter que les hypothèses et le modèle seront enrichis à l'issue de l'étude qualitative. À ce stade, nous présentons les principaux indicateurs des concepts étudiés et en particulier pour les variables dépendantes. Quant à la variable indépendante -la performance individuelle-, ses indicateurs seront indiqués ultérieurement en prenant appui des comportements recherchés dans les entreprises étudiées.

En se basant sur des indicateurs attitudinaux et comportementaux, nous observerons si les personnes satisfaites par leur rémunération, motivées par leur rémunération et incitées à mobiliser leur compétence par la rémunération sont également performants dans leur emploi. Les variables explicatives seront appelées : satisfaction à l'égard la rémunération, motivation par la rémunération et mobilisation des compétences par la rémunération. La variable à expliquer sera la performance individuelle au travail. La mise en relation entre les variables donnera lieu à la proposition d'un ensemble d'hypothèses afin de tester l'efficacité de la rémunération globale sur la performance individuelle au travail. Le lien entre la rémunération et la performance au travail est étudié via les trois attitudes suivantes : satisfaction, motivation et compétence.

En premier lieu, des questions concernant la satisfaction à l'égard de la rémunération vont guider notre recherche : est-ce que les individus satisfaits par leur rémunération globale sont aussi performants dans leur travail ? Est-ce qu'améliorer la satisfaction par rapport aux différentes composantes de la rémunération permet d'améliorer la performance au travail ? Le but de cette étude consiste à apprécier l'efficacité des composantes de la rémunération globale sur l'objectif de la satisfaction d'une part et l'impact de la satisfaction à l'égard de la rémunération sur la performance individuelle au travail d'autre part. Dans cette liaison, la variable à expliquer est la performance individuelle au travail, alors que la variable explicative est la satisfaction par rapport à la rémunération.

Les résultats des études antérieures montraient que la satisfaction à l'égard des aspects du travail dont la rémunération favorise la performance au travail (Judge, Thoresen, Bono &

Patton 2001, Decock Good, George, 2003 ; Charles-Pauvers, Commeiras, Peyrat-Guillard, Roussel, 2007 ; Van Den Broeck, 2016). Ainsi, nous formulons l'hypothèse suivante :

H1 : la satisfaction à l'égard de la rémunération globale influence positivement la performance individuelle au travail.

En se référant à la théorie de la divergence et au modèle de Roussel (1996), la satisfaction par rapport à la rémunération est décomposée en quatre dimensions. Elles sont dénommées : 1) satisfaction à l'égard du montant de la rémunération directe, 2) satisfaction à l'égard de la gestion et de la structure de la rémunération directe, 3) satisfaction à l'égard du montant et de la gestion des augmentations de la rémunération directe, 4) satisfaction à l'égard du niveau et de la gestion des augmentations de la rémunération indirecte. En nous appuyant sur ces éléments de la littérature, nous pouvons formuler les sous-hypothèses suivantes :

H1.1 : la satisfaction à l'égard du montant de la rémunération directe influence positivement la performance individuelle au travail

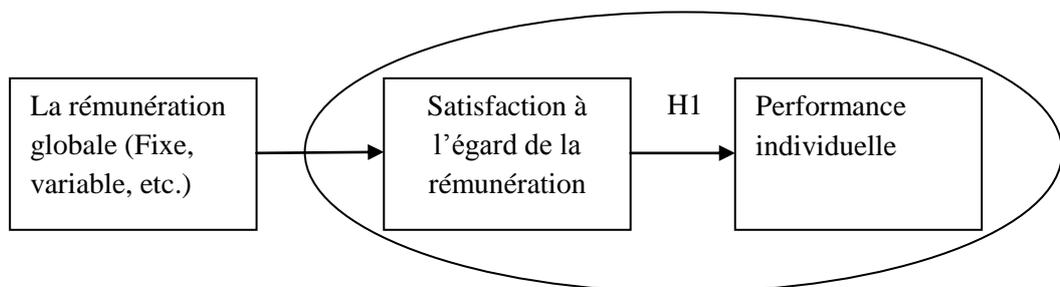
H1.2 : la satisfaction envers la gestion et la structure de la rémunération directe influence positivement la performance individuelle au travail

H1.3 : la satisfaction à l'égard de montant et de gestion des augmentations de la rémunération directe influence positivement la performance individuelle au travail

H1.4 : la satisfaction envers le niveau et la gestion des augmentations de la rémunération indirecte influence positivement la performance individuelle au travail

La figure 21 résume la relation causale étudiée.

Figure 21 : étude de la performance individuelle au regard de la satisfaction à l'égard de la rémunération



Source : réalisé par nos soins à partir de l'analyse de la revue de la littérature

En ce qui concerne, la deuxième variable explicative, à savoir la motivation par rapport à la rémunération, nous essaierons de répondre à différentes questions : est-ce qu'être motivé par la rémunération globale a une influence sur la performance de l'individu au travail ? Est-ce qu'améliorer la motivation par rapport à la rémunération globale permet d'optimiser d'avantage la performance au travail ? Le but de cette étude consiste également à apprécier l'efficacité des composantes de la rémunération globale en évaluant si la motivation qu'elles peuvent générer améliore la performance individuelle au travail. Dans cette optique, la variable à expliquer est la performance individuelle au travail, alors que la variable explicative est la motivation par rapport à la rémunération.

Les résultats des recherches antérieures montraient que la motivation à l'égard de la rémunération améliore la performance au travail (Locke & Latham, 1990 ; Mitchell & Daniels, 2003 ; Saint-Onge & Michel Magnan 2007 ; Ayad, 2015 ; Taiebi, 2017). Ainsi, nous formulons l'hypothèse suivante :

H2 : la motivation par la rémunération globale influence positivement la performance individuelle au travail.

En se référant à la théorie des attentes, la motivation par rapport à la rémunération est décomposée en trois dimensions. Elles sont dénommées : 1) attentes effort-performance, 2) attentes performance-rémunération, et 3) valence attachée à la rémunération. Nous pouvons dès lors formuler les sous-hypothèses suivantes :

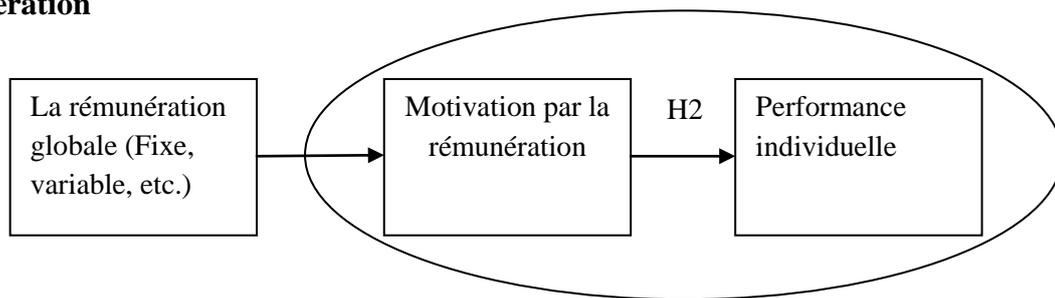
H2.1 : l'attente que l'effort conduise à la réalisation de performances influence positivement la performance individuelle

H2.2 : l'attente que les performances générées par les efforts conduisent à une rémunération globale influence positivement la performance individuelle. Les composantes concernées sont la rémunération fixe, variable et indirecte.

H2.3 : la valence attachée à chaque composante de rémunération globale en matière de récompense des efforts influence positivement la performance individuelle au travail. Les composantes concernées sont la rémunération fixe, variable et indirecte.

La figure 22 ci-dessous résume la relation causale étudiée.

Figure 22 : étude de la performance individuelle au regard de la motivation par la rémunération



Source : réalisé par nos soins à partir de l'analyse de la revue de la littérature

Quant à la troisième variable explicative, celle de la mobilisation des compétences par la rémunération, nous essaierons de répondre à différentes questions : est-ce que la mobilisation des compétences par la rémunération globale a une influence déterminante sur la performance de l'individu au travail ? Est-ce que mobiliser les compétences des employés par la rémunération globale permet d'améliorer la performance au travail ? Le dernier but de cette étude consiste à apprécier l'efficacité des composantes de la rémunération globale en évaluant si les compétences qu'elles peuvent mobiliser, améliorent la performance individuelle au travail. Dans cette relation, la variable à expliquer est la performance individuelle au travail, alors que la variable explicative est la mobilisation des compétences par la rémunération par rapport à la rémunération.

Les résultats des recherches montraient que la mobilisation des compétences par la rémunération favorise l'implication, l'engagement et la performance au travail (Saint-Onge, Magnan 2007, Condomines, Hennequin et Borteyrou (2015) ; Debbat, Boukheloua, & Tabti, 2017). Dans cette optique, nous proposons l'hypothèse suivante :

H3 : la mobilisation des compétences par la rémunération globale influence positivement la performance individuelle au travail

En se référant à la théorie des attentes, la mobilisation des compétences par rapport à la rémunération est décomposée en trois dimensions. Elles sont dénommées : 1) attentes compétence-performance, 2) attentes performance-rémunération, 3) valence attachée à la rémunération. Dès lors, nous pouvons poser les hypothèses suivantes :

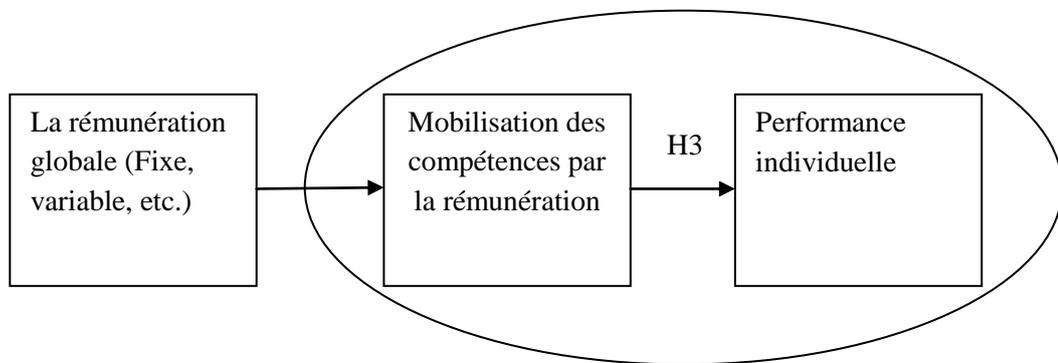
H3.1 : l'attente que la mobilisation des compétences conduise à la réalisation de performances influence positivement la performance individuelle.

H3.2 : l'attente que les performances générées par les compétences mobilisées conduisent à des augmentations de rémunération globale influence positivement la performance individuelle. Les composantes concernées sont la rémunération fixe, variable et indirecte.

H3.3 : la valence attachée à chaque composante de rémunération globale en termes de récompense des compétences influence positivement la performance individuelle au travail. Les composantes concernées sont la rémunération fixe, variable et indirecte.

La figure 23, ci-après, résume la relation causale étudiée.

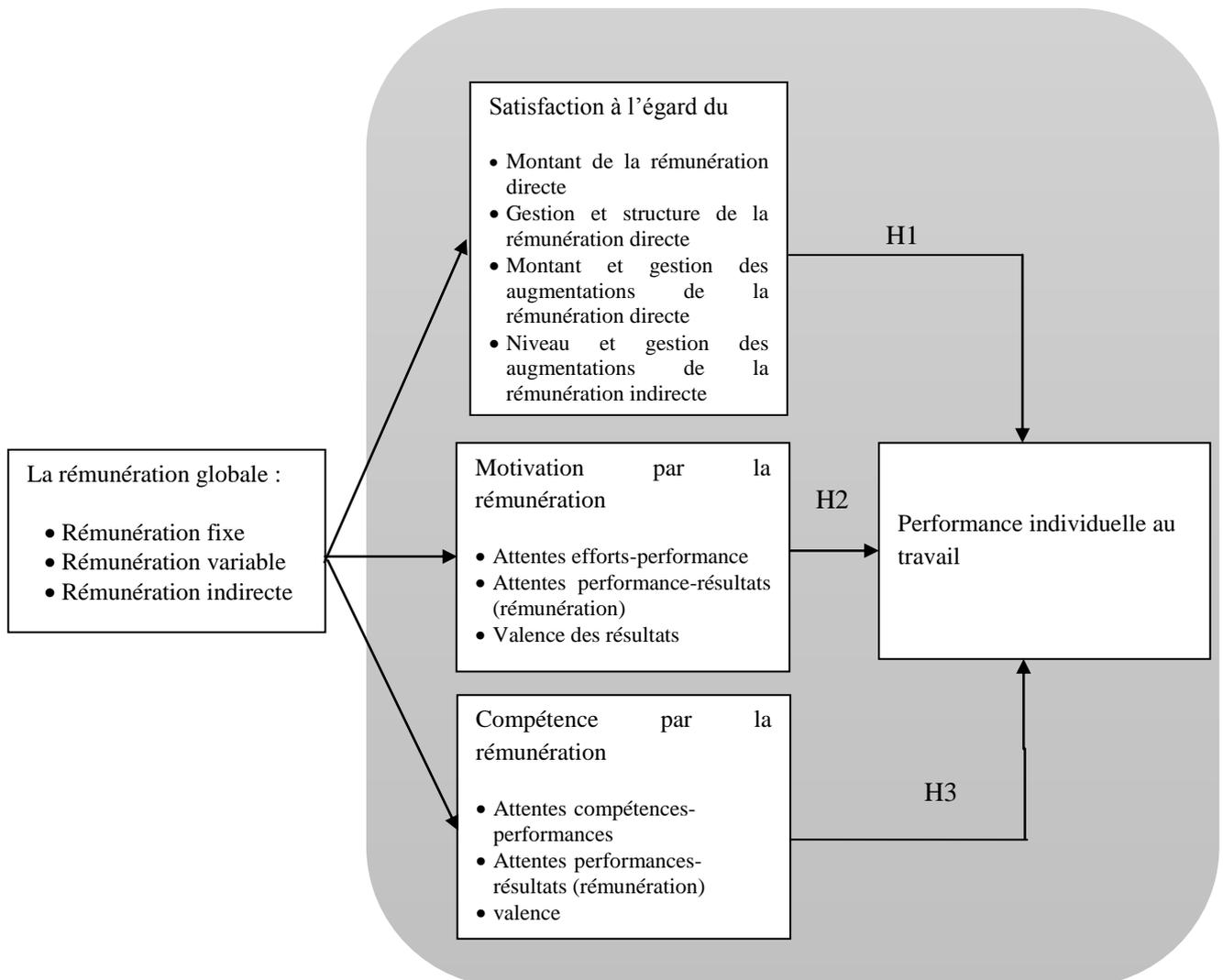
Figure 23 : étude de la performance individuelle au regard de la mobilisation des compétences par la rémunération



Source : réalisé par nos soins à partir de l'analyse de la revue de la littérature

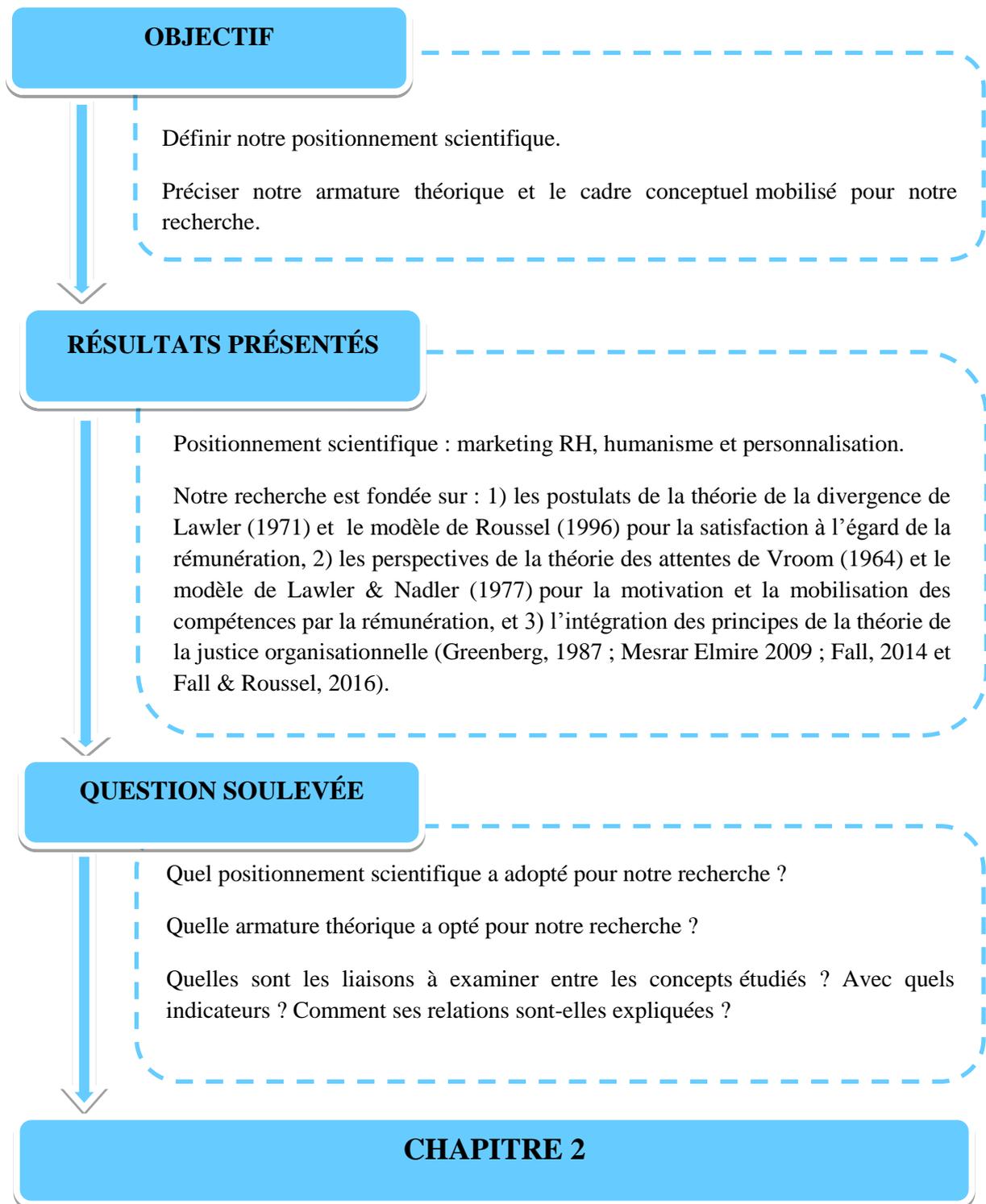
Les composantes des variables explicatives ont été fixées à l'issue de la revue de la littérature. Les dimensions et les indicateurs de la variable à expliquer, à savoir la performance individuelle, seront déterminés en fonction des comportements recherchés par les acteurs des entreprises étudiées. Celles-ci seront identifiées via la recherche qualitative exploratoire. L'opérationnalisation des concepts sera également discutée lors de la présentation du protocole de récolte de données empiriques. La figure 24 résume l'ensemble des relations causales et les indicateurs des variables explicatives.

Figure 24 : liens entre les attitudes recherchées par la rémunération et la performance individuelle et leurs indicateurs



Source : réalisé par nos soins à partir de l'analyse de la revue de la littérature

Figure 25 : synthèse de la section 2 du chapitre 2



Conclusion

Ce chapitre a été dédié à présenter les différents types de performances individuelles au travail et ses principaux déterminants psychologiques et comportementaux. Cette démonstration a été une occasion d'examiner également les modèles conceptuels qui traitent l'ensemble des concepts étudiés dans notre recherche. De plus, sur la base des limites et des perspectives de recherche indiquées par des études antérieures, nous nous sommes positionnés sur un ensemble de théories pour proposer un modèle intégratif afin d'examiner l'impact des composantes de la rémunération globale sur la satisfaction, la motivation, la compétence et la performance. Ces variables sont liées aux perceptions, aux attitudes et aux comportements du collaborateur au milieu du travail.

Ainsi comme armature théorique, cette étude est fondée sur les postulats de la théorie de la divergence (Lawler, 1971) et de la théorie des attentes en intégrant les principes de la théorie de la justice organisationnelle. Le choix des théories a été effectué sur la base d'un travail de va-et-vient entre les observations du terrain d'étude et des perspectives théoriques existantes. Nous avons estimé que ces théories se collent mieux aux cas étudiés. En résumé, la théorie de la divergence et la théorie des attentes nous permettent de répondre aux questions du comment se procure le sentiment de satisfaction, de motivation et de mobilisation de compétences par rapport à la rémunération ? Comment ces déterminants impactent-elles la performance individuelle ? Et la théorie de la justice organisationnelle complète ces deux conceptions théoriques. Elle nous facilite la tâche pour répondre sur la question suivante : pourquoi y a-t-il une satisfaction ou une motivation à utiliser les efforts et les compétences à l'égard de la rémunération ?

Les hypothèses et le modèle de recherche ayant été formulées, il est à présent capital de confectionner l'appareillage d'enquête. Pour cela la méthodologie qui va guider notre recherche empirique va être présentée dans le chapitre suivant.

Tableau 11 : synthèse du chapitre 2

AUTEURS ET MOTS CLEFS	
Lawler (1971)	Théorie de la divergence
Roussel (1996)	Modèle multidimensionnel de la satisfaction à l'égard de la RG
Vroom (1964)	Théorie des attentes
Lawler & Nadler (1977)	Modèle à trois dimensions de la motivation par la RG
Greenberg (1987); Mesrar Elmire (2009); Fall (2014); Fall & Roussel (2016).	Intégration des principes de la théorie de la justice organisationnelle
QUESTIONS SOULEVÉES	
Quelles sont les relations à examiner entre les concepts étudiés ?	
Quelles sont les dimensions à tenir compte dans le cadre conceptuel ?	
Comment peut-on observer la satisfaction, la motivation et la mobilisation des compétences par les variables d'action de la rémunération et leurs effets sur la performance individuelle dans le management des salaires ?	
CONCEPTS CLEFS À RETENIR	
Satisfaction à l'égard de la RG : sur la base du modèle multidimensionnel de la théorie de la divergence (Roussel, 1996), la satisfaction à l'égard de la rémunération est considérée comme résultante de l'évaluation faite par le salarié entre ce qui est reçu et ce qui devait être obtenu sur tous les aspects de la rémunération : niveau, montant, gestion, structure et augmentation.	Dimensions de la satisfaction à l'égard de la RG : <ul style="list-style-type: none"> • Montant de la rémunération directe ; • Gestion et structure de la rémunération directe ; • Montant et gestion des augmentations de la rémunération directe ; • Niveau et gestion des augmentations de la rémunération indirecte.
Motivation à l'égard de la RG : sur la base du modèle tridimensionnel de la théorie des attentes (Lawler & Nadler, 1977), la motivation par la rémunération est considérée comme résultante du processus qui conduit le salarié à utiliser ses efforts pour réaliser des performances d'un côté, et pour recevoir en contrepartie une récompense attrayante par rapport aux efforts déployés et aux performances réalisées.	Dimensions de la motivation à l'égard de la RG : <ul style="list-style-type: none"> • Attentes efforts-performances ; • Attentes performance-résultats (rémunération dans le cadre de déploiement des efforts) ; • Valence des résultats (rémunération dans le cadre de déploiement des efforts).
Mobilisation des compétences par la RG : sur la base du modèle tridimensionnel de la théorie des attentes, la mobilisation des compétences par la rémunération est considérée comme résultante du processus qui conduit le salarié à utiliser ses compétences pour réaliser des performances d'un côté, et pour recevoir en contrepartie une récompense attrayante par rapport aux compétences mobilisées et aux performances requises et en même temps valorisante de ses compétences.	Dimensions de la mobilisation des compétences par la RG : <ul style="list-style-type: none"> • Attentes compétences-performances ; • Attentes performance-résultats (rémunération dans le cadre de mobilisation des compétences) ; • Valence des résultats (rémunération dans le cadre de mobilisation des compétences).
RÉSULTATS	
Confection des modèles sur la base d'une revue de la littérature.	
Transposition des principes de la théorie des attentes sur l'utilisation des compétences au lieu du déploiement des efforts.	
Détermination des indicateurs de la performance individuelle à partir de l'étude qualitative. Nonobstant, la présentation de cette analyse est réalisée dans la partie d'opérationnalisation des échelles pour respecter la structure de la thèse.	

CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Introduction

Dans ce chapitre, nous aborderons le design de la recherche sous l'angle de la réflexion méthodologique et épistémologique. Le design opté comme stratégie de recherche pour ce travail doctoral, est le design mixte séquentiel exploratoire qui fait appel à deux approches : qualitatif puis quantitatif.

Après avoir présenté les fondements des paradigmes épistémologiques et les designs de recherche, nous exposons la démarche qualitative, ainsi que les implications méthodologiques et empiriques qui en découlent (l'ensemble de l'appareillage méthodologique). À ce propos, nous justifions les choix méthodologiques effectués sur le type d'étude de cas multiples et les méthodes de collecte des données, ainsi que l'outil mobilisé pour le traitement et l'analyse de données. Dans ce cas, il est envisageable de recourir aux méthodes qualitatives puisque l'objectif de cette étude est l'exploration pour enrichir une théorie dans un contexte bien déterminé, celui des entreprises économiques algériennes. Il s'agit d'explorer l'objet de la recherche et de définir les comportements recherchés par les acteurs à mobiliser par le domaine de la rémunération en vue d'améliorer la performance individuelle au travail. En effet, comme le révèle Khiat (2007), l'étude qualitative permet de faire ressortir l'inavouable des motivations, des attitudes et des décisions managériales en identifiant et en recensant leurs différentes composantes.

Dans la dernière partie de ce chapitre, nous présentons la démarche quantitative et en particulier l'élaboration du questionnaire comme instrument de collecte de données, l'opérationnalisation des échelles de mesure, aux méthodes envisagées pour analyser les données et enfin au test des hypothèses en s'appuyant sur la procédure des régressions linéaires. À ce propos, nous justifions le choix de la méthode des régressions linéaires, la technique d'échantillonnage, ainsi que le logiciel mobilisé pour le traitement et l'analyse de données.

SECTION 1 : REFLEXION EPISTEMOLOGIQUE ET DESIGN DE RECHERCHE

Nous nous intéresserons dans cette section, tout d'abord aux paradigmes épistémologiques. Puis, nous aborderons les méthodes mixtes et les différents designs de recherche. Enfin, nous présentons les modes de raisonnement que le chercheur peut mobiliser pour répondre à ses questions de recherche.

1. Préalable du design de la recherche : réflexion épistémologique

1.1. Paradigme épistémologique

Avant de parler du design de recherche (méthodes d'accès au terrain, techniques de collecte et d'analyse des données) et des approches méthodologiques, il convient de connaître les paradigmes épistémologiques. La notion paradigme est l'ensemble des croyances et des accords partagés par les scientifiques qui guident les recherches, identifient les problèmes et indiquent ce qui est acceptable comme méthode et comme résultat (Saint-Gérard, 2017). Pour cette recherche nous citons l'exemple du marketing RH (marketing individualisé et relationnel) qui représente le nouveau paradigme de gestion pour le XXI^{ème} siècle et notamment pour la GRH qui est fondé sur les attentes des clients internes de l'entreprise (les salariés) en se basant sur des pratiques plus personnalisées (Colle & Merle, 2007).

1.2. Nécessité d'avoir une posture épistémologique pour le chercheur

Chaque travail de recherche est conditionné par une posture épistémologique. La réflexion épistémologique est simplement le domaine qui a le pouvoir de légitimer une recherche sur un phénomène étudié à tout moment (Wacheux, 1996). Par notion épistémologie, il faut entendre qu'il s'agit de « *l'étude de la constitution des connaissances valables* » (Piaget, 1967, p. 06). Dans ce sens, l'épistémologique se préoccupe du statut des connaissances (qu'est-ce que la connaissance ?), du chemin scientifique qui l'a engendrée (comment est-elle élaborée ?), et de la nature et de la valeur des connaissances produites (comment le chercheur peut-il justifier du caractère valable des connaissances produites ?) (Thiéart, 2014).

Le travail épistémique correspond à l'ensemble du travail réflexif effectué sur la formulation de la question de recherche, la détermination des organisations où sera effectué l'étude empirique et la conception des instruments de recueil des informations en liaison avec la littérature scientifique et professionnelle. (Albert & Avenier, 2011). Quelle que soit la posture épistémologique, la recherche scientifique ne peut être accomplie sans une méthode de

recherche d'où la démarche scientifique. À ce propos, Gaston Bachelard (1938) a résumé la démarche scientifique en quelques mots : le fait scientifique est conquis (conquis sur les préjugés), construit (construit par la raison) et constaté (constaté dans les faits). La démarche scientifique est décrite par un processus en trois actes dont l'ordre doit être respecté, il s'agit de la hiérarchie des actes épistémologiques : la rupture, la construction et la constatation (Van Campenhoudt, Marquet, & Quivy, 2017). Selon Van Campenhoudt, Marquet et Quivy (2017), dans la démarche scientifique, le chercheur devrait être en rupture en rompant avec les préjugés et les fausses évidences qui donnent l'illusion de comprendre des faits. En effet, la rupture ne peut être effectuée que si le chercheur se réfère à un système conceptuel organisé, susceptible d'exprimer une logique qu'il suppose être pour lui la base du phénomène. Il est donc capital de construire un cadre théorique de référence fondé sur la raison et la logique. Une fois le cadre de référence est défini, le chercheur est censé se lancer vers l'expérimentation ou la constatation pour apporter des épreuves sur les faits. Dans ce stade, la vérification des informations sur la réalité concrète ouvre droit à un statut scientifique aux connaissances développées.

2. Position de la méthodologie dans la réflexion épistémologique

Dans ce tableau succinct des fondements d'une posture épistémologique, il est évident que l'épistémologie n'ait pas la méthodologie. Selon Gavard-Perret, Gotteland, Haon et Jolibert (2012, p. 07), la méthodologie désigne « *l'étude des méthodes permettant de constituer des connaissances* ». La distinction entre ces deux notions se résume sur le fait que l'épistémologie correspond à la finalité du projet de recherche, alors que la méthodologie correspond aux moyens utilisés pour atteindre cette finalité du projet de recherche. Dans cette optique, l'épistémologie ne se limite pas aux moyens méthodologiques sur lesquelles le chercheur repose, mais elle est consubstantielle à un travail de recherche afin de clarifier la conception et la valeur des connaissances élaborées (Martinet, 1990). Dès lors, le choix d'une posture épistémologique est décisif pour que le chercheur puisse justifier la validité et la légitimité de son projet de recherche et des connaissances établies.

3. Présentation des principaux paradigmes épistémologiques

Le choix d'une posture épistémologique nécessite au chercheur de s'interroger sur les hypothèses fondatrices de chaque paradigme qui sont d'ordre de 03 trois : 1) d'ordre ontologique (statut de la connaissance ?) ; 2) d'ordre épistémique (vision du monde social ? Et de nature du lien entre le sujet et l'objet de recherche ?) ; et 3) d'ordre de validation et de

légitimité des connaissances produites (le but de la connaissance et les modes de justifications spécifiques par chaque paradigme) (Gavard-Perret, Gotteland, Haon, & Jolibert, 2012).

Le Moigne (1990) identifie dans ses recherches deux principales postures épistémologiques qui s'opposent, à savoir : le positivisme et le constructivisme. Néanmoins, le nombre de posture épistémologique varie sensiblement d'un auteur à un autre et quelquefois chez un même auteur, car la notion de paradigme devient de plus en plus complexe. En effet, les auteurs proposent d'autres réflexions épistémologiques qui découlent de ses deux principaux paradigmes sont pour autant être uniforme avec leurs fondements de base. Nous pouvons citer simplement, à titre d'exemple : le post-positivisme, l'interprétativisme, etc.

Dans la présente recherche, nous avons décidé de présenter les deux principaux paradigmes épistémologiques les plus utilisés en science de gestion et en particulier dans le management des ressources humaines (Igalens, Neveu, Rojot, Roussel, & Wacheux, 2005), en l'occurrence le paradigme constructiviste et le positivisme. Ils sont souvent considérés comme les postures épistémologiques les plus opposées en termes de création de connaissance et de critères de validité de la recherche (Nguyễn-Duy & Luckerhoff, 2006). L'objectif de cette partie n'est pas de faire une présentation exhaustive sur l'histoire de la philosophie épistémologique, mais bien plutôt de souligner les principales caractéristiques des deux paradigmes épistémologiques.

3.1. Posture épistémologique positiviste

Le paradigme positiviste s'appuie premièrement sur une ontologie réaliste. Cette posture admet que la réalité existe en soi, elle a une essence propre et elle est indépendante du sujet qui l'observe. Elle est donc indépendante des perceptions et des préférences personnelles du chercheur. Pour les tenants de ce courant de réflexion, la réalité est régie par des lois naturelles immuables, s'imposant à tous, dans une relation de cause à effet, mesurables scientifiquement (Gavard-Perret, Gotteland, Haon, & Jolibert, 2012). Le monde social est visionné par les positivistes d'une manière déterministe. Dans cette posture, l'être humain n'est que le produit d'un environnement qui le conditionne et le façonne, il ne peut agir, il est agi (Thiétart, 2014).

Le paradigme positiviste se caractérise deuxièmement par une indépendance et une neutralité entre le sujet et l'objet de recherche : le chercheur n'agit pas sur le phénomène étudié pour développer des connaissances. La connaissance est produite sur la base du principe

d'objectivité. Le chercheur regarde tous les phénomènes comme assujettis à des lois naturelles et universelles. Le chercheur doit rendre compte de la réalité, en mobilisant des méthodes supposées lui permettre de la découvrir et de la décrire telle qu'elle existe, en privilégiant une posture neutre et distancée envers le phénomène (Le Moigne, 2003).

La dernière tendance du paradigme positiviste repose sur une démarche causale avec un mode de raisonnement hypothético-déductif. Le chercheur positiviste commence par une modélisation théorique du phénomène étudié, puis il choisit une méthodologie adéquate, le plus souvent quantitative, pour tester la validité du modèle ou de la théorie. Il pose des hypothèses à partir d'une revue de la littérature pour les confronter à une réalité sur la base d'une expérimentation empirique afin de les valider ou de les infirmer (Wacheux, 1996). Les critères de validité de la connaissance produite sont : la découverte, l'explication, la confirmation et la réfutabilité (Popper, 1977 ; Kuhn, 1970).

3.2. Posture épistémologique constructiviste

Le paradigme constructiviste s'appuie premièrement sur le principe de la phénoménologie relative. Cette posture admet que la réalité n'est pas saisissable dans son essence et qu'elle n'existe pas en elle-même, mais elle est construite. Pour les tenants de ce courant de réflexion, il existe de multiples réalités socialement construites qui ne sont pas gouvernées par des lois naturelles. Pour les constructivistes, la réalité est localement construite, c'est-à-dire située dans l'espace et datée dans le temps (Le Moigne, 2003). Le monde social est visionné par les constructivistes d'une manière interactionniste. C'est pour ces raisons que ce courant épistémologique marque une rupture avec la réflexion positiviste, selon laquelle toute connaissance humaine devrait s'approcher d'une représentation indépendante. Alors que la connaissance pour les constructivistes ne sera jamais indépendante de l'esprit et de la conscience du chercheur qui l'observe (Albert & Avenier, 2011).

Le paradigme constructiviste se caractérise deuxièmement par une interdépendance entre le sujet et l'objet de recherche : l'objet est dépendant de l'observation du chercheur, qui lui-même le construit. La connaissance établie est une représentation de l'activité cognitive du chercheur et elle n'a pas de sens ou de valeur en dehors de lui-même (Morin & Le Moigne, 1999 ; Le Moigne, 2003). La connaissance développée par les constructivistes se veut être subjective, contextuelle et finalisée. Elle doit servir les objectifs contingents que le chercheur s'est fixés. Dès lors, le rôle du chercheur est de tenter de construire la réalité en s'interrogeant sur les finalités des individus.

La dernière tendance du paradigme constructiviste repose sur une démarche de compréhension liée à la finalité du projet du chercheur. Ce paradigme utilise généralement un mode de raisonnement inductif fondé le plus souvent sur une démarche méthodologique qualitative. Il vise à comprendre les constructions de sens impliquées dans le phénomène observé. À ce titre, le chercheur constructiviste produit des explications qui sont construites sur une réalité susceptible de l'expliquer. Le mode de création de la connaissance n'existe pas a priori, car cette dernière est co-construite au fur et à mesure par le vécu des acteurs (entre chercheur et sujets organisationnels ou académiques) impliqués dans l'étude. Les critères de validité de la connaissance produite sont : l'intelligibilité, la constructibilité et la reproductibilité (Albert & Avenier, 2011).

4. Difficultés rencontrées dans le choix de la posture épistémologique

Le choix d'une posture épistémologique pose des difficultés au chercheur notamment à celui en début de carrière, pour au moins trois raisons :

La première difficulté découle de la pluralité des postures épistémologiques identifiées dans la revue de la littérature où les fondements sont parfois flous comme le cas des paradigmes épistémologiques constructiviste et interprétativiste. Perret (2012) souligne le problème du foisonnement des différentes postures recensées dans les ouvrages méthodologiques en science de gestion d'une part et également la grande confusion qui existe entre les paradigmes épistémologiques et leur définition d'autre part.

La deuxième difficulté est afférente à l'influence de la démarche positiviste dans les sciences dures dans une nécessité de quantification objective afin de satisfaire les critères de scientificité culturellement admis dans cette sphère académique. À contrario, les sciences sensibles est en particulier « *les sciences de gestion ... ont cru obtenir une légitimité et une reconnaissance scientifiques en adhérant à des principes épistémologiques et méthodologiques forgés pour la mécanique rationnelle* » (Gotteland, Haon, & Jolibert, 2012, p. 29). Les auteurs précités poursuivent leurs propos en disant que les sciences humaines et sociales ont adoptées une démarche plus ouverte et plus créatrice pour saisir singulièrement chaque situation et la complexité du phénomène étudié tout en prenant compte des effets du contexte. En effet, le chercheur, en management, peut adopter trois types de paradigme épistémologique, à savoir : un paradigme unique, un paradigme multiple ou un paradigme aménagé (Perret & Séville, 2003).

La troisième difficulté, et dans une moindre mesure, peut être liée à l'influence de l'environnement scientifique du chercheur comme l'interaction entre le doctorant et les autres chercheurs qui relèvent d'un positionnement épistémologique. Cette difficulté peut amener le chercheur à se conformer à une normalisation en termes de choix épistémologiques.

Dans cette situation de difficulté sur le choix d'une posture de recherche, le chercheur doit suivre avec rigueur une démarche méthodologique pour légitimer son travail de recherche. En effet, selon, Royer et Zarlowski (2003), une démarche de recherche n'est pas systématiquement liée à une posture épistémologique. Car d'après Ackroyd (1996), une fois établies, les méthodes n'appartiennent plus à une posture épistémologique qui les a fait naître : elles deviennent des procédures dont l'utilisation dépend de l'appréciation du chercheur. Le plus important est la cohérence globale du processus de recherche (Charreire & Durieux, 2003). Dès lors, nous présentons un courant méthodologique récent qui privilégie la juxtaposition des paradigmes et des méthodes de recherche pour contourner les limites de chaque démarche, il s'agit de la triangulation méthodologique.

5. Triangulation méthodologique et modes de raisonnement

Avant de parler sur la démarche méthodologique envisagée pour ce travail de recherche, nous souhaitons préciser qu'au cours des dernières années, les recherches en sciences de gestion ont vu un troisième mouvement méthodologique qui est qualifié de triangulation ou de mixte méthode (Creswell, 2013). À présent, les recherches utilisent des méthodes mixtes dans leurs études empiriques. Par définition, les méthodes mixtes représentent une procédure de collecte, d'analyse et d'intégration à la fois de données qualitatives et quantitatives à un certain stade du processus de recherche au sein d'une seule étude dans le but de prendre en considération la complexité des phénomènes étudiés et pour mieux comprendre l'objet de la recherche (Hanson, Creswell, & Clark, 2005).

La raison de panacher les deux types de données qualitatives et quantitatives dans une étude repose sur le fait que ni les méthodes quantitatives ni les méthodes qualitatives ne suffisent, par elles-mêmes, à saisir les tendances et les détails d'une situation donnée. Lorsqu'elles sont utilisées en combinaison, les méthodes qualitatives et quantitatives se complètent et permettent une analyse plus rigoureuse, en profitant des forces de chacune (Tashakkori & Teddlie, 1998).

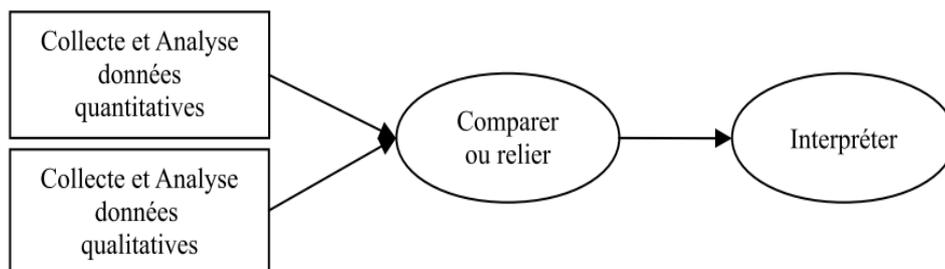
5.1. Typologies de méthodes mixtes

Condomines et Hennequin (2013) ont identifié six méthodes mixtes mobilisées par les chercheurs en management, à savoir, le design convergent parallèle, le design séquentiel explicatif, le design séquentiel exploratoire, le design intégré, le design transformatif et le design multiphase.

5.1.1. Design convergent parallèle

La démarche convergente parallèle est un type d'étude de méthodes mixtes qui s'inscrit dans des stratégies de corroboration et de comparaison. Il permet au chercheur de recueillir des données différentes, mais relatives au même objet de recherche. Cette conception est démontrée par la figure suivante :

Figure 26 : design convergent parallèle



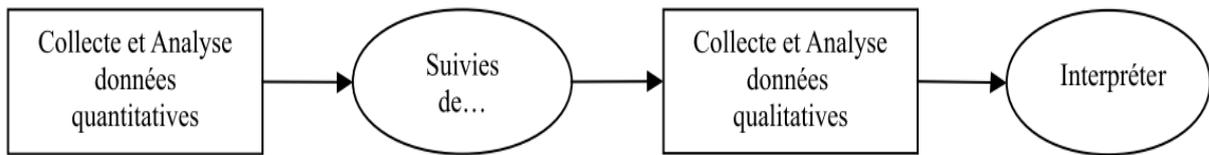
Source : auteur adapté de Condomines & Hennequin (2013, p. 19)

Dans le design convergent parallèle, deux méthodes sont utilisées pour collecter des données : une quantitative (questionnaire) et autre qualitative (des entretiens structurés). Dans cette approche méthodologique, les données quantitatives et qualitatives sont traitées de manière égale : la collecte et l'analyse des données quantitatives et des données qualitatives s'effectuent conjointement. Les résultats des deux méthodes sont comparés ou reliés pour procéder à l'interprétation.

5.1.2. Design séquentiel explicatif

Le design séquentiel explicatif s'inscrit dans des stratégies d'expansion ou de développement. Le but de cette conception est d'utiliser une approche quantitative pour expliquer et approfondir des résultats qualitatifs (significatifs et non significatifs) issus de première étude. Ce design est illustré par la figure suivante :

Figure 27 : design séquentiel explicatif



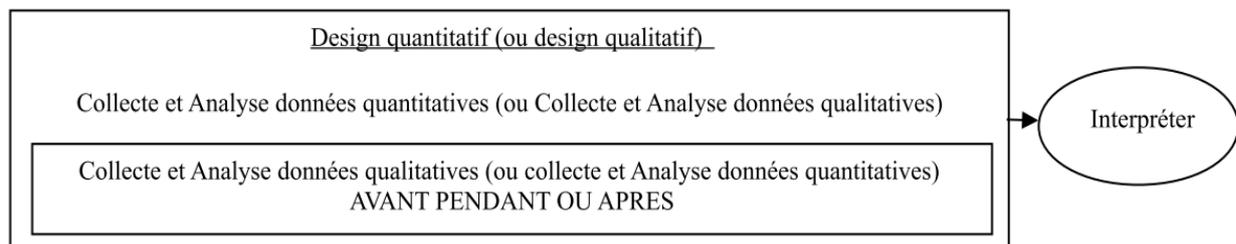
Source : auteur adapté de Condomines & Hennequin (2013, p. 19)

Dans ce design, le chercheur étudie un phénomène en commençant par la collecte et l'analyse des données quantitatives en premier lieu, suivie de la collecte et l'analyse des données qualitatives en second lieu. Le but de cette démarche est d'explicitier davantage ce qui a été trouvé comme résultats dans la première phase quantitative. Dans ce protocole de recherche, l'interprétation des résultats est centrée sur la deuxième étude.

5.1.3. Design intégré

Le design intégré est utilisé dans les études de cas pour interpréter et comprendre en profondeur une situation. Il s'adapte aux stratégies de recherche qui se base sur la corroboration, la triangulation et le développement. Cette démarche méthodologique répond à certaines difficultés rencontrées par les sujets sensibles dont la proximité entre le phénomène et le contexte. Le but de ce design est de répondre à différentes questions qui nécessitent différents types de données. Ce protocole de recherche est illustré par la figure suivante :

Figure 28 : design intégré



Source : auteur adapté de Condomines & Hennequin (2013, p. 19)

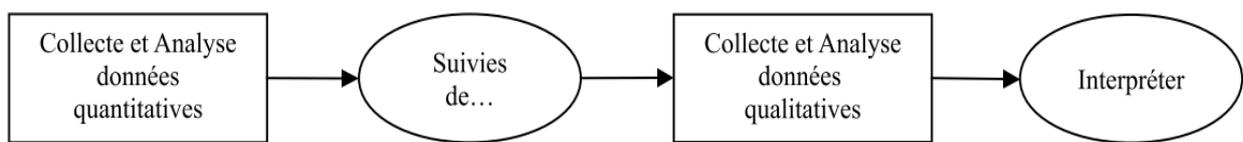
La collecte de données dans le design intégré, se fait en premier lieu par une étude quantitative ou une étude qualitative complétée par une deuxième étude quantitative ou

qualitative. La collecte et l'analyse du deuxième ensemble de données peuvent avoir lieu avant, pendant et/ou après la première collecte de données.

5.1.4. Design transformatif

Selon Condomines & Hennequin (2013), le design transformatif est mis en œuvre dans le cadre d'une recherche action. Il favorise l'appréhension du processus ou l'observation des modifications. Le but est de répondre à différentes questions nécessitant différents types de données. Ce protocole de recherche est illustré par la figure suivante :

Figure 29 : design transformatif



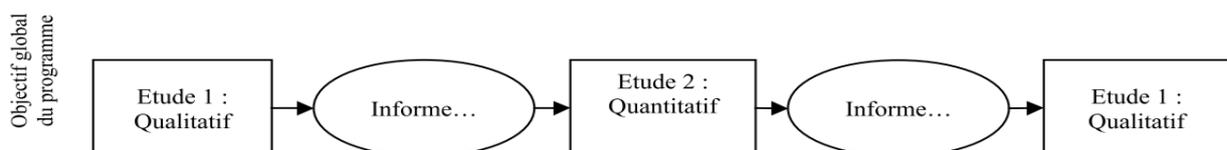
Source : auteur adapté de Condomines & Hennequin (2013, p. 19)

Dans ce design, le chercheur lance une collecte et une analyse de données quantitatives suivie d'une collecte et d'analyse de données qualitatives pour une éventuelle interprétation à différentes interrogations. Ce design est similaire au design séquentiel explicatif, mais il est basé sur une motivation orientée vers le changement : la transformation et non l'explication.

5.1.5. Design multiphases

Le design multiphases comprend différentes études qui se succèdent dans le temps afin de répondre à la même question de recherche. Il se fonde sur une combinaison des méthodes simultanées et séquentielles. Généralement, il est utilisé pour le développement et l'évaluation de programmes à grande échelle. Ce design de recherche est illustré par la figure suivante :

Figure 30 : design multiphases



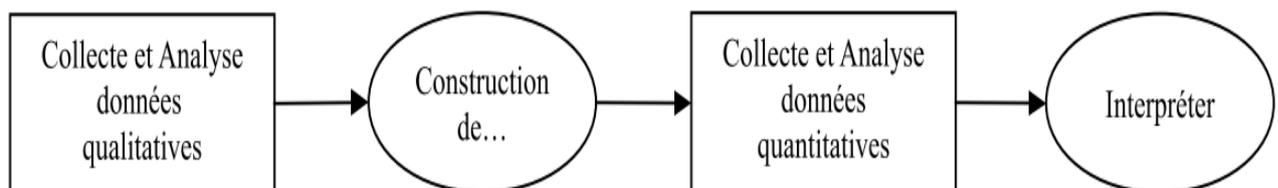
Source : auteur adapté de Condomines & Hennequin (2013, p. 19)

Dans le design multiphases, le chercheur étudie la même problématique en commençant par une première étude fondée sur la collecte et l'analyse des données qualitatives. Celle-ci est utilisée pour lancer une deuxième étude de nature quantitative qui sera suivie d'une troisième enquête pour approfondir la première étude et d'explicitier davantage ce qui a été trouvé comme résultats dans la première phase qualitative.

5.1.6. Design séquentiel exploratoire

La conception la plus utilisée, est la conception séquentielle exploratoire des méthodes mixtes, car il répond à une stratégie de développement de type construction d'une échelle ou d'une théorie pour des thématiques sensibles (Condomines & Hennequin, 2013). Ce design est très populaire parmi les autres conceptions méthodologiques. Il implique la collecte et l'analyse de premières données qualitatives (très souvent des entretiens) servant à construire une analyse quantitative (très souvent un questionnaire) en deux phases consécutives dans une étude. Les entretiens permettent de faciliter la construction d'une échelle de mesure d'un phénomène dans un contexte particulier. Ce design de recherche est illustré par la figure suivante :

Figure 31 : design séquentiel exploratoire



Source : auteur adapté de Condomines & Hennequin (2013, p. 19)

La conception de méthodes mixtes ou ce qu'on appelle la triangulation n'est pas facile à mettre en œuvre. Les chercheurs qui choisissent de mener une étude séquentielle exploratoire à méthodes mixtes doivent tenir compte de certains problèmes méthodologiques. Ces questions comprennent la priorité ou le poids accordé à la collecte et à l'analyse de données qualitatives et quantitatives dans l'étude, à la séquence de collecte et à l'analyse des données et aux étapes du processus de recherche auquel sont liées les phases qualitative et quantitative (Morgan, 1998 ; Creswell, Plano Clark, Gutmann, & Hanson, 2003).

Le design exploratoire qui est une conception séquentielle, consiste à utiliser des méthodes qualitatives pour découvrir les thèmes concernant une question dans une phase exploratoire, puis utiliser ces thèmes pour élaborer et administrer un instrument de récolte et de mesure des variables dans une deuxième phase dite confirmatoire (Aldebert & Rouzies, 2014). La mise en place d'une recherche exploratoire et qualitative est une étape indispensable, car elle conditionne la suite de cette recherche en termes d'objectif d'identification des perceptions et des attentes des salariés vis-à-vis de leur rémunération et les comportements recherchés par les gestionnaires via le domaine des rémunérations pour optimiser la performance individuelle d'une part, et également d'ordre méthodologique en ce qui concerne la construction d'un questionnaire et d'opérationnalisation des échelles de mesure pour l'étude quantitative d'autre part.

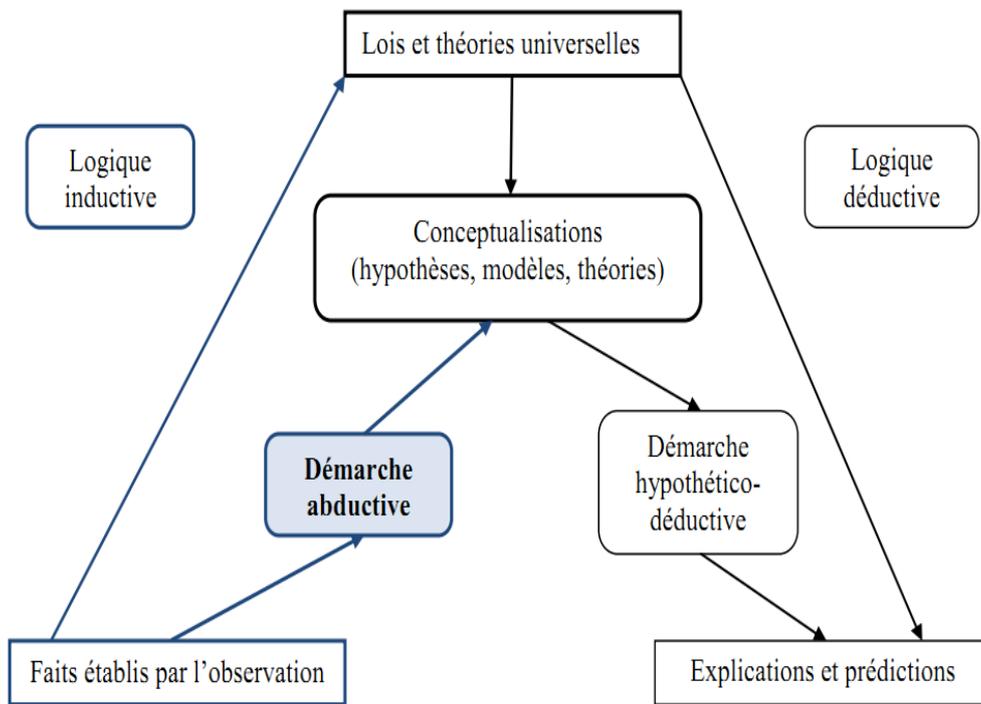
5.2. Modes de raisonnement

L'opposition ou la dualité entre qualitative et quantitative semble être orientée par l'hypothèse fondatrice du paradigme épistémologique et en particulier sur le mode de raisonnement de chaque méthodologie adoptée en cohérence avec le positionnement épistémologique. La recherche en sciences sociales et en gestion en particulier sur les comportements de l'individu dans l'organisation, utilise les modes de raisonnement inductif et déductif. Elle adopte des techniques de recherche qualitatives et quantitatives. Ces deux principales approches sont privilégiées par des postures épistémologiques. Le mode de raisonnement inductif correspond à la démarche qualitative qui est favorisée dans le paradigme épistémologique constructiviste en cherchant à construire une connaissance susceptible d'expliquer un phénomène étudié. À l'opposer, le mode de raisonnement déductif se colle mieux à la démarche quantitative qui est favorisée par la posture épistémologique positiviste en cherchant à valider ou infirmer les construits théoriques.

D'une manière générale, la déduction va du général au particulier, alors que l'induction se traduit par une volonté de progresser du particulier au général. Ces deux logiques de raisonnements différentes doivent être comprises comme étant plus complémentaires qu'antagonistes. En conséquence, Blaug (1982) suggère d'employer le mode de raisonnement abductif, afin d'éviter toute confusion et d'être conscient des limites des autres logiques de raisonnement. Dans la même rigueur Angué (2009) a démontré la compatibilité du mode de raisonnement abductif avec les méthodologies de recherches tant qualitatives que

quantitatives. La différence entre les trois modes de raisonnement est illustrée par la figure ci-après.

Figure 32 : modes de raisonnement et connaissance scientifique

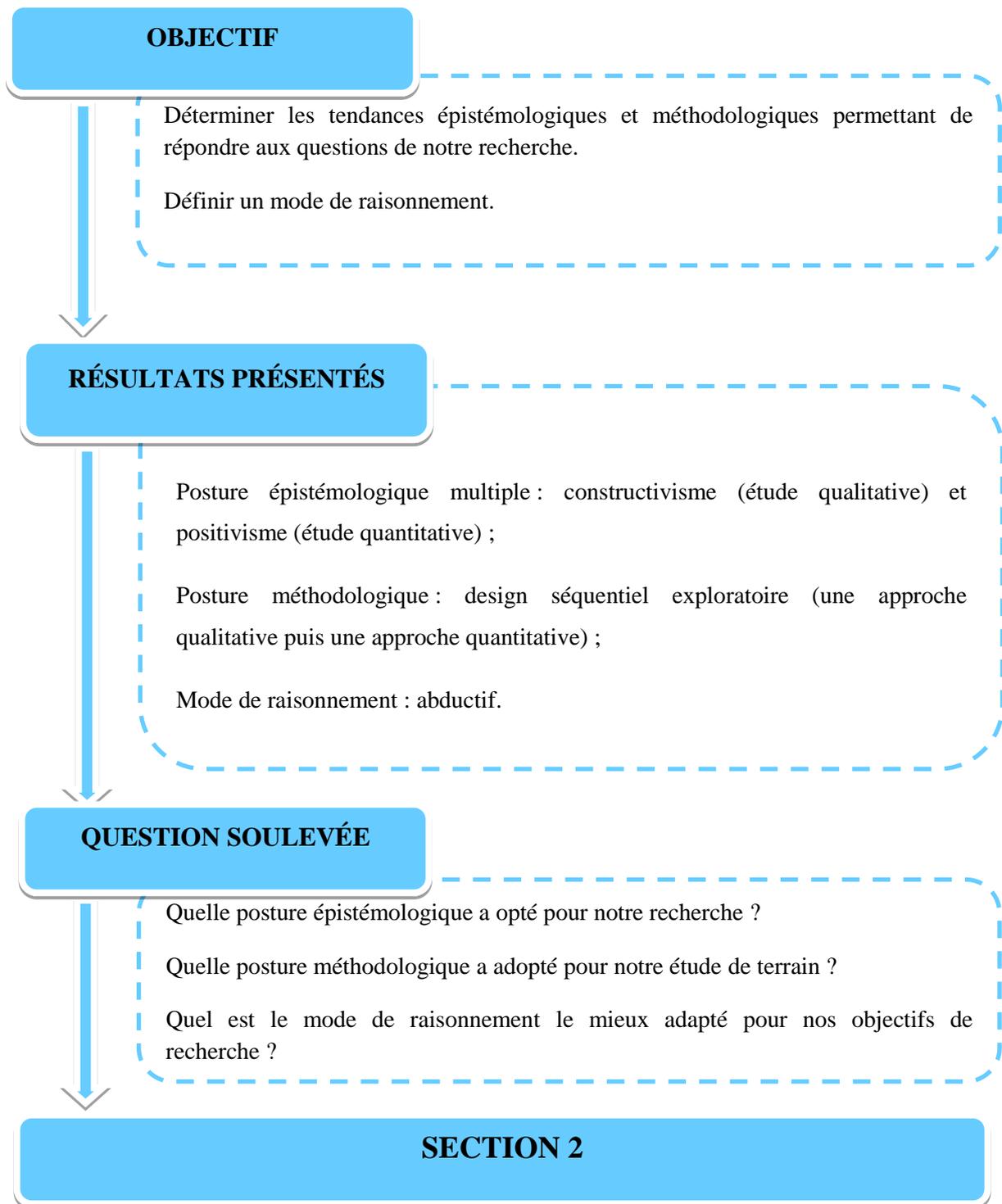


Source : (Bertacchini, 2009, p. 102)

La démarche abductive implique au chercheur à procéder par des allers-retours entre les observations empiriques et les connaissances théoriques, tout au long du processus de la recherche (Charreire, Durieux, 2003). La confrontation entre les connaissances théoriques et les données empiriques permet d'enrichir l'objet de recherche.

À l'instar de Perret et Séville (2003), qui postulent que le chercheur peut adopter trois types de posture épistémologique, à savoir : une posture unique, une posture multiple ou bien une posture aménagée d'une part et le travail de recherche d'Angué (2009) qui démontre la compatibilité de raisonnement abductif dans la création de connaissances avec les méthodes mixtes, nous considérons qu'avec la logique abductive, le chercheur peut adopter une posture multiple via le design mixte exploratoire. Dès lors, nous décrivons en premier lieu la démarche qualitative et en deuxième lieu la démarche quantitative.

Figure 33 : synthèse de la section 1 du chapitre 3



SECTION 2 : DEMARCHE QUALITATIVE

1. Définition et caractéristiques de la recherche qualitative

Dans la première phase de cette étude nous avons adopté l'approche qualitative de nature exploratoire afin de répondre à notre objectif principal de cette recherche, celui d'identifier les pratiques de rémunération d'une part et les attitudes et les comportements à apprécier lors de l'étude quantitative d'autre part. En effet, les recherches exploratoires supposent souvent une méthodologie qualitative, dont l'objectif est d'acquérir une vision aussi complète que possible sur les phénomènes étudiés (Dumez, 2011). La nature exploratoire est l'une des caractéristiques de la recherche qualitative, c'est le cas par exemple lorsqu'on aborde un domaine inconnu ou en perpétuel changement (comme le cas de changement des pratiques salariales) (Dumez, 2011).

L'approche qualitative permet d'analyser des faits sociaux et psychologiques complexes (Wacheux, 1996). Elle a pour objectif de saisir le « comment » et le « pourquoi » des situations sociales, dans un contexte bien déterminé (Yin, 1990), car par le biais de cette démarche le chercheur est confronté à une masse d'informations très importantes. Cependant, les résultats des méthodes qualitatives ne peuvent pas être généralisés en raison de la taille réduite des répondants contrairement aux méthodes quantitatives qui visent la généralisation statistique (Allix-Desfautaux, 1995).

La démarche qualitative correspond à « *un ensemble de techniques d'analyse des communications visant, par des procédures systématiques et objectives de description du contenu des énoncés, à obtenir des indicateurs (quantitatifs ou non) permettant l'inférence (production) de connaissances relatives aux conditions de production/réception (variables inférées) de ces énoncés* » (Bardin, 1977, p. 43).

Selon Triki (2010, p. 140), la recherche qualitative a plusieurs caractéristiques. Elles sont énumérées par cet auteur comme suit :

- Elle pose des questions ouvertes sans présomptions sur les relations cause à effet ;
- Elle en découle une subjectivité dans les données relatives aux motivations, aux attitudes, aux perceptions, etc. ;
- Elle est synonyme de richesse et de détail. Elle donne les raisons derrière les chiffres ;
- Elle est utile pour l'identification des problèmes comme étape initiale à une étude ultérieure ;

- Elle porte de l'aide dans la formulation d'hypothèses pour des études ultérieures ;
- la recherche qualitative permet d'écouter le répondant et d'apprendre son langage, etc.

1. Critères de validité de la recherche qualitative

Selon Wacheux (1996, p. 266), la validité d'une recherche désigne la capacité des outils de recherches à apprécier effectivement et réellement un objet de recherche pour laquelle ils ont été construites. Yin (1989) aborde la validité d'un travail de recherche via trois critères : la validité du construit, la validité interne et la validité externe des résultats. La présentation de ses trois critères se base sur le papier de Drapeau (2004), intitulé : « *les critères de scientificité en recherche qualitative* » et d'autres travaux pour donner des justifications à notre travail de recherche.

2.1. Validité du construit

Les sciences sociales et humaines portent sur des concepts abstraits non toujours directement observables, nous citons à titre d'exemple pour notre recherche le concept de la motivation, de la satisfaction et des savoirs-être, etc. Dans cette perspective, les théories examinées reposent sur des concepts, souvent polysémiques et difficiles à définir. La validité du construit fait référence à la persistance que l'instrument méthodologique permet de mesurer le concept qu'elle est censée représenter (Drapeau, 2004).

Pour assurer la validité du construit, le chercheur doit définir avec précision les concepts étudiés et l'armature théorique. Dans notre recherche, le cadre conceptuel mobilisé définit précisément les notions de rémunération globale, de performance individuelle au travail et ses déterminants et de théories utilisées (théorie des attentes, théorie de la divergence et la théorie de la justice organisationnelle).

La validité du construit dépend de la qualité des instruments de mesure utilisés. Pour renforcer la démarche qualitative de ce travail de recherche, nous avons pris le soin de rédiger les guides d'entretien pour les soumettre à un pré-test auprès des gestionnaires des ressources humaines des entreprises étudiées dans le sens des directives du directeur de thèse. Tout ceci est dans l'objectif d'améliorer la compréhension des questions.

2.2. Validité interne

La validité interne implique le chercheur à s'assurer de la pertinence et de la cohérence interne des résultats issus de la recherche (Drapeau, 2004). Le chercheur doit se demander dans quelle mesure les résultats obtenus sont justes, authentiques et plausibles par rapport aux terrains d'étude et aux théories mobilisées et s'il n'existe pas d'explications rivales à celle-ci. (Ayerbe & Missonier, 2007). L'avantage de la démarche qualitative se révèle sur le fait de faciliter cette tâche, car elle permet de relier les observations empiriques et concepts théoriques lorsque le chercheur est activement engagé avec son objet de recherche, dans son milieu naturel et en recourant à la technique de triangulation des sources et des méthodes (étude de cas, entretien, observation, etc.) (Drapeau, 2004).

Pour garantir la validité interne de notre recherche, nous avons utilisé deux sources de données de façon complémentaire et provenant de différentes méthodes de recueil, il s'agit des données primaires (provenant des entretiens) et des données secondaires (provenant de l'analyse documentaire et de l'observation non participante). Les guides d'entretiens sont élaborés à partir des allers-retours entre l'exploration théorique et l'exploration empirique au sein des trois filiales du groupe Sonelgaz que nous avons dénommées « Alpha », « Bêta » et « Gamma ». En fait, nous avons utilisé une approche multiple de collecte de données en combinant des informations obtenues par les entretiens auprès de différentes catégories sociales professionnelles, de l'analyse des documents internes et de l'observation non participante.

L'analyse documentaire est l'ensemble des étapes visant à identifier et à trouver des documents relatifs à un phénomène ou de(s) axe(s) de recherche en fonction d'un objectif établi. Quant à l'observation non participante, elle est une méthode raisonnée de collecte d'information permettant au chercheur à rendre compte d'un phénomène dans un contexte d'observation. L'observation non participante n'est pas utile qu'en phase d'exploration. Cette méthode exige au chercheur d'être en extérieur aux situations observées d'un côté et il ne se mêle pas au groupe d'un autre côté. Il est censé sélectionner les informations requises comme les attitudes et les comportements, qui lui serviront à décrire, expliquer et même évaluer le phénomène étudié.

Nous avons également cherché à respecter le principe de saturation en ce qui concerne le nombre d'entretiens à réaliser et le nombre de données secondaires à collecter. Nous avons soumis également les résultats aux acteurs professionnels (salariés et gestionnaires RH qui ont

participé à l'enquête) et aux experts académiques (via les conférences, les séminaires et les journées d'études des jeudis du doctorant GMRH et de la maison du doctorant) en vue d'une corroboration (validité de signification des interprétations).

2.3. Validité externe

La validité externe renvoie à la possibilité de pouvoir généraliser les résultats à d'autres objets ou contextes. Dans cette optique, Yin distingue la généralisation analytique de la généralisation statistique. « *En ce sens l'étude de cas, comme l'expérimentation, ne représentent pas un échantillon, et le but du chercheur est d'étendre et généraliser des théories (généralisation analytique) et non pas d'énumérer des fréquences (généralisation statistique)* » (Yin, 1989, p. 21). La meilleure façon d'assurer la validité externe dans une démarche qualitative est de décrire le plus exactement possible les cas et les populations étudiées. Boudreau et Arseneault soulignent qu'« *une description étendue des sujets, du terrain, des conditions sociales de l'étude, de l'évolution historique du phénomène ainsi que des précisions sur la définition et la signification accordées aux termes et construits utilisés, permettra une comparaison appropriée des résultats et de maximiser la validité externe* » (Boudreau & Arseneault, 1994, p. 130).

Pour garantir la validité externe de notre recherche, nous avons sélectionné soigneusement les cas d'étude et la population des répondants. Concernant les cas d'étude nous avons recherché à la fois la réplique littérale qui permet d'augmenter le degré de certitude souhaité d'une part, et la réplique théorique qui permet d'envisager les différences entre les cas (Ayerbe & Missonier, 2007). Les critères de choix des entreprises sont présentés dans le chapitre quatre et en particulier dans la première section afférente à la présentation des entreprises étudiées. Concernant les répondants, nous avons toujours commencé par interroger un échantillon réduit et opportuniste au sein de chacune des entreprises avant de lancer l'étude finale. Nous avons toutefois pris soin de garantir la confidentialité des entretiens en confirmant aux répondants que leurs réponses ne seront pas diffusées. Enfin, les entretiens ont été réalisés sur une période de temps restreinte limitant les phénomènes de contamination.

3. Méthode d'investigation : le choix d'une méthode des cas multiples

Il existe cinq méthodes de recherche qualitative d'après Rispal (2002), il s'agit de : la méthode clinique, la phénoménologie, l'ethnométhodologie l'ethnographie, et enfin la méthode de cas. Selon Rispal (2002) : 1) la méthode clinique s'inscrit dans le cadre de la

recherche-action où le chercheur observe les problèmes organisationnels et propose des solutions ; 2) la phénoménologie essaye d'analyser un phénomène par celui qu'il vit ; 3) l'ethnométhodologie étudie les procédures que les individus les utilisent dans leur vie quotidienne comme la communication et le raisonnement ; 4) l'ethnographie se base sur l'observation ; et 5) la méthode de cas consiste à étudier un phénomène en le positionnant dans ses circonstances temporelles et sociales, c'est-à-dire le contexte.

Les quatre premières méthodes précitées ne correspondent pas parfaitement à nos objectifs de recherche. Cette étude prend appui de la dernière méthode, en l'occurrence la méthode de cas. La méthode des cas peut prendre appui des autres méthodes en alternant entre recherche qualitative et recherche quantitative. C'est pour cette raison qu'elle est très recommandée en science de gestion et en GRH par rapport aux autres méthodes. Elle est sans doute la stratégie la plus pertinente parce qu'elle est bien adaptée à l'objet d'analyse qu'est l'organisation et ses acteurs afin de comprendre les situations de gestion (Wacheux, 1996).

L'étude de cas est reconnue comme une stratégie de recherche à part entière en gestion et en GRH (Gombault, 2005). Elle se définit comme étant « *une analyse spatiale et temporelle d'un phénomène complexe par les conditions, les événements, les acteurs et les implications* » (Wacheux, 1996, p. 89). Le choix de cette méthode est renforcé davantage par les recommandations de Yin (1989) lorsque le chercheur vise à explorer des phénomènes nouveaux et à participer à la construction de nouvelles théories par un processus de généralisation analytique. La généralisation dans la méthode des cas est différente de la généralisation statistique (Yin, 1989). David affirme « *qu'il faut, pour généraliser les résultats d'une étude de cas, être capable non pas seulement de décrire précisément le contexte (telle entreprise, tel projet, etc.) mais aussi, et surtout, de quel genre de contexte il s'agit* » (David, 2004, p. 14). En conséquence, cette méthode est prescrite lorsque le chercheur souhaite explorer des phénomènes d'actualité sous un ancrage conceptuel limité et lorsque la prise en compte du contexte est déterminante pour l'élaboration du processus de compréhension.

La méthode de cas semble répondre aux objectifs et aux exigences de notre recherche. Dans cette étude, la méthode des cas se justifie par notre volonté d'enrichir des théories existantes et des modèles. Nous souhaitons, en effet, comprendre en profondeur des phénomènes encore insuffisamment conceptualisés dans le contexte des entreprises algériennes. Les thèmes de la rémunération globale et de la performance individuelle et ses déterminants ont été jusqu'à

présent assez peu traité en GRH algérienne de façon globale, en tout cas de manière à nous permettre de tester des variables empiriquement via une démarche quantitative, en mobilisant les trois dimensions de la performance au travail : satisfaction, motivation et compétence.

Cependant, il existe deux types de méthode de cas : cas unique et cas multiple. Les principales caractéristiques et comparaison entre ses deux méthodes sont illustrées par le tableau ci-dessous.

Tableau 12 : principales caractéristiques entre études de cas unique et études de cas multiples

	Etude de cas unique	Etude de cas multiples
Apports	<ul style="list-style-type: none"> - Permet une approche ethnographique en profondeur - Facilite l'imprégnation du chercheur - Permet de confirmer, remettre en question ou étendre une théorie existante - Elle est utilisée pour les cas révélateurs ou des champs d'expérimentation jusqu'alors inaccessibles à la recherche (exemplarité) 	<ul style="list-style-type: none"> - L'étude de plusieurs cas facilite le contrôle et l'atteinte d'une validité externe satisfaisante - Chaque cas permet d'éclairer un aspect spécifique de l'investigation - Permet l'analyse comparative et l'extension à d'autres construits de la littérature (flexibilité et diversité d'analyse)
Limites	<ul style="list-style-type: none"> - Il est difficile de savoir si les observations sont dues à la validation du construit ou à l'idiosyncrasie du cas étudié - La généralisation (validité externe) est difficile - Elle est beaucoup mieux adaptée à des progressions théoriques de faible variation ou à des cas singuliers, qu'à la novation théorique 	<ul style="list-style-type: none"> - La profondeur de l'investigation est limitée par des contraintes de temps - La sélection des cas doit être minutieuse. Le risque existe d'avoir un groupe de cas non réellement comparables - Le design de la recherche est complexe et nécessite de nombreux va-et-vient entre données et construction empirique

Source : (Guenoun, 2009, p. 301), d'après Baumard (1994)

Dans le cadre de cette recherche nous avons opté pour la méthode de cas multiple car elle semble la mieux adaptée à notre problématique et à nos objectifs, elle vise également à appréhender une même problématique au sein de contextes différents (Yin, 1990). La problématique des stratégies de rémunération globale et la performance individuelle, au sein des entreprises publiques algériennes, est appuyée ici sur l'étude de trois cas concrets du même secteur d'activité, mais de cœur de métier différent. Au sein de ses entreprises, nous devons nous assurer de la possibilité de capturer des stratégies de rémunération globale, car

ce domaine est très sensible et qui représente de la confidentialité. En plus, au-delà de la multiplication des cas, il convenait ensuite de rechercher de la variété au sein des cas sélectionnés (Glaser & Strauss, 1976), afin d'accroître les différences au sein des données collectées et ainsi donc la validité de la recherche. Pour cela, nous devons assurer une sélection différenciée en termes de documentation et par rapport aux choix des répondants. La méthode des cas multiples est censée nous permettre de comprendre les pratiques de rémunération globale dans chaque entreprise. Nous devons observer les trois dimensions retenues de la performance au travail comme objectif de management des rémunérations dans des situations singulièrement différentes, et en retirer un maximum d'informations lors du croisement des données recueillies.

Pour assurer ces critères, nous avons profité de l'avantage de la méthode des cas qui autorise la triangulation des techniques de récoltes de données (Rispal, 2002). Pour notre recherche, trois sources d'informations ont été mobilisées, à savoir les entretiens semi-directifs (sources primaires), l'observation non participante et l'analyse documentaire (sources secondaires), au sein des trois filiales du groupe Sonelgaz que nous avons dénommées « Alpha », « Bêta » et « Gamma ».

4. Protocole de recueil des données dans la recherche qualitative

La démarche qualitative se fonde d'une façon générale sur une analyse en profondeur, longue et méticuleuse (Giannelloni & Vernet, 2001). Selon les auteurs précités, les techniques les plus utilisées pour recueillir les données dans la recherche qualitative sont l'entretien semi-directif et la réunion de groupe. Notre choix s'effectue sur l'entretien semi-directif. Ce choix dépend de l'objet de l'étude. En effet, l'option des techniques individuelles (tels que l'entretien ou l'observation) est la meilleure solution dans le sens où elle permet d'avoir un nombre plus important en idées (Pras, Evrard, & Roux, 2003).

4.1. Méthode d'entretien

4.1.1. Définition de l'entretien

L'entretien de recherche peut être défini comme étant un « *procédé d'investigation utilisant un processus de communication verbale, pour recueillir des informations en relation avec des objectifs fixés* » (Pinto et Grawitz ; 1969, cité par Aktouf (1987, p. 87)). Il consiste à produire un discours sur des faits sociaux et psychologiques. « *Ces faits concernent les systèmes de*

représentations (pensées construites) et les pratiques sociales (faits expérimentés). » (Blanchet, 2007, p. 25).

La technique des entretiens est très répandue en sciences de gestion et en particulier en gestion des ressources humaines (Point & Retour, 2009). Le recours à des entretiens semblait plus approprié quand l'intérêt du chercheur est orienté vers l'exploration des perceptions, des attitudes et des comportements des individus à l'égard des pratiques de gestion, en particulier du management des rémunérations, afin d'en arriver à une meilleure compréhension de ce qui est source de performance au travail.

4.1.2. Différentes techniques d'entretien

Selon Aktouf (1987), il existe plusieurs types d'entretien dont nous pouvons faire usage. Ces types d'entretien sont : l'interview clinique, l'interview en profondeur, l'interview centrée, l'interview non directive, l'interview semi-directive, et l'interview directe/indirecte. Le choix d'un type d'entretien est lié au degré de liberté accordé au répondant d'une part, et la profondeur et la richesse de l'entretien d'autre part. Effectivement en méthodologie, les entretiens sont classés par le degré de directivité ou non directivité, et par conséquent selon la profondeur de l'entrevue (Bardin, 2003). Dans cette perspective, « *plus on pose de questions directes, moins on a de réponses, car ces réponses ne seraient que des réponses de surface qui ne renverraient qu'à la seule logique de la personne qui questionne* » (Pras, Evrard, & Roux, 2003, p. 96). De ce fait, il apparaît nécessaire de nous focaliser sur le degré de directivité des entretiens afin de statuer sur le choix du type d'entretien qui sera retenu en adéquation avec les objectifs de notre recherche.

Par souci de concision, nous aborderons les caractéristiques d'entretien semi-directif centré, qui est retenu comme mode d'entretien dans notre recherche, en le comparant avec les deux types d'interview les plus utilisés en gestion, à savoir l'entretien non directif et l'entretien directif.

L'entretien semi-directif centré est une technique de recueil très largement répondu en GRH (Point & Retour, 2009). Il offre la possibilité d'aborder des axes de recherche précis où le chercheur indique un thème sur lequel le répondant doit s'exprimer. L'entretien semi-directif centré n'est pas une variante de l'entretien non directif qui laisse le plus de liberté au répondant à aborder le sujet qui l'intéresse. En effet, le chercheur qui utilise l'entretien semi-directif centré, doit garder à l'esprit un certain nombre de questions auxquelles le répondant

devra répondre à un moment donné. L'entretien semi-directif centré n'est pas également une variante de l'entretien directif qui accorde le moins de liberté au répondant, car il est très étroit. L'entretien semi-directif demeure la technique la plus équilibrée par rapport aux autres modes d'entrevue puisqu'il assure le juste milieu.

4.1.2.1. Discussion et choix d'entretien semi-directif centré

Le choix d'un mode d'entretien dépend essentiellement de l'objet de la recherche. Dans notre recherche, nous souhaitons obtenir des informations sur les perceptions des salariés-répondants à l'égard des composantes de rémunération globale mise en pratique par leur organisation. Le thème de la rémunération suppose d'interroger les salariés sur leurs attentes en termes de rémunération. Ce thème de recherche est relativement sensible à aborder et relève de la confidentialité. Par conséquent, il est important de trouver le juste milieu entre la sensibilité du thème abordé et la nécessité des informations à collecter. L'entretien semi-directif permet d'assurer cette exigence de recueillir les perceptions des répondants envers un thème sensible. Il permet au répondant de s'exprimer spontanément via un guide d'entretien bien structuré (Blanchet, 2007).

4.1.2.2. Structure générale d'un guide d'entretien et déroulement des entretiens

Le guide d'entretien est « *un document écrit résumant les axes essentiels autour l'interview s'orientera. Il ne s'agit pas d'une liste de questions, mais plutôt d'un canevas assez souple destiné à aider l'interviewer en lui fournissant des points de repère pour la conduite de l'entretien* » (Giannelloni & Vernet, 2001, p. 91).

Pour lancer un entretien semi-directif centré, il faut a priori construire un guide d'entretien. Pour cela, le chercheur est invité à suivre quatre phases recommandées par Giannelloni et Vernet (2001), il s'agit de : la phase d'introduction, la phase de centrage du sujet, la phase d'approfondissement et la phase de conclusion.

La première phase de l'introduction est essentielle pour amorcer une relation de confiance entre l'interviewé et l'intervieweur. Cette phase doit présenter le chercheur, expliquer quel type d'informations devrait être récoltées, présenter les objectifs et relater les conditions de l'entretien (respect de confidentialité, durée approximative, possibilité de reformuler les questions, etc.). La deuxième phase de centrage du sujet se réfère à la partie où l'enquêteur aborde les axes de la recherche. Cette partie consiste à placer l'enquêté dans un cadre imaginaire. La troisième phase d'approfondissement implique à l'enquêteur à investiguer dans

le cœur du thème pour déceler les idées de l'interviewé. La dernière phase de conclusion consiste à aider le répondant à reconstituer ses défenses psychologiques avant de clôturer l'entretien. Après cette phase, l'enquêteur lance la transcription des entretiens afin d'analyser les données et rédiger le rapport d'enquête.

En conformité avec les principes de la méthodologie de l'entretien semi-directif centré, nous avons élaboré deux guides d'entretien relatifs aux deux études (étude un : proposition d'une typologie sur la rémunération globale et étude deux : les incidences des attitudes des salariés à l'égard des pratiques de la rémunération sur la performance au travail) pour deux catégories de populations visées dans le cadre de cette recherche, à savoir : les gestionnaires de la GRH (étude un) et les agents des entreprises étudiées (étude deux). Dans un souci de concision, nous présentons, en annexe, les versions finales des deux guides d'entretiens relatifs à l'étude un (Annexe 1) et l'étude deux (Annexe 3).

5. Taille de l'échantillon qualitatif

Pour Roger et Zarlowski (1981), un échantillon qualitatif est défini comme l'ensemble des éléments sur lesquels des données sont recueillies. Dans une démarche qualitative, les chercheurs travaillent très souvent sur un échantillon de taille réduite (Kuzel, 1999) qui n'a aucun objectif de représentativité au sens statistique, mais qui répond à la qualité et la richesse des informations recueillies compte tenu de la question abordée. Dans cette perspective, le chercheur doit se référer au critère de saturation pour déterminer le nombre d'échantillon qualitatif et en particulier pour les entretiens semi-directifs. La saturation correspond à l'idée que les derniers entretiens n'apportent plus aucune information nouvelle d'une part et que les questions abordées ont été explorées suffisamment de manière à décrire la variété des situations d'autre part.

La taille de l'échantillon qualitatif conseillée pour les entretiens semi-directifs est comprise entre 12 et 20 (Kuzel, 1999). Tandis que d'autres auteurs considèrent que le nombre minimal des entretiens est de 4 et le nombre maximal est de 40 (Daymon & Holloway, 2002). Pour notre recherche, le choix de taille de l'échantillon qualitatif est renforcé par les recommandations de Kuzel (1999).

Les entretiens ont été réalisées en face à face dans les locaux des trois entreprises économiques algériennes afin d'explorer les pratiques de la rémunération globale d'une part et d'examiner les perceptions et les attitudes des salariés envers ses pratiques d'autre part. Nous avons mené nos entretiens en deux phases. La durée de l'interview oscille entre une heure trente et deux heures, car elle est liée à la disponibilité de chaque participant. La première phase des entretiens est réalisée auprès des gestionnaires de la fonction ressources humaines des trois entreprises pour identifier les composantes et la structure de la rémunération globale par rapport aux trois objectifs visés : satisfaction, motivation et compétence. La deuxième phase est menée auprès des salariés afin d'explorer les attitudes des salariés à l'égard de la rémunération globale et leurs incidences sur la performance individuelle au travail.

Plusieurs critères nous ont permis de sélectionner les cas d'étude. Les entreprises choisies se situent à un niveau tactique sur le plan organisationnel et décisionnel. Elles suivent des unités à niveaux opérationnels. Elles relèvent du même secteur d'activité mais d'un cœur de métier différents. Le positionnement pyramidal de ces entreprises nous permet de toucher le maximum possible d'informations sur le management des rémunérations d'une part et d'obtenir une variété de cas en termes de catégories socioprofessionnels et des situations de travail. La différence dans le cœur de métier nous permet de saisir une variété de compétences engagées dans les activités des entreprises.

En ce qui concerne les caractéristiques des répondants, nous les explicitons dans le chapitre afférent à la présentation des études empiriques, car nous considérons que celui-ci est indissociable de l'analyse des données et la présentation des résultats. D'autres précisions seront exposées dans le corps de la présentation des deux études empiriques.

6. Technique de traitement et d'analyse des données qualitatives : le choix de la technique d'analyse de contenu

Pour traiter et analyser les données qualitatives, il est capital de choisir la méthode d'analyse appropriée aux objectifs de la recherche. En effet, il existe deux principaux techniques d'analyse pour les données qualitatives, il s'agit de l'analyse lexicale et de l'analyse thématique (Giannelloni & Vernet, 2001). L'analyse thématique est fondée sur des unités de sens ou de signification via le découpage du discours en phrases ou groupe de phrases classées en catégories homogènes, exhaustives, objectives et pertinentes. L'analyse lexicale

est réalisée à partir de la construction du discours via la quantification des données accumulées en termes de fréquence et de pourcentage de mots.

Dans le cadre de notre recherche, nous n'avons pas retenu l'analyse lexicale car notre objectif dans cette étude qualitative n'est pas de faire le décompte des mots évoqués par les participants, mais plutôt de déceler les perceptions et les attitudes des répondants à l'égard des pratiques de la rémunération globale. En effet, Soufflet (2013) souligne via les travaux de Bliss et al. (1983) que le mot ne contient pas systématiquement une signification pertinente, mais que sa signification dépend d'un choix réalisé sur son sens contextualisé. Dès lors, il serait pertinent de définir des unités de sens significatifs pouvant prendre des formes variées (paragraphes, phrases, etc.). Par conséquent, nous avons retenu la technique de traitement et d'analyse de contenu thématique pour deux raisons. Premièrement, nous nous intéressons aux significations que les mots peuvent apporter sur les perceptions des répondants. Ceci est conditionné par le choix des extraits qui devront être catégorisés. Deuxièmement, cette technique correspond à l'objectif de notre recherche exploratoire sur la rémunération globale et les attitudes des salariés qui en découlent à son égard.

L'analyse de contenu s'effectue en trois étapes : la pré-analyse, l'exploitation du matériel ainsi que le traitement des résultats, l'inférence et l'interprétation, (Wanlin, 2007). Elle s'organise également autour de sept phases chronologiques : 1) transcription des entretiens ; 2) définition de l'unité d'analyse ; 3) construction de la grille ; 4) remplissage de la grille ; 5) analyse thématique ou lexicale ; 6) quantification ; 7) rapport de synthèse (Giannelloni & Vernet, 2001).

La première étape de l'analyse de contenu consiste à retranscrire fidèlement l'entretien. Dans cette phase, le transcripteur doit respecter exactement le discours de l'interviewé sans interprétation ni modification (Giannelloni & Vernet, 2001). La deuxième étape se focalise sur la définition des unités d'analyse. Ces unités constituent la base de l'opération de codification, car elles permettent l'interprétation du discours d'une part et elles conditionnent le choix des indices de quantification d'autre part (Giannelloni & Vernet, 2001). Giannelloni et Vernet (2001) précisent également que ces unités peuvent correspondre à des phrases ou des thèmes. Au sein de l'analyse de contenu, le choix n'est porté que sur les phrases ou groupe de phrases comme unité d'analyse et non sur les mots. Ce choix est en fonction des objectifs poursuivis dans notre travail de recherche. La dernière étape consiste à codifier les entretiens afin de les traiter (Andréani & Conchon, 2005).

Pour faciliter l'opérationnalisation de ces étapes, les données qualitatives de notre recherche ont été soumises à une analyse de contenu thématique sous l'outil Nvivo 10 qui est un des logiciels d'analyse de données qualitatives assistée par ordinateur (A.D.Q.A.O) les plus utilisés en sciences de gestion.

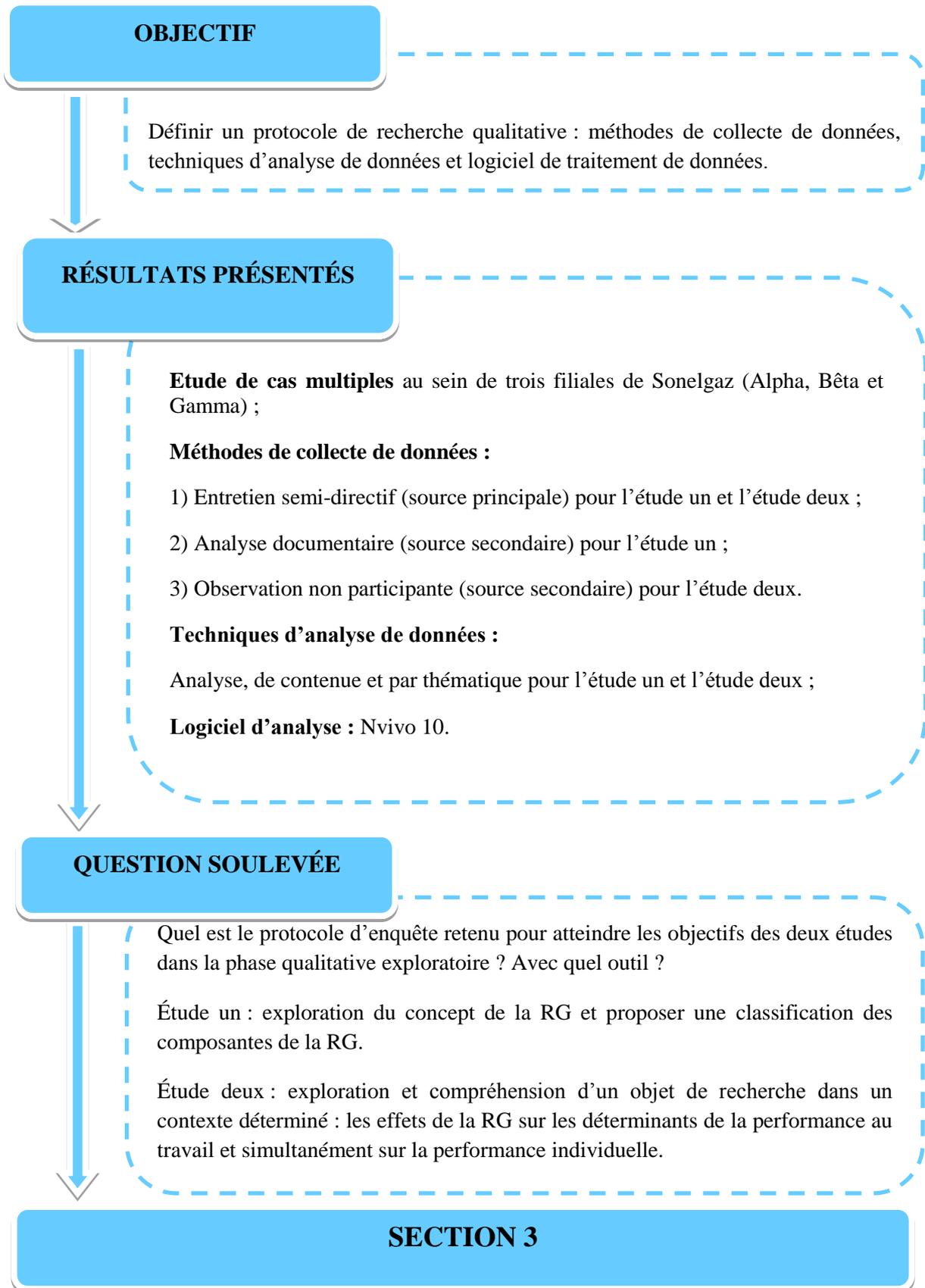
7. Condensation et catégorisation des données : utilisation du logiciel Nvivo 10

Pour effectuer l'analyse de contenu de type thématique, nous nous sommes appuyés sur un logiciel adapté à ce type de traitement comportant des opérations de découpage de texte et de catégorisation (Bardin, 2003), il s'agit du logiciel Nvivo 10. Ce programme informatique est considéré comme l'un des logiciels d'analyse qualitative les plus sophistiqués et les plus utilisés dans les recherches (Crowley, Harré, & Tagg, 2002). Il « *soulage l'utilisateur des lourdeurs propres de l'analyse des données recueillies. Ce logiciel aide essentiellement à clarifier les données, à leur donner un sens en organisant les codes identifiés en arbre hiérarchique* » (Bournois, Point, & Voynnet-Fourboul, 2002, p. 82). Nvivo 10 présente ainsi l'avantage de structurer les données, selon un index hiérarchisant les catégories sous l'option appelée « Noeudes ».

Le logiciel Nvivo 10 utilise la démarche de décontextualisation-recontextualisation du corpus comme principe d'analyse (Tesch, 1990). La démarche de décontextualisation-recontextualisation est une « *opération par laquelle le chercheur décortique les données de manière très précise pour conceptualiser plus facilement ; il donne du sens aux segments de texte analysés en leur attribuant des codes.* » (Bournois, Point, & Voynnet-Fourboul, 2002, p. 76).

En ce qui concerne le déroulement du traitement des données, nous les explicitons dans le chapitre afférent à la présentation des études empiriques, car nous considérons que celui-ci est indissociable de la présentation des résultats.

Figure 34 : synthèse de la section 2 du chapitre 3



SECTION 3 : DEMARCHE QUANTITATIVE

Après avoir présenté l'appareillage méthodologique qualitatif mobilisé pour l'étude qualitative exploratoire, nous souhaitons examiner l'efficacité des composantes de la rémunération globale sur la performance individuelle et ses déterminants par la démarche quantitative. L'approche qualitative offre la possibilité de mettre à l'épreuve des hypothèses grâce à un questionnaire d'enquête. Ceci permet de voir si le recours aux composantes de la rémunération et notamment celles liées aux compétences et aux performances dans les entreprises économiques algériennes est légitime pour atteindre la satisfaction, la motivation et la mobilisation des compétences d'une part et peut être efficace en termes d'optimisation de la performance individuelle au travail d'autre part.

1. Questionnaire en tant qu'instrument principal de recherche

L'étude quantitative consiste à vérifier si les relations présumées tiennent ou non la route dans les différents contextes. Schindler (2001) affirme que pour l'interprétation des hypothèses causales, le sens de la relation entre les construits est évident de par la nature même des variables. Cette situation est plus adaptée dans les sciences dures où le challenge des études n'est pas de découvrir l'inconnu, mais plutôt pour confirmer ou infirmer ce qui est déjà connu (Kuhn, 1970) et ce qui est tenu pour vrai (Mercier, 1973).

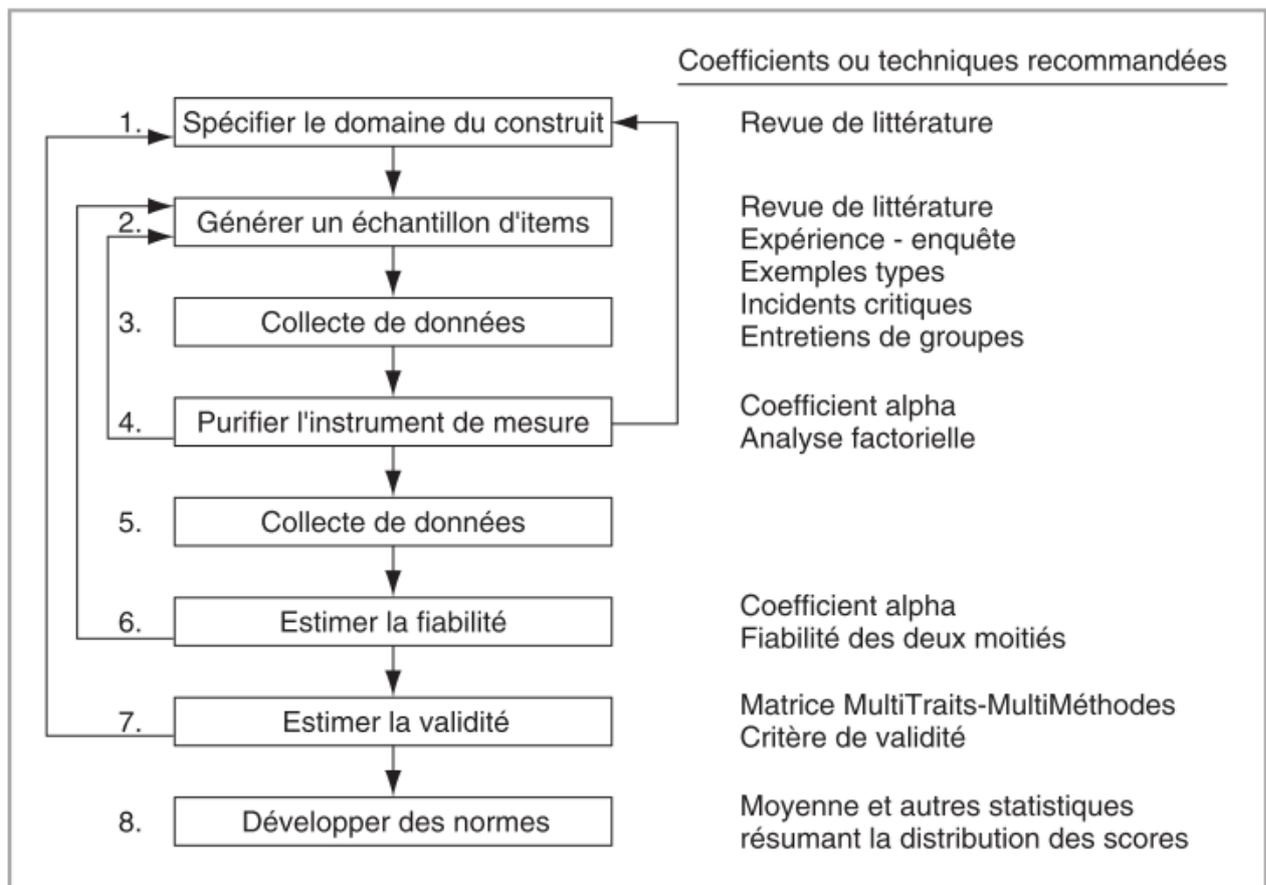
La recherche quantitative se base essentiellement sur le questionnaire. Cet instrument correspond à « *une suite de propositions, ayant une certaine forme et un certain ordre, sur lesquelles on sollicite l'avis, le jugement ou l'évaluation d'un sujet interrogé* » (Mucchielli, 1973, p. 165). Selon Churchill et Iacobucci (2005), l'enquête par questionnaire offre une multitude d'avantages en ce qui concerne en particulier la souplesse de collecte de données. Elle donne la possibilité d'accéder à des informations qui ne sont pas observables directement comme les informations démographiques, les attitudes, les opinions, et les comportements. L'approche quantitative permet de poser les mêmes questions à un nombre important de personnes afin de généraliser les résultats.

2. Etapes de la démarche quantitative

Dans cette étape de la recherche quantitative, la méthodologie qui va guider l'étude empirique respecte les principes du paradigme Churchill (1979). Cette méthode a montré son utilité dans les recherches en gestion des ressources humaines (Benraïss, 2004). Elle s'appuie sur les études de la psychométrie concernant la distinction entre validité et fidélité du construit

observé (Roussel, Durrieu, Campoy, & El Akremi, 2002). Les recherches en gestion des ressources humaines utilisent le même type de méthode pour tester et mesurer des variables (Roussel, 2005). Les étapes proposées par Churchill pour développer de meilleures mesures sont illustrées par la figure suivante :

Figure 35 : paradigme de Churchill (1979)



Source : (Roussel, 2005, p. 249)

La démarche de Churchill se divise en deux phases. La première phase porte sur une étude exploratoire. Elle comprend les quatre premières étapes de la figure précédente. Cette phase exploratoire s'appuie sur une revue de la littérature et des entretiens pour spécifier le phénomène étudié et générer un échantillon d'items. Le but est de collecter une première batterie de données et tester la fiabilité de cohérence interne de l'instrument de mesure. La fiabilité de cohérence interne est destinée à mesurer la capacité du type d'échelle à produire des observations pour le même construit qui seront cohérentes entre elles, c'est-à-dire que les personnes interrogées donnent des réponses similaires à tous les énoncés d'un même concept. La fiabilité de cohérence interne est vérifiée via le coefficient de Croonbach (1951).

La deuxième phase consiste en une étude de validation et de confirmation. Cette phase confirmatoire regroupe les quatre dernières séquences de la figure antécédente. Elle vise à estimer la validité des construits de mesure et de développer des normes. La validité de construit vise à évaluer la capacité d'un questionnaire à mesurer précisément et uniquement les concepts étudiés. La validité du modèle conceptuel, et des hypothèses de la recherche sont testées à l'aide de la technique de la régression linéaire multiple.

Cependant, les huit étapes du paradigme Churchill, ne sont pas systématiquement séquentielles. Elles doivent être abordées comme des séquences itératives via des allers et retours entre différentes phases afin d'apporter des réajustements dans les choix théoriques et méthodologiques. Cette quête est favorable lorsque le thème étudié porte sur des attitudes et des perceptions subjectives. Les huit étapes visent à réduire deux types d'erreur de mesure : 1) l'erreur aléatoire liée aux circonstances et l'humeur des personnes interrogées et 2) l'erreur systématique liée à la conception du questionnaire (Benraiss, 2004).

3. Elaboration du questionnaire

Pour nos objectifs, nous avons fait appel à deux questionnaires. Le premier questionnaire regroupe des questions pour bâtir un modèle sur la rémunération globale (étude un). Le deuxième questionnaire regroupe des échelles de mesure afférentes aux concepts de cette recherche (étude deux). Nous concentrons, ici la présentation de la construction du questionnaire relatif à l'étude deux.

Pour récolter les données de l'étude deux, nous avons fait appel à un questionnaire qui regroupe des échelles de mesure des variables de cette recherche. La validité et la fidélité de ces échelles de mesure ont été vérifiées empiriquement par leurs constructeurs sauf celui de la mobilisation des compétences par la rémunération. Le questionnaire comporte les quatre construits utilisés dans ce travail. Celles-ci correspondent à quatre séries d'échelles, en l'occurrence : 1) la satisfaction à l'égard de la rémunération, 2) la motivation par la rémunération, 3) la mobilisation des compétences par la rémunération, 4) la performance individuelle et enfin 5) la démographie. La durée moyenne estimée pour remplir le questionnaire est de 20 à 30 minutes.

La construction du questionnaire de cette recherche s'est effectuée, selon l'approche de Churchill et Iacobucci (2005). Le déroulement de cette phase correspond également aux étapes proposées par ses auteurs d'une manière synthétisée et qui sont d'ordre de quatre, il

s'agit de : 1) l'objectif en matière de collecte d'information : méthode qui correspond à l'étape 1 et 2 du paradigme de Churchill ; 2) l'opérationnalisation des construits qui renvoie à l'étape 3 et 4 de la démarche Churchill ; 3) la rédaction de la première version du questionnaire qui se confère à l'étape 5, 6, et 7 ; et enfin 4) le test et la révision du questionnaire qui serve l'étape 8. Elles feront l'objet d'un paragraphe pour chacune afin de démontrer comment nous avons procédé pour construire l'échelle de mesure pour les concepts étudiés dans notre recherche.

3.1. Précision des objectifs du questionnaire

La définition des objectifs du questionnaire doit être cohérente avec les objectifs de la recherche. Cette phase a été discutée dans les parties précédentes de la thèse. Les objectifs ont été discutés à travers l'exposition de la revue de la littérature sur le domaine d'intérêt, du choix de l'armature théorique, du centrage du modèle conceptuel et de la précision des attitudes et des comportements -issus de l'enquête par entretiens- à mesurer lors de la vérification empirique.

3.2. Échelles de mesure des concepts étudiés

L'étape d'opérationnalisation des construits ou des concepts est d'une importance cruciale de toute démarche quantitative. Elle relève un souci méthodologique majeur. L'intérêt de cette phase est de traduire les construits ou les concepts étudiés en des termes assez simples pour qu'ils puissent être compris par les répondants d'une part et qui rendent les construits mesurables et adaptables aux techniques de traitement statistique d'autre part (Roussel, Durrieu, Campoy, & El Akremi, 2002).

Les progrès dans la connaissance en gestion des ressources humaines et dans le processus d'inférence causal entre les concepts théoriques, dépendent largement de la validité et de la fiabilité des mesures des concepts, car la définition conceptuelle ne possède pas systématiquement une correspondance objective auprès des gestionnaires de la fonction RH (Roussel, Durrieu, Campoy, & El Akremi, 2002 ; Roussel, 2005). Par conséquent, l'absence de mesures adéquates à des construits caractérisant des concepts étudiés, peut amener au risque de la non-généralisation et la non-diffusion des connaissances développées dans le domaine. Cette difficulté de mesure est levée par le travail d'opérationnalisation des construits. Cette tâche consiste à passer du monde des représentations théoriques, celui des concepts, au monde empirique, celui des représentations des acteurs.

L'opérationnalisation des construits « *fait référence aux procédures par lesquelles les observations empiriques sont ordonnées pour représenter la conceptualisation qui doit être expliquée* (Thiétart, 2005, page 321, cité par Allouani (2013)). Dans notre modèle de recherche nous avons les concepts théoriques suivants : la satisfaction à l'égard de la rémunération, la motivation par la rémunération, la mobilisation des compétences par la rémunération et la performance individuelle. Ces concepts sont mesurés par des indicateurs de mesure. Généralement, les mesures sont influencées par la nature particulière des phénomènes étudiés en GRH (Roussel, Durrieu, Campoy, & El Akremi, 2002 ; Roussel, 2005), car les variables les plus importantes sont de nature latente. C'est-à-dire que certains construits ne sont pas directement observables, et donc ils ne peuvent pas être directement mesurables. Par conséquent, certaines variables spécifiques liées aux construits étudiés sont désignées comme indicateurs de la variable latente. D'où la problématique de la relation existante entre l'indicateur utilisé (la variable observée) et la variable latente, ou autrement dit, la validité et la fiabilité de la mesure utilisée (Allouani, 2013).

Pour notre recherche, l'opérationnalisation des variables étudiées est basée sur l'adoption et l'adaptation d'échelles de mesure existantes déjà dans la revue de la littérature. Plusieurs travaux de recherche ont été exploités pour construire un questionnaire cohérent à notre projet de recherche. Deux principes ont été retenus pour opérationnaliser les construits de cette recherche : 1) le premier principe est l'utilisation des mesures « multi-items » tel que préconisé par Churchill (1979) en privilégiant des échelles de type Likert, 2) le deuxième principe est l'adoption et l'adaptation des différentes échelles de mesure au contexte de l'étude en prenant en compte les pratiques de rémunération et les comportements à observer suite à l'étude exploratoire via l'enquête qualitative.

3.2.1. Échelles de mesure de la satisfaction à l'égard de la rémunération

Pour mesurer le construit de la satisfaction envers la rémunération, nous avons utilisé le QSR (questionnaire de satisfaction à l'égard de la rémunération) qui a été élaboré par Heneman et Schwab (1985) et plus précisément la version qui a été développée par Roussel (1996). Cette échelle a été utilisée pour mesurer l'efficacité de la rémunération sur la satisfaction. Elle a démontré des qualités psychométriques satisfaisantes (en termes de fiabilité et de validité). Cette échelle est de type Likert à cinq échelons, « pas du tout d'accord » (1), à « tout à fait d'accord » (5), sur laquelle les enquêtés sont guidés à donner leurs degrés d'accord ou désaccord.

Le questionnaire de satisfaction à l'égard de la rémunération contient 19 items. Les énoncés ont été modifiés, selon les pratiques adoptées dans les entreprises en question en matière de rémunération. Elles ont pour objectif de mesurer 1) la satisfaction à l'égard du montant de la rémunération directe (Tableau 13 : de l'item 01 à l'item 06), 2) la satisfaction à l'égard de la gestion et la structure de la rémunération directe (Tableau 14 : de l'item 07 à l'item 10), 3) la satisfaction à l'égard du montant et la gestion des augmentations de la rémunération directe (Tableau 15 : de l'item 11 à l'item 14) et 4) la satisfaction à l'égard du niveau et la gestion des augmentations de la rémunération indirecte (Tableau 16 : de l'item 18 à l'item 19). Les 19 énoncés sont évalués sur une échelle de cinq points par rapport auxquelles les participants devaient préciser leur degré d'accord ou désaccord. Les items sont présentés dans les tableaux 13, 14, 15 et 16 comme suit :

Tableau 13 : items de mesure de la satisfaction à l'égard du montant de la rémunération directe

Items	Les énoncés
Item 01	de la répartition de la rémunération directe dans l'entreprise,
Item 02	de vos contributions à votre entreprise, par exemple : effort, compétence, performance, ancienneté, formation, expérience, assiduité etc.,
Item 03	des caractéristiques de votre poste de travail, par exemple : responsabilités, difficulté du travail, charge de travail, etc.,
Item 04	à la situation d'autres personnes que vous prenez comme points de repère dans votre entreprise,
Item 05	du montant de votre salaire de base, et de vos compléments individuels (IEP, nuisance, responsabilité, heures supplémentaires, astreinte, médailles, ICA, etc.),
Item 06	du montant de votre rémunération variable (PRI, PRC, prime performance, prime d'encouragement, promotion, prime d'expertise, tableau d'honneur, etc.),

Source : réalisé par nos soins en s'inspirant de Roussel (1996)

Tableau 14 : items de mesure de la satisfaction à l'égard de la gestion et de la structure de la rémunération directe

Items	Les énoncés
Item 07	de l'échelle des rémunérations entre les différentes catégories d'emploi dans votre entreprise,
Item 08	des critères utilisés pour déterminer votre rémunération directe (grille de salaires, IEP, nuisance, responsabilité, heures supplémentaires, astreinte, prime d'encouragement, promotion, prime d'expertise, médailles, etc.),
Item 09	de la gestion des rémunérations fixes (salaire de base, IEP, nuisance, responsabilité, heures supplémentaires, astreinte, médailles, ICA, etc.),
Item 10	de la gestion des rémunérations variables (PRI, PRC, prime performance, prime d'encouragement, promotion, prime d'expertise, tableau d'honneur, etc.) par rapport à la rémunération fixe,

Source : réalisé par nos soins en s'inspirant de Roussel (1996)

Tableau 15 : items de mesure de la satisfaction à l'égard du montant et la gestion des augmentations de la rémunération directe

Items	Les énoncés
Item 11	de l'évolution de la situation financière de votre entreprise,
Item 12	de l'évolution du coût de la vie,
Item 13	de l'évolution de vos besoins financière,
Item 14	à vos perspectives d'augmentations individuelles et collectives,

Source : réalisé par nos soins en s'inspirant de Roussel (1996)

Tableau 16 : items de mesure de la satisfaction à l'égard du niveau et la gestion des augmentations de la rémunération indirecte

Items	Les énoncés
Item 15	au niveau de vos indemnités, compensatrices, par exemple : panier, transport, frais de missions, indemnité de véhicule, etc.,
Item 16	à l'importance de vos avantages en nature, par exemple : logement de fonction, avantage énergie, dotation vestimentaire, usage privé du téléphone, de voiture de société, etc.,
Item 17	à l'importance des avantages sociaux, par exemple : trousseau scolaire, salaire unique, prime de scolarité, prime de complément salarial, gratification journée de la femme, etc.,
Item 18	à l'importance des dépenses des œuvres sociales gérées par le (F.O.S.C), par exemple : facilités pour les loisirs en voyage, tournois sportives, cadeaux pour les lauréats du baccalauréat, prêt de mariage, de naissance, de circoncision, de scolarité, de crèche, prise en charge médicale, etc.,
Item 19	au niveau des cotisations de votre employeur pour vos prestations de sécurité sociale et de retraite, par exemple : maladie, maternité, invalidité, retraite obligatoire, etc.,

Source : réalisé par nos soins en s'inspirant de Roussel (1996)

3.2.2. Échelles de mesure de la motivation par la rémunération

Pour mesurer la motivation par la rémunération, nous nous sommes inspirés sur une partie du QRMT (questionnaire de rémunération et de motivation au travail), celle qui évalue les différentes variables du processus de la motivation par la rémunération globale, selon les perspectives de la théorie des attentes. Ces principes sont au nombre de trois : les attentes efforts-performance (premier résultat en termes de performances réalisées), les attentes performance-résultats (deuxième résultat en termes de rémunération) et la valence entre les deux résultats. Cette échelle de mesure a été construite par Patrice Roussel et Igalens en 1996-1999. Ce questionnaire contient 11 items. Ces items portent sur les trois variables explicatives du processus motivationnel par la rémunération, à savoir : 1) attentes efforts-performance (Tableau 17 : de l'item 20 à l'item 22), 2) attentes performance-résultats (Tableau 18 : de l'item 23 à l'item 26) et 3) valence des résultats (Tableau 19 : de l'item 27 à l'item 30). Cette échelle est de type Likert à cinq échelons de « très faible importance » (1), à « très forte importance » (5), sur laquelle les répondants sont interrogés pour mesurer le

niveau d'importance, qu'ils donnent aux composantes de la rémunération globale par rapport à leurs attitudes motivationnelles à l'égard de la rémunération. Les énoncés sont présentés dans les tableaux 17, 18 et 19 comme suit :

Tableau 17 : items de mesure des attentes efforts-performance

Items	Les énoncés
Item 20	vos efforts et vos performances personnelles,
Item 21	vos efforts et les performances de votre équipe de travail,
Item 22	vos efforts et les performances de votre entreprise,

Source : réalisé par nos soins en s'inspirant de Roussel et Igalens (1999)

Tableau 18 : items de mesure des attentes performance-résultats (rémunération)

Items	Les énoncés
Item 23	vos salaire de base,
Item 24	vos complément individuel (IEP, nuisance, responsabilité, heures supplémentaires, astreinte, médailles, ICA, etc.),
Item 25	vos rémunération indirecte (indemnités compensatrices, avantages en nature, avantages sociaux, avantages des œuvres sociales, avantages de la mutuelle et prestations en régimes de sécurité et de retraite),
Item 26	vos rémunération variable (PRI, PRC, prime performance, prime d'encouragement, promotion, prime d'expertise, tableau d'honneur, etc.),

Source : réalisé par nos soins en s'inspirant de Roussel et Igalens (1999)

Tableau 19 : items de mesure de la valence (performance-rémunération)

Items	Les énoncés
Item 27	vos salaire de base,
Item 28	vos complément individuel (IEP, nuisance, responsabilité, heures supplémentaires, astreinte, médailles, ICA, etc.),
Item 29	vos rémunération indirecte (indemnités compensatrices, avantages en nature, avantages sociaux, avantages des œuvres sociales, avantages de la mutuelle et prestations en régimes de sécurité et de retraite),
Item 30	vos rémunération variable (PRI, PRC, prime performance, prime d'encouragement, promotion, prime d'expertise, tableau d'honneur, etc.),

Source : réalisé par nos soins en s'inspirant de Roussel et Igalens (1999)

3.2.3. Échelles de mesure de la mobilisation des compétences par la rémunération

A notre connaissance, il n'existe pas dans la littérature, de mesure pour l'opérationnalisation du construit de la mobilisation des compétences par la rémunération ancré sur les principes de la théorie des attentes. Cette absence d'un questionnaire de référence sur la mobilisation des compétences par la rémunération, nous a conduit à vouloir développer un instrument de mesure. Les variables définies dans la théorie des attentes comme cadre conceptuel de cette recherche pour la mobilisation des compétences requises à la réalisation des performances, nous ont amené à transposer les trois principes de cette théorie en prenant en considération plus particulièrement le concept de compétence au lieu de l'effort dans les énoncés de chaque item.

Autrement dit, le concept effort sera remplacé par la compétence. En effet, initialement, dans les modèles proposés dans le cadre de la théorie des attentes se focalisent sur le comportement de l'effort, alors que la compétence n'a été examinée que d'une manière implicite (Klarsfeld, 2000). De plus, le champ sémantique a évolué de la notion « effort » à celui de « compétence ». Aujourd'hui, le travail ne se fonde pas sur le comportement physique et l'effort uniquement, mais également sur les compétences des individus (savoir-faire, savoir-être, etc.). Dans cette optique, il est pertinent d'utiliser le concept de compétence dans les perspectives de la théorie des attentes pour mesurer la mobilisation des compétences par la rémunération au même titre que le concept de l'effort qui vient d'être utilisé pour mesurer la motivation par la rémunération.

Le questionnaire de la mobilisation des compétences par la rémunération contient 12 items. Ces items portent sur les trois variables explicatives suivantes : 1) attentes compétences-performance (Tableau 20 : de l'item 31 à l'item 34), 2) attentes performance-résultats (Tableau 21 : de l'item 35 à l'item 38) et 3) valence des résultats (Tableau 22 : de l'item 39 à l'item 42). Cette échelle est de type Likert à cinq échelons de « très faible importance » (1), à « très forte importance » (5), sur laquelle les répondants sont interrogés pour mesurer le niveau d'importance, qu'ils donnent aux composantes de la rémunération globale par rapport aux compétences qu'ils mobilisent. Les énoncés du QRMC (questionnaire de rémunération et de mobilisation des compétences) sont présentés dans les tableaux 20, 21 et 22 comme suit :

Tableau 20 : items de mesure des compétences-performance

Items	Les énoncés
Item 31	vos compétences et aux exigences actuelles de votre emploi,
Item 32	vos compétences et vos performances personnelles,
Item 33	vos compétences et les performances de votre équipe de travail,
Item 34	vos compétences et les performances de votre entreprise,

Source : réalisé par nos soins

Tableau 21 : items de mesure des attentes performance-résultats dans le cadre de mobilisation des compétences

Items	Les énoncés
Item 35	vos salaire de base,
Item 36	vos complément individuel (IEP, nuisance, responsabilité, heures supplémentaires, astreinte, médailles, ICA, etc.),
Item 37	vos rémunération indirecte (indemnités compensatrices, avantages en nature, avantages sociaux, avantages des œuvres sociales, avantages de la mutuelle et prestations en régimes de sécurité et de retraite),
Item 38	vos rémunération variable (PRI, PRC, prime performance, prime d'encouragement, promotion, prime d'expertise, tableau d'honneur, etc.),

Source : réalisé par nos soins

Tableau 22 : items de mesure de la valence dans le cadre de mobilisation des compétences

Items	Les énoncés
Item 39	vos salaire de base,
Item 40	vos complément individuel (IEP, nuisance, responsabilité, heures supplémentaires, astreinte, médailles, ICA, etc.),
Item 41	vos rémunération indirecte (indemnités compensatrices, avantages en nature, avantages sociaux, avantages des œuvres sociales, avantages de la mutuelle et prestations en régimes de sécurité et de retraite),
Item 42	vos rémunération variable (PRI, PRC, prime performance, prime d'encouragement, promotion, prime d'expertise, tableau d'honneur, etc.),

Source : réalisé par nos soins

3.2.4. Échelles de mesure de la performance individuelle

Pour la performance individuelle, de nombreux auteurs soulignent la pluralité des indicateurs utilisés afin de représenter les différentes dimensions de la performance individuelle (Frimousse, 2008 ; Charbonnier-Voirin & Roussel, 2012 ; Simon, Fall, & Carassus, 2015). Dans cette optique, une variété d'échelles est apparue pour mesurer la performance individuelle. Néanmoins, la réflexion sur la pertinence des mesures de la performance individuelle fait l'objet d'une discussion critique auprès des différents courants scientifiques. Pour écarter cet aspect polémique qui cristallise parfois le débat sur l'appréciation de la performance individuelle, nous précisons que notre étude exploratoire (étude 2/qualitative) a révélé que les managers interviewés perçoivent la performance individuelle à travers l'évaluation des tâches et de l'adaptation des collaborateurs aux situations de travail. Dans cette optique, l'opérationnalisation du construit de la performance individuelle est abordée via les comportements recherchés par les acteurs des entreprises en cas d'étude. Ceci permet d'examiner le construit de la performance individuelle sur un terrain plus intéressant dans le contexte qui le concerne.

Sachant qu'au niveau du terrain d'étude, à savoir la Sonelgaz, l'évaluation de la performance est concentrée sur le rendement, les compétences et le rôle comportemental de l'employé. Sur le plan de l'évaluation des performances la Sonelgaz a mis en application depuis 2006 un outil d'appréciation qui se base sur l'évaluation du rendement, l'évaluation du rôle et enfin l'évaluation globale. La dernière refonte de dispositif d'évaluation a été effectuée en 2011. Le système d'évaluation des performances est le même pour les trois catégories socioprofessionnelles, sauf que le contenu est légèrement différent sur la dimension du rôle. L'évaluation du rendement est centrée sur la réalisation des tâches spécifiques à l'emploi d'une part et non spécifiques à l'emploi pour développer la polyvalence d'autre part, ainsi que la manière avec laquelle le collaborateur s'acquitte des tâches inhérentes à son poste de travail. Cette évaluation consiste à mesurer les résultats obtenus trimestriellement. Cette appréciation est centrée sur le rendement du collaborateur sur un poste donné par des indicateurs quantitatifs et qualitatifs dont le savoir-faire opérationnel mobilisé. Le supérieur hiérarchique (le manager) effectue quatre évaluations de rendement durant l'année pour déterminer la note du rendement trimestriel et afin de définir le taux des primes individuelles et collectives. Cette démarche est similaire à l'évaluation de la performance liée à la tâche.

En fin d'année, le supérieur hiérarchique procède à une appréciation annuelle pour mesurer le rôle du collaborateur. Celle-ci consiste à évaluer le potentiel du collaborateur et ses aptitudes

en matière d'habiletés intellectuelles, interpersonnelles et personnelles. Les entretiens que nous avons menés avec les acteurs des sociétés étudiées, en particulier avec les gestionnaires RH et les managers, nous ont révélé que les comportements recherchés dans cette évaluation sont liés aux nouvelles situations de travail. Celles-ci sont dues au changement organisationnel qui nécessite une adaptation aux nouveaux enjeux d'employabilité et de performance. En effet, le groupe Sonelgaz a lancé une nouvelle restructuration. Cette restructuration a été accompagnée par un changement dans l'organisation : comme le développement de nouvelles technologies de l'information et de la communication et l'adoption nouvelles pratiques managériales. L'entretien d'évaluation annuelle requiert une évaluation fondée sur la performance adaptative qui indique l'aptitude du collaborateur à modifier ses comportements pour s'adapter aux nouvelles situations de travail.

L'évaluation annuelle se déroule en deux phases. La première phase est fondée sur la négociation des objectifs en début de période. Celle-ci contient les paramètres, les objectifs et les résultats à réaliser. La deuxième phase est centrée sur la mesure des compétences individuelles et des performances individuelles. Celle-ci contient les notes de rendement trimestriel, les points des comportements observables (note d'évaluation du rôle) et la note globale de la performance annuelle (note déterminée en fonction de l'évaluation du rendement et l'évaluation du rôle). Sur la base de l'appréciation des performances annuelles, les responsables sélectionnent les employés les plus méritants pour la promotion et l'attribution des augmentations individualisées afin de récompenser le déploiement des efforts, la mobilisation des compétences et la réalisation des performances.

En se référant à ses principes d'évaluation, nous avons opté pour huit items afin d'opérationnaliser le concept de la performance individuelle. Ce concept est évalué comme étant un construit globale composée d'un ensemble de comportements. Cette conception correspond à celle proposé par Campbell (1990). Les comportements recherchés dans la performance liée à la tâche sont : les capacités à exécuter les tâches spécifiques et non spécifiques de l'emploi (polyvalence), l'engagement et l'implication à réaliser. Nous estimons que les travaux de Campbell (1990) et Amar Fall (2015) ont des similarités avec des comportements recherchés dans le contexte des cas étudiés. Les deux premiers items sont inspirés des travaux de Campbell (1990). Le troisième et le quatrième item sont inspirés des travaux de Amar Fall (2015). Ces quatre items représentent les comportements recherchés par les managers pour évaluer la dimension de la performance liée à la tâche. Quant aux comportements recherchés dans la performance adaptative, ils sont : le dynamisme,

l'autonomie et l'initiative, la créativité et la maîtrise de soi. Celles-ci sont recherchées par les managers pour résoudre les problèmes et maîtriser les urgences, en particulier celles liées aux changements organisationnels. Nous estimons que les travaux de Charbonnier-Voirin, Audrey et Roussel (2012) ont des similarités avec des comportements recherchés dans le contexte des sociétés étudiées. Les quatre derniers items sont inspirés des travaux de ses auteurs. Les réponses se donnaient sur une échelle de Likert allant de 1 (pas du tout d'accord) à 5 (tout à fait d'accord). Nous avons demandé au répondant de nous faire part de son expérience concernant sa manière à réaliser son travail. Le tableau 23 démontre les huit énoncés de cette échelle de mesure du questionnaire de la performance individuelle (QPI).

Tableau 23 : items de mesure de la performance individuelle

Items	Les énoncés
Item 43	J'ai les capacités à exécuter les tâches spécifiques à mon emploi,
Item 44	J'ai les capacités à exécuter les tâches non spécifiques à mon emploi et à être polyvalent dans le milieu du travail,
Item 45	Je m'engage fortement à réaliser les tâches de mon emploi,
Item 46	Je m'implique fortement à réaliser les tâches non spécifiques à mon emploi,
Item 47	Je n'hésite pas à aller contre certaines idées bien établies pour proposer une solution novatrice,
Item 48	J'intègre des informations très variées pour trouver une solution innovante,
Item 49	Je développe de nouveaux outils et méthodes pour résoudre des problèmes inédits,
Item 50	Je décide vite des actions à entreprendre pour résoudre les problèmes.

Source : réalisé par nos soins en s'inspirant de Campbell (1990) ; Fall (2015) ; Audrey & Roussel (2012)

L'ensemble des échelles (échelles de mesure de la satisfaction à l'égard de la rémunération, échelles de mesure de la motivation par la rémunération, échelles de mesure de la mobilisation des compétences par la rémunération et échelles de mesure de la performance individuelle) sont indiquées dans le questionnaire en annexe 4.

4. Pré-test du questionnaire

Le test préalable du questionnaire permet au chercheur de s'assurer que le questionnaire génère les informations qui correspondent aux observations souhaitées, de découvrir les

erreurs éventuelles, d'évaluer l'efficacité de l'instrument à collectes des données dans des conditions réelles et dans le contexte actuel et enfin d'estimer le temps requis pour remplir le questionnaire dans sa globalité par le répondant (Allouani, 2013). Le pré-test du questionnaire permet en effet d'apporter les corrections nécessaires (Churchill & Iacobucci, 2005).

Après la rédaction de la première version du questionnaire, l'instrument de mesure a été soumis à un pré-test afin de vérifier la validité de contenu des échelles. La validité de contenu a été vérifiée en trois temps. D'abord les échelles ont été soumises à l'évaluation du directeur de thèse et aux gestionnaires de la gestion de ressources des sociétés en cas d'étude afin qu'ils puissent juger la capacité des échelles de mesure à capturer les concepts étudiés. Une deuxième appréciation a été opérée uniquement par les directeurs de ressources humaines des sociétés en cas d'étude. Au cours de ces deux premières phases, de nombreux énoncés ont été modifiés pour améliorer la compréhension des items dans le but de capturer les différents phénomènes étudiés dans le contexte d'intérêt. Ce procédé d'épuration des items a été complété dans un troisième temps par des pré-tests conduits par des entretiens individuels avec un échantillon hétérogène d'employés (12 cadres, 09 maitrises et 09 exécutions) afin de modifier les questions imparfaitement comprises. Le pré-test a été réalisé durant le mois d'octobre 2016 auprès de 30 employées de trois sociétés algériennes (10 questionnaires par filiale) afin d'optimiser sa compréhension en amorçant les modifications nécessaires. Ce pré-test représente un travail long et très important pour améliorer l'instrument de mesure des concepts selon les représentations des acteurs. Le lancement de la démarche quantitative qui va suivre (conformément le chapitre 5) permet de valider ou d'invalider les énoncés des échelles de mesure.

5. Stratégies de constitution de l'échantillon de la recherche

L'échantillonnage joue un rôle capital dans l'investigation des phénomènes. Il s'agit de « *choisir, selon des critères définis à l'avance, un certain nombre d'individus parmi les individus composant un ensemble défini, afin de réaliser sur eux des mesures ou des observations qui permettront de généraliser les résultats à l'ensemble premier.* » (Aktouf, 1987, p. 72).

Il existe plusieurs techniques d'échantillonnage dans la littérature. Ces techniques sont classées dans deux grandes familles de méthodes d'échantillonnage, il s'agit des méthodes aléatoires (probabilistes) et des méthodes empiriques (non probabilistes) (Cohen, Cohen,

Teresi, Marchi, & Velez, 1990). En ce qui concerne cette recherche, la méthode adoptée est la méthode aléatoire. Cette dernière permet que chaque individu de la population d'avoir la même chance de faire partie de l'échantillon appliqué (Baillargeon, 2001). La méthode d'échantillonnage aléatoire englobe d'autres types de sondage, à savoir, l'échantillon aléatoire simple, l'échantillon systématique, l'échantillon stratifié et l'échantillon en grappes. À travers cette palette de dispositifs d'échantillonnage, nous avons choisi la méthode d'échantillonnage stratifié. L'avantage de cette méthode est de faciliter la collecte d'information avec un coût très réduit, elle permet également d'explorer tout l'éventail des situations et de différencier les personnes selon différents statuts sociaux individuels (Durand, 2002). Concrètement, la population étudiée est divisée en sous-populations homogènes en termes de catégories sociales professionnelles afin d'avoir une variété de cas. En effet, les participants sont classés en trois groupes, cadre, maîtrise et exécution, selon le niveau de salaire. Les individus sont choisis après d'une façon aléatoire dans chaque strate. Pour faciliter cette opération, un gestionnaire RH, dans les trois entreprises, a pris le soin de lister les agents dans trois strates et il a sélectionné d'une manière aléatoire une liste des acteurs disponibles pour répondre au questionnaire. Cette opération a été administrée via le logiciel Excel.

6. Taille de l'échantillon et voie de collecte de données

La taille de la population à étudier est un paramètre essentiel pour les études quantitatives en sciences de gestion et notamment pour la généralisation des résultats obtenus. Dans cette recherche, l'échantillon retenu est égal à 329 employés de trois sociétés algériennes du secteur énergétique. Les questionnaires ont été récoltés durant la période du mois de juillet jusqu'à la mi-octobre 2017. Nous avons préparé 400 questionnaires, seul 329 questionnaires ont été récupérés. Ils sont exploitables pour des analyses statistiques.

Concernant les méthodes d'administration du questionnaire, nous avons opté pour deux méthodes de collecte afin d'augmenter le taux de réponse : 1) questionnaire envoyé par internet via le formulaire de Google. Le formulaire a été partagé dans des groupes de Facebook où se trouvent les agents de Sonelgaz et 2) questionnaire administré en face à face.

En premier lieu, Nous avons tenté d'améliorer la couverture de l'enquête sur le territoire national en profitant de la facilité offerte par internet. Nous avons transcrit le questionnaire en ligne à l'aide de l'outil « Google formulaire ». Le choix s'est arrêté sur cet outil proposé par Google pour la convivialité et la facilité de prise en main de son utilisation d'un côté et la

simplicité du partage du questionnaire sur les réseaux sociaux d'un autre côté. Les réponses peuvent être stockées sous différents formats et être exploitées par le logiciel SPSS 20. Cependant, et malgré l'aspect séduisant de cette méthode de recueil de données, nous avons enregistré aucune réponse. Ce constat nous a incité à opter pour une technique pour être directement en contact avec les acteurs des entreprises en cas d'étude.

Face à la non-efficacité du mode d'administration du questionnaire en ligne, nous avons utilisé la technique en face à face comme mode privilégié de renseignement du questionnaire. Pour faciliter le contact avec les acteurs répondants et ainsi la distribution du questionnaire, nous avons sollicité le soutien des gestionnaires RH des trois sociétés pour nous mettre en relation avec les employés. Cette technique nous a permis de diffuser 400 et d'avoir 329 questionnaires exploitables.

7. Méthodes d'analyse des données

Plusieurs techniques statistiques peuvent être mobilisées pour l'analyse des données quantitatives. Pour analyser nos données quantitatives de l'étude un nous allons procéder à un tri à plat pour classer les éléments de la rémunération globale dans des catégories homogènes. Pour analyser nos données quantitatives de l'étude deux, nous allons dans un premier temps, procéder à une analyse des statistiques descriptives et des coefficients de corrélation avant de poursuivre par une série de régressions linéaires. Des régressions linéaires seront menées pour tester les hypothèses établies à l'issue des propositions du chapitre 2 et qui seront développées et précisées dans l'étude qualitative (chapitre 4).

L'analyse descriptive est utilisée pour décrire de façon synthétique les données observées pour mieux les analyser. Dans cette étape de traitement des données, nous utiliserons des techniques statistiques uni-variées et en particulier en calculant le alpha de Cronbach, la moyenne et l'écart type.

Le premier critère consiste à évaluer la fiabilité des items, il s'agit de l'alpha de Cronbach (1951). En effet, le coefficient de l'alpha de Cronbach est le plus recommandé dans la littérature, car il « *se base sur la variance et la covariance pour mesurer la fiabilité des items* » (Akrouf, 2010, p. 222). Ce coefficient permet de vérifier la consistance interne d'un construit, c'est-à-dire que les items d'une échelle se rattachent au même concept. La valeur de l'Alpha de Cronbach, est censée être supérieure à 0,6. Plus ce coefficient est proche de 1 plus la cohérence interne et la fiabilité des construits est forte (Virila, 2010).

Le deuxième principe consiste à calculer la moyenne et l'écart-type. La moyenne correspond à la valeur unique que devraient avoir un ensemble d'individus d'un échantillon pour que leur total soit inchangé. Cet indicateur résume l'information fournie pour un ensemble de données. Dans notre cas, il nous permet de faire ressortir le niveau de la satisfaction, de motivation, et de la mobilisation des compétences par la rémunération et le niveau de la performance individuelle. Quant à l'écart-type, il représente un indicateur de dispersion. Ce coefficient nous informe sur la manière dont les individus se répartissent autour de la moyenne : S'ils sont dispersés ou concentrés autour de la moyenne. Ce critère correspond à l'écart moyen par rapport à la moyenne pour tous les individus d'un échantillon.

Concernant la corrélation, c'est la méthode statistique la plus utilisée pour synthétiser une relation entre deux variables (Malhotra, Decaudin, & Bouguerra, 2007), il s'agit d'une analyse bi-variée. Dans cette phase d'analyse, nous utiliserons le coefficient de corrélation de Pearson qui permet d'analyser les relations linéaires entre les variables étudiées. Ce critère donne déjà une idée sur la validité de l'hypothèse de recherche. Toutefois, les corrélations entre les variables sont censées être toutes inférieures au seuil de 0,80, valeur au-delà de laquelle la colinéarité est considérée comme problématique (Lewis-Beck, 1991). Le test de colinéarité vérifie si les variables sont bien indépendantes entre elles ou non.

L'existence d'une corrélation entre les différentes variables est une condition nécessaire pour étudier la relation entre des concepts. L'identification d'une corrélation encourage la poursuite des analyses. S'il n'y a pas de corrélation le travail d'analyse s'achève dans l'interprétation du principe de corrélation. En revanche, s'il y a une corrélation entre les concepts, le chercheur poursuivra les analyses. En effet, cette méthode ne permet pas à elle seule de valider les liens entre les éléments d'un modèle. Car, les corrélations trouvées peuvent être entraînées par l'effet d'autres variables. Pour statuer définitivement sur les premières relations et tester les hypothèses de recherche, il faut lancer des analyses de régression afin d'évaluer le pouvoir explicatif des variables indépendantes sur la variable dépendante.

La régression est la méthode la plus connue et la plus utilisée parmi les méthodes explicatives (Pras, Evrard, & Roux, 2003 ; Carricano, Poujol, & Bertrandias, 2010). Cette technique est qualifiée d'analyse multi-variée. Il convient avant tout de mettre le point sur les critères de qualité qui sont spécifiques à cette technique statistique. L'étude des principes de cette

méthode est fondamentale pour vérifier si nous pouvons prétendre à la validité des résultats obtenus.

Dans notre recherche, nous avons opté pour la régression linéaire multiple. Le but de l'analyse de régression multiple est d'expliquer une variable dite endogène par une ou plusieurs variables dites exogènes en établissant une liaison linéaire entre elles. Cette méthode permet de déterminer une estimation du lien mathématique entre la variable dépendante et les variables indépendantes. En d'autres termes, la régression multiple permet de contrôler l'effet des variables les unes par rapport aux autres de façon à maximiser la prédiction de la variable dépendante. L'objectif de la régression multiple est d'identifier un modèle parcimonieux avec un pouvoir explicatif élevé. Elle permet de restituer une part importante de la variabilité de la variable endogène.

Nous procéderons à une analyse de régression multiple pour tester nos hypothèses. Pour ce faire, une première analyse de régression multiple va ainsi être effectuée entre les dimensions de la satisfaction à l'égard de la rémunération et la performance individuelle. Ensuite, une seconde analyse de régression multiple sera effectuée entre les dimensions de la motivation par la rémunération et la performance individuelle. Enfin, une dernière analyse de régression multiple sera effectuée entre les dimensions de la mobilisation des compétences par la rémunération et la performance individuelle. Ces trois séries de régression multiple nous permettront d'identifier avec précision le pouvoir explicatif des attitudes à l'égard de la rémunération globale sur la performance individuelle.

Avant de passer à l'analyse des résultats des régressions, il faut vérifier les conditions préalables de cette méthode. En effet, un test de colinéarité doit être effectué pour vérifier que les variables sont indépendantes entre elles. Il s'agira dans un premier temps d'examiner ce que les statisticiens appellent le facteur d'inflation de la variance (VIF) et la tolérance. La valeur du VIF doit être inférieure à 3 pour garantir l'absence de multi-colinéarité entre les variables. La tolérance est la part de variabilité de la variable indépendante qui n'est pas expliquée par une ou d'autres variables indépendantes. La valeur de la tolérance doit être supérieure à 0,2. Dans un deuxième temps, un examen de la valeur des résidus doit se réaliser à l'aide du test de Durbin-Waston pour s'assurer que les résidus sont bien indépendants de la variable dépendante. Les valeurs du coefficient de Durbin-Waston doivent être supérieur à 1,65 (Stafford & Bodson, 2006) pour confirmer ou infirmer l'hypothèse d'indépendance entre les résidus. Une fois les tests d'indépendances sont assurés, il convient de vérifier l'hypothèse

nulle : H_0 . Pour cela, nous mobiliserons le teste de Fisher, le niveau de signification et les principes de l'analyse de la variance via le tableau ANOVA qui est l'un des résultats de l'analyse régression linéaire multiple. Ces principes, nous permettent d'accepter ou de rejeter l'hypothèse nulle selon laquelle toutes les corrélations des variables du modèle réduit seraient égales à zéro, en d'autre termes, d'identifier l'inexistence de relation entre les variables du modèle, avec un seuil de significativité inférieur à 5%.

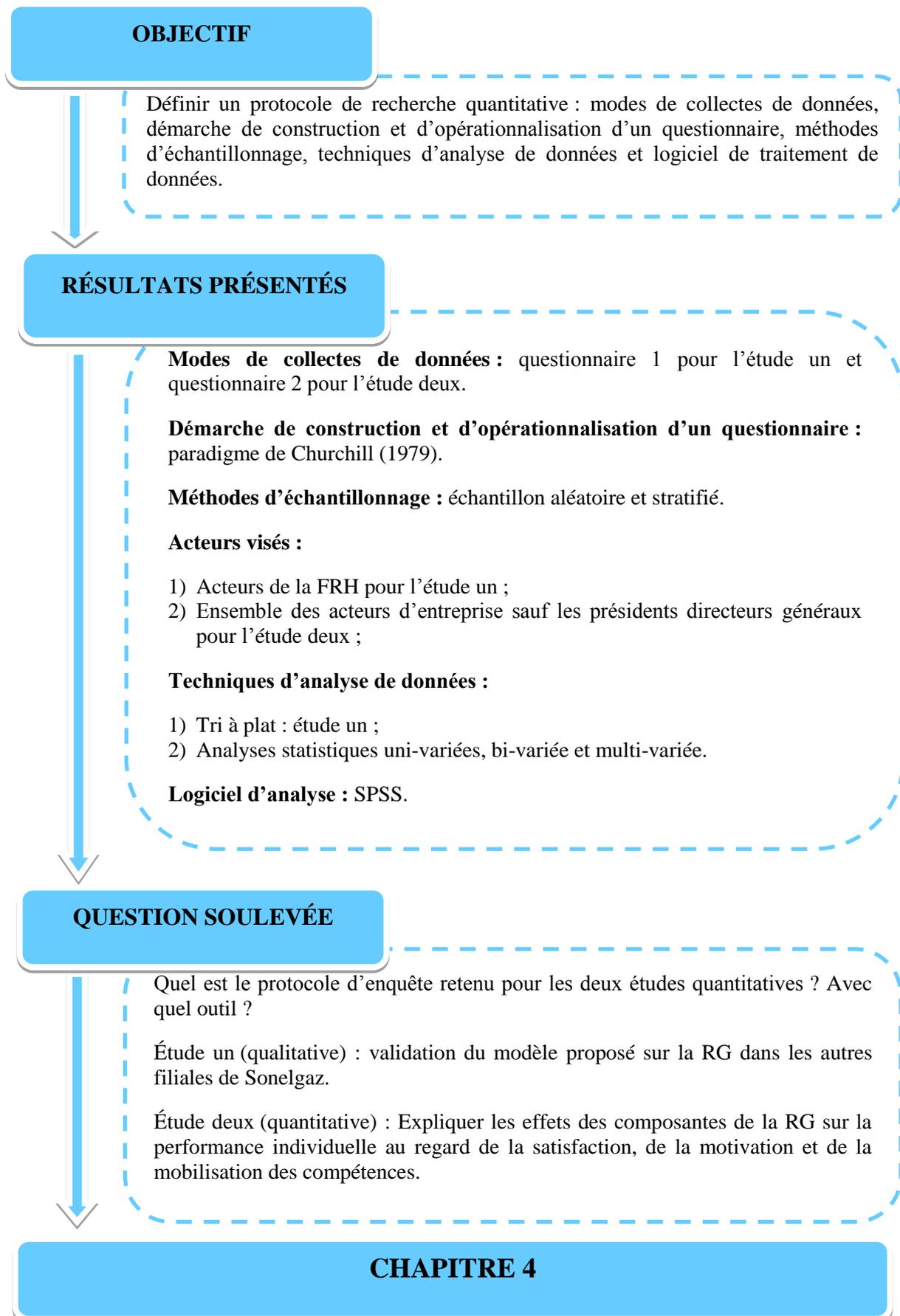
Pour tester les hypothèses de cette recherche, nous vérifierons également l'état de la relation entre les variables exogènes et la variable endogène via le coefficient standardisée Bêta, le test de Student et le test de significativité. Si la valeur de Bêta est inférieure à 0,29 en valeur absolue, l'effet de la variable exogène est faible. Si le coefficient Bêta est entre 0,30 et 0,49 en valeur absolue, l'effet de la variable indépendante est moyen. Enfin si Bêta est supérieur à 0,50 en valeur absolue, l'impact est fort. Malgré cela, l'interprétation du Bêta n'est pas suffisante, car nous devons lancer l'analyse du critère de Student pour confirmer la relation. Ce principe est utilisé pour mesurer la significativité où le P-valu est censé être inférieur à zéro. Nous revenons sur ces principes dans l'analyse des données qualitatives pour plus de détails par rapport à notre travail de recherche. Pour réaliser ces analyses, nous avons utilisé un logiciel sophistiqué pour les opérations statistiques, il s'agit du logiciel SPSS 20.

8. Logiciel d'analyse : SPSS 20

Avec l'avancement des progrès informatiques beaucoup de logiciels ont été développés par des statisticiens, des mathématiciens et par d'autres experts de différents domaines pour faciliter l'utilisation des techniques statistiques. Chaque logiciel offre des procédures et outils spécifiques. Pour cette étude quantitative, nous préférons utiliser le logiciel le plus privilégié en science de gestion et en GRH en particulier pour la convivialité de son utilisation et pour les procédures statistiques les plus larges qu'il offre, il s'agit de SPSS 20 (Statistical Package for the Social Sciences, version 20).

En effet, « *SPSS est un logiciel orienté vers la résolution des problèmes statistiques rencontrés en sciences humaines (manipulation de fichiers comportant un grand nombre d'observations.* » (Bernard, 1978, p. 55). Dans la phase de traitement des données quantitatives, SPSS 20 permet de mesurer la validité et la fiabilité des échelles de mesure, et de mettre en évidence les liaisons entre les concepts par la technique des régressions linéaires multiples.

Figure 36 : synthèse de la section 3 du chapitre 3



Conclusion

La méthodologie employée dans cette recherche prend appui du protocole de recherche du design séquentiel exploratoire. Elle est constituée principalement de deux étapes. La première étape est qualitative et la deuxième étape est quantitative. Ce design combine entre démarche qualitative et démarche quantitative d'une manière complémentaire via un mode de raisonnement abductif. Cette démarche méthodologique permet de mobiliser les fondements du paradigme épistémologique constructiviste dans un premier temps (étude qualitative) et les fondements du paradigme épistémologique positiviste dans un deuxième temps (étude quantitative). Nous estimons que cette posture s'inscrit dans l'optique du positionnement multi-paradigme. Nous considérons que cette posture contribue à clarifier la complexité des phénomènes et à enrichir les connaissances sur des concepts polysémiques.

Dans ce chapitre, nous avons décrit la démarche qualitative appliquée dans notre étude pour l'exploration de l'objet de recherche. Cette démarche est basée sur l'étude de cas multiples. La source primaire de collecte de données est accentuée sur les entretiens semi-directifs centrés. Les entretiens sont menés auprès des acteurs des sociétés algériennes du secteur énergétique. Cette première phase d'enquête permet d'enrichir nos connaissances sur les thèmes étudiés en termes de perception, d'attitude et de comportement vis-à-vis les pratiques de la rémunération globale. Elle permet également de construire un questionnaire adéquat au contexte de la recherche pour lancer une étude quantitative.

Ensuite, nous avons présenté la démarche méthodologique quantitative et les échelles de mesures des concepts étudiés en s'appuyant sur les principes du paradigme Churchill (1979) pour lancer l'étude quantitative. Par la suite, nous avons expliqué la méthode d'échantillonnage pour diversifier les situations de travail et enrichir nos cas d'étude d'un côté et la manière d'administration du questionnaire d'un autre côté. Enfin, nous avons décrit le processus de collecte de données ainsi que la méthode d'analyse de données reposant sur les principes des régressions linéaires multiples.

Le chapitre suivant sera consacré à la classification des composantes de la rémunération globale. Dans le dernier chapitre, nous allons mettre en évidence les relations entre les concepts pour conclure sur les implications, les limites et les voies de recherche.

Tableau 24 : synthèse du chapitre 3

AUTEURS ET MOTS CLEFS	
Perret et Séville (2003)	Posture épistémologique multiple
Condomines & Hennequin (2013)	Design séquentiel exploratoire
Yin (1989)	Etude de cas multiples
Wanlin (2007)	Analyse de contenu et par thématique
Carricano, Pujol, & Bertrandias (2010)	Tri à plat, uni-variée, bi-variée et multi-variée
Logiciels	Nvivo et SPSS
QUESTIONS SOULEVÉES	
Quelle posture épistémologique a opté pour notre recherche ?	
Quelle posture méthodologique a adopté pour notre étude de terrain ?	
Quel est le protocole d'enquête retenu pour les deux études qualitatives et quantitatives ?	
Quelles sont les techniques d'analyse retenues pour nos études qualitatives et quantitatives ? Avec quels logiciels ?	
CONCEPTS CLEFS À RETENIR	
<p>Protococcale d'enquête</p> <p>Design séquentiel exploratoire et raisonnement abductif</p> <pre> graph TD RL[Revue de la littérature] <--> A[Abduction] A --> EQ[Etude qualitative] A --> EQN[Etude quantitative] A --> R[Résultats] EQ --> EQN EQN --> R </pre>	<p>Stratégie de recherche : étude de cas multiples</p> <p>Méthode de recueil de données qualitatives :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entretien semi-directif (source principale). • Analyse documentaire (source secondaire). • Observation non participante (source secondaire). <p>Méthode de récolte de données quantitatives :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Questionnaire pour la classification de la RG • Questionnaire de satisfaction à l'égard de la RG • Questionnaire de motivation par la RG. • Questionnaire de mobilisation des compétences par la RG. • Questionnaire de performance individuelle.
RÉSULTATS	
Explicitation d'une posture épistémologique et méthodologique.	
Détermination d'un protocole d'enquête qualitative et quantitative.	
Choix d'un mode de raisonnement abductif.	
Définition des techniques d'analyse des données et des logiciels de traitement des données.	
Préparation des guides d'entretiens et des questionnaires.	

CHAPITRE 4 : ETUDE UN : PROPOSITION D'UN MODELE SUR LA REMUNERATION GLOBALE

Introduction

Ce chapitre se subdivise en deux sections essentielles. Dans la première section, nous présentons, tout d'abord, la monographie du groupe en cas d'études et l'évolution de la fonction ressources humaines au sein de Sonelgaz. Puis, nous justifions notre choix du terrain d'étude. Enfin, nous nous intéressons à la localisation du champ d'intervention et nous déterminons les organisations étudiées.

Dans la deuxième section, nous décrivons, les différentes étapes du déroulement du traitement des données qualitatives et quantitatives de l'étude un, celle de proposition d'une classification de la rémunération globale afin d'identifier ses éléments pour lancer la deuxième étude. Enfin, nous présentons et nous discutons les premiers résultats de cette étude au regard des éléments théoriques exposés dans l'analyse de la littérature, celles du chapitre 1.

SECTION 01 : PRESENTATION ET ETUDE DE LA MONOGRAPHIE DE L'ENTREPRISE SONELGAZ

La société nationale de l'électricité et du gaz, connue sous la désignation Sonelgaz est l'opérateur historique dans le domaine de la fourniture des énergies électriques et gazières en Algérie. Elle a dans son actif, cinq décennies de savoir-faire au service du développement économique et social du pays. Ses missions principales sont la production, le transport et la distribution de l'électricité ainsi que le transport et la distribution du gaz par canalisations.

Depuis sa création en juillet 1969, la Sonelgaz a vécu plusieurs changements de statut et des restructurations. La promulgation de la loi sur l'électricité et la distribution du gaz par canalisations, a permis la restructuration de la société pour s'adapter au nouveau contexte. Nous retraçons l'historique de cette entreprise en se basant sur les informations communiquées officiellement via le site internet de Sonelgaz (la société nationale de l'électricité et du gaz, 2015).

1. Monographie de Sonelgaz

Au début du 20^{ème} siècle, l'énergie électrique et gazière en Algérie a été gérée par seize sociétés qui se répartissaient les concessions électriques en Algérie. Ces sociétés ont été réparties géographiquement comme suit : le groupe Lebon ou la compagnie centrale

d'éclairage par le gaz et la société algérienne d'éclairage et de force (S.A.E.F) au centre et à l'ouest, la compagnie du Bourbonnais à l'est ainsi que les usines Lévy à Constantine. Par le décret du 16 août 1947, ces seize compagnies concessionnaires sont transférées à l'électricité et gaz d'Algérie (E.G.A). Elles détenaient à cette époque 90% des propriétés industrielles électriques et gazières du pays. L'extraordinaire trajectoire de cette grande institution nationale représente celle de la nation algérienne qui, depuis son accession à l'indépendance en 1962, a su mobiliser des efforts pour soutenir le développement économique et répondre aux nombreux besoins sociaux d'une population à forte croissance.

Par la suite, la Sonelgaz a été créée avec l'ordonnance N°69-59 du 28 juillet 1969 qui décompose l'établissement public d'Algérie et promulgue les statuts de la société nationale de l'électricité et du Gaz. Dans cette période, la Sonelgaz était déjà une société de taille importante dont le personnel était de 6 000 agents. Elle desservait 700000 clients. Dès sa mise en place, l'entreprise a opéré à la vente d'énergie, à l'installation et à l'entretien d'appareils énergétiques fonctionnant à l'électricité ou à gaz. Elle s'est attachée également à promouvoir l'utilisation du gaz naturel et de l'électricité dans tous les secteurs.

À partir de 1977, la Sonelgaz a lancé le plan national d'électrification, l'objectif de ce programme est d'assurer l'électrification totale du pays. Ainsi, elle a largement participé au développement de l'économie et à l'amélioration des conditions de vie des citoyens en Algérie.

Dans les années qui suivent, cette entreprise a subi une série de restructurations pour répondre aux différents enjeux économiques. La première restructuration de Sonelgaz a été établie en 1983. Cette organisation a donné naissance à six entreprises de travaux spécialisés ainsi qu'une entreprise de fabrication, il s'agit de : KAHRIF, KAHRAKIB, KANAGHAZ, INERGA, ETTERKIB et A.M.C.

En 1991, la Sonelgaz devient établissement public à caractère industriel et commercial (E.P.I.C) par le décret exécutif N° 95-280 du 17 septembre 1995. À l'instar de ce nouveau statut, la Sonelgaz se place sous la tutelle du ministre chargé de l'énergie et des mines. Par ce statut, elle se dote de la personnalité morale tout en jouissant de l'autonomie financière.

Avec la promulgation de la loi N°02/01 du 5 février 2002 relative à l'électricité et la distribution du gaz par canalisations, Sonelgaz acquiert un nouveau statut juridique. Elle devient une société par actions (S.P.A). Ce statut lui donne la possibilité d'élargir ses activités

à d'autres domaines appartenant du secteur de l'énergie et qui lui permet aussi d'intervenir à l'international. En tant que S.P.A, elle peut détenir un portefeuille d'actions et autres valeurs mobilières. Elle a également la possibilité de prendre des participations dans d'autres sociétés.

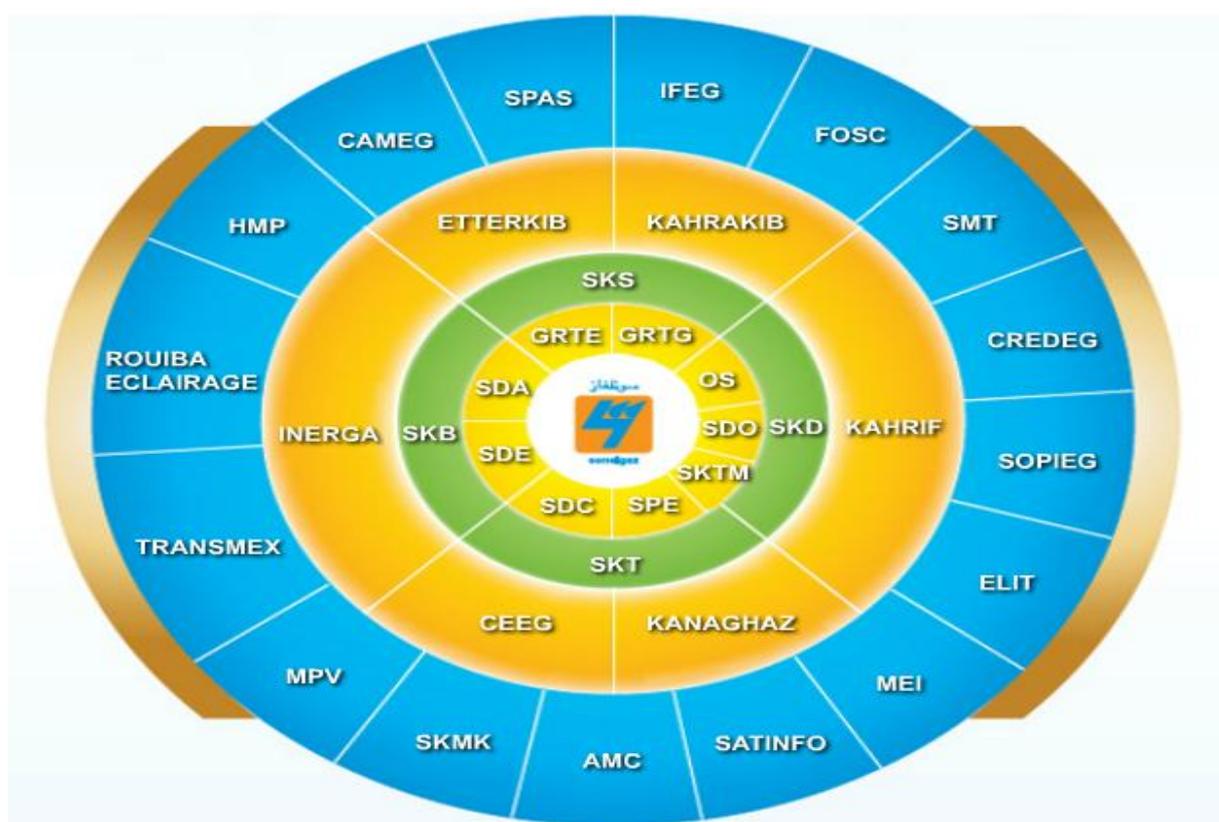
En 2004, la Sonelgaz se transforme en holding de sociétés. Une partie de ses entités en charge de ses métiers de base sont érigées en filiales assurant ses activités, il s'agit de : la société algérienne de production de l'électricité (S.P.E), de la société algérienne de gestion du réseau de transport de l'électricité (G.R.T.E) et de la société algérienne de gestion du réseau de transport du Gaz (G.R.T.G). Par la suite, en 2006, cinq autres sociétés sont créées, à savoir : l'opérateur du système électrique (O.S) qui est chargé de la production et du transport de l'électricité, la société algérienne de distribution de l'électricité et du gaz d'Alger (S.D.A), la société algérienne de distribution de l'électricité et du gaz du centre (S.D.C), la société algérienne de distribution de l'électricité et du gaz de l'est (S.D.E), la société algérienne de distribution de l'électricité et du gaz de l'ouest (S.D.O).

La période entre 2007 et 2009, Sonelgaz a connu le parachèvement de la formation en filiale de l'ensemble de ses entités ainsi que la création de nouvelles directions de l'audit et de contrôle au sein de la maison mère, et l'institut de formation en électricité et gaz (I.F.E.G). La filiale I.F.E.G a formé depuis sa création des générations d'électriciens, de gaziers et de gestionnaires. Elle a contribué également à l'évaluation et à la sélection des meilleures compétences pour construire une entreprise de l'envergure de Sonelgaz. Cette phase a connu identiquement la préparation de la filialisation de l'activité système d'information dont l'objectif consiste à élaborer et mettre en œuvre la politique du système d'information en cohérence avec la stratégie globale du groupe et l'activité engineering. Ce parachèvement de la réorganisation du groupe Sonelgaz est signé avec la création, en janvier 2009, de la compagnie d'engineering de l'électricité et du gaz (C.E.E.G). En 2011, la Sonelgaz a été constituée d'un groupe industriel de 39 sociétés.

Actuellement, ce groupe est en situation de restructuration et de réorganisation pour s'adapter à la nouvelle conjoncture économique. La nouvelle organisation validée en février 2017, a érigé la Sonelgaz en groupe industriel composé de seize filiales. Il est segmenté en trois groupes. Le premier est intitulé les « filiales métiers de base », il s'agit des filiales qui assurent le cœur du métier du secteur énergétique dont la production, le transport et la distribution de l'électricité ainsi que le transport et la distribution du gaz par canalisations. Ce segment regroupe les sept sociétés suivantes : la société de production de l'électricité (S.P.E),

Sharikat Kahraba Wa Takat Moutadjadida (S.K.T.M), la société de l'engineering de l'électricité et du Gaz (C.E.E.G), la société de gestion du réseau de transport de l'électricité (G.R.T.E), la société de gestion du réseau de transport gaz (G.R.T.G), l'opérateur système électrique (O.S), chargée de la conduite du système de production et de transport de l'électricité et la société de distribution de l'électricité et du gaz (S.D.C). Le deuxième groupe est qualifié de « filiales travaux », il s'agit des filiales qui assurent la réalisation des infrastructures énergétiques comme la construction des réseaux, le montage industriel, l'engineering, etc. Ce segment regroupe les cinq filiales suivantes : Kahrif, Kahrakib, Etterkib, Inerga et Kanaghaz. Le dernier groupe est dénommé « filiales métiers périphériques ». Ce dernier groupe assure les activités annexes, telles que la distribution de matériel électrique et gazier, la maintenance d'équipements énergétiques, le transport et la manutention exceptionnels, etc. Ce groupe rassemble le reste des filiales qui n'appartiennent pas aux deux premiers groupes et qui figurent dans le schéma 30, représentatif de l'ensemble des filiales de la holding Sonelgaz.

Figure 37 : filiales de la holding SONELGAZ



Source : www.sonelgaz.dz

En ce qui concerne l'évolution historique de l'emploi dans le groupe Sonelgaz, les employés de toutes catégories socioprofessionnelles confondues, sont passés de 15760 agents en 1980 à près de 88749 agents à fin 2016. La gestion de cette population de ressources humaines est assurée par une structure qui a connu une évolution continue au sein de ce groupe d'entreprises.

2. Evolution de la fonction RH au sein de Sonelgaz

La gestion des ressources humaines au sein de la Sonelgaz n'a existé, que vers les dernières années où elle a commencé à voir le jour et à prendre une place de plus en plus importante dans la stratégie de l'entreprise. Auparavant, la gestion de la ressource humaine était assurée par une direction du personnel. Effectivement, depuis les années 60 jusqu'au début des années 80, cette direction a assuré le volet principal de la fonction RH, et plus précisément le recrutement. Dans cette période, le recrutement était considéré comme un plan social (besoin social), plus qu'un besoin économique ou qu'une recherche de performance organisationnelle. Le recrutement était opéré dans le but d'absorber le chômage. À l'époque les dispositifs de recrutement ne s'intéressaient nullement aux compétences voire aux qualifications des employés. À cette époque, parler de chômage était un tabou. L'État obligeait les unités de Sonelgaz à recruter même lorsque ces dernières souffraient d'un sureffectif.

C'est vers les années 1990 et plus précisément avec la mise en œuvre de la loi 90-11 du 21 avril 1990 -relative aux relations de travail-, la gestion des ressources humaines a émergé au sein des filiales de holding Sonelgaz. Cette loi qui vient de remplacer le statut général des travailleurs (S.G.T), a donné une crédibilité à la fonction ressources humaines. L'évolution de la fonction ressources humaines dans la Sonelgaz, jusqu'à nos jours, s'est accompagnée d'un renouvellement de son champ d'action à travers :

- La modification de la place de la fonction dans la structure de l'entreprise, où elle occupe une place prépondérante notamment en matière de ressources humaines (nombre d'employés dans la structure de gestion des ressources humaines) et financières (particulièrement dans le domaine de la rémunération et la formation) ;
- Un renouvellement du profil du responsable de la fonction ressources humaines où l'organisation se focalise sur des collaborateurs talentueux pour occuper les postes du directeur de ressources humaines et qui ont en particulier des capacités de communications, de négociations et une force de persuasion ;

- La diversification des outils de gestion où il implique l'élaboration d'une politique sociale et d'une politique d'intégration et de motivation, ainsi que le développement et l'utilisation d'indicateurs sociaux issus du bilan social et d'audits sociaux ;
- La mise en œuvre d'un système prévisionnel des effectifs et des postes de travail, et après d'un outil de gestion des compétences où se préparait le lancement du projet sur le référentiel d'emploi et de compétence ;
- L'élaboration des plans de formation où il est sollicité d'accroître les compétences des ressources humaines pour qu'elles puissent s'ajuster aux nouvelles techniques d'exploitation, de maintenance, de sécurité, etc., et afin de répondre aux besoins des filiales.

Pour s'adapter aux transformations opérant sur l'environnement de Sonelgaz, changements réglementaires et institutionnels, et, à la recherche de performance organisationnelle, il est apparu une nouvelle politique managériale pour le groupe. La Sonelgaz est contrainte par le résultat et la performance, d'où l'importance de repenser les différents systèmes de pilotage notamment au niveau du métier de la gestion des ressources humaines, en particulier la formation, la carrière, la rémunération et la gestion administrative. Pour cela, depuis 2014 jusqu'à nos jours, la Sonelgaz est engagée dans des projets importants dans le but de moderniser, de perfectionner et de mettre à niveau le métier des ressources humaines, notamment par exemple par le lancement du projet R.E.F.E.C (Référentiel d'emploi et de compétences), la mise en place d'un système d'évaluation des performances et de rémunération des performances et enfin la mise en œuvre du projet dénommé NOVA qui est un système d'information des ressources humaines (S.I.R.H) adapté à la nouvelle configuration du groupe. Le premier objectif du système NOVA est de piloter la gestion des rémunérations dans toutes les filiales du groupe.

3. Choix de l'entreprise

Le choix du terrain d'étude vient de l'importance des entreprises du secteur énergétique sur le plan économique du pays d'une part et des ambitions de modernisation qui s'opèrent actuellement (restructuration, rénovation des activités RH, etc.) sur le plan organisationnel. Ce secteur semble un terrain d'étude particulièrement prolifique et fertile à explorer pour son caractère révélateur d'un cas de changement. Puisque ces entreprises sont engagées dans une démarche managériale entrant en résonance avec les objectifs de cette étude. Ce terrain représente une opportunité pour éclairer les concepts de cette recherche où il reste encore du

travail à faire et de questions encore largement non résolues. Ces organisations n'ont pas été investiguées en matière de management des salaires dans une approche axée sur les résultats. L'entreprise Sonelgaz donne une grande importance à la gestion des rémunérations, c'est pourquoi elle a créé en 2016 plusieurs postes de travail pour le domaine des salaires notamment le poste de directeur de rémunération qui a été lancé en janvier 2017 par la direction exécutive du capital humain et du développement de l'organisation (D.C.H) via la bourse d'emploi. De la sorte, évaluer l'efficacité de la rémunération et notamment celle liée aux performances sur les déterminants de la performance au travail, devient pertinent.

Toutefois, après l'abandon du statut général du travailleur, les entreprises en cas d'étude ont adopté la même loi qui régit la relation de travail dans les entreprises privées. Cette loi intitulée 90-11 (modifier et compléter en 2015 par la redéfinition du salaire national minimum garanti (S.M.I.G), leur permet d'élaborer des conventions collectives et des accords pour mettre en place des pratiques de gestion des ressources humaines qui peuvent être inspirées des entreprises internationales privées. La politique salariale de ses entreprises est fondée sur cette loi. Pour implanter ou modifier des pratiques de gestion, ses entreprises font parfois appel à des cabinets de conseil comme celui du consultant canadien Hydro-Québec qui est souvent sollicité pour développer des outils de gestion des ressources humaines empruntés des pratiques du organisations internationales privées, mais appropriés à ses entreprises. Pour cette raison, il nous semble recommandable de prendre en considération les travaux scientifiques réalisés dans le secteur privé au même titre que les recherches menées dans les sociétés économiques pour mieux examiner les outils RH émanant de la gestion privée.

Ces entreprises jouent actuellement un rôle important dans le développement économique et social de l'Algérie. Elles sont incitées à investir de nouveau la production d'énergie. C'est pourquoi, dans un souci de performance organisationnelle, et dans la même rigueur des événements conjoncturels et des réformes pour la modernisation du management des ressources humaines, la direction générale dénommée société nationale de l'électricité et du gaz, a apportée par la concertation de l'état les actions suivantes : uniformisation de la politique de rémunération pour toutes les filiales, augmentation du niveau du salaire de base, des primes et des indemnités, implantation d'un système d'information des ressources humaines (S.I.R.H) centralisé pour la gestion globale du système de rémunération, mise en place d'un modèle de gestion des compétences et d'un système d'évaluation des performances individuelles et l'introduction de la rémunération au mérite (Taibi & Amari, 2015), et enfin

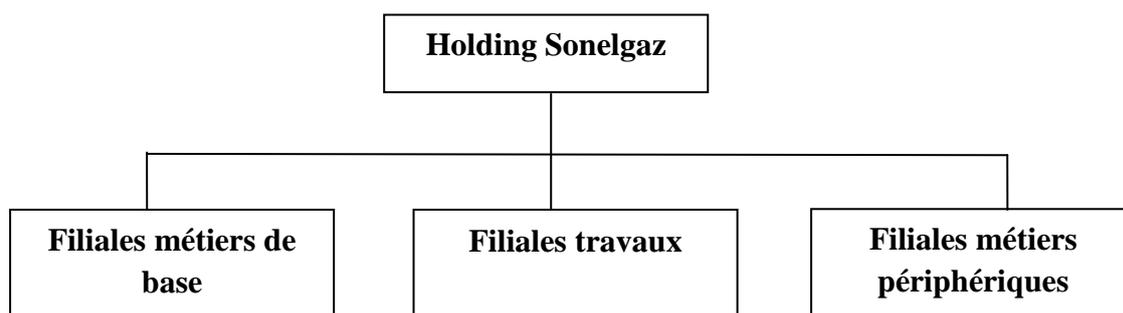
mise en place d'une nouvelle classification d'emploi sous l'accord du ministre de l'Énergie en décembre 2015.

De plus, en tant que doctorant et salarié, une partie de notre vie se déroule sur le lieu de travail dans l'une des organisations du secteur énergétique. Que ce soit dans les bureaux ou dans des lieux d'exploitations. C'est un terrain connu par nous. Cette connaissance nous facilitera l'accès à l'information et spécifiquement quand les thèmes étudiés sont complexes et sensibles. Dans cette organisation nous avons construit un tissu relationnel avec les gestionnaires RH. Ce réseau social a l'ambition de faciliter nos tâches de recherche. En effet, comme le suggèrent les livres en méthodologie, le fait d'être proche du terrain se révèle un avantage méthodologique pour tenir compte de la réalité du terrain, et particulièrement lorsque le phénomène étudié est nouveau pour les chercheurs d'une part et le thème est sensible pour les praticiens d'autre part. C'est l'occasion de saisir l'opportunité de travailler sur les nouveaux modes de gestion qui sont axés sur les résultats notamment celle qui relève de notre domaine d'intérêt, en l'occurrence la rémunération liée aux performances.

4. Localisation du champ d'intervention et des organisations étudiées

Pour étudier l'objet de notre recherche, nous avons effectué notre enquête dans trois sociétés. En effet, sur le plan stratégique, le groupe est segmenté en trois grandes catégories. Cette restructuration est illustrée par la figure ci-après.

Figure 38 : segmentation du groupe SONELGAZ en trois catégories de filiales



Source : réalisé par nos soins

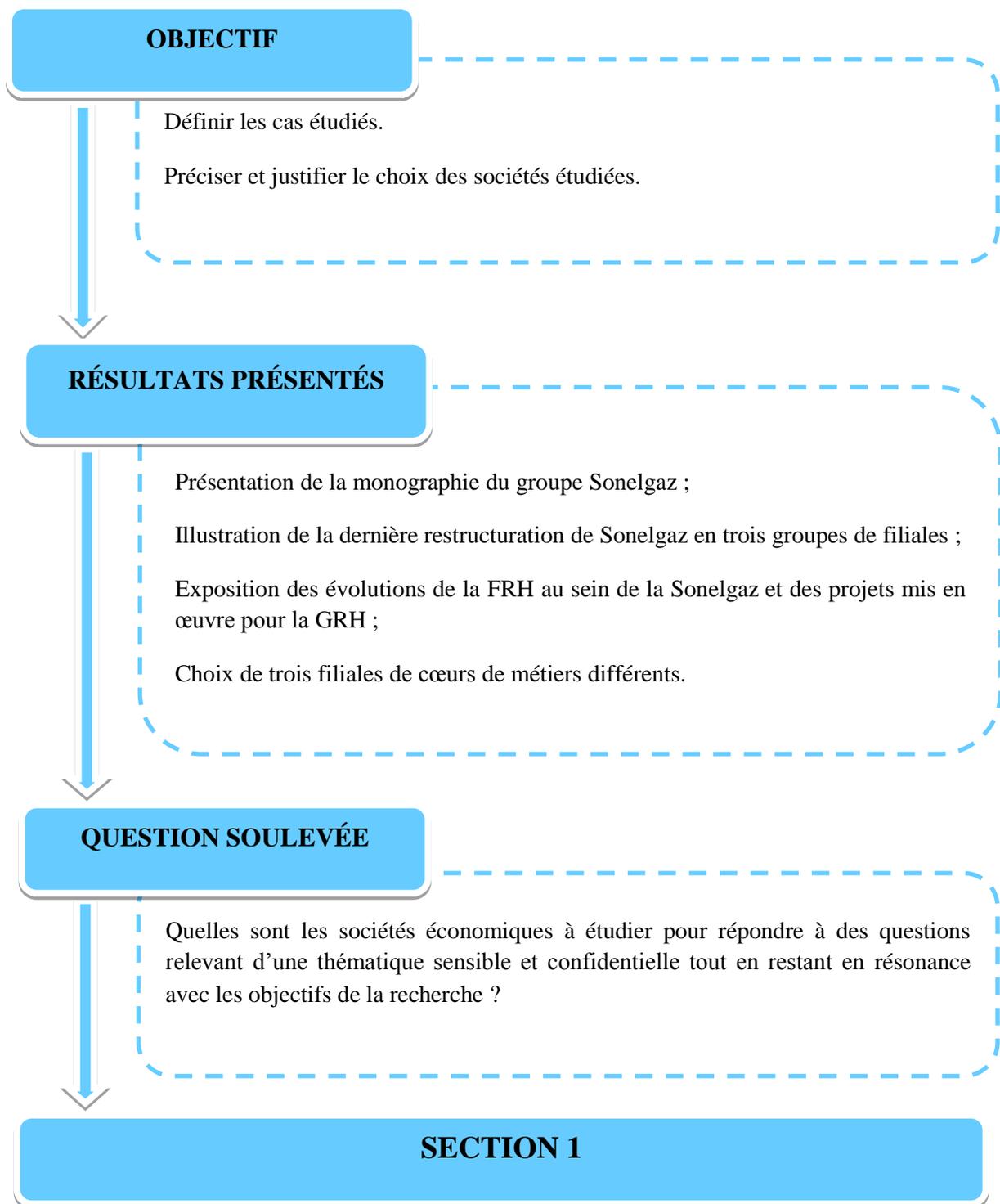
Le premier segment regroupe les entreprises de métier de base. Ces organisations assurent les principales missions du groupe dont la production, le transport et la distribution de l'électricité et le transport et la distribution du gaz. Le deuxième segment rassemble les entreprises travaux. Elles fournissent des prestations de services pour l'ensemble des

entreprises qui constituent le groupe, telles que les prestations véhicules, les travaux d'imprimerie, etc. Le troisième segment englobe les organismes de métier périphérique. Celles-ci garantissent les activités annexes de tout le groupe, telles que la maintenance d'équipements énergétiques, la distribution de matériel électrique et gazier, le transport et la manutention exceptionnels, etc.

La diversité dans les activités et dans le cœur du métier, nous a conduits à sélectionner trois cas d'entreprise, chacune représente un segment de catégorie. Les trois entreprises se situent dans la région ouest du pays. Toutefois, pour préserver l'anonymat souhaité par certains dirigeants, la première entreprise de métier de base est appelée « Alpha », la deuxième entreprise travaux est dénommée « Bêta » et la troisième entreprise de métier périphérique est désignée « Gamma ». Pour des raisons de confidentialité, nous ne pouvons pas fournir des données précises sur ces entreprises. Cependant, nous pouvons préciser que les trois organisations sont classées parmi les entreprises de taille moyenne, selon la classification usuelle (entre 11 et 499 salariés).

Le choix des trois entreprises comme terrain d'étude, est le fruit d'allers-retours entre le champ de la performance au travail et les pratiques salariales des organisations étudiées. Avant de lancer l'enquête, nous avons réalisé une série d'entretiens exploratoires avec des responsables de la fonction RH et des cadres dirigeants du secteur énergétique. Cette étape préliminaire avait pour objectif de sélectionner les organisations énergétiques sur des critères discriminants et reconnus (relation avec la direction générale, responsabilité régionale, mission assignée à l'organisation, structure organisationnelle et fonctionnement interne). En même temps, durant les premiers entretiens d'incursion, nous avons été sollicité par certains dirigeants de travailler sur le domaine des salaires dans les perspectives de la performance au travail et sur ce qui empêche dans le management des rémunérations le travailleur à être performant. Ceci justifie le choix du terrain et notre engagement dans ce travail de recherche.

Figure 39 : synthèse de la section 1 du chapitre 4



SECTION 02 : ESSAI DE CLASSIFICATION DES COMPOSANTES DE LA REMUNERATION GLOBALE

Dans ce stade de l'étude un, nous avons opté pour deux modes de collecte des données à savoir, l'analyse documentaire et les entretiens. Cet apport dans l'analyse de la triangulation des données est central dans la conduite de recherche par étude de cas (Roussel et Igalens, 1998). Nous décrivons, et nous discutons les résultats de l'analyse documentaire et par la suite la méthode par entretien.

1. Rappel de l'objectif et de l'intérêt de l'étude un

Nous soulignons que l'objectif de cette étude était de proposer un modèle représentant la liste des variables d'action de la rémunération. Celles qui sont mobilisées par l'organisation en se basant sur les perceptions des acteurs de la FRH en termes de satisfaction, de motivation, d'utilisation des compétences et d'incitation à la performance. En d'autres mots, nous nous sommes interrogés sur les pratiques de rémunération globale adoptées par les entreprises en cas d'étude pour optimiser la performance individuelle au regard de ses trois déterminants majeurs : la satisfaction, la motivation et la compétence. L'intérêt de la description des éléments de rémunération est de montrer les caractéristiques du système de rétribution et d'apporter aux gestionnaires de la FRH un éclairage sur le concept de la rémunération globale et de ses variables d'actions dans le sens de la réalisation des objectifs RH.

2. Étude qualitative

Dans cette partie, nous décrivons, en premier temps, les différentes étapes de l'analyse documentaire, du déroulement et de traitement des entretiens relatifs à l'étude un : la détermination des variables d'action de la rémunération globale. Dans un deuxième temps, nous présentons et nous discutons les résultats de la recherche qualitative ainsi que les caractéristiques de la rémunération globale par rapport aux éléments théoriques exposés dans le premier chapitre portant sur les typologies de la rémunération globale.

2.1. Définition, déroulement et résultats de l'analyse documentaire

Pour explorer le concept de la rémunération globale et recenser ses éléments, nous avons analysé les documents mis à notre disposition. À ce propos, nous avons utilisé les documents internes plutôt qu'externe. L'étude documentaire interne permet d'appréhender les pratiques de rémunération notamment sur le plan règlementaire et conventionnel. Il nous semble

judicieux de passer au peigne fin les documents internes qui organisent et régissent la gestion des ressources humaines et en particulier le management des rémunérations des collaborateurs au niveau des filiales de la holding Sonelgaz. D'ailleurs, nous ne pouvons pas étudier l'impact de la rémunération sur la performance individuelle au travail sans tenir compte des composantes qui structurent la rémunération globale.

La première phase du recueil des données a consisté à réaliser une analyse documentaire sur les dispositifs mis en place pour la gestion des ressources humaines (convention collective, avenants, règlement intérieur, éléments de paie, comptes rendus d'activité, revue de presses internes, rapports, notes internes, circulaires, directive, etc.). L'objectif de cette phase est de cerner les pratiques de rémunération et leurs définitions. Ceci nous permet d'identifier l'objectif envisagé derrière l'implantation de chaque élément de rémunération.

Le recensement des composantes de la rémunération globale est magistral pour déterminer les variables d'actions de la rétribution tangible et en particulier ceux liés à la reconnaissance des compétences et des performances. Cette analyse correspond au premier critère suggéré par Roussel (1996) pour construire une typologie sur la rémunération globale, à savoir la définition d'une structure de rémunération globale adapté au contexte de l'étude. En somme, de rappel des critères de classification de la rémunération globale, le deuxième critère est la représentation d'une manière claire de l'ensemble des composantes de la rémunération directe et indirecte, et ainsi donc de la rémunération globale des collaborateurs de l'entreprise. Le troisième critère porte sur l'élaboration des catégories pertinentes pour répondre facilement aux attentes des collaborateurs et de l'organisation. Enfin, le dernier critère correspond à la définition des composantes de rémunération qui peuvent être utilisées par les acteurs de la fonction ressources humaines comme variables d'action pour atteindre des objectifs bien précis et en particulier pour mettre en évidence les déterminants majeurs de la performance individuelle : la satisfaction, la motivation et la compétence.

L'étude documentaire a été conduite entre mai 2015 et janvier 2016 sur 451 documents. Chaque lecture a été capitalisée par une fiche de lecture selon les recommandations de notre directeur de thèse dans un document rédigé conjointement (Hadj Kaddour & Khiat, 2017C) en respectant les normes APA¹ (Khiat, 2016A). Le tableau ci-après présente les différentes ressources documentaires que nous avons exploitées. Il illustre également le nombre de documents analysés.

¹ APA : Association américaine de psychologie pour les normes de rédaction scientifique.

Tableau 25 : bilan des documents analysés dans les filiales du groupe Sonelgaz

Type de document	Nombre de documents analysés
Avenants	30
Conventions collectives	07
Directives	32
Circulaires	21
Notes règlementaires	340
Comptes rendus d'activité	02
Éléments de paie	06
Revue de presses internes	10
Rapport d'activité	03
Total de documents analysés	451

Source : réalisé par nos soins

Cependant, cette analyse documentaire, nous apprend entre autres choses, que les documents internes ne précisent pas une structure sur la rémunération globale orientée vers une approche de gestion de ressources humaines notamment en matière d'atteinte des objectifs de motivation, de satisfaction et de mobilisation de compétences. Mais, elle permet de définir, dans la majorité des cas, le niveau, les conditions et les critères d'attribution de chaque élément de salaire, c'est-à-dire elles représentent une sorte de manuel règlementaire pour la mise en application des pratiques salariales. Ce constat est affirmé dès le quatrième entretien. « *Ce que vous cherchez comme objectif se situe au niveau de la direction générale d'Alger, on est ici que pour mettre en application les règles de l'art de la réglementation et d'assurer la gestion administrative du personnel.* » (Bêta.AGPP3). D'autres répondants ont également confirmé que les objectifs sont déterminés au niveau stratégique du groupe, c'est-à-dire la direction générale.

En fait, durant les premières temps de conduite d'entretiens, les interviewés nous ont confirmé notre premier constat sous-jacent de limite. La phase d'introduction de l'entretien, a commencé par la précision des objectifs de la recherche aux participants. Les premières réponses des participants restent très nuancées sur les objectifs recherchés dans cette thèse. Les acteurs RH, nous ont précisé que « *ce que vous cherchez ne se trouve pas à ce niveau, mais c'est au niveau de la direction générale. Les objectifs sont indiqués dans les directives que pour certains éléments de salaire. Par exemple, l'objectif de la prime de médaille est de fidéliser les agents. Pour plus de détails sur les objectifs des rémunérations, il faut voir les responsables de la DRH groupe* » (Alpha.Cadre2). De ce fait, nous avons sollicité la direction générale pour nous offrir une place dans la structure RH –celle-ci est dénommée la direction

exécutive du capital humain et du développement de l'organisation (D.C.H)- pour réaliser notre recherche. Malgré plusieurs demandes et avec l'intervention du service post graduation de l'université d'Oran 2 auprès de cette direction, la réponse a été défavorable en précisant qu'il n'y a pas assez de place pour d'autres doctorants. Cependant, cette direction nous a orientés vers une société régionale.

Malgré cette limite à donner des objectifs précis aux rémunérations, la lecture et l'analyse de ces documents peuvent aider en particulier les gestionnaires à élaborer un modèle sur la rémunération globale orientée vers une approche purement juridique pour la gestion fiscale et parafiscale. De plus, l'analyse documentaire a précédé la conduite des entretiens individuels. Elle est de nature secondaire. Elle complète la méthode par entretien qui est dans notre recherche de nature primaire, puisque la recherche documentaire tiendra lieu de limite. L'analyse documentaire, nous permet de mieux recenser et organiser les éléments de la rémunération pour construire un guide d'entretien bien adapté au contexte de l'étude et aux pratiques d'une part et afin de mettre des notes descriptives dans le logiciel d'analyse Nvivo 10 pour préciser la définition de chaque élément. La lecture des différents documents a permis d'identifier divers éléments de salaire d'une part, et, elle complète notre compréhension de la politique des rémunérations des trois filiales, et plus particulièrement sur la différence entre le discours et la pratique d'autre part. Enfin, cette étude exploratoire fondée sur l'analyse documentaire a permis de compléter la recherche par entretiens de manière à enrichir le débat et donc le modèle à élaborer notamment lorsque les acteurs interviewés n'avaient pas évoqué certains éléments de rémunération.

2.2. Définition, déroulement, traitement et résultats de l'étude par entretiens

Après avoir lancé une recherche documentaire et du fait que cette étude n'a pas pu permettre de définir une typologie sur la rémunération, nous avons lancé des entretiens auprès des acteurs de la fonction RH afin de définir un modèle sur la base de leur perception de la rémunération globale. Cette étude fondée sur les entrevues consistait à explorer le concept de rémunération globale au sein des trois sociétés du groupe Sonelgaz que nous avons dénommées « Alpha », « Bêta » et « Gamma ». L'objectif était d'identifier et de décrire les principales variables d'action de la rétribution tangible, en suivant la démarche préconisée par Roussel (1996).

2.2.1. Caractéristiques des répondants

Pour élaborer un modèle sur la rémunération selon la vision des gestionnaires des ressources humaines, nous avons opté de mener cette enquête auprès des personnes qui travaillent dans les structures de la fonction RH des filiales du groupe Sonelgaz. L'indisponibilité des gestionnaires RH pour les interroger sur les pratiques de la rémunération, a été la principale difficulté rencontrée dans cette étude. Pour cela, il était judicieux de faire plusieurs allers-retours auprès de leur bureau afin de décrocher un rendez-vous pour l'entretien. Le nombre de personnes interviewées nous a paru largement suffisant, parce que nous avons atteint le point de saturation (Glaser & Strauss, 1976) au dix-huitième entretien semi-directif.

Les répondants de cette première étude sont composés de 18 agents de profils académiques variés (économique, gestion, sociologique, psychologique et juridique) qui assurent les activités de la gestion des ressources humaines. Nous nous sommes assurés de la diversité des profils des répondants pour aboutir à une combinaison des approches et des visions de chaque discipline pour construire un modèle représentatif de la rémunération globale pour les travailleurs de la holding Sonelgaz. Les interviewés sont de différentes catégories socioprofessionnelles. C'est les directeurs de ressources humaines (cadres supérieurs séniors), les chargés d'études (cadres) qui s'occupent de la gestion administrative, de carrière et de formation et enfin les gestionnaires responsables du service paie (haute maîtrise). Nous avons procédé à un élargissement du champ de l'étude en lançant une investigation par des entretiens dans trois filiales de cœur de métier différent. Les principales caractéristiques des acteurs interrogés sont présentées dans le tableau ci-après.

Tableau 26 : caractéristiques des répondants de la méthode par entretien de l'étude un

	Nombre d'entretiens par filiale	Entretiens par agents			
		Catégories socio-professionnelles	Age	Genre du répondant	Ancienneté
Alpha	6	Cadre	32	H	5
		AGPP	25	H	1
		AGPP	27	H	3
		AGPP	26	F	3
		Cadre supérieur	45	F	21
		Cadre	39	F	14
Bêta	6	Cadre supérieur	54	H	27
		Cadre	38	H	13
		AGPP	27	H	7
		Cadre	29	H	5
		AGPP	31	F	4
		Cadre	26	F	5
Gamma	6	Cadre supérieur	38	H	13
		AGPP	33	H	8
		AGPP	32	H	7
		AGPP	24	H	2
		Cadre	23	F	1
		Cadre	27	F	5
Total	18	/	576 ans	11 H et 07 F	144 ans

Source : réaliser par nos soins

La population interrogée est de genre masculin à 61,1% et féminin à 38,8%. Sa moyenne d'âge est de 32 ans. L'ancienneté moyenne dans l'organisation est de 8 ans. L'échantillon est composé de cadres supérieurs (16,6%), de cadres (44,4%), et d'agents de haute maîtrise (38,8%). Tous les répondants déclarent posséder un contrat de travail indéterminé.

2.2.2. Déroulement des entretiens : circonstances de la conduite des entretiens sur le concept de la rémunération globale

Plusieurs entretiens d'immersion ont été réalisés au niveau des structures de la fonction ressources humaines de trois filiales de la holding Sonelgaz avant d'aboutir à l'élaboration d'un guide d'entretien pour interviewer les gestionnaires RH sur la classification des éléments de la rémunération. Ce guide d'entretien a bénéficié de trois critiques : 1) du directeur de recherche ; 2) des managers RH de trois sociétés de Sonelgaz ; 3) et des doctorants en gestion et marketing des ressources humaines à travers les ateliers des jeudis du doctorant. Ces critiques ont permis d'apporter des simplifications pour une meilleure compréhension des questions, et pour faciliter la collecte d'un nombre très important d'informations. Après amélioration, la dernière version fut acceptée par les responsables RH pour conduire les entretiens avec les acteurs participants tout en prenant en considération leur disponibilité.

Les entretiens de cette étude ont été conduits dans les locaux de la division des ressources humaines après avoir fixé un rendez-vous avec les acteurs de cette fonction selon leur disponibilité. Les entrevues ont été réalisées durant la période de février 2016 à avril 2016. Tous les entretiens ont été enregistrés à l'aide d'un smartphone par l'application « *The sound recorder* » sous le smartphone « Nokia 625 ». La durée des entretiens est entre 45 minutes et 1 heure et 30 minutes. La durée moyenne des enregistrements est d'une heure. Les entretiens ont été intégralement retranscrit 24 heures au maximum dans le but d'élaborer une analyse du contenu textuelle (Fallery & Rodhain, 2007) via le logiciel Nvivo 10. À cette fin, nous avons utilisé le site « www.transcribe.com » qui est un outil en ligne facilitant la transcription d'un fichier audio. À la fin de cette opération, les corpus en été enregistré sous le format « .doc » du logiciel Word pour faciliter leur analyse dans le logiciel Nvivo. En effet, l'extension « .doc » est compatible avec ce programme de condensation et de catégorisation de données.

2.2.3. Technique de traitement des entretiens (l'encodage)

Sous Nvivo 10, nous avons organisé les documents textuels (les transcriptions), puis nous avons codifié via l'option des nœuds les expressions qui ont le même sens pour regrouper les éléments de la rémunération dans des catégories selon la perception des interviewés et sur la base de la majorité absolue des réponses.

Nous avons procédé à encoder les verbatims recueillis, à l'aide du logiciel Nvivo 10. Dans cette optique, nous avons prédéfini les niveaux de catégorisation de l'analyse de contenu. L'analyse de la littérature du premier chapitre et en particulier de la deuxième section, ainsi que l'analyse de la documentation spécialisée en interne des organisations étudiées, nous a permis d'identifier et de prédéfinir une première liste de catégories qui se fonde sur le modèle de Roussel (1996). Ce choix s'explique par le fait que les participants, nous ont attestés que cette typologie est enseignée dans les modules de formation en GRH, car elle est comparable à ce qui est pratiqué dans les filiales de Sonelgaz. Un participant qui suit une formation, nous a annoncé dans l'entretien : « *je suis une formation discontinue pour le poste d'agent de gestion principal du personnel à l'I.F.E.G² de Alger. Les modules sur la gestion de la paie et de tous qui est rémunération sont inspirés des documents de Patrice Roussel dans le cadre des présentations théoriques. La rémunération de la société « Bêta » ressemble à celle qui a été apporté par Patrice Roussel* » (Bêta.AGPP2). D'autres intervenants ont affirmé cette idée

² I.F.E.G est l'institut de formation en électricité et gaz du groupe Sonelgaz.

et notamment deux participants qui sont des formateurs en GRH dans l'institution de formation I.F.E.G.

En ce qui concerne la liste des catégories, il s'agit des variables d'action de la rémunération dénommés codes ou nœuds sous Nvivo 10 de niveau 1, et, composés de sous-variables de niveau 2 et cette dernière est également segmentée en sous-variables de niveau 3. Dans cette démarche, chaque catégorie correspond à une variable de la typologie de Roussel (1996). En conséquence, nous avons créé sept catégories au départ de la codification pour la rémunération globale, correspondant aux sept variables, identifiées par Roussel. Cette catégorisation est affinée de fur et à mesure que nous avançons dans l'analyse afin de modifier les codes pour tenir compte des variables émergentes et de la formulation utilisée par les acteurs de filiales de sonelgaz. Cette modification permet de cerner la spécificité du terrain d'étude.

La catégorisation et la condensation ont été réalisées par l'extraction des segments de paragraphes dans chaque entretien, dont le contenu correspondait aux catégories de la rémunération prédéfinies. À ce propos, nous avons sélectionné, avec Nvivo 10, des segments de paragraphes formant la même unité de sens. Parallèlement à ce travail d'encodage, nous avons créé, au fur et à mesure, 1) des notes descriptives à partir de l'analyse documentaire pour définir les éléments de salaire et 2) des notes contextuelles pour préciser la périodicité et le lieu de traitement des composantes de la rémunération. Cette démarche, nous permet de mieux appréhender le contexte de cette recherche, et les implications qui en découlent par les pratiques de rémunération.

Nous avons également procédé à une relecture de tous les verbatims sélectionnés via l'option des nœuds, afin de vérifier que le contenu encodé était réellement homogène et pertinent en matière de catégorisation et de condensation. Sur la base de cet exercice de relecture, nous nous sommes référés aux notes descriptives et contextuelles d'une part et nous nous sommes basés sur la comparaison avec les typologies présentées dans le premier chapitre et en particulier celle de Roussel (1996) d'autre part pour vérifier la pertinence du modèle proposé.

Nous présentons, dans le tableau ci-après, les catégories et les codes créés pour analyser les données qualitatives de l'étude un.

Tableau 27 : arborescence synthétique des codes descriptifs de la rémunération globale

Étude un : Description des variables d'action de la rémunération globale	
Catégorie 1 : rémunération directe	
Code 1 : rémunération fixe	
	<ul style="list-style-type: none"> Code 2 : salaire de base Code 2 : complément de salaire <ul style="list-style-type: none"> Code 3 : indemnités liées aux conditions de travail Code 3 : indemnités liées au mode d'organisation du travail Code 3 : les primes particulières à caractère exceptionnel
Code 1 : rémunération variable	
	<ul style="list-style-type: none"> Code 2 : prime de rendement collectif Code 2 : prime performance commerciale Code 2 : prime d'encouragement Code 2 : prime de performance pour manager Code 2 : prime de rendement individuel Code 2 : promotion en catégorie Code 2 : avancement de classes Code 2 : prime d'expertise Code 2 : tableau d'honneur
Catégorie 2 : rémunération indirecte	
	<ul style="list-style-type: none"> Code 1 : indemnités compensatrices Code 1 : avantages en nature Code 1 : avantages sociaux Code 1 : dépenses des œuvres sociales Code 1 : avantages mutuels Code 1 : prestations de sécurité sociale et retraite

Source : réalisé par nos soins

L'ensemble des éléments de la rémunération directe et de la rémunération indirecte examinés via les entretiens, leurs occurrences et leurs fréquences de catégorisation dans le logiciel Nvivo 10 sont présentés dans les tableaux 28 et 29, ci-après.

Tableau 28 : calculs des fréquences pour les variables de la rémunération directe

Rémunération directe			
Variables d'action de la rémunération directe	Occurrences	Fréquence	Nombre d'entretiens
Rémunération fixe	151	47,48%	18
Salaire de base	22	6,92%	18
Complément de salaire	129	40,57%	18
Indemnités liées aux conditions de travail	36	9,12%	14
Indemnité d'expérience professionnelle	14	4,40%	14
Indemnité de nuisance	9	2,83%	9
Indemnité de zone	6	1,89%	6
Prime de responsabilité	7	2,20%	7
Indemnités liées au mode d'organisation du travail	63	19,81%	10
Indemnité de travail posté	7	2,20%	7
Indemnité des heures supplémentaires	10	3,14%	10
Indemnité d'astreinte	8	2,52%	8
Indemnité de congé annuel	9	2,83%	9
Indemnité de disponibilité des conducteurs	5	1,57%	5
Prime de relève	6	1,89%	6
Prime de caisse	6	1,89%	6
Allocation d'achat de téléphone mobile	5	1,57%	5
Prime pour les chargés de la S.I.E	2	0,63%	2
Heures de récupération	5	1,57%	5
Primes particulières à caractère exceptionnel	30	9,43%	8
Traitements de mise à la retraite	8	2,52%	8
Médaille et diplôme de travail	7	2,20%	7
Indemnité d'intérim	6	1,89%	6
Prime de coordination	4	1,26%	4
Prime anti-fraude	2	0,63%	2
Prime d'inventaire	2	0,63%	2
Prime de bilan	1	0,31%	1
Rémunération variable	167	52,52%	18
Prime de rendement collectif	9	2,83%	6
Prime de rendement individuel	24	7,55%	18
Prime d'encouragement	29	9,12%	18
Primes de performance pour manager	13	4,09%	11
Prime performance commerciale	14	4,40%	14
Promotion en catégorie	27	8,49%	18
Avancement en classes	25	7,86%	18
Prime d'expertise	17	5,35%	14
Tableau d'honneur	9	2,83%	9
TOTAL	318	100%	18

Source : réalisé par nos soins

Tableau 29 : calculs des fréquences pour les variables de la rémunération indirecte

Rémunération indirecte			
Variables d'action de rémunération indirecte	Occurrences	Fréquence	Nombre d'entretiens
Indemnités compensatrices	69	25,00%	12
Indemnité forfaitaire de transport	12	4,35%	12
Indemnité de véhicule	6	2,17%	6
Indemnité de panier	12	4,35%	12
Remboursements frais de missions	7	2,54%	6
Indemnité de déplacement	5	1,81%	5
Indemnité locative de logement	3	1,09%	3
Indemnité plan véhicule	7	2,54%	7
Remboursement de frais de téléphone	6	2,17%	6
Tickets de restaurant d'entreprise	7	2,54%	7
Transport assuré par l'entreprise	4	1,45%	4
Avantages en nature	41	14,86%	12
Véhicule de fonction	3	1,09%	3
Véhicule de service	12	4,35%	12
Avantage énergie	11	3,99%	11
Point gratuits	9	3,26%	9
Assurance automobile	4	1,45%	4
Logement de fonction	2	0,72%	2
Avantages sociaux	54	19,57%	13
Salaire unique	8	2,90%	8
Gratification journée internationale de la femme	13	4,71%	13
Bonification enfants de Chouhada	4	1,45%	4
Absences rémunérées pour convenances personnelles	9	3,26%	9
Indemnité de décès	3	1,09%	3
Prime de complément salarial	11	3,99%	11
Prime de scolarité	3	1,09%	3
Trousseau scolaire	3	1,09%	3
Dépenses des œuvres sociales	32	11,59%	9
Dépenses pour médecine sociale	8	2,90%	8
Dépenses pour action sociale	8	2,90%	8
Dépenses pour vacances et séjours	9	3,26%	9
Dépenses pour activités sportives et culturelles	7	2,54%	7
Avantages mutuels	46	16,67%	11
Prestations spécifiques	8	2,90%	8
Prestation en nature	7	2,54%	7
Secours décès	4	1,45%	4
Aides sociales	5	1,81%	5
Retraite complémentaire	11	3,99%	11
Prêts mutuels	11	3,99%	11
Prestations de sécurité sociale et retraite	34	12,32%	9
Assurance maladie	9	3,26%	9
Assurance maternité	5	1,81%	5
Assurance invalidité	2	0,72%	2
Assurance décès	3	1,09%	3
Allocations familiales	7	2,54%	7
Régimes de retraite	8	2,90%	8
TOTAL	276	100%	18

Source : réalisé par nos soins

Il convient de souligner que l'occurrence représente le nombre d'apparition d'une forme linguistique dans le discours. Les lignes en blanc, leur occurrence est le nombre d'apparition d'une forme de rémunération dans un nombre précis d'entretien. Les lignes en bleu, leur

occurrence est la somme du nombre d'apparition des formes de rémunération qu'elle regroupe dans un nombre précis d'entretien. Les lignes en vert, leur occurrence est la somme du nombre d'apparition des composantes de rémunération qu'elle regroupe dans un nombre précis d'entretien. La fréquence représente le pourcentage de l'occurrence par rapport au nombre totale de toutes les occurrences d'un ensemble de formes linguistiques. Le nombre d'entretiens correspond à l'ensemble des entretiens donnant un sens à une forme ou une catégorie de la rémunération globale.

2.2.4. Analyse et discussion des résultats de la recherche qualitative de l'étude un

L'analyse des résultats de cette première étude se fonde sur le calcul des occurrences et des fréquences pour chacune des variables citées. Nous décrivons, puis, nous discutons, ci-après, l'ensemble des résultats de cette recherche qualitative.

Nous rappelons, tout d'abord, dans le tableau ci-après, le modèle de la rémunération de Roussel (1996) sur lequel se conçoit notre analyse comparative entre les différentes typologies de la rémunération recensées dans la littérature, et qui nous permet par la suite de caractériser les éléments de rémunération globale spécifiques aux filiales de Sonelgaz.

Tableau 30 : composantes de la rémunération globale de Roussel (1996)

Rémunération directe	Rémunération indirecte
<ul style="list-style-type: none"> • Rémunération fixe • Rémunération variable • Revenu différé 	<ul style="list-style-type: none"> • Indemnités-remboursements-primes-participations pour frais divers • Avantages en nature • Dépenses sociales et loisirs • Régimes complémentaires de retraite et de prévoyance

Source : (Roussel, 1996, p. 95)

Parmi les sept variables de rémunération globale retenues dans le modèle de Roussel (1996), nous retrouvons trois variables dans la rémunération directe, à savoir : la rémunération fixe, la rémunération variable et le revenu différé. Les quatre autres variables sont regroupés dans la partie de la rémunération indirecte, il s'agit des indemnités-remboursements-primes-participations pour frais divers, des avantages en nature, des dépenses sociales et loisirs et des régimes complémentaires de retraite et de prévoyance.

Ce modèle est utilisé pour créer les catégories de code sous Nvivo 10. Ces derniers sont modifiés au cours de la codification pour prendre en considération les variables émergentes et les terminologies utilisées par les acteurs pour refléter au mieux la réalité empirique des

pratiques de rémunération des filiales du groupe Sonelgaz. En effet, des codes ont été supprimés quand l'élément de salaire n'est pas pratiqué par les sociétés de Sonelgaz. D'autres codes ont été ajoutés quand l'élément de rémunération est pratiqué, mais il ne figure pas dans le modèle de Roussel. Des codes ont été modifiés leur intitulé pour tenir compte de la formulation utilisée par les acteurs de la FRH et afin de faciliter par la suite la continuité de la recherche en termes de compréhension des questions et des items par les autres participants à l'étude deux.

En suivant cette démarche, et après plusieurs itérations du processus de condensation, de catégorisation, de comparaison et de modification, nous présentons une synthèse des premiers résultats dans le tableau ci-dessous.

Tableau 31 : calculs des fréquences des occurrences pour les variables centrales (niveau 1)

Rémunération directe				Rémunération indirecte			
Variables d'action	Occurrences	Fréquences	Nombre entretiens	Variables d'action	Occurrences	Fréquences	Nombre entretiens
Rémunération fixe	151	47,48%	18	Indemnités compensatrices	69	25,00%	11
Rémunération variable	167	52,52%	18	Avantages en nature	41	14,86%	12
				Avantages sociaux	54	19,57%	12
				Dépenses des œuvres sociales	32	11,59%	9
				Avantages mutuelles	46	16,67%	11
				Prestations Sécurité sociale et retraite	36	12,32%	9
TOTAL	318	100%	18	TOTAL	276	100%	18

Source : réalisé par nos soins

La proposition du modèle repose sur les différentes recommandations formulées par les typologies de la rémunération globale présentées dans la section 2 du chapitre 1. L'approche juridique qui est reconnue en gestion, consiste à scinder la rémunération entre partie directe et partie indirecte. Cette segmentation permet de faire la distinction entre ce qui est versé en espèces et ce qui est distribué sous forme d'avantages divers. Dans la typologie de Roussel (1996), la notion avantages divers est préférée à celle de rémunération indirecte. Cependant, il nous semble que les acteurs interrogés sont mieux familiarisés au vocable de rémunération indirecte par rapport à la terminologie d'avantages divers. Pour des raisons opérationnelles, les différentes variables d'actions ou de catégories seront attachées à deux dimensions principales (variables de niveau 1) : la rémunération directe et la rémunération indirecte.

À la première vue du tableau 31, en haut, les variables de la rémunération directe ont été citées plus que la partie rémunération indirecte. La partie variable est la plus citée par rapport à la rémunération fixe. En termes de comparaison entre le tableau 30 et le tableau 31 des pages précédentes, les indemnités compensatrices, les avantages sociaux, les dépenses des œuvres sociales et les prestations de sécurité sociale et de la retraite se substituent respectivement aux indemnités-remboursements-primes-participations pour frais divers, les avantages en nature, les dépenses sociales et loisir et les régimes complémentaires de retraite et de prévoyance du modèle de Roussel (1996). La sécurité sociale et la retraite ont été incluses dans la même catégorie, car au niveau de chaque filiale, c'est la fonction RH qui veille à la rétribution de ses éléments en constituant les dossiers et en les transmettant aux mêmes titres des versements des cotisations aux organisations de la caisse nationale des assurances sociales (C.N.A.S) et de la caisse nationale des retraites (C.N.R). Selon les participants, la sécurité sociale et la retraite ont une grande importance pour certaines populations d'employés. Le revenu différé a été supprimé, car il n'est pas pratiqué par ses organisations. Enfin, l'avantage mutuel est une variable émergente, car elle représente une catégorie de rémunération à part entière dans ce terrain d'étude et mérite de l'intention.

Cependant, le tableau 31 ne contient que les nœuds ou codes de premier niveau. Il représente les variables d'action centrales de la rémunération globale. Il est temps de présenter les codes du deuxième niveau et leurs composantes qui constituent les codes du troisième niveau. La démonstration se fait en deux étapes reflétant les deux grandes dimensions de la rémunération globale : la rémunération directe et la rémunération indirecte.

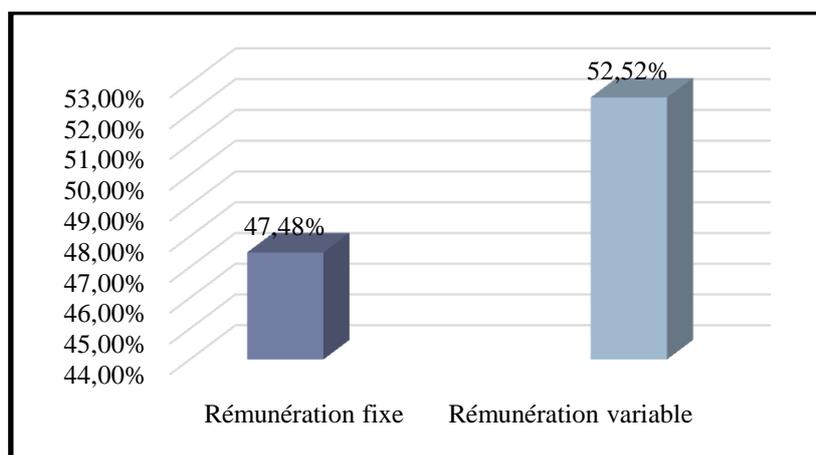
2.2.4.1. Description et analyse des variables relatives à la rémunération directe

La rémunération directe correspond à l'ensemble des éléments de rémunérations dont le montant et le versement sont connus par les employés et garantis par l'employeur au cours d'un exercice de travail, en l'occurrence sur l'année. Ces éléments de salaire figurent dans la majorité des cas dans la fiche de paie de l'employé. Cette catégorie centrale de rémunération permet de faire la distinction entre les éléments de salaire fixe qui ont pour objectif de rétribuer soit le poste et la qualification ou soit les compétences d'un côté et les éléments de salaire qui sont destinés à la reconnaissance des efforts ou des compétences et/ou des performances d'un autre côté.

L'approche stratégique de Deguy (1989) conseille à faire une distinction entre la rémunération fixe et la rémunération variable dans la catégorie de la rémunération directe.

Selon Deguy la rémunération variable comprend les éléments de salaires liés aux compétences d'une part et celles liées aux performances individuelles, collectives et organisationnelles d'autre part. Toutefois, certains régimes de partages de profit comme nous l'avons vu dans le titre des composantes de la rémunération comme l'intéressement et les plans d'épargne (pages 29-32), sont distribués au cours de l'année ou dans des périodes différées quand les sommes d'argent sont bloquées pendant quelques années avant d'être distribués. Ainsi une distinction devrait être faite entre la variable versée dans l'année et le différé. Cette idée est soutenue par Coutrot et Madiner (1987) et par Roussel (1996). Mais, cette conception ne peut être appliquée dans le cas des organisations étudiées parce que le dispositif de l'épargne salarial n'est pas adopté par le groupe Sonelgaz, comme la montre la figure 40 ci-dessous.

Figure 40 : composantes de la « rémunération fixe » (variables de niveau 1)



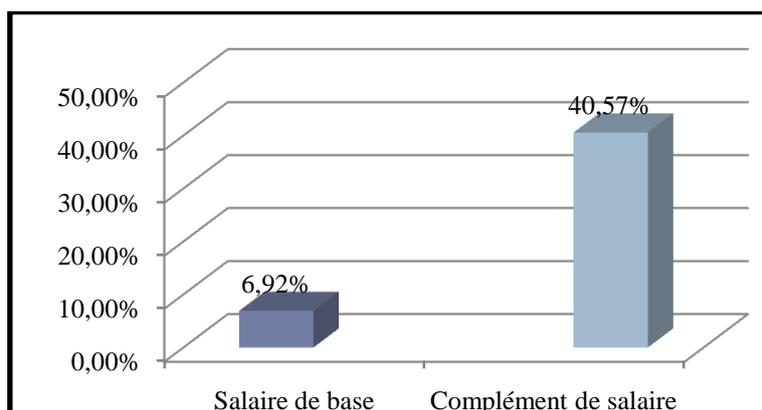
Source : réalisé par nos soins

En fait, dans les filiales de Sonelgaz, la rémunération directe en tant que catégorie centrale se compose uniquement de deux sous-variables (de niveau 1), il s'agit de la rémunération fixe et de la rémunération variable. En revanche, nous ne retrouvons pas la variable « revenu différé » dans les propos des participants, ni dans les documents analysés.

2.2.4.1.1. Description et analyse de la variable rémunération fixe

Dans les organisations étudiées, la rémunération fixe regroupe deux sous-variables de niveau 2. Il s'agit du salaire de base et des compléments de salaire comme le montre la figure suivante.

Figure 41 : composantes de la « rémunération fixe » (variables de niveau 2)

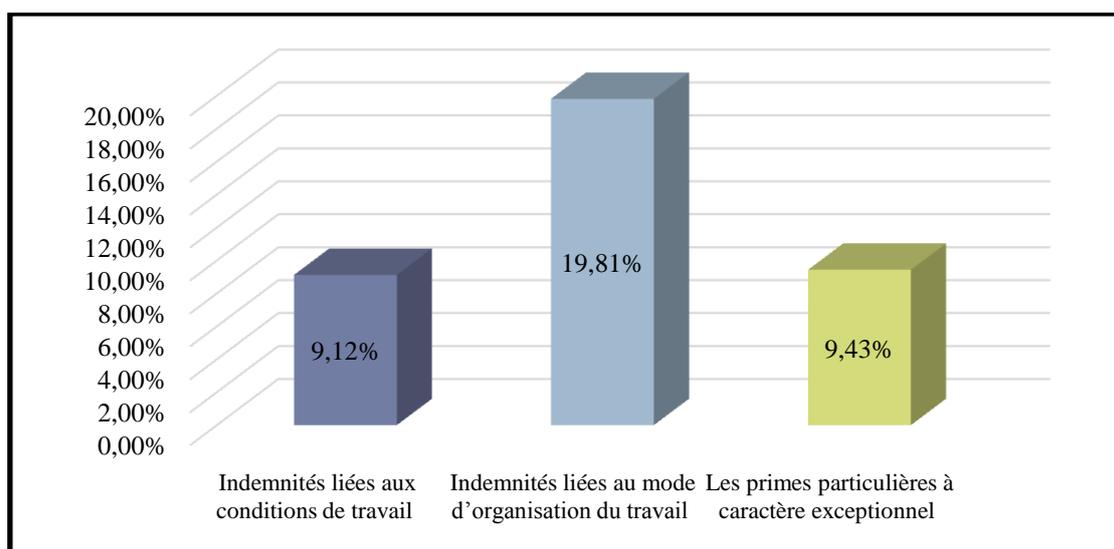


Source : réalisé par nos soins

Dans la catégorie de la rémunération fixe, deux sous-variables ont été verbalisées par les acteurs interrogés, il s'agit du salaire de base et des compléments de salaire. En ce qui concerne le « salaire de base », il est la pierre angulaire de la rémunération des employés. Il est déterminé en fonction de la classification des emplois (convention collective de rang supérieur, 2006). La classification des emplois constitue, l'instrument privilégié de la politique des salaires pour les filiales étudiées. « *L'accès à l'emploi et au salaire de base est fondé sur le diplôme du titulaire du poste* » (Alpha.Cadresupérieur1). L'ensemble des emplois sont classés dans une grille de classification. Cette dernière est liée à une grille de salaire. La grille des salaires est uniforme dans toutes les filiales depuis juin 2011. Elle regroupe 24 catégories et 11 sections et donc ainsi 264 positions de classement pour le salaire de base. Tous les emplois de toutes les filiales sont répartis entre vingt-quatre (24) niveaux selon la grille des salaires. Les six premiers niveaux correspondent au groupe socioprofessionnel « exécution ». Les cinq suivants, elles sont liées au groupe socioprofessionnel « maîtrise ». Les treize derniers sont destinés au traitement de base pour le groupe des « cadres, cadres supérieurs et cadres supérieurs séniors ». Toutes les employés y accèdent aux catégories et aux sections mais avec des limites selon la classification du poste, c'est-à-dire « *qu'un certain stade dans la carrière, (silence de réflexion) l'agent sera plafonné dans la grille de salaire. Généralement, chaque poste peut se glisser de trois catégories, après ça il sera plafonné, par exemple : le chef de division ressources humaines est classé au minimum dans la catégorie 19, puis après une promotion, il va se positionner dans la deuxième catégorie, la 20, et après une dernière promotion il sera classé à la troisième catégorie la 21, et c'est là, la dernière catégorie, et c'est à ce stade que le poste devient plafonner dans la grille de salaire.* » (Bêta.Cadresupérieur1).

En confrontant les données de l'analyse documentaire, avec l'analyse des entretiens, en particulier du document de la masse salariale, le « salaire de base » représente jusqu'à 70% du montant global de la fiche de paie dans les périodes normales où il n'y a pas un versement de certaines primes variables (Rapport de la masse salarial, 2016). Cette variable ne comporte pas de sous-sous-variables (de niveau 3). Par contre, d'autres « compléments de salaire » s'ajoutent au salaire de base pour répondre aux normes et aux exigences du poste occupé. Les compléments de salaire sont similaires aux accessoires de salaire dans l'approche juridique (Le Berre, 1933). Cette variable est également conseillée par l'approche économique (Mankar Bennis & Faridi, 2016). Cette deuxième variable centrale de niveau 2, est émergente par rapport au modèle de Roussel (1996). Elle comporte des sous-variables de niveau 3, comme la démontre la figure 42.

Figure 42 : composantes du « complément de salaire » (variables de niveau 2)



Source : réalisé par nos soins

Les trois variables émergentes des terrains d'étude dans le complément de salaire, sont les indemnités liées aux conditions de travail, les indemnités liées au mode d'organisation du travail et les primes particulières à caractère exceptionnel. Ces trois sous-variables ont été verbalisées par les acteurs interrogés et elles ont été également identifiées par l'analyse documentaire, comme étant des éléments de rémunération fixe. Elles se définissent en tant que composantes de la rémunération directe et autant que complément de salaire, car elles viennent pour compléter le salaire de base. Chaque variable contient un ensemble d'éléments de salaire. Le montant et la périodicité de ces éléments sont connus par les travailleurs et elles apparaissent dans leur fiche de paie au même titre que le salaire de base. « *Les éléments du complément de salaire sont liés au poste et au grade de l'employé. Leur calcul est en fonction*

du salaire de base sauf pour les composantes dont leur montant est forfaitaire. »
(Gamma.Cadre2).

L'objectif de cette étude n'est pas de fournir une définition exhaustive pour chaque composante de la rémunération, mais d'identifier des catégories homogènes. Par conséquent, le code des indemnités liées aux conditions de travail regroupe les quatre éléments de salaire suivants : l'indemnité d'expérience professionnelle, l'indemnité de nuisance, l'indemnité de zone, l'indemnité d'insalubrité et la prime de responsabilité.

Les indemnités liées au mode d'organisation du travail comprennent ici l'indemnité de travail posté, l'indemnité des heures supplémentaires, l'indemnité d'astreinte, l'indemnité de congé annuel, l'indemnité de disponibilité des conducteurs de véhicules, la prime de relève, la prime de caisse, l'allocation d'achat de téléphone mobile, la prime pour les chargés de la sureté interne d'entreprise (S.I.E) et les heures de récupération.

Quant aux primes particulières à caractère exceptionnel, celles-ci correspondent aux traitements de mise à la retraite (médaille de travail, attribution de classes, prime de départ à la retraite), aux médailles de travail, au diplôme d'honneur, à l'indemnité d'intérim et prime de coordination, à la prime anti-fraude, à la prime d'inventaire et à la prime de bilan.

Toutefois, il convient de préciser que la variable « rémunération fixe » dont le salaire de base et les compléments de salaire, *« subissent des augmentations sur la moyenne de tous les 5 ans. Mais, il est à noter que ces augmentations, ont été gelées depuis le premier juin 2011 jusqu'à nos jours, à cause de la situation financière de la société et de la conjoncture économique. »* (Alpha.AGPP2).

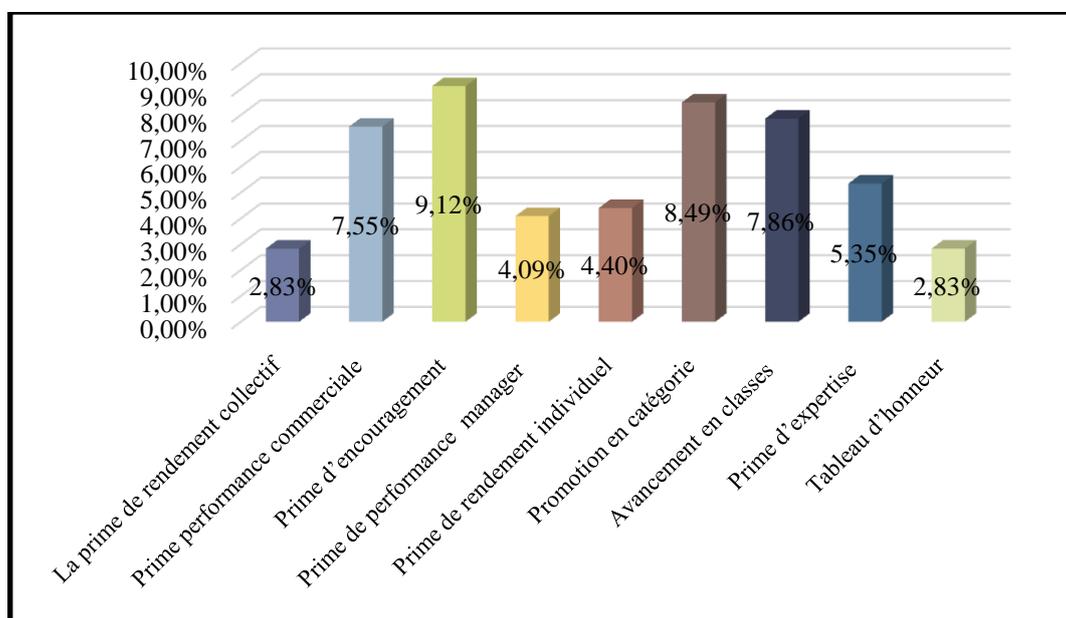
2.2.4.1.2. Description et analyse des éléments de la « rémunération variable »

Quant à la rémunération variable, elle rassemble neuf sous-variables (de niveau 2) et qui sont des éléments de salaire variables. L'étude des fréquences du tableau 28 (page 207), est révélatrice de l'importance de la rémunération variable dans les perceptions des gestionnaires RH interrogés. Dans cette optique, il convient de souligner que la variable « rémunération variables » a été évoquée plus que la rémunération fixe par l'ensemble des répondants, sachant que la rémunération fixe comprend 22 éléments de salaire par rapport à neuf régimes de rémunération variable. Ce résultat est quelque peu surprenant et délicat à interpréter, car la rémunération fixe représente la partie la plus importante dans le rapport de la masse salariale annuelle (document de la masse salariale annuel, 2016), alors : devons-nous entendre que

dans les représentations des gestionnaires des ressources humaines, la « partie fixe » n'est pas tellement importante, à proprement parler, de la rémunération variable, dans une perspective de différenciation ? A-t-elle été si peu citée « la rémunération fixe » du fait que ses composantes sont communes par tous les travailleurs ? Ou le gel des augmentations du salaire de base et des compléments de salaires, depuis le premier juin 2011, dans ses organisations, est-il à prendre en compte dans l'analyse ?

Dans les représentations des interviewés de la fonction RH, la partie variable se compose de neuf éléments de salaire comme la montre la figure 43, ci-dessous.

Figure 43 : composantes de la « rémunération variable » (variables de niveau 2)



Source : réalisé par nos soins

Les composantes de la rémunération variable sont des sous-variables de niveau 2. Elles ont été verbalisées par les acteurs interrogés, comme étant des éléments de rémunération variable ayant pour rôle de récompenser les rendements, les compétences et les performances. Nous avons fait le choix, de les définir en tant que composantes de la rémunération variable directe dédiée à l'augmentation du salaire de base et/ou de prime afin de reconnaître matériellement le rendement et/ou les compétences et/ou les performances individuelles ou collectives ou organisationnelles.

D'après les perceptions des acteurs RH, « les éléments variables de la rémunération sont absolument fondamentaux, et surtout dans les directions où il y a beaucoup de niveaux hiérarchiques et le nombre de travailleurs est élevé. Les agents sont motivés par ces éléments

et incité à réaliser plus de performances, (silence de réflexion), être récompensé, c'est de considérer que je suis utile et je suis capable de réaliser les objectifs et même de les dépasser. L'agent peut donc avoir le sentiment d'être utile et de voir ses efforts et ses compétences reconnues et récompensées. Cela se résulte à partir de ces modes de rémunération.» (Alpha.Cadresupérieur1). De ceci, les éléments de la rémunération méritent une attention particulière.

La variable « rémunération variable » correspondrait, en théorie, à la variable « rémunération variable » dans la typologie de Roussel (1996). Malgré cela, les éléments de la rémunération variable du terrain d'étude, ne se substituent pas aux mêmes composantes de la même catégorie de rémunération variable de Roussel (1996). Dans la typologie de Roussel, la partie variable regroupe les éléments suivants : la prime d'objectif, la prime d'assiduité, la prime de disponibilité, la prime de rendement, la prime de productivité, la prime d'intéressement et la prime de commission sur le chiffre d'affaire. À partir de ces éléments, nous retrouvons uniquement la composante « prime de rendement » dans les pratiques de rémunération variable dans les organisations étudiées.

En fait, en fonction de la politique du groupe Sonelgaz, dans cette catégorie, de « rémunération variable », d'autres variables ont émergé (code niveau 2), il s'agit de la prime d'encouragement, de la prime de performance pour manager, de la prime de performance commerciale, de la promotion en catégorie, de l'avancement en classes, de la prime d'expertise et du tableau d'honneur. Dans ce même cadre s'ajoutent la prime de rendement individuel et la prime de rendement collectif. Ses éléments sont commentés comme suit :

- La prime de performance commerciale est une rémunération destinée à tous les employés des services commerciaux pour rétribuer les efforts et les performances annuelles déployées pour réaliser des résultats et des paramètres commerciaux fixés au préalable. Cette prime est en fonction du salaire de base de chaque employé et du taux des performances calculé sur la base de certains paramètres comme les gains de pertes et les gains en créances.
- La prime de performance pour manager est attribuée aux personnes occupant des postes de cadres supérieurs et de cadres supérieurs seniors. Elle est versée en contrepartie d'un certain niveau de performance généré par les managers des sociétés de Sonelgaz et sur la base de l'évaluation de l'année précédente. Le montant de cette prime est égal à 25% ou 12,5% des montants des salaires de base effectivement perçus dans la période d'évaluation.

- La prime de rendement est destinée à récompenser les efforts du salarié et les rendements déployés pour réaliser des performances liées à la tâche, préalablement définis, dans une période bien précise, en cours du trimestre. Le calcul de cette prime est en fonction de la note de l'évaluation trimestrielle et par rapport au niveau du salaire de base de chaque employé.
- Il convient de souligner que la « prime de rendement collectif » a été évoquée que par les gestionnaires des ressources humaines de la filiale Bêta. En fait, cette pratique n'est adoptée que par les filiales travaux qui fonctionnent en mode projet. Elle a pour objectif de récompenser les efforts déployés par un collectif pour l'amélioration de la performance. Elle se base sur un nombre de paramètres et sur une évaluation périodique trimestrielle. Cependant, son calcul est subordonné à la note de la « prime de rendement individuel » et le niveau du salaire de base.
- Dans les organisations étudiées, il existe qu'une seule prime liée aux performances organisationnelles, il s'agit de la « prime d'encouragement ». Elle est donc spécifique aux organisations étudiées. Elle vise à récompenser les performances organisationnelles. La « prime d'encouragement » a été citée plusieurs fois par les acteurs interrogés. Celle-ci était en cours de traitement au niveau de la direction générale, au moment du recueil des données et des entretiens. Ce résultat reflète les préoccupations des personnes interrogées et il peut s'expliquer, par les attentes des gestionnaires RH sur le taux de cette composante. En fait, durant les entretiens, des intervenants de d'autres services sont venus aux bureaux de la FRH afin de se renseigner sur le taux de cette prime. La « prime d'encouragement » est rétribuée à l'ensemble des employés ce qui lui donne un caractère collectif. Quoique, son calcul final est en proportion de la somme de deux parties par rapport à un taux représentant des résultats organisationnels. La première est calculée en fonction du grade du collaborateur et donc à partir du salaire de base et la seconde partie est déterminée par rapport à la note de la prime de rendement individuel. Nous soulignons également que cette prime est exonérée de la cotisation sociale. C'est peut-être que pour cette raison, il est fort probable que, dans le contexte économique actuel, cette composante soit perçue favorablement aux yeux des agents RH et des autres agents.
- La « promotion en catégorie » et l'« avancement en classes » ont également été citées plusieurs fois par les répondants. Celles-ci étaient en phase de préparation dans les trois organisations lors de la conduite des entretiens. Ces deux régimes sont liés au dispositif

d'évaluation des performances individuelles et donc ses deux composantes sont déterminées en fonction des résultats individuels. La « promotion en catégorie » et l'« avancement en classe » impliquent toutes les deux une augmentation de rémunération dont le salaire de base et de certains éléments de la catégorie des compléments de salaire et de la catégorie de rémunération variable avec un effet rétroactif d'une année. La « promotion en catégorie » est une augmentation d'une catégorie mise en pratique pour récompenser l'acquisition des compétences et la réalisation des performances, c'est une augmentation horizontale dans la grille des salaires. L'« avancement en classe » est une augmentation par une section pour récompenser le plus méritant suite à la réalisation des performances, c'est une augmentation verticale dans la grille des salaires. Ces deux régimes de rétribution sont attribués après une évaluation trimestrielle des rendements et une appréciation annuelle des compétences et des performances, d'une année donnée, selon les critères de sélection et les quotas décidés auparavant. Généralement, c'est 6% pour la promotion en catégorie et 9% pour l'avancement en classe par rapport à l'effectif total de la filiale.

- La prime d'expertise est une prime qui a été évoquée à plusieurs reprises par les gestionnaires de la GRH dans le cadre de la variable « rémunération variable ». Celle-ci a pour objectif de reconnaître les compétences acquises par l'employé. Le montant de cette prime est déterminé sur la grille des salaires. Ce montant est égal à la différence entre le salaire de base correspondant au classement actuel de l'employé et de la catégorie supérieure. Elle est allouée dans le cadre des campagnes de promotion en catégories et d'avancements en classes, en d'autres termes par rapport aux notes des appréciations annuelles et selon, les quotas fixés par groupe socioprofessionnel.
- Le tableau d'honneur est une rétribution qui a été évoquée pas mal de fois par les acteurs RH. En plus de la gratification symbolique, le tableau d'honneur est une forme de rémunération liée au mérite. Il est destiné à récompenser les travailleurs qui ont réalisé des qualités de travail exceptionnelles avec une conscience professionnelle exemplaire. Il se calcule en fonction de dix fois le salaire de base correspondant au classement de l'employé.

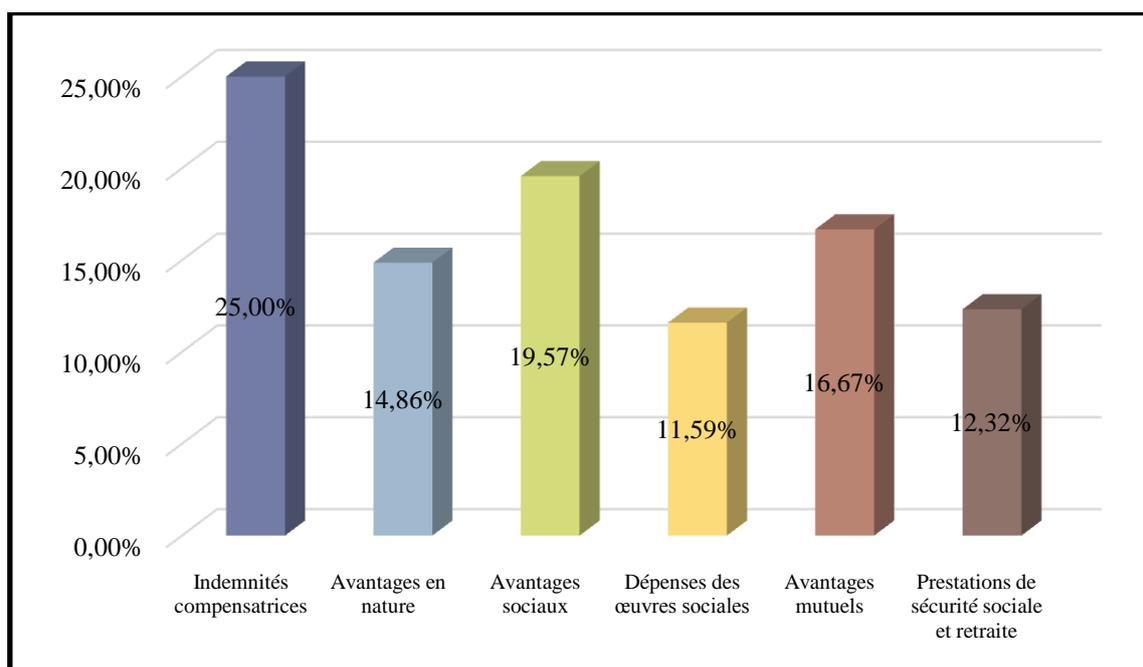
Il convient de souligner que bien que la « rémunération variable » a été citée plus que la « rémunération fixe », elle ne représente que 30% dans le rapport de la masse salariale avec des disparités sensiblement importantes entre les employés, et notamment au sein des trois filiales en cas d'étude. D'après le document de la masse salariale, la « rémunération variable » représente 29,86 % pour la filiale Alpha, 28,57 % pour la filiale Bêta et 26,54 % pour la filiale

Gamma. Néanmoins, les éléments de la rémunération variable sont liés soit au rendement, soit aux compétences, soit aux performances ou soit un panachage entre ces trois paramètres. Ces pratiques témoignent d'une volonté d'individualisation et de différenciation de traitement des rémunérations. En effet, le montant de la majorité de ses primes est déterminé en fonction du salaire de base qui correspond au grade de l'employé. Dans cette optique, la rémunération variable est très centrée sur le salaire de base de l'individu pour déterminer les autres régimes de rétribution, autrement dit, la rémunération variable est calculée en fonction du classement du salarié sur la grille des salaires.

2.2.4.2. Description et analyse des variables relatives à la rémunération indirecte

Selon Coutrot et Madinier (1987), la rémunération indirecte regroupe les avantages en nature, les dépenses d'œuvres sociales, les mutuelles et les retraites. À cet ensemble, Donnadiou (1986), incite à ajouter une catégorie réservée aux frais dépensés par les employés. Toutefois, dans les trois filiales, la rémunération indirecte représente une boîte noire pour les gestionnaires RH interrogés. Elle comporte plusieurs éléments dont il n'est pas possible d'avoir un aperçu exhaustif et très précis en vue du nombre très élevé de composantes existantes et des référentiels, et en particulier celles qui sont gérées par deux autres filiales : le F.O.S.C (fonds des œuvres sociales et culturelles des travailleurs des industries électriques et gazières) et la M.U.T.E.G (mutuelle générale des travailleurs des industries électriques et gazières). Néanmoins, nous nous sommes appliqués, ici, à restituer de manière fidèle les perceptions des acteurs RH qui gèrent et qui bénéficient au même titre que les autres employés des éléments de la rémunération globale. Nous avons préféré de restituer dans la variable « rémunération indirecte » que les variables du premier niveau pour faciliter la lecture de cet ensemble. La figure 44 illustre l'ensemble des sous-variables de la catégorie de rémunération indirecte.

Figure 44 : composantes de la « rémunération indirecte » (variables de niveau 1)



Source : réalisé par nos soins

Parmi les quatre variables de la rémunération indirecte de Roussel (1996), nous retrouvons trois variables, à savoir : « les indemnités-remboursements- primes-participations » pour frais divers », « des avantages en nature » et « les dépenses sociales et loisirs » que nous avons respectivement ré-intitulées « indemnité compensatrice », « avantages en nature » et « œuvre sociale » pour tenir compte des terminologies utilisées par les acteurs de ces organisations. En revanche, nous incluons la variable des « régimes complémentaires de retraite et de prévoyance » dans une autre catégorie, à savoir les « prestations de sécurité sociale et la retraite » pour tenir compte des prestations de la sécurité sociale au même titre que les régimes de retraite dans le contexte de cette étude. De plus, deux variables ont émergé pour cette catégorie, il s'agit des « avantages sociaux » et des « avantage de la mutuelle. Ces six variables ont un sens pour les gestionnaires de la fonction ressources humaines. Elles sont commentées comme suit :

- Indemnités compensatrices : la variable des « indemnités compensatrices » comprend les composantes de rémunération qui ont pour objectif de couvrir totalement ou partiellement les dépenses engagées par le collaborateur pour assurer l'exercice du travail. Dans les trois filiales, cette variable regroupe les éléments suivants : l'indemnité forfaitaire de transport, l'indemnité de véhicule, l'indemnité de panier, le remboursement des frais de missions, l'indemnité de déplacement, l'indemnité locative de logement, l'indemnité du plan

véhicule, le remboursement de frais de téléphone, les tickets de restaurant d'entreprise et le transport assuré par l'entreprise. Dans ce niveau de catégorisation, l'indemnité forfaitaire de transport et l'indemnité de panier sont les éléments les plus cités par les participants. De plus, ses composantes sont gérées au niveau des services de gestion des ressources humaines des trois filiales.

- Avantages en nature : dans le modèle de la rémunération globale proposé par Roussel (1996), les avantages en nature sont les éléments de rémunération en nature comme les biens et les services fournis à un prix réduit, mis à disposition ou offerts aux travailleurs. Ces éléments sont gérés par l'employeur. Elles peuvent également être assurées par des entreprises extérieures en proposant des biens et des services à des prix réduits. Cette catégorie inclut en plus les avantages qui sont utilisés par l'employé sans accord explicite de l'employeur. Dans cette étude, cette variable désigne, dans le contexte des filiales de Sonelgaz, la mise à disposition ou l'octroi d'un bien ou d'un service gratuit, de type : de véhicule de fonction, de véhicule de service, de logement de fonction, d'assurance automobile, des avantages en énergie et des points gratuits en énergie. Ces éléments permettent aux employés qui en bénéficient de faire des économies sur tous ou une partie des frais qu'ils auraient dû engager à titre privé.
- Avantages sociaux : les « avantages sociaux » correspondent aux formes de salaires liés à des événements d'importance sociale. Elles sont spécifiques aux sociétés de Sonelgaz. Elles correspondent au salaire unique pour la femme au foyer, à la gratification de la journée internationale de la femme, à la bonification des enfants de Chouhada, aux absences rémunérées pour convenances personnelles, à l'indemnité de décès, à la prime de complément salarial pour Aid El Adha, à la prime de scolarité et au trousseau scolaire. Les « avantages sociaux » sont subordonnés à la culture de Sonelgaz, de son historique, aux conditions de travail de l'organisation, et aux écrits conventionnels.
- Dépenses des œuvres sociales : dans cette variable ne rentrent en ligne de compte que les dépenses des œuvres sociales qui sont gérées par la filiale F.O.S.C (fonds des œuvres sociales et culturelles des travailleurs des industries électriques et gazières). Le F.O.S.C « *a pour mission d'engager et développer toute action tendant à contribuer à l'amélioration du bien-être physique et moral des travailleurs de Sonelgaz et leurs familles* » (Gamma.AGPP3). Les dépenses des « œuvres sociales » sont segmentées en quatre catégories, il s'agit des dépenses pour médecine sociale, des dépenses pour action sociale,

des dépenses pour vacances et séjours et des dépenses pour activités sportives et culturelles. Les dépenses pour médecine sociale prennent en charge des prestations médicales et de santé comme la médecine générale, la pédiatrie, les soins infirmiers, la cardiologie, la chirurgie dentaire, les analyses médicales, les prestations d'imagerie, etc. Les dépenses pour action sociale regroupent les attributions pour mariage, pour circoncision des enfants, pour les prestations familiales auprès des enfants en crèche, pour les funérailles en cas de décès d'un agent Sonelgaz, pour l'achat d'un logement ou pour l'aménagement, pour les récompenses attribuées aux lauréats du baccalauréat pour les enfants du personnel du groupe Sonelgaz, etc. Les dépenses pour vacances et séjours correspondent aux programmes de vacances au niveau national ou à l'étranger. Les dépenses pour activités sportives et culturelles regroupent les programmes de spectacles d'animations et les tournois sportifs à l'échelle nationale et internationale. Cet ensemble d'éléments de rémunération ne figure pas dans les autres typologies sur la rémunération indirecte mais pour faciliter notre recherche nous les incluons tous dans la catégorie des dépenses des œuvres sociales.

- Avantages de la mutuelle : la variable « avantages mutuelles » est une variable émergente, et donc spécifique aux organisations étudiées. Elle vise à améliorer les conditions de vie des travailleurs de Sonelgaz et de leurs familles, en couvrant les prestations de différents domaines de vie (famille, travail, vie personnelle et sociale). Elles interviennent en complément à la sécurité sociale et à la retraite. Les avantages mutuels sont gérés par la filiale M.U.T.E.G (mutuelle générale des travailleurs des industries électriques et gazières). Les avantages de la mutuelle impliquent une contribution financière symbolique des travailleurs de Sonelgaz. Les « avantages de la mutuelle » se composent de six sous-variables, à savoir les prestations spécifiques, les prestations en nature, les secours décès, les aides sociales, la retraite complémentaire et les prêts mutuels. Les prestations spécifiques contiennent un ensemble d'éléments comme les cures thermales, le forfait lunetterie, la prime layette, la prime circoncision, l'imagerie médicale, etc. Les prestations en nature correspondent aux remboursements des frais pharmaceutiques, des frais médicaux, des actes de consultation médicale, etc. Les secours décès se composent du capital secourt décès, des frais funéraires et des frais d'obsèques. Les aides sociales comprennent les aides aux orphelins mineurs et majeurs sans ressources, les aides aux invalides, les aides pour un accouchement, les aides pour l'achat des appareils médicaux comme le tensiomètre, les aides pour des actes dentisterie, le remboursement des

actes chirurgicaux, etc. La retraite complémentaire correspond aux aides de départ à la retraite et aux suppléments de retraite. Les prêts de la M.U.T.E.G regroupent le prêt pour mariage, le prêt exceptionnel et des prêts pour différentes formes de logement.

- Prestations de sécurité sociale et retraite : selon Roussel (1996), les éléments de rémunération dont les cotisations sont assurées par l'employeur et les employés méritent une attention particulière dans le cadre d'une catégorie intitulée « régimes complémentaires de retraite et de prévoyance ». Cette catégorie reflète les éléments de la sécurité sociale et de la retraite. Dans les représentations des interviewés, cette catégorie est verbalisée comme étant des « prestations de sécurité sociale et de retraite ». Ces prestations sont assurées par la caisse nationale des assurances sociales des travailleurs salariés (C.N.A.S) et la caisse nationale des retraites (C.N.R). Ces prestations sont financées par les contributions de l'employé à raison de 9% et la contribution de l'employeur par le versement de 26% du salaire du poste de l'employé. Ces prestations comprennent l'assurance maladie, l'assurance maternité, l'assurance invalidité, l'assurance décès, les allocations familiales et les régimes de retraite.

2.2.5. Eléments de synthèse de l'étude qualitative et discussions des résultats

L'étude qualitative sur les pratiques de rétribution tangible a permis d'élaborer des catégories d'éléments de la rémunération globale que les responsables des ressources humaines peuvent utiliser comme variables d'action. Le modèle englobe une partie directe et une autre indirecte. La rémunération directe est composée d'un salaire fixe (salaire de base), les compléments individuels et les éléments de la partie variable. La partie variable englobe les formes de rétribution liées aux performances individuelles, collectives et organisationnelles. La rémunération indirecte regroupe un ensemble de catégorie de rémunération associée aux remboursements de frais divers, des avantages sociaux, de mutualisation, de sécurité sociale et de retraite. Ce modèle se structure donc autour de onze variables : rémunération fixe, compléments liés aux conditions de travail, compléments liés au mode d'organisation du travail, primes particulières à caractère exceptionnel, rémunération variable, indemnités compensatrices, avantages en nature, avantages sociaux, dépenses des œuvres sociales, avantages mutuels et les prestations de sécurité sociale et de retraite. Le modèle permet de prendre en considération quatre-vingt-dix-sept 97 éléments de la rémunération recensés après l'analyse documentaire. Pour faciliter la première étude, des regroupements ont été décidés en suivant les recommandations des différentes approches d'une part et en même temps cette condensation nous facilitera la deuxième étude en élaborant un questionnaire qui ne sera pas

jugé excessivement long à remplir par les employés. En somme, il existe une palette de rétribution très riche pour répondre à la diversité des attentes des employés dans un cadre de personnalisation et de différenciation et afin d’optimiser les performances individuelles.

Les résultats préliminaires issus de cette étude confirment que la typologie de Patrice Roussel est pratiquement similaire à ce qui est pratiqué dans cette organisation –la Sonelgaz-, car selon les interviewés, le modèle de Patrice Roussel est le plus enseigné dans les modules de management des ressources humaines au niveau de la filiale I.F.E.G (institut de formation en électricité et gaz). Mais pour construire un modèle adéquat aux pratiques actuelles, il est nécessaire de prendre en compte les autres typologies. Ceci est confirmé par les agents qui ont effectué des formations professionnelles spécialisées dans la GRH au sein de la filiale de formation en électricité et gaz : I.F.E.G. Toutefois, la corroboration entre les données théoriques et les données empiriques font apparaître ce qui suit : 1) les sociétés du groupe Sonelgaz ne pratiquent pas la rémunération différée, c’est-à-dire les éléments de l’épargne salariale : l’intéressement, la participation, le plan d’épargne d’entreprise, le plan d’épargne interentreprises, le plan d’épargne pour la retraite collective et le stock-option ; 2) certains éléments de salaire ne sont pas pratiqués par les filiales du groupe Sonelgaz comme le 13^{ème} mois et le 14^{ème} mois ; 3) la partie de la rémunération indirecte est très riche sur ses éléments statutaires ; et autres ; 4) certains éléments de salaire sont similaires aux composantes de la typologie de Roussel (1996), sauf que le champ lexical change. Toutefois, il convient de souligner les points de convergence et de divergence entre le modèle que nous proposons et la typologie de Roussel (1996). Cette analyse est présentée dans le tableau ci-dessous :

Tableau 32 : comparaison synoptique entre le modèle proposé de la RG et la typologie de Roussel (1996)

Rémunération directe	Rémunération indirecte
Rémunération fixe Rémunération variable Revenu différé	Indemnités-remboursements-primes-participations pour frais divers (remplacé par indemnités compensatrices) Avantages en nature Avantages sociaux Dépenses sociales et loisirs (remplacé par dépenses des œuvres sociales) Avantages mutuels Régimes complémentaires de retraite et de prévoyance (remplacé par prestations de sécurité sociale et retraite)

Source : réalisé par nos soins

La comparaison synoptique entre le modèle que nous proposons et la typologie de Roussel (1996) est fondée sur l'analyse des résultats issus de l'étude qualitative et en particulier par rapport aux variables de premier niveau et de second niveau. Ce rapprochement est facilité par ce travail de confrontation :

- Une variable d'action en couleur noire signifie que cette catégorie de la rémunération est similaire au champ lexical utilisé dans les entreprises étudiées. Le contenu de ce type de catégorie diffère parfois sensiblement en termes d'éléments de salaire qu'elle regroupe.
- Une variable d'action en couleur rouge et barrée par une ligne signifie que cette catégorie de la rémunération a été supprimée, car elle n'est pas pratiquée par les entreprises étudiées.
- Une variable d'action en couleur bleue signifie que cette catégorie de la rémunération a été modifiée pour préciser le champ lexical utilisé dans les entreprises étudiées.
- Une variable d'action en couleur verte signifie que cette catégorie de la rémunération est émergente, car elle est spécifique aux entreprises étudiées.
- Une variable d'action en couleur orange signifie que cette catégorie de la rémunération est similaire au champ lexical utilisé dans les entreprises étudiées, mais le contenu diffère radicalement de la matrice initiale de la typologie de Roussel (1996).

L'analyse des données qualitatives fait apparaître que le système de rémunération de ses sociétés est fondé sur le poste et le grade. Quant à la rémunération liée aux compétences et celle liée aux performances, elles sont définies sur la base de l'augmentation du salaire de base et des primes. L'objectif de ces régimes de rétribution est de motiver le salarié en vue des compétences et des performances futures et de satisfaire leurs besoins en termes de récompense. Toutefois, la rémunération des travailleurs est concentrée sur la partie fixe, alors que les gestionnaires des ressources humaines ont démontré dans leurs propos une volonté d'individualisation. Selon eux les travailleurs donnent une grande importance aux éléments de la partie variable et attendent dans la logique des résultats une différenciation fondée sur la reconnaissance et la récompense des compétences et des performances. En somme, le système de rémunération est fondé sur le poste de travail avec une volonté de personnalisation et d'individualisation des prestations de salaire.

Cependant, cette typologie ne peut être généralisée sur toutes les filiales, car elle est limitée par la méthode adoptée. Afin d'affiner le modèle et pour lui donner du crédit dans les

différentes filiales, nous allons administrer un questionnaire au niveau des structures RH des filiales du groupe Sonelgaz. Nous voudrions tenter, dans la prochaine phase d'étude quantitative de proposer un modèle dont les catégories sont perçues par les autres gestionnaires des ressources humaines des autres filiales comme distinctes les unes des autres.

3. Étude quantitative via un questionnaire

3.1. Enquête de terrain

Le modèle de la rémunération qui vient d'être proposé via l'enquête précédente, rassemble onze variables. Nous avons répertorié dans chacune d'elles, les composantes de rémunération qu'elles comprennent selon 1) l'analyse de différentes approches (chapitre1, section 2) ; 2) l'analyse de la documentation ; et 3) l'analyse des discours des interviewés pour la catégorisation. Cette étude a pour objectif de proposer un modèle qui permet aux employés qui vont être interrogés dans la deuxième étude à repérer facilement chaque composante de leur rémunération dans l'une des catégories proposées. Cependant, cette proposition n'est examinée que dans trois filiales. Or, les composantes qui, d'après l'étude qualitative, appartiennent à l'une des catégories proposées, sont-ils perçus comme faisant effectivement partie par les autres gestionnaires de la fonction RH des autres filiales ? Pour répondre à cette question qui vise la généralisation du modèle dans le groupe Sonelgaz, il nous a paru nécessaire d'élargir l'étude en lançant un questionnaire auprès d'autres acteurs. En fonction de cette étude quantitative et des réponses apportées aux différentes questions, un modèle sera retenu par la suite pour évaluer l'efficacité des rémunérations à optimiser ou non la performance individuelle.

3.2. Réalisation de l'enquête

La réalisation d'étude quantitative est succinctement exposée. La confection du questionnaire est d'abord présentée, suivie de la description du terrain d'enquête et de l'échantillon.

3.3. Élaboration, administration du questionnaire et description de l'échantillon

L'étude qualitative a permis de recenser quatre-vingt-dix-sept 97 éléments de salaire. À partir de cet ensemble, nous avons élaboré un questionnaire. Ce questionnaire a bénéficié des critiques du directeur de thèse, puis des doctorants de l'atelier doctoral en GMRH et enfin par des responsables des ressources humaines des trois filiales. Après avoir apporté des simplifications et des améliorations des questions, les questionnaires ont été diffusés dans 11

filiales (04 de métier de base, 03 de métier travaux et 04 de métier périphériques) auprès des acteurs de la fonction RH. À partir de ce formulaire, il est demandé aux participants à indiquer dans quelle catégorie, parmi les onze variables proposées, appartiennent les éléments de rémunération. L'administration du questionnaire a été effectuée entre mai 2016 et juillet 2016. Ainsi, 60 gestionnaires de la FRH ont été interrogés dont 52 personnes ont remis un questionnaire exploitable. Le taux de retour est donc de 98,70%. Les caractéristiques des participants sont présentées dans le tableau 33.

Tableau 33 : acteurs participants à la construction du modèle de rémunération (via le questionnaire)

Filiale CSP	Filiales métiers de base (04)	Filiales métiers périphériques (04)	Filiales métiers travaux (03)	Total par CSP
DRH et chef de service	07	05	01	13
Cadre RH	08	07	04	19
Gestionnaires RH	11	06	03	20
Total par filiales	25	18	08	52

Source : réalisé par nos soins

La population interrogée est de genre masculin à 57,70% et féminin à 42,30%. Sa moyenne d'âge est de 34 ans. L'ancienneté moyenne dans l'entreprise est de 11 ans. L'échantillon est composé de cadres supérieurs séniors (01,92%), de cadres supérieurs (23,07%), de cadre (36,53%) et d'agents de haute maîtrise (38,46%).

3.4. Méthode d'analyse et résultats de classification des composantes de la rémunération globale

Sur la base de la majorité absolue des réponses, les composantes de la rémunération globale sont répertoriées dans l'une des onze catégories proposées par l'étude qualitative. Cette démarche repose sur une simple analyse effectuée par la méthode des tris à plat via le logiciel SPSS 20. Les résultats de cette étude sont présentés dans les deux tableaux 34 et 35, ci-dessous.

Tableau 34 : classification des éléments de rémunération directe

Classification des éléments de salaire dans la catégorie de rémunération directe			
Rémunération fixe	%	Rémunération variable	%
• Salaire de base (élément principal)	100%	• Prime de rendement collectif	15,3%
Complément de salaire	%	• Prime de rendement individuel	99,6%
Indemnités liées aux conditions de travail		• Prime d'encouragement	89,5%
• Indemnité d'expérience professionnelle	97,7%	• Prime de performance pour manager	60,1%
• Indemnité de nuisance	95,4%	• Prime performance commerciale	28,6%
• Indemnité de zone	89,3%	• Promotion en catégorie	97,2%
• Prime de responsabilité	92,6%	• Avancement en classes	89,8%
Indemnités liées au mode d'organisation	%	• Prime d'expertise	63,7%
• Indemnité de travail posté	62,2%	• Tableau d'honneur	14,5%
• Indemnité des heures supplémentaires	96,5%		
• Indemnité d'astreinte	78,5%		
• Indemnité de congé annuel	97,7%		
• Indemnité de disponibilité des conducteurs	61,0%		
• Prime de relève	54,3%		
• Prime de caisse	56,3%		
• Allocation d'achat de téléphone mobile	52,0%		
• Prime pour les chargés de la sureté	51,9%		
• Heures de récupération	77,1%		
Les primes particulières à caractère exceptionnel	%		
• Traitements de mise à la retraite	78,9%		
• Médaille et diplôme de travail	82,6%		
• Indemnité d'intérim	63,2%		
• Prime de coordination	54,8%		
• Prime anti-fraude	51,1%		
• Prime d'inventaire	53,4%		
• Prime de bilan	66,2%		

Source : réalisé par nos soins

Tableau 35 : regroupement des composantes de rémunération indirecte

Classification des éléments de salaire dans la catégorie de rémunération indirecte			
Indemnités compensatrices	%	avantages sociaux	%
• Indemnité forfaitaire de transport	57,2%	• Salaire unique	67,3%
• Indemnité de véhicule	51,5%	• Gratification journée internationale de la femme	85,6%
• Indemnité de panier	58,1%	• Bonification enfants de Chouhada	51,3%
• Remboursements frais de missions	55,3%	• Absences rémunérées pour convenances personnelles	88,9%
• Indemnité de déplacement	52,3%	• Indemnité de décès	56,1%
• Indemnité locative de logement	51,9%	• Prime de complément salarial	57,8%
• Indemnité plan véhicule	58,8%	• Prime de scolarité	72,6%
• Remboursement de frais de téléphone	52,4%	• Trousseau scolaire	74,2%
• Tickets de restaurant d'entreprise	52,9%	Avantages mutuels	%
• Transport assuré par l'entreprise	53,8%	• Prestations spécifiques	58,7%
Avantages en nature	%	• Prestation en nature	62,8%
• Véhicule de fonction	56,7%	• Secours décès	51,3%
• Véhicule de service	68,9%	• Aides sociales	53,4%
• Avantage énergie	88,8%	• Retraite complémentaire	74,4%
• Point gratuits	66,5%	• Prêts mutuels	80,1%
• Assurance automobile	53,2%	Prestations de sécurité sociale et retraite	%
• Logement de fonction	54,1%	• Assurance maladie	62,7%
Dépenses des œuvres sociales	%	• Assurance maternité	65,7%
• Dépenses pour médecine sociale	52,3%	• Assurance invalidité	53,2%
• Dépenses pour action sociale	64,7%	• Assurance décès	79,8%
• Dépenses pour vacances et séjours	55,2%	• Allocations familiales	78,5%
• Dépenses pour activités sportives et culturelles	73,9%	• Régimes de retraite	97,4%

Source : réalisé par nos soins

L'analyse des résultats issus des deux tableaux précédents conduit aux conclusions suivantes :

Pour plus de transparence dans ce travail de recherche et en particulier en matière de comparaison entre la démarche quantitative et la démarche qualitative, nous ne reproduisons pas ici les mêmes analyses de la première étude qualitative. Nous nous contentons de présenter le pourcentage le plus important par la technique du tri à plat. Nous aborderons donc uniquement les résultats des deux tableaux 34 et 35 par rapport aux onze catégories de la rémunération globale.

Sur les 97 composantes de rémunération, 94 (96,1%) éléments ont pu être répertoriés dans les catégories de rémunération proposées. Ce résultat est obtenu sur la base de la majorité absolue des réponses données par les gestionnaires des ressources humaines ayant répondu au questionnaire. Les catégories proposées permettent ainsi de classer la majorité des composants de la rémunération en fonction de l'opinion du plus grand nombre des participants. Cette enquête révèle ainsi l'intérêt de modèle.

Il convient à souligner, qu'il y a une diminution dans les taux de classification des éléments de rémunération et donc une différence dans le jugement de regroupement des composantes de la rémunération dans les onze catégories proposées. Nous estimons que cela est dû aux réponses des gestionnaires RH nouvellement recruté et qui n'ont pas encore expérimenté l'ensemble des éléments de la rémunération. En fait, 17% des participants ont une ancienneté de moins de quatre ans dans le métier des ressources humaines. Cependant, tous les éléments figurant dans les deux tableaux, leurs taux dépassent le seuil de 50% ce qui est acceptable sauf pour la prime de rendement collectif, la prime performance commerciale et le tableau d'honneur. Ces éléments qui ont eu des réponses très réduites, ont respectivement les taux les très bas de 15,3%, de 28,6% et de 14,5%.

La prime de rendement collectif n'a été désignée que par les acteurs RH qui travaillent dans les filiales métier travaux. Elle n'a pas été indiquée par les autres filiales, car cette pratique de rétribution n'est adoptée que par les filiales qui fonctionnent en mode projet. Quant à la prime de performance commerciale, elle a été indiquée que par les filiales du secteur commercial et elle est attribuée après approbation du président directeur général dans le but d'améliorer les résultats économiques des services commerciaux. Enfin, le tableau d'honneur est assez peu pratiqué, car il est utilisé parfois pour récompenser le meilleur travailleur. Cependant, nous avons décidé de laisser ses éléments dans le modèle comme étant des composantes de la rémunération variable, car elles reflètent des caractères exceptionnels de performance d'une

part et elles ont été évoquées par les participants de l'enquête par entretien comme étant très importante d'autre part.

3.5. Eléments de synthèse et discussions des résultats qualitatifs et quantitatifs de l'étude un : proposition d'un modèle sur la rémunération globale

Une étude qualitative a été lancée pour identifier les pratiques de rémunération dans le terrain d'étude d'une part et afin de proposer un modèle de la rémunération globale d'autre part. À partir de cette enquête nous avons recensé 97 composantes qui peuvent être regroupées dans onze catégories (variables). Ces onze catégories structurent la rémunération globale et ainsi donc notre modèle. Pour donner du crédit à cette typologie et afin d'affiner notre proposition, nous avons lancé une enquête par questionnaire. À partir des présentations des acteurs RH, la typologie est acceptable. Ces derniers ont classé les éléments de la rémunération dans les catégories sur la base de la majorité absolue des opinions exprimées.

L'enquête réalisée à partir d'un échantillon de 52 gestionnaires de la fonction ressources humaines propose des résultats permettant d'apprécier la qualité de regroupement des composantes de rémunération dans les onze catégories, mais elle ne donne pas des descriptions sur le jugement des acteurs en matière de classification. Cette dernière limite, est levée par l'étude qualitative où les 18 premiers participants ont donné plus de précisions malgré que leur niveau hiérarchique dans le groupe Sonelgaz ne leur permet pas tellement d'être informé sur tous les objectifs de l'implantation des différents régimes de rétribution tangible.

Les résultats issus de l'enquête quantitative corroborent avec les résultats obtenus lors de l'étude qualitative. Elles donnent du crédit au modèle aux niveaux de onze (11) filiales du groupe Sonelgaz. Néanmoins, l'enquête quantitative fait apparaître que trois composantes de la rémunération variable ne sont pas généralisées dans toutes les filiales, il s'agit de la prime de rendement collectif, de la prime performance commerciale et du tableau d'honneur. Cependant, pour des raisons managériales résultantes de l'étude qualitative, ces trois éléments de salaires seront retenus dans notre modèle. En effet, l'étude qualitative a illustré que la prime de rendement collectif est un régime important qui est implicitement liée aux compétences individuelles pour amorcer les compétences collectives afin de générer des performances collectives d'une part et elle est sources d'élimination du passager clandestin d'autre part. Les entretiens ont révélé également que la prime de performance commerciale est un outil de management de la performance très important au niveau de certaines

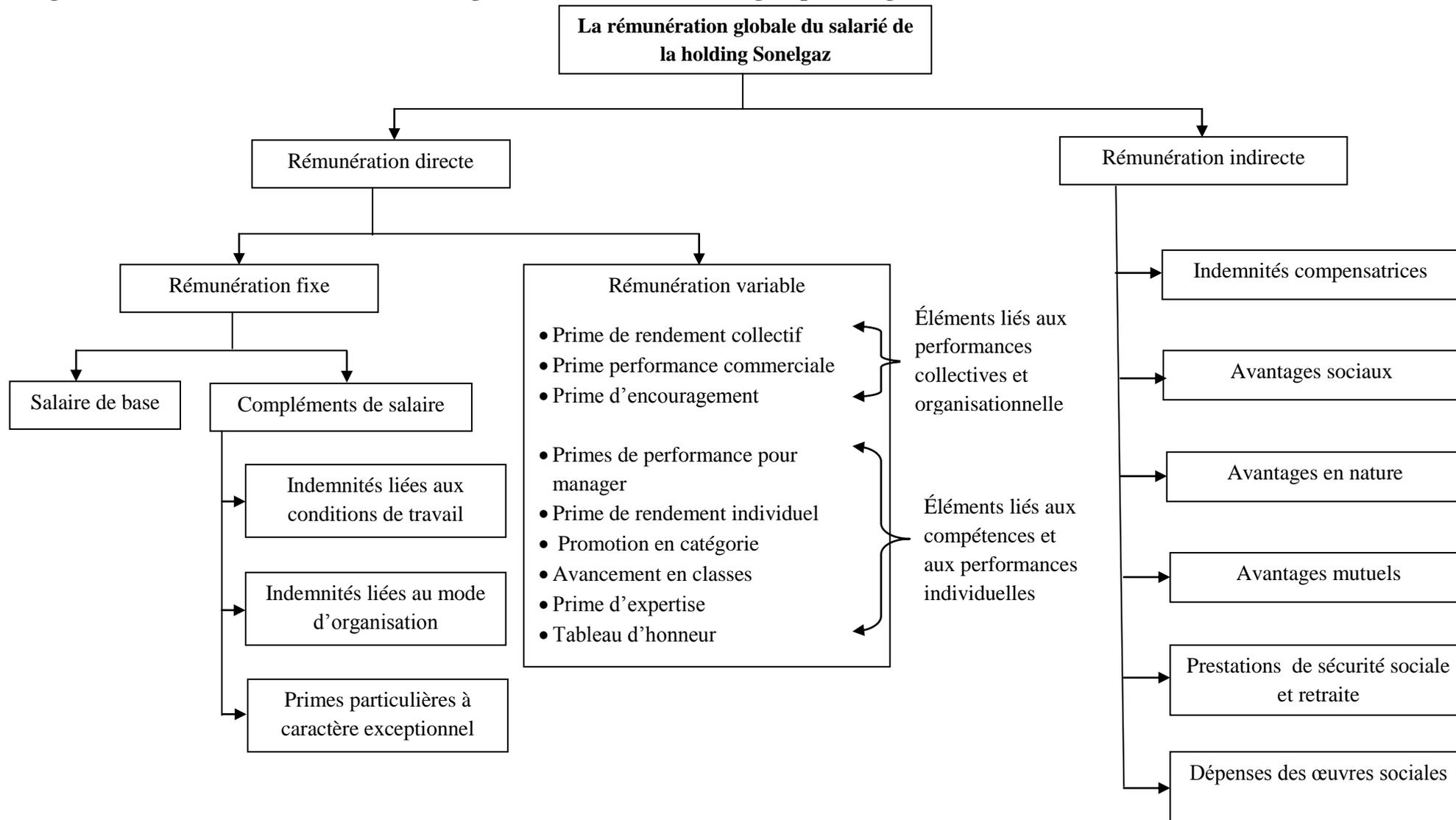
organisations. La recherche qualitative a divulgué en plus que le tableau d'honneur est une source de compétitivité entre les employés pour créer une sorte de tournois entre eux et récompenser les meilleurs d'entre eux.

Concernant les caractéristiques de la rémunération globale, l'analyse des données fait apparaître que le système de rémunération de ses entreprises repose sur des mécanismes des acquis sociaux obtenus progressivement par les employés et plus précisément par la détermination du salaire en fonction du poste occupé et la progression du salaire par l'ancienneté d'une part et à la récompense des compétences acquises et des performances réalisées d'autre part. Cette politique salariale relève de la culture égalitariste socialiste et du modèle à statut, mais elle a une tendance à se glisser vers le modèle évolutif intégratif de la reconnaissance des compétences et des performances (Martory & Crozet, 2016).

La rémunération liée aux performances est définie sur la base de l'augmentation du salaire de base et des primes individuelles, collectives et organisationnelle. Quant à la rémunération des compétences, elle est déterminée par l'évaluation des savoir-faire et des comportements et par le versement des promotions en grade, des avancements en classes et de la prime d'expertise. Ces éléments de rémunération sont spécifiques et communes au secteur de l'électricité et du gaz. L'objectif de ces formes de rétribution est de motiver les salariés en vue des performances futures d'un côté et de satisfaire leurs besoins en termes de reconnaissance et de récompense d'un autre côté. Toutefois, la rémunération des travailleurs est concentrée sur la partie fixe (le salaire de base et les compléments salariaux) et sur la partie variable. D'après les gestionnaires de la fonction RH, les salariés donnent une grande importance aux éléments de la partie variable et attendent dans la logique des résultats une différenciation fondée sur la reconnaissance des compétences et la récompense des performances.

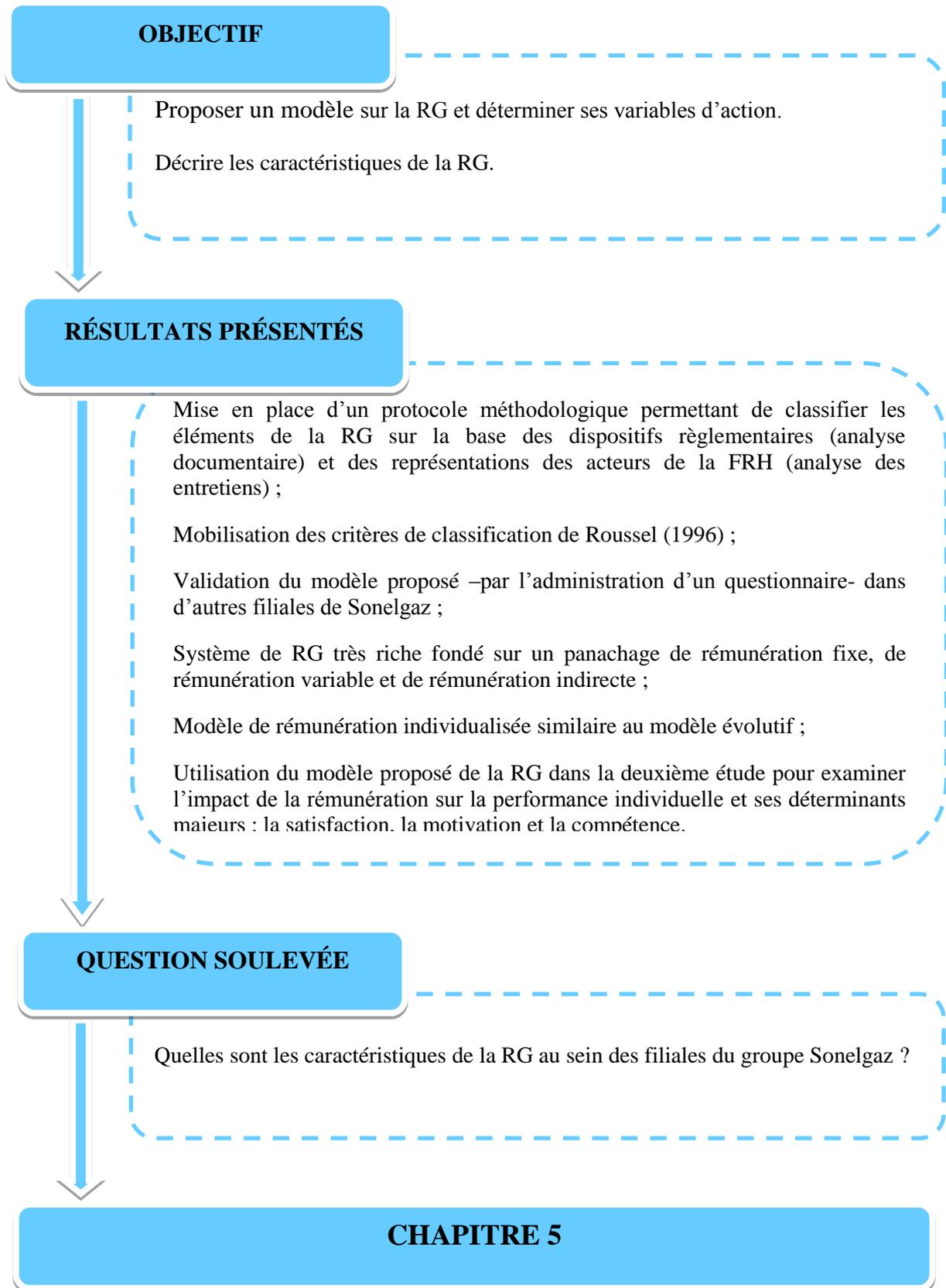
Le modèle synoptique de la rémunération globale est illustré par la figure 45 ci-après.

Figure 45 : architecture de la rémunération globale du collaborateur du groupe Sonelgaz



Source : élaboré par nos soins.

Figure 46 : synthèse de la section 2 du chapitre 4



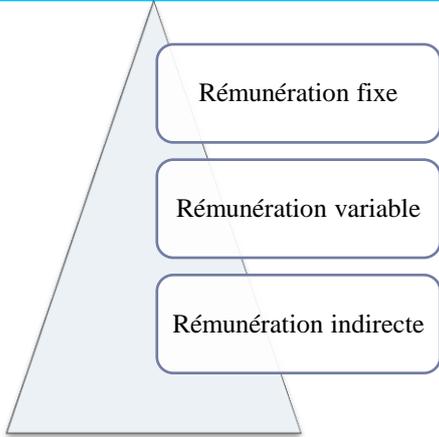
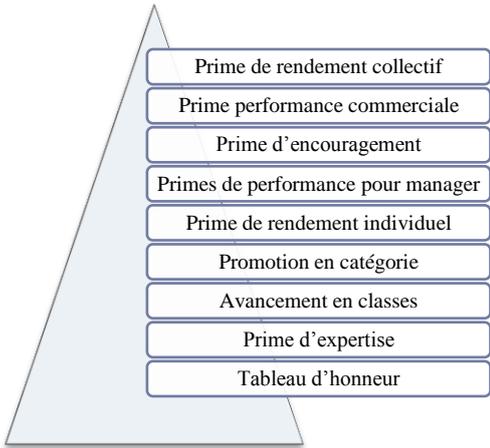
Conclusion

Dans cette première étude, notre objectif visait à explorer et à enrichir le concept de la rémunération globale au sein des filiales du groupe Sonelgaz. Pour cela, nous avons identifié et nous avons décrit les principales variables d'action de la rémunération globale, il s'agit de la rémunération directe, la rémunération fixe, la rémunération variable et la rémunération indirecte. Ceci a été concrétisé en recensant, d'après les différentes typologies identifiées dans la littérature, et en particulier le modèle de Roussel (1996) et de ses critères de classification, les composantes de la rémunération globale. Cette classification a permis de prendre en considération les pratiques des rémunérations spécifiques aux entreprises étudiées.

Sur la base d'une étude qualitative et quantitative, réalisés auprès des gestionnaires de la fonction ressources humaines, nous avons pu caractériser et définir les principaux éléments qui structurent la rémunération globale. Ainsi, la rémunération globale englobe deux catégories : la rémunération directe et la rémunération indirecte. La rémunération directe est composée d'un salaire fixe (salaire de base), les compléments individuels et les éléments de la partie variable. La partie variable englobe les formes de rétribution liées aux compétences individuelles et aux performances individuelles, collectives et organisationnelles. La rémunération indirecte regroupe un ensemble de catégorie de rémunération associée aux remboursements de frais divers, des avantages sociaux, de mutualisation, de sécurité sociale et de retraite.

Le modèle proposé de la rémunération globale va être utilisé dans la deuxième étude pour examiner l'impact de la rémunération sur la performance individuelle au travail. Ceci en examinant les effets recherchés par les praticiens sur les déterminants majeurs de la performance au travail : la satisfaction, la motivation et la compétence, par l'utilisation des composantes de la rémunération. Toutefois, pour des raisons opérationnelles nous travailleront dorénavant uniquement sur trois catégories qui demeurent centrales pour notre étude, il s'agit de la rémunération fixe, de la rémunération variable, et de la rémunération indirecte pour faciliter l'enquête de la deuxième recherche.

Tableau 36 : synthèse du chapitre 4

AUTEURS ET MOTS CLEFS	
Rémunération globale	Les éléments de la rémunération globale dans le champ d’investigation de la gestion des ressources humaines (Sire, & David 1993 ; Peretti & Roussel, 2000 ; Roussel, 1995 ; Gosse & Vernier, 2000 ; Soufflet, 2013 ; Renaud, Morin, Saint-onge, Morin, & Forest, 2016).
Roussel (1996)	Proposition d’un modèle de rémunération globale sur la base d’un ensemble de critères de classification avancés par Roussel (1996).
QUESTIONS SOULEVÉES	
Comment caractériser la rémunération globale dans la holding Sonelgaz ?	
Quelles sont les composantes de la rémunération globale pour étudier ses effets sur la performance individuelle et ses déterminants ?	
CONCEPTS CLEFS À RETENIR	
La rémunération globale du collaborateur de la holding Sonelgaz	La rémunération personnalisée du collaborateur de la holding Sonelgaz pour la rétribution des rendements, des compétences et des performances
	
Le système de rémunération globale est très riche, il regroupe 97 éléments de salaire. Il est fondé sur un panachage de rémunération fixe, de rémunération variable et de rémunération indirecte.	La rémunération variable est liée aux compétences et aux performances. Elle fait l’objet d’une véritable stratégie de personnalisation et de différenciation. Elle est similaire au modèle évolutif.
RÉSULTATS	
Explorer le concept de la RG et déterminer ses variables d’action dans un contexte bien déterminé.	
Proposer un modèle sur la RG.	
Enrichir la littérature existante sur la rémunération globale dans le contexte des entreprises économiques algériennes.	

CHAPITRE 5 : ETUDE DEUX : PERFORMANCE INDIVIDUELLE AU REGARD DE LA SATISFACTION, DE LA MOTIVATION ET DE LA MOBILISATION DES COMPETENCES PAR LA REMUNERATION

Introduction

Ce chapitre se subdivise en deux sections essentielles. Dans la première section, nous décrivons, en premier temps, les différentes étapes du déroulement du traitement des données qualitatives de l'étude deux, celle relative à l'exploration des perceptions, des attitudes et des comportements des employés envers les composantes de la rémunération globale et de leurs conséquences sur la performance individuelle. Cette analyse se concentre sur la satisfaction à l'égard de la rémunération, la motivation par la rémunération et la mobilisation des compétences par la rémunération et les effets de ces derniers sur la performance au travail. Tout d'abord, nous présentons et nous discutons les premiers résultats de cette étude qualitative au regard de l'ancrage scientifique et du cadre théorique. Puis, nous précisons les liaisons entre les concepts de notre modèle conceptuel en s'appuyant sur les investigations qualitatives.

Nous décrivons, en deuxième temps, les différentes étapes du déroulement du traitement des données quantitatives de l'étude deux et en particulier la purification des échelles de mesure. Puis, nous testerons les hypothèses de la recherche. Ensuite, nous présentons et nous discutons les résultats de l'étude au regard des éléments théoriques exposés dans l'analyse de la littérature, celles du chapitre 2. Enfin, nous mettons le point sur les contributions, les limites, ainsi que les voies futures de recherche.

SECTION 1 : ANALYSE ET DISCUSION DES RESULTATS DE L'ETUDE QUALITATIVE

Dans cette section, nous présentons, dans un premier temps, les différentes étapes du déroulement du traitement des données qualitatives de la deuxième étude, celle d'examiner l'efficacité de la rémunération globale sur la performance individuelle au travail par l'étude des déterminants de la performance au travail, à savoir la motivation, la satisfaction et la compétence. Puis, nous présentons et nous discutons les premiers résultats de la recherche au regard des éléments théoriques exposés dans l'analyse de la littérature.

1. Rappel sur l'objectif de l'étude deux et du cadrage théorique et méthodologique

La deuxième étude consistait à explorer le concept de la rémunération globale au sein de trois filiales de la holding Sonelgaz. L'objectif était d'identifier et de décrire les effets recherchés par les gestionnaires de la GRH sur les attitudes des collaborateurs lorsqu'ils mobilisent tel ou tel autre éléments de salaire, en particulier en termes de satisfaction, de motivation et de mobilisation de compétence. Dans cette première phase, nous observerons également si les personnes satisfaites par leur rémunération, motivées par leur rémunération et incitées à mobiliser leur compétence par la rémunération sont également performants dans leur emploi.

En ce qui concerne le cadre théorique, la théorie de la divergence et la théorie des attentes nous permettent de répondre aux questions du comment se procure le sentiment de satisfaction, de motivation et de mobilisation de compétences par rapport à la rémunération. Comment ces déterminants impactent-elles la performance individuelle ? De plus, la théorie de la justice organisationnelle complète ces deux conceptions théoriques et nous facilite la tâche pour répondre à la question du pourquoi y a-t-il une satisfaction ou une motivation à utiliser les efforts et les compétences à l'égard de la rémunération ?

La recherche qualitative est particulièrement appropriée lorsque les construits observés sont de nature subjective et qui relèvent de la perception des acteurs concernés par l'étude. Une manière qui facilitera dans cette étude de comprendre les attitudes et les comportements adoptés par les salariés dans leur travail à l'égard des prestations salariales. Cette recherche sera conduite sur la base de l'étude de cas et à travers les entretiens semi-directifs. Elle se donne également le but d'identifier les attentes des salariés en termes de traitement des rétributions et spécifiquement celles liées à la logique des résultats en les segmentant en population homogène sur la base d'une démarche marketing RH et en estimant leurs préférences d'amélioration attribuées aux pratiques salariales en s'appuyant de la démarche de l'analyse conjointe (Guillot-Soulez & Soulez, 2011).

Dans cette optique, nous avons ajouté la technique d'analyse conjoint dans notre démarche méthodologique qualitative, car elle permet d'identifier le système de valeurs d'un individu à travers l'analyse des compromis qu'il effectue en situation de choix. Elle est utilisée en particulier en marketing et jusqu'à présent peu utilisée en GRH. Cette méthode offre la possibilité d'étudier les préférences des salariés à l'égard des pratiques salariales (Guillot-Soulez & Soulez, 2011) sur l'aspect d'amélioration des performances. L'objectif de l'analyse conjoint est de proposer des solutions pour améliorer le domaine des salaires en analysant le

système de valeurs des salariés attribué aux facettes de la justice organisationnelle. Dans cette recherche, nous avons demandé, en premier temps, au salarié via l'entretien, de choisir entre les alternatives complexes et multi-attributs, dans notre cas les facettes de la justice organisationnelle. Dans un deuxième temps, nous l'avons sollicité à effectuer un jugement global sur les valeurs relatives de ces attributs.

En 2014, Amar Fall, lance une étude quantitative sur la justice organisationnelle, la reconnaissance au travail et la motivation. Il suggère dans ses perspectives de recherche de réaliser une étude qualitative, même exploratoire, pour mieux comprendre l'effet des pratiques de rémunération sur la satisfaction, la motivation, la mobilisation des compétences et de la performance au travail en se basant sur les dimensions de la justice organisationnelle. Dans le même sens, notre objectif est d'appréhender l'impact des pratiques de rémunération sur les déterminants psychologiques de la performance au travail dans toute sa complexité et directement auprès des acteurs. Dans cette optique, et à ce stade de la recherche, cette étude est de nature exploratoire (Yin, 1994) car, nous voulons savoir quelles sont les variables d'action de la rémunération qui conduisaient le salarié à être performant ? Et dans quelles conditions ? Cette étude se base sur un cadre théorique choisi par le mode de raisonnement abductif (David, 1999) et un cadre pratique pour répondre aux questionnements de cette étude. Pour cela, la stratégie de recherche par étude de cas permet d'apporter plus aisément des descriptions très riches sur les thèmes étudiés (Miles & Huberman, 1991). Cette recherche vise à comprendre, de manière fine et contextualiser les effets des variables d'action de la rémunération sur les attitudes des salariés dans la logique d'une culture axé sur les résultats. Les éléments liés au contexte sont essentiels à cette étude, qui se focalise sur les entreprises publiques économiques. En outre, le comportement des salariés est fortement dépendant du contexte de l'organisation étudiée, de son historique ou encore de son aspect social. Dans ce sens, l'étude de cas nous semble être la méthode la plus adaptée aux questionnements de cette recherche.

L'objectif de l'enquête qualitative est de décrire et de comprendre en profondeur les pratiques de rémunération dans un contexte de changement et de modernisation. L'étude veut identifier les schémas d'attitudes et de comportements des salariées envers les éléments de salaires notamment celles qui sont axés sur les compétences et les performances. Elle porte également la volonté d'examiner le pouvoir de la rémunération à satisfaire, à motiver et à mobiliser les compétences des employés dans une logique de performance tout en tenant compte de la complexité des phénomènes et de la réalité du terrain. Nous avons par conséquent opté pour

une démarche qualitative, car elle est favorisée à celle quantitative dans le sens où cette dernière ne peut guère analyser en profondeur certaines dimensions cognitives (Triki, 2010).

La démarche qualitative s'accorde avec les questions de départ de cette recherche d'une part et la volonté d'appréhender l'objet de recherche dans la perspective des individus participants d'autre part. D'après Wacheux, la démarche qualitative « *permet de comprendre le pourquoi et le comment des événements dans des situations concrètes* » (1996, p.15). La démarche qualitative s'accorde également avec le design de la recherche pour élaborer et administrer un instrument de récolte et de mesure des variables pour une deuxième phase dite quantitative confirmatoire. Elle a également pour but de compléter les analyses de l'étude quantitative pour donner plus d'explication sur les phénomènes étudiés. Dans cette phase du processus de recherche, notre souhait de compréhension des phénomènes étudiés et le caractère exploratoire de cette étude, nous ont menés à choisir la démarche méthodologique qualitative comme première étape pour mener l'étude et apporter une grille de lecture détaillée sur le terrain. En effet, la démarche qualitative permet de saisir l'action sociale et de générer des données comportementales très riches pour son caractère flexible (Triki, 2010).

2. Déroulement de la démarche qualitative et les caractéristiques des participants

L'avantage de la démarche qualitative est d'assurer la validité interne d'un travail de recherche, car le chercheur qualitatif a l'avantage d'avoir directement accès à l'objet dans son milieu naturel (Drapeau, 2004). Pour observer l'impact des rémunérations sur les déterminants de la performance dans les entreprises étudiées, nous nous sommes basés à la fois sur des données primaires, à savoir des entretiens et des observations non participantes, et aussi sur des sources secondaires constituées de données émanant directement des organismes étudiés. En ce qui concerne les données primaires, nous avons choisi de nous orienter vers des entretiens semi-directifs. Nous avons réalisé 57 entretiens individuels au sein de trois entreprises, d'une durée moyenne de 1 heure 30 minutes. Ils ont été effectués pendant le mois d'août, de septembre et d'octobre 2016. Les entretiens n'ont pas été tous enregistrés, car il y a eu de la réticence des acteurs. En effet, 31% ont refusé l'enregistrement pour des raisons de confidentialité ou de frustration envers l'appareil d'enregistrement : 7 répondants à l'Alpha, 5 répondants à la Bêta et 6 répondants à la Gamma. Pour ces cas, on était dans l'obligation de prendre des notes pour capitaliser directement les informations des entretiens. Il est à noter également que parfois les entretiens se faisaient en arabe auprès des participants qui ne maîtrisaient pas la longue française. Dans ce cas, nous avons décidé de traduire les entretiens

en français. De plus, une observation non participante a été déployée par nos soins dans les filiales de Sonelgaz. Concernant les données secondaires, un ensemble d'informations sur les cas d'étude ont été recueillis : convention collective, notes internes, classification, etc.

Concernant le choix des cas, la population des répondants a été faite sur la base d'un échantillonnage aléatoire et stratifié (Joye, 2011). En effet, il nous semble que les cas étudiés remplissent la même catégorie conceptuelle. Elles appartiennent au même champ organisationnel où les pratiques de rémunération adoptées sont uniformes et comparables dans les trois entreprises. Ceci améliore la validité externe et assure ainsi un niveau de répliquabilité suffisant (Yin, 1994). Toutefois, nous avons également veillé à maximiser les différences entre les caractéristiques des répondants afin d'accroître la richesse des données et ainsi la validité externe de l'étude (Royer & Zarlowski, 2014). En effet, sur la base des principes de répliquabilité et de saturation (Yin, 1994), nous avons sélectionné, avec l'aide d'un gestionnaire RH dans chaque entreprise, un nombre minimal d'entretiens à réaliser auprès d'un ensemble de salariés répondants aux critères de diversification que nous avons retenus. Dans la mesure où nous étudions des pratiques des rémunérations des salariés, nous nous sommes basés sur plusieurs critères qui nous ont paru essentiels pour diversifier l'échantillon de cette recherche.

Tout d'abord, le premier critère s'est focalisé sur le niveau ou le positionnement de l'employeur dans la classification des salaires. Rappelons que la structure de la classification est la même dans toutes les organisations, elle contient 24 catégories formées de chiffre et de lettres allant de 5 à U4. Par exemple : le statut de cadre étant atteint à partir du niveau 15 et peut se glisser à la catégorie 15A puis 16. Le but est de toucher les différentes catégories professionnelles. Ensuite, une différenciation par services a été prise en considération. L'objectif est de manier les différentes activités à l'intérieur de l'entreprise notamment celle concernée par le cœur du métier. Après, nous avons opté pour une différenciation dans l'ancienneté, car nous avons constaté que les effectifs des entreprises ont été pratiquement jeunes. Le groupe adopte une politique de rajeunissement de ses effectifs d'un côté, et d'un autre côté l'annulation de la loi de retraite anticipée à inciter le départ massif des salariés qui ont encore la possibilité de jouir d'une retraite avant l'âge légal. Par la suite, nous avons veillé à ce que notre échantillon comporte une représentativité homme-femme à peu près équitable entre les observations de chaque cas. Enfin, nous avons cherché à interroger au moins un délégué syndical et un membre du comité de participation pour chaque organisme. Les principales caractéristiques des acteurs interrogés sont présentées dans le tableau ci-après.

Tableau 37 : caractéristiques des répondants de la méthode par entretien de l'étude deux

Filiale	Nombre d'entretiens par filiale	Entretiens par agents				
		CSP	Age	Genre	Ancienneté	Type de contrat
Alpha	21	Cadre1	37	H	10	CDI
		Cadre supérieur1	48	H	18	CDI
		Cadre2	40	H	10	CDI
		Cadre3	28	F	3	CDI
		Cadre4	30	H	4	CDI
		Maitrise1	36	F	10	CDI
		Maitrise2	33	F	4	CDI
		Maitrise3	27	H	17	CDI
		Maitrise4	32	H	8	CDI
		Maitrise5	33	F	4	CDI
		Maitrise6	42	H	14	CDI
		Maitrise7	36	H	11	CDI
		Maitrise8	33	F	4	CDI
		Exécution1	47	H	10	CDI
		Exécution2	29	H	10	CDI
		Exécution3	26	H	10	CDI
		Exécution4	29	H	5	CDI
		Exécution5	41	H	6	CDI
		Exécution6	37	H	6	CDI
		Exécution7	32	H	1	CDI
Exécution8	26	H	1	CDI		
Bêta	18	Maitrise1	31	H	1	CDD
		Maitrise2	41	H	8	CDD
		Maitrise3	37	F	9	CDD
		Cadre supérieur1	55	H	29	CDI
		Cadre1	38	H	8	CDD
		Maitrise4	60	H	34	CDI
		Cadre supérieur2	46	H	17	CDI
		Cadre supérieur3	47	F	21	CDD
		Cadre2	29	F	1	CDD
		Maitrise5	45	H	16	CDI
		Maitrise6	27	F	1	CDD
		Maitrise7	33	F	7	CDD
		Cadre3	32	F	6	CDI
		Cadre supérieur4	56	H	28	CDD
		Cadre4	36	H	10	CDD
		Exécution1	31	H	2	CDI
		Exécution2	27	H	7	CDD
Exécution3	41	H	7	CDD		
Gamma	18	Maitrise1	27	F	6	CDI
		Cadre1	37	F	10	CDI
		Maitrise2	32	H	7	CDI
		Cadre2	47	H	7	CDI
		Maitrise3	41	H	8	CDI
		Maitrise4	43	H	11	CDI
		Exécution1	39	H	11	CDI
		Maitrise5	32	H	8	CDI
		Maitrise6	36	H	9	CDI
		Exécution2	54	H	30	CDI
		Exécution3	53	H	30	CDI
		Exécution4	26	H	4	CDI
		Exécution5	28	H	4	CDI
		Exécution6	32	F	4	CDI
		Exécution7	35	H	3	CDI
Exécution8	30	F	3	CDI		
Exécution9	56	H	26	CDI		
Exécution10	25	H	3	CDI		
Total	57	/	576 ans	42 H et 15 F	562 ans	45 CDI et 12 CDD

Source : réalisé par nos soins

Au total, nous avons effectué 57 entretiens semi-directifs dont : 18 personnes interrogées à l'organisme Alpha, 18 personnes à l'organisme Bêta, et enfin 21 personnes à l'organisme Gamma. Le groupe d'agents étudié est composé de 43 hommes (Alpha : 14 hommes, Bêta : 12 hommes, et 16 hommes à l'organisme Gamma), 6 représentants des travailleurs dont 2 représentants des travailleurs dans chaque cas étudié. Les personnes interrogées ont une ancienneté moyenne de 9,85 ans. 43 des répondants ont moins de 11 ans d'ancienneté et 6 plus de 20 ans. L'échantillon se décompose en outre en 15 cadres, 21 agents d'exécution et 21 agents de maîtrise.

3. Technique d'encodage

Au cours des entretiens, nous avons fait appel à la technique de la reformulation (Mucchielli, 1998) pour valider les propos des interviewés sur leurs témoignages d'une part et pour comprendre le sens et le lien qu'ils attribuent aux concepts dans le contenu de leurs discours d'autre part. C'est l'analyse de ce procédé qui permet la compréhension des causalités étudiées et leurs effets à partir du point de vue des interviewés en se basant sur les conditions causales (Strauss & Corbin, 1990 ; Mbengue & Vandangeon-Derumez, 2007) qui sont identifiées par les questions suivantes : parce que ? Alors que ? À cause de ? Jusqu'à ce que ?, etc. Cette manière permet de s'imprégner des représentations et des spécificités du terrain que leur donnent les interviewés. Cette démarche de traitement des données a été effectuée via le codage des données dans le logiciel Nvivo 10. En effet, Nvivo 10 est un logiciel d'analyse qualitative sophistiqué (Crowley, Harre, & Tagg, 2002) adapté aux opérations de découpage et de catégorisation du discours en fonction d'unités de sens (Bardin, 2003). Ce logiciel permet de faire « émerger des codes dits « principaux », dénommés « nœuds », puis d'organiser les données sous forme d'arbre hiérarchique ou de réseau conceptuel » (Bournois & Voynet-Fourboul, 2002, p. 77). Notre choix s'est porté sur ce logiciel du fait que notre objectif de recherche est d'opérer une analyse de contenu, nous permettant ainsi de comprendre l'effet des pratiques de la rémunération sur les déterminants de la performance sur la base du sens attribué par les acteurs pour chaque construit étudié. Les arguments sont non seulement arrangés en fonction des pratiques qui représentent les variables d'action de la rémunération globale auxquelles ils se rattachent, mais également par rapport aux objectifs assignés dans cette recherche (satisfaction, motivation, compétence et performance) et du caractère favorable ou défavorable de l'argument sur les déterminants de la performance individuelle.

Pour la deuxième étude, la technique d'encodage des verbatims recueillis s'est déroulée en plusieurs étapes, à l'aide du logiciel Nvivo 10. Nous avons prédéfini le niveau de catégorisation de la deuxième étude sur la base d'un raisonnement de l'analyse de la littérature en matière des choix des attitudes étudiées et par rapport aux éléments de la rémunération identifiés dans l'étude précédente. Le cadre théorique retenu pour le thème de la satisfaction à l'égard de la rémunération globale est celui de Roussel (1996) qui s'oriente sur la convergence ou la divergence entre les perceptions des salariés et les pratiques de rémunération. Ceci comprend quatre catégories, à savoir : le montant de la rémunération directe, la gestion et la structure de la rémunération directe, le montant et la gestion des augmentations de la rémunération directe et le niveau et la gestion des augmentations de la rémunération indirecte. Concernant ces quatre catégories, nous avons dissocié les attitudes positives (favorables) des attitudes négatives (défavorables). Nous avons ajouté également deux catégories : la première pour examiner les conséquences d'une satisfaction favorable ou défavorable à l'égard de la rémunération globale sur la performance individuelle, et, la deuxième pour révéler les préférences des salariés envers la rémunération globale et la satisfaction.

Pour les deux thèmes de la motivation et la mobilisation des compétences, le cadre théorique retenu est celui de la théorie des attentes de Nadler et Lawler (1977). Dans cette perspective, les deux thèmes de la motivation et la mobilisation des compétences par rapport à chacune des variables d'action de la rémunération ont été catégorisés en fonction des trois critères du processus qui conduit le salarié à être performant, il s'agit : 1) des attentes effort-performance, 2) des attentes performance-résultat et 3) de la valence. Comme nous l'avons fait pour la satisfaction à l'égard de la rémunération, nous avons également dissocié les attitudes positives (favorables) des attitudes négatives (défavorables). Nous avons ajouté également deux catégories pour ces deux thèmes : la première pour examiner les conséquences d'une motivation (favorable ou défavorable) et de mobilisation des compétences (favorable ou défavorable) à l'égard de la rémunération globale sur la performance individuelle, et, la deuxième pour révéler les préférences des salariés envers la rémunération globale et le déploiement des efforts et des compétences.

Au cours des relectures des verbatims, nous avons constaté que les attitudes positives sont en liaison avec le résultat que procurent les éléments de la rémunération. Par contre, les attitudes négatives sont en liaison avec le processus de rétribution des éléments de la rémunération. De ce fait, nous avons dissocié les attitudes favorables (positives) des attitudes défavorables

(négatives) à l'égard d'une part de la rémunération globale en tant que résultat (par exemple : le caractère satisfaisant ou non, le caractère motivant ou non, le caractère incitant à la mobilisation des compétences ou non) et d'autre part du processus de rétribution de la rémunération globale (par exemple : la justice ou l'injustice perçue dans l'attribution des éléments de la rémunération fixe ou variable).

De plus, nous avons déterminé pour chacune des attitudes considérées dans le cadre de cette recherche un champ lexical pour faciliter l'analyse thématique. Par exemple pour la satisfaction favorable et la satisfaction défavorable (insatisfaction) à l'égard de la rémunération, nous avons déterminé le champ suivant : « *cela correspond à* », « *cela converge à* », « *c'est agréable* », « *cela me plaît* », « *je suis correctement rémunéré* », « *c'est décevant* », « *c'est frustrant* », « *cela diverge de* », etc. Pour la motivation et la démotivation à l'égard de la rémunération nous avons visé le champ lexical : « *je fais l'effort nécessaire* », « *je fournis l'énergie* », « *cela me donne l'envie* », « *cela m'intéresse* », « *cela décourage* », « *cela démotive* », « *on n'a plus envie de* », etc. Pour la mobilisation et la démobilisation des compétences à l'égard de la rémunération, nous avons pointé par exemple le champ lexical suivant : « *savoir* », « *savoir-faire* », « *savoir-être* », « *savoir agir* », « *pouvoir agir* », « *vouloir agir* », « *je m'investis à fond* », « *ne pas avoir* », « *ne pas pouvoir* », « *ne pas vouloir* », « *se désinvestir* », « *plus envie de se former* », etc.

Pour la performance individuelle à l'égard de la rémunération nous avons observé le champ lexical suivant : « *rendement* », « *donner le meilleur de moi-même* », « *réaliser les objectifs* », « *clôturer les paramètres* », « *accomplir les tâches et les missions avec succès* », « *se dépasser* », « *aller plus loin* », « *je ne peux plus rester* », « *je cherche un autre emploi* », etc.

Avant de présenter les tableaux des codifications, il convient de souligner que le thème qui figure dans chaque tableau, détermine l'attitude étudiée par rapport à la rémunération globale. La catégorie définit la valeur de cette attitude. Cette dernière est le résultat de la relation entre l'attitude étudiée et les différentes composantes de la rémunération globale. Par exemple, dans le tableau 38 ci-dessous, la catégorie 1 renvoie à la présence de satisfaction, donc à une relation positive entre le montant de la rémunération directe et la satisfaction. La catégorie 2 renvoie à la présence d'une satisfaction défavorable (insatisfaction), donc à une relation négative entre le montant de la rémunération directe et la satisfaction. Les codes définissent la valeur de l'attitude étudiée, chaque code est le résultat de la relation entre l'attitude étudiée et une variable d'action de la rémunération globale.

Les tableaux 38, 39 et 40 ci-dessous illustrent les principales catégories et les codes de niveau 1 qui sont construites à la suite d'un codage par l'option hiérarchie de nœuds sous Nvivo 10. Les codes de niveau 2 et de niveau 3 seront discutés dans la présentation et l'analyse des résultats.

Tableau 38 : relation rémunération globale et satisfaction et performance

Thème 1 : Relation rémunération globale et satisfaction et performance
<p>Catégorie 1 : Relation montant de la rémunération directe et satisfaction (Favorable)</p> <p style="padding-left: 40px;">Code 1 : Relation montant de la rémunération fixe et satisfaction</p> <p style="padding-left: 40px;">Code 1 : Relation montant de la rémunération variable et satisfaction</p>
<p>Catégorie 2 : Relation montant de la rémunération directe et satisfaction (Défavorable)</p> <p style="padding-left: 40px;">Code 1 : Relation montant de la rémunération fixe et satisfaction</p> <p style="padding-left: 40px;">Code 1 : Relation montant de la rémunération variable et satisfaction</p>
<p>Catégorie 3 : Relation gestion et structure de la rémunération directe et satisfaction (Favorable)</p> <p style="padding-left: 40px;">Code 1 : Relation gestion et structure de la rémunération fixe et satisfaction</p> <p style="padding-left: 40px;">Code 1 : Relation gestion et structure de la rémunération variable et satisfaction</p>
<p>Catégorie 4 : Relation gestion et structure de la rémunération directe et satisfaction (Défavorable)</p> <p style="padding-left: 40px;">Code 1 : Relation gestion et structure de la rémunération fixe et satisfaction</p> <p style="padding-left: 40px;">Code 1 : Relation gestion et structure de la rémunération variable et satisfaction</p>
<p>Catégorie 5 : Relation montant et gestion des augmentations de la rémunération directe et satisfaction (Favorable)</p> <p style="padding-left: 40px;">Code 1 : Relation montant et gestion des augmentations de la rémunération fixe et satisfaction</p> <p style="padding-left: 40px;">Code 1 : Relation montant et gestion des augmentations de la rémunération variable et satisfaction</p>
<p>Catégorie 6 : Relation montant et gestion des augmentations de la rémunération directe et satisfaction (Défavorable)</p> <p style="padding-left: 40px;">Code 1 : Relation montant et gestion des augmentations de la rémunération fixe et satisfaction</p> <p style="padding-left: 40px;">Code 1 : Relation montant et gestion des augmentations rémunération variable et satisfaction</p>
<p>Catégorie 7 : Relation niveau et gestion des augmentations de la rémunération indirecte et satisfaction (Favorable)</p> <p style="padding-left: 40px;">Code 1 : Relation niveau et gestion des augmentations des indemnités compensatrices et satisfaction</p> <p style="padding-left: 40px;">Code 1 : Relation niveau et gestion des augmentations des avantages en nature et satisfaction</p> <p style="padding-left: 40px;">Code 1 : Relation niveau et gestion des augmentations des avantages sociaux et satisfaction</p> <p style="padding-left: 40px;">Code 1 : Relation niveau et gestion des augmentations des dépenses des œuvres sociales et satisfaction</p> <p style="padding-left: 40px;">Code 1 : Relation niveau et gestion des augmentations des avantages mutuels et satisfaction</p> <p style="padding-left: 40px;">Code 1 : Relation niveau et gestion des augmentations des prestations de sécurité sociale et retraite et satisfaction</p>
<p>Catégorie 8 : Relation niveau et gestion des augmentations de la rémunération indirecte et satisfaction (Défavorable)</p> <p style="padding-left: 40px;">Code 1 : Relation niveau et gestion des augmentations des indemnités compensatrices et satisfaction</p> <p style="padding-left: 40px;">Code 1 : Relation niveau et gestion des augmentations des avantages en nature et satisfaction</p>

Code 1 : Relation niveau et gestion des augmentations des avantages sociaux et satisfaction

Code 1 : Relation niveau et gestion des augmentations des dépenses des œuvres sociales et satisfaction

Code 1 : Relation niveau et gestion des augmentations des avantages mutuels et satisfaction

Code 1 : Relation niveau et gestion des augmentations des prestations de sécurité sociale et retraite et satisfaction

Catégorie 9 : Conséquence de la satisfaction (Favorable) à l'égard de la rémunération globale sur la performance individuelle

Code 1 : Satisfaction (Favorable) envers le montant de la rémunération directe et la performance individuelle

Code 1 : Satisfaction (Favorable) envers la gestion et la structure de la rémunération directe et la performance individuelle

Code 1 : Satisfaction (Favorable) envers le montant et la gestion des augmentations de la rémunération directe et la performance individuelle

Code 1 : Satisfaction (Favorable) envers le niveau et la gestion des augmentations de la rémunération indirecte et la performance individuelle

Catégorie 10 : Conséquence de la satisfaction (Défavorable) à l'égard de la rémunération globale sur la performance individuelle

Code 1 : Satisfaction (Défavorable) envers le montant de la rémunération directe et la performance individuelle

Code 1 : Satisfaction (Défavorable) envers la gestion et la structure de la rémunération directe et la performance individuelle

Code 1 : Satisfaction (Défavorable) envers le montant et la gestion des augmentations de la rémunération directe et la performance individuelle

Code 1 : Satisfaction (Défavorable) envers le niveau et la gestion des augmentations de la rémunération indirecte et la performance individuelle

Catégorie 11 : Préférence des salariés envers la rémunération globale, la satisfaction et la performance dans le cadre de la justice organisationnelle (Justice distributive, justice procédurale, justice interpersonnelle et justice informationnelle)

Code 1 : Préférence envers le montant de la rémunération directe et satisfaction

Code 1 : Préférence envers la gestion et la structure de la rémunération directe et satisfaction

Code 1 : Préférence envers la gestion des augmentations de la rémunération directe et satisfaction

Code 1 : Préférence envers le niveau et la gestion des augmentations de la rémunération indirecte et satisfaction

Source : réalisé par nos soins

Tableau 39 : relation rémunération globale, motivation et performance

Thème 2 : Relation rémunération globale, motivation et performance
<p>Catégorie 12 : Relation rémunération fixe et motivation (Favorable)</p> <p>Code 1 : Attente effort-performance</p> <p>Code 1 : Attente performance-résultat (rémunération fixe)</p> <p>Code 1 : Valence (rémunération fixe)</p> <p>Code 1 : Conséquence de la motivation (Favorable) par la rémunération fixe sur la performance individuelle</p>
<p>Catégorie 13 : Relation rémunération fixe et motivation (Défavorable)</p> <p>Code 1 : Attente effort-performance</p> <p>Code 1 : Attente performance-résultat (rémunération fixe)</p> <p>Code 1 : Valence (rémunération fixe)</p> <p>Code 1 : Conséquence de la motivation (Défavorable) par la rémunération fixe sur la performance individuelle</p>
<p>Catégorie 14 : Relation rémunération variable et motivation (Favorable)</p> <p>Code 1 : Attente effort-performance</p> <p>Code 1 : Attente performance-résultat (rémunération variable)</p> <p>Code 1 : Valence (rémunération variable)</p> <p>Code 1 : Conséquence de la motivation (Favorable) par la rémunération variable sur la performance individuelle</p>
<p>Catégorie 15 : Relation rémunération variable et motivation (Défavorable)</p> <p>Code 1 : Attente effort-performance</p> <p>Code 1 : Attente performance-résultat (rémunération variable)</p> <p>Code 1 : Valence (rémunération variable)</p> <p>Code 1 : Conséquence de la motivation (Défavorable) par la rémunération variable sur la performance individuelle</p>
<p>Catégorie 16 : Relation rémunération indirecte et motivation (Favorable)</p> <p>Code 1 : Attente effort-performance</p> <p>Code 1 : Attente performance-résultat (rémunération indirecte)</p> <p>Code 1 : Valence (rémunération indirecte)</p> <p>Code 1 : Conséquence de la motivation (Favorable) par la rémunération indirecte sur la performance individuelle</p>
<p>Catégorie 17 : Relation rémunération indirecte et motivation (Défavorable)</p>

Code 1 : Attente effort-performance

Code 1 : Attente performance-résultat (rémunération indirecte)

Code 1 : Valence (rémunération indirecte)

Code 1 : Conséquence de la motivation (Défavorable) par la rémunération indirecte sur la performance individuelle

Catégorie 18 : Préférence des salariés envers la rémunération globale, la motivation et la performance dans le cadre de la justice organisationnelle (Justice distributive, justice procédurale, justice interpersonnelle et justice informationnelle).

Code 1 : Préférence envers la rémunération fixe

Code 1 : Préférence envers la rémunération variable

Code 1 : Préférence envers la rémunération indirecte

Source : réalisé par nos soins

Tableau 40 : relation rémunération globale, mobilisation des compétences et performance

Thème 3 : Relation rémunération globale, mobilisation des compétences et performance

Catégorie 19 : Relation rémunération fixe et mobilisation (Favorable) des compétences

Code 1 : Attente compétences -performances

Code 1 : Attente performances-résultat (rémunération fixe)

Code 1 : Valence (rémunération fixe)

Code 1 : Conséquence de la mobilisation (Favorable) des compétences par la rémunération fixe sur la performance individuelle

Catégorie 20 : Relation rémunération fixe et mobilisation (Défavorable) des compétences

Code 1 : Attente compétences-performances

Code 1 : Attente performances (rémunération fixe)

Code 1 : Valence (rémunération fixe)

Code 1 : Conséquence de la mobilisation (Défavorable) des compétences par la rémunération fixe sur la performance individuelle

Catégorie 21 : Relation rémunération variable et mobilisation (Favorable) des compétences

Code 1 : Attente compétences-performances

Code 1 : Attente performances-résultat (rémunération variable)

Code 1 : Valence (rémunération variable)

Code 1 : Conséquence de la mobilisation (Favorable) des compétences par la rémunération variable sur la

performance individuelle

Catégorie 22 : Relation rémunération variable et mobilisation (Défavorable) des compétences

Code 1 : Attente compétences-performances

Code 1 : Attente performances-résultat (rémunération variable)

Code 1 : Valence (rémunération variable)

Code 1 : Conséquence de la mobilisation (Défavorable) des compétences par la rémunération variable sur la performance individuelle

Catégorie 23 : Relation rémunération indirecte et mobilisation (Favorable) des compétences

Code 1 : Attente compétences-performances

Code 1 : Attente performances-résultat (rémunération indirecte)

Code 1 : Valence (rémunération indirecte)

Code 1 : Conséquence envers la mobilisation (Favorable) des compétences par la rémunération indirecte sur la performance individuelle

Catégorie 24 : Relation rémunération indirecte et mobilisation (Défavorable) des compétences

Code 1 : Attente compétences-performances

Code 1 : Attente performances-résultat (rémunération indirecte)

Code 1 : Valence (rémunération indirecte)

Code 1 : Conséquence de la mobilisation (Défavorable) des compétences par la rémunération indirecte sur la performance individuelle

Catégorie 25 : Préférence des salariés envers la rémunération globale, la mobilisation des compétences et la performance dans le cadre de la justice organisationnelle (Justice distributive, justice procédurale, justice interpersonnelle et justice informationnelle)

Code 1 : Préférence envers la rémunération fixe

Code 1 : Préférence envers la rémunération variable

Code 1 : Préférence envers la rémunération indirecte

Source : réalisé par nos soins

Nous avons aussi codifié les verbatims afin de repérer facilement leur appartenance, autrement dit, le codage des verbatims nous permet d'identifier l'entreprise et la personne interrogée. Par exemple le code Gamma.Maitrise3 est composé de deux mots séparés par un point. Le premier mot « Gamma » permet de localiser la filiale où nous avons effectué l'entretien. Le deuxième mot représente la catégorie socioprofessionnelle du répondant. Ce dernier est suivi d'un numéro selon l'ordre chronologique des entretiens. Il nous facilite ainsi

la tâche pour repérer facilement les acteurs participant aux entretiens et de revenir à leur propos dans l'ensemble des entrevues en cas de besoin.

4. Analyse et discussion des résultats de l'étude deux

4.1. Satisfaction à l'égard de la rémunération globale et performance individuelle

4.1.1. Perceptions de satisfaction (favorable et défavorable) à l'égard du montant de la rémunération directe

L'étude des fréquences, des perceptions des acteurs envers la convergence et la divergence par rapport au montant reçu de la rémunération directe et ce qui devrait être obtenu, met en évidence la présence d'une satisfaction favorable à l'égard du niveau de la rémunération directe et une autre défavorable (insatisfaction). Ceci est illustré par les deux tableaux ci-après en montrant le nombre des fréquences des occurrences pour les deux catégories de perceptions « favorable » ou « défavorable » envers le montant de la rémunération fixe et la rémunération variable (codes de niveau 1).

Tableau 41 : fréquences des occurrences pour la catégorie du montant de la rémunération directe et la satisfaction sur la perception « favorable »

Satisfaction à l'égard du montant de la rémunération directe				
Favorable (convergence)				
Variables d'action	Fréquences	Occurrences	Nombre entretiens	% des répondants par rapport à l'échantillon global (57)
Rémunération fixe	59,87%	191	34	59,65%
Rémunération variable	40,13%	128	31	54,39%
Total	100,00%	319	34	59,65%

Source : réalisé par nos soins à partir du logiciel Nvivo 10

Tableau 42 : fréquences des occurrences pour la catégorie du montant de la rémunération directe et la satisfaction sur la perception « défavorable »

Satisfaction à l'égard du montant de la rémunération directe				
Défavorable (divergence)				
Variables d'action	Fréquences	Occurrences	Nombre entretiens	% des répondants par rapport à l'échantillon global (57)
Rémunération fixe	41,26%	59	23	40,35%
Rémunération variable	58,74%	84	20	35,09%
Total	100,00%	143	23	40,35%

Source : réalisé par nos soins à partir du logiciel Nvivo 10

La confrontation des données relatives aux perceptions favorables et aux perceptions défavorables, révèle un résultat nettement significatif en faveur de la présence de satisfaction à l'égard du montant de la rémunération globale. Nous avons identifié que les deux-variables de la rémunération directe (de niveau 1) sont reliées à la satisfaction, il s'agit de la « rémunération fixe » et de la « rémunération variable », qui ont été évoqués par 59,65% de l'échantillon. Il convient de souligner que le nombre d'occurrences pour la satisfaction à l'égard du montant de la rémunération directe est deux fois plus élevé par rapport aux occurrences de l'insatisfaction envers le montant de la rémunération directe. Les personnes satisfaites à l'égard du montant de la rémunération fixe ont la perception que le montant de la rémunération fixe correspond à leur contribution. « *Le salaire de base, les primes et les indemnités, correspondent à ce qu'on fournit comme travail ... c'est bien de voir que pour chaque acte on obtient une contrepartie pécuniaire. Le salaire de base pour la formation initiale et le diplôme, l'indemnité d'expérience professionnelle pour l'ancienneté, la prime de rendement pour ce qu'on donne comme efforts ... le montant de ces éléments concordent avec l'ensemble de nos contributions à la société.* » (Alpha.Cadre supérieur1)

À l'opposé, les personnes non satisfaites à l'égard du montant de la rémunération fixe représentent 40,35% de l'échantillon. L'étude des fréquences révèle une insatisfaction moins élevée par rapport au montant de la rémunération directe, mais celle-ci reste importante dans l'observation, à cause du nombre important des agents qui ont un sentiment défavorable. Nous pourrions envisager que les organisations étudiées ne prennent pas des mesures adaptées au domaine des salaires pour réduire le phénomène d'insatisfaction à l'égard du montant de la rémunération directe. Dans cette analyse, l'insatisfaction est liée à trois facteurs défavorables : 1) la stagnation du salaire de base ; 2) l'absence d'augmentation générale du montant (du niveau) des éléments de la rémunération directe depuis juin 2011 ; et 3) la perception d'injustice envers la distribution des compléments salariaux, comme en attestent les témoignages suivants :

1) « *C'est la catégorie qui gère la rémunération fixe. Toutes les personnes qui ont un grade 16, ils ont le même salaire de base et les mêmes compléments : expérience, nuisances responsabilité, astreinte, alors je stagne depuis des années dans le même grade. Je suis plafonné dans la grille de salaire. C'est démoralisant comme situation. On ne bouge que s'il y a des publications de poste supérieur classé dans des catégories supérieures ... les agents maîtrises et exécutions ne peuvent pas postuler. Ils ne sont pas concernés par cette procédure,*

ils n'ont pas cette conception, il rentre exécution ou maîtrise, il sorte en retraite exécution, pas autre chose » (Alpha.Cadre3).

2) « Le niveau du salaire de base et des primes et des indemnités n'a pas été revalorisé depuis juin 2011, le travail a évolué, le pouvoir d'achat a diminué. Tout a bougé sauf le montant du salaire de base, des primes et des indemnités. Il n'est pas au même niveau de ce qu'on devrait obtenir par tout ça. Il ne vaut mieux de ne pas en parler. La société nous a promis d'augmenter le niveau du salaire, mais rien n'a été fait ! » (Bêta.Maitrise2).

3) « On n'arrive pas à quantifier les choses par la manière qu'il faut, par exemple : est-ce que tu penses qu'une personne à 20 subordonnées, il leur donne 3000 DA primes de responsabilité et un autre il a que 3 subordonnées, il leur donne 3000 DA primes de responsabilité ... c'est-à-dire l'évaluation de la situation, elle n'est pas faite correctement. Dans notre entreprise on traite les situations et les personnes de la même manière. Ce n'est pas juste. » (Bêta.Cadresupérieur2).

4.1.2. Perceptions de satisfaction (favorable et défavorable) à l'égard de la gestion et de la structure de la rémunération directe

L'étude des fréquences, des perceptions des acteurs en termes de convergence ou de divergence par rapport à la gestion et la structure de la rémunération directe, met en évidence la présence d'une satisfaction favorable à l'égard de cet aspect de la rémunération directe et une autre défavorable (insatisfaction). Ceci est illustré dans les deux tableaux ci-après en montrant le nombre des fréquences des occurrences pour les deux catégories de la gestion et la structure de la rémunération fixe et la rémunération variable (codes de niveau 1).

Tableau 43 : fréquences des occurrences pour la catégorie de la gestion et de la structure de la rémunération directe et la satisfaction sur la perception « favorable »

Satisfaction à l'égard de la gestion et de la structure de la rémunération directe				
Favorable (convergence)				
Variables d'action	Fréquences	Occurrences	Nombre entretiens	% des répondants par rapport à l'échantillon global (57)
Rémunération fixe	55,15%	75	21	36,84%
Rémunération variable	44,85%	61	18	31,58%
Total	100,00%	136	27	47,37%

Source : réalisé par nos soins à partir du logiciel Nvivo 10

Tableau 44 : fréquences des occurrences pour la catégorie de la gestion et de la structure de la rémunération directe et la satisfaction sur la perception « défavorable »

Satisfaction à l'égard de la gestion et de la structure de la rémunération directe				
Défavorable (divergence)				
Variables d'action	Fréquences	Occurrences	Nombre entretiens	% des répondants par rapport à l'échantillon global (57)
Rémunération fixe	38,07%	67	19	33,33%
Rémunération variable	61,93%	109	23	40,35%
Total	100,00%	176	30	52,63%

Source : réalisé par nos soins à partir du logiciel Nvivo 10

La mise en perspective des données relatives aux attitudes favorables et aux perceptions défavorables à l'égard de la gestion et de la structure de la rémunération directe, après pondération des échantillons, montre un résultat significatif pour une satisfaction défavorable (52,63% de l'échantillon total). Après vérification des répondants pour les deux perceptions de « convergence » et de « divergence », il s'avère que les répondants ayant évoqué leur insatisfaction à l'égard de la gestion et la structure de la rémunération directe ne sont pas ceux qui ont évoqué une satisfaction à l'égard de cet aspect de rémunération (47,37% de l'échantillon total).

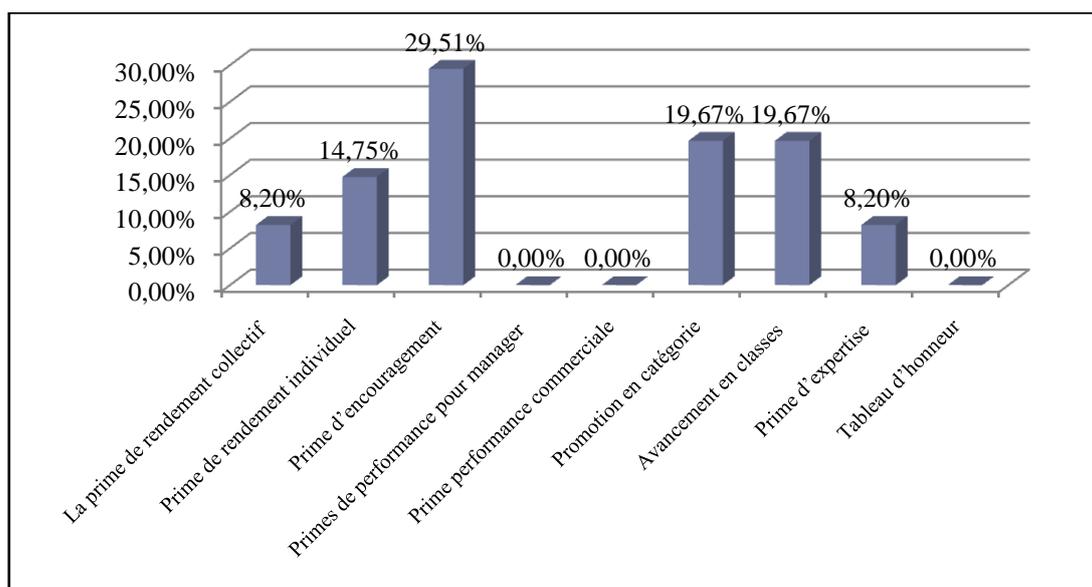
Concernant, les personnes qui ont évoqué un état de satisfaction à l'égard de la gestion et de la structure de la rémunération directe, ont des perceptions favorables envers : 1) la classification des emplois et les écarts de la grille des salaires ; 2) les écarts de la rétribution des primes par rapport à l'ancienneté, les responsabilités, les compétences et les performances ; et 3) les critères utilisés pour déterminer les éléments fixes et variables. *« Personnellement, je suis content du contenu de la rémunération fixe et variable. Dans cette société, il y a une classification et les écarts du salaire de base correspondent à chaque emploi d'une manière équitable. Il y a des primes pour rémunérer l'ancienneté et la responsabilité. Même chose pour le rendement et les objectifs paramétrés annuellement. Il faut juste suivre les critères mis en place, ils sont bien déterminés pour évaluer efficacement le travail et rétribuer les contributions des agents ... je trouve qu'il est agréable de vivre un tel système de rémunération bien organisé et bien géré par des procédures bien déterminées »* (Gamma.Exécution5).

En ce qui concerne l'insatisfaction, les résultats sont établis sous les perceptions défavorables de la gestion de la sous-variable « rémunération variable ». Les répondants, ont manifesté de

l'insatisfaction par un état de frustration et/ou de mécontentement à l'égard de gestion de la rémunération directe et en particulier envers la gestion de la rémunération variable. Nous pouvons expliquer cela par la hiérarchisation des attentes de chaque collaborateur. Ainsi, une attente plus forte envers la gestion des éléments de la « rémunération variable » serait source de satisfaction, même si la rémunération fixe comporte le plus grand nombre d'élément de rémunération. L'insatisfaction est le résultat d'un sentiment d'injustice à l'égard du processus de gestion des éléments de la rémunération variable. Ces perceptions sont centrées sur la précision des responsables dans l'appréciation des rendements et des performances, et sur le respect de l'application des règles de gestion. Cette femme a exprimé son témoignage sur cet aspect de la rémunération comme suite : « *je suis déçue, de la gestion des primes de rendement et des promotions, c'est décevant de voir que tu n'es pas bien évaluée et bien notée même si tu travailles bien, et c'est plus décevant quand tu vois que les dispositifs de notation disent comme ça (réflexion) alors la mise en application est autre chose que la directive !* » (Gamma.Maitrise1).

L'étude des fréquences du tableau 44, révèle une insatisfaction élevée par rapport à la gestion de la rémunération variable. Cette variable se compose de six sous-variables (de niveau 2), comme la montre la figure ci-dessous.

Figure 47 : fréquences des occurrences pour la catégorie de la gestion et de la structure des sous-variables de la rémunération variable (codes de niveau 2) et la perception « défavorable » de satisfaction



Source : réalisé par nos soins à partir des données du logiciel Nvivo 10

Le sentiment d'insatisfaction est manifesté par les perceptions défavorables à l'égard de la gestion de la rémunération variable et en particulier envers respectivement les sous variables suivants : « prime d'encouragement », « promotion en catégorie », « avancement en classes », « prime de rendement individuel », « prime de rendement collectif » et « prime d'expertise ».

4.1.3. Perceptions de satisfaction (favorable et défavorable) à l'égard du montant et la gestion des augmentations de la rémunération directe

L'étude des fréquences, des perceptions des acteurs en termes de convergence ou de divergence par rapport au montant et la gestion des augmentations de la rémunération directe, met en évidence la présence d'une satisfaction légèrement défavorable à l'égard de cet aspect de la rémunération directe que favorable. Ceci est illustré par les deux tableaux ci-après en montrant le nombre des occurrences et des fréquences pour les deux catégories de perceptions « favorable » ou « défavorable » envers le montant et la gestion des augmentations de la rémunération fixe et la rémunération variable.

Tableau 45 : fréquences des occurrences pour la catégorie du montant et de la gestion des augmentations de la rémunération directe et la satisfaction sur la perception « favorable »

Satisfaction à l'égard du montant et la gestion des augmentations de la rémunération directe				
Favorable (convergence)				
Variables d'action	Fréquences	Occurrences	Nombre entretiens	% des répondants par rapport à l'échantillon global (57)
Rémunération fixe	66,32%	63	19	33,33%
Rémunération variable	33,68%	32	23	40,35%
Total	100,00%	95	28	49,12%

Source : réalisé par nos soins à partir du logiciel Nvivo 10

Tableau 46 : fréquences des occurrences pour la catégorie du montant et de la gestion des augmentations de la rémunération directe et la satisfaction sur la perception « défavorable »

Satisfaction à l'égard du montant et la gestion des augmentations de la rémunération directe				
Défavorable (divergence)				
Variables d'action	Fréquences	Occurrences	Nombre entretiens	% des répondants par rapport à l'échantillon global (57)
Rémunération fixe	66,36%	71	25	43,86%
Rémunération variable	33,64%	36	20	35,09%
Total	100,00%	107	29	50,88%

Source : réalisé par nos soins à partir du logiciel Nvivo 10

La mise en perspective des données relatives aux perceptions favorables et aux perceptions défavorables à l'égard du montant et la gestion des augmentations de la rémunération directe, après pondération des échantillons, montre un résultat légèrement significatif pour une satisfaction défavorable (50,88% de l'échantillon total). Après vérification des répondants pour les deux perceptions de « convergence » et de « divergence », il s'avère que les répondants ayant évoqué leur insatisfaction à l'égard du montant et la gestion des augmentations de la rémunération directe ne sont pas ceux qui ont évoqué une satisfaction à l'égard de celles-ci (49,12% de l'échantillon total). Ce résultat est établi respectivement sous les perceptions défavorables du montant et de la gestion des augmentations de la sous-variable « rémunération fixe » et de la sous-variable « rémunération variable ». La moitié des répondants, ont manifesté un état de mécontentement à l'égard de la gestion des augmentations des éléments de rémunération directe. Nous pouvons expliquer cela par les attentes des collaborateurs envers l'étalement dans le temps des augmentations des éléments de la rémunération directe et en particulier de la sous-variable « rémunération fixe » et non pas sur la sous-variable « rémunération variable », puisque les éléments de la seconde variable sont en fonction de la première variable. Le mécontentement envers la sous-variable « rémunération variable » est le résultat d'un sentiment d'injustice à l'égard du processus d'évaluation des éléments variables et des augmentations individuelles.

Nous citons cet extrait pour démontrer le phénomène de l'insatisfaction à l'égard de la gestion des augmentations : *« je n'arrive pas à évaluer mes agents, on a perdu les valeurs. On a plus d'échelle ou une base pour évaluer les agents. Tout est devenu fixe, parce que par exemple la prime de rendement individuelle, dans notre société il y a des agents qui ne font rien de tout et ils sont bien notés. Comment je vais faire la différence auprès de mes agents. Qu'est-ce que je vais leur donner comme note ? Il est tellement performant que ses efforts sont plus que l'autre qui ne travaille pas. Elle est devenue insignifiante (il lève sa voix). ... l'outil existe, mais c'est l'être humain qui la mise en application. Le problème est dans l'application de cet outil. On a la réglementation, les critères d'évaluation, le problème est lié à la personne qui évalue. »* (Bêta.Cadre4).

Concernant, les personnes qui ont évoqué un état de satisfaction à l'égard du montant et la gestion des augmentations de la rémunération directe, ont des perceptions favorables envers l'anticipation de l'augmentation du salaire de base et du niveau des primes et des indemnités au cours de l'année 2018. *« Je suis heureux de savoir qu'il aura une revalorisation du salaire de base, des indemnités de panier et de transport et des primes. La progression dans la*

rémunération m'aidera à satisfaire mes besoins financiers, surtout que le coût de la vie est en croissance » (Gamma.Exécution9).

4.1.4. Perceptions de satisfaction (favorable et défavorable) à l'égard du niveau et la gestion des augmentations de la rémunération indirecte

L'étude des fréquences, des perceptions des acteurs en termes de convergence ou de divergence par rapport au niveau et la gestion des augmentations de la rémunération indirecte, met en évidence la présence d'une satisfaction favorable plus élevée à l'égard de cet aspect de la rémunération indirecte et une satisfaction défavorable. Ceci est illustré par les deux tableaux ci-après en montrant le nombre des fréquences des occurrences pour les deux catégories de perceptions « favorables » ou « défavorables » envers le niveau et la gestion des augmentations de la rémunération indirecte.

Tableau 47 : fréquences des occurrences pour la catégorie du niveau et de la gestion de la rémunération indirecte et la satisfaction sur la perception « favorable »

Satisfaction à l'égard du niveau et la gestion des augmentations de la rémunération indirecte				
Favorable (convergence)				
Variables d'action	Fréquences	Occurrences	Nombre entretiens	% des répondants par rapport à l'échantillon global (57)
Indemnités compensatrices	23,84%	77	22	38,60%
Avantages en nature	21,36%	69	23	40,35%
Avantages sociaux	21,98%	71	15	26,32%
Dépenses des œuvres sociales	14,24%	46	17	29,82%
Avantages mutuels	12,38%	40	15	26,32%
Prestations de sécurité sociale et retraite	6,19%	20	9	15,79%
Total	100,00%	323	37	64,91%

Source : réalisé par nos soins à partir du logiciel Nvivo 10

Tableau 48 : fréquences des occurrences pour la catégorie du niveau et de la gestion de la rémunération indirecte et la satisfaction sur la perception « défavorable »

Satisfaction à l'égard du niveau et la gestion des augmentations de la rémunération indirecte				
Défavorable (divergence)				
Variables d'action	Fréquences	Occurrences	Nombre entretiens	% des répondants par rapport à l'échantillon global (57)
Indemnités compensatrices	29,03%	9	9	15,79%
Avantages en nature	16,13%	12	5	8,77%
Avantages sociaux	9,68%	12	7	12,28%
Dépenses des œuvres sociales	7,26%	36	11	19,30%
Avantages mutuels	9,68%	20	8	14,04%
Prestations de sécurité sociale et retraite	28,23%	35	15	26,32%
Total	100,00%	124	20	35,09%

Source : réalisé par nos soins à partir du logiciel Nvivo 10

La satisfaction à l'égard du niveau et la gestion des augmentations de la variable centrale « rémunération indirecte » se compose de six sous-variables (de niveau 2), comme le montre le tableau 47. Il s'agit respectivement des « indemnités compensatrices », des « avantages sociaux », « avantages en nature », des « dépenses des œuvres sociales », des « avantages mutuels » et enfin des « prestations de sécurité sociale et retraite ». Ces perceptions de satisfaction sont liées aux attentes des collaborateurs, selon les qu'elles ont été satisfaites d'une part et aux avantages obtenus, selon les qu'elles ont eu une équivalence monétaire adaptée aux besoins personnels d'autre part.

En effet, selon cet employé, « *tout ce qui touche la vie, c'est bien, c'est un surplus pour l'agent. C'est un plus en contrepartie de rien. Tu n'as rien fait pour l'avoir mais, il a un apport dans notre vie. Les soins médicaux, les analyses, les donations, les voyages avec des tarifs réduits... tout cela est bien. Certains éléments, nous épargnent de certains frais, d'autres ont pour objectif de rendre le travailleur heureux, c'est un bien pour le bonheur et le bien-être.* » (Alpha.Exécution6).

Malgré ce dernier résultat, il est enregistré que presque 35,09% de l'échantillon total éprouve de l'insatisfaction à l'égard de cet aspect de la rémunération indirecte et pour en particulier les « indemnités compensatrices » et les « prestations de sécurité sociale et retraite » en confrontant les résultats, du tableau 48, des sous-variables (de niveau 2). À l'instar de ce résultat, cette insatisfaction résulte d'une évaluation cognitive du processus de gestion et

informationnel des éléments de la rémunération indirecte, et donc au sentiment d'injustice perçu par les agents par rapport à la gestion et la communication des informations sur les éléments de la rémunération indirecte, comme en témoigne ces extraits :

« Je suis ici depuis trois ans et je ne connais pas toutes les prestations des œuvres sociales et de la mutuelle. Ce n'est pas agréable quand tu n'as pas les informations complètes sur tes droits » « Il y a des affiches pour publier les prestations des œuvres sociales, mais elles arrivent souvent en retard, donc on rate toujours les délais pour y bénéficier » (Gamma.Exécution9). « J'ai été en maternité, et j'ai repris le travail, il y a deux mois, et à ce jour je ne sais pas qu'elle est la situation de mon dossier de maternité et quand j'aurai le versement de mes droits de maternité » (Alpha.Maitrise1).

4.1.5. Conséquences de satisfaction (favorable et défavorable) envers la rémunération globale sur la performance individuelle

L'étude des fréquences, des conséquences de satisfaction sur les deux perceptions favorable et défavorable, envers la rémunération globale sur la performance individuelle, met en évidence que la satisfaction à l'égard des quatre dimensions de la rémunération est source de performance au travail. Ceci est illustré par les deux tableaux ci-après en montrant le nombre des fréquences et des occurrences pour les deux catégories de « satisfaction » ou « insatisfaction » et leurs effets sur la performance individuelle.

Tableau 49 : fréquences des occurrences pour la catégorie de conséquence de la satisfaction « favorable » à l'égard de la rémunération globale sur la performance individuelle

Conséquence de la satisfaction à l'égard de la rémunération globale sur la performance individuelle				
Satisfaction (Favorable)				
Variables d'action	Fréquences	Occurrences	Nombre entretiens	% des répondants par rapport à l'échantillon global (57)
Montant de la rémunération directe	21,95%	9	9	23,68%
Gestion et structure de la rémunération directe	34,15%	14	13	34,21%
Montant et gestion des augmentations de la rémunération directe	39,02%	16	14	36,84%
Niveau et la gestion des augmentations de la rémunération indirecte	4,88%	2	2	5,26%
TOTAL	100,00%	41	38	66,67%

Source : réalisé par nos soins à partir du logiciel Nvivo 10

Tableau 50 : fréquences des occurrences pour la catégorie de conséquence de la satisfaction « défavorable » à l'égard de la rémunération globale sur la performance individuelle

Conséquence de la satisfaction à l'égard de la rémunération globale sur la performance individuelle				
Satisfaction (Défavorable)				
Variables d'action	Fréquences	Occurrences	Nombre entretiens	% des répondants par rapport à l'échantillon global (57)
Montant de la rémunération directe	24,14%	7	4	10,53%
Gestion et structure de la rémunération directe	44,83%	13	9	23,68%
Montant et gestion des augmentations de la rémunération directe	31,03%	9	6	15,79%
Niveau et la gestion des augmentations de la rémunération indirecte	0,00%	0	0	0,00%
TOTAL	100,00%	29	19	33,33%

Source : réalisé par nos soins à partir du logiciel Nvivo 10

La relance de la question sur l'état de satisfaction globale envers la rémunération, révèle que presque 66,67% des personnes interrogées ont exprimé une satisfaction générale. Il convient de souligner que cette satisfaction liée aux quatre facettes de la rémunération globale constitue un facteur de bien-être et de performance individuelle. Cette attitude est témoignée par les énoncés suivants : « *bien sûr, la rémunération est la devise pour le travail. Quand je suis, bien reconnu pour mon travail, bien payé et récompensé d'une manière juste, je donne le meilleur de moi-même.* » (Bêta.Cadre2). « *Pour moi être reconnue matériellement est source de bien-être ! Parce que, je vais utiliser ce que j'ai eu comme argent pour satisfaire mes besoins et mes loisirs ! Ça me donne envie, après, de travail plus. De donner plus pour en avoir plus !* » (Gamma.Exécution4).

À l'opposé, 33,33% des répondants ont exprimé une insatisfaction à l'égard de la rémunération globale. Ce résultat reste important pour notre analyse. Car nous pourrions estimer que les sociétés étudiées ne prennent pas des actions correctrices pour le management des rémunérations pour réduire le phénomène d'insatisfaction et optimiser les performances.

En effet, l'insatisfaction est due au sentiment d'injustice par rapport au montant et à la distribution des éléments de la rémunération directe, à la qualité de gestion des augmentations des éléments de la rémunération variable et dans l'application des procédures. À cet égard, les collaborateurs adoptent un comportement de retrait pour ajuster le sentiment d'injustice. Cette attitude influence négativement sur la performance au travail. Ceci amène

les salariés à adopter des attitudes de régulation pour ajuster l'écart de leur perception. Ces attitudes sont manifestées par des comportements déviant en particulier par l'absentéisme et le présentéisme. Ce constat ne concerne que les éléments de la rémunération directe. « Apparemment, le système de cette société ne me convient pas, j'ai donné et j'ai réalisé et je n'ai rien eu comme récompense incitative ... je suis obligé de chercher ailleurs ... je vais profiter des jours de congé, de récupération. Je vais m'absenter s'il faut pour trouver un autre emploi plus intéressant et un salaire très attractif. » (Alpha.Maitrise5). « De toutes les façons pourquoi s'impliquer ? Je vais faire comme les autres, peut-être quand dormant et en faisant la sieste, j'aurai une promotion » (Bêta.Maitrise5).

Concernant les éléments de la rémunération indirecte, celle-ci améliore la satisfaction des salariés, même si, il est démontré un sentiment d'injustice à l'égard de la transmission des informations des avantages des œuvres sociales et de sécurité sociale par certaines personnes. Généralement, la satisfaction à l'égard de la rémunération indirecte n'a aucune influence sur la performance individuelle au travail, car les salariés ne voient pas un lien clair entre leur travail et la rétribution de ses éléments salariaux.

4.1.6. Système de valeur et préférence des salariés à l'égard de la satisfaction par rapport à la rémunération globale

En interrogeant le système de valeur des acteurs des filiales étudiées, quel que soit pour ceux qui ont des sentiments de satisfaction ou d'insatisfaction à l'égard de la rémunération globale, nous obtenons les préférences des salariés envers le management des rémunérations dans le sens de la satisfaction et de la performance au travail. Ceci est démontré par le tableau ci-après.

Tableau 51 : fréquences des occurrences des préférences des salariés envers la rémunération globale et la satisfaction dans le cadre de la justice organisationnelle

Système de valeur en matière de satisfaction à l'égard de la rémunération globale et la performance individuelle dans le cadre de la justice organisationnelle				
Variabiles d'action	Fréquences	Occurrences	Nombre entretiens	% des répondants par rapport à l'échantillon global (57)
Justice distributive	20,37%	22	18	31,58%
justice procédurale	29,63%	32	30	52,63%
justice interpersonnelle	32,41%	35	28	49,12%
justice informationnelle	17,59%	19	16	28,07%
TOTAL	100,00%	108	30	52,63%

Source : réalisé par nos soins à partir du logiciel Nvivo 10

A l'issu du tableau 51, nous avons identifié que 52,63% de l'échantillon total, souhaitent voir une amélioration sur les quatre facettes de la justice organisationnelle. Les résultats indiquent que les perceptions des salariés proviennent respectivement de la justice interpersonnelle et de la justice procédurale en ce qui concerne la gestion et la structure de la rémunération directe et ainsi au montant et la gestion des augmentations de la rémunération directe, à la justice distributive en ce qui concerne le montant de la rémunération directe et enfin la justice informationnelle en ce qui concerne le montant et la gestion des augmentations de la rémunération indirecte.

En ce qui concerne la justice interpersonnelle : « *La seule chose à faire, c'est de bien juger les gens c'est-à-dire de récompenser quelqu'un qui a fait un effort et de sanctionner quelqu'un qui n'a rien fait. La justice c'est la base de toute évaluation et elle est le levier de tout développement. S'il n'y a pas une forme de justice, si tu ne juges pas bien les gens et les efforts qu'ils fournissent, tu ne pourras jamais faire évoluer les choses.* » (Alpha.Cadresupérieur1).

En matière de justice procédurale, cet acteur interrogé, considère que « *reproduire avec précisions les règles de notation et de détermination des primes va diminuer les mécontentements des agents et surtout il faut respecter les règles de gestion des augmentations de salaire individuelle* » (Gamma.Maitrise5).

En ce qui concerne la justice distributive, elle s'explique par « *la prime d'encouragement, la société doit partager d'une manière juste le profit. Il n'est pas question de la péréquation des résultats. Pourquoi je partagerai mes résultats avec d'autre ! Ce n'est pas juste ça ! C'est moi qui a réalisé ce travail et pas autre ! Les décideurs doivent prendre ça en compte ! Ils doivent aussi tenir leurs promesses ! Ils nous disent qu'ils vont augmenter le salaire quand la situation financière de la société va s'améliorer ! On a bossé et on a réussi à améliorer la situation financière ! Met le courus sur les comptes comptables et tu vas voir cette évolution !* » (Bêta.Maitrise6).

En ce qui concerne la justice informationnelle, « *il faut améliorer la communication des avantages et des prestations qu'on peut bénéficier quelles que soient des œuvres sociales, des mutuelles ou des avantages sociaux. Il y a des entreprises qui partagent dans les sites intranet toutes les informations sur les prestations salariales, les modalités de calcul, les demandes, le suivie du dossier médicale et même il y a un espace personnel dédié à la consultation, à la réception de la fiche de paie, d'avoir accès aux formulaires ... c'est intéressant ça ! Et c'est*

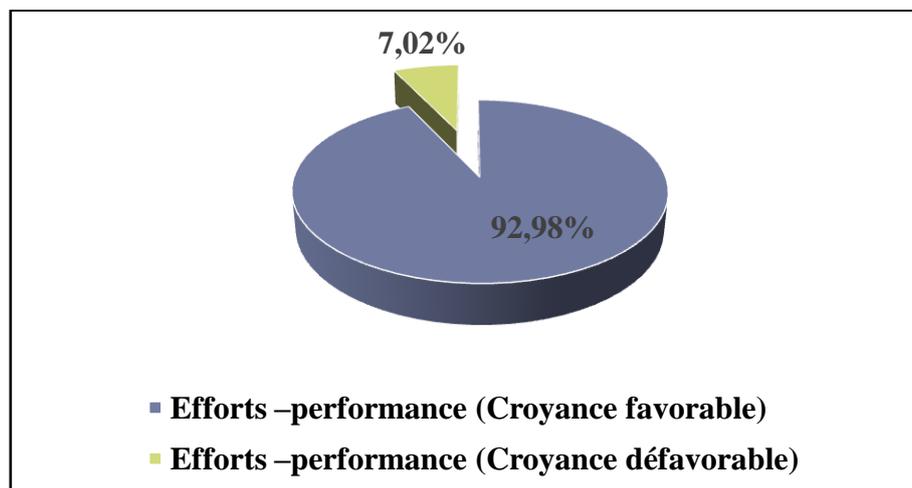
agréable de savoir ce que tu cherches dans l'activité salariale dans n'importe quel moment »
(Alpha.Cadre4).

4.2. Motivation par la rémunération et la performance individuelle

4.2.1. Perception des attentes efforts-performance

La mise en perspective des données relatives à la croyance ou le doute que les efforts mènent à la réalisation des performances, fait apparaître un résultat nettement significatif en faveur de la croyance des participants que le déploiement de leurs efforts conduits à la réalisation des objectifs fixés par les responsables. Ceci est montré par la figure suivante.

Figure 48 : confrontation des données relatives à une croyance favorable ou défavorable de la perception des attentes efforts-performances



Source : réalisé par nos soins à partir des données du logiciel Nvivo 10

L'étude des fréquences des occurrences pour le code « attentes efforts-performances » révèle une perception de croyance plus élevée par rapport au doute, soit 92,98% de l'échantillon total ont exprimé à avis favorable contre 7,02% de la population interrogée des participants qui ont évoqué un avis défavorable.

Dans cette analyse, nous avons enregistré que quatre personnes qui ont le doute que les efforts mobilisés par eux ne vont pas atteindre toutes les performances. Ses agents font appel dans leurs énoncés à la charge de travail et le stress de l'arrivée de nouvelles technologies non encore maîtrisable, comme en attestent les témoignages suivants : *« toujours, on fait appel aux mêmes personnes pour accomplir le travail, on leur en donne toujours plus de travail et on laisse les autres tranquilles. Non ! Maintenant je ne peux pas fournir un effort comparable*

à la surcharge de travail que j'ai maintenant. Non ! » (Alpha.Maitrise7). De plus, « du travail que j'ai, j'ai eu une tâche supplémentaire liée à la mise en place de cette nouvelle application de gestion ... Aujourd'hui je ne sais pas par quoi commencer, par cette nouvelle application ou par le travail habituel. C'est trop chargé. Je souffre de cette situation ! Je donne des efforts mais, je n'arrive pas à tous finir ! Le travail ne s'arrête pas ! » (Gamma.Exécution2).

Par contre, la majorité des salariés interrogés de ces entreprises ont la croyance que leurs efforts conduisent à la réalisation des performances souhaitées par les responsables. Ceci améliore la motivation des salariés à la réalisation des performances. Sur ce constat, la dimension « attentes efforts-performances » de la théorie des attentes est remplie. Ceci est attesté par les extraits des verbatims suivants : « bien sûr ! On est là pour le travail ! J'ai des tâches qui m'intéressent, qui me donne envie d'évoluer dans ce poste de travail, d'avoir plus de responsabilités et d'être utile dans la société. Ça me donne envie de donner le meilleur de moi-même pour réaliser les objectifs et même de les dépasser. » (Bêta.Cadre3). « Oui ! Avec le niveau que j'ai et la formation et tous, je peux déployer l'énergie nécessaire pour accomplir les missions de mon travail. » (Alpha. Exécution4).

4.2.2. Perception des attentes performance-rémunération globale (favorable) dans le cadre de déploiement des efforts

Dans cette catégorie de perception, nous avons identifié que les éléments de la « rémunération variable » sont en relation avec une motivation favorable au milieu du travail. S'ensuit avec des occurrences très faibles la « rémunération fixe » et puis la « rémunération indirecte », comme le montre le tableau ci-dessous.

Tableau 52 : fréquences des occurrences pour les codes de la rémunération globale et la motivation favorable (codes de niveau 1)

La motivation à l'égard de la rémunération globale				
Favorable				
Variables d'action	Fréquences	Occurrences	Nombre entretiens	% des répondants par rapport à l'échantillon global (57)
Rémunération fixe	13,33%	12	12	21,05%
Rémunération variable	77,78%	70	35	61,40%
Rémunération indirecte	8,89%	8	8	14,04%
TOTAL	100%	90	35	61,40%

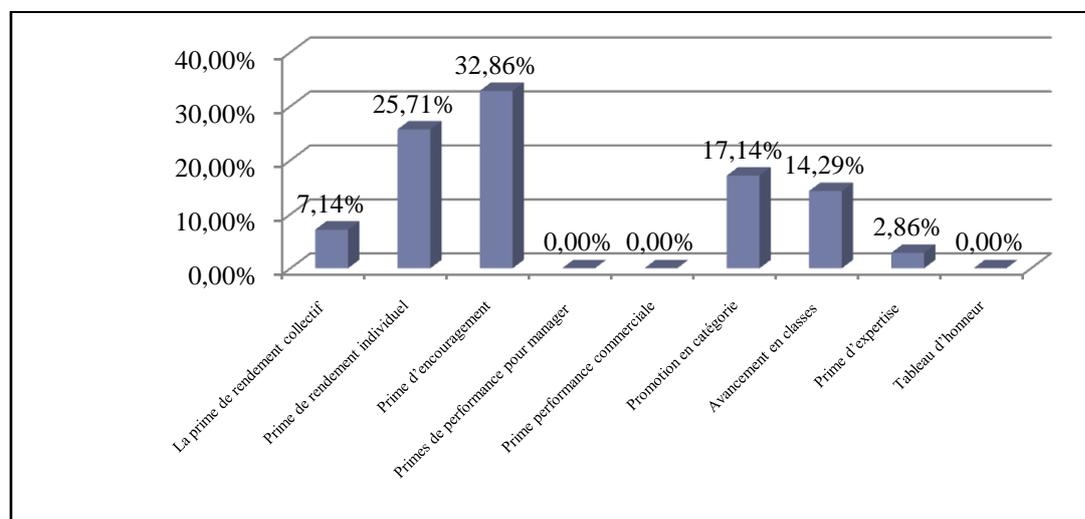
Source : réalisé par nos soins à partir du logiciel Nvivo 10

La « rémunération fixe » comporte respectivement dans l'étude des fréquences cinq sous-variables principales, il s'agit du « salaire de base », des « médailles », de la « prime d'intérim », de la « prime de coordination » et des « heures supplémentaires » et autres compléments liés aux augmentations de la rémunération variable. Celles-ci ont été évoquées spontanément par les participants comme des éléments de salaire motivants. Ces personnes sont motivé par l'augmentation du salaire de base, de l'attribution des primes d'intérim et de coordination après avoir assuré le fonctionnement des postes de responsabilités, de la rémunération des médailles pour le mérite et enfin par le paiement des heures supplémentaires avec des taux majorés.

Puis, la « rémunération indirecte » comporte dans l'étude des fréquences qu'une seule sous-variable, cité par les participants, à savoir les « avantages en nature ». Ces personnes qui trouvent que les avantages en nature sont motivants, sont satisfaites de bénéficier des éléments de rémunération suivants : le véhicule de service et le logement de fonction. Ceci dit que ces personnes perçoivent la satisfaction et la motivation d'une manière identique et similaire.

L'étude des fréquences met en évidence la présence d'une motivation significativement élevée à l'égard de la « rémunération variable ». Il convient de préciser que la présence de motivation à l'égard de la rémunération variable est presque trois fois plus élevée que de motivation à l'égard de rémunération fixe et indirecte. La figure ci-dessous illustre les composantes de la rémunération variable qui génèrent de la motivation.

Figure 49 : fréquences des occurrences pour le code « rémunération variable » et motivation favorable (codes de niveau 2)



Source : réalisé par nos soins à partir des données du logiciel Nvivo 10

La rémunération variable en tant que variable centrale comporte six sous-variables (de niveau 2), comme la montre la figure 49, il s'agit respectivement de la « prime d'encouragement », de la « prime de rendement individuel », de la « promotion en catégorie » des « avancements en classes », de la « prime de rendement collectif » et de la « prime d'expertise ».

En d'autres termes, « *il y a une partie variable et une partie fixe. Dans l'entreprise on s'intéresse beaucoup à la récompense des performances, car c'est le salaire de base qui est augmenté avec un redressement rétrospectif. C'est-ce qu'on appelle la promotion. Elle récompense les performances réalisées. Les autres éléments de paye sont presque fixes. Les primes de rendement et d'encouragement, nous incitent à travailler plus pour on bénéficier plus* » (Bêta. Cadre supérieur³).

4.2.3. Perception des attentes performance-rémunération globale (défavorable) dans le cadre de déploiement des efforts

Bien que nous ayons trouvé qu'il y a des personnes qui sont motivés par certains éléments de rémunération, nous avons également identifié que les éléments de la « rémunération variable » sont également source de démotivation, s'ensuit avec des occurrences très faibles la « rémunération fixe », et puis de la « rémunération indirecte », comme le montre le tableau ci-dessous.

Tableau 53 : fréquences des occurrences pour les codes de la rémunération globale et la motivation défavorable (codes de niveau 1)

La motivation à l'égard de la rémunération globale				
Défavorable				
Variables d'action	Fréquences	Occurrences	Nombre entretiens	% des répondants par rapport à l'échantillon global (57)
Rémunération fixe	9,46%	7	7	12,28%
Rémunération variable	86,49%	64	22	38,60%
Rémunération indirecte	4,05%	3	3	5,26%
TOTAL	100%	74	22	38,60%

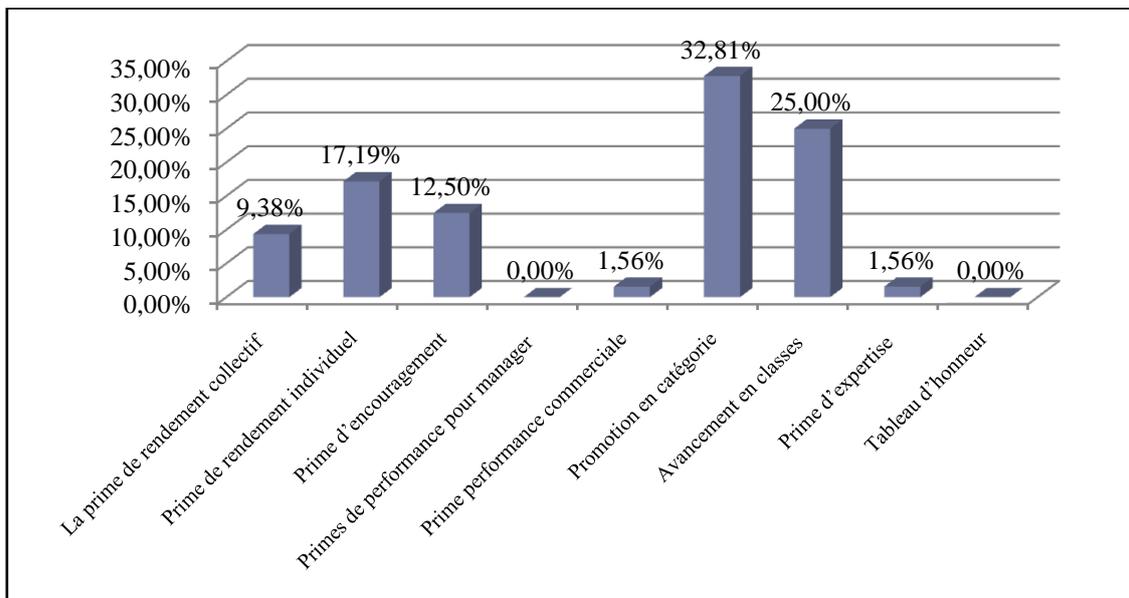
Source : réalisé par nos soins à partir du logiciel Nvivo 10

La « rémunération fixe » comporte respectivement dans l'étude des fréquences le « salaire de base » et « les heures supplémentaires ». Celles-ci ont été évoquées spontanément par les salariés comme source de démotivation. Ces personnes expriment une démotivation par rapport à la stagnation du salaire de base et par rapport au non-paiement des heures supplémentaires qui viennent d'être remplacé par des heures de récupération sans majoration.

Puis, la « rémunération indirecte » comporte dans l'étude des fréquences deux sous-variables, cités par les participants, à savoir les « œuvres sociales » et les « avantages en nature ». Ces personnes et en particulier ceux de la filiale travaux sont démotivés à l'égard de ne pas avoir bénéficié des prestations des œuvres sociales et envers la non-distribution des points gratuits (réduction sur la consommation des énergies). Ceci peut être également généré par le sentiment d'insatisfaction envers la gestion de ces prestations.

L'étude des fréquences met en évidence la présence d'une démotivation significativement très élevée à l'égard de la « rémunération variable » par rapport à la rémunération fixe et indirecte. Cette variable centrale comporte sept sous-variables (de niveau 2), comme la montre la figure suivante.

Figure 50 : fréquences des occurrences pour le code « rémunération variable » et motivation défavorable (codes de niveau 2)



Source : réalisé par nos soins à partir des données du logiciel Nvivo 10

La démotivation à l'égard de la « rémunération variable » est liée à sept sous-variables, il s'agit respectivement de la « promotion en catégorie », des « avancements en classes », de la

« prime de rendement individuel », de la « prime d'encouragement », de la « prime de rendement collectif », de la « prime de performance pour manager » et de la « prime d'expertise ».

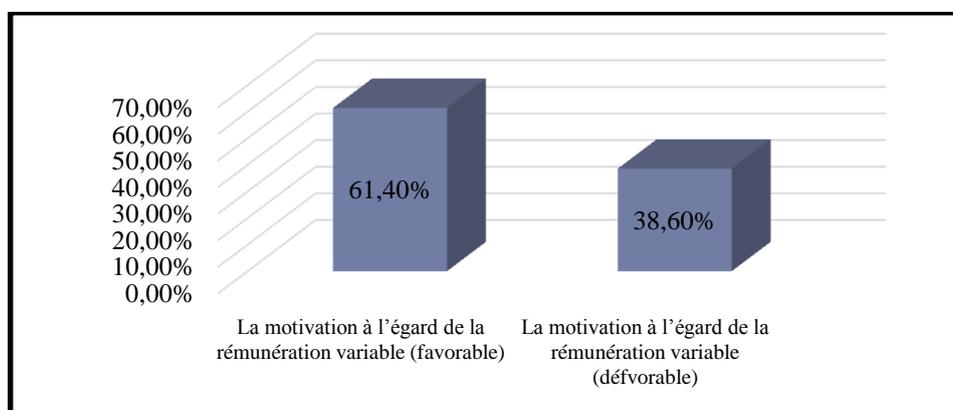
Un salarié souligne que « *les primes et les promotions ne prennent pas en considération les compétences et le travail réalisé. C'est-ce qui est affiché dans les procédures, mais pas appliqué et celui qui dit le contraire il nous le prouve. Déjà la manière quand donne ces éléments de salaire elle est fausse. Elle ne veut rien de tout. Son apport ne veut rien de tout (silence de réflexion) tu te sens pas responsable plus que l'autre. Pourquoi faire un effort de plus quand l'autre fait moins et à la fin vous êtes payé de la même manière.* » (Alpha.Cadre3).

Dans un autre témoignage, une personne affirme : « *je m'intéresse plus aux primes et aux proportions, ça fait 10 ans que je travaille et je n'ai rien eu, ni promotion, ni classes. Je fais mon travail bien ! J'ai clôturé pas mal de dossiers importants pour cette société ! Et je n'ai rien eu ! Je suis démotivé à donner plus. Je sais que même si je vais atteindre le plafond des performances, je ne vais pas être récompensé selon ces performances.* » (Gamma.Cadre1).

4.2.4. Confrontation des données relatives à la motivation (favorable et défavorable) à l'égard de la rémunération variable

La mise en perspective des données sur la motivation et la démotivation (motivation défavorable) révèle, après pondération des échantillons, un résultat significatif pour la motivation à l'égard de la rémunération variable par rapport à la démotivation. Ce résultat est démontré par la figure ci-dessous.

Figure 51 : confrontation des données relatives à la motivation favorable et défavorable à l'égard de la « rémunération variable » (codes de niveau 1)



Source : réalisé par nos soins à partir des données du logiciel Nvivo 10

Il convient à souligner que les personnes qui ont exprimé une motivation à l'égard de la rémunération variable ne sont pas les mêmes individus qui ont révélé un état de démotivation. En effet, 61,40% de l'échantillon global ont exprimé à avis favorable contre 38,60%.

Concernant la deuxième condition relative aux attentes performance-rémunération, c'est-à-dire que la réalisation des résultats souhaités par le supérieur hiérarchique conduise à l'obtention d'une récompense tangible, celle-ci favorise la motivation et ne concerne que les éléments de la partie variable et spécifiquement celles liées à la reconnaissance des performances et légèrement sur la partie fixe de la rémunération. En effet, les attentes des acteurs sont orientées vers la rémunération variable, car ils donnent une grande importance à ses éléments dans une perspective axée sur les performances. Une augmentation de certains éléments de la partie variable entraîne systématiquement la hausse du niveau de certaines composantes de la partie fixe. Ceci dit que les salariés attachent un attrait particulier aux formes de rétribution variable.

4.2.5. Perception de la valence (perceptions d'attractivité) des éléments de la rémunération globale dans le cadre de déploiement des efforts

La relance de la question et la mise en évidence de l'attrait que donnent les participants aux éléments de la rémunération globale dans le cadre du déploiement des efforts, s'accroissent sur la rémunération variable et ses composantes et d'autres éléments de rémunération fixe (salaire de base, IEP, etc.) qui sont liés aux augmentations de la rémunération.

Dans l'analyse des perceptions d'attractivité des éléments de la rémunération globale, nous avons identifié que les personnes interviewées ne provoquent dans leurs énoncés que les composantes de la rémunération variable. Cette analyse correspond à 61,40% (figure 51) de l'échantillon total. Les éléments de la rémunération fixe et de la rémunération indirecte ne sont pas cités par les participants dans cette phase de relance et de reformulation des questions. En particulier, les compléments salariaux et les éléments de la rémunération indirecte ne motivent pas les salariés à la réalisation des performances. Ces éléments ne sont pas appréciés par les employés sur les critères de déploiement d'efforts et de réalisation des performances. En d'autres termes, ses composantes n'ont pas un attrait aux yeux des acteurs. Le lien entre ces formes de rémunération et le travail fourni, est presque inexistant dans leurs perceptions. En effet, cette population d'employés attache uniquement un attrait favorable aux formes de rétribution de la rémunération variable et en particulier la promotion et l'avancement qui impliquent une augmentation du salaire de base et de certains éléments de la

rémunération fixe des employés des filiales étudiées. Dans cette optique, la troisième condition, de la théorie des attentes n'est remplie que par la rémunération variable et légèrement sur certaines composantes de la rémunération fixe.

4.2.6. Conséquence de la motivation (favorable et défavorable) par la rémunération sur la performance individuelle

L'étude des fréquences des conséquences de la motivation sur les deux perceptions favorable et défavorable, envers la rémunération globale sur la performance individuelle, met en évidence que la motivation à l'égard de la rémunération variable et fixe est source de performance au travail. Ceci est illustré par les deux tableaux ci-après en montrant le nombre des fréquences et des occurrences pour les deux catégories de « motivation » ou « démotivation » et leurs effets sur la performance individuelle.

Tableau 54 : fréquences des occurrences pour les codes de conséquence de la motivation « favorable » par la rémunération globale sur la performance individuelle

Conséquence de la motivation par la rémunération globale sur la performance individuelle				
Motivation (Favorable)				
Variables d'action	Fréquences	Occurrences	Nombre entretiens	% des répondants par rapport à l'échantillon global (57)
Rémunération fixe	25,00%	13	13	22,81%
Rémunération variable	75,00%	39	34	59,65%
Rémunération indirecte	0,00%	0	0	0,00%
TOTAL	100,00%	52	34	82,46%

Source : réalisé par nos soins à partir du logiciel Nvivo 10

Tableau 55 : fréquences des occurrences pour les codes de conséquence de la motivation « défavorable » par la rémunération globale sur la performance individuelle

Conséquence de la démotivation par de la rémunération globale sur la performance individuelle				
Motivation (Défavorable)				
Variables d'action	Fréquences	Occurrences	Nombre entretiens	% des répondants par rapport à l'échantillon global (57)
Rémunération fixe	13,79%	4	3	5,26%
Rémunération variable	86,21%	25	22	38,60%
Rémunération indirecte	0,00%	0	0	0,00%
TOTAL	100,00%	29	23	43,86%

Source : réalisé par nos soins à partir du logiciel Nvivo 10

La perception de motivation résulte d'un sentiment de justice à l'égard de l'attribution des éléments la rémunération variable, il s'agit des « primes de rendement », des « promotion », des « avancements en classes » et de la « prime d'encouragement ». Cette motivation s'explique par le caractère perçu incitatif. Les personnes qui expriment une motivation à l'égard de la rémunération variable et fixe se tendent à déployer les efforts nécessaires et donc de voir leur rendement soumis à la croissance ce qui aura un impact positif sur leurs performances. Ces personnes expriment la motivation par la réalisation des objectifs, l'accomplissement des tâches dans les délais prévus, la réalisation du travail avec qualité, etc. Ils sont engagés et impliqués dans le travail. Cette analyse correspond à 82,46% de l'échantillon global. D'autres personnes, comme les jeunes diplômés, ne voient pas un autre issu pour augmenter leur rétribution tangible que par les éléments de la rémunération variable. Ceci les incite à travailler plus. Les jeunes motivés par les augmentations cherchent à satisfaire leurs attentes et leurs besoins en termes de financement de leurs projets et de leurs loisirs. Ces interprétations sont exprimées par les salariés comme suit :

« Je vois deux choses qui constituent une forme de motivation : le salaire de base augmenté après la promotion et les primes de rendement et la prime d'encouragement. Sachant que-moi, j'ai des compléments de salaires intéressants. Ceci me donne envie de terminer mon travail à temps, de réaliser les missions que mon chef me donne et surtout de rendre le service avec une bonne qualité. » (Alpha.Exécution1).

« Les éléments de la rémunération variable constitueraient la part de salaire en retour de nos contributions à la réalisation des performances dans la société. Maintenant, dans la situation actuelle des sociétés algériennes, ils nous ne restent que ces régimes pour avoir une augmentation de salaire. Donc on doit être performant pour en bénéficier » (Gamma.Maitrise04).

« Les primes, les augmentations, c'est le plus important pour moi, je travaille pour financer des projets et des rêves. Que le travail me plaise ou non, c'est le salaire, qui me fait vivre et pas autre chose. Tu donnes plus tu reçois plus ! Je m'intéresse aux primes et aux promotions ! Ça me motive a travaillé plus. » (Bêta.Maitrise20).

La perception de démotivation (motivation défavorable) résulte d'un sentiment d'injustice à l'égard du processus d'attribution de la rémunération variable « primes », en général, et des « promotion » et des « avancements en classes » en particulier. Cette démotivation s'explique par le caractère perçu insuffisamment incitatif. Les personnes qui expriment une démotivation

à l'égard de la rémunération se tendent à réduire leurs efforts et donc de voir leur rendement soumis à la baisse ce qui aura un effet négative sur leurs performances. D'autres personnes expriment la démotivation par d'autre manière et en particulier par les absences à la recherche de nouvelles challenges et de pratiques salariales plus attractifs. D'autre seront dans une situation de tensions et de stress. Ces phénomènes ont des répercussions négatives sur la performance individuelle. Une telle démotivation et tel désengagement peuvent impacter les autres collaborateurs. Cette analyse correspond à 43,86% de l'échantillon global. Ces extraits attestent sur ces analyses :

« Les primes et les augmentations individuelles, ce n'est pas des gros montants. Elles sont faibles, ça représente à peu près 10% du salaire de base, donc on est habitué à un train de vie, ce n'est pas motivant. » (Gamma.Exécution3). « Pourquoi donc donner plus alors qu'on sait déjà au départ quand va recevoir moins, l'équation contribution et rétribution reste injuste » (Alpha.Exécution5).

« Mon amie de l'autre service est au quatrième mois d'absence. Il présente des maladies chaque mois. Il ne veut pas revenir. Il a souffert de son travail, car il a passé des moments difficiles sans être reconnue ou récompensé. Et il a du mal à venir travailler. Maintenant il cherche un autre travail plus séduisant en matière de rémunération, car il est très compétent. Moi aussi je ferais mieux de partir. Ça stagne ici. En disant ça c'est déjà un soulagement » (Gamma.Maitrise3).

« La partie variable est un chiffre qu'on donne pour tout le monde, ... Non, non (il frappe la main sur la table) la partie variable, c'est insignifiant chez nous. Elle ne veut rien dire, c'est pour ça quand n'arrive pas à motiver les gens. C'est que tout le monde est payé de la même manière quel que soit l'effort fourni par les agents ... ça fait 10 ans que je suis ici et ça fait 10 ans que j'ai une seule promotion, alors qu'il y a des gens ça fait 5 ans, ils ont eu deux promotions. Je fais beaucoup plus qu'eux, soit sûr de ça. Je suis plus compétent et plus performant. Ce n'est pas juste, sur quelle base ils ont été promus ? » (Bêta.Cadre17).

4.2.7. Système de valeur et des préférences des salariés à l'égard de la motivation par la rémunération globale

En interrogeant le système de valeur des acteurs des filiales étudiées, quel que soit pour ceux qui ont des sentiments de motivation ou de démotivation à l'égard de la rémunération globale, nous avons déterminé les préférences des salariés sur les attribue de la justice

organisationnelle : justice distributive, justice procédurale, justice interpersonnelle et justice informationnelle. Cette analyse est démontrée par le tableau ci-après. Ce tableau illustre les fréquences des occurrences des préférences des salariés envers le processus d’attribution des éléments de la rémunération variable pour devenir motivante et incitative à la réalisation des performances.

Tableau 56 : fréquences des occurrences des préférences des salariés envers le processus d’attribution des éléments de la rémunération variable et la motivation (codes de niveau 1)

Système de valeur en matière de motivation à l’égard de la rémunération variable et la performance individuelle				
Variables d’action	Fréquences	Occurrences	Nombre entretiens	% des répondants par rapport à l’échantillon global (57)
Justice distributive	6,25%	05	04	7,02%
justice procédurale	41,25%	33	33	57,89%
justice interpersonnelle	45,00%	36	34	59,65%
justice informationnelle	7,50%	06	06	10,53%
TOTAL	100%	80	34	59,65%

Source : réalisé par nos soins à partir du logiciel Nvivo 10

En interrogeant le système de valeur des acteurs des filiales étudiées, quel que soit pour ceux qui ont des sentiments de motivation ou de démotivation, nous avons identifié que 59,65% de l’échantillon total ont majoritairement une perception défavorable envers le processus de rétribution des éléments de la rémunération variable. Ce résultat est surprenant et reste énigmatique par rapport aux résultats précédents, est-ce que ceci est dû à la complexité des préférences et des choix que les collaborateurs donnent à l’égard du processus de gestion de la rémunération variable ?

Les résultats indiquent que les salariés perçoivent une injustice sur deux facettes de la justice organisationnelle et qu’ils souhaitent voir s’améliorer. Ces perceptions proviennent respectivement de la justice interpersonnelle et de la justice procédurale dans le processus d’attribution des formes de rémunération de la part variable. Peu de personnes qui ont une perception défavorable envers la justice distributive et informationnelle par rapport au processus d’attribution des régimes de la rémunération variable.

Dans cette catégorie de rémunération variable, nous avons identifié dans les propos des personnes que la valence accordée aux éléments salariaux de la partie variable motive et incite les salariés à réaliser les performances souhaitées par l’organisation quand la rétribution de ces éléments prend en considération la satisfaction des besoins en termes de justice

interpersonnelle et procédurale. Ces deux perceptions de justice conditionnent la motivation par la rémunération liée aux performances. En effet, selon l'expérience des cas interviewés, la manière dont sont traités les salaires et la mise en application de leurs procédures procure chez eux un sentiment d'injustice qui ne favorise pas la motivation.

En matière de justice procédurale, cet acteur interrogé, considère que *« les critères d'évaluation ne sont pas conformes aux normes formalisées dans la réglementation. Cette année, les responsables ont utilisé l'ancienneté comme normes pour récompenser la performance et le mérite. Ce n'est pas logique. Ils doivent mettre en application les règles du jeu pour stimuler la performance en se basant sur l'effort fourni, les compétences et les performances réalisées, ils doivent se baser sur le mérite et pas autres choses. »* (Bêta.Exécution1).

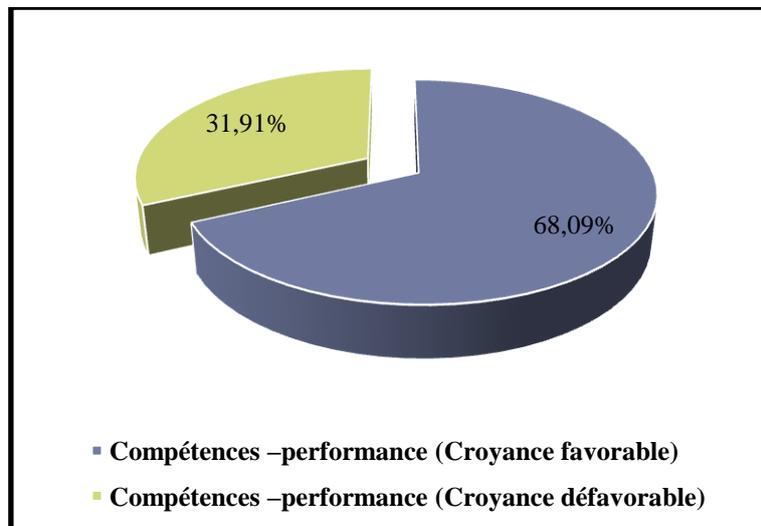
En ce qui concerne la justice interpersonnelle, elle s'explique par *« la manière dont on est évalué, qui reste à revoir ! En fin d'année vous êtes évalué par la hiérarchie et il te dit qu'il est satisfait de toi, car tu as fait un bon travail. Et en même temps, il te dit, qu'il te manque des compétences, pour qu'il puisse réduire la notation globale ! Hein ! Mais, ... j'ai réalisé tout le travail ! L'outil d'évaluation existe, mais il ne va pas régler le problème ! On n'a pas une véritable évaluation, l'évaluateur reste très subjectif dans son jugement. »* (Gamma.Cadre2). De plus, *« le manque de transparence et le favoritisme, sont de gros problèmes dans l'évaluation. Instaurer la transparence et éviter le favoritisme c'est aussi instaurer la justice en matière de récompense et de reconnaissance. »* (Alpha. Exécution2).

4.3. Mobilisation des compétences par la rémunération et la performance individuelle

4.3.1. Perception des attentes compétences-performances

La mise en perspective des données relatives à la perception que les compétences mobilisées par les employés interrogés amènent à la réalisation des performances, révèle un résultat nettement significatif en faveur de la perception que la mobilisation des compétences conduit à la réalisation des performances au travail. Ce résultat est présenté dans la figure qui suit.

Figure 52 : confrontation des données relatives à une croyance favorable ou défavorable de la perception des attentes compétences-performances



Source : réalisé par nos soins à partir des données du logiciel Nvivo 10

L'étude des fréquences des occurrences pour le code des « attentes compétences-performances » (figure 52), démontre une perception favorable plus élevée par rapport à une perception défavorable, soit 68,09% de l'échantillon total ont exprimé à avis favorable contre 31,91% de la population interrogée qui ont évoqué un avis défavorable.

Dans cette analyse, nous avons enregistré que 15 personnes ont des perceptions défavorables quant à la mobilisation des compétences conduite aux performances requises. Ses agents font appel dans leurs énoncés à l'absence des compétences et le besoin de formation, au manque de reconnaissances et de récompenses, au manque d'autonomie et d'initiative, au besoin d'enrichissement des tâches et à l'absence de moyens. Les extraits suivants attestent sur ces perceptions : « j'ai ramené une application, le Microsoft Works, pour faciliter le travail, je me suis investie en même temps, je me suis autoformé pour maîtriser cet outil et quand je l'ai opérationnalisé. Le chef a vu la rapidité et la qualité du travail que je lui donne. Il s'est questionné sur la méthode ! J'ai lui montré et il n'a pas aimé l'application ! Et après ! Tu sais ce qu'il m'a dit ! Ne travaille plus avec cette application et procède sur le Microsoft Excel ! ... On développe ou on ne développe pas nos connaissances et nos savoir, c'est la même chose, si elles ne sont pas reconnues », (Alpha.Maitrise6). « Je ne peux pas mobiliser des compétences pour réaliser des objectifs, car le système nous ne donne pas la possibilité de prendre l'initiative. On fait ce que les responsables nous demandent et avec la façon dont ils veulent, mes compétences ne servent à rien ! » (Bêta.Exécution3). « C'est un travail figé et

routinier. Je ne vois pas un développement de savoir ou de connaissance. Depuis mon arrivée, je fais les mêmes tâches avec les mêmes techniques et les mêmes méthodes. Je ne connais pas d'autre manière pour être plus efficace. » (Gamma.Exécution1). « J'ai les compétences nécessaires, mais je n'ai pas les moyennes pour être créative et donc ainsi montré mes talents. Mais là je suis bloqué, la société nous ne donne même pas les outils, les plans ... je suis obligé d'acheter des matériaux de base par mes propres moyennes pour travailler ! Donc mes compétences ne sont pas totalement mobilisées pour être plus performant et donner le meilleur de moi-même » (Bêta.Cadre3). « On insiste beaucoup sur le rendement de quantité et on néglige la qualité. Donc, on ne peut pas parler de performance dans le cas où il y a un manque de qualité » (Alpha.Cadre4). « Je me suis investie beaucoup par des formations et par les expériences que j'ai eu dans les différentes situations de travail. J'ai développé mes compétences pour améliorer mon savoir-faire, j'ai utilisé ce que j'ai acquis, j'ai réglé pas mal de problèmes et je n'ai rien eu ! Je vais faire moins comme les autres ! Peut-être que je serais récompensé comme eux ? » (Bêta.Exécution2).

À l'opposé, la majorité des cas interviewés ont la croyance que leurs compétences déployées conduisent à atteindre le niveau des performances souhaitées par l'employeur. Ceci motive les collaborateurs à mobiliser leurs compétences pour atteindre les résultats organisationnels. Sur cette observation, la première condition attentes compétences-performances de la théorie des attentes est remplie au regard de la compétence. Ceci est attesté par les extraits des verbatims suivants : « J'ai eu une formation ... ! J'ai eu de nouvelles connaissances et d'autres savoir-faire ! Maintenant, j'occupe ce nouveau poste de travail, et j'ai l'impression que ce que j'ai acquis comme techniques et méthodes sont très bénéfiques pour réaliser les résultats. Même, le responsable m'a confirmé ça, il m'a demandé de transmettre ses compétences aux collègues pour améliorer le service » (Bêta.Maitrise3). « Notre domaine bouge, et, se change d'une période à l'autre, on n'a pas les mêmes situations de travail, et les projets ne sont pas les mêmes, en parallèle on doit améliorer nos connaissances, nos méthodes et nos relations avec les sous-traitants ... C'est comme ça qu'on a pu finaliser tous les travaux d'avertissement avec perfectionnement. » (Alpha.Cadre1). « Mes compétences ont été reconnues et récompensées. Je reçois chaque mois une prime d'expertise, je suis satisfait de ça et de ce que j'ai acquis comme potentiel. Je maîtrise mon domaine et je suis motivé à améliorer mes compétences pour accroître mes performances. » (Gamma.Exécution2).

4.3.2. Perception des attentes performance-rémunération globale (favorable) dans le cadre de mobilisation des compétences

Dans cette catégorie de perception, nous avons identifié que les éléments de la « rémunération variable » et de certains éléments de la partie fixe (avec des occurrences faibles), sont en relation avec une perception favorable pour le déploiement des compétences requises à la réalisation des performances au milieu du travail. Les autres éléments de la rémunération globale n'ont pas été évoqués par les acteurs interrogés. Le tableau ci-dessous montre les fréquences des catégories de la rémunération globale et des perceptions favorables envers la mobilisation des compétences (codes de niveau 1).

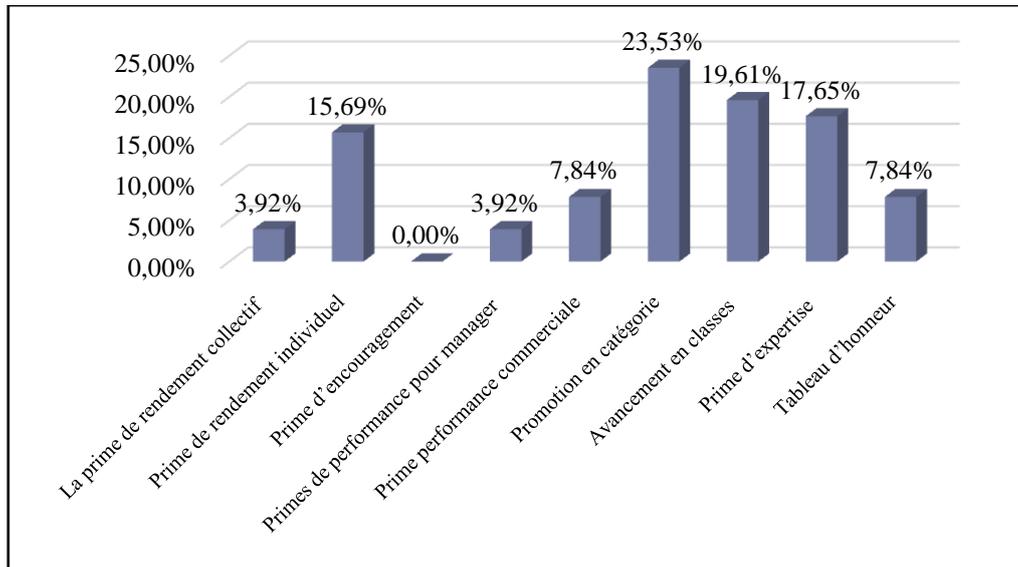
Tableau 57 : fréquences des occurrences pour les codes de la rémunération globale et la mobilisation favorable des compétences (codes de niveau 1)

La mobilisation des compétences à l'égard de la rémunération globale				
Favorable				
Variables d'action	Fréquences	Occurrences	Nombre entretiens	% des répondants par rapport à l'échantillon global (57)
Rémunération fixe	13,11%	8	8	14,04%
Rémunération variable	86,89%	53	32	56,14%
Rémunération indirecte	0,00%	0	0	0,00%
TOTAL	100%	61	32	56,14%

Source : réalisé par nos soins à partir du logiciel Nvivo 10

L'étude des fréquences met en évidence la présence d'une mobilisation des compétences significativement élevée à l'égard de la « rémunération variable » et de certaines composantes de la rémunération fixe. Il convient de préciser que la présence de mobilisation des compétences est cantonnée uniquement sur les éléments de la rémunération variable et qui entraînent systématiquement la hausse du niveau de certaines composantes de la partie fixe (salaire de base, IEP, etc.). Les compléments salariaux à elles seules et les éléments de la rémunération indirecte ne favorisent pas la mobilisation des compétences. Ces formes de rémunération ne sont pas appréciées par les salariés sur les critères de mobilisation de compétence. Le lien entre ces éléments de salaire et les compétences utilisées dans le monde du travail est inexistant. La rémunération variable en tant que variable centrale comporte huit sous-variables (de niveau 2), comme la montre la figure ci-dessous.

Figure 53 : fréquences des occurrences pour le code « rémunération variable » et mobilisation favorable des compétences (codes de niveau 2)



Source : réalisé par nos soins à partir des données du logiciel Nvivo 10

Les éléments de la rémunération variable qui paraissent comme vecteurs de mobilisation de compétences, sont respectivement comme suit : la « promotion en catégorie », les « avancements en classes », la « prime d'expertise », la « prime de rendement individuel », le « tableau d'honneur », la « prime performance commerciale », la « prime performance manager » et la « prime de rendement collectif ».

En d'autres mots, « *les primes variables sont attribuées sur la base de notre rendement et plus important en fonction de nos compétences. On est encouragé pour utiliser les compétences nécessaires au fonctionnement du service et en même temps pour bénéficier des augmentations de salaire. Les primes nous incitent à développer et utiliser nos savoir-faire et les promotions nous encouragent à mobiliser nos potentiels et nos capacités à s'adapter aux situations nouvelles de travail* » (Gamma.Exécution10).

« *Les promotions et les avancements sont accordées en fonction de nos compétences et de performances. Quand tu es promue ! C'est-à-dire que tes compétences sont validées et ça te donne envie de vouloir améliorer tes compétences pour aboutir à d'autres succès* » (Alpha.Exécution03).

« *J'ai eu une prime de rendement exceptionnelle, et je vais avoir une classe. Car, j'ai utilisé ce que je sais dans une situation difficile. Il y avait une grande fuite de gaz, j'ai agi sur place*

et j'ai écarté le danger au bon moment. Cette récompense me motive à faire mieux les choses » (Bêta.Exécution03).

« Les avantages sociaux sont supplémentaires, on les obtiens comme ça sans fournir quoique se soit en parallèle. Comme je t'ai dit, il y a que les primes individuelles et la promotion qui tient compte des compétences, ces éléments de rémunération sont très importants, car elles récompensent le travail et en même temps les compétences qu'on a mobilisées. » (Bêta.Maitrise4).

« J'ai mobilisé mon savoir-faire en informatique et j'ai construit une application qui m'a permis de gérer trois postes à la fois dans le département commercial. J'ai été reconnu et recomposé par deux catégories. Je vais m'investir sur autre projet pour avoir d'autres récompenses. » (Alpha.Cadre4).

4.3.3. Perception des attentes performance-rémunération globale (défavorable) dans le cadre de mobilisation des compétences

Bien que, nous ayons trouvé qu'il y a des personnes qui sont incitées à mobiliser les compétences par certains éléments de rémunération, nous avons également identifié que des éléments de la « rémunération variable » sont également source qui procure une désimplication au développement et à l'utilisation des compétences, par les acteurs interrogés, et s'ensuit avec des occurrences très faibles des éléments de la « rémunération fixe », comme le montre le tableau ci-dessous.

Tableau 58 : fréquences des occurrences pour les codes de la rémunération globale et une mobilisation défavorable des compétences (codes de niveau 1)

La mobilisation des compétences l'égard de la rémunération globale				
Défavorable				
Variables d'action	Fréquences	Occurrences	Nombre entretiens	% des répondants par rapport à l'échantillon global (57)
Rémunération fixe	10,53%	6	6	10,53%
Rémunération variable	89,47%	51	25	43,86%
Rémunération indirecte	0,00%	0	0	0,00%
TOTAL	100%	57	25	43,86%

Source : réalisé par nos soins à partir du logiciel Nvivo 10

La « rémunération fixe » comporte respectivement dans l'étude des fréquences le « salaire de base », la « prime de responsabilité » et la « prime d'intérim ». Celles-ci ont été évoquées spontanément par les acteurs interrogés comme source de démotivation à utiliser les

compétences au travail. Ces personnes expriment une insatisfaction à l'égard de la non-reconnaissance et à la non-récompense des compétences d'une manière équitable. Voici quelques expressions sur ces constats :

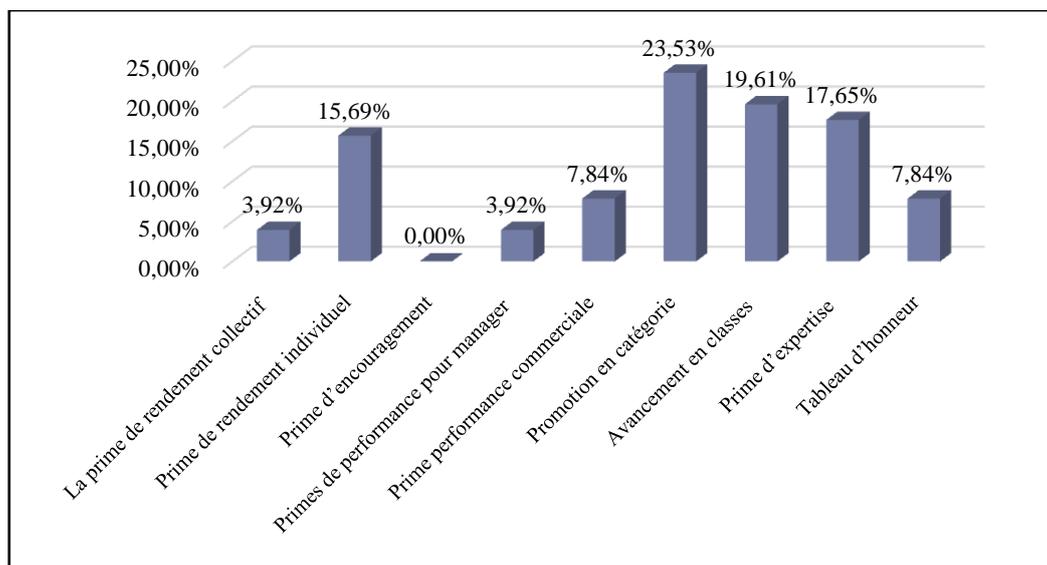
Concernant la rémunération des compétences, *« on accède au poste de travail par le biais du diplôme. Le salaire de base n'est pas déterminé sur ce qu'on dispose comme compétence, c'est par rapport au grade du poste. Chaque agent a la catégorie du post qu'il assure le fonctionnement. Les autres éléments comme l'insalubrité, l'astreinte, les heures supplémentaires, la responsabilité, celles-ci ne sont pas octroyés pour ce qu'on maîtrise comme savoir-faire ou savoir-être, c'est pour les conditions du travail. Les compétences sont prises en considération pour calculer le taux des primes individuelles et collectives. Elle est aussi utilisée dans l'évaluation de fin d'année pour choisir les agents pour la promotion. »* (Alpha.Maitrise4).

« Le montant de la prime de responsabilité ne veut rien, quand tu vois sa valeur ... ça te donne envie de ne plus s'investir plus. Elle est déterminée sur la base de l'évaluation annuelle et sur la base de l'appréciation subjective de la hiérarchie. » (Bêta.Cadresupérieur2).

« J'ai fait de l'intérim durant 27 jours dans un poste de responsabilité, j'ai mobilisé mon savoir, j'ai fait des nuits blanches pour me mettre à niveau avec les exigences du poste. J'ai fait appel aussi à mes réseaux extérieurs et aux personnes extérieures de cette société pour régler des dossiers en urgence. Après la DRH me disent que tu n'as pas le droit à la prime d'intérim, car il faut accumuler 30 jours de travail d'intérim. Tu vois c'est démotivant ! Pourquoi s'investir de plus si tu sais d'avance que tes efforts et tes compétences ne seront pas recomposés ! Je n'ai plus l'envie d'expérimenter une telle situation ! » (Bêta.Cadre1).

L'étude des fréquences met en évidence une perception défavorable envers la mobilisation des compétences. Cette perception est significativement élevée à l'égard de la « rémunération variable » par rapport à la rémunération fixe. Cette variable centrale comporte huit sous-variables (de niveau 2), comme la montre la figure suivante.

Figure 54 : fréquences des occurrences pour le code « rémunération variable » et une mobilisation défavorable des compétences (codes de niveau 2)



Source : réalisé par nos soins à partir des données du logiciel Nvivo 10

Les perceptions défavorables envers la mobilisation des compétences sont centrées sur les éléments suivants : la « promotion en catégorie », les « avancements en classes », la « prime d'expertise », la « prime de rendement individuel », le « tableau d'honneur », la « prime de performance commerciale », la « prime de performance pour manager » et la « prime de rendement collectif ».

« À propos de ce qui est variable, notre salaire est presque fixe. Toutes les personnes qui ont le même poste sont rémunérés de la même manière quelles que soient les compétences mobilisées pour réaliser un travail performant. Il n'y a pas de grande différence entre toi et l'autre, car on n'est pas évalué convenablement, il y a des normes, mais on ne les utilise pas pour reconnaître les compétences. Dans certaines situations on développe les compétences et on les utilise pour donner le meilleur de nous-mêmes, mais il n'y a pas de récompense en parallèle. Il y a autre chose (réflexion) parfois quand tu vois que d'autres personnes qui n'ont rien fait et ils sont mieux rémunérés que toi qui se casse la tête et sans être reconnue, parce que tu vas toujours être stagné dans le salaire et c'est que les échelons de l'ancienneté qui bouge automatiquement. Alors, pourquoi bon ! Pourquoi développer des compétences non reconnues ! » (Alpha.Maitrise4).

« On a l'impression que le responsable ne valorise pas bien les compétences qu'on a déployées, ou qu'il ne prend pas suffisamment le temps de s'intéresser et d'évaluer ce qu'on

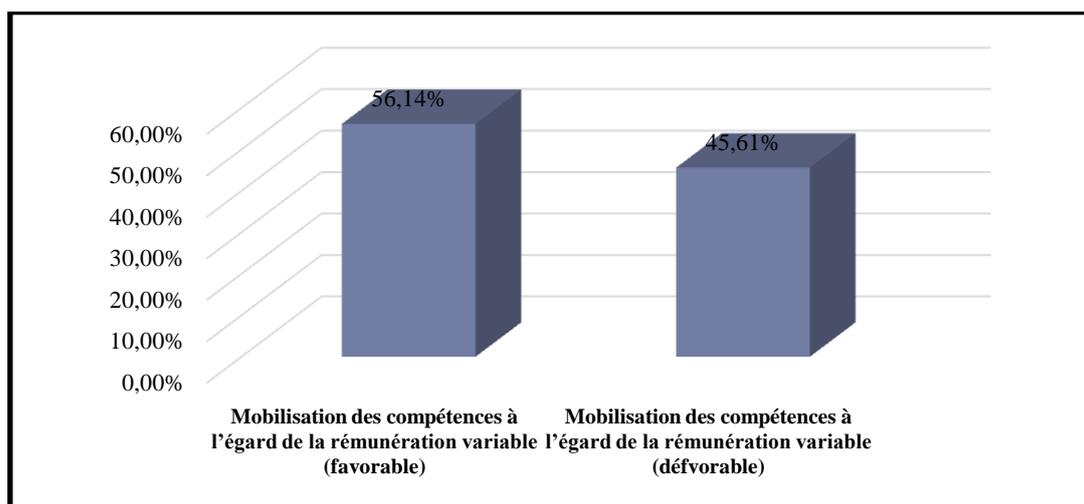
fait. C'est autant de l'injustice qu'une démotivation de voir des agents récompenser sans une appréciation parfaite. Ni sur les compétences ni sur les performances. Je n'ai plus envie de vouloir investir » (Gamma.Maitrise2).

« La prime d'expertise a été distribué pour certaines catégories. Moi je suis contractuelle et grâce à mes compétences, je suis plus efficace que des personnes titulaires qui ont la prime d'expertise ! Alors pourquoi cette prime est distribuée pour certaines catégories de travailleurs ? ... de toute façon je vise un autre emploi dans un autre établissement, je ne veux plus rester ici. » (Bêta.Exécution2).

4.3.4. Confrontation des données relatives à la perception favorable de mobilisation des compétences et à la perception défavorable de mobilisation des compétences à l'égard de la rémunération variable

La mise en perspective des données sur une mobilisation favorable et une mobilisation défavorable des compétences révèle, après pondération des échantillons, un résultat significatif pour une mobilisation favorable des compétences à l'égard de la rémunération variable. Ce résultat est démontré par la figure ci-dessous.

Figure 55 : confrontation des données relatives à une mobilisation favorable et une mobilisation défavorable des compétences à l'égard de la « rémunération variable » (codes de niveau 1)



Source : réalisé par nos soins à partir des données du logiciel Nvivo 10

La fréquence des énoncées des perceptions favorables pour la mobilisation des compétences à l'égard de la rémunération variable, est plus élevée par rapport aux perceptions défavorables, soit 56,14% des individus sont pour un avis favorable (32 personnes). Il convient à souligner

que les personnes qui ont exprimé une perception favorable de l'utilisation des compétences à l'égard de la rémunération variable ne sont pas les mêmes individus qui ont révélé une perception défavorable.

À propos de la deuxième dimension relative aux attentes compétences-performance-rémunération, c'est-à-dire que la réalisation des résultats souhaités par l'employeur en mobilisant les compétences requises, amène à l'obtention d'une récompense adéquate, celle-ci pousse les salariés à mobiliser leurs compétences. Cependant, ce constat est associé qu'aux éléments variables de la rémunération et spécifiquement celles liées à la rétribution des performances, car elles intègrent le critère de compétence pour déterminer ces éléments de salaire. En effet, les salariés attribuent une grande importance à ces formes de rétribution et en particulier en termes de différenciation, comme l'atteste ce verbatim : *« on est tous différents, on n'a pas les mêmes compétences. On a tous des attentes différentes en matière de récompense des compétences qu'on utilise dans notre travail. »* (Bêta.Cadre1).

4.3.5. Perception de la valence (perceptions d'attractivité) des éléments de la rémunération globale dans le cadre de mobilisation des compétences

La relance de la question et la mise en évidence de l'attrait que donnent les participants aux éléments de la rémunération, en ce qui concerne la mobilisation des compétences, s'accroissent sur la rémunération variable et de certains éléments de la partie fixe. Dans cette catégorie, nous avons identifié que les acteurs interrogés ne provoquent dans leurs énoncés que les composantes de la rémunération variable et de certains éléments de la rémunération fixe puisque ces derniers sont augmentés après attribution des promotions et des classes et de la prime d'expertise. Cette analyse correspond à 56,14% (figure 55) de la population interviewée. Les compléments de salaire et de la rémunération indirecte ne sont pas cités par les participants dans la phase de relance et de reformulation des questions. Les compléments salariaux et les éléments de la rémunération indirecte n'incitent pas les salariés à mobiliser les compétences pour la réalisation des performances. Ces éléments ne sont pas appréciés par les employés sur les critères de déploiement des compétences et de réalisation des performances. En d'autres termes, ses composantes n'ont pas un attrait aux yeux des acteurs en fonction de leurs perceptions de développements et d'utilisation des compétences. Le lien entre ces formes de rémunération et la mobilisation des compétences, est presque inexistant dans leurs perceptions. En effet, cette population d'employés attache uniquement un attrait favorable aux formes de rétribution de la rémunération variable et en particulier la promotion, l'avancement,

la prime d'expertise, la prime de rendement individuel qui impliquent une prise en considération des compétences déployées dans la gestion axée sur les performances. Dans cette optique, la troisième condition, de la théorie des attentes n'est remplie que par la rémunération variable et de certains éléments de la rémunération fixe dont leurs niveaux augmentent systématiquement après le versement de la rémunération variable.

4.3.6. Conséquence de mobilisation (favorable et défavorable) des compétences par la rémunération sur la performance individuelle

L'étude des fréquences, des conséquences de la mobilisation des compétences sur les deux perceptions favorable et défavorable, envers la rémunération globale sur la performance individuelle, met en évidence que la mobilisation des compétences à l'égard de la rémunération variable et fixe est source de performance au travail. Ceci est illustré par les deux tableaux ci-après en montrant le nombre des fréquences et des occurrences pour les deux catégories de mobilisation des compétences « favorable » ou « défavorable » et leurs effets sur la performance individuelle.

Tableau 59 : fréquences des occurrences pour les codes de conséquence de la mobilisation des compétences « favorable » par la rémunération globale sur la performance individuelle

Conséquence de la motivation par la rémunération globale sur la performance individuelle				
Mobilisation des compétences (Favorable)				
Variables d'action	Fréquences	Occurrences	Nombre entretiens	% des répondants par rapport à l'échantillon global (57)
Rémunération fixe	17,50%	7	7	12,28%
Rémunération variable	82,50%	33	32	56,14%
Rémunération indirecte	0,00%	0	0	0,00%
TOTAL	100,00%	40	32	68,42%

Source : réalisé par nos soins à partir du logiciel Nvivo 10

Tableau 60 : fréquences des occurrences pour les codes de conséquence de la mobilisation des compétences « défavorable » par la rémunération globale sur la performance individuelle

Conséquence de la mobilisation défavorable des compétences par la rémunération globale sur la performance individuelle				
Mobilisation des compétences (Défavorable)				
Variables d'action	Fréquences	Occurrences	Nombre entretiens	% des répondants par rapport à l'échantillon global (57)
Rémunération fixe	15,63%	5	4	7,02%
Rémunération variable	84,38%	27	25	43,86%
Rémunération indirecte	0,00%	0	0	0,00%
TOTAL	100,00%	32	25	50,88%

Source : réalisé par nos soins à partir du logiciel Nvivo 10

Selon les propos des acteurs interrogés, « *la compétence est un facteur clé pour le succès du travail individuel et collectif. Si elle n'est pas bien évaluée et bien récompensé, l'agent compétent ne sera pas engagé à développer et à utiliser des compétences requises. Les primes et les promotions sont des sources efficaces pour inciter les agents à mobiliser leurs compétences et surtout dans le cas où l'organisation cherche à impulser le changement* » (Bêta.Cadre1). « *Avant de prendre des décisions concernant la rétribution des compétences, il est indispensable, d'envisager les conséquences qu'elles peuvent avoir et les risques surtout si ces décisions vont être facteur de désimplication et de désengagement. Ça peut conduire à des sous-utilisations des compétences. Une bonne mise en valeur des compétences incite les collaborateurs à mettre en œuvre les compétences nécessaires qui conduisent à l'obtention des résultats recherchés. C'est très complexe à gérer tout ça, mais en fin de compte ça donne des résultats satisfaisants pour l'organisation et pour l'agent* » (Bêta.Cadresupérieur3).

La perception de mobilisation des compétences résulte d'un sentiment de justice à l'égard de l'attribution des éléments de la rémunération variable comme la « prime d'expertise », les « promotions » et les « avancements en classes ». La mobilisation des compétences s'explique par le caractère perçu incitatif au développement et à l'utilisation des compétences nécessaires. Les collaborateurs qui expriment une mobilisation des compétences à l'égard de la rémunération variable et fixe se tendent à utiliser les compétences requises, ce qui aura un effet positif sur leurs performances. Cette analyse correspond à 68,42% de l'échantillon global.

Les résultats de cette étude indiquent que les salariés sont très sensibles à l'appréciation faite par les responsables et à la mise en application des règles relatives à la distribution des ressources tangibles notamment celle qui prend en considération les compétences. Pour les cas interviewés, les primes et la promotion sont accordées sur la base d'un jugement subjectif de performances antérieures et les règles de l'art ne sont pas appliquées convenablement pour statuer sur les compétences mobilisées. Ceci influence sur la compétence, voir les performances se dégrader. Cette situation crée également de la méfiance des collaborateurs et un rapport conflictuel avec leur supérieur hiérarchique à cause de l'appréciation subjective au risque d'injustice dans la distribution des ressources relatives à la récompense des compétences et des performances. La perception d'injustice, pousse les salariés à adopter un engagement minimal pour réduire le sentiment d'injustice. Ceci aura un effet négatif sur la performance au travail. Cette analyse correspond à 50,88% de l'échantillon global.

4.3.7. Système de valeur et des préférences des salariés à l'égard de la mobilisation des compétences par la rémunération globale

En interrogeant le système de valeur des acteurs des filiales étudiées, quel que soit pour ceux qui ont des perceptions favorables ou défavorables envers la mobilisation des compétences par la rémunération globale, nous avons déterminé les préférences des salariés sur les attributs de la justice organisationnelle. Cette analyse est démontrée par le tableau ci-après. Ce tableau illustre les fréquences des occurrences des préférences des salariés envers le processus d'attribution des éléments de la rémunération variable en termes de mobilisation des compétences pour la réalisation des performances.

Tableau 61 : fréquences des occurrences des préférences des salariés envers le processus d'attribution des éléments de la rémunération variable et de la mobilisation des compétences (codes de niveau 1)

Système de valeur en matière de motivation à l'égard de la rémunération variable et la performance individuelle				
Variables d'action	Fréquences	Occurrences	Nombre entretiens	% des répondants par rapport à l'échantillon global (57)
Justice distributive	0,00%	0	0	0,00%
justice procédurale	44,62%	29	29	50,88%
justice interpersonnelle	49,23%	32	32	56,14%
justice informationnelle	6,15%	4	4	7,02%
TOTAL	100,00%	65	32	56,14%

Source : réalisé par nos soins à partir du logiciel Nvivo 10

En interrogeant le système de valeur des acteurs des filiales étudiées, quel que soit pour ceux qui ont des perceptions favorables ou défavorables envers la mobilisation des compétences, nous avons identifié que 56,14% de l'échantillon total ont majoritairement une perception défavorable envers le processus de rétribution des éléments de la rémunération variable en matière de validation, de valorisation et de récompense des compétences.

Les résultats indiquent que les salariés perçoivent une injustice sur deux facettes de la justice organisationnelle et qu'ils souhaitent voir s'améliorer. Ces perceptions proviennent respectivement de la justice interpersonnelle et de la justice procédurale dans le processus d'attribution des formes de rémunération de la part variable. Peu de personnes qui ont une perception défavorable envers la justice informationnelle par rapport au processus d'attribution des régimes de la rémunération variable à l'égard de l'utilisation des compétences.

Dans cette catégorie, nous avons identifié dans les propos des personnes que la valence accordée aux éléments de la rémunération variable incite les salariés à la mobilisation des compétences et à la réalisation des performances quand la rétribution de ces éléments prend en considération la satisfaction du besoin de récompense des compétences et particulièrement en termes de justice interpersonnelle (49,23%) et procédurale (44,62%). Ces deux perceptions sont les plus citées par les répondants par rapport la justice informationnelle. Les deux perceptions de justice interpersonnelle et procédurale conditionnent l'efficacité de la rémunération relative à la récompense des compétences. Selon les cas interviewés, la manière dont sont évaluées les compétences et la non-application des procédures qui les régissent, procure chez eux un sentiment d'injustice qui défavorise le plein-emploi des compétences et des niveaux supérieurs de performances.

En matière de justice procédurale, cet acteur considère que *« les solutions ! Elles sont là ! les règles d'évaluation existent, mais l'application on ne la voit pas, on doit appliquer les normes relatives à la reconnaissance et à la récompense des compétences, (réflexion), car les compétences sont très utiles pour améliorer la performance de notre travail, (réflexion) pour évaluer ce qu'on réalise comme performance et pour faire la différence entre les agents notamment en termes de récompense. Les compétences ont un caractère décisif pour comprendre les variations de la performance entre les agents. Eh ! La compétence est très importante. Les managers sont aussi responsables de l'évaluation qui doit être juste. On est là pour valoriser nos compétences par la bonne manière. »* (Bêta.Cadre1).

En ce qui concerne la justice interpersonnelle, elle s'explique par fait que *« l'évaluation des compétences n'est pas appropriée avec les pratiques de rémunération. L'évaluateur ne se focalise pas sur l'évaluation des compétences et des potentiels. L'évaluation est faite en fonction de critères totalement subjectifs. À cause de ça il y a une absence d'implication. Ce qui conduit à un déficit de compétences. L'évaluateur doit donner une grande importance aux compétences mise en œuvre pour la réalisation des objectifs et de récompenser le plus méritant : le plus compétent et performant »* (Bêta.Cadresupérieur4).

En matière de justice informationnelle : *« cette année on n'a pas eu l'information sur le lancement de la commission d'attribution de la prime d'expertise »* (Alpha.Exécution2). *« Je n'ai pas eu correctement les informations sur les conditions pour être éligibles à la prime d'expertise. Mais je vais faire la demande l'année prochaine. »* (Alpha.Exécution3).

Pour faciliter la lecture de cet ensemble de résultats, nous présentons une synthèse sur les résultats issus de l'analyse de contenu et de l'analyse conjointe dans les deux tableaux suivants :

Tableau 62 : synthèse des résultats issus de l'analyse du contenu pour l'étude deux

Variables étudiées	Méthode : analyse de contenu	
	Effets de la RG Favorable/Défavorable sur les déterminants de la performance individuelle	Effet des déterminants recherchés pas la RG (Favorable/Aucun/Défavorable) sur la performance individuelle
Satisfaction à l'égard du niveau de la rémunération directe	Favorable	Effet favorable
Satisfaction à l'égard de la gestion et de la structure de la rémunération directe	Défavorable	Effet favorable après relance de la question de la satisfaction envers la RG
Satisfaction à l'égard du montant et de la gestion des augmentations de la rémunération directe	Défavorable	Effet favorable après relance de la question de la satisfaction envers la RG
Satisfaction à l'égard du niveau et de la gestion des augmentations de la rémunération indirecte	Favorable	Aucun effet
Satisfaction globale à l'égard de la rémunération globale	Favorable	Effet favorable
Attente efforts-performances	Favorable	Effet favorable pour la motivation par la rémunération variable et légèrement par la rémunération fixe
Attente performances-résultats (rémunération) dans le cadre de déploiement des efforts	Favorable pour la rémunération variable et légèrement sur la rémunération fixe	
Valence des rémunérations dans le cadre de déploiement des efforts	Favorable pour la rémunération variable et légèrement sur la rémunération fixe	
Attente compétences-performances	Favorable	Effet favorable pour la mobilisation des compétences par la rémunération variable et légèrement par la rémunération fixe
Attente performances-résultats (rémunération) dans le cadre de mobilisation des compétences	Favorable pour la rémunération variable et légèrement sur la rémunération fixe	
Valence des rémunérations dans le cadre de mobilisation des compétences	Favorable pour la rémunération variable et légèrement sur la rémunération fixe	

Source : réalisé par nos soins

Tableau 63 : synthèse des résultats issus de l'analyse conjointe pour l'étude deux

Analyse conjointe pour optimiser les performances dans le management des rémunérations (Actions correctrices au regard de la justice organisationnelle)				
Variables étudiées	Justice distributive	Justice procédurale	Justice interpersonnelle	Justice informationnelle
Satisfaction à l'égard du niveau (montant) de la rémunération directe	Plafonnement dans la grille des salaires, péréquation des résultats et des rémunérations, absence d'augmentation et de quantification des primes			
Satisfaction à l'égard de la gestion et de la structure de la rémunération directe		Respect dans l'application des règles de gestion de la rémunération directe et variable	Précision des responsables dans l'évaluation des performances et dans la sélection des méritants	
Satisfaction à l'égard du montant et de la gestion des augmentations de la rémunération directe		Etalement dans le temps des augmentations générales et application des règles de gestion des augmentations individuelles	Respect de l'objectivité dans l'appréciation des rendements, des compétences et des performances pour les augmentations individuelles	
Satisfaction à l'égard du niveau et de la gestion des augmentations de la rémunération indirecte				Transparence de la communication envers les éléments de la rémunération indirecte et de leur gestion
Attente efforts-performances		Mise en application des règles dans le processus de rétributions des rendements et des efforts dont les rémunérations liées aux rendements et aux performances	Objectivité d'évaluation des efforts et des performances pour la rétribution des éléments de la rémunération variable dont les rémunérations liées aux rendements et aux performances	
Attente performances-résultats (rémunération) dans le cadre du déploiement des efforts				
Valence des rémunérations dans le cadre du déploiement des efforts				
Attente compétences-performances		Mise en application des règles dans le processus de validation et de valorisation des compétences pour la rétribution des formes de rémunération liées aux compétences	Objectivité d'appréciation des compétences et des performances pour la rétribution des éléments de la rémunération variable dont les rémunérations liées aux compétences et aux performances	
Attente performances-résultats (rémunération) dans le cadre de mobilisation des compétences				
Valence des rémunérations dans le cadre de mobilisation des compétences				

Source : réalisé par nos soins

5. Discussion et enrichissement du modèle de recherche

Le premier objectif de l'étude qualitative exploratoire était de vérifier les liaisons entre les concepts et ainsi donc la pertinence globale du modèle théorique proposé à l'issue de l'analyse de la littérature (chapitre 2). Les variables qui composent le modèle ont été confrontés à la réalité d'un terrain d'étude, celui des sociétés du groupe Sonelgaz, par une étude qualitative. Le deuxième objectif de l'étude qualitative était d'identifier les comportements recherchés par les acteurs en matière de performance individuelle au travail. Ceci nous permettra d'évaluer d'une manière appropriée la performance individuelle dans le contexte de la recherche. Ainsi, nous avons abordé cette analyse dans la partie de présentation de la démarche quantitative (pages 176-178) pour donner plus de cohérence à la présentation et à la structure de la thèse.

De plus, les objectifs de rémunération, mis en évidence dans l'analyse théorique peuvent être retrouvés dans cette étude qualitative, mais avec plus de précision en termes d'utilisation de ses variables d'action. Nous pouvons dès à présent préciser le modèle complet et les hypothèses de recherche qui seront testés par la suite dans une perspective de validation quantitative.

Les résultats issus des entretiens confirment que les pratiques de la rémunération sont sources de satisfaction, de motivation et de mobilisation des compétences. Les effets que procure la rémunération sur ces trois déterminants ont des répercussions favorables sur la performance des collaborateurs. Cependant, cette étude a démontré qu'il est important de préciser lequel des variables de la rémunération est vecteur des comportements recherchés.

Les résultats de l'étude qualitative confirment l'importance attachée aux facettes de la rémunération globale par les collaborateurs. En se référant à la théorie de la divergence et au modèle de Roussel (1996), la satisfaction à l'égard de la rémunération est considérée comme résultant de quatre aspects de la rémunération, à savoir le niveau (montant) de la rémunération directe, la gestion et la structure de la rémunération directe, le montant et la gestion des augmentations de la rémunération directe et enfin le niveau et la gestion des augmentations de la rémunération indirecte. Les résultats qualitatifs montrent que la satisfaction à l'égard des trois premières facettes de la rémunération globale favorise la performance individuelle, quoique certaines personnes aient exprimé une insatisfaction à l'égard de la gestion de la rémunération variable et à l'égard du montant et la gestion des augmentations de la rémunération directe, sous certaines conditions liées à des perceptions de justice défavorable.

Cependant, ce dernier constat est influencé par le nombre des occurrences des verbatimes. En effet, la majorité des participants sont satisfaits de la rémunération globale en relançant le questionnement sur cette thématique. Cette satisfaction est liée aux quatre facettes de rémunération. Elle constitue un facteur de performance individuelle. Néanmoins, la dernière facette du niveau et la gestion des augmentations de la rémunération indirecte favorisent la satisfaction et pas la performance au travail. Nous formulons dès lors les hypothèses suivantes :

H1 : la satisfaction à l'égard de la rémunération globale influence positivement la performance individuelle au travail. Cette hypothèse donne lieu à quatre sous-hypothèses où la quatrième fait l'objet d'une modification selon les résultats de l'analyse qualitative :

H1.1 : la satisfaction à l'égard du niveau de la rémunération directe influence positivement la performance individuelle au travail.

H1.2 : la satisfaction envers la gestion et la structure de la rémunération directe influence positivement la performance individuelle au travail.

H1.3 : la satisfaction à l'égard de montant et de gestion des augmentations de la rémunération directe influence positivement la performance individuelle au travail.

H1.4 : la satisfaction envers le niveau et la gestion des augmentations de la rémunération indirecte n'ont aucune influence sur la performance individuelle au travail. Cette hypothèse est modifiée à l'issue des résultats de l'étude qualitative.

Les résultats de l'étude qualitative confirment l'importance attachée à certaines composantes de la rémunération globale par les collaborateurs en matière de déploiement des efforts. En se référant au modèle de Nadler et Lawler (1977), l'ensemble des relations d'attentes efforts-performances, d'attentes performances-résultats et de valences ont été étudiés pour évaluer si les collaborateurs sont motivés par les composantes de la rémunération globale. Cette motivation a été ensuite mise en relation avec la performance individuelle au travail pour examiner l'efficacité des éléments de la rémunération à motiver le collaborateur pour déployer les efforts nécessaires à la réalisation des performances. Les résultats de cette étude ont montré que les collaborateurs ont la croyance que leurs efforts conduisent à la réalisation des performances souhaitées par les responsables d'une part, et que les attentes performances-résultats et de valences, sont attachées majoritairement sur la rémunération variable et de certaines composantes de la rémunération fixe d'autre part. En d'autres termes les trois

conditions de la théorie des attentes sont accentuées sur les éléments de la rémunération variable et des composantes de la rémunération fixe qui sont liées aux augmentations individuelles. En matière de motivation, il y a que les éléments de la rémunération variable qui motive le collaborateur à déployer les efforts pour atteindre les performances au travail. Il est à noter que certains éléments de la rémunération fixe sont également sources de la motivation, car elles sont systématiquement augmentées après le versement des éléments variables de la rémunération. C'est pourquoi, il est nécessaire de prendre en considération la rémunération fixe en tant que variable d'action de motivation. Les autres éléments de la rémunération globale ne sont pas appréciés par les employés sur les critères de réalisation des performances. Ainsi, nous formulons les hypothèses suivantes :

H2 : la motivation par la rémunération variable et fixe influence positivement la performance individuelle au travail. En se référant à la théorie des attentes, et aux données qualitatives, les trois sous-hypothèses formulées, dans le cadre conceptuel, sont ainsi précisées comme suite :

H2.1 : les attentes que l'effort conduise à la réalisation des performances influencent positivement la performance individuelle.

H2.2 : les attentes que les performances générées par le déploiement des efforts conduisent à l'obtention des rémunérations variables et fixe influencent positivement la performance individuelle. Les composantes concernées sont la rémunération variable et la rémunération fixe dont les rémunérations des performances.

H2.3 : la valence attachée à chaque composante de rémunération variable en matière de récompense des efforts influence positivement la performance individuelle au travail. Les composantes concernées sont celles de la rémunération variable dont les rémunérations des performances et de la rémunération fixe.

Les résultats de l'étude qualitative confirment l'importance attachée à certaines composantes de la rémunération globale par les collaborateurs en matière de mobilisation des compétences. En s'inspirant du modèle de Nadler et Lawler (1977), l'ensemble des relations d'attentes compétences-performances, d'attentes performances-résultats et de valences ont été étudiés pour évaluer si les collaborateurs sont incités à mobiliser leurs compétences par les composantes de la rémunération globale. Cette mobilisation des compétences a été ensuite mise en relation avec la performance individuelle au travail pour examiner l'efficacité des éléments de la rémunération à inciter le collaborateur pour utiliser les compétences requises

pour la réalisation des performances. Les résultats de cette étude ont montré que les collaborateurs ont la croyance que leurs compétences conduisent à la réalisation des performances souhaitées par les responsables d'une part, et que les attentes performances-résultats et de valences, sont attachées majoritairement sur la rémunération variable et aux certaines composantes de la rémunération fixe d'autre part. En d'autres termes les trois conditions de la théorie des attentes sont accentuées sur les éléments de la rémunération variable. En matière de mobilisation des compétences, il y a que les éléments de la rémunération variable qui incite le collaborateur à mobiliser les compétences pour atteindre les performances au travail. Il est à noter que certaines composantes de la rémunération fixe sont également sources de mobilisation des compétences, car elles sont augmentées après le versement des éléments variables de la rémunération A titre d'exemple le versement de la prime d'expertise entraîne systématiquement l'évolution du salaire de base et l'indemnité d'expérience professionnelle. C'est pourquoi, il est nécessaire de prendre en considération la rémunération fixe en tant que variable d'action de mobilisation des compétences. Les autres éléments de la rémunération globale ne sont pas appréciés par les employés sur les critères d'utilisation des compétences et de réalisation des performances. Dans cette optique, nous proposons l'hypothèse suivante :

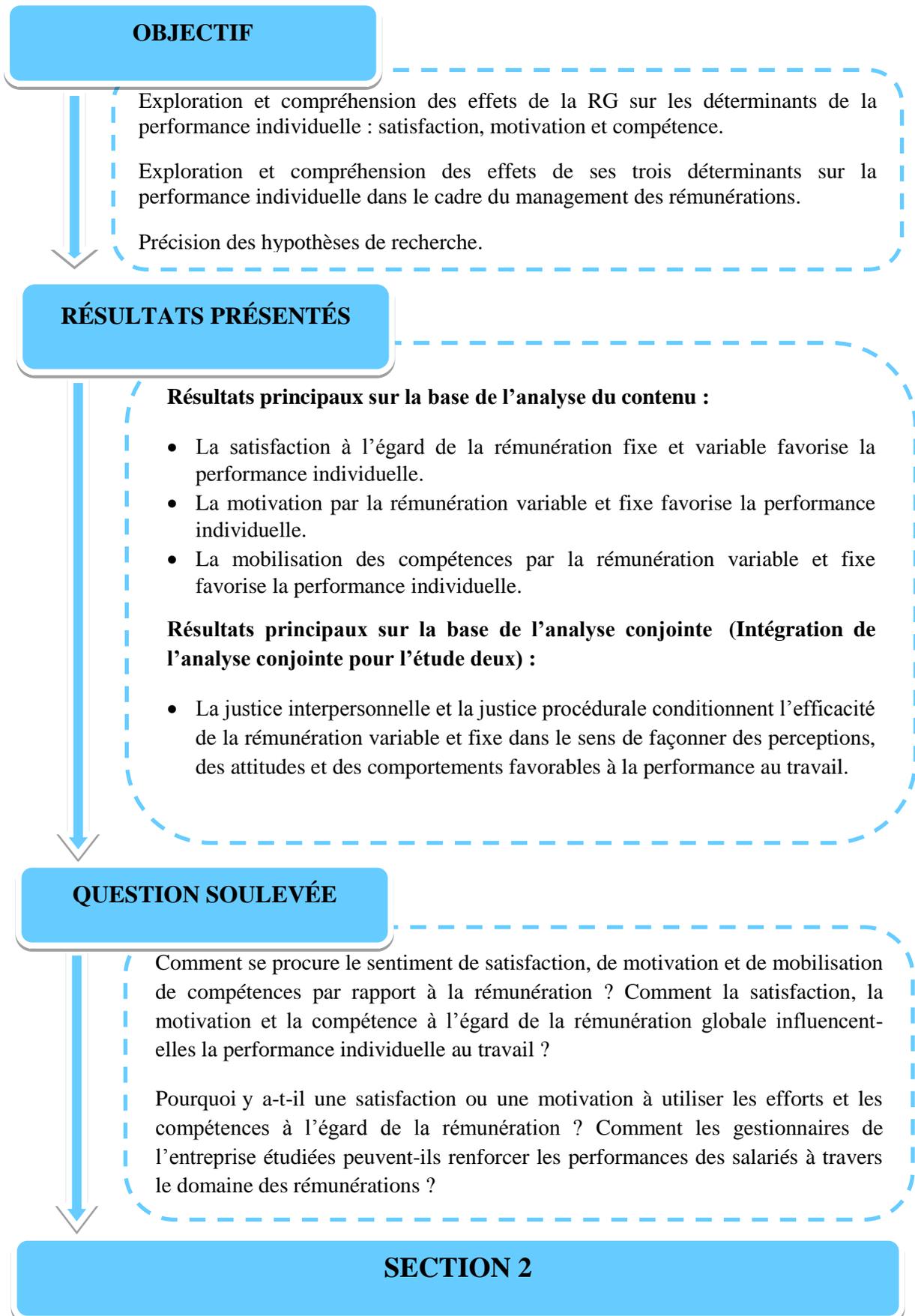
H3 : la mobilisation des compétences par la rémunération variable et fixe influence positivement la performance individuelle au travail. En s'appuyant sur les postulats de la théorie des attentes, et les résultats qualitatifs, les trois sous-hypothèses formulées, dans le cadre conceptuel, sont ainsi précisées.

H3.1 : l'attente que la mobilisation des compétences conduise à la réalisation de performances influence positivement la performance individuelle.

H3.2 : l'attente que les performances générées par les compétences mobilisées conduisent à des augmentations de rémunération influence positivement la performance individuelle. Les composantes concernées sont la rémunération variable et la rémunération fixe dont les rémunérations des compétences et des performances.

H3.3 : la valence attachée aux composantes de la rémunération variable et la rémunération fixe en termes de récompense des compétences influence positivement la performance individuelle au travail. Les composantes concernées sont la rémunération variable et la rémunération fixe dont les rémunérations des compétences et des performances.

Figure 56 : synthèse de la section 1 du chapitre 5



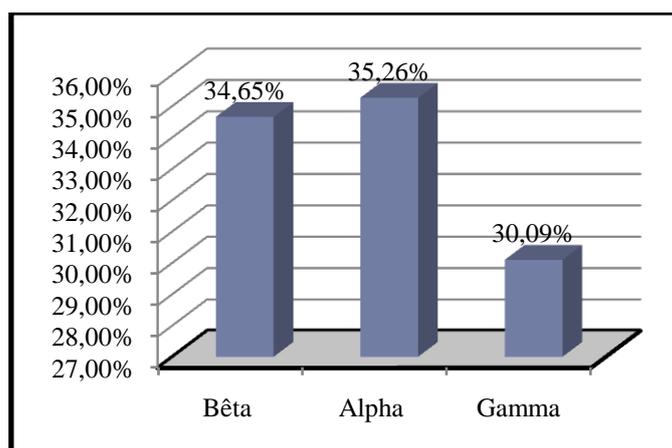
SECTION 2 : ANALYSE ET DISCUSSIONS DES RESULTATS DE L'ETUDE QUANTITATIVE

Dans cette deuxième section, nous décrivons les différentes étapes du déroulement et du traitement des données quantitatives de l'étude deux, en particulier la démarche d'opérationnalisation des échelles des concepts étudiés en effectuant des analyses uni-variées, bi-variées et multi-variées. D'abord, nous présenterons les caractéristiques de notre échantillon. Puis, nous testerons les hypothèses de la recherche par la technique de régression linéaire. Ensuite, nous présentons et nous discutons les résultats de la recherche au regard des éléments théoriques exposés dans l'analyse de littérature, celles du chapitre 2. Enfin, nous mettons le point sur les contributions, les limites, ainsi que les voies futures de recherche.

1. Description de l'échantillon et de ses caractéristiques

Les questionnaires ont été distribués au niveau des trois filiales : Alpha, Bêta et Gamma. Nous avons diffusé 150 questionnaires dans chaque filiale. Nous avons récupéré 114 réponses de la société Bêta, 116 réponses de la société Alpha et 99 réponses de la société Gamma, soit un taux de réponse total de 73,11%. Ces 329 questionnaires sont exploitables pour lancer les analyses uni-variées, bi-variées et multi-variées. Les caractéristiques de l'échantillon interrogé sont comme suit :

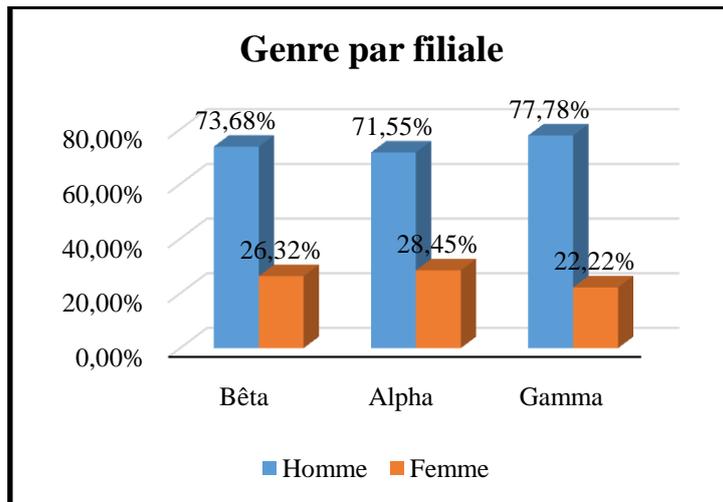
Figure 57 : répartition des répondants par filiales



Source : réalisé par nos soins

Selon la figure 57, la répartition des répondants par filiales est presque homogène en termes des cas étudiés. Ceci nous permet d'étudier de manière équitable différents cœurs de métier et des activités hétérogènes et d'enrichir en particulier les données en matière de compétences et de performances recherchées.

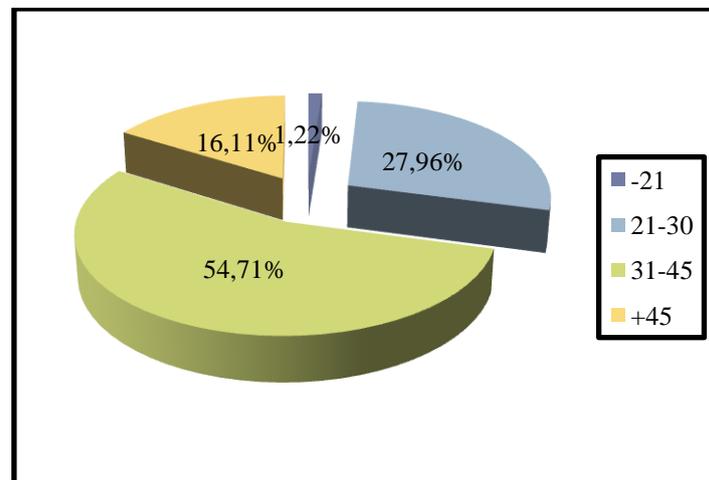
Figure 58 : répartition des répondants par genre et par filiales



Source : réalisé par nos soins

Selon la figure 58, les répondants sont majoritairement des hommes, soit 74,16% de l'échantillon global. Les femmes représentent 25,84% de l'échantillon global. Ceci est dû à la nature de travail et des activités des trois filiales qui se caractérise par des conditions de travail peu supportable par les femmes. Le poids des femmes le plus élevé se situe au niveau de la filiale Alpha avec un taux de 28,45% de l'échantillon de cette société. Les femmes occupent majoritairement des postes de cadres.

Figure 59 : répartition des répondants par tranche d'âge

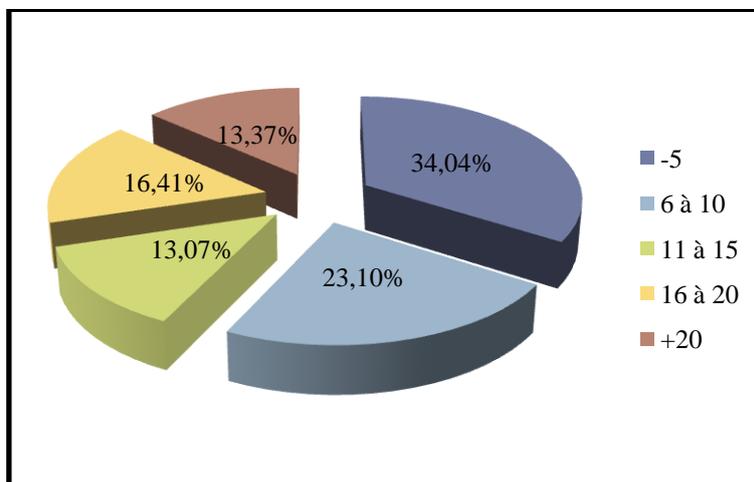


Source : réalisé par nos soins

Nous observons dans la figure 59, que la tranche d'âge la plus élevée est celle des répondants qui ont entre 31 et 45 ans (54,71%), suivie par celle des personnes âgé entre 21 et 30 ans (27,96%), puis de ceux qui ont plus de 45 ans (16,11%) et enfin les répondants qui ont de 21 ans. En moyenne de tous, l'âge moyen est de 36 ans. L'effectif de ces sociétés est

effectivement jeune. Ceci est dû à la politique de rajeunissement pour garder la dynamique des équipes et maintenir le niveau des performances.

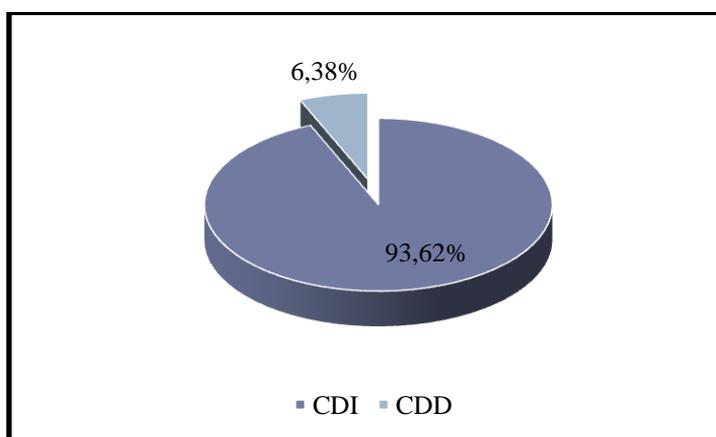
Figure 60 : répartition des répondants par ancienneté



Source : réalisé par nos soins

En ce qui concerne le nombre d'années de travail écoulées (figure 60), 34,04% des répondants ont une ancienneté de 5 ans et moins. 23,10% des participants ont une ancienneté entre 6 ans et 10 ans. 13,37% des acteurs interrogés ont une ancienneté entre 11 ans et 15 ans. Le reste des répondants ont une ancienneté qui dépasse les 16 ans, soit 29,48% de l'échantillon. Il est noté que les entreprises étudiées ont lancé un recrutement massif durant la période de 2010 et 2015. De plus, un départ massif en retraite a été enregistré suite à l'annulation de la loi de retraite proportionnelle durant la période du 2016 et 2017. Ceci justifie la raison pour laquelle 70% des participants ont une expérience moins de 15 ans.

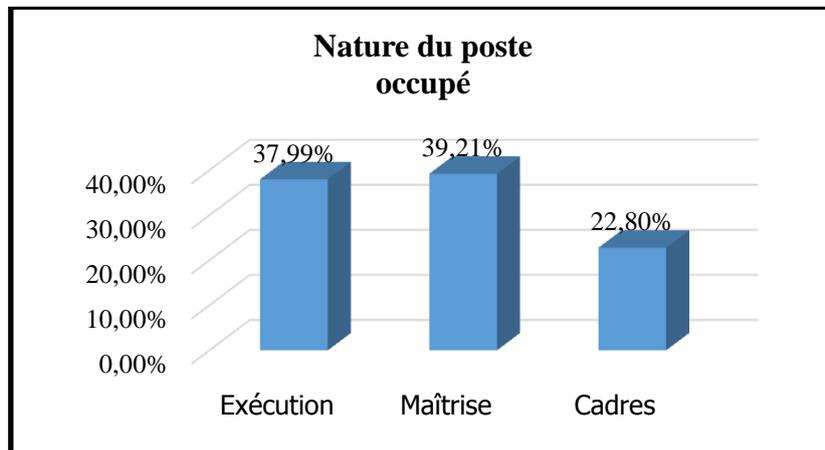
Figure 61 : répartition par type de contrat de travail



Source : réalisé par nos soins

D'après la figure 61, 93,62% de ces répondants ont des contrats de durée indéterminée (CDI). Le reste des participants, soit 6,38% ont des contrats de durée déterminée (CDD). Ces derniers sont liés uniquement à la filiale travaux, à savoir Gamma qui relève d'une organisation de travail en mode projet où le délai du travail est bien déterminé.

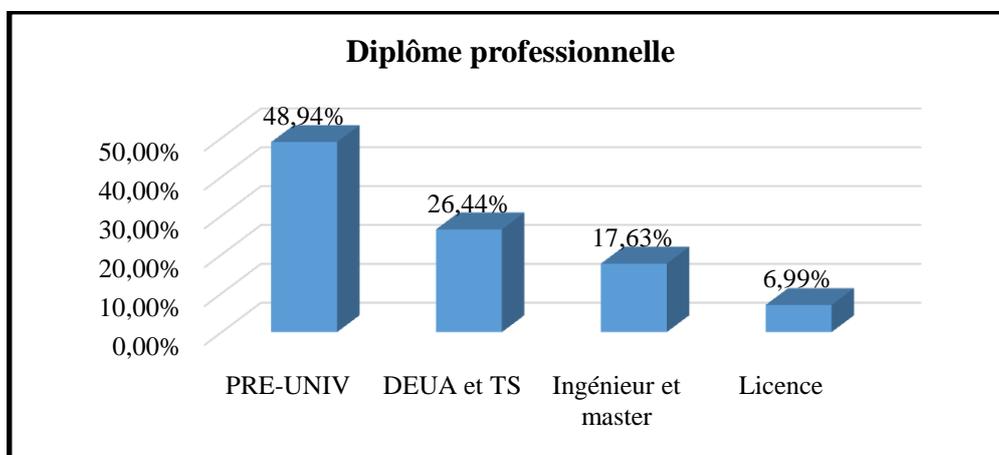
Figure 62 : répartition par catégorie socioprofessionnelle



Source : réalisé par nos soins

En observant la figure 62, des catégories socioprofessionnelles, nous remarquons que les maîtrises occupent la part la plus importante avec un taux de 39,21%, suivie des exécutants avec une proportion de 37,99%, tandis que les cadres et les cadres supérieurs représentent 22,80% de l'échantillon total. Ceci est dû à la nature des activités qui requièrent des ressources humaines beaucoup plus opérationnelle dans les domaines d'exploitation dans les trois filiales.

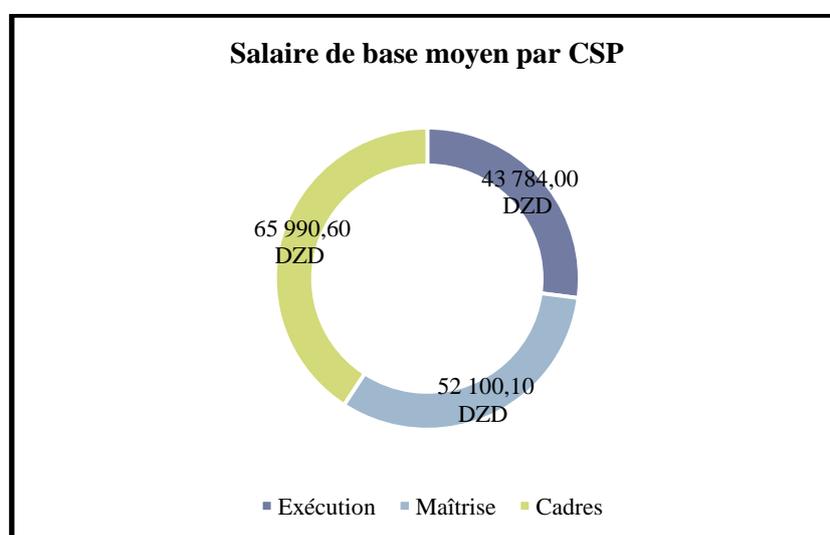
Figure 63 : répartition par niveau de formation



Source : réalisé par nos soins

La majorité des répondants ont un niveau universitaire avec ses différents cycles (diplôme d'études universitaires approfondies (DEUA), licence, ingéniorat, master) en plus du niveau de technicien supérieur avec un taux de 51,6%. Malgré cela, 48,94% de l'échantillon ont un niveau de la classe terminal (lycée), mais qui ont bénéficié d'une formation qualifiante au niveau de l'institut de formation en électricité et gaz. Ceci est dû à la préoccupation de Sonelgaz à préparer une main- d'œuvre capable d'exploiter, de maintenir et d'intervenir sur les ouvrages de production, de transport et de distribution des énergies. Cela signifie que le groupe Sonelgaz donne de l'importance à tous les niveaux d'instruction et à la qualité des connaissances et des compétences de ses collaborateurs.

Figure 64 : salaire de base moyen par catégorie socioprofessionnelle (CSP)



Source : réalisé par nos soins

Enfin, le salaire de base mensuel est de 65990 dinars en moyenne au 31/12/2017 pour la catégorie socioprofessionnelle des cadres. Il est de 52100 dinars pour les maitrises. Pour les exécutions, le salaire de base mensuel moyen atteint les 43784 dinars. Pour cet échantillon le salaire de base mensuel moyen dépassent légèrement les niveaux de salaire déclarés par l'office national des statistiques. Ceci dit que les employés de ces sociétés sont bien rémunérés par rapport à certains secteurs d'activité et en particulier le secteur public et le secteur privé.

2. Opérationnalisation des échelles de mesure des concepts

Nous, rappelons que les questionnaires mobilisés pour mesurer les concepts étudiés sont des échelles de type Likert à cinq positions. Les énoncés ont été conçus à partir des échelles préexistantes en management des ressources. Elles ont été adaptées aux pratiques de

rémunération et aux comportements recherchés par les entreprises étudiées. Leur fiabilité a été testée empiriquement via le critère de l'alpha de Cronbach. La dimensionnalité des concepts a été vérifiée par des analyses factorielles sous le logiciel SPSS 20. A ce stade de l'analyse, il convient de souligner que les items ont été codifiés afin de les adapter à l'environnement de travail de SPSS 20, par exemple le premier item de « la satisfaction à l'égard de la répartition de la rémunération directe dans l'entreprise », a été codé en « STFPRMREM01 ».

2.1. Opérationnalisation des échelles de la satisfaction à l'égard de la rémunération globale

La satisfaction à l'égard de la rémunération globale a été mesurée à travers l'échelle élaborée par Roussel (1996) tous en l'adaptant aux pratiques de rémunération (étude un). L'échelle capture, à travers 19 items quatre facettes, à savoir la satisfaction à l'égard du montant de la rémunération directe (6 items), la satisfaction à l'égard de la gestion et de la structure de la rémunération directe (4 items), la satisfaction à l'égard du montant et de la gestion des augmentations de la rémunération directe (4 items) et la satisfaction à l'égard du niveau et de la gestion des augmentations de la rémunération indirecte (5 items). Le tableau ci-dessous démontre la fiabilité de cohérence interne de chaque facette de satisfaction et de toute l'échelle de la satisfaction à l'égard de la rémunération globale :

Tableau 64 : cohérence interne des échelles de la satisfaction à l'égard de la rémunération

Échelles	Alpha de Cronbach
Satisfaction à l'égard du montant de la rémunération directe	0,867
Satisfaction à l'égard de la gestion et de la structure de la rémunération directe	0,867
Satisfaction à l'égard du montant et de la gestion des augmentations de la rémunération directe	0,825
Satisfaction à l'égard du niveau et de la gestion des augmentations de la rémunération indirecte	0,966
Satisfaction à l'égard de la rémunération globale	0,917

Source : réalisé par nos soins à partir du logiciel SPSS 20

L'alpha de Cronbach calculé initialement est de 0,917, témoignant ainsi d'une fiabilité interne satisfaisante pour cette échelle puisque sa valeur est supérieure à 0,6 (Nunnally, 1978). Les valeurs de l'alpha de Cronbach, de toutes les facettes de la rémunération, respectent les normes de cohérence interne.

En lançant des analyses descriptives sur les items de la satisfaction à l'égard de la rémunération globale sous SPSS, nous obtenons les résultats suivants :

Tableau 65 : résultats des analyses descriptives de la satisfaction à l'égard de la rémunération globale

Variables	Items	Moyennes	Ecart-type	Minimum	Maximum
Satisfaction à l'égard du montant de la rémunération directe	STFPRMREM01	3,8207	,64017	1	5
	STFPRMREM02	3,8997	,62394	1	5
	STFPRMREM03	3,8693	,63769	1	5
	STFPRMREM04	3,9149	,50491	1	5
	STFPRMREM05	3,9088	,55564	1	5
	STFPRMREM06	3,8936	,52752	1	5
Satisfaction à l'égard de la gestion et de la structure de la rémunération directe	STFPRGRE07	3,7447	,78971	1	5
	STFPRGRE08	3,8328	,76470	1	5
	STFPRGRE09	3,8359	,79468	1	5
	STFPRGRE10	3,8480	,73750	1	5
Satisfaction à l'égard du montant et de la gestion des augmentations de la rémunération directe	STFPRMETGREM11	3,7204	,72050	1	5
	STFPRMETGREM12	3,7933	,71981	1	5
	STFPRMETGREM13	3,7356	,71567	1	5
	STFPRMETGREM14	3,8146	,63843	1	5
Satisfaction à l'égard du niveau et de la gestion des augmentations de la rémunération indirecte	STFPRNVTGRMID15	3,9848	,73858	1	5
	STFPRNVTGRMID16	4,0000	,72415	1	5
	STFPRNVTGRMID17	3,9514	,74740	1	5
	STFPRNVTGRMID18	3,9787	,70463	1	5
	STFPRNVTGRMID19	3,9483	,78111	1	5

Source : réalisé par nos soins à partir du logiciel SPSS 20

Au niveau des échelles de la satisfaction à l'égard de la rémunération, sur les quatre facettes de la rémunération globale, nous remarquons que les écarts-types pour toutes les réponses étaient dans l'intervalle de 0,50491 à 0,79468 (le tableau 65). Ceci indique qu'ils sont acceptables, c'est-à-dire qu'il n'y avait aucun problème avec les effets du plancher ou du plafond. Pour ces échelles, la plupart des items ont une moyenne qui dépasse le milieu de l'échelle (ni satisfait ni insatisfait), ceci signifie que les attitudes de satisfaction à l'égard de la rémunération ont tendance à être favorable. Les salariés sont satisfaits à l'égard du montant de la rémunération directe, à l'égard de la gestion et de la structure de la rémunération directe, à l'égard du montant et de la gestion des augmentations de la rémunération directe et à l'égard du niveau et de la gestion des augmentations de la rémunération indirecte. Ces résultats

corroborent avec celles qui ont été obtenues dans l'étude qualitative. De manière générale et en se référant au score global de cette échelle, les salariés sont satisfaits de leur rémunération globale.

2.2. Opérationnalisation des échelles de la motivation par la rémunération

Dans notre étude, la motivation par la rémunération a été mesurée à travers l'échelle proposée par Roussel et Igalens (1999). Cette échelle est censée capturer via 11 items, trois facettes, à savoir les attentes efforts-performances (3 items), les attentes performances-rémunérations (4 items) et la valence (4 items). Le tableau ci-dessous démontre la fiabilité de cohérence interne des trois facettes et de toute l'échelle de la motivation par la rémunération :

Tableau 66 : cohérence interne des échelles de la motivation par la rémunération

Échelles	Alpha de Cronbach
Attentes efforts-performance	0,707
Attentes performance-résultats	0,541
Valence des résultats (rémunération)	0,635
Motivation par la rémunération	0,808

Source : réalisé par nos soins à partir du logiciel SPSS 20

L'indice de l'alpha de Cronbach, calculé pour cette échelle, donne une valeur de 0,808 témoignant d'une bonne fiabilité interne de l'échelle dans sa globalité. Quoique, en examinant les valeurs de l'alpha de Cronbach pour chaque dimension, nous constatons que les valeurs de ce coefficient sont faibles pour les deux facettes des attentes performances-rémunérations (0,541) et la valence (0,635). Dans ce cas, il est recommandé d'examiner la fiabilité de cohérence interne item par item pour ses deux facettes. Les résultats de cette analyse sont présentés dans les deux tableaux ci-après.

Tableau 67 : statistiques par item de l'échelle des attentes performance-résultats (rémunérations liées aux rendements et aux performances)

Items des attentes performance-résultats	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
PerfRmFix04	11,5866	1,323	,363	,440
PerfRmVri05	11,2432	1,276	,500	,338
PerfRmInd06	12,2188	1,379	,095	,737
PerfRmPer07	11,3374	1,383	,529	,353

Source : réalisé par nos soins à partir du logiciel SPSS 20

Tableau 68 : statistiques par item de l'échelle de la valence des rémunérations liées aux rendements et aux performances

Items de la valence	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
VarRmFix08	11,6505	1,588	,504	,497
VarRmVri09	11,2614	1,688	,570	,466
VarRmInd10	12,3374	2,072	,100	,809
VarRmPer11	11,3465	1,654	,630	,430

Source : réalisé par nos soins à partir du logiciel SPSS 20

En examinant la fiabilité de cohérence interne item par item, par les deux tableaux 67 et 68, nous constatons que le troisième item de chaque échelle cause un problème. Il s'agit de l'énoncé de la motivation par les éléments de la rémunération indirecte et de l'item de la valence attachée aux éléments de la rémunération indirecte. Ces deux énoncés ne partagent pas une notion commune avec les autres items. En fait, les répondants ne donnent aucune importance à ces éléments de rémunération dans le processus de motivation par la rémunération et elles ne sont pas attractives par eux en termes de récompense. La suppression de ces deux items améliore la cohérence interne des deux échelles. L'indice de Cronbach pour les attentes performance-résultats s'élève à 0,737. Le coefficient alpha de Cronbach pour la

valence des rémunérations est de 0,737, il est meilleur que celui de l'échelle de la première version. Après cette épuration, le score de l'échelle s'élève à 0,843 après avoir été 0,808.

En effectuant des analyses descriptives sur les items de la motivation par la rémunération sous SPSS, nous obtenons les résultats suivants (tableau 68) :

Tableau 69 : résultats des analyses descriptives de la motivation par la rémunération

Variab les	Items	Moyennes	Ecart-type	Minimum	Maximum
Attentes efforts-performance	EffortPerf01	4,5076	,61046	2	5
	EffortPerf02	4,1945	,69745	2	5
	EffortPerf03	4,2553	,63571	2	5
Attentes performance-résultats	PerfRmFix04	3,8754	,54069	1	5
	PerfRmVri05	4,2188	,48841	2	5
	PerfRmInd06	3,2432	,72530	1	4
	PerfRmPer07	4,1246	,41279	2	5
Valence des résultats (rémunération)	VarRmFix08	3,8815	,62561	1	5
	VarRmVri09	4,2705	,53796	2	5
	VarRmInd10	3,1945	,70614	1	4
	VarRmPer11	4,1854	,52292	2	5

Source : réalisé par nos soins à partir du logiciel SPSS 20

Pour l'échelle de la motivation par la rémunération, les écarts-types pour toutes les réponses étaient dans l'intervalle de 0,412 à 0,725, indiquant ainsi qu'ils sont acceptables (tableau 69). Pour les trois premiers items, celles des croyances que le déploiement des efforts amène à la réalisation des performances, elles dépassent le point 3. Il est à noter que les perceptions des salariés en termes d'attentes efforts-performances sont favorables. Par contre, il y a que les items 4, 5 et 7 qui dépassent le point 3 pour la perception attentes performances-résultats (rémunération). Ces trois items sont afférents respectivement au salaire de base, aux compléments de salaire et aux éléments de la rémunération variable. Dans ce sens, les répondants donnent une grande importance qu'à ces éléments de salaire en matière de déploiement des efforts et de réalisation de performance. Le score moyen de l'item 6 est inférieur au centre de l'échelle (Importance modérée). Les perceptions des salariés en termes d'attentes performances et rémunération indirecte ne sont pas favorables. Ceci a été confirmé par l'analyse de l'alpha de Cronbach où les résultats ont indiqué la nécessité de retirer cet item pour améliorer la fiabilité du questionnaire. Concernant l'échelle de la valence envers les résultats en matière de rémunération, nous remarquons également que trois items dépassent le milieu de l'échelle, ils tendent à être dans la position de très forte importance, il s'agit de l'item 08, 09 et l'item 11. Ces énoncés sont afférents respectivement au salaire de base, aux

compléments du salaire et aux éléments de la rémunération variable. Dans ce sens, les répondants attachent une grande importance qu'à ces éléments de salaire pour la valorisation des efforts et des performances. Par contre, la moyenne de l'item 10 se situe au troisième niveau (Importance modérée). L'analyse précédente de la fiabilité du construit confirme cette observation et ainsi cet item doit être retiré sur la base du critère de cohérence interne. Ces résultats sont similaires à celles obtenus dans la recherche qualitative et en particulier en ce qui concerne l'importance des éléments de la rémunération variable dans le processus de motivation et nous amène à continuer notre étude pour vérifier notre hypothèse sur l'effet de la motivation par la rémunération variable sur la performance individuelle.

2.3. Opérationnalisation des échelles de la mobilisation des compétences par la rémunération

Dans notre étude, la mobilisation des compétences par la rémunération a été mesurée à travers des échelles construites en s'inspirant de la recherche de Roussel et Igalens (1999). Nous avons estimé que cette échelle peut capturer les trois dimensions de la théorie des attentes en remplaçant l'indicateur de l'effort par les compétences comme il a été suggéré par Klarsfeld (2000). Le questionnaire est censé capturer par 12 items les trois facettes suivantes : les attentes compétences-performances (4 items) et les attentes performances-rémunérations (4 items) et la valence (4 items) dans la logique d'utilisation et de récompense des compétences. Le tableau ci-dessous illustre la fiabilité de cohérence interne des trois facettes et de toute l'échelle de la mobilisation des compétences par la rémunération :

Tableau 70 : cohérence interne des échelles de la mobilisation des compétences par la rémunération

Échelles	Alpha de Cronbach
Attentes compétences-performance	0,605
Attentes performance-résultats	0,429
Valence des résultats (rémunération liée aux compétences)	0,453
Mobilisation des compétences par la rémunération	0,785

Source : réalisé par nos soins à partir du logiciel SPSS 20

L'indice de l'alpha de Cronbach, calculé pour ce questionnaire, donne une valeur de 0,785 témoignant ainsi d'une bonne fiabilité interne. Quoique, en examinant les valeurs de l'alpha de Cronbach pour chaque dimension, nous constatons que les valeurs des coefficients sont faibles pour les trois dimensions interrogées de manière distinctive.

Le alpha de Cronbach de la facette des attentes compétences-performances est de 0,605. Le alpha de Cronbach des échelles des attentes performances-rémunérations est de 0,429. Le alpha de Cronbach de la valence est de 0,453. Dans ce cas, il est recommandé d'examiner la fiabilité de cohérence interne item par item pour ses trois facettes. Les résultats de cette analyse sont présentés respectivement dans les trois tableaux ci-après (tableau 71, tableau 72 et tableau 73).

Tableau 71 : statistiques par item de l'échelle des attentes compétences-performances

Items des attentes compétences-performances	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
MCOMPRREM01	12,0395	1,611	,524	,432
MCOMPRREM02	12,3587	1,719	,300	,608
MCOMPRREM03	12,2705	1,533	,545	,408
MCOMPRREM04	13,1003	2,011	,215	,651

Source : réalisé par nos soins à partir du logiciel SPSS 20

Tableau 72 : statistiques par item de l'échelle des attentes performance-résultats (rémunérations liées aux compétences)

Items des attentes performance-résultats (rémunérations liées aux compétences)	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
MCOMPRREM05	12,1429	1,251	,334	,263
MCOMPRREM06	11,7356	1,177	,479	,126
MCOMPRREM07	12,8328	1,762	-,132	,751
MCOMPRREM08	11,6353	1,147	,487	,109

Source : réalisé par nos soins à partir du logiciel SPSS 20

Tableau 73 : statistiques par item de l'échelle de la valence des rémunérations liées aux compétences

Items de la valence (rémunérations liées aux compétences)	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
MCOMPREM09	11,8693	1,236	,326	,317
MCOMPREM10	11,5471	1,163	,498	,172
MCOMPREM11	12,5289	1,543	-,073	,750
MCOMPREM12	11,4620	1,121	,480	,168

Source : réalisé par nos soins à partir du logiciel SPSS 20

En examinant la fiabilité de cohérence interne item par item, le tableau 71 des statistiques, indique que la corrélation de certains items avec le score de l'échelle à laquelle il appartient, est élevés (Attentes compétences-performance). Ceci dévoile que les énoncés partagent une notion commune. Il existe une cohérence de chaque item avec les autres énoncés à laquelle il appartient même si leur contribution reste faible. Cette analyse confirme qu'aucun item ne doit être retiré sur la base du critère de fiabilité de cohérence interne.

Dans les deux tableaux 72 et 73, nous constatons que le septième item (MCOMPREM07) et le onzième item (MCOMPREM11) de chacune des deux dernières facettes de la mobilisation des compétences, causent un problème. Il s'agit de l'énoncé de la mobilisation des compétences par les éléments de la rémunération indirecte et de l'item de la valence attachée aux éléments de la rémunération indirecte dans la logique de l'utilisation des compétences. Ces deux énoncés ne partagent pas une notion commune avec les autres items de chaque échelle. En fait, les répondants ne donnent pas une grande importance à ces éléments de rémunération dans le processus incitatif à l'utilisation des compétences par la rémunération et elles ne sont pas attractives par eux en termes de récompense des compétences requises. La suppression de ces deux items améliore la cohérence interne de ces deux dernières échelles. L'indice de l'alpha de Cronbach pour les attentes des performances et les rémunérations liées aux compétences s'élève à 0,751 en supprimant l'item « MCOMPREM07 ». Le coefficient de l'alpha de Cronbach pour la valence des rémunérations liées aux compétences s'élève également à 0,750 en supprimant l'item

« MCOMPREM11 ». Après cette épuration, le score de toute l'échelle de la mobilisation des compétences par la rémunération s'élève à 0,836 après avoir été 0,785.

En effectuant des analyses descriptives des items de la mobilisation des compétences par la rémunération sous SPSS, nous obtenons les résultats suivants (tableau 74) :

Tableau 74 : résultats des analyses descriptives de la mobilisation des compétences par la rémunération

Variables	Items	Moyennes	Ecart-type	Minimum	Maximum
Attentes compétences-performance	MCOMPREM01	4,5502	,57228	2	5
	MCOMPREM02	4,2310	,67274	2	5
	MCOMPREM03	4,3191	,59850	2	5
	MCOMPREM04	3,4894	,57967	1	5
Attentes performance-résultats (rémunération liée aux compétences)	MCOMPREM05	3,9726	,56513	1	5
	MCOMPREM06	4,3799	,52239	2	5
	MCOMPREM07	3,2827	,68679	1	4
	MCOMPREM08	4,4802	,53568	2	5
Valence des résultats (rémunération liée aux compétences)	MCOMPREM09	3,9331	,53113	1	5
	MCOMPREM10	4,2553	,47676	2	5
	MCOMPREM11	3,2736	,69708	1	4
	MCOMPREM12	4,3404	,51167	2	5

Source : réalisé par nos soins à partir du logiciel SPSS 20

Les résultats des analyses descriptives de la mobilisation des compétences par la rémunération (tableau 74) montrent que les écarts-types de l'échelle de la mobilisation des compétences par la rémunération, pour toutes les réponses, étaient dans l'intervalle de 0,47676 à 0,69708, indiquant ainsi qu'ils sont acceptables. Pour les quatre premiers items, celles des croyances que la mobilisation des compétences amène à la réalisation des performances, elles dépassent le point 3 et tendent à être au quatrième niveau qui correspond à la forte importance d'utilisation des compétences requises pour atteindre les niveaux de performances souhaitées. Il est à noter que les perceptions des salariés en matière d'attentes compétences-performances sont favorables. Concernant l'échelle de mesure des attentes performances-résultats (rémunération liée aux compétences), les items 5, 6 et 8 dépassent le point 3 pour cette perception orientée vers la logique d'utilisation des compétences. Ces trois items sont afférents respectivement au salaire de base, aux compléments de salaire et aux éléments de la rémunération variable. Dans ce sens, les répondants donnent une grande importance qu'à ces éléments de salaire en termes de mobilisation des compétences et de réalisation des performances. La moyenne de l'item 7 qui correspond à la rémunération indirecte, se situe au

milieu de l'échelle. Les perceptions des salariés en termes d'attentes-performances-résultats ne sont pas favorables pour ces formes de rémunération en matière d'utilisation de compétences et de réalisation des performances. C'est pourquoi cet item a été retiré en conformité du critère de l'alpha de Cronbach. Concernant l'échelle de la valence envers les résultats en matière de rémunération dans la gestion axée sur les compétences, nous remarquons que trois items dépassent le point de 3, il s'agit de l'item 09, 10 et l'item 12. Ces trois items sont rattachés respectivement au salaire de base, aux compléments de salaire et aux éléments de la rémunération variable. Dans ce sens, les répondants attachent une grande importance qu'à ces éléments de salaire pour la valorisation des compétences et des performances. Par contre, la moyenne de l'item 11 se positionne au troisième niveau (Importance modérée). En fait, les éléments de la rémunération indirecte ne sont pas attachés à la reconnaissance des compétences et donc elles ne sont pas attractives aux yeux des acteurs participants. L'analyse précédente de la fiabilité confirme cette observation et nous suggère de retirer cet item sur la base du critère de cohérence interne. Ces résultats sont similaires à celles obtenus dans la recherche qualitative et en particulier en ce qui concerne l'importance des éléments de la rémunération variable dans le processus de mobilisation des compétences et nous amène à continuer notre étude pour vérifier notre hypothèse sur l'effet de la mobilisation des compétences par la rémunération variable sur la performance individuelle.

2.4. Opérationnalisation des échelles de la performance individuelle

Pour mesurer le concept de la performance individuelle, nous avons utilisé une échelle ad hoc développée par nos soins à travers l'étude qualitative et en s'inspirant d'un ensemble de travaux de recherche. Cette échelle est censée mesurer via 08 items le concept de la performance individuelle en tant que propriété de comportement telle qu'elle est opérationnalisée dans les entreprises étudiées. Le tableau ci-dessous illustre la fiabilité de cohérence interne de cette échelle :

Tableau 75 : cohérence interne des échelles de la performance individuelle

Échelles	Alpha de Cronbach
Performance individuelle	0,740

Source : réalisé par nos soins à partir du logiciel SPSS 20

En somme, de tous les items, l'alpha de Cronbach de l'échelle de la performance individuelle est de 0,740, ce qui est un très bon score pour cette version d'échelle à 08 énoncées. La cohérence interne de l'échelle est donc bien vérifiée de la performance individuelle.

Cependant, est-il possible d'améliorer la fiabilité de cette échelle ? Pour répondre à cette question, nous avons étudié la fiabilité de cohérence interne item par item pour ce questionnaire. Les résultats de cette analyse sont présentés dans le tableau ci-après.

Tableau 76 : statistiques par item de l'échelle de la performance liée à la tâche

Items de la performance liée à la tâche	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
PERFLT01	29,9210	6,055	,593	,677
PERFLT02	30,2219	7,539	,354	,728
PERFLT03	29,9392	6,356	,519	,695
PERFLT04	30,1398	7,785	,241	,744
PERFLT05	30,2918	6,512	,442	,713
PERFLT06	30,2675	7,349	,433	,716
PERFLT07	30,0456	6,531	,513	,697
PERFLT08	30,4073	7,181	,370	,725

Source : réalisé par nos soins à partir du logiciel SPSS 20

En observant le tableau 76, tous les items partagent une notion commune. Chaque énoncé présente une cohérence avec l'ensemble des autres items à laquelle il appartient. De ce fait statistique, aucun item de ce questionnaire ne doit être retiré sur la base du critère de la fiabilité. Les items de la performance sont liés à l'exécution des tâches spécifiques et non spécifiques à l'emploi et à l'adaptation des collaborateurs aux situations de travail.

En effectuant des analyses descriptives sur les items de la performance individuelle via le logiciel SPSS, nous trouvons les résultats suivants (tableau 77) :

Tableau 77 : résultats des analyses descriptives de la performance individuelle

Variables	Items	Moyennes	Ecart-type	Minimum	Maximum
Performance individuelle	PERFLT1	4,5410	,72771	1,00	5,00
	PERFLT2	4,2401	,48146	2,00	5,00
	PERFLT3	4,5228	,70728	1,00	5,00
	PERFLT4	4,3222	,49954	2,00	5,00
	PERFLT5	4,1702	,73349	1,00	5,00
	PERFLT6	4,1945	,47993	2,00	5,00
	PERFLT7	4,4164	,66248	1,00	5,00
	PERFLT8	4,0547	,59216	2,00	5,00

Source : réalisé par nos soins à partir du logiciel SPSS 20

Enfin, concernant l'échelle de la performance individuelle au travail, nous constatons que les écarts-types pour toutes les réponses étaient dans l'intervalle de 0,47993 à 0,73349, indiquant ainsi qu'ils sont acceptables (Tableau 77). Pour cette échelle, tous les items ont une moyenne qui dépasse le milieu de l'échelle (le point 3 : indécis). Ce qui montre que les réponses ont tendance à être positive et que la performance individuelle au travail est favorable. Les répondants confirment qu'ils font appel aux comportements favorisant un travail plus performant.

3. Analyses bi-variée : la corrélation de Pearson

Dans cette phase, nous lancerons une analyse bi-variée pour mettre en relation les variables explicatives avec la variable à expliquer. Cette opération est effectuée par le coefficient de corrélation de Pearson. Le coefficient de corrélation de Pearson est utilisé pour examiner la puissance et la direction de la relation linéaire qui existe entre deux variables. Ce critère permet de juger deux principes statistiques : 1) il existe un effet significatif entre deux variables, c'est-à-dire une relation significative ; et 2) il illustre le sens de la relation, c'est-à-dire si la direction de cet effet est positive ou négative. La valeur de corrélation de Pearson peut être entre -1 et +1. Plus cette valeur est importante, plus la relation entre les variables est forte. Toutefois, mesurer des attitudes envers la rémunération sur la performance individuelle, consiste à expliquer la variable dépendante « la performance individuelle » par des variables indépendantes qui sont « la satisfaction à l'égard de la rémunération », « la motivation par la rémunération » et « la mobilisation des compétences par la rémunération ».

3.1. Corrélation entre les facettes de la satisfaction à l'égard de la rémunération globale et la performance individuelle

Les résultats issus de l'analyse de corrélation entre les facettes de la satisfaction à l'égard de la rémunération globale et la performance individuelle, sont présentés dans le tableau 78.

Tableau 78 : corrélation entre la satisfaction à l'égard de la rémunération et la performance

	Performance individuelle	Satisfaction à l'égard du montant de la rémunération directe	Satisfaction à l'égard de la gestion et de la structure de la rémunération directe	Satisfaction à l'égard du montant et de la gestion des augmentations de la rémunération directe	Satisfaction à l'égard du niveau et de la gestion des augmentations de la rémunération indirecte
Corrélation de Pearson	1,000	,665	,624	,553	,327
Satisfaction à l'égard du montant de la rémunération directe	,665	1,000	,635	,476	,509
Satisfaction à l'égard de la gestion et de la structure de la rémunération directe	,624	,635	1,000	,430	,348
Satisfaction à l'égard du montant et de la gestion des augmentations de la rémunération directe	,553	,476	,430	1,000	,203
Satisfaction à l'égard du niveau et de la gestion des augmentations de la rémunération indirecte	,327	,509	,348	,203	1,000
Sig. (unilatérale)					
Performance individuelle	.	,000	,000	,000	,000
Satisfaction à l'égard du montant de la rémunération directe	,000	.	,000	,000	,000
Satisfaction à l'égard de la gestion et de la structure de la rémunération directe	,000	,000	.	,000	,000
Satisfaction à l'égard du montant et de la gestion des augmentations de la rémunération directe	,000	,000	,000	.	,000
Satisfaction à l'égard du niveau et de la gestion des augmentations de la rémunération indirecte	,000	,000	,000	,000	.

Source : réalisé par nos soins à partir du logiciel SPSS 20

Le tableau 78 fait apparaître les résultats de l'option corrélation de Pearson du logiciel SPSS 20. Nous notons qu'il existe une corrélation forte entre toutes les variables explicatives de la satisfaction à l'égard de la rémunération globale et la performance individuelle. Les indicateurs de satisfaction à l'égard de la rémunération globale sont la satisfaction à l'égard du montant de la rémunération directe, la satisfaction à l'égard de la gestion et de la structure de la rémunération directe, la satisfaction à l'égard du montant et de la gestion des augmentations de la rémunération directe et la satisfaction à l'égard du niveau et de la gestion des augmentations de la rémunération indirecte. La valeur du coefficient pour ces quatre variables est respectivement comme suit : 0,665, 0,624, 0,553 et 0,327. Il est à préciser que la corrélation entre la satisfaction à l'égard du niveau et gestion des augmentations de la rémunération indirecte et la performance individuelle est faible par rapport aux trois premières variables. De plus, la direction (le sens) de ces liaisons est positive pour les quatre cas de figure. Ces relations sont bien significatives. Cette lecture nous renseigne que plus les collaborateurs sont satisfaits de ces quatre facettes de la rémunération globale plus ils adoptent des comportements favorables et ils sont performant dans leur travail. Ces résultats concordent avec les entretiens réalisés, sauf pour le cas de la performance individuelle qui ne dépend pas du critère de satisfaction envers le montant et la gestion de la rémunération indirecte selon les résultats issus de l'étude qualitative.

3.2. Corrélation entre les facettes de la motivation par la rémunération globale et la performance individuelle

La mise en corrélation des variables prédictives de la motivation à l'égard de la rémunération avec la variable prédite « la performance individuelle » est illustrée par le tableau suivant :

Tableau 79 : corrélation entre la motivation par la rémunération globale et la performance individuelle

		Performance individuelle	Attentes efforts-performance	Attentes performance-résultats	Valence des résultats (rémunération)
Corrélation de Pearson	Performance individuelle	1,000	,684	,370	,352
	Attentes efforts-performance	,684	1,000	,228	,325
	Attentes efforts-performance	,370	,228	1,000	,111
	Valence des résultats (rémunération)	,352	,325	,111	1,000
Sig. (unilatérale)	Performance individuelle	.	,000	,000	,000
	Attentes efforts-performance	,000	.	,000	,000
	Attentes efforts-performance	,000	,000	.	,022
	Valence des résultats (rémunération)	,000	,000	,022	.

Source : réalisé par nos soins à partir du logiciel SPSS 20

En vérifiant le tableau 79, nous constatons que tous les indicateurs de la motivation par la rémunération variable sont corrélés de manière très significative avec la performance individuelle. Le sens de cette liaison est bien positif et elle est forte en particulier pour la perception que les efforts déployés conduisent à la réalisation des performances. La valeur de cette corrélation est de 0,684. Elle est bien supérieure par rapport aux deux autres valeurs des corrélations relatives aux attentes des collaborateurs en matière de récompenses (0,370) et envers à l'attrait qu'ils donnent aux éléments de la rémunération (0,352). Cette lecture, révèle

que les trois conditions de la théorie des attentes sont bien réunies. La corrélation démontre que plus les collaborateurs sont motivés par les rémunérations qu'ils perçoivent plus ils ont tendance à déployer des efforts et réaliser des performances. En effet, une corrélation est à noter entre la valence et les attentes efforts-performances. Ces résultats corroborent avec ceux de l'étude qualitative.

3.3. Corrélation entre les facettes de la mobilisation des compétences par la rémunération globale et la performance individuelle

Les résultats issus de l'analyse de corrélation entre les facettes de la mobilisation des compétences par la rémunération globale et la performance individuelle, sont présentés dans le tableau 80, ci-après.

Tableau 80 : corrélation entre la mobilisation des compétences par la rémunération globale et la performance individuelle

	Performance individuelle	Attentes Compétences-performance	Attentes performance-résultats (logique des compétences)	Valence des résultats (rémunération des compétences)	
Corrélation de Pearson	Performance individuelle	1,000	,555	,673	,613
	Compétences-performance	,555	1,000	,462	,416
	Attentes efforts-performance (logique des compétences)	,673	,462	1,000	,819
	Valence des résultats (rémunération des compétences)	,613	,416	,819	1,000
Sig. (unilatérale)	Performance individuelle	.	,000	,000	,000
	Compétences-performance	,000	.	,000	,000
	Attentes efforts-performance (logique des compétences)	,000	,000	.	,000
	Valence des résultats (rémunération des compétences)	,000	,000	,000	.

Source : réalisé par nos soins à partir du logiciel SPSS 20

En examinant le tableau 80, nous remarquons que tous les indicateurs proposés pour la variable de mobilisation des compétences par la rémunération variable et fixe (variable exogène) sont corrélés de manière très significative avec la performance individuelle (variable endogène). La direction de cette relation est bien positive et elle est forte pour les trois critères qui forment le modèle de la théorie des attentes, mais de manière à étudier les compétences de façon explicite. Les valeurs des trois indicateurs sont respectivement de 0,555, 0,673 et 0,613.

En plus d'une croyance élevée que l'utilisation des compétences requises amène à la réalisation des performances, les collaborateurs donnent une grande importance à la rémunération variable et fixe (attentes performance-rémunération dans la logique de gestion des compétences). Ceci est plus favorable, puisque ces éléments ont un attrait pour les employés dans une gestion axé sur les compétences et les performances. Cette interprétation, divulgue que les trois conditions de la théorie des attentes sont réunies en étudiant la compétence (synonyme aux savoir-faire et savoir-être) au lieu de l'effort. La corrélation démontre que plus les collaborateurs sont incités à mobiliser les compétences requises par les rémunérations variables et fixe, plus ils sont tenus à développer et à utiliser les compétences nécessaires et à réaliser les performances souhaitées. En effet, une corrélation très forte est à noter entre la valence et les attentes que les performances générées par les compétences conduisent à des récompenses (0,819). Ces résultats concordent avec ceux de l'étude qualitative.

Il convient de souligner que toutes les corrélations sont inférieures au seuil de 0,80. Un seuil inférieur à cette valeur nous indique qu'il n'existe pas un effet de colinéarité entre les variables étudiées (Lewis-Beck, 1991). La colinéarité correspond au fait que deux variables mesurent sensiblement la même chose pour prédire la performance individuelle. Ce phénomène est vérifié. Il n'y a pas un effet de colinéarité, car le score le plus important des corrélations est de 0,684. Il est inférieur à 0,8. Les corrélations nous renseignent également sur l'existence de relation entre les variables étudiées. Cette étape d'analyse est importante pour continuer l'étude et expliquer les corrélations ou sinon l'enquêteur s'arrêter à ce stade de l'étude pour conclure sur l'indépendance des variables. Les résultats affirment l'absence du problème de colinéarité. Il est nécessaire à présent de tester les hypothèses en effectuant des régressions multiples.

4. Test d'hypothèses

Pour examiner l'impact de la satisfaction à l'égard de la rémunération globale sur la performance individuelle, nous utiliserons la méthode des régressions multiples. Les indicateurs explicatifs sont introduits en optant pour l'option dite « entrée » de SPSS 20 en quatre blocs pour la satisfaction par la rémunération et en trois blocs pour la motivation et la mobilisation des compétences par la rémunération pour tenir compte des principales variables de chaque construit attitudinal. Mais avant de passer à cette étape, il faut aussi examiner le tableau ANOVA afin de vérifier l'hypothèse nulle (H0) pour l'accepter ou la rejeter.

4.1. Analyse de variance

4.1.1. Analyse de variance de la satisfaction à l'égard de la rémunération et la performance individuelle

Le tableau d'ANOVA nous permet de déterminer si nous rejetons l'hypothèse nulle (H0) ou non. Dans cette étude, nous souhaitons savoir si la satisfaction à l'égard de la rémunération globale explique mieux la performance de l'individu que ne le fait un modèle sans prédicteur (par la moyenne). Cette analyse est présentée dans le tableau ci-après.

Tableau 81 : ANOVA^a pour la satisfaction à l'égard de la rémunération et la performance individuelle

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.
1	Régression	19,736	1	19,736	259,332	,000 ^b
	Résidu	24,886	327	,076		
	Total	44,621	328			
2	Régression	22,773	2	11,386	169,897	,000 ^c
	Résidu	21,848	326	,067		
	Total	44,621	328			
3	Régression	25,012	3	8,337	138,178	,000 ^d
	Résidu	19,610	325	,060		
	Total	44,621	328			
4	Régression	25,016	4	6,254	103,356	,000 ^e
	Résidu	19,605	324	,061		
	Total	44,621	328			

a. Variable dépendante : Performance individuelle

b. Valeurs prédites : (constantes), Satisfaction à l'égard du montant de la rémunération directe

c. Valeurs prédites : (constantes), Satisfaction à l'égard du montant de la rémunération directe

Satisfaction à l'égard de la gestion et de la structure de la rémunération directe

d. Valeurs prédites : (constantes), Satisfaction à l'égard du montant de la rémunération directe

Satisfaction à l'égard de la gestion et de la structure de la rémunération directe

Satisfaction à l'égard du montant et de la gestion des augmentations de la rémunération directe

e. Valeurs prédites : (constantes), Satisfaction à l'égard du montant de la rémunération directe

Satisfaction à l'égard de la gestion et de la structure de la rémunération directe

Satisfaction à l'égard du montant et de la gestion des augmentations de la rémunération directe

Satisfaction à l'égard du niveau et de la gestion des augmentations de la rémunération indirecte

Source : réalisé par nos soins à partir du logiciel SPSS 20

Dans le tableau ANOVA, nous observons les valeurs du test de Fisher (colonne F) obtenues pour les quatre modèles. Ils ne sont pas égaux à zéro. Nous pouvons à ce propos rejeter

l'hypothèse nulle et accepter l'hypothèse alternative. En effet, les valeurs du test de Fisher (F) pour les quatre modèles sont 259,332, 169,897, 138,178 et 103,356. Elles contribuent d'une manière significative dans les scores de la variable performance individuelle. Dans cette analyse, nous avons moins de chance de se tromper ($p = 0,000$). Le modèle 1 présente la meilleure contribution à prédire le phénomène de la performance au travail, il s'agit en l'occurrence de la satisfaction à l'égard du montant de la rémunération directe (le niveau des éléments de la rémunération fixe et de la rémunération variable).

4.1.2. Analyse de variance de la motivation par la rémunération et la performance individuelle

Les résultats de l'analyse de variance de la motivation par la rémunération et la performance individuelle, sont restitués par SPSS dans le tableau ci-dessous.

Tableau 82 : ANOVA^a pour la motivation par la rémunération et la performance individuelle

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.
1	Régression	20,854	1	20,854	286,923	,000 ^b
	Résidu	23,767	327	,073		
	Total	44,621	328			
2	Régression	23,016	2	11,508	173,635	,000 ^c
	Résidu	21,606	326	,066		
	Total	44,621	328			
3	Régression	23,755	3	7,918	123,326	,000 ^d
	Résidu	20,867	325	,064		
	Total	44,621	328			

a. Variable dépendante : Performance individuelle

b. Valeurs prédites : (constantes), Attentes efforts-performance

c. Valeurs prédites : (constantes), Attentes efforts-performance, Attentes performance-résultats

d. Valeurs prédites : (constantes), Attentes efforts-performance, Attentes performance-résultats

Valence des résultats (rémunération)

Source : réalisé par nos soins à partir du logiciel SPSS 20

L'étude du tableau 82, et en particulier la valeur de F pour la motivation par la rémunération et la performance individuelle, met en évidence le rejet de l'hypothèse nulle. Trois modèles ont été restitués. Elles sont relatives aux composantes de la motivation par la rémunération, à savoir les attentes efforts-performance, attentes performance-résultats et la valence des résultats (rémunération). Leur score est de 286,923 pour le premier modèle, 173,635 pour le deuxième modèle et enfin de 123,326 pour le dernier modèle. Ces valeurs sont significatives ($p < 0,001$). Ceci indique que nous avons moins de 0,1% de chance de se tromper. De plus, les modèles contribuent à mieux prédire la problématique de la performance des collaborateurs. Le premier modèle qui est accentué sur la croyance que les efforts amèneront à la réalisation des performances à la meilleure contribution suivie du deuxième modèle 2 où les employés donnent une importance à la réalisation des performances pour toucher des rétributions tangibles et en particulier les éléments de la rémunération variable.

4.1.3. Analyse de variance de la mobilisation des compétences par la rémunération et la performance individuelle

Les résultats issus de l'analyse de variance de la mobilisation des compétences par la rémunération et la performance individuelle, sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 83 : ANOVA^a pour la mobilisation des compétences par la rémunération et la performance individuelle

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.
1	Régression	13,744	1	13,744	145,550	,000 ^b
	Résidu	30,878	327	,094		
	Total	44,621	328			
2	Régression	23,579	2	11,790	182,654	,000 ^c
	Résidu	21,042	326	,065		
	Total	44,621	328			
3	Régression	23,917	3	7,972	125,147	,000 ^d
	Résidu	20,704	325	,064		
	Total	44,621	328			

a. Variable dépendante : Performance individuelle

b. Valeurs prédites : (constantes), Compétences-performance
c. Valeurs prédites : (constantes), Compétences-performance
Attentes performance-résultats (logique des compétences)
d. Valeurs prédites : (constantes), Compétences-performance
Attentes performance-résultats (logique des compétences)
Valence des résultats (rémunération des compétences)

Source : réalisé par nos soins à partir du logiciel SPSS 20

L'étude du tableau 83, de l'ANOVA relative à la mobilisation des compétences par la rémunération et la performance individuelle, nous révèle que la relation entre les variables n'est pas due au hasard. En effet, la valeur de F est différente de zéro. Ceci conduit à rejeter l'hypothèse nulle. Trois modèles ont été restitués. Leur score est de 145,550 pour le premier modèle, 182,654 pour le deuxième modèle et enfin de 125,147 pour le dernier modèle. Les modèles contribuent à l'explication de la performance des collaborateurs. Le deuxième modèle qui est accentué sur la perception de décrocher une récompense en fonction des compétences mobilisées à réaliser des performances requises, est le meilleur prédicteur de la performance au travail.

4.2. Évaluation de l'ajustement du modèle de régression aux données

À ce stade, nous avons la connaissance : 1) qu'il y a une relation entre les variables (par la corrélation de Pearson) ; 2) cette relation n'est pas due au hasard en rejetant toutes les hypothèses nulles ; et 3) que les modèles sont significatifs. Le tableau des coefficients généré par le logiciel SPSS 20 via l'option de la régression linéaire donne un récapitulatif sur les modèles. Il illustre la contribution de chaque bloc de variables. Ce tableau montre la valeur du R² cumulatif à chaque étape du modèle (colonne R-deux) ainsi que l'apport spécifique de chaque bloc (colonne Variation de R-deux). Nous analyserons dans ce tableau la qualité du modèle de régression à travers l'étude du R². Le critère R² compare les valeurs estimées de la variable expliquée en fonction des variables prédictives, il varie entre 0 à 1. Plus la valeur de R² est proche de 1, plus le modèle explique le phénomène étudié. Le meilleur requis pour cette valeur est de 0,30 et plus pour confirmer les résultats obtenus.

4.2.1. Évaluation de l'ajustement du modèle de régression de la satisfaction à l'égard de la rémunération variable et la performance individuelle

Le tableau 84 contient plusieurs informations nécessaires pour examiner l'efficacité des modèles.

Tableau 84 : récapitulatif des modèles de la satisfaction envers la rémunération et la performance individuelle

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques					Durbin-Watson
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F	
1	,665 ^a	,442	,441	,27587	,442	259,332	1	327	,000	
2	,714 ^b	,510	,507	,25888	,068	45,317	1	326	,000	
3	,749 ^c	,561	,556	,24564	,050	37,106	1	325	,000	
4	,749 ^d	,561	,555	,24599	,000	,073	1	324	,787	

a. Valeurs prédites : (constantes), Satisfaction à l'égard du montant de la rémunération directe

b. Valeurs prédites : (constantes), Satisfaction à l'égard du montant de la rémunération directe

Satisfaction à l'égard de la gestion et de la structure de la rémunération directe

c. Valeurs prédites : (constantes), Satisfaction à l'égard du montant de la rémunération directe

Satisfaction à l'égard de la gestion et de la structure de la rémunération directe

Satisfaction à l'égard du montant et de la gestion des augmentations de la rémunération directe

d. Valeurs prédites : (constantes), Satisfaction à l'égard du montant de la rémunération directe

Satisfaction à l'égard de la gestion et de la structure de la rémunération directe

Satisfaction à l'égard du montant et de la gestion des augmentations de la rémunération directe

Satisfaction à l'égard du niveau et gestion des augmentations de la rémunération indirecte

e. Variable dépendante : Performance individuelle

Source : réalisé par nos soins à partir du logiciel SPSS 20

Dans un premier temps, la valeur de la corrélation multiple (R) correspond à l'agglomération des points dans la régression. Elle représente la force de la relation entre les variables.

Dans un deuxième temps, le tableau récapitulatif des modèles nous informe sur la signification du R² qui est mesuré en fonction de l'apport de chaque modèle. Nous sommes passés de R² = 0 à R² = 0,441 jusqu'à R² = 0,556. Le logiciel SPSS 20 détermine si les différences allant de 0,000 à 0,442 sont significatives ou non via la variation du R². Pour les trois premiers modèles elles sont significatives. Le dernier modèle n'est pas significatif. La variation de R-deux du quatrième modèle est de 0,000 et le seuil de significativité « Sig » est de 0,787. Les valeurs de F sont comme suite :

1. $F(1.327) = 259,332$

2. $F(1.326) = 45,317$

3. $F(1.325) = 37,106$

4. $F(1.324) = ,073$

Les trois premières étapes de la régression contribuent significativement à l'amélioration de l'explication de la variabilité du phénomène observé dans les trois premiers modèles. À contrario, lorsqu'on ajoute la variable satisfaction à l'égard du niveau et de la gestion des augmentations de la rémunération indirecte, nous observons qu'aucune amélioration ne peut être ajoutée dans le quatrième modèle.

Dans un troisième temps, nous vérifierons la dernière colonne qui concerne le critère de Durbin-Watson. Le principe de Durbin-Watson permet d'évaluer la corrélation entre les résidus et les erreurs. La valeur de ce test varie entre 0 et 4. Il est utilisé pour confirmer ou infirmer l'hypothèse d'indépendance entre les résidus. Pour s'assurer que les résidus ne sont pas corrélés, il faut que la valeur du critère de Durbin-Watson soit proche de 2, c'est-à-dire en valeur absolue entre 1,5 et 2,5. Dans notre cas, la valeur de ce test est de 1,55. De ce fait statistique, les résidus ne sont pas corrélés et donc les modèles de régression sont valides.

4.2.2. Évaluation de l'ajustement du modèle de régression de la motivation par la rémunération variable et la performance individuelle

Le tableau 85, ci-après, illustre les tests à analyser pour évaluer les indices d'ajustement du modèle de régression en fonction des données empiriques.

Tableau 85 : récapitulatif des modèles de la motivation par la rémunération et la performance individuelle

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques					Durbin-Watson
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F	
1	,684 ^a	,467	,466	,26960	,467	286,923	1	327	,000	1,498
2	,718 ^b	,516	,513	,25744	,048	32,611	1	326	,000	
3	,730 ^c	,532	,528	,25339	,017	11,511	1	325	,001	

a. Valeurs prédites : (constantes), Attentes efforts-performance

b. Valeurs prédites : (constantes), Attentes efforts-performance, Attentes performance-résultats

c. Valeurs prédites : (constantes), Attentes efforts-performance, Attentes performance- résultats

Valence des résultats (rémunération)

d. Variable dépendante : Performance individuelle

Source : réalisé par nos soins à partir du logiciel SPSS 20

Tout d'abord, les valeurs de la corrélation multiple (R) sont acceptables pour tous les modèles, car elles dépassent le seuil de 0,30.

Ensuite, le tableau récapitulatif nous démontre la signification du R² ajusté qui évolue en fonction de l'apport de chaque étape d'introduction d'une seconde variable. Nous sommes passés de R² = 0 à R² = 0,466 jusqu'à R² = 0,528. Les résultats de la variation du R² font apparaitre des différences allant de 0,017 à 0,467. Elles sont significatives. Les valeurs de la variation qui est calculée en fonction de la variation du R². Elles sont comme suite :

1. $F(1.327) = 286,923$

2. $F(1.326) = 32,611$

3. $F(1.325) = 11,511$

Les trois étapes contribuent significativement et en particulier le modèle 03 à l'amélioration de l'explication de la variabilité du phénomène observé, c'est-à-dire que le modèle des attentes en trois critères contribue d'une manière très significative dans les scores de la variable performance individuelle au travail.

Enfin, le test de Durbin-Watson est bien significatif puisque sa valeur est de 1,498. Ceci nous infirme l'hypothèse d'indépendance entre les résidus.

4.2.3. Évaluation de l'ajustement du modèle de régression de la mobilisation des compétences par la rémunération variable et la performance individuelle

Le tableau 86 présente les tests à étudier pour évaluer les indications d'ajustement du modèle de régression en fonction des données.

Tableau 86 : récapitulatif des modèles de la mobilisation des compétences par la rémunération et la performance individuelle

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques					Durbin-Watson
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F	
1	,555 ^a	,308	,306	,30729	,308	145,550	1	327	,000	1,200
2	,727 ^b	,528	,526	,25406	,220	152,378	1	326	,000	
3	,732 ^c	,536	,532	,25240	,008	5,307	1	325	,022	

a. Valeurs prédites : (constantes), Compétences-performance

b. Valeurs prédites : (constantes), Compétences-performance

Attentes performance-résultats (logique des compétences)

c. Valeurs prédites : (constantes), Compétences-performance

Attentes performance-résultats (logique des compétences)

Valence des résultats (rémunération des compétences)

d. Variable dépendante : Performance individuelle

Source : réalisé par nos soins à partir du logiciel SPSS 20

Tout d'abord, les valeurs de la corrélation multiple (R) sont acceptables et significatives dans toutes les étapes.

Ensuite, le tableau récapitulatif nous confirme la signification du R2 ajusté qui évolue en fonction de l'apport de chaque modèle après l'introduction d'une nouvelle variable. Nous sommes passés de R2 = 0 à R2 = 0,306 jusqu'à R2 = 0,532. Les résultats de la variation du R2 font apparaître des différences allant de 0,008 à 0,308. Elles sont significatives. Les valeurs de variance sont calculées en fonction de la variation du R2. Elles sont comme suite :

1. $F(1.327) = 145,550$

2. $F(1.326) = 152,378$

3. $F(1.325) = 5,307$

Les trois étapes contribuent significativement et en particulier le modèle 03 à l'amélioration de l'explication de la variabilité du phénomène observé, c'est-à-dire que le modèle de la mobilisation des compétences par la rémunération contribue d'une manière très significative dans l'explication de la variable des performances des individus dans le travail.

Enfin, le test de Durbin-Watson est bien significatif, car sa valeur est de 1,20. Ceci nous amène à rejeter l'hypothèse, selon laquelle il existe une corrélation entre les résidus. Le modèle de régression est bien valide.

4.3. Évaluation de la variabilité expliquée par les modèles de régression

La variabilité expliquée par le modèle de régression est la valeur du R^2 multipliée par 100. Cette valeur indique le pourcentage de variabilité de la variable dépendante par la variable indépendante. Les variabilités expliquées par les variables explicatives sont synthétisés dans le tableau ci-après.

Tableau 87 : taux de variabilité expliquée par les modèles de régression

Variables explicatives	Variable à expliquer : Performance individuelle
Satisfaction à l'égard de la rémunération	44,2% du phénomène de la performance individuelle est expliquée dans le premier modèle par la satisfaction à l'égard du montant de la rémunération directe
	51% du phénomène de la performance individuelle est expliquée dans le deuxième modèle par 1) la satisfaction à l'égard du montant de la rémunération directe et 2) par la satisfaction à l'égard de la gestion et de la structure de la rémunération directe
	56,1% du phénomène de la performance individuelle est expliquée dans le troisième modèle par 1) la satisfaction à l'égard du montant de la rémunération directe, 2) par la satisfaction à l'égard de la gestion et de la structure de la rémunération directe et 3) par la satisfaction à l'égard du montant et de la gestion des augmentations de la rémunération directe
Motivation par la rémunération	46,7% du phénomène de la performance individuelle est expliquée dans le premier modèle par la perception que les efforts déployés conduisent à la réalisation des performances
	51,6% du phénomène de la performance individuelle est expliquée dans le deuxième modèle par 1) la perception que les efforts déployés conduisent à la réalisation des performances et 2) par la perception que les performances générées par les efforts déployés amèneront à une récompense
	53,2% du phénomène de la performance individuelle est expliquée dans le troisième modèle par 1) la perception que les efforts déployés conduisent à la réalisation des performances et 2) par la perception que les performances générées par les efforts déployés amèneront à une récompense et 3) par la valeur accordée aux éléments de la rémunération en termes de mobilisation des efforts et de réalisation des performances
Mobilisation des compétences par la rémunération	30,8% du phénomène de la performance individuelle est expliquée dans le premier modèle par la perception que les compétences mobilisées conduisent à la réalisation des performances
	52,8% du phénomène de la performance individuelle est expliquée dans le deuxième modèle par 1) la perception que les compétences mobilisées conduisent à la réalisation des performances et 2) par la perception que les performances générées par les compétences utilisées amèneront à une récompense (rémunération)
	53,6% du phénomène de la performance individuelle est expliquée dans le troisième modèle par 1) la perception que les compétences mobilisées conduisent à la réalisation des performances, 2) par la perception que les performances générées par les compétences utilisées amèneront à une récompense et 3) par la valeur accordée aux éléments de la rémunération en termes de mobilisation des compétences et de réalisation des performances

Source : réalisé par nos soins

4.4. Évaluation des paramètres du modèle

4.4.1. Évaluation des paramètres des modèles de la satisfaction à l'égard de la rémunération et la performance individuelle

Le signe des corrélations nous indique le sens de la relation. Dans notre cas, la relation entre la satisfaction à l'égard de la rémunération et la performance individuelle est positive, c'est-à-dire plus le collaborateur est satisfait, plus il a envie de travailler au niveau des performances requises. Ceci concerne les trois premières facettes de la satisfaction à l'égard de la rémunération globale dont le niveau, la structure et la gestion des éléments de la rémunération directe. Pour la quatrième facette, les salariés sont satisfaits du niveau et de la gestion des composantes de la rémunération indirecte, mais la relation entre cette variable et la performance n'est pas significative. Toutefois, l'examen du tableau récapitulatif des modèles ne suffit pas pour statuer sur la validité des hypothèses. D'autres critères doivent se réunir pour décider sur la validité du modèle de régression et donc ainsi sur la qualité de la relation entre les variables. Il s'agit en particulier d'analyser les coefficients standardisés et la valeur du T de Student. Le tableau 88 des coefficients généré par SPSS 20 nous facilite l'interprétation de ces principes.

Tableau 88 : récapitulatif des coefficients^a pour le modèle de la satisfaction envers la rémunération et la performance individuelle

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF
1 (Constante)	2,203	,132		16,742	,000		
Satisfaction à l'égard du montant de la rémunération directe	,542	,034	,665	16,104	,000	1,000	1,000
2 (Constante)	1,934	,130		14,897	,000		
Satisfaction à l'égard du montant de la rémunération directe	,367	,041	,451	8,983	,000	,597	1,676
Satisfaction à l'égard de la gestion et de la structure de la rémunération directe	,235	,035	,338	6,732	,000	,597	1,676
3 (Constante)	1,733	,127		13,591	,000		
Satisfaction à l'égard du montant de la rémunération directe	,295	,041	,362	7,280	,000	,546	1,831

Satisfaction à l'égard de la gestion et de la structure de la rémunération directe	,197	,034	,282	5,825	,000	,576	1,737
Satisfaction à l'égard du montant et de la gestion des augmentations de la rémunération directe	,169	,028	,259	6,091	,000	,746	1,341
(Constante)	1,739	,130		13,418	,000		
Satisfaction à l'égard du montant de la rémunération directe	,300	,044	,368	6,781	,000	,460	2,173
Satisfaction à l'égard de la gestion et de la structure de la rémunération directe	,197	,034	,283	5,823	,000	,574	1,741
⁴ Satisfaction à l'égard du montant et de la gestion des augmentations de la rémunération directe	,168	,028	,259	6,055	,000	,743	1,346
Satisfaction à l'égard du niveau et de la gestion des augmentations de la rémunération indirecte	-,006	,023	-,012	-,271	,787	,738	1,356

a. Variable dépendante : Performance individuelle

Source : réalisé par nos soins à partir du logiciel SPSS 20

L'erreur standard permet également de calculer la valeur de T de Student et de nous informer sur la variabilité du coefficient. Le T de Student nous indique si la valeur du coefficient est significative ou non. Le tableau précédant du récapitulatif des modèles confirme uniquement si les modèles étaient significatifs. Le T de Student permet de compléter les informations sur les prédicteurs et de la contribution significative de chaque variable dans le modèle en répondant à la question : est-ce que la valeur de Bêta du prédicteur est différente de 0 ? En effet, si la valeur du T est élevée et plus celle de P est petite, plus le prédicteur contribue au modèle.

Pour tester les hypothèses de cette recherche, nous vérifierons l'état de la relation entre les variables exogènes et la variable endogène via le coefficient standardisée Bêta, le test de Student T et le test de significativité. Si la valeur de Bêta est inférieure à 0,29 en valeur absolue, l'effet de la variable exogène est faible. Si le coefficient Bêta est entre 0,30 et 0,49 en valeur absolue, l'effet de la variable indépendante est moyen. Enfin si Bêta est supérieur à 0,50 en valeur absolue, l'impact est fort. Malgré cela, l'interprétation du Bêta n'est pas

suffisante, nous devons faire l'analyse du critère de Student T pour confirmer la relation, il est utilisé pour mesurer la significativité où le P-valu est censé être inférieur à 0,001.

En examinant la valeur de Bêta dans le tableau 88, nous interprétons la puissance des effets des variables explicatives comme suit :

Dans le premier modèle, le Bêta de la satisfaction à l'égard du montant de la rémunération directe est de 0,66. L'effet de cette variable sur la performance individuelle est fort.

Dans le deuxième modèle, le Bêta de la satisfaction à l'égard du montant de la rémunération directe est de 0,45. L'effet de cette variable sur la performance individuelle est moyen. Pour la satisfaction à l'égard de la gestion et de la structure de la rémunération directe, son Bêta est égal à 0,33. L'effet de cette deuxième variable sur la performance au travail est également moyen.

Dans le troisième modèle, le Bêta de la satisfaction à l'égard du montant de la rémunération directe est de 0,36. L'effet de cette variable sur la performance individuelle est moyen. Pour la satisfaction à l'égard de la gestion et de la structure de la rémunération directe, son Bêta est égal à 0,28. L'effet de cette deuxième variable sur la performance individuelle est faible. Pour la troisième variable, à savoir la satisfaction à l'égard du montant et de la gestion des augmentations de la rémunération directe, son Bêta est égal à 0,25. L'effet de cette troisième variable sur la performance individuelle est faible.

Dans le dernier modèle, le Bêta de la satisfaction à l'égard du montant de la rémunération directe est de 0,36. L'effet de cette variable sur la performance individuelle est moyen. Pour la satisfaction à l'égard de la gestion et de la structure de la rémunération directe, son Bêta est égal à 0,28. L'effet de cette deuxième variable sur la performance individuelle est faible. Pour la troisième variable, à savoir la satisfaction à l'égard du montant et de la gestion des augmentations de la rémunération directe, son Bêta est égal à 0,25. L'effet de cette troisième variable sur la performance du collaborateur est faible. Pour la quatrième variable, à savoir la satisfaction à l'égard du niveau et de la gestion des augmentations de la rémunération indirecte, son Bêta est égal à -0,01. L'effet de cette troisième variable sur performance individuelle est très faible.

Après cette analyse du coefficient Bêta, nous devons nous assurer de la significativité des effets par le traitement du T de Student et le critère du $P < 0,000$. Dans le premier modèle la valeur du T est de 16,10 avec un $p < 0,00$. Ceci indique que la contribution de la variable

satisfaction à l'égard du montant de la rémunération directe à la performance individuelle est significative.

Dans le deuxième modèle, la valeur du T est de 8,98 avec un $p < 0,00$ pour la variable satisfaction à l'égard du montant de la rémunération directe. Ceci indique que sa contribution à la variation de la performance individuelle est significative. Le T de Student de la variable satisfaction à l'égard de la gestion et de la structure de la rémunération directe est de 6,73 avec un $p < 0,00$. Ce résultat montre que la contribution de cette variable sur la variation de la performance au travail est significative.

Pour le troisième modèle, la valeur du T est de 7,28 avec un $p < 0,00$ pour la variable satisfaction à l'égard du montant de la rémunération directe. Ceci indique que sa contribution à la variation de performance individuelle est significative. Le T de Student de la variable satisfaction à l'égard de la gestion et de la structure de la rémunération directe est de 5,82 avec un $p < 0,00$. Ce résultat montre que la contribution de cette variable sur la variation de la performance au travail est significative. Quant à la troisième variable, en occurrence la satisfaction à l'égard du montant et de la gestion des augmentations de la rémunération directe, sont T est de 6,09 avec un $p < 0,00$. Ceci témoigne à la significativité de la contribution de cette variable dans la variation de la performance du collaborateur.

Pour le dernier modèle, la valeur du T est de 6,78 avec un $p < 0,00$ pour la variable satisfaction à l'égard du montant de la rémunération directe. Ceci indique que sa contribution à la variation de la performance individuelle est significative. Le T de Student de la variable satisfaction à l'égard de la gestion et de la structure de la rémunération directe est de 5,82 avec un $p < 0,00$. Ce résultat montre que la contribution de cette variable sur la variation de la performance au travail est significative. Quant à la troisième variable, en occurrence la satisfaction à l'égard du montant et de la gestion des augmentations de la rémunération directe, sont T est de 6,05 avec un $p < 0,00$. Ceci témoigne à la significativité de la contribution de cette variable dans la variation de la performance du collaborateur. Le T de la quatrième variable de la satisfaction à l'égard du niveau et de la gestion des augmentations de la rémunération indirecte est de -0,27 avec un P-value égale à 0,78, ce qui indique que la contribution de cette variable à l'explication de la performance au travail est non significative. Ce dernier résultat rejoint celui de l'analyse précédente sur la non-existence d'une relation entre cette variable et le phénomène de la performance au travail.

Le coefficient standardisé Bêta de la variable mesurant la satisfaction à l'égard du montant de la rémunération directe est le plus haut coefficient dans les quatre modèles. Ceci indique que cette variable est celle qui a le plus d'impact sur la performance des salariés, suivi par la satisfaction à l'égard du montant et de la gestion des augmentations de la rémunération directe et ensuite par la satisfaction à l'égard de la gestion et de la structure de la rémunération directe.

4.4.2. Évaluation des paramètres des modèles de la motivation par la rémunération et la performance individuelle

Pour tester les trois hypothèses et donc l'efficacité de la motivation par la rémunération et la performance individuelle, nous procédons à l'analyse du coefficient Bêta et du test de Student. Le tableau 89, ci-dessous, restitue ces paramètres pour évaluer le modèle et la relation entre les variables explicatives et la variable à expliquer.

Tableau 89 : récapitulatif des coefficients^a pour le modèle de la motivation envers la rémunération et la performance individuelle

Modèle		Coefficients ^a						Statistiques de colinéarité	
		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.	Tolérance	VIF	
		A	Erreur standard	Bêta					
1	(Constante)	1,476	,168		8,791	,000			
	Attentes efforts-performance	,691	,041	,684	16,939	,000	1,000	1,000	
2	(Constante)	,958	,184		5,200	,000			
	Attentes efforts-performance	,638	,040	,632	15,965	,000	,948	1,055	
3	Attentes performance-rémunération	,174	,030	,226	5,711	,000	,948	1,055	
	(Constante)	,642	,204		3,148	,002			
3	Attentes efforts-performance	,595	,041	,589	14,376	,000	,857	1,167	
	Attentes performance-rémunération	,170	,030	,221	5,663	,000	,946	1,057	
	Valence des résultats (rémunération)	,131	,039	,136	3,393	,001	,893	1,120	

a. Variable dépendante : Performance individuelle

Source : réalisé par nos soins à partir du logiciel SPSS 20

En examinant la valeur de Bêta dans le tableau 89 en haut, nous interprétons la puissance des effets des variables explicatives comme suit :

Dans le premier modèle, le Bêta de la perception attentes efforts-performance est de 0,68. L'effet de cette variable sur la performance individuelle est fort.

Dans le deuxième modèle, le Bêta de la perception attentes efforts-performance est de 0,63. L'effet de cette variable sur la performance individuelle est fort. Pour la perception attentes

performance-rémunération, son Bêta est égal à 0,22. L'effet de cette deuxième variable sur la performance individuelle est faible.

Dans le troisième modèle, le Bêta de la perception attentes efforts-performance est de 0,58. L'effet de cette variable sur la performance individuelle est fort. Pour la perception attentes performance-rémunération, son Bêta est égal à 0,22. L'effet de cette deuxième variable sur la performance individuelle est faible. Pour la troisième variable, à savoir la perception valence des rémunérations, son Bêta est égal à 0,13. L'effet de cette troisième variable sur la performance individuelle est faible.

Après cette analyse du coefficient Bêta, nous devons nous assurer de la significativité des effets par le traitement du T de Student et le critère du $P < 0,000$. Dans le premier modèle la valeur du T est de 16,93 avec un $p < 0,00$. Ceci indique que la contribution de la variable attentes efforts-performance sur la performance individuelle est significative.

Dans le deuxième modèle, la valeur du T est de 15,96 avec un $p < 0,00$ pour la variable attentes efforts-performance. Ceci indique que sa contribution à la variation de la performance individuelle est significative. Le T de Student de la variable attentes performance-rémunération est de 5,71 avec un $p < 0,00$. Ce résultat montre que la contribution de cette variable sur la variation de la performance au travail est significative.

Pour le troisième modèle, la valeur du T est de 14,37 avec un $p < 0,00$ pour la variable attentes efforts-performance. Ceci indique que sa contribution à la variation de performance individuelle est significative. Le T de Student de la variable attentes performance-rémunération est de 5,66 avec un $p < 0,00$. Ce résultat montre que la contribution de cette variable sur la variation de la performance au travail est significative. Quant à la troisième variable, en occurrence la valence des rémunérations, son T est de 3,39 avec un $p < 0,01$. Ceci témoigne à la significativité de la contribution de cette variable dans la variation de la performance du collaborateur.

Le coefficient standardisé Bêta de la variable mesurant la perception des attentes efforts-performance est le plus haut coefficient dans les trois modèles. Ceci indique que cette variable est celle qui a le plus d'effet sur la performance des salariés, suivi de la perception des attentes performance-rémunération, et ensuite par la valence des rémunérations.

4.4.3. Évaluation des paramètres des modèles de la mobilisation des compétences par la rémunération et la performance individuelle

Pour tester les trois hypothèses et donc l'efficacité de la mobilisation des compétences par la rémunération sur la performance individuelle, nous procédons à l'analyse du coefficient Bêta et du test de Student. Le tableau 90 restitue ces éléments pour évaluer le modèle et la relation entre les variables explicatives et la variable à expliquer.

Tableau 90 : récapitulatif des coefficients^a pour le modèle de la mobilisation des compétences par la rémunération et la performance individuelle

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF
1	(Constante)	2,417	,158				
	Attentes compétence-performance	,433	,036	,555	15,331	,000	
2	(Constante)	1,363	,156		12,064	,000	1,000
	Attentes compétence - performance	,242	,033	,310	8,746	,000	,786
	Attentes performance-rémunération	,441	,036	,530	7,229	,000	,786
3	(Constante)	1,254	,162		12,344	,000	1,272
	Attentes compétence - performance	,236	,033	,303	7,748	,000	,782
	Attentes performance-rémunération	,340	,057	,408	7,088	,000	,782
	Valence des résultats (rémunération des compétences)	,136	,059	,152	6,020	,000	,311
				2,304	,022	,327	3,219

a. Variable dépendante : Performance individuelle

Source : réalisé par nos soins à partir du logiciel SPSS 20

En examinant la valeur de Bêta dans le tableau 90 en haut, nous interprétons la force de l'impact de chaque variable explicative sur le phénomène observé, comme suit :

Dans le premier modèle, le Bêta de la perception attentes compétence-performance est de 0,55. L'effet de cette variable sur la performance individuelle est fort.

Dans le deuxième modèle, le Bêta de la perception attentes compétence-performance est de 0,31. L'effet de cette variable sur la performance individuelle est moyen. Pour la perception attentes performance-rémunération dans la gestion axée sur les compétences son Bêta est égal à 0,53. L'effet de cette deuxième variable sur la performance individuelle est fort.

Dans le dernier modèle, le Bêta de la perception attentes compétence-performance est de 0,30. L'effet de cette variable sur la performance individuelle est moyen. Pour la perception attentes performance-rémunération liée aux compétences, son Bêta est égal à 0,40. L'effet de cette deuxième variable sur la performance individuelle est fort. Pour la troisième variable, à savoir la perception de valence des rémunérations liées aux compétences, son Bêta est égal à 0,15. L'effet de cette troisième variable sur la performance individuelle est faible.

Après cette analyse du coefficient Bêta, nous devons nous assurer de la significativité des effets par le traitement du T de Student et le critère du $P < 0,000$. Dans le premier modèle la valeur du T est de 12,06 avec un $p < 0,00$. Ceci indique que la contribution de la variable attentes compétence-performance sur la performance individuelle est significative.

Dans le deuxième modèle, la valeur du T est de 07,29 avec un $p < 0,00$ pour la variable attentes compétence-performance. Ceci indique que sa contribution à la variation de performance individuelle est significative. Le T de Student de la variable attentes performance-rémunération liée aux compétences est de 12,34 avec un $p < 0,00$. Ce résultat montre que la contribution de cette variable sur la variation de la performance au travail est significative.

Pour le troisième modèle, la valeur du T est de 7,08 avec un $p < 0,02$ pour la variable attentes compétence-performance. Ceci indique que sa contribution à la variation de performance individuelle est significative. Le T de Student de la variable attentes performance-rémunération liée aux compétences est de 6,02 avec un $p < 0,00$. Ce résultat montre que la contribution de cette variable sur la variation de la performance au travail est significative. Quant à la troisième variable, en occurrence la valence des rémunérations liées aux compétences, son T est de 2,30 avec un $p < 0,00$. Ceci témoigne à la significativité de la contribution de cette variable dans la variation de la performance du collaborateur.

Le coefficient standardisé Bêta de la variable mesurant la perception des attentes performance-rémunération est le plus haut coefficient dans les trois modèles. Ceci indique que cette variable est celle qui impacte le plus la performance des salariés, suivi de la perception

des attentes compétences-performance, et ensuite par la valence des rémunérations des compétences.

Nous présentons à la suite des résultats issus de la démarche quantitative un récapitulatif sur le test des hypothèses de notre recherche.

Tableau 91 : récapitulatif des résultats de la recherche

Hypothèse	Contenu	Résultats
H1.1	La satisfaction à l'égard du niveau de la rémunération directe influence positivement la performance individuelle au travail.	Validée
H1.2	la satisfaction envers la gestion et la structure de la rémunération directe influence positivement la performance individuelle au travail	Validée
H1.3	La satisfaction à l'égard du montant et de la gestion des augmentations de la rémunération directe influence positivement la performance individuelle au travail.	Validée
H1.4	La satisfaction envers le niveau et la gestion des augmentations de la rémunération indirecte n'influence pas sur la performance individuelle au travail.	Validée
H2.1	Les attentes que l'effort conduise à la réalisation des performances influencent positivement la performance individuelle.	Validée
H2.2	Les attentes que les performances générées par l'utilisation des efforts conduisent à l'obtention des rémunérations variables et fixe influencent positivement la performance individuelle.	Validée
H2.3	La valence attachée à chaque composante de la rémunération variable et fixe en matière de récompense des efforts influence positivement la performance individuelle au travail. Les composantes concernées sont celles de la rémunération variable et fixe dont les rémunérations des performances.	Validée
H 3.1	Les attentes que la mobilisation des compétences conduise à la réalisation de performances influencent positivement la performance individuelle	Validée
H 3.2	Les attentes que les performances générées par les compétences mobilisées conduisent à l'obtention des rémunérations variables et fixe influencent positivement la performance individuelle.	Validée
H 3.3	La valence attachée à chaque composante de la rémunération variable et fixe en matière de récompense des compétences influence positivement la performance individuelle au travail. Les composantes concernées sont celles de la rémunération variable et fixe dont les rémunérations des compétences.	Validée

Source : réalisé par nos soins

5. Discussion des résultats

Les résultats de l'enquête quantitative confirment ceux de l'étude qualitative et ceux des travaux de recherches antérieures. Tout d'abord, concernant la satisfaction au travail, les résultats confirment que la satisfaction à l'égard de la rémunération influence positivement la performance individuelle. Ce résultat concorde avec les résultats de la méta-analyse qui a été menée par Iaffaldano et Muchinsky (1985) où ils ont montré que la satisfaction envers les pratiques de la gestion des ressources humaines a un impact positif sur la performance au travail dont les pratiques de rémunération.

Toutefois, l'influence de la satisfaction sur la performance individuelle apparaît que sur trois facettes, il s'agit de la satisfaction à l'égard du niveau de la rémunération directe, la satisfaction envers la gestion et la structure de la rémunération directe et la satisfaction à l'égard du montant et de la gestion des augmentations de la rémunération directe. Ces trois éléments forment un modèle satisfaisant. En effet, le modèle obtenu en matière de satisfaction envers ses trois composantes explique 56,10% de la variance de la performance individuelle. Ceci dit que le niveau, le management, la structure et la gestion des augmentations des pratiques de la rémunération directe (fixe et variable) ont un impact significatif sur la performance des collaborateurs au sein des entreprises étudiées. Ces résultats corroborent les travaux d'un certain nombre d'auteurs, notamment ceux de Lemrini (2012), Derraz (2014), Ramdani, Mellahi, Guermat, & Kechad, (2014), Roussel (1996), Saint-Onge, Commeiras, & Balkin (2007), Soufflet (2013), Rojot (2016) et Fall (2016).

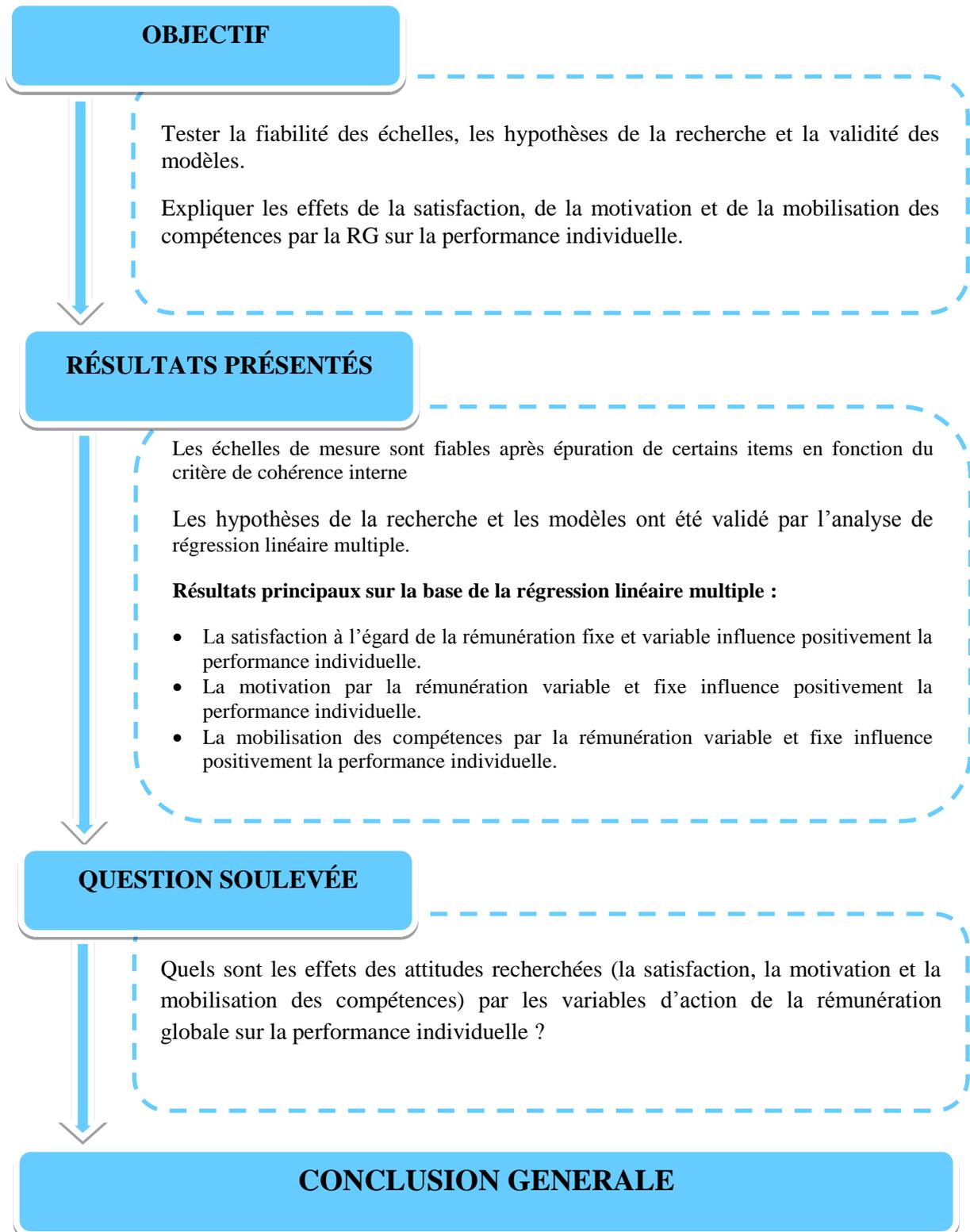
Les variables mesurant la motivation par la rémunération ont également un effet sur la performance au travail, il s'agit des attentes efforts-performance, des attentes performances-rémunération et de la valence des rémunérations. Les trois critères de la théorie des attentes ont un impact significativement positif sur la performance individuelle. Le modèle de régression dans sa troisième version fait apparaître que ces trois éléments expliquent ensemble la variation de 53,20% de la performance au travail. Ce qui confirme davantage la robustesse du modèle d'une part et le modèle conceptuel de la théorie des attentes (Lawler & Nadler, 1977 ; Klarsfeld, 2000 ; Marsden, Belfield & Benhamou, 2008).

Toutefois, il faut préciser que ces résultats sont centrés sur la rémunération variable et de certaines composantes de la rémunération fixe dans le contexte des entreprises étudiées. Les trois principes de la théorie des attentes ne sont remplis que par des éléments de salaire récompensant l'effort et les performances réalisées. Les autres éléments ne peuvent être

sources de motivation dans le processus qui conduit le collaborateur à être performant. Elles ne remplissent pas le deuxième et le troisième critère, car elles ne sont pas liées aux efforts déployés et aux performances réalisées d'un côté et ils ne sont pas attractifs pour les salariés d'un autre côté. Ces résultats rejoignent ceux de Ayad (2015), Taiebi (2017), Debbat, Boukheloua, & Tabti (2017), Locke et Latham (1990), Mitchell & Daniels, (2003) ; Saint-Onge, & Magnan (2007) et Fall & Roussel (2016) qui soutiennent qu'une politique de rémunération motivante dont sa partie variable constitue l'une des pratiques de GRH qui stimule la performance des individus au milieu de travail.

Pour ce qui est de l'utilisation des compétences par la rémunération, les trois variables de la théorie des attentes mobilisées contribuent à l'explication de la performance au travail au même titre que la motivation au déploiement des efforts. Le premier principe repose sur la croyance qu'en mobilisant les compétences, les performances requises seront réalisées. Le deuxième principe porte sur la croyance qu'en réalisant les performances souhaitées par les compétences conduisent aux récompenses via des éléments de salaire variable et fixe dont celles liées à la reconnaissance des compétences acquises. Le dernier principe repose sur l'attractivité des éléments de rémunération. Ce processus en trois critères explique 53,6% de la variation de la performance. Ceci a été démontré dans le dernier modèle intégratif de ses trois composantes de la mobilisation des compétences par la rémunération. Ces résultats s'alignent avec ceux de Trabelsi et Berre (2009), Condomines, Hennequin, & Borteyrou (2015), Debbat, Boukheloua, & Tabti (2017), Saint-Onge, & Magnan (2007), Condomines, Hennequin, & Borteyrou (2015) et Debbat, Boukheloua, & Tabti (2017) pour ceux qui, la mobilisation des compétences par les pratiques de rémunération et en particulier qui rétribue les compétences permet d'optimiser la performance individuelle.

Figure 65 : synthèse de la section 2 du chapitre 5



Conclusion

La présente recherche propose de nombreux résultats complémentaires. Même si, la plupart des résultats de la recherche quantitative corroborent avec celles de l'étude qualitative, cette dernière complète la première. En effet, si la satisfaction, la motivation et les compétences mobilisées par les composantes de la rémunération ont un impact sur la performance individuelle, cet impact reste conditionné par la justice perçue par les collaborateurs. Les perceptions de justice sont centrées sur le traitement interpersonnel et l'application des règles de distribution notamment pour les éléments variables de la rémunération. L'étude qualitative a démontré que la justice interpersonnelle et la justice procédurale demeurent primordiales chez les salariés pour que les rémunérations reproduisent les attitudes et les comportements recherchés et ainsi optimiser la performance au travail. Ces résultats vont dans le même sens que ceux de Bentaleb (2005), Frimousse, Peretti, et Swalhi (2008), Mesrar (2009) et Bahri, Malek et Sassi (2016). La justice interpersonnelle et la justice procédurale doivent être instaurées pour éviter tous comportements déviants et optimiser la performance au travail et ainsi la performance organisationnelle. Cette réflexion est soutenue par de nombreux travaux sur la justice organisationnelle puisqu'elle est source d'un échange salarial durable liant l'employé et l'employeur.

Quant aux résultats issus de l'étude quantitative, elles affirment les hypothèses de cette recherche notamment celles qui viennent d'être précisées à l'issue des résultats qualitatifs. En effet, l'impact de la satisfaction envers la rémunération sur la performance individuelle apparaît positif sur trois dimensions, il s'agit de la satisfaction à l'égard du niveau de la rémunération directe, la satisfaction envers la gestion et la structure de la rémunération directe et la satisfaction à l'égard du montant et de la gestion des augmentations de la rémunération directe.

Les variables mesurant la motivation et la mobilisation des compétences par la rémunération ont également un effet positif sur la performance individuelle. Ces variables sont centrées sur les principes de la théorie des attentes. Ce qui confirme davantage la robustesse de cette théorie qui reste la plus utilisée en management. Toutefois, il convient de préciser que ces résultats sont centrés sur la rémunération variable et de certaines composantes de la rémunération fixe liées aux compétences et aux performances dans le contexte des entreprises étudiées.

Tableau 92 : synthèse du chapitre 5

AUTEURS ET MOTS CLEFS	
Roussel (1996) ; Lawler & Nadler (1977) ; Greenberg (1987) ; Klarsfeld (2000) ; Fall (2014) ; Fall & Roussel (2016)	Modèle intégrative
Yin (1989)	Méthodologie qualitative
Wanlin (2007)	Analyse de contenu
Guillot-Soulez & Soulez (2011)	Intégration de l'analyse conjointe pour l'étude de deux
Churchill (1979)	Méthodologie quantitative
Carricano, Poujol, & Bertrandias (2010)	Régression linéaire multiple
QUESTIONS SOULEVÉES	
Comment se procure le sentiment de satisfaction, de motivation et de mobilisation de compétences par rapport à la rémunération ? Comment ces déterminants impactent-elles la performance individuelle ? Pourquoi ?	
Quels sont les effets des attitudes recherchées par les variables d'action de la rémunération globale sur la performance individuelle ?	
Quels sont les leviers managériaux des sociétés algériennes en matière de rémunération globale dans une perspective de performance individuelle ?	
CONCEPTS CLEFS À RETENIR	
Des résultats sur les incidences des composantes de la RG sur la performance individuelle et des actions à entreprendre pour optimiser la performance au travail	Des résultats qui suscitent un fort intérêt auprès des gestionnaires de la FRH et des managers des sociétés économiques algériennes
Nos résultats montrent que la rémunération variable dont celle liée à l'acquisition des compétences et à la réalisation des performances, semblent constituer un levier de performance des collaborateurs. Trois remarques principales peuvent être données.	Durant ce travail de recherche, un échange a été conservé avec les acteurs internes des filiales de la holding Sonelgaz. Un autre échange critique a été réalisé avec les académiciens spécialistes sur tout le travail de recherche. L'étude a eu un succès croissant.
<p>1. La rémunération variable agit sur la satisfaction, la motivation et sur la mobilisation des compétences du collaborateur et l'amène à déployer les efforts, et les compétences nécessaires et à adopter des comportements favorables dans le sens de la réalisation des performances requises.</p> <p>2. Les sociétés étudiées peuvent continuer dans le dispositif de personnalisation et de différenciation par le domaine des salaires à travers les composantes de la rémunération variable - via la rémunération des compétences et des performances- tout en respectant certaines conditions liées à la justice organisationnelle.</p> <p>3. La justice interpersonnelle et la justice procédurale sont les deux principaux facteurs qui influencent les perceptions des collaborateurs envers les composantes de la RG. Elles conditionnent l'efficacité du système de la RG et la recherche des attitudes et des comportements favorables à la réalisation des tâches de travail et à l'adaptation aux nouvelles situations de travail. En effet, l'analyse des compromis que les collaborateurs effectuent en management des rémunérations, incite les gestionnaires de la FRH et les managers à améliorer la qualité de rétribution des rémunérations à base de compétences et de performances dans le sens d'optimiser les performances.</p>	<div style="text-align: center;"> <p>Phase qualitative exploratoire</p> <p>Interaction et coopération avec les acteurs de la FRH et les collaborateurs d'autres métiers</p> <p>↓</p> <p>Phase quantitative</p> <p>L'étude quantitative anime une forte participation des acteurs des filiales de Sonelgaz dans le sens de montrer leurs attentes envers les prestations du système de rémunération globale</p> <p>↓</p> <p>Publication des résultats préliminaires</p> <p>Amélioration continue de tout le dispositif de la recherche en fonction des recommandations des acteurs participants et des experts académiques dans le domaine</p> </div>
RÉSULTATS	
Effet des variables d'actions de la RG sur les principaux déterminants de la performance individuelle : la satisfaction, la motivation et la mobilisation des compétences.	
Impact des composantes de la RG sur la performance individuelle au regard de ses principaux déterminants : la satisfaction, la motivation et la mobilisation des compétences.	
La rémunération variable à base de compétences et de performances est un levier de satisfaction, de motivation, de mobilisation des compétences et simultanément de performance au travail.	

CONCLUSION GENERALE

Dans un premier temps, notre conclusion synthétise les apports de la recherche sur le plan théorique, méthodologique et managériale. Dans un deuxième temps, nous présentons les limites de notre recherche. Dans un dernier temps, nous aborderons les perspectives de recherche possibles.

D'un point de vue théorique, nos travaux de recherche permettent d'interroger les déterminants de la performance individuelle au travail en examinant l'impact de l'outil « rémunération globale ». Ce concept de rémunération globale est défini et enrichi par la première étude : définition des éléments de la rémunération directe (fixe et variable) et les éléments de la rémunération indirecte dans le contexte des organisations économiques relevant du secteur des énergies d'électricité et du gaz. Nous enrichissons, ainsi, la littérature existante relative à ce concept.

La contribution essentielle de cette étude est d'avoir proposé un modèle explicatif de la performance des salariés par le management des rémunérations et les objectifs qu'il cherche à atteindre. Par ailleurs, notre travail nous semble innovant d'un point de vue théorique du fait de l'utilisation du cadre d'analyse de la théorie des attentes pour l'étude de la mobilisation des compétences par la rémunération. Notre recherche permet de comprendre, de manière explicite, la mobilisation des compétences dans le processus qui conduit le salarié à être performant. Nous avons exploré d'une manière substantielle le concept de compétence dans les perspectives de la théorie des attentes comme suggérer par Klarsfeld (2000) pour examiner l'effet de la rémunération sur l'utilisation des compétences. Cette recherche complète les études récentes qui mettent en perspective l'analyse des pratiques de rémunération sur la base des dimensions de la justice organisationnelle par une démarche qualitative tel qu'il est recommandé par Fall (2014). De plus, nous avons procédé à l'utilisation des perspectives théoriques du cadre d'analyse de la théorie de la divergence et de la théorie des attentes en adoptant un état d'esprit orienté par le marketing RH. Sachant que ses cadres conceptuelles sont souvent utilisés dans les recherches algériennes, mais peu souvent opérationnalisés sur le terrain d'une manière analytique.

Sur le plan méthodologique, notre étude contribue à l'opérationnalisation de l'outil rémunération globale. En effet, si le cadre théorique le définissant est bien structuré quant à ses composantes, opérationnaliser ce concept, comme nous l'avons fait dans cette recherche, met en lumière la difficulté à parfois repérer ou séparer différents éléments en tant que

variables d'action. À ce titre, notre travail de recherche contribue à l'enrichissement du concept de rémunération globale ainsi qu'à l'appréhension empirique de ce concept par la mise en œuvre d'une méthodologie mixte (qualitative et quantitative). Cette démarche permet de capturer les effets de la rémunération sur les déterminants de la performance (étude qualitative) et de mieux saisir les paramètres des relations entre les attitudes et les comportements des collaborateurs visés par la rémunération, en terme de satisfaction, de motivation, de compétence et de performance. La première méthode est centrée sur les entretiens pour dresser et compléter la deuxième méthode qui est fondée sur les questionnaires. De plus, nous avons intégré dans la recherche qualitative la méthode d'analyse conjointe pour examiner les préférences de différentes catégories de salariés en matière de rémunération globale, de récompense des compétences et de reconnaissances des performances sur les attributs de la justice organisationnelle. Cette méthode d'analyse est jusqu'à présent peu utilisée en gestion des ressources humaines (Guillot-Soulez & Soulez, 2011). Ce qui donne l'opportunité à cette étude d'exploiter cette technique pour proposer des actions correctrices, à l'égard des lacunes identifier dans l'étude qualitative, en se référant aux attitudes négatives, à l'égard d'une activité très sensible, celle du domaine des salaires.

Concernant les apports et les implications managériales de la recherche, la présente recherche permet également de formuler certaines recommandations managériales à destination des gestionnaires des ressources humaines et des managers des filiales étudiées. Nous mettons en exergue que la rémunération, faisant souvent l'objet de nombreux débats managériaux. Pour certaines, la rémunération n'est ni un levier de motivation, ni de mobilisation de compétence, et ni de performance, mais avant tout un facteur de satisfaction. Pour d'autres, la rémunération est un vecteur de performance individuelle. Ainsi, les gestionnaires sont censés être prudents lors de la mise en œuvre des outils de rémunération et en particulier de la partie variable puisque ses éléments ne peuvent être directement source de performance puisqu'elles sont associées aux attentes des collaborateurs, de leurs perceptions, de leurs attitudes et du déclenchement de leurs comportements.

Les composantes de rémunération liées aux compétences et aux performances sont susceptibles de créer davantage de performance individuelle si leur mise en œuvre prendrait en considération les promesses de reconnaissance des compétences et de récompense des performances dans le cadre d'une justice organisationnelle, notamment en matière d'application des procédures et de traitement interpersonnel. Toutefois, en tout état de cause, la rémunération globale dont ses composantes, seraient susceptibles de générer des attitudes et

des comportements favorables pour une performance durable. Ainsi, la rémunération globale est censée faire l'objet d'une stratégie globale, pensée par l'organisation et ses responsables de la gestion des ressources humaines, autour d'un panachage approprié d'un ensemble d'éléments de rétribution tangibles en fonction des objectifs recherchés.

Quoique la deuxième étude menée par les entretiens, a démontrée à travers les représentations des acteurs interrogés des perceptions et des attitudes négatives à l'égard du management des rémunérations et notamment envers le processus d'attribution des éléments de salaires variables. Les résultats qualitatifs ont montré que les salariés sont très sensibles à la mise en application des procédures relatives à la distribution des ressources tangibles. Pour les cas interviewés, même avec l'existence des procédures formalisées, les primes et la promotion sont accordées sur la base d'un jugement subjectif des résultats antérieurs. Ceci influence sur la satisfaction, la motivation, la mobilisation des compétences et la performance individuelle au travail et crée un rapport conflictuel entre le collaborateur et le manager à cause de l'évaluation subjective au risque d'injustice dans la distribution des ressources relatives à la récompense des compétences et des performances. Une transparence insuffisante est observée sur les propos des salariés sur les pratiques salariales liées aux compétences et aux performances. La non-transparence est acte qui détériore la satisfaction, la motivation et la performance surtout quand il s'agit d'une rétribution non fondée sur les principes d'évaluation. Il est enregistré également un manque de communication ascendante et descendante sur les pratiques salariales auprès des agents. Le désengagement et l'adoption des comportements déviants par les salariés, peuvent signifier un manque de clarté dans les valeurs et les buts de l'organisation.

À partir de ses constats, nous pourrions envisager que les organisations étudiées ne prennent pas des mesures adaptées pour le management des salaires pour réduire les attitudes et les comportements défavorables aux performances optimums au travail. La détermination des lacunes à travers le regard des salariés permet d'obtenir en même temps des pistes d'amélioration en se basant sur les dimensions de la justice organisationnelle du domaine salarial. Les employés donnent une grande importance aux éléments de la partie variable de la rémunération sur deux aspects de la justice organisationnelle : justice interactionnelle et justice procédurale. En fait, l'analyse des préférences et des attentes des collaborateurs a montré que les organisations étudiées sont censées repenser leurs postures et mettre en œuvre des actions correctrices sur les points sensibles évoqués dans cette recherche. Sur la base de

l'analyse du système de valeurs -des interviewées- attribué aux différentes formes de justice perçue en termes de rémunération, les managers ont intérêt en priorité à mieux se préoccuper de leurs relations interpersonnelles avec leurs subordonnés, et agir sur la base des procédures formelles régissant la distribution et le traitement des éléments de la rémunération notamment celles liées aux compétences et aux performances. Cette étude a permis d'envisager diverses actions correctrices, en particulier la communication sur les pratiques salariales, la formation des managers sur les outils d'appréciation des performances, la mise en application des procédures de rétribution et d'évaluation telle qu'elles sont formalisées par la réglementation, la transparence accrue dans l'attribution de la rémunération liée aux compétences et aux performances en évitant toutes formes de favoritisme et la clarification des buts organisationnels en fonction des résultats souhaités. En comblent les lacunes salariales sur la base des suggestions des salariés, les éléments de la rémunération globale peuvent être appréhendés comme des leviers d'action pour piloter la performance individuelle et ainsi favoriser la gestion axée sur les compétences et les résultats.

Les managers ont intérêt à se préoccuper de la qualité de leurs relations interpersonnelles avec leurs subordonnés. Il serait tout opportun d'instaurer un rapport salarial fondé sur le respect, la dignité, la courtoisie et la confiance. La clarté et l'honnêteté doivent également être privilégiées dans la communication des décisions d'allocation des rétributions tangibles. En effet, les salariés interrogés sont très sensibles à la justice interpersonnelle. Il serait recommandable d'adapter la communication aux besoins et aux attentes spécifiques de chaque salarié tout en évitant les remarques et les commentaires déplacés à son égard.

Les salariés donnent une grande importance aux respects des règles de gestion portant sur le système de rémunération et à la précision de l'évaluation des niveaux des performances. Si la rétribution des performances est effectuée par des primes, une perception favorable de justice procédurale dépendra de la légitimité des écarts de primes entre salariés en inter et intra catégories socioprofessionnelles et quand il y a absence de discrimination dans le processus d'évaluation des performances et d'allocation des ressources tangibles. Dans cette vision, les managers sont censés prendre en considération la reconnaissance et la récompense du mérite tout en appliquant adéquatement les procédures. Ils doivent donner des justifications sur les décisions prises en matière d'attribution des promotions et des primes. Les décisions de promotion ou d'attribution des primes devraient être centrées que sur le mérite. Pour les cas étudiés, il n'est pas question de faire du social et du saupoudrage dans la logique des résultats.

Le sentiment de justice perçue à l'égard de traitement interpersonnel et procédural de la rémunération peut favoriser la satisfaction et encourager également la motivation par des éléments salariaux. C'est deux dimensions de la justice organisationnelle sont des leviers puissants qui méritent d'être prises en considération afin de renforcer la crédibilité et l'efficacité du système de rémunération. Les managers devraient agir sur ces deux leviers de justice pour développer la satisfaction, la motivation et la mobilisation des compétences, et de percevoir en même temps la rémunération comme un outil potentiel de performance.

La première étude sur les pratiques salariales a permis de proposer un modèle sur la rémunération globale. Les gestionnaires de la FRH des filiales de Sonelgaz peuvent également utiliser ce modèle pour construire un bilan individualisé sur la rémunération globale. À partir de cet outil de communication, la rémunération peut servir à véhiculer les valeurs et les objectifs stratégiques de la holding Sonelgaz à travers les différentes formes de rétribution comme le suggère Zingheim et Schuster (1995) d'une part et pour façonner des perceptions favorables envers la justice dans la communication des informations sur les pratiques de la rétribution tangible notamment auprès des jeunes employés d'autre part.

Notre recherche présente aussi certaines limites qu'il convient de souligner. En effet, nous aurions pu apporter davantage de précisions pour la présentation de certaines composantes de la rémunération globale en particulier celles liées aux compétences et aux performances. En conséquence, ces éléments auraient pu faire l'objet d'une conceptualisation, à part entière, de leurs effets respectifs. Nous considérons, toutefois, que ceci a été intégré dans l'objectif de notre recherche, principalement centrée sur le concept de la rémunération globale. De futures recherches pourraient conceptualiser les effets séparés de ses deux variables d'action.

De plus, nous avons centré la recherche que sur les aspects extrinsèques de la rétribution, alors que d'autres aspects intrinsèques peuvent avoir des effets sur la satisfaction, la motivation, et la mobilisation des compétences et simultanément sur la performance au travail. Nous pouvons citer à titre d'exemple : les perspectives de carrière, la reconnaissance intangible, l'ambiance de travail et la validation des acquis d'expérience. Celles-ci ouvrent la voie vers autant de perspectives de recherche en particulier sur l'impact de la rétribution globale sur la performance individuelle et des effets des rémunérations intrinsèques et des rémunérations extrinsèques sur les antécédents de la performance individuelle. Dans cette voie de recherche, la question qui peut-être posée est la suivante : quels sont les leviers managériaux de la rétribution globale en vue d'optimiser la performance individuelle ?

Concernant le cadre d'analyse conceptuelle, nous aurions pu, conceptualiser les relations entre les concepts étudiés en intégrant dans le modèle d'analyse les facettes de la justice organisationnelle en tant que variables médiatrices pour les examiner dans le cadre de la démarche quantitative. Cependant, cette théorie a été mobilisée uniquement pour enrichir l'étude qualitative et afin de donner des explications sur les effets néfastes des attitudes négatives envers le traitement de la rémunération. L'objectif de ce procédé est d'identifier des actions correctrices pour le domaine des salaires sur la base des perceptions des participants afin d'optimiser les performances. De futures recherches pourraient conceptualiser les dimensions de la justice et en particulier la justice interpersonnelle et la justice procédurale en tant que variable médiatrice pour étudier l'impact de la motivation et de la mobilisation des compétences par les variables d'action de la rémunération variable et la rémunération fixe sur les dimensions de la performance au travail. Nous aurions pu également traiter la performance en tant que concept multidimensionnel comme nous l'avons vu dans la revue de la littérature.

D'un point de vue méthodologique, notre étude quantitative n'avait pas mobilisé la méthode d'analyse conjointe comme nous l'avons fait pour la démarche qualitative. Ceci pourrait nous aider à confirmer les résultats de la recherche qualitative qui sont centrés sur la subjectivité des acteurs participants aux entretiens. Nous avons estimé qu'en intégrant cette méthode dans l'instrument de récolte de données, les répondants ont tendance à ne pas répondre à un questionnaire trop long. De futures recherches pourraient intégrer des choix des préférences des acteurs pour identifier des actions correctrices pour les lacunes observées tout en évitant d'alourdir le questionnaire. En matière d'analyse des données quantitatives, le modèle n'a pas été validé dans son intégralité. Nous nous sommes basés uniquement sur des régressions linéaires multiples. Alors, que d'autres méthodes existent pour étudier à la fois plusieurs liens entre les différentes variables latentes, il s'agit de la méthode d'équation structurelle. De futures études pourraient mobiliser cette méthode pour valider le modèle dans son intégralité.

Bien que les résultats de l'analyse quantitatives est satisfaisants, la diffusion des questionnaires à coïncider avec la période de distribution et de versement de la promotion des catégories, des avancements en classes, de la prime d'expertise et de la prime d'encouragement. Ceci pourrait avoir un effet temporaire sur les perceptions des acteurs lors du renseignement du questionnaire. C'est pourquoi une deuxième étude comparative est recommandée en lançant les questionnaires dans une autre période de référence. Enfin, les résultats obtenus ne peuvent pas être extrapolés à d'autres contextes faute de validité externe.

BIBLIOGRAPHIE

AcceoSolutions. (2014). Programme de reconnaissance. Faire sa marque. <http://www.acceo.com/carrieres/notre-promesse-rh/>.

Ackroyd, S. (1996). The quality of qualitative methods: Qualitative or quality methodology for organization studies? *Organization*, vol. 3, no 3, p., 439-451.

Aghrout, A., & Zoubir, Y. H. (2012). Algérie : des réformes politiques pour éluder le “printemps arabe”. *Alternatives sud*, vol. 19, 137-152.

Akrout, F. (2010). Les méthodes des équations structurelles. *Coopi*.

Albert, M.-N., & Avenier, M.-J. (2011). Légitimation de savoirs élaborés dans une épistémologie constructiviste à partir de l'expérience de praticiens. *Recherches qualitatives*, vol. 30, no 2, p., 22-47.

Aldebert, B. e. (2014). Quelle place pour les méthodes mixtes dans la recherche francophone en management ? *Management International*, vol. 19, no 1, 01-26.

Aldebert, B., & Rouzies, A. (2011). L'utilisation des méthodes mixtes dans la recherche française en stratégie : constats et pistes d'amélioration. 20ème colloque de l'AIMS, 6 au 9 juin, Nantes.

Alexandre-Bailly, F., Bourgeois, D., Gruère, J.-P., Raulet-Croset, N., & Roland-Lévy, C. (2013). *Comportements humains et management*. Pearson Education France.

Allix-Desfautaux, C. (1995). Triangulation: Vers un dépassement de la querelle qualitativisme/quantitativisme. *Cahier de Recherche IAE, Basse-Normandie*, n°55.

Allouani, S. A. (2013). Les déterminants relationnels de la performance export contribution à travers le concept de capacités relationnelles - cas des pme au Maroc. THÈSE Pour l'obtention du titre de docteur en sciences de gestion.

Amadiou, J.-F., & Mercier, N. (1995). *Le Management des salaires*. Économica.

Aminata, D. N. (2002). Contribution à l'élaboration d'un système de rémunération des performances à l'agence pour la sécurité de la navigation aérienne en Afrique et à Madagascar. *Centre africain d'études supérieures en gestion*.

Andréani, J.-C., & Conchon, F. (2005). Fiabilité et validité des enquêtes qualitatives. Un état de l'art en marketing. *Revue française du marketing*, no 201, 05-21.

Angué, K. (2009). Rôle et place de l'abduction dans la création de connaissances et dans la méthode scientifique peircienne. *Recherches qualitatives*, vol. 28, no 2, 65-94.

Arnaud, S., Frimousse, S., & Peretti, J. M. (2008). Un marketing gestionnaire des personnes: implications et enjeux. 19ème Congrès de l'AGRH, 01-19.

Asli, A., & Baakil, D. (2011). Le marketing RH: une nouvelle approche de gestion des ressources humaines. *Communication & Marketing/Revista De Comunicare Si Marketing*, vol. 2, no 3.

Aubert, N., Hernandez, S., & Hollandts, X. (2017). De la participation des salariés à l'épargne salariale : une analyse lexicale des débats parlementaires. Revue française de gouvernance d'entreprise.

Audier, F., Bacache-Beauvallet, M., Courtioux, P., & Gautié, J. (2015). Politique salariale et mode de rémunération dans la fonction publique en France depuis le début des années 2000 : mutations et enjeux. Revue française d'administration publique, no 1, 213-229.

Audrey, C.-V., & Alexandra, V. (2016). « Enjeux et outils de gestion de la marque employeur : point de vue d'experts ». Recherches en Sciences de Gestion (N° 112), 153-172.

Ayerbe, C., & Missonier, A. e. (2007). Validité interne et validité externe de l'étude de cas: principes et mise en œuvre pour un renforcement mutuel. Finance Contrôle Stratégie, vol. 10, no 2, p., 37-62.

Bachelard, G. (1938). La formation de l'esprit scientifique. Paris: Librairie philosophique Vrin.

Bahri, H. A., Malek, A., & Sassi, N. (2016). Injustice organisationnelle et comportements déviants : étude exploratoire au sein d'une organisation publique tunisienne en période post révolutionnaire. . Actes AGRH, Strasbourg, 01-24.

Baillargeon, G. (2001). Méthodes statistiques avec applications en gestion, production, marketing, relations industrielles et sciences comptables. . Éditions SMG.

Baillargeon, J. (2003). L'analyse factorielle exploratoire. Uqtr, cours Af.

Balzer, W. K., Kihm, J. A., Smith, P., Irwin, J. L., Bachiochi, P. D., Robie, C., Parra, L. F. (1997). Users' manual for the Job Descriptive Index and the Job in General Scales. OH: Bowling Green State University, Bowling Green.

Bardin, L. (1977). L'analyse de contenu. Puf, Paris, 233p.

Bardin, L. (2003). L'analyse de contenu. Paris, Presses Universitaires de France 10e tirage, 296 p.

Becker, G. S. (1964). Human capital. Columbia: UniversityPress.

Belghanami, W. N. (2013). La GRH à travers les compétences pour améliorer la performance de l'entreprise. Magister en Management. Option: Stratégie. Université d'Oran.

Belghanami, W. N. (2016). L'incorporation des compétences au processus de performance le cas de SDO Bechar Rural. Journal of MilevResearch and Studies, pp. 05-31.

Belkadi, L. J., Boulenuar, B., & Khiat, A. (2017). La génération y face au monde de l'entreprise. Actes de colloque de la 19ème Université de Printemps IAS & 3èmes Rencontres Internationales des Sciences du Management - Marrakech (Maroc), 85-95.

- Benabou, D. (2008).** Management des savoirs et développement des compétences à l'heure des TIC, Thèse de doctorat en sciences de gestion encadrée par Bendiabdellah Abdeslam, Université Abou-Bakr Belkaid, Tlemcen.
- Benabou, D., Bouguesri, S., & Bendiabdellah, A. (2012).** The relationship between intellectual capital and innovative performance on the Algerian services companies. *La Revue Organisation & Travail*. 16-26.
- Benraiss, L. (2004).** Méthodologie de construction d'une échelle de mesure: Application du paradigme de Churchill. 15ème Congrès de l'AGRH.
- Bentaleb, C. (2005).** , « Apprentissage inter-organisationnel des pratiques de motivation : cas de l'entreprise privée marocaine ». *Management & Avenir* (n° 3), 76-95.
- Benziane, A., Mazouz, B., Lellou, A., Benchikh, H., & Semaoune, K. Z. (2014).** Guide de procédures d'évaluation et d'auto-évaluation axe sur les résultats des établissements d'enseignement supérieur algérien. Alger: DGREDT-CRASC.
- Bergadaà, M., & Nyeck, S. (1992).** Recherche en marketing: un état des ontroverses. *Recherche et Applications en Marketing (French Edition)*, vol. 7, no 3, 23-44.
- Bernard, G. (1978).** Quelques réflexions sur des logiciels pour l'analyse statistique, comparaison de GENSTAT, BMDP et SPSS. *Statistique et analyse des données*, vol. 1, 53-62.
- Bertacchini, Y. (2009).** Petit Guide à l'usage de l'Apprenti-Chercheur en Sciences Humaines & Sociales.
- Binyet, J. O. (2010).** Système de rémunération et motivation au travail des fonctionnaires camerounais: une analyse théorique. *Gestion et Management Publics*, 01-19.
- Blanchet, A. (2007).** L'enquête et ses méthodes: l'entretien. Armand Colin.
- Blaug, M. (1982).** La Méthodologie Economique. Paris: Economica.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. M. (1993).** Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance, in SCHMITT N. & BORMAN W. C. (Eds.), *Personnel selection in organizations*, San Francisco: Jossey-Bass, 71-98.
- Boudreau, C., & Arseneault, A. (1994).** La recherche qualitative: une méthodologie différente, des critères de scientificité adaptés. *Recherches qualitatives*, vol. 12, p., 121-119.
- Bouguesri, S., & Benabou, D. (2016).** The Impact of the Intangible Asset on Business Performance: Empirical Study on Algerian Companies. *Academia Arena*. <https://www.researchgate.net/>
- Bouquin, H. (2004).** Le contrôle de gestion, Presses Universitaires de France, Collection Gestion, 6ème édition, Paris.
- Bourguignon, A. (2000).** « Performance et contrôle de gestion ». *Encyclopédie de Comptabilité Contrôle de gestion et Audit*, Ed. Economica, 931-941.

Bournois, F., Point, S., & Voynnet-Fourboul, C. (2002). L'analyse de données qualitatives assistée par ordinateur : une évaluation. *Revue française de Gestion*, no 137, 71-84.

Bouslah, M. A. (2015). Le renforcement des compétences à travers la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au sein de l'entreprise. Cas de la Sonelgaz de la Wilaya de Saida. Thèse en vue de l'obtention du diplôme de Doctorat en Sciences De Gestion.

Boutaleb, K. (2012). Les politiques des salaires poursuivies en Algérie: une quête contrariée d'efficacité. Colloque International Algérie : cinquante ans d'expériences de développement Etat-Economie-Société. Alger, 8-9 Décembre, http://www.cread-dz.org/cinquante-ans/Communication_2012/BOUTALEB.pdf, 01-26.

Brillet, F., Coutelle, P., & Hulin, A. (2013). Proposition d'une mesure de la reconnaissance : une approche par la justice perçue. *Revue de gestion des ressources humaines*, 03/ (N° 89), 03-18.

Buchan, J., Thompson, M., O'May, F., & World Health Organization. (2000). Health workforce incentive and remuneration strategies: a research review.

Buisson, M.-L. (2009). La légitimité intra-organisationnelle des pratiques de gestion. Le cas de l'introduction de la rémunération au mérite dans les organisations de service public. *Revue de gestion des ressources humaines*, no 4, 63-84.

Byrne, Z. S., & Cropanzano, R. (2001). « The History of Organizational Justice: the Founders Speak ». Dans Russel, Cropanzano (éd.), *Justice in the Workplace: From Theory to Practice*, 2, Mahwah, NJ, LEA Publishers, 03-26.

Cameron, R., & Molina-Azorin, J. F. (2010). The use of mixed methods across seven business and management fields. 10th IFSAM congress, 8 à 10 juillet, Paris.

Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. Dans *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, sous la direction de M.D. Dunnette et L.M. Hough, Palo Alto, Consulting Psychologists Press, 2nd ed., vol. 1, 687-732.

Carricano, M., Poujol, F., & Bertrandias, L. (2010). Analyse de données avec SPSS®. Pearson Education France.

Charbonnier, A., Silva, C. A., & Roussel, P. (2007). Vers une mesure de la performance contextuelle au travail de l'individu : étude exploratoire. Les actes du XVIIIème congrès de l'AGRH.

Charbonnier-Voirin, A. (2013). « L'influence des traits de personnalité sur les composantes de la performance adaptative des salariés ». *Revue de gestion des ressources humaines* N°2, 17-32.

Charbonnier-Voirin, A., & Akremi, A. (2011). L'effet de l'habilitation sur la performance adaptative des employés. *Relations Industrielles/Industrial Relations*, vol. 66, no 1, 122-149.

Charbonnier-Voirin, A., & Roussel, P. (2012). La performance adaptative: Une nouvelle approche de la mesure de la performance individuelle dans les organisations. Revue canadienne des sciences de l'administration, vol. 29, 280-293.

Charles-Pauvers, B., Commeiras, N., Peyrat-Guillard, D., & Roussel, P. (2007). « Chapitre 3. La performance individuelle au travail et ses déterminants psychologiques ». in Sylvie Saint-Onge et al., Gestion des performances au travail, De Boeck Supérieur « Méthodes & Recherches », 97-150.

Charreire, S., & Durieux, F. (2003). « Explorer et tester : deux voies pour la recherche », in Thiétart R.-A., Méthodes de recherche en management, Dunod, Paris. 57-81.

Chatzis, K., De Coninck, F., & Zarifian, P. (1995). L'accord a. cap 2000: la logique compétence a l'épreuve des faits. Travail et emploi, no 64, 35-47.

Chauvet, A. (2001). Quels indicateurs de la compétence ? Rechercher dans le BBF, N°3, <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2001-03-0082-001>.

Chênevert, D. (2009). Qu'est-ce que la rémunération stratégique ? Bulletin en ressources humaines.

Chênevert, D., & Tremblay, M. (2001). Comparaison des politiques de rémunération en fonction des stratégies organisationnelles. Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations (CIRANO).

Chênevert, D., & Tremblay, M. (2002). Le rôle des stratégies externes et internes dans le choix des politiques de rémunération. Relations industrielles/Industrial Relations, vol. 57, no 2, 331-353.

Cherkaoui, W., & Jahmane, A. (2014). Le marketing RH comme outil de fidélisation : études qualitatives du contexte marocain. 16ème Université de Printemps IAS Pékin, 245-265.

Churchill, G., & Iacobucci, D. (2005). "Marketing Research: Methodological Foundations" (9th ed.). Mason, Ohio: Thomson/South-Western.

Churchill, J. G. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs. Journal of marketing research, 64-73.

Cloet, H., & Hennequin, E. (2014). Chronique. La praticabilité des recherches actuelles en GRH: les thématiques, méthodologies et collaborations du 24e congrès de l'AGRH et leur mise en perspective. Revue de gestion des ressources humaines, no 3, 54-72.

Centre national de la recherche scientifique (CNRTL). (2016). Dernière consultation : 30 Juillet 2016. . <http://www.cnrtl.fr/definition/perfor>.

Cohen A., Soulier S. (2004). Manager par les compétences. Paris, LIAISONS.

Cohen, P., Cohen, J., Teresi, J., Marchi, M., & Velez, C. N. (1990). Problems in the measurement of latent variables in structural equations causal models. Applied Psychological Measurement, 183-196.

Coleman, V. I., & Borman, W. C. (2000). « Investigating the underlying structure of the citizenship performance domain ». *Human Resource Management Review*, vol. 10, 25-44.

Colle, R. (2006). *L'influence de la GRH à la carte sur la fidélité des salariés: le rôle du sentiment d'auto-détermination*. Doctorat en sciences de gestion. Thèse pour l'obtention du doctorat en sciences de gestion de l'université Paul-Cézanne, Aix-Marseille 3.

Colle, R., & Merle, A. (2007). *L'appropriation des outils marketing de fidélisation en GRH : le cas d'une taxinomie des stratégies de personnalisation*. Actes du Congrès de l'AGRH, Fribourg, 01-14.

Collin-Lachaud, I., & Jean-Charles, R. (2006). *La relation satisfaction-fidélité: analyse comparée des représentations des deux partenaires. Le cas du travail temporaire*. Actes du XXII Congrès AFM, 01-30.

Condomines, B., & Hennequin, E. (2013). « Etudier des sujets sensibles : les apports d'une approche mixte ». *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 12-27.

Condomines, B., Hennequin, É., & Borteyrou, X. (2015). « Etudier des sujets sensibles : les apports d'une approche mixte ». *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 12-27.

Courrent, J.-M., & Capron, M. (2012). *RSE et développement durable en PME: comprendre pour agir*. Bruxelles: De Boeck.

Coutrot, T., & Madinier, P. (1987). *Les compléments du salaire: un apport non négligeable, surtout dans l'industrie lourde*. *Economie et statistique*, vol. 203, no 1, 23-36.

Coyle-Shapiro, J. A.-M., Morrow, P. C., Richardson, R., & Richardson, R. (2002). *Using profit sharing to enhance employee attitudes: A longitudinal examination of the effects on trust and commitment*. *Human Resource Management*, 41, 423-439.

Creswell, J. W. (2013). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. London: Sage publications.

Creswell, J. W., Plano Clark, V., Gutmann, M., & Hanson, W. (2003). *Advanced mixed methods research designs*. *Handbook of mixed methods in social and behavioral research*, vol. 209, p. 240.

Creswell, J., & Plano Clark, V. (2011). *Designing and conducting mixed methods research*. London, Sage.

Crowley, C., Harré, R., & Tagg, C. (2002). *Qualitative research and computing: methodological issues and practices in using QSR Nvivo and NUD* IST*. *International journal of social research methodology*, vol. 5, no 3, 193-197.

David, A. (2004). *Etude de cas et généralisation scientifique en sciences de gestion*. 13^e conférence de l'AIMS. Normandie-vallée de Seine, AIMS, 01-21.

Daymon, C., & Holloway, I. (2002). "Qualitative Research Methods". In *Public Relations and Marketing communications*, Routledge, London, UK, 237-238.

Debbat, H., Boukheloua Mohammed, A., & Tabti, H. (2017). La rémunération variable à base de compétence et ses effets sur l'engagement organisationnel: Le cas de l'entreprise Lafarge. Revue Organisation & Travail Volume, vol. 6, no 1.

Decock Good Christel, Georges Laurent. (2003). Gestion des ressources humaines et performance économique une étude du bilan social. Association francophone de comptabilité « Comptabilité - Contrôle - Audit », 1262-2788.

Dejoux, C., & Thévenet, M. (2010). La gestion des talents: La GRH d'après-crise. Paris: Dunod.

Desbrières, P., & Saint-Onge, S. (2000). Les plans d'option sur actions : théorie et pratique. . In, Les rémunérations : Politiques et pratiques pour les années 2000, Peretti Jean-Marie, 135-160.

Dietrich, A., & Pigeyre, F. I. (2016). La segmentation en GRH. Repères, vol. 3, 39-56.

Dit Hauret, C. P. (2006). L'implication organisationnelle et la satisfaction au travail sont-ils des concepts pertinents pour les experts-comptables stagiaires ? Comptabilité-Contrôle-Audit, vol. 12, no 1, 125-146.

Dohou, A., & Berland, N. (2007). Mesure de la performance globale des entreprises. Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, Poitiers.

Donnadieu G. (1997). Du salaire à la rétribution : Pour une nouvelle approche des rémunérations. Paris: Liaisons 3ème édition.

Donnadieu, G. (1993). Du salaire à la rétribution : Pour une nouvelle approche des rémunérations. Paris: Liaisons.

Drapeau, M. (2004). Les critères de scientificité en recherche qualitative. Pratiques psychologiques, vol. 10, no 1, 79-86.

Dubois, D., Morin, D., & Pelletier, É. (2009). Comment attirer et fidéliser des employés. Québec: Éditions Transcontinental.

Dumez, H. (2011). Qu'est-ce que la recherche qualitative ? Le Libellio d'Aegis, vol. 7, no 4-Hiver, 47-58.

Durand, C. (2002). L'échantillonnage, la gestion du terrain. . Département de sociologie, Université de Montréal.

Durrieu, F. (2000). Un modèle global de la satisfaction au travail: différence de perception entre commerciaux et dirigeants. Università Ca' Foscari Venezia.

Emery, Y. (2003). Renouveler la gestion des ressources humaines. Lausanne, Presses polytechniques et universitaires romandes.

Emery, Y., & Gonin, F. (2009). Gérer les ressources humaines : des théories aux outils, un concept intégré par processus, compatible avec les normes de qualités. Paris: 3ème édition, Presses polytechnique.

Soufflet, E A. (2013). Les politiques de rétribution globale au service de la performance des agents publics : une analyse par la théorie du contrat psychologique dans les

collectivités territoriales françaises. Thèse pour l'obtention du doctorat des sciences de gestion d'Aix Marseille université.

Ewing, M. T., Pitt, L. F., De Bussy, N. M., & Berthon, P., (2002). Employment branding in the knowledge economy. *International Journal of Advertising*, vol. 21, no 1, 3-22.

Fall, A. (2014). Justice organisationnelle, reconnaissance au travail et motivation intrinsèque: résultats d'une étude empirique. *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 69, no 4, 709-731.

Fall, A., & Roussel, P. (2014). Compensation and Work Motivation: Self Determination Theory and the Paradigm of Motivation through Incentives. *The oxford handbook of work engagement, motivation, and self-determination theory*, 199-217.

Fall, A., & Roussel, P. (2016). L'influence des primes ex-ante et des primes ex-post sur la motivation autonome au travail: le rôle médiateur de la satisfaction des besoins fondamentaux et de la justice organisationnelle perçue. *Revue de gestion des ressources humaines*, no 3, 65-87.

Fallery, B., Rodhain, F., (2007). Quatre approches pour l'analyse de données textuelles: lexicale, linguistique, cognitive, thématique. In *XVIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique AIMS*, 01-16.

Forest V. (2008). Rémunération au mérite et motivation au travail : perspectives théoriques et empiriques pour la fonction publique française. *Revue Internationale des Sciences Administratives 2/(Vol. 74)*, 345-359.

Francès, R. (1995). *Motivation et efficience au travail*. Liège : Mardaga.

Frimousse, S., Peretti, J.-M., & Swalhi, A. (2008). La diversité des formes de performance au travail: le rôle de la justice organisationnelle. *Management & Avenir*, no 4, 117-132.

Gagné, M., Forest, J., Gilbert, M.-H., Aubé, C., & Morin, E. M. (2010). The Motivation at Work Scale: Validation evidence in two languages. *Educational and psychological measurement*, vol. 70, no 4,, 628-646.

Gaston, B. (1938). *La formation de l'esprit scientifique*. Paris : Vrin.

Gauthier, P., & Guillot-Soulez, C. (2013). Entre logique qualification et logique compétence, comment reconnaître les compétences individuelles ? In : *24ème Congrès de l'AGRH*, 16.

Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2012). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion. Réussir son mémoire ou sa thèse*. Paris: Pearson.

Gerhart, B., & Rynes, S. (2003). *Compensation: Theory, evidence, and strategic implications*. SAGE publications.

Giannelloni, J. L., & Vernet, E. (2001). *Etudes de marché*. Paris: 2e édition, Vuibert. Coll. Gestion.

- Gilbert, P. (2010). Segmenter la gestion des ressources humaines : Choix techniques et approche socio-organisationnelle. Les cahiers de recherche du groupe de recherche en gestion des organisations (GREGOR).**
- Gillet, M., & Gillet, P. (2010). Système d'information des Ressources Humaines. Paris: Dunod.**
- Glaser, B., & Strauss, A. (1976). The discovery of Grounded theory. Chicago: Strategies for qualitative research.**
- Gombault, A. (2005). « Chapitre 2. La méthode des cas ». Management des ressources humaines, De Boeck Supérieur « Méthodes & Recherches », 31-64.**
- Gomez-Mejia, L., & Welbourne, T., (1988). Compensation strategy: An overview and future steps. Human resource, vol. 11, no 3,, 173-189.**
- Gomez-Mejia, L. R., & Balkin, D. B. (1992). Compensation, organizational strategy, and firm performance. South-Western Pub.**
- Gosse, B., & Vernier, É. (2000). Rétribution extrinsèque des salaires et risque financier de l'entreprise: proposition d'une typologie validée par le test kappa de Cohen. Actes AGRH, Paris, 01-19.**
- Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2012). Méthodologie de la recherche en sciences de gestion: Réussir son mémoire ou sa thèse. Pearson Education France.**
- Greenberg, J. (1987). « A Taxonomy of Organizational Justice Theories ». Academy of Management Review, 12, (1), 9 -22.**
- Guenoun, M. (2009). Le management de la performance publique locale. Etude de l'utilisation des outils de gestion dans deux organisations intercommunales. Thèse de doctorat. Université Paul Cézanne-Aix-Marseille III.**
- Guerrero, S. (2014). Les outils des RH : Les savoir-faire essentiels en GRH. Paris: 3ème édition, Dunod.**
- Guillot-Soulez, C. (2016). De la rémunération financière à la marque employeur: pratiques, déterminants, performance. Thèse de doctorat. Université de Lorraine.**
- Hadj Kaddour, N., & Khiat, A. (2016). Employabilité et insertion professionnelle des étudiants. In L'employabilité, Dominique BARUEL-BENCHERQUI, ÉDITIONS-ESKA, 195-215.**
- Hadj Kaddour, N., & Khiat, A. (2017A). La réalité des effets des pratiques de la rémunération globale sur les déterminants psychologiques de la performance individuelle des agents publics. In 8^{ème} Symposium International sur le thème : Nouvelles Réalités Humaines des administrations et organisations publiques, Université Sorbonne Paris II Panthéon-Assas, 23 & 24 février 2017.**
- Hadj Kaddour, N., & Khiat, A. (2017B). L'importance de la récompense des compétences individuelles utilisées dans la logique de la réalisation des performances. In 19^{ème} université de printemps de l'audit social, Marrakech (Maroc), 4 & 5 mai 2017, 316-325.**

Hadj Kaddour, N., & Khiat, A. (2017C). La fiche de lecture un outil contributif à la capitalisation des connaissances et à la réflexion d'écriture des publications scientifiques. Publication par l'université d'Oran 2.

Hadj kaddour, N., & Khiat, A. (2017D). La rémunération liée aux compétences mobiliserait-elle désormais la compétence individuelle au service de la performance au travail ? International Journal Of Economics & Strategic Management of Business Process-ESMB, Vol.9, 20-27.

Hamhami, A., & Smahi, A. (2012). Management de la performance des entreprises. Les cahiers du Mecas, vol. 8, no 1, 19-33.

Hamza, D., Ali, B. M., & Habib, T. (2017). La rémunération variable à base de compétence et ses effets sur l'engagement organisationnel: Le cas de l'entreprise Lafarge. Revue Organisation& Travail Volume, vol. 6, no 1, 143-154.

Hanson, W. E., Creswell, J. W., & Clark, V. L. (2005). Mixed methods research designs in counseling psychology. Journal of counseling psychology, vol. 52, no 2, 224-235.

Heneman III, H. G., & Schwab, D. P. (1985). Pay satisfaction: Its multidimensional nature and measurement. International journal of Psychology, vol. 20, no 2,, 129-141.

Heneman, H. G., & Judge, T. (2000). Compensation attitudes. Dans S.L. Rynes et B. Gerhart (editeurs). Compensation in organizations, San Francisco: Jossey-Bass, 61-103.

Henninger-Vacher, M.-C. (2000). Recherche d'une congruence entre stratégie de diversification et politique de rémunération appliquée aux cadres non dirigeants. Diss. Toulouse 1.

Hesketh, B., & Neal, A. (1999). Technology and performance. In D.R. Ilgen & D.P. Pulakos (Eds.). The changing nature of performance: Implications for staffing, motivation and development. San Francisco: Jossey-Bass, 21-55.

Iaffaldano, M., & Muchinsky, P. M. (1985). Job satisfaction and job performance: A meta-analysis. Psychological bulletin, vol. 97, no 2, 251-273.

Igalens et Roussel. (1999). A study of the relationships between compensation package, work motivation and job satisfaction. 1004-1025.

Igalens, J., Neveu, J.-P., Rojot, J., Roussel, P., & Wacheux, F. (2005). Conclusion : ouvertures épistémologiques », Management des ressources humaines, De Boeck Supérieur « Méthodes & Recherches ». 405-428.

Ilgen, D. (1994). Jobs and roles: Accepting and coping with the changing structure of organizations. In M.G. Rumsey, C.B. Walker & J.H. Harris (Eds.), Personnel selection and classification. Hillsdale, NJ: Erlbaum.) , 13-22.

Jarnias, S., & Oiry, E. (2013). Vers un repérage des types de référentiels de compétences. @GRH, no 3, 11-41.

Dumais, J-F. (2003). Guide de gestion des ressources humaines. Québec : TECHNO Compétences.

Johnson, J. (2001). « The relative importance of task and contextual performance dimensions to supervisor judgments of overall performance ». *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 984-996.

Journal Officiel, (. (2015). Décret exécutif n° 15-59 du 18 Rabie Ethani 1436 correspondant au 8 février 2015 fixant les éléments constitutifs du salaire national minimum garanti. <http://www.joradp.dz/FTP/jo-francais/2015/F2015008.pdf>, 10-11.

Jouvenot, C., & Parlier, M. (2005). *Elaborer des référentiels de compétences*. Lyon: Ed Anact.

Juban, J.-Y. (2013). L'entretien d'évaluation du personnel, dispositif clé de l'évolution entre exclusion et intégration des seniors. *Revue de gestion des ressources humaines*, no 2, 33-48.

Judge, T., Thoresen, C., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, Vol. 127 No. 3, 376-407.

Khiat, A. (2003). *Lecture, écriture du mémoire*. Oran: EDIK.

Khiat, A. (2004). Le culturel : terrain d'intervention pour une GRH performante. Le cas algérien. Actes de la 13eme journée africaine de R.H, Tunis.

Khiat, A. (2007). *Méthodologie de la recherche en dix leçons*. Oran: EDITIONS DAR EL ADIB.

Khiat, A. (2009A). *Analyse économique et G.R.H : audit de la fonction Ressources Humaines dans les entreprises*. Oran : Dar El Adib.

Khiat, A. (2009B). *E.F.C, Formation et G.R.H : Soubassement théorique et liant*.

Khiat, A. (2016A). *Je rédige mes écrits scientifiques aux normes APA*. Oran : Dar El Adib.

Khiat, A., Semaoune, K., & Mansouri, M. (2016B). *Image envoyée et perception ressentie*.

Khiat, A. (2017). *La confiance au cœur de la GRH*. Oran : Dar El Adib. Les 13èmes journées humanisme et gestion & les 2èmes rencontres internationales des sciences de management. Marrakech.

Khiat, A. (2011, Mars 10). *Le métier ressources humaines en souffrance dans l'entreprise algérienne : Essai de compréhension*. 11ème rencontres sur la prospective des métiers : Quel Management des Ressources Humaines demain ? Paris, La Défense, France.

Klarsfeld, A. (2000). *Décrire et comprendre une instrumentation de rémunération des compétences : une approche en termes de rationalité limitée*. Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université d'Aix-Marseille III.

Klarsfeld, A. R. (2001, Septembre 13-14). *Décrire et comprendre une instrumentation de rémunération des compétences*.

- Klarsfeld, A., & Saint-Onge, S. (2000). La rémunération des compétences : théorie et pratique. Les rémunérations: Politiques et pratiques pour les années, 65-80.**
- Kuhn, T. (1970). The structure of scientific revolutions. Chicago: Chicago University Press.**
- Kuzel, A. (1999). Sampling in Qualitative Inquiry. In Doing Qualitative Research, B. F. Crabtree and W.L. Miller (Ed.), Sage Publications, Thousand Oaks, CA, 33-45.**
- LabeaMse, (. d. (2017). Évolution et problématiques des salaires dans les pays d'Afrique du Nord-Maghreb-Machrek depuis les années 1950/60. <http://www.labeamse.com/2017/02/appel-communication-colloque.html>.**
- Lamarche, B. (2012). L'effet des régimes de primes de rendement sur la satisfaction à l'égard de la rémunération et le soutien perçu du supérieur immédiat: une question de justice organisationnelle. Mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise des sciences de la gestion de l'université du Québec.**
- Lawler E.E., Nadler D.A. (1977). Motivation: a diagnostic approach, in Hackman J.R., Lawler E.E., Porter L.W. Perspectives on behavior in organizations, 26-38.**
- Lawler, E. E., & Porter, L. W. (1968). Managerial attitudes and performance. Homewood: Irwin.**
- Lawler, E. L. (1971). Pay and organization effectiveness: A psychological view. NY: McGraw Hill.**
- Lawler, I. E. (1990). Strategic pay: aligning organizational strategy and pay systems. San Francisco: Jossey-Bass Press.**
- Le Boterf, G. (2002). Développer la compétence des professionnels. Paris: Éditions d'organisation.**
- Lecaillon, J., & Vernières, M. (1974). Théorie du salaire. Cujas.**
- Le Flanchec, A., Mullenbach-Servayre, A., & Rojot, J. (2015). Favoriser la satisfaction au travail: les apports de l'enquête REPONSE 2011. Management & Avenir, no 7, 37-55.**
- Le Gall, J.-M. (2011). La gestion des rémunérations. Que sais-je ? Vol. 8, 75-92.**
- Le Moigne, J.-L. (1990). Epistémologies constructivistes et sciences de l'organisation. Dans Martinet, A-C (Dir.) Epistémologie et sciences de gestion, Economica, Paris, p. 81-140. .**
- Le Moigne, J.-L. (2003). Le constructivisme : modéliser pour comprendre. Tome 3. Paris: Le Harmattan.**
- Lebas, M. (1995). « Oui, il faut définir la performance ». Revue Française de Comptabilité, juillet- août, 66-71.**
- Léné, A. (2003). Le management par les compétences, l'engagement problématique des acteurs dans la relation de travail. Colloque "La représentation économique de l'acteur au travail" 20 et 21 novembre, Université de Lille 1, France, 01-26.**

- Léné, A. (2008). Rémunérer les compétences, l'entreprise peut-elle tenir ses promesses ? Revue française de gestion, no 4, 51-69.**
- Lévy-Leboyer, C. (2006). La motivation au travail: Modèles et stratégies. Paris : Editions Eyrolles.**
- Lewis-Beck, M. S. (1991). Applied regression: An introduction. Series: Quantitative applications in the social sciences.**
- Liger, P. (2004). Le marketing des Ressources Humaines. Paris: Dunod.**
- Locke E.A. (1969). What is job satisfaction? Organizational Behavior and Human Performance, 309-336.**
- Locke, E., & Latham, G. (1990). A theory of goal setting and task performance. Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall.**
- Maclouf, E., & Belvaux, B. (2015). Contribution de la marque employeur à l'attractivité : les limites des approches cognitives analytiques. Revue de gestion des ressources humaines, 4 (N° 98), 45-57.**
- Maizeray, L., & Sciberras, A. (2016). Une politique, des actions. Que pensent les collaborateurs concernés par la dimension handicap de la diversité, Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements, (Vol. XXII), 229-249.**
- Malhotra, N., Decaudin, J., & Bouguerra, A. (2007). Etudes marketing. Pearson Education, 5ème éd, 222.**
- MankarBennis, N., & Faridi, M. (2016). La structure de rémunération globale et l'impact de ses variables d'action sur la motivation autonome des jeunes au travail. Les actes de l'IAS. Audit social et mutation(s) des organisations. 18ème université de printemps de l'audit social Organisée par l'IAS et ESFAM à Sofia (Bulgarie), 257-264.**
- Marbach, V. (1995). L'impact des démarches de gestion des compétences sur les politiques de rémunération. Thèse ès Sciences de Gestion, Université Paris I, IAE.**
- Marbach, V. (1996). Rémunération des compétences: proposition de typologie. GREGOR, IAE de Paris, 01-22.**
- Marbach, V. (1999). Évaluer et rémunérer les compétences. Paris: Éditions d'Organisation.**
- Marsden, D., Belfield, R., & Benhamou, S. (2008). Rémunérations incitatives et modèle salarial en France et en Grande-Bretagne. In : Les relations sociales en entreprise. La Découverte, 399-421.**
- Martin, M. (2013). Fiches thématiques. Travailler/1 n° 29, 97-117.**
- Martinet, A. C. (1990). Grandes questions épistémologiques et sciences de gestion. Dans Martinet, A-C. (Dir.), Epistémologie et Sciences de Gestion, Economica, Paris, p.9-29.**
- Martory, B. (2015). Contrôle de gestion sociale : salaires, masse salariale, effectifs, compétences, performances. Paris: 8ème édition Vuibert.**

- Martory, B., & Crozet, D. (2005).** Gestion des ressources humaines : pilotage social et performances. Paris: 6ème édition DUNOD.
- Mebtoul, A. (2016).** Rationalisation des dépenses et demande sociale. Récupéré sur <http://capalgerie.com/2016/09/06/rationalisation-des-depenses-et-demande-sociale/>
- Mekkioui Lemrini, S. (2012).** Développement des outils de rémunération pour optimiser les ressources humaines. Cas des entreprises Algériennes. Thèse pour l'obtention du diplôme de Doctorat En Sciences de Gestion Option : Management des Ressources Humaines, Université BELKAID Abou Bakr, Tlemcen.
- Mercier, A. (1973).** La philosophie et la science. In : Proceedings of the XVth World Congress of Philosophy. 25-32.
- Merck B., Sutter P-É. (2009).** Gestion des compétences, la grande illusion : Pour un new-deal. Bruxelles: De Boeck.
- Mesrar Elmire, A. (2009).** Les conditions d'efficacité de la rémunération des compétences : l'apport de la théorie de la justice organisationnelle. Actes AGRH Toulous, 01-23.
- Michel, L. (1987).** Marketing interne et management des hommes. Paris: Éditions d'Organisation.
- Milkovich, G. (1987).** A strategic perspective on compensation management. CAHRS Working Paper Series, 263-288.
- Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Cole., N. (2005).** Compensation. First Canadian Edition.
- Milkovich, G., & Newman, J. (1990).** « Compensation ». Homewood, Illinois, Irwin.
- Mitchell, T., & Daniels, D. (2003).** Motivation. Dans Handbook of Psychology, Industrial and Organizational Psychology, sous la direction de W.C Borman, D.R. Ilgen, R.J. Klimoski et I.B. Weiner, Hoboken, NJ : Wiley, vol. 12, 225-254.
- Morgan, D. L. (1998).** Practical strategies for combining qualitative and quantitative methods: Applications to health research. Qualitative health research, vol. 8, no 3, 362-376.
- Morin, E., Le Moigne, J.-L. (1999).** L'intelligence de la complexité. Paris : L'Harmattan.
- Motowidlo, S. J. (2003).** Job performance. Dans Handbook of Psychology, Industrial and Organizational Psychology, sous la direction de W.C Borman, D.R. Ilgen, R.J. Klimoski et I.B. Weiner, Hoboken, NJ : Wiley, vol. 12, 39-52.
- Motowidlo, S. J., & Schmit, M. J. (1999).** « Performance Assessment in Unique Jobs », in Ilgen D.R. & Pulakos D.P. (Eds.). The changing nature of performance: Implications for staffing, motivation and development, San Francisco: Jossey-Bass, 56-86.
- Mottas, J.-D. (2002).** Articuler les motivations aux compétences. Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales, 345-352.
- Mucchielli, R. (1973).** La méthode des cas. . Paris: Éditions sociales françaises.

- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford university press.
- Newman, D., Kinney, T., & Farr, J., (2004). Job performance ratings. In J. C. Thomas (Ed.), *Comprehensive handbook of psychological assessment, Vol. 4: Industrial and organizational assessment*. Hoboken: John Wiley & Sons., 373-389.
- Nguyên-Duy, V., & Luckerhoff, J. (2006). Constructivisme/positivisme: où en sommes-nous avec cette opposition ? *Recherche qualitative en sciences humaines et sociales : les questions de l'heure*, 07-17.
- Normandin-Beaudry. (2014). *Enquête québécoise sur les augmentations salariales 2013-2014*. http://www.normandin-beaudry.ca/userfiles/file/Rapport_des_resultats_des_previsions_salariales_2013-2014.pdf.
- OCDE, O. d. (2005). *La rémunération liée aux performances dans l'administration/ Performance-related pay policies for government employees*. Paris, 221 pages.
- Ofek, E., & Yermack, D. (2000). Taking stock: Equity-based compensation and the evolution of managerial ownership. *The Journal of Finance*, vol. 55, no 3, 1367-1384.
- Oiry, E. (2005). Qualification et compétence: deux sœurs jumelles ? *Revue française de gestion*, no 5, 13-34.
- Olfa, A. (2014). *L'impact de l'intéressement financier sur la performance des entreprises : une approche meta-analytique*. Thèse de doctorat en sciences de gestion, université de Tunis.
- ONS, O. N. (2015). *Les salaires auprès des entreprises*. <http://www.ons.dz/IMG/pdf/sal-ent2015.pdf>.
- ONS, O. N. (2016). *ACTIVITE, EMPLOI & CHÔMAGE*. http://www.ons.dz/IMG/Emploi_Avril_2016.pdf, N°748.
- Panczuk, S., & Point, S. (2008). *Enjeux et outils du marketing RH*. Paris: Édition d'Organisation Groupe Eyrolles.
- Paradis, D. (2013). *Performance et motivation au travail: une dynamique cyclique ?* Mémoire présenté à la Faculté des arts et des sciences en vue de l'obtention du grade de M.Sc. en psychologie.
- Peretti, J.-M (2008). *Gestion de ressources humaines*. 15^{ème} édition Vuibert, Paris.
- Peretti, J.-M., & Igalens, J. (2016). *Audit social : Meilleures pratiques, méthodes, outils*. Paris: Editions Eyrolles.
- Peretti, J.-M., & Roussel, P. (2000). *Les rémunérations politiques et pratiques pour les années 2000*. Tournai (Belgique): Vuibert.
- Peretti, J.-M. (1990). *Fonction personnel et management des ressources humaines*. Paris: Vuibert.
- Peretti, J.-M. (2006). *Dictionnaire des ressources humaines*. 4^{ème} édition.
- Peretti, J.-M. (2011). *Ressources humaines*. Paris: Vuibert.

- Perret, V., & Séville, M. (2003). Fondements épistémologiques de la recherche. In *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris, 13-33.
- Piaget, J. (1967). *Epistémologie des sciences de l'homme*. Paris : Editions Gallimard.
- Picard, D. (1995). Recherche performance humaine désespérément : la contribution de cabinets de conseil. *Les papiers de recherche du GREGOR*, 01-26.
- Point, S., & Retour, D. (2009). Chronique. Méthodes émergentes et thématiques de recherche en gestion des ressources humaines: vers une typologie. *Revue de gestion des ressources humaines*, no 4, 85-104.
- Popper, K.R., *The Logic of Scientific Discovery*, London: Hutchinson, 1977.
- Pras, B., Evrard, Y., & Roux. (2003). *Études et recherches en Marketing*. Paris : Dunod, 3ème tirage, 704 p.
- Pras, B., Evrard, Y., & Roux, E. (2003). *Market: études et recherches en marketing-Fondements, méthodes*. Dunod, 3ième édition.
- Prat, G. (2016). Rueff, Allais, et le chômage d'équilibre. *Revue d'économie politique*, 126(6), 1105-1147.
- Pulakos, E. S., & Plamondon, K. (2000). Adaptability in the work place: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, vol. 85, 612–624.
- Ramdani, B., Mellahi, K., Guermat, C., & Kechad, R. (2014). The efficacy of high performance work practices in the Middle East: evidence from Algerian firms. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol 25, No 2, 252-257.
- Razouk, A., & Bayad, M. (2005). Gestion stratégique des ressources humaines: Une analyse longitudinale. *Revue internationale sur le travail et la société*, vol. 5, no 2, 01-39.
- Renaud, S., Morin, L., Saint-onge, S., Morin, D., & Forest, J. (2016). Les liens entre la rémunération globale et le turnover : proposition d'un modèle multiniveaux. *Les actes de l'IAS. Audit social et mutation(s) des organisations*. 18ème université de printemps de l'audit social Organisée par l'IAS et ESFAM à Sofia (Bulgarie), 289-296.
- Richard, D., & Lardellier, P. (2016). *La confiance: relations, organisations, capital humain*.
- Rispal, M. H. (2002). *Méthode des cas : Application à la recherche en gestion*. Bruxelles: De Boeck Supérieur.
- Roger, I., & Zarlowski, P. (1981). Échantillon. In Thiétart R.-A. *Méthodes de recherche en Management*, Dunod, Paris, 189-223.
- Roussel, P. (1995). Evaluation de l'impact de l'individualisation et de la flexibilité de la rémunération sur la motivation et la satisfaction au travail. *Actes de l'AGRH*, 703-710.
- Roussel, P. (1996). *Rémunération, Motivation et Satisfaction au travail*. Paris: Economica.
- Roussel, P. (2000). La motivation au travail -Concept et théories-. *Notes de LIRHE*, n°326, 03-17.

Roussel, P. (2005). « Chapitre 9. Méthodes de développement d'échelles pour questionnaires d'enquête ». *Management des ressources humaines, De Boeck Supérieur « Méthodes & Recherches », 245-276.*

Roussel, P., Durrieu, F., Campoy, E., & El Akrem, A. i. (2005). *Analyse des effets linéaires par modèles d'équations structurelles. Méthodes & Recherches, 297-324.*

Roussel, P., Durrieu, F., Campoy, E., & El Akremi, A. (2002). *Méthodes d'équations structurelles : recherches et application en gestion, Paris, Economica.*

Royer, I., & Zarlowski, P. (2003). « Le design de la recherche », in Thiétart R.-A. *Méthodes de recherche en Management, 2ème Edition Dunod, Paris. 139-168.*

Saint-Gérard, J.-P. (2017). *Entretiens sémiotiques. Questions de communication, no 1, p. 543-545.*

Saint-Onge, S. (1998). *Rémunération des compétences : Où en sommes-nous ? Gestion, décembre, vol. 23, no. 4, hiver, 24-36.*

Saint-Onge, S., & Buisson, M.-L. (2012). *La rémunération au mérite dans le secteur public: bilan des connaissances et avenues de recherche. Management international/International Management/Gestion International, vol. 16, no 3, 75-91.*

Saint-Onge, S., & Haines, V. (2007). *Gestion des performances au travail: bilan des connaissances. De Boeck.*

Saint-Onge, S., & Magnan, M. (2007). « Chapitre 1. La gestion des performances des organisations et des personnes ». in Sylvie Saint-Onge et al., *Gestion des performances au travail, De Boeck Supérieur « Méthodes & Recherches », 15-52.*

Saint-Onge, S., Commeiras, N., & Balkin, D. (2007). « Chapitre 8. Rémunération des performances : bilan des connaissances et voies de recherche ». in Sylvie Saint-Onge et al., *Gestion des performances au travail, DeBoeck Supérieur « Méthodes & Recherches », 331-379.*

Samira Ait, A., & Myriam, M. (2013). « Du public au marché : le changement par l'apprentissage au sein des structures commerciales d'E.D.F ». *Gestion et management public (Volume 1/n°4), 36-62.*

Schindler, D. &. (2001). "Business Research Methods." Seventh/Eight Edition. New York, NY. McGraw-Hill.

Schwab, L. (1987). *L'individualisation des salaires, vol. 231. Les cahiers français, 25-29.*

Scouarnec, A., & Yanat, Z. (2000). *Regards sur les pratiques de gestion des ressources humaines en Algérie et au Maroc. Acte AGRH, Paris, 01-15.*

Sekiou, L., Blondin, L., Fabi, B., Bayad, M., Peretti, J.-M., Alis, D., & Chevalie, r. F. (2001). *Gestion des ressources humaines. 2ème édition. Montréal : 4L Inc.*

Simon, A., Fall, A., & Carassus, D. (2015). *La construction d'un baromètre pour mesurer la « performance RH » en milieu public : une application dans le contexte local. Gestion et management public, vol. 3, no 1, 05-31.*

Simon, L. D., Tania, S., Susan, E. J., & Randall, S. S. (2008). La gestion des ressources humaines.

Sire, B., & David, P. (1993). Gestion stratégique des rémunérations. Paris : Liaisons.

Soufyane, F., & Peretti, J.-M. (2005). « Apprentissage stratégique des pratiques de GRH, internationalisation des firmes et espace euromaghrébin ». Management & Avenir, /3 (n° 5), 45-61.

Soulez, S., & Guillot-Soulez, C. (2011). Marketing de recrutement et segmentation générationnelle: regard critique à partir d'un sous-segment de la génération Y. Recherche et Applications en Marketing (French Edition), vol. 26, no 1, 39-57.

Stafford, J., & Bodson, P. (2006). L'analyse multivariée avec SPSS. Puq, Canada.

Stévenot, A. (2004). Une étude exploratoire du développement de l'épargne salariale en PME: proposition d'une lecture néo-institutionnaliste. Finance Contrôle Stratégie, vol. 7, no 1, 172-199.

Tabet Derraz, I. (2014). Système de rémunération et management de la performance des entreprises cas des entreprises algériennes. Thèse pour l'obtention du diplôme de Doctorat LMD en Management des Organisations, de l'université Abou Bekr Belkaid de Tlemcen.

Tabeti, H., & Bendiabdellah, A. (2012). La rénovation des systèmes de rémunération dans les entreprises économiques algériennes (Cas de la SONATRACH). Revue Organisation et Travail, N° 01, 27-39.

Tahari, K. (2011). La responsabilité sociale de l'entreprise en économie de transition. http://www.aderse.org/docatelecharger/congres_aderse_2008/actes/Articles/Session%201.7/La%20responsabilit%E9%20sociale%20de%20l%92entreprise%20en%20economie%20de%20tra.pdf.

Taibi, G., & Amari, S. E. (2015). La question des compétences dans l'entreprise publique algérienne : étude de cas de la Sonelgaz. Revue des sciences économiques et de gestion. N°09, pp. 47-71.

Taieb, J.-P., & Le Huerou, F. (2003). « La masse salariale –technique de calcul et stratégies d'évolution ». Paris: 2ème édition DUNOD.

Taiebi, K. (2017). La rémunération: un facteur de motivation au travail dans l'entreprise Algérienne. Revue Organisation & Travail Volume, vol. 6, no 2, 124-150.

Tashakkori, A., & Teddlie, C. (1998). Mixed methodology: Combining qualitative and quantitative approaches. Applied Social Research Methods Series, vol. 46. Thousand Oaks, CA: Sage.

Teniou, A., & Benterki, A. (2014). Réformes de l'administration publique algérienne : Travers du passé et leçons internationales. Revue DIRASSAT IQTISSADIYA, 39-53.

Tesch, R. (1990). Qualitative Research: Analysis Types and Software Tools. Bristol, PA : Farmer Press.

- Thériault, R. (1983). Gestion de la rémunération: politiques et pratiques efficaces et équitables. Chicoutimi : Gaetan Morin.**
- Thévenet, M., Dejoux, C., & Marbot, É. (2009). Fonctions RH: politiques, métiers et outils des ressources humaines. Paris: Pearson Education France.**
- Thiéart, R.-A. (2014). Méthodes de recherche en management. Paris: Dunod.**
- Thivant, E., Ientile-Yalenios, J., & Roger, A. (2012). Discours managériaux et analyse sémiotique. Comparaison de guides d'entretien dans des contextes culturels différents. *Management & Avenir*, no 5,, 147-167.**
- Thomas, D. (2015). , « L'alchimie de la compétence ». *Revue française de gestion* N° 253, 267 -295.**
- Tixier, P.-É. (1986). Management participatif et syndicalisme. *Sociologie du travail*, 353-372.**
- Touami, S. (2012). Convergé d'un système de rémunération vers une stratégie globale de rémunération Cas de l'unité d'Oran UP 3 Es-Sénia affiliée à l'entreprise nationale des corps gras ENCG. *Revue Stratégie et Développement*, vol. 2, no 3, 95-109.**
- Trabelsi, Y., & Berre, M. L. (2009). L'impact des rémunérations perçues sur l'engagement organisationnel tridimensionnel des « knowledgeworkers ». *Revue de gestion des ressources humaines*, no 3, 37-53.**
- Triki, A. (2010). Méthodologies de la recherche en gestion: théories et application en marketing. Tunis éd.**
- Turcotte, E. (2016). Les méthodes mixtes dans la recherche féministe: enjeux, contraintes et potentialités politiques, vol. 29, no 1. *Recherches féministes*, 111-128.**
- Vallerand., R., & Thill., E. (1993). Introduction au concept de motivation, in Vallerand, J. et Thill, E.E. (Eds), *Introduction à la psychologie de la motivation*, 03-39.**
- Van Campenhoudt, L., Marquet, J., & Quivy, R. (2017). Manuel de recherche en sciences sociales. Paris: 5ème édition Dunod.**
- Virla, M. Q. (2010). Confiabilidad y coeficiente Alpha de Cronbach. *Telos*, vol. 12, no 2, 248-252.**
- Vroom V.h. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.**
- Wacheux, F. (1996). Méthodes qualitatives et recherche en gestion. Paris: Economica.**
- Wagen, M. (1995). La participation des salariés au bénéfice et au capital de leur entreprise. *Revue Economique et Sociale*, 283-286.**
- Wanlin, P. (2007). L'analyse de contenu comme méthode d'analyse qualitative d'entretiens: une comparaison entre les traitements manuels et l'utilisation de logiciels. *Recherches qualitatives*, vol. 3, 243-272.**
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of management*, vol. 17, no 3, 601-617.**

Williams, M. L., McDaniel, M. A., & Nguyen, N. T. (2006). A meta-analysis of the antecedents and consequences of pay level satisfaction. Journal of Applied Psychology, 392– 413.

Yin, R. K. (1989). Case Study Research: Design and methods. California : Sage, 219 p. (Applied Research Methods Series, Vol. 5).

Yin, R. K. (1990). Case Study Research : Design and Methods. Applied Social Research Methods series, vol.5, CA, Newbury Park: Sage.

ANNEXES

Annexe 1 : Guide d’entretien avec les gestionnaires de la fonction ressources humaines sur les éléments de la rémunération

- Entreprise :
- Nom de la personne rencontrée (pas obligatoire) :
- La fonction de la personne dans l’entreprise :
- Catégorie socioprofessionnelle :
- Date et heure de l’entretien :
- Durée de l’entretien :

Bonjour. Tout d’abord, je tiens à vous remercier du temps que vous allez m’accorder. Je vais commencer par me présenter : je m’appelle HADJ KADDOUR Nasreddine, je suis doctorant en gestion et marketing des ressources humaines à l’université d’Oran 2, BEN AHMED Mohamed, et j’étudie les thèmes de satisfaction, de motivation, de la mobilisation des compétences par rapport aux éléments de la rémunération et l’effet de ces derniers sur la performance individuelle dans la holding Sonelgaz. Ce projet est sous la direction de Madame KHIAT Assya, professeure à l’université d’Oran 2.

Plus précisément, je cherche à mettre en évidence les éléments de la rémunération, mis en place par les filiales de Sonelgaz avec des objectifs de gestion des ressources humaines et en particulier la satisfaction, la motivation et la compétence. Et simultanément l’impact de ces déterminants sur la performance individuelle au travail. L’étude se centre en particulier sur les régimes de rémunérations qui rétribuent la réalisation des résultats (les performances). Après une année de recherches théoriques, il est devenu à présent pour nous de lancer l’enquête afin de confronter la théorie à la réalité, et d’être opérationnel dans la logique de la démarche abductive, c’est-à-dire de faire un travail d’aller-retour entre la théorie et le terrain. Vous êtes acteur et nous comptons d’avance sur votre participation objective et subjective. Nous comptons également sur votre intervention, collaboration et coopération pour connaître et comprendre les thèmes étudiés.

J’ai souhaité vous rencontrer pour avoir votre perception sur l’objet de recherche. Cet entretien est confidentiel. Votre nom ne sera pas cité dans nos travaux, afin de respecter le secret et la confidentialité des informations que vous m’offrirez. Je vous demande toutefois l’autorisation d’enregistrer la conversation, afin de m’alléger dans la prise de notes, et pour conserver une grande fiabilité dans la retranscription des réponses. Il est bien entendu que les enregistrements ne seront pas communiqués à aucune personne. C’est entre vous et moi.

Cet entretien va se présenter de la manière suivante. Il est semi-directif, c’est-à-dire que je vais vous poser des questions sur les thèmes suivants : votre statut dans l’entreprise, vos activités dans l’entreprise et sur le thème des éléments de la rémunération. L’entretien va

durer à peu près entre une heure et une heure et demie. L'objectif de cet entretien est double. En premier lieu la discussion sur les éléments de la rémunération qui sont adoptés par votre structure nous permettra de construire un modèle sur la rémunération globale pour la holding Sonelgaz et cela en fonction des objectifs des responsables des ressources humaines (satisfaction, motivation, mobilisation des compétences et incitation et récompenses des performances). En deuxième lieu, cette classification contribuera à notre recherche afin d'examiner l'efficacité de la rémunération globale sur la performance individuelle au travail par l'étude des déterminants de la performance au travail, en l'occurrence la satisfaction, la motivation et la compétence.

Avant de commencer l'entretien, avez-vous des questions à me poser ou des recommandations à me proposer sur cet entretien ou sur ma recherche ?

J'aimerais à présent vous poser quelques questions sur votre activité au sein de l'entreprise.

1. Présentation de l'interviewé

- Quelle est votre fonction exacte au sein de l'entreprise ?
- Depuis combien de temps exercez-vous cette fonction ?
- Au sein de cette entreprise ? Quelle est la date d'entrée dans la société ?
- Auparavant, avez-vous travaillé au sein d'autres entreprises ?
- Pouvez-vous me décrire brièvement en quoi consiste votre travail ? Quels sont les objectifs précis de cette fonction ?
- Quel est votre âge ?
- Genre (masculin ou féminin) :

2. La classification des éléments de la rémunération

- Quels sont les principaux éléments de salaires qui sont pratiqués par votre structure, et le groupe Sonelgaz ?
- Quels sont les éléments de salaires qui sont rétribués mensuellement ?
- Quels sont les autres éléments de salaires qui ne sont pas rétribués mensuellement ? Quelle est leur périodicité ?
- Quels sont les éléments de rémunération qui sont versés en espèce (rémunération directe) ?
- Quels sont les éléments de rémunération qui ne sont pas versés en espèce (rémunération indirecte) ?
- Est-ce qu'il y a des éléments de rémunération spécifiques pour rétribuer le travail individuel ? Si oui qu'elles sont ces éléments de salaire ?
- Est-ce qu'il y a des éléments de rémunération spécifiques pour rétribuer le travail collectif ? Si oui qu'elles sont ces éléments de salaire ?

- Quels sont les éléments de salaire que vous connaissez et qui ne sont pas pratiqués par votre structure ou par le groupe Sonelgaz ?
- Est-ce qu'il y a des éléments de rémunération qui sont rétribués à vos salariés par une autre structure ou un autre organisme ?
- Est-ce que vous avez une classification qui regroupe les éléments de salaire ? Si oui est-ce que vous pouvez la décrire ? Si oui est-ce qu'il y a un document qui représente cette classification ? Si oui quels sont les objectifs fixés par cette classification ?
- Quels sont les objectifs de chaque élément de la rémunération que vous venez de présenter ? Quel est l'objectif visé par l'adoption de ses composantes ?
- Y a-t-il des comportements de travail récompensés, valorisés, encouragés, ou au contraire, recadrés ?
- Y a-t-il eu des changements récents dans les pratiques de rémunération mises en place ? Si oui, quels sont-ils ? Comment ont-ils été perçus ?
- Quels sont les documents que vous utilisez pour administrer les composantes de la rémunération ?
- Est-ce qu'on peut avoir des copies sur les documents relatifs aux composantes de la rémunération pour les traiter et les utilisées afin d'élaborer une classification des éléments de la rétribution globale ?
- Selon vous et votre expérience dans l'entreprise quelles sont les objectifs visés par l'adoption de chaque élément de rémunération ?
- Est-ce qu'il y a d'autre façon pour rétribuer la contrepartie des contributions des collaborateurs ?
- À part les éléments de rémunération tangibles, est-ce qu'il y a d'autres éléments des rémunérations intangibles pour récompenser et reconnaître les performances des salariés ?
- Pouvez-vous me proposer une classification ou un modèle représentatif des éléments de la rémunération ?
- Est-ce que vous voyez d'autres questions, arguments ou suggestions qui pourraient enrichir ce travail ?
- Est-ce que vous connaissez d'autres personnes dans l'entreprise ou dans les autres filiales du groupe Sonelgaz susceptibles de m'aider dans ma recherche ? Est-ce que vous pouvez me mettre en contact avec ces personnes ?
- Est-ce que je pourrais vous recontacter, dans le cas où j'aurais besoin d'autres informations ou de précisions ?

Je vous remercie pour toutes ces informations et pour le temps que vous m'avez consacré.

- Diplôme d'accès au poste du travail :
 - Dernière formation effectuée dans l'entreprise :
 - Type de formation :
- Formation professionnelle spécialisée Perfectionnement

Les règles à suivre et les codifications des catégories de salaire :

- La rémunération fixe : A
- Complément liés aux conditions de travail : B
- Complément liés au mode d'organisation : C
- Les primes particulières à caractère exceptionnel : D
- La rémunération variable : E
- Les dépenses des œuvres sociales : F
- Les indemnités compensatrices : G
- Les avantages sociaux : H
- Les avantages en nature : I
- Les avantages mutuels : J
- Les prestations de sécurité sociale et retraite : K

Vous trouverez la définition de chaque catégorie dans le glossaire à la fin de ce questionnaire. Exemple : cochez A si vous voulez mettre le salaire de base dans la catégorie de la rémunération fixe.

Nombre	Les éléments de la rémunération	Les catégories										
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
1	Salaire de base	<input type="checkbox"/>										
2	Indemnité d'expérience professionnelle	<input type="checkbox"/>										
3	Prime d'insalubrité	<input type="checkbox"/>										
4	Prime de responsabilité	<input type="checkbox"/>										
5	Tickets de restaurant d'entreprise	<input type="checkbox"/>										
6	Transport assuré par l'entreprise	<input type="checkbox"/>										
7	L'assurance automobile	<input type="checkbox"/>										
8	La voiture de fonction	<input type="checkbox"/>										

9	Le logement de fonction	<input type="checkbox"/>										
10	Indemnité de nuisance	<input type="checkbox"/>										
11	Indemnité de zone	<input type="checkbox"/>										
12	Indemnité de congé annuel	<input type="checkbox"/>										
13	Indemnité forfaitaire de transport	<input type="checkbox"/>										
14	Indemnité de véhicule	<input type="checkbox"/>										
15	Indemnité de panier	<input type="checkbox"/>										
16	Remboursements des frais de missions	<input type="checkbox"/>										
17	Indemnité de travail posté	<input type="checkbox"/>										
18	Indemnité des heures supplémentaires	<input type="checkbox"/>										
19	Indemnité d'astreinte	<input type="checkbox"/>										
20	Le véhicule de service	<input type="checkbox"/>										
	Indemnité locative de logement	<input type="checkbox"/>										
21	Indemnité de changement de résidence	<input type="checkbox"/>										
22	Indemnité de disponibilité des conducteurs de véhicules	<input type="checkbox"/>										
23	Prime anti-fraude	<input type="checkbox"/>										
24	Prime de relève	<input type="checkbox"/>										
25	Prime de caisse	<input type="checkbox"/>										
26	Allocation d'achat de téléphone mobile	<input type="checkbox"/>										
27	Heures de récupération	<input type="checkbox"/>										
28	Prime pour les chargés de la sureté interne d'entreprise	<input type="checkbox"/>										
29	Indemnité kilométrique	<input type="checkbox"/>										
30	Remboursement de frais de téléphone	<input type="checkbox"/>										
31	Indemnité plan véhicule	<input type="checkbox"/>										
32	Trousseau scolaire	<input type="checkbox"/>										

33	Prime de scolarité	<input type="checkbox"/>										
34	Salaire unique	<input type="checkbox"/>										
35	Avantage énergie	<input type="checkbox"/>										
36	Point gratuits en énergies	<input type="checkbox"/>										
37	Gratification journée internationale de la femme	<input type="checkbox"/>										
38	Bonification enfants de Chouhada	<input type="checkbox"/>										
39	Prime d'inventaire	<input type="checkbox"/>										
40	Prime de bilan	<input type="checkbox"/>										
41	Indemnité de décès	<input type="checkbox"/>										
42	Prime de complément salarial	<input type="checkbox"/>										
43	Les absences rémunérées	<input type="checkbox"/>										
44	Prime d'expertise	<input type="checkbox"/>										
45	Prime d'encouragement	<input type="checkbox"/>										
46	Médaille de travail	<input type="checkbox"/>										
47	Prime de départ à la retraite	<input type="checkbox"/>										
48	Prime performance commerciale	<input type="checkbox"/>										
49	Avancement en classe pour départ à la retraite	<input type="checkbox"/>										
50	La prime de rendement collectif	<input type="checkbox"/>										
51	Prime de rendement individuel	<input type="checkbox"/>										
52	Primes de performance pour manager	<input type="checkbox"/>										
53	Promotion en catégorie	<input type="checkbox"/>										
54	Avancement de classes	<input type="checkbox"/>										
55	Tableau d'honneur	<input type="checkbox"/>										
56	Indemnité d'intérim	<input type="checkbox"/>										
57	Les absences rémunérées et non rémunérées	<input type="checkbox"/>										
58	Prime de coordination	<input type="checkbox"/>										

59	Indemnité de déplacement	<input type="checkbox"/>										
60	Les dépenses pour la médecine sociale	<input type="checkbox"/>										
61	Prime pour circoncision	<input type="checkbox"/>										
62	Prestations familiales auprès des enfants en crèche	<input type="checkbox"/>										
63	Attributions pour les funérailles	<input type="checkbox"/>										
64	Attributions pour l'achat d'un logement	<input type="checkbox"/>										
65	Attributions pour l'aménagement	<input type="checkbox"/>										
66	Récompenses attribuées aux lauréats du baccalauréat	<input type="checkbox"/>										
67	Dépenses pour vacances et séjours national	<input type="checkbox"/>										
68	Dépenses pour vacances et séjours internationale	<input type="checkbox"/>										
69	Spectacles d'animations culturelles gratuites	<input type="checkbox"/>										
70	Les tournois sportifs	<input type="checkbox"/>										
71	Les cures thermales	<input type="checkbox"/>										
72	Le forfait lunetterie	<input type="checkbox"/>										
73	La prime layette	<input type="checkbox"/>										
74	La prime circoncision	<input type="checkbox"/>										
75	L'imagerie médicale gratuite	<input type="checkbox"/>										
76	Remboursements des frais pharmaceutiques	<input type="checkbox"/>										
77	Remboursements des frais médicaux	<input type="checkbox"/>										
78	Remboursements des actes de consultation médicale	<input type="checkbox"/>										
79	Capital secourt décès	<input type="checkbox"/>										

80	Les frais funéraires et les frais d'obsèques	<input type="checkbox"/>										
81	Aides aux orphelins mineurs et majeurs sans ressources	<input type="checkbox"/>										
82	Aides aux invalides	<input type="checkbox"/>										
83	Aides pour l'accouchement	<input type="checkbox"/>										
84	Aides pour l'achat des appareils médicaux	<input type="checkbox"/>										
85	Aides pour des actes dentisterie	<input type="checkbox"/>										
86	Remboursement des actes chirurgicaux	<input type="checkbox"/>										
87	Aides de départ à la retraite	<input type="checkbox"/>										
88	Suppléments de retraite	<input type="checkbox"/>										
89	Prêt pour mariage	<input type="checkbox"/>										
90	Prêt exceptionnel	<input type="checkbox"/>										
91	Prêts pour le logement	<input type="checkbox"/>										
92	Assurance maladie	<input type="checkbox"/>										
93	Assurance maternité	<input type="checkbox"/>										
94	Assurance invalidité	<input type="checkbox"/>										
95	Assurance décès	<input type="checkbox"/>										
96	Allocations familiales	<input type="checkbox"/>										
97	Régimes de retraite	<input type="checkbox"/>										

- Est-ce qu'il y a des éléments de rémunération qui n'ont pas été indiqués dans le tableau ? Lesquelles ?
- Ces éléments de rémunération, vous les mettez dans quelle catégorie ?
- Est-ce qu'il y a d'autres conceptions qui ont un caractère extrinsèque pour rétribuer le travail du collaborateur ? Ou d'autres façons pour reconnaître le travail du travailleur ?
- Est-ce que vous voyez d'autres classifications, ou catégories, plus pertinentes de ce qui est proposé dans ce questionnaire ?
- Est-ce que vous voyez d'autres questions, arguments, suggestions propositions qui pourraient enrichir ce travail ?

Annexe 3 : Guide d'entretien avec les collaborateurs de la holding Sonelgaz pour comprendre l'impact des éléments de la rémunération sur la satisfaction, la motivation, la compétence et la performance

- Entreprise :
- Nom de la personne rencontrée (pas obligatoire) :
- La fonction de la personne dans l'entreprise :
- Date et heure de l'entretien :
- Durée de l'entretien :

Bonjour. Tout d'abord, je tiens à vous remercier du temps que vous allez m'accorder. Je vais commencer par me présenter : je m'appelle HADJ KADDOUR Nasreddine, je suis doctorant en gestion et marketing des ressources humaines à l'université d'Oran 2, BEN AHMED Mohamed, et j'étudie l'impact des rémunérations sur la satisfaction, la motivation, la compétence et la performance dans la holding Sonelgaz, ce projet est sous la direction de Madame KHIAT Assya, professeure à l'université d'Oran 2.

Plus précisément, je cherche à mettre en évidence l'impact des éléments des rémunérations de l'entreprise Sonelgaz sur les variables à expliquer en l'occurrence la satisfaction, la motivation, la compétence et la performance. Et notamment les rémunérations qui rétribuent la réalisation des résultats (les performances). Après une année de recherche théorique, il est devenu à présent pour nous de faire une pré-enquête afin de confronter la théorie à la réalité, et d'être opérationnel dans la logique de la démarche abductive, c'est-à-dire de faire un travail d'aller-retour entre la théorie et le terrain. Nous comptons sur votre participation objective et subjective, car notre recherche se fonde sur l'interaction, l'intervention, la collaboration et la coopération entre le chercheur et les acteurs des filiales de Sonelgaz. Ses actes sont primordiaux pour connaître, comprendre et produire de nouvelles connaissances. Vous être acteur et nous comptons sur votre collaboration.

J'ai souhaité vous rencontrer pour avoir votre perception sur l'objet de recherche. Cet entretien est confidentiel. Votre nom ne sera pas cité dans nos travaux, c'est anonyme, afin de respecter le secret et la confidentialité des informations que vous m'offrirez. Je vous demande toutefois l'autorisation d'enregistrer la conversation, afin de m'alléger dans la prise de notes, et pour conserver une grande fiabilité dans la retranscription des réponses. Il est bien entendu que les enregistrements ne seront pas communiqués à aucune personne. C'est entre vous et moi.

Cet entretien va se présenter de la manière suivante. Il est semi-directif, c'est-à-dire que je vais vous poser des questions sur les thèmes suivants : votre statut dans l'entreprise, vos activités dans l'entreprise et sur le thème de l'impact des éléments de la rémunération sur la satisfaction, la motivation, la compétence et la performance. L'entretien va durer à peu près entre une heure et une heure et demie. L'objectif de cet entretien est double. En premier lieu la discussion nous permettra de comprendre l'effet des éléments de la rémunération qui sont adoptés par votre entreprise et dans le groupe Sonelgaz sur les phénomènes à expliquer (satisfaction, motivation, compétence et performance). En deuxième lieu, cette compréhension nous permettra d'appréhender les variables d'action du domaine des salaires afin de proposer un plan d'action à travers une démarche de rémunération selon les résultats (performance). Avant de commencer l'entretien, avez-vous des questions à me poser ou des recommandations à me proposer sur cet entretien ou sur ma recherche ?

J'aimerais à présent vous poser quelques questions sur votre activité au sein de l'entreprise.

1. Présentation de l'interviewe et de son parcours dans l'entreprise

- Quelle est votre fonction exacte au sein de l'entreprise ? Décrivez-moi ce que vous faites.
- Depuis combien de temps exercez-vous cette fonction ?
- Au sein de cette entreprise ? Quelle est la date d'entrée dans la société ?
- Auparavant, est-ce que vous avez travaillé au sein d'autres entreprises ?
- Pouvez-vous me décrire brièvement en quoi consiste votre travail ? Quels sont les objectifs précis de cette fonction ?
- Quel est votre âge ?
- Genre (masculin ou féminin) :

2. Questionnement sur la satisfaction à l'égard de la rémunération globale

- Que savez-vous sur votre rémunération globale ? Faire une description sur le modèle de la rémunération globale du collaborateur du groupe Sonelgaz pour voir la perception des salariés vis-à-vis les composantes qui constituent sa rémunération globale dans le modèle qui a été élaboré dans la première phase de la recherche empirique.
- Quelle est l'importance que vous accordez à la rémunération par rapport aux aspects de votre emploi ?
- Quels sentiments avez-vous éprouvés pour chaque composante de la rémunération ?
- Quels sont les éléments de rémunération qui satisfait vos besoins et vos attentes ? (en termes d'équité, justice procédurale, justice distributive, justice interactionnelle)
- Quels sont les éléments de rémunération qui ne satisfait pas vos besoins et vos attentes ? (en termes d'équité, justice procédurale, justice distributive, justice interactionnelle)
- Êtes-vous satisfait de votre salaire de base ? de vos compléments individuels ? de votre rémunération variable ? En termes de montant ou de niveau, de gestion et d'augmentation ?
- Globalement, êtes-vous satisfait de votre rémunération directe (fixe et variable) ? En termes de montant ou de niveau, de structure, de gestion et d'augmentation ?
- Êtes-vous satisfait de vos indemnités compensatrices ? de vos avantages en nature ? de vos avantages sociaux ? de vos avantages en œuvre sociales ? de vos avantages de la mutuelle ? de vos avantages en régimes de sécurité sociale et de retraite ? En termes de montant ou de niveau, de gestion et d'augmentation ?
- Globalement, êtes-vous satisfait de votre rémunération indirecte ? En termes de montant ou de niveau, de gestion, de structure et d'augmentation ?
- Comment vous situez-vous par rapport à l'ensemble des points que vous m'avez cités ? (forces et faiblesses, estimation et analyse de l'écart) et (en termes d'équité, justice procédurale, justice distributive, justice interactionnelle)
- Y a-t-il une adéquation entre vos contributions à l'entreprise et ce que vous recevez comme rémunération globale (relance pour les composantes : fixe, variable et indirecte) ? Selon vos expériences, est-ce qu'il y a une divergence entre ce que vous avez reçu comme rémunération et ce que vous devez obtenir comme rémunération ?
- Comment vous percevez votre rémunération en dehors de la filiale ? en dehors de la holding Sonelgaz ? En la comparant avec d'autres organisations ? En la comparant avec la rémunération d'un autre salarié ?
- Selon vous la satisfaction par la rémunération entraîne-t-elle un véritable levier de performance au travail pour l'entreprise ? Comment se traduit dans votre entreprise ce lien

entre la satisfaction à l'égard de la rémunération et la performance individuelle ? Pouvez-vous me donner des exemples ?

- Pourquoi faites-vous cette analyse ? (relance de causalité)
- Que faudrait-il faire pour améliorer cette situation ? (relance de logique d'action)
- Vous-même en tant que travailleur, pensez-vous que les rémunérations adoptées pour satisfaire les employées sont efficaces ?
- Si vous étiez la seule personne à décider de la politique RH, quelles pratiques de rémunération pour la satisfaction au travail adopteriez-vous ? Pourquoi ? (relance sur les attribues de la justice organisationnelle : justice procédurale, justice distributive, justice interpersonnelle et justice informationnelle.)

3. Questionnement sur la motivation à l'égard de la rémunération globale

- Selon vos expériences, est-ce que le déploiement des efforts conduits à la réalisation des performances souhaitées par les responsables ?
- Quelle est l'importance que vous percevez entre vos efforts et vos performances personnelles ? Entre vos efforts et les performances de votre équipe de travail ? Entre vos efforts et les performances de votre entreprise ?
- Comment concevez-vous vos efforts dans la réalisation des performances ?
- Qu'est-ce que vous attendez comme résultats en contrepartie de vos efforts ?
- Quelle importance prend vos efforts dans la détermination de la rémunération globale (fixe, variable, indirecte) ? Par les responsables ? Par l'entreprise ?
- Quelle importance accordez-vous à votre rémunération globale par rapport à vos efforts, vos énergies, quelles soit physiques ou intellectuels, et que vous consacrez au travail ? Quels sont les éléments de la rémunération qui vous intéressent ? Pourquoi ?
- Parmi les éléments de la rémunération, qu'est-ce qui vous incite à fournir plus d'efforts dans votre travail ? Quels sont les éléments de la rémunération globale qui vous motive à redoubler vos efforts dans votre travail ?
- Quels sont les éléments de la rémunération globale qui vous ne pousse pas à fournir plus d'efforts dans votre travail ?
- Quels sont les éléments de la rémunération globale qui vous ne procure pas de la motivation au travail ? Dans quel cas ? Sur quels critères ?
- Êtes-vous motivé par votre rémunération globale (fixe, variable, indirecte) ? Dans quelle mesure ?
- Est-ce que les augmentations de salaire vous motivent à augmenter vos efforts au travail ?
- Quelle importance accordez-vous aux rémunérations en contrepartie des efforts vous fournirez pour réaliser les performances ? Quel type de rémunération ?
- Selon vous la motivation des travailleurs par la rémunération entraîne-t-elle un véritable levier de performance au travail pour l'entreprise ? Comment se traduit dans votre entreprise ce lien entre la motivation et la performance ? Pouvez-vous me donner des exemples ?
- Pourquoi faites-vous cette analyse ? (relance de causalité)
- Que faudrait-il faire pour améliorer cette situation ? (relance de logique d'action)
- Vous-même en tant que travailleur, pensez-vous que les rémunérations adoptées pour motiver les employées sont efficaces ?
- Si vous étiez la seule personne à décider de la politique RH, quelles pratiques de rémunération pour motiver les salariés adopteriez-vous ? Pourquoi ? (relance sur les

attribues de la justice organisationnelle : justice procédurale, justice distributive, justice interpersonnelle et justice informationnelle.)

4. Questionnement sur la rémunération en fonction de la mobilisation des compétences

- Selon vos expériences, est-ce que la mobilisation des compétences nécessaires conduits à la réalisation des performances souhaitées par les responsables ? Compétences : savoir-faire, savoir-être, savoir-agir, pouvoir-agir, vouloir-agir, etc.
- Quelle est l'importance que vous percevez entre vos compétences et vos performances personnelles ? Entre vos compétences et les performances de votre équipe de travail ? Entre vos compétences et les performances de votre entreprise ?
- Comment concevez-vous vos compétences dans la réalisation des performances ?
- Qu'est-ce que vous attendez comme résultats en contrepartie de vos compétences ?
- Quels sont les éléments salariaux que l'organisation vous offre en contrepartie de vos compétences ? Comment vous trouvez ses offres par rapport aux rétributions proposées par d'autres organisations en dehors du groupe en contrepartie des mêmes compétences ?
- Quels sont les éléments de salaire qui rétribuent efficacement vos compétences ? Dans quelle mesure ?
- Quels sont les éléments de rémunération qui ne rétribuent pas vos compétences ?
- Est-ce que la rémunération fixe rétribue vos compétences que vous mobilisez pour accomplir votre travail ? Dans quelle mesure ?
- Est-ce que la rémunération variable récompense vos compétences que vous mobilisez pour accomplir votre travail ? Dans quelle mesure ?
- Est-ce que les composantes de la rémunération indirecte récompensent vos compétences ?
- Est-ce que les augmentations de salaire vous incitent à mobiliser les compétences nécessaires ?
- Est-ce que les augmentations des primes vous motivent à mobiliser les compétences nécessaires ?
- Quelle importance accordez-vous à la rémunération en contrepartie des compétences vous mobilisez pour réaliser les performances ? Quelles sont vos attentes vis-à-vis de la rémunération des compétences ?
- Dans votre domaine, est-ce qu'il y a des compétences spécifiques pour réaliser les performances ?
- Quelle est l'importance de la rémunération des compétences dans la réalisation des performances ?
- Êtes-vous satisfait de la façon dont sont rémunérées vos compétences ?
- Selon vous la rémunération liée aux compétences mobilisées par les travailleurs entraîne-t-elle un véritable levier de performance au travail ? Comment se traduit dans votre entreprise ce lien entre la rémunération des compétences mobilisées et la performance au travail ? Pouvez-vous me donner des exemples ?
- Pourquoi faites-vous cette analyse ? (relance de causalité)
- Que faudrait-il faire pour améliorer cette situation ? (relance de logique d'action)
- Vous-même en tant que travailleur, pensez-vous que les rémunérations des compétences adoptées par l'entreprise pour mobiliser les compétences des employées sont efficaces ?
- Si vous étiez la seule personne à décider de la politique RH, quelles techniques de rémunération liée aux compétences adopteriez-vous ? Pourquoi ? (relance sur les attribues

de la justice organisationnelle : justice procédurale, justice distributive, justice interpersonnelle et justice informationnelle.)

5. Questionnement de clôture de l'entretien

- Est-ce que vous voyez d'autres questions, arguments ou suggestions qui pourraient enrichir ce travail ? Est-ce que vous connaissez d'autres personnes dans l'entreprise ou dans les autres filiales du groupe Sonelgaz susceptibles de m'aider dans ma recherche ? est-ce que vous pouvez me mettre en contact avec ces personnes ? Est-ce que je pourrais vous recontacter, dans le cas où j'aurais besoin d'autres informations ou de précisions ?
- Je vous remercie pour toutes ces informations et pour le temps que vous m'avez consacré.

Annexe 4 : Questionnaire pour les collaborateurs de la holding Sonelgaz pour comprendre l'impact des éléments de la rémunération sur la performance au regard de ses déterminants

Dans le cadre de la préparation d'une thèse de doctorant en gestion et marketing des ressources humaines à l'université d'Oran 2, BEN AHMED Mohamed, et afin de mettre en évidence l'impact des éléments de la rémunération sur la performance et ses déterminants : la satisfaction, la motivation et la compétence. Nous mettons à votre disposition ce questionnaire pour renseignement. L'objectif de ce questionnaire est double. En premier lieu ce questionnaire nous permettra de comprendre l'effet des éléments de la rémunération qui sont adoptés par votre entreprise et dans le groupe Sonelgaz sur les variables à expliquer (satisfaction, motivation, compétence et performance). En deuxième lieu, cette compréhension nous permettra d'appréhender les variables d'action du domaine des salaires afin de proposer un plan d'action centré sur la rémunération selon les résultats (performance).

Dans cette perspective, nous vous demandons de bien vouloir lire les questions et de nous faire part de votre expérience concernant vos perceptions habituelles dans le travail. Indiquer à quel niveau d'importance parmi les cinq proposées, vous considérez appartenir les interrogations énumérées dans le tableau ci-dessous.

État personnel et professionnel du collaborateur :

- **Genre :** Masculin Féminin
- **Âge :** Moins de 30 ans 30 ans – 49 ans 50 ans et plus
- **Situation familiale :** Marié (e) Célibataire Divorcé
- **Quelle est votre fonction :**
- **Quelle est votre catégorie socioprofessionnelle :** Cadre Maitrise Exécution
Autres (précisez) :.....
- **Le nombre d'année de travail dans le groupe Sonelgaz :**.....
- **Dernier diplôme obtenu :**.....

1. Echelles d'évaluation de la satisfaction par rapport la rémunération

1.1 Echelles de mesure de satisfaction à l'égard du montant de la rémunération directe

Chacun d'entre nous tient compte de multiples facteurs pour juger sa rémunération. En ce qui vous concerne : Êtes-vous satisfait de votre rémunération directe compte tenue ?	Très insatisfait	insatisfait	Ni satisfait Ni insatisfait	Satisfait	Très satisfait
1. de la répartition de la rémunération directe dans l'entreprise,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. de vos contributions à votre entreprise, par exemple : effort, compétence, performance, ancienneté, formation, expérience, assiduité etc.,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. des caractéristiques de votre poste de travail, par exemple : responsabilités, difficulté du travail, charge de travail, etc.,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quel est votre niveau de satisfaction quand vous comparez vos contributions, les caractéristiques de votre emploi, et votre rémunération directe (fixe et variable) ?	Très insatisfait	insatisfait	Ni satisfait Ni insatisfait	Satisfait	Très satisfait
4. à la situation d'autres personnes que vous prenez comme points de repère dans votre entreprise,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quel est votre niveau de satisfaction vis-à-vis ?	Très insatisfait	insatisfait	Ni satisfait Ni insatisfait	Satisfait	Très satisfait
5. du montant de votre salaire de base, et de vos compléments individuels (IEP, nuisance, responsabilité, heures supplémentaires, astreinte, médailles, ICA, etc.),	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. du montant de votre rémunération variable (PRI, PRC, prime performance, prime d'encouragement, promotion, prime d'expertise, tableau d'honneur, etc.),	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1.2 Echelles de mesure de satisfaction à l'égard à la gestion et la structure de la rémunération directe

Quel est votre niveau de satisfaction vis-à-vis ?	Très insatisfait	insatisfait	Ni satisfait Ni insatisfait	Satisfait	Très satisfait
7. de l'échelle des rémunérations entre les différentes catégories d'emploi dans votre entreprise,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. des critères utilisés pour déterminer votre rémunération directe (grille de salaires, IEP, nuisance, responsabilité, heures supplémentaires, astreinte, prime d'encouragement, promotion, prime d'expertise, médailles, etc.),	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. de la gestion des rémunérations fixes (salaire de base, IEP, nuisance, responsabilité, heures supplémentaires, astreinte, médailles, ICA, etc.),	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. de la gestion des rémunérations variables (PRI, PRC, prime performance, prime d'encouragement, promotion, prime d'expertise, tableau d'honneur, etc.) par	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

rapport à la rémunération fixe,					
---------------------------------	--	--	--	--	--

1.3 Echelles de mesure de la satisfaction à l'égard du montant et la gestion des augmentations de la rémunération directe

Chacun d'entre nous tient compte de multiples facteurs pour apprécier l'augmentation de sa rémunération directe. En ce qui vous concerne :					
Êtes-vous satisfait de vos augmentations compte tenu ?	Très insatisfait	insatisfait	Ni satisfait Ni insatisfait	Satisfait	Très satisfait
11. de l'évolution de la situation financière de votre entreprise,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. de l'évolution du coût de la vie,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. de l'évolution de vos besoins financière,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. à vos perspectives d'augmentations individuelles et collectives,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1.4 Echelles de mesure de la satisfaction à l'égard du niveau et la gestion des augmentations de la rémunération indirecte

Quel est votre niveau de satisfaction par rapport ?	Très insatisfait	insatisfait	Ni satisfait Ni insatisfait	Satisfait	Très satisfait
15. au niveau de vos indemnités, compensatrices, par exemple : panier, transport, frais de missions, indemnité de véhicule, etc.,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. à l'importance de vos avantages en nature, par exemple : logement de fonction, avantage énergie, dotation vestimentaire, usage privé du téléphone, de voiture de société, etc.,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. à l'importance des avantages sociaux, par exemple : trousseau scolaire, salaire unique, prime de scolarité, prime de complément salarial, gratification journée de la femme, etc.,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. à l'importance des dépenses des œuvres sociales gérées par le (F.O.S.C), par exemple : facilités pour les loisirs en voyage, tournois sportives, cadeaux pour les lauréats du baccalauréat, prêt de mariage, de naissance, de circoncision, de scolarité, de crèche, prise en charge médicale, etc.,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. au niveau des cotisations de votre employeur pour vos prestations de sécurité sociale et de retraite, par exemple : maladie, maternité, invalidité, retraite obligatoire, etc.,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Echelles de mesure de la motivation par rémunération

Nous vous demandons de nous faire part de votre expérience concernant votre manière habituelle de travailler.					
Dans votre travail, quelle est l'importance du lien que vous pouvez constater entre ?	Très faible importance	Assez faible importance	Importance modérée	Assez forte importance	Très forte importance
20. vos efforts et vos performances personnelles,	<input type="checkbox"/>				
21. vos efforts et les performances de votre équipe de travail,	<input type="checkbox"/>				

22. vos efforts et les performances de votre entreprise,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Chacun d'entre nous attache de l'importance à des aspects différents de son emploi. En ce qui vous concerne : Quelle importance accordez-vous à ?	Très faible importance	Assez faible importance	Importance modérée	Assez fort importance	Très forte importance
23. votre salaire de base,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. votre complément individuel (IEP, nuisance, responsabilité, heures supplémentaires, astreinte, médailles, ICA, etc.),	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. votre rémunération indirecte (indemnités compensatrices, avantages en nature, avantages sociaux, avantages des œuvres sociales, avantages de la mutuelle et prestations en régimes de sécurité et de retraite),	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. vos rémunération variable (PRI, PRC, prime performance, prime d'encouragement, promotion, prime d'expertise, tableau d'honneur, etc.),	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dans votre emploi, quelle importance prend votre performance dans la détermination ?	Très faible importance	Assez faible importance	Importance modérée	Assez fort importance	Très forte importance
27. votre salaire de base,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. votre complément individuel (IEP, nuisance, responsabilité, heures supplémentaires, astreinte, médailles, ICA, etc.),	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. votre rémunération indirecte (indemnités compensatrices, avantages en nature, avantages sociaux, avantages des œuvres sociales, avantages de la mutuelle et prestations en régimes de sécurité et de retraite),	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. votre rémunération variable (PRI, PRC, prime performance, prime d'encouragement, promotion, prime d'expertise, tableau d'honneur, etc.),	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Echelles des compétences mobilisées pour bénéficier d'une rémunération (rémunération liée aux compétences)

Nous vous demandons de nous faire part de votre expérience concernant la mobilisation de vos compétences (savoir-faire, savoir-être, savoir-agir, pouvoir-agir, vouloir-agir, rôle, extra-rôle, etc.) dans votre travail.					
Dans votre travail, quelle est l'importance du lien que vous pouvez constater entre ?	Très faible importance	Assez faible importance	Importance modérée	Assez fort importance	Très forte importance
31. vos compétences et aux exigences actuelles de votre emploi,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. vos compétences et vos performances personnelles,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33. vos compétences et les performances de votre équipe de travail,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34. vos compétences et les performances de votre entreprise,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Chacun d'entre nous attache de l'importance à des aspects différents de son emploi. En ce qui vous concerne : Quelle importance accordez-vous à vos compétences par rapport a ?	Très faible importance	Assez faible importance	Importance modérée	Assez fort importance	Très forte importance

35. votre salaire de base,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36. votre complément individuel (IEP, nuisance, responsabilité, heures supplémentaires, astreinte, médailles, ICA, etc.),	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37. votre rémunération indirecte (indemnités compensatrices, avantages en nature, avantages sociaux, avantages des œuvres sociales, avantages de la mutuelle et prestations en régimes de sécurité et de retraite),	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38. votre rémunération variable (PRI, PRC, prime performance, prime d'encouragement, promotion, prime d'expertise, tableau d'honneur, etc.),	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dans votre emploi, quelle importance prend vos compétences mobilisées pour la réalisation des performances dans la détermination ?	Très faible importance	Assez faible importance	Importance modérée	Assez fort importance	Très forte importance
39. votre salaire de base,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40. votre complément individuel (IEP, nuisance, responsabilité, heures supplémentaires, astreinte, médailles, ICA, etc.),	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41. votre rémunération indirecte (indemnités compensatrices, avantages en nature, avantages sociaux, avantages des œuvres sociales, avantages de la mutuelle et prestations en régimes de sécurité et de retraite),	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42. votre rémunération variable (PRI, PRC, prime performance, prime d'encouragement, promotion, prime d'expertise, tableau d'honneur, etc.),	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Echelles de mesure de la performance au travail

Nous vous demandons de nous faire part de votre expérience concernant la réalisation des performances dans votre travail.					
Indiquez si vous êtes en accord ou en désaccord avec les propositions suivantes :	Pas du tout d'accord	Assez peu d'accord	Indécis	Assez d'accord	Tout à fait d'accord
43. J'ai les capacités à exécuter les tâches spécifiques à mon emploi,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44. J'ai les capacités à exécuter les tâches non spécifiques à mon emploi et à être polyvalent dans le milieu du travail,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45. Je m'engage fortement à réaliser les tâches de mon emploi,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
46. Je m'implique fortement à réaliser les tâches non spécifiques à mon emploi,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
47. Je n'hésite pas à aller contre certaines idées bien établies pour proposer une solution novatrice,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
48. J'intègre des informations très variées pour trouver une solution innovante,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
49. Je développe de nouveaux outils et méthodes pour résoudre des problèmes inédits,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
50. Je décide vite des actions à entreprendre pour résoudre les problèmes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Liste des tableaux

Tableau 1 : dimensions stratégiques de la rémunération	17
Tableau 2 : définition des termes « rétribution » et « rémunération »	45
Tableau 3 : modèle de la rétribution globale de Soufflet (2013)	55
Tableau 4 : composantes de la rémunération globale de Roussel (1996)	59
Tableau 5 : synthèse du chapitre 1	63
Tableau 6 : dimensions comportementales de la performance au travail selon Campbell (1990)	69
Tableau 7 : dimensions de la performance adaptative (Charbonnier-Voirin & Roussel, 2012)	75
Tableau 8 : opérationnalisation de la performance au travail	78
Tableau 9 : compétences prédictives de la performance	96
Tableau 10 : mix stratégique des RH, mix social et personnel mix	102
Tableau 11 : synthèse du chapitre 2	137
Tableau 12 : principales caractéristiques entre études de cas unique et études de cas multiples	157
Tableau 13 : items de mesure de la satisfaction à l'égard du montant de la rémunération directe	171
Tableau 14 : items de mesure de la satisfaction à l'égard de la gestion et de la structure de la rémunération directe	171
Tableau 15 : items de mesure de la satisfaction à l'égard du montant et la gestion des augmentations de la rémunération directe	172
Tableau 16 : items de mesure de la satisfaction à l'égard du niveau et la gestion des augmentations de la rémunération indirecte	172
Tableau 17 : items de mesure des attentes efforts-performance	173
Tableau 18 : items de mesure des attentes performance-résultats (rémunération).....	173
Tableau 19 : items de mesure de la valence (performance-rémunération)	173
Tableau 20 : items de mesure des compétences-performance	175
Tableau 21 : items de mesure des attentes performance-résultats dans le cadre de mobilisation des compétences	175
Tableau 22 : items de mesure de la valence dans le cadre de mobilisation des compétences	175
Tableau 23 : items de mesure de la performance individuelle	178
Tableau 24 : synthèse du chapitre 3	187
Tableau 25 : bilan des documents analysés dans les filiales du groupe Sonelgaz	200
Tableau 26 : caractéristiques des répondants de la méthode par entretien de l'étude un	203
Tableau 27 : arborescence synthétique des codes descriptifs de la rémunération globale	206
Tableau 28 : calculs des fréquences pour les variables de la rémunération directe	207
Tableau 29 : calculs des fréquences pour les variables de la rémunération indirecte	208

Tableau 30 : composantes de la rémunération globale de Roussel (1996)	209
Tableau 31 : calculs des fréquences des occurrences pour les variables centrales (niveau 1)	310
Tableau 32 : comparaison synoptique entre le modèle proposé de la RG et la typologie de Roussel (1996)	225
Tableau 33 : acteurs participants à la construction du modèle de rémunération (via le questionnaire)....	228
Tableau 34 : classification des éléments de rémunération directe	229
Tableau 35 : regroupement des composantes de rémunération indirecte	230
Tableau 36 : synthèse du chapitre 4	237
Tableau 37 : caractéristiques des répondants de la méthode par entretien de l'étude deux	243
Tableau 38 : relation rémunération globale et satisfaction et performance	247
Tableau 39 : relation rémunération globale, motivation et performance	249
Tableau 40 : relation rémunération globale, mobilisation des compétences et performance	250
Tableau 41 : fréquences des occurrences pour la catégorie du montant de la rémunération directe et la satisfaction sur la perception « favorable ».....	252
Tableau 42 : fréquences des occurrences pour la catégorie du montant de la rémunération directe et la satisfaction sur la perception « défavorable ».....	252
Tableau 43 : fréquences des occurrences pour la catégorie de la gestion et de la structure de la rémunération directe et la satisfaction sur la perception « favorable »	254
Tableau 44 : fréquences des occurrences pour la catégorie de la gestion et de la structure de la rémunération directe et la satisfaction sur la perception « défavorable »	255
Tableau 45 : fréquences des occurrences pour la catégorie du montant et de la gestion des augmentations de la rémunération directe et la satisfaction sur la perception « favorable »	257
Tableau 46 : fréquences des occurrences pour la catégorie du montant et de la gestion des augmentations de la rémunération directe et la satisfaction sur la perception « défavorable »	257
Tableau 47 : fréquences des occurrences pour la catégorie du niveau et de la gestion de la rémunération indirecte et la satisfaction sur la perception « favorable »	259
Tableau 48 : fréquences des occurrences pour la catégorie du niveau et de la gestion de la rémunération indirecte et la satisfaction sur la perception « défavorable »	260
Tableau 49 : fréquences des occurrences pour la catégorie de conséquence de la satisfaction « favorable » à l'égard de la rémunération globale sur la performance individuelle	261
Tableau 50 : fréquences des occurrences pour la catégorie de conséquence de la satisfaction « défavorable » à l'égard de la rémunération globale sur la performance individuelle	262
Tableau 51 : fréquences des occurrences des préférences des salariés envers la rémunération globale et la satisfaction dans le cadre de la justice organisationnelle	263
Tableau 52 : fréquences des occurrences pour les codes de la rémunération globale et la motivation favorable (codes de niveau 1)	266
Tableau 53 : fréquences des occurrences pour les codes de la rémunération globale et la motivation défavorable (codes de niveau 1)	268
Tableau 54 : fréquences des occurrences pour les codes de conséquence de la motivation « favorable » par la rémunération globale sur la performance individuelle	272

Tableau 55 : fréquences des occurrences pour les codes de conséquence de la motivation « défavorable » par la rémunération globale sur la performance individuelle	272
Tableau 56 : fréquences des occurrences des préférences des salariés envers le processus d’attribution des éléments de la rémunération variable et la motivation (codes de niveau 1)	275
Tableau 57 : fréquences des occurrences pour les codes de la rémunération globale et la mobilisation favorable des compétences (codes de niveau 1)	279
Tableau 58 : fréquences des occurrences pour les codes de la rémunération globale et une mobilisation défavorable des compétences (codes de niveau 1)	281
Tableau 59 : fréquences des occurrences pour les codes de conséquence de la mobilisation des compétences « favorable » par la rémunération globale sur la performance individuelle	286
Tableau 60 : fréquences des occurrences pour les codes de conséquence de la mobilisation des compétences « défavorable » par la rémunération globale sur la performance individuelle	286
Tableau 61 : fréquences des occurrences des préférences des salariés envers le processus d’attribution des éléments de la rémunération variable et de la mobilisation des compétences (codes de niveau 1)	288
Tableau 62 : synthèse des résultats issus de l’analyse du contenu pour l’étude deux	290
Tableau 63 : synthèse des résultats issus de l’analyse conjointe pour l’étude deux	290
Tableau 64 : cohérence interne des échelles de la satisfaction à l’égard de la rémunération	302
Tableau 65 : résultats des analyses descriptives de la satisfaction à l’égard de la rémunération globale .	303
Tableau 66 : cohérence interne des échelles de la motivation par la rémunération	304
Tableau 67 : statistiques par item de l’échelle des attentes performance-résultats (rémunérations liées aux rendements et aux performances).....	305
Tableau 68 : statistiques par item de l’échelle de la valence des rémunérations liées aux rendements et aux performances	305
Tableau 69 : résultats des analyses descriptives de la motivation par la rémunération	306
Tableau 70 : cohérence interne des échelles de la mobilisation des compétences par la rémunération	307
Tableau 71 : statistiques par item de l’échelle des attentes compétences-performances	308
Tableau 72 : récapitulatif des coefficients pour le modèle de la mobilisation des compétences par la rémunération et la performance individuelle	303
Tableau 73 : statistiques par item de l’échelle de la valence des rémunérations liées aux compétences ...	309
Tableau 74 : résultats des analyses descriptives de la mobilisation des compétences par la rémunération	310
Tableau 75 : cohérence interne des échelles de la performance individuelle	311
Tableau 76 : statistiques par item de l’échelle de la performance liée à la tâche	312
Tableau 77 : résultats des analyses descriptives de la performance individuelle	312
Tableau 78 : corrélation entre la satisfaction à l’égard de la rémunération et la performance	314
Tableau 79 : corrélation entre la motivation par la rémunération globale et la performance individuelle	316

Tableau 80 : corrélation entre la mobilisation des compétences par la rémunération globale et la performance individuelle	318
Tableau 81 : ANOVA pour la satisfaction à l'égard de la rémunération et la performance individuelle .	320
Tableau 82 : ANOVA pour la motivation par la rémunération et la performance individuelle	321
Tableau 83 : ANOVA pour la mobilisation des compétences par la rémunération et la performance individuelle	322
Tableau 84 : récapitulatif des modèles de la satisfaction envers la rémunération et la performance individuelle	324
Tableau 85 : récapitulatif des modèles de la motivation par la rémunération et la performance individuelle	326
Tableau 86 : récapitulatif des modèles de la mobilisation des compétences par la rémunération et la performance individuelle	327
Tableau 87 : taux de variabilité expliquée par les modèles de régression	329
Tableau 88 : récapitulatif des coefficients pour le modèle de la satisfaction envers la rémunération et la performance individuelle	330
Tableau 89 : récapitulatif des coefficients pour le modèle de la motivation envers la rémunération et la performance individuelle	334
Tableau 90 : récapitulatif des coefficients pour le modèle de la mobilisation des compétences par la rémunération et la performance individuelle	336
Tableau 91 : récapitulatif des résultats de la recherche	338
Tableau 92 : synthèse du chapitre 5	343

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : illustration simplifier de la demande, de l'offre de travail et du salaire d'équilibre	15
Figure 2 : lien entre les stratégies et le système de rémunération	19
Figure 3 : conception de la stratégie globale de rémunération	21
Figure 4 : structures salariales individuelles	34
Figure 5 : synthèse de la section 1 du chapitre 1	39
Figure 6 : classification sociologique simplifiée de rémunération de Bolle De Bal (1967)	48
Figure 7 : typologie des éléments de la rétribution extrinsèque	49
Figure 8 : rétribution globale de Sire et David (1993)	50
Figure 9 : éléments intrinsèques et extrinsèques de la rétribution globale	52
Figure 10 : modèle de Donnadiou (1997)	53
Figure 11 : modèle de Renaud, Morin, Saint-onge, Morin et Forest (2016).....	57
Figure 12 : synthèse de la section 2 du chapitre 1	61
Figure 13 : performance humaine selon le triptyque : efficacité, efficience et effectivité	71
Figure 14 : dimensions de la compétence	91
Figure 15 : synthèse de la section 1 du chapitre 2	98
Figure 16 : modèle des écarts par Lawler (1971)	107
Figure 17 : modèle de la divergence de Lawler modifié par Heneman et Schwab (1985)	108
Figure 18 : première version du modèle conceptuel de Lawler et Porter (1968)	113
Figure 19 : deuxième version du modèle de Lawler et Porter (1968)	118
Figure 20 : modèle simplifié du comportement dans la théorie des attentes (Lawler & Nadler, 1977)	120
Figure 21 : étude de la performance individuelle au regard de la satisfaction à l'égard de la rémunération	130
Figure 22 : étude de la performance individuelle au regard de la motivation par la rémunération	132
Figure 23 : étude de la performance individuelle au regard de la mobilisation des compétences par la rémunération	133
Figure 24 : liens entre les attitudes recherchées par la rémunération et la performance individuelle et leurs indicateurs	134
Figure 25 : synthèse de la section 2 du chapitre 2	135
Figure 26 : design convergent parallèle	145
Figure 27 : design séquentiel explicatif	146
Figure 28 : design intégré	146
Figure 29 : design transformatif	147
Figure 30 : design multiphases	147

Figure 31 : design séquentiel exploratoire	148
Figure 32 : modes de raisonnement et connaissance scientifique	150
Figure 33 : synthèse de la section 1 du chapitre 3	151
Figure 34 : synthèse de la section 2 du chapitre 3	165
Figure 35 : paradigme de Churchill (1979).....	165
Figure 36 : synthèse de la section 3 du chapitre 3	185
Figure 37 : filiales de la holding SONELGAZ	191
Figure 38 : segmentation du groupe SONELGAZ en trois catégories de filiales	195
Figure 39 : synthèse de la section 1 du chapitre 4	197
Figure 40 : composantes de la « rémunération fixe » (variables de niveau 1).....	212
Figure 41 : composantes de la « rémunération fixe » (variables de niveau 2)	213
Figure 42 : composantes du « complément de salaire » (variables de niveau 2)	214
Figure 43 : composantes de la « rémunération variable » (variables de niveau 2).....	216
Figure 44 : composantes de la « rémunération indirecte » (variables de niveau 1)	221
Figure 45 : architecture de la rémunération globale du collaborateur du groupe Sonelgaz	234
Figure 46 : synthèse de la section 2 du chapitre 4	235
Figure 47 : fréquences des occurrences pour la catégorie de la gestion et de la structure des sous-variables de la rémunération variable (codes de niveau 2) et la perception « défavorable » de satisfaction	256
Figure 48 : confrontation des données relatives à une croyance favorable ou défavorable de la perception des attentes efforts-performances	256
Figure 49 : fréquences des occurrences pour le code « rémunération variable » et motivation favorable (codes de niveau 2)	267
Figure 50 : fréquences des occurrences pour le code « rémunération variable » et motivation défavorable (codes de niveau 2)	269
Figure 51 : confrontation des données relatives à la motivation favorable et défavorable à l'égard de la « rémunération variable » (codes de niveau 1)	270
Figure 52 : confrontation des données relatives à une croyance favorable ou défavorable de la perception des attentes compétences-performances	277
Figure 53 : fréquences des occurrences pour le code « rémunération variable » et mobilisation favorable des compétences (codes de niveau 2)	280
Figure 54 : fréquences des occurrences pour le code « rémunération variable » et une mobilisation défavorable des compétences (codes de niveau 2)	283
Figure 55 : confrontation des données relatives à une mobilisation favorable et une mobilisation défavorable des compétences à l'égard de la « rémunération variable » (codes de niveau 1)	284
Figure 56 : synthèse de la section 1 du chapitre 5	296
Figure 57 : répartition des répondants par filiales	297
Figure 58 : répartition des répondants par genre et par filiales	298

Figure 59 : répartition des répondants par tranche d'âge	298
Figure 60 : répartition des répondants par ancienneté	299
Figure 61 : répartition par type de contrat de travail	299
Figure 62 : répartition par catégorie socioprofessionnelle	300
Figure 63 : répartition par niveau de formation	300
Figure 64 : salaire de base moyen par catégorie socioprofessionnelle (CSP)	301
Figure 65 : synthèse de la section 2 du chapitre 5	341

LISTES DES ANNEXES

Annexe 1 : Guide d'entretien avec les gestionnaires de la fonction ressources humaines sur les éléments de la rémunération	369
Annexe 2 : Questionnaire pour les gestionnaires de la fonction ressources humaines pour la classification des éléments de la rémunération	372
Annexe 3 : Guide d'entretien avec les collaborateurs de la holding Sonelgaz pour comprendre l'impact des éléments de la rémunération sur la satisfaction, la motivation, la compétence et la performance	378
Annexe 4 : Questionnaire pour les collaborateurs de la holding Sonelgaz pour comprendre l'impact des éléments de la rémunération sur la performance au regard de ses déterminants	382

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

A.D.Q.A.O	ANALYSE DE DONNEES QUALITATIVES ASSISTEE PAR ORDINATEUR
A.E.C	ALGERIAN ENERGY COMPANY
A.E.T.C	ALGERIAN ENERGY TELECOM COMPANY
A.G.P.P	AGENT DE GESTION PRINCIPAL DU PERSONNEL
A.L.G.E.S.C.O	ALGERIAN ENERGY SERVICE COMPANY
A.M.C	L'ENTREPRISE NATIONALE DES APPAREILS DE MESURE ET DE CONTROLE
APA	ASSOCIATION AMERICAINE DE PSYCHOLOGIE
APS	APPRECIATION PAR SIMULATION
B (Bêta)	COEFFICIENT BETA DE LA REGRESSION LINEAIRE
C.E.E.G	COMPAGNIE D'ENGINEERING DE L'ELECTRICITE ET DU GAZ
C.N.A.S	CAISSE NATIONALE DES ASSURANCES SOCIALES
C.N.R	CAISSE NATIONALE DES RETRAITES
C.A.M.E.G	COMPTOIR ALGERIEN DU MATERIEL ELECTRIQUE ET GAZIER
C.D.D	CONTRAT A DUREE DETERMINEE
C.D.I	CONTRAT A DUREE INDETERMINEE
S.E.E.G	SOCIETE DE L'ENGINEERING DE L'ELECTRICITE ET DU GAZ
C.E.E.G	COMPAGNIE DE L'ENGINEERING DE L'ELECTRICITE ET DU GAZ
C.N.R.T.L	CENTRE NATIONAL DE RESSOURCES TEXTUELLES ET LEXICALES
C.R.E.D.E.G	CENTRE DE RECHERCHE ET DE DEVELOPPEMENT DE L'ELECTRICITE ET DU GAZ
CSP	CATEGORIES SOCIAUX PROFESSIONNELLES
D.C.H	CAPITAL HUMAIN ET DU DEVELOPPEMENT DE L'ORGANISATION
DEUA	DIPLOME D'ETUDES UNIVERSITAIRES APPROFONDIES
DRH	DIRECTEUR DES RESSOURCES HUMAINES
E.D.F	ÉLECTRICITE DE FRANCE
E.G.A	ELECTRICITE ET GAZ D'ALGERIE
E.N.A.P	ENTREPRISE NATIONALE DES PEINTURES
E.L.I.T	EL DJAZAIR INFORMATION TECHNOLOGIE
E.P.I.C	ETABLISSEMENT PUBLIC A CARACTERE INDUSTRIEL ET COMMERCIAL
ETTERKIB	SOCIETE DE REALISATION D'INFRASTRUCTURES
F	TEST DE FISHER
F.O.S.C	FONDS DES ŒUVRES SOCIALES ET CULTURELS

FRH	FONCTION RESSOURCES HUMAINES
GMRH	GESTION ET MARKETING DES RESSOURCES HUMAINES
GRH	GESTION DES RESSOURCES HUMAINES
G.R.T.E	SOCIETE ALGERIENNE DE GESTION DU RESEAU DE TRANSPORT DE L'ELECTRICITE
G.R.T.G	LA SOCIETE ALGERIENNE DE GESTION DU RESEAU DE TRANSPORT GAZ
H.P.M	HOTEL LE MAS DES PLANTEURS
ICA	L'INDEMNITE DE CONGE ANNUEL
IEP	INDEMNITE D'EXPERIENCE PROFESSIONNELLE
IF.E.G	INSTITUT DE FORMATION EN L'ELECTRICITE ET DU GAZ
INERGA	SOCIETE DE TRAVAUX ET MONTAGE ELECTRIQUES
KAHRAKIB	SOCIETE DE MONTAGE INDUSTRIEL
KAHRIF	SOCIETE DE TRAVAUX D'ELECTRIFICATION
KANAGHAZ	SOCIETE DE REALISATION DE CANALISATIONS
M.E.I	SOCIETE DE MAINTENANCE DES EQUIPEMENTS INDUSTRIELS
M.P.V	MAINTENANCE PRESTATION VEHICULE
M.U.T.E.G	MUTUELLE GENERALE DES TRAVAILLEURS DES INDUSTRIES ELECTRIQUES ET GAZIERES
N	NOMBRE DES OBSERVATIONS
O.N.S	OFFICE NATIONAL DES STATISTIQUES
O.S	OPERATEUR DU SYSTEME ELECTRIQUE
P	SEUIL DE SIGNIFICATIVITE
PEE	PLAN D'EPARGNE ENTREPRISE
PEI	PLAN D'EPARGNE INTERENTREPRISES
PERCO	PLAN D'EPARGNE POUR LA RETRAITE COLLECTIVE
PME	PETITES ET LES MOYENNES ENTREPRISES
PRC	PRIME DE RENDEMENT COLLECTIF
PRI	PRIME DE RENDEMENT INDIVIDUEL
QPI	QUESTIONNAIRE DE LA PERFORMANCE INDIVIDUELLE
QRMC	QUESTIONNAIRE DE REMUNERATION ET DE MOBILISATION DES COMPETENCES
QRMT	QUESTIONNAIRE DE REMUNERATION ET DE MOTIVATION AU TRAVAIL
QSR	QUESTIONNAIRE DE SATISFACTION A L'EGARD DE LA REMUNERATION
R2	COEFFICIENT DE DETERMINATION LINEAIRE
R.E.F.E.C	REFERENTIEL D'EMPLOI ET DE COMPETENCES

RG	REMUNERATION GLOBALE
RH	RESSOURCES HUMAINES
ROME	REPERTOIRE OPERATIONNEL DES METIERS ET DES EMPLOIS
R.E	ROUIBA ECLAIRAGE
S.A.E.F	SOCIETE ALGERIENNE D'ECLAIRAGE ET DE FORCE
S.N.M.G	SALAIRE NATIONAL MINIMUM GARANTI
S.P.A	SOCIETE PAR ACTION
SAFIR	SOCIETE ALGERO-FRANÇAISES D'INGENIERIE
S.A.T.INFO	SOCIETE ALGERIENNE DES TECHNIQUE D'INFORMATION
S.D.A	SOCIETE ALGERIENNE DE DISTRIBUTION DE L'ELECTRICITE ET DU GAZ D'ALGER
S.D.C	SOCIETE ALGERIENNE DE DISTRIBUTION DE L'ELECTRICITE ET DU GAZ DU CENTRE
S.D.E	SOCIETE ALGERIENNE DE DISTRIBUTION DE L'ELECTRICITE ET DU GAZ DE L'EST
S.D.O	SOCIETE ALGERIENNE DE DISTRIBUTION DE L'ELECTRICITE ET DU GAZ DE L'OUEST
S.G.T	STATUT GENERAL DES TRAVAILLEURS
S.I.E	SURETE INTERNE D'ENTREPRISE
S.I.R.H	SYSTEME D'INFORMATION DES RESSOURCES HUMAINES
S.K.B	SHARIKET KAHRABA BERROUAGHIA
S.K.D	SHARIKET KAHRABA KOUDIET EDDRAOUCH
S.K.M.K	SHARIK KHADAMET MOUHAOUILAT KAHRABAIA
S.K.S	SHARIKET KAHRABA SKIKDA
S.K.T	SHARIKET KAHRABA TERGA
S.K.T.M	SHARIKET KAHRABA OUA TAKAT MOUTADJADIDA
S.M.T	SOCIETE DE MEDECIN DU TRAVAIL DES INDUSTRIES L'ELECTRICITE ET GAZ
SONELGAZ	SOCIETE NATIONALE DE L'ELECTRICITE ET DU GAZ
S.O.P.I.E.G	SOCIETE DU PATRIMOINE IMMOBILIER DES INDUSTRIES L'ELECTRICITE ET GAZ
S.P.A.S	SOCIETE DE PREVENTION ET D'ACTION EN SECURITE
S.P.E	SOCIETE ALGERIENNE DE PRODUCTION DE L'ELECTRICITE
SPSS	STATISTICAL PACKAGE FOR THE SOCIAL SCIENCES
T	TEST DE STUDENT
TRANSMEX	SOCIETE DE TRANSPORT ET DE MANUTENTION EXCEPTIONNELS DES EQUIPEMENTS INDUSTRIELS ET ELECTRIQUES
V.G.T	GLISSEMENT, VIEILLISSEMENT ET TECHNICITE
VIF	FACTEUR D'INFLATION DE LA VARIANCE

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	1
CHAPITRE 1 : REMUNERATION GLOBALE, ENJEUX STRATEGIQUES ET MODELES EXISTANTS ...	13
Introduction	13
SECTION 1 : REMUNERATION GLOBALE : CONCEPT STRATEGIQUE DE MULTIPLES ENJEUX	13
1. Stratégie de la rémunération : un élément incontournable de la stratégie de gestion des ressources humaines et de la stratégie globale d'entreprise.....	13
1.1. Définition du concept de la rémunération	14
1.1.1. Définition du concept de la rémunération sous l'approche économique	14
1.1.2. Définition du concept de la rémunération sous l'approche stratégique.....	16
1.2. Dimensions stratégiques de la rémunération	16
1.3. Choix possibles en matière de rémunération au regard des dimensions stratégiques	18
1.4. Construction de la stratégie de rémunération	20
2. Formes de la rémunération.....	22
3. Composantes de la rémunération	24
3.1. Rémunération directe	24
3.1.1. Salaire de base.....	24
3.1.1.1. Salaire de qualification	25
3.1.1.2. Salaire de compétence	26
3.1.2. Salaire de performance	27
3.1.3. Prime fixe et variable.....	28
3.2. Rémunération indirecte	29
3.2.1. Périphériques légaux	29
3.2.1.1. Intéressement	29
3.2.1.2. Participation	30
3.2.1.3. Epargne salariale	31
3.2.1.4. Actionnariat salarié	32
3.2.1.5. Plan d'option sur actions ou stock-options	32
3.2.2. Périphériques sélectifs	33
3.2.3. Périphériques statutaires	33
4. Modèles de rémunération individuelle	34
5. Rôles, objectifs et contraintes de la rémunération.....	35
5.1. Rôles de la rémunération	35
5.2. Objectifs de la rémunération	36
5.3. Contraintes de la rémunération.....	38
SECTION 2 : MODELES SUR LA REMUNERATION GLOBALE.....	40

1. Emergence des variables d'action salariales et des concepts de la rémunération globale et de la rétribution globale.....	44
1.1. Emergence des variables d'action salariales	40
1.2. Développement des concepts de rémunération globale et de rétribution globale.....	43
2. Rémunération globale et rétribution globale : quelles différences ?	44
2.1. Rémunération globale	44
2.2. Rétribution globale.....	44
2.3. Différence entre la rémunération globale et la rétribution globale	45
3. Typologies de la rémunération globale hors la vision RH	46
3.1. Modèle juridique	46
3.2. Modèle économique	47
3.3. Modèle social	48
3.4. Modèle financier	48
4. Rémunération globale : classification en gestion des ressources humaines	49
4.1. Modèle de Sire Bruno et David Philippe (1993)	50
4.2. Modèle de Gérard Donnadieu (1993)	52
4.3. Modèle de Michel Deguy (1989)	54
4.4. Modèle d'Émilie Audrey, Soufflet (2013)	54
4.5. Modèle de Renaud, Morin, Saint-onge, Morin et Forest (2016)	56
4.6. Modèle de Patrice Roussel (1996)	58
Conclusion	62
CHAPITRE 2 : PERFORMANCE AU TRAVAIL ET SES DETERMINANT : LES ENJEUX DE LA REMUNERATION GLOBALE	64
Introduction.....	64
SECTION 1 : PERFORMANCE AU TRAVAIL ET SES DETERMINANTS.....	64
1. De la performance organisationnelle à la performance au travail	65
1.1. Étymologie et évolution historique du terme performance	65
1.2. De la performance organisationnelle à la performance des individus au travail	65
2. Définition de la performance individuelle.....	67
2.1. Performance individuelle selon Motowidlo (2003)	67
2.2. Performance individuelle selon Campbell (1990)	68
3. Typologies de la performance individuelle	70
3.1. Performance selon le triptyque efficacité-efficience-effectivité	70
3.2. Performance dans la tâche	72
3.3. Performance contextuelle	73
3.4. Performance adaptative	74
4. Evaluation et mesure de la performance au travail	76
4.1. Evaluation de la performance au travail par les praticiens	76

4.2. Mesure de la performance au travail par les académiciens	77
5. Déterminants majeurs de la performance individuelle au travail : la satisfaction, la motivation et la compétence	79
5.1. Satisfaction.....	79
5.1.1. Définition de la satisfaction.....	79
5.1.2. Dimensions de la satisfaction au travail.....	80
5.1.2.1. Dimension liée au poste	80
5.1.2.2. Dimension organisationnelle	80
5.1.2.3. Dimension environnementale	81
5.1.2.4. Satisfaction intrinsèque	81
5.1.2.5. Satisfaction extrinsèque	82
5.1.3. Évaluation et mesure de la satisfaction au travail	82
5.1.4. Lien satisfaction et performance individuelle au travail	82
5.2. Motivation.....	83
5.2.1. Définition de la motivation	84
5.2.2. Dimensions de la motivation	84
5.2.2.1. Dimension liée au « self de l'individu »	85
5.2.2.2. Dimension liée à « l'environnement »	85
5.2.2.3. Dimension liée à la « relation individu et entreprise »	85
5.2.2.4. Motivation intrinsèque	86
5.2.2.5. Motivation extrinsèque	86
5.2.3. Évaluation et mesure de la motivation au travail	87
5.2.4. Lien motivation et performance individuelle au travail	87
5.3. Compétence.....	89
5.3.1. Définition de la compétence	90
5.3.2. Dimensions de la compétence	90
5.3.3. Types des compétences.....	92
5.3. 3.1. Compétences horizontales, verticales ou en profondeur.....	92
5.3. 3.2. Compétences requises et acquises	93
5.3. 3.3. Compétences utilisées et non utilisées	93
5.3.4. Evaluation et mesure de la compétence au travail.....	94
5.3.5. Lien compétence et performance individuelle au travail	95
SECTION 2 : ARMATURE THEORIQUE ET CADRE CONCEPTUEL.....	99
1. Positionnement scientifique	99
2. Contexte d'émergence du marketing RH	100
3. Définition du marketing RH.....	100
4. Mixte marketing RH : les quatre « P » et les cinq « C »	101

5. Démarche marketing RH et théories mobilisées : le marketing RH en vue des axes de la recherche	103
6. Positionnements théoriques et cadre conceptuel	105
6.1. Théorie de la divergence : lien rémunération-satisfaction-performance	105
6.1.1. Modèle unidimensionnel de la satisfaction à l'égard de la rémunération	106
6.1.2. Modèle multidimensionnel de la satisfaction à l'égard de la rémunération.....	108
6.2. Théorie des attentes : lien rémunération-motivation-performance.....	111
6.2.1. Théorie des attentes : la première version du modèle de Lawler et Porter (1968)	111
6.2.2. Théorie des attentes : la deuxième version du modèle de Lawler et Porter (1968)	117
6.2.3. Théorie des attentes : le modèle simplifié du comportement dans la théorie des attentes de Lawler et Nadler (1977)	119
6.3. Théorie des attentes : lien rémunération-compétence-performance	122
6.4. Armature théorique : phase de préparation du modèle conceptuel.....	124
7. Hypothèses et modèle de recherche	129
Conclusion	136
CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE	138
Introduction.....	138
SECTION 1 : REFLEXION EPISTEMOLOGIQUE ET DESIGN DE RECHERCHE	139
1. Préalable du design de la recherche : réflexion épistémologique.....	139
1.1. Paradigme épistémologique	139
1.2. Nécessité d'avoir une posture épistémologique pour le chercheur	139
2. Position de la méthodologie dans la réflexion épistémologique.....	140
3. Présentation des principaux paradigmes épistémologiques	140
3.1. Posture épistémologique positiviste	141
3.2. Posture épistémologique constructiviste.....	142
4. Difficultés rencontrées dans le choix de la posture épistémologique	143
5. Triangulation méthodologique et modes de raisonnement	144
5.1. Typologies de méthodes mixtes.....	145
5.1.1. Design convergent parallèle	145
5.1.2. Design séquentiel explicatif	145
5.1.3. Le design intégré.....	146
5.1.4. Design transformatif.....	147
5.1.5. Design multiphases	147
5.1.6. Design séquentiel exploratoire.....	148
5.2. Modes de raisonnement	149
SECTION 2 : DEMARCHE QUALITATIVE.....	152
1. Définition et caractéristiques de la recherche qualitative	152
2. Critères de validité de la recherche qualitative.....	153

2.1. Validité du construit	153
2.2. Validité interne.....	154
2.3. Validité externe	155
3. Méthode d’investigation : le choix d’une méthode des cas multiples	155
4. Protocole de recueil des données dans la recherche qualitative	158
4.1. Méthode d’entretien	158
4.1.1. Définition de l’entretien.....	158
4.1.2. Différentes techniques d’entretien.....	159
4.1.2.1. Discussion et choix d’entretien semi-directif centré.....	160
4.1.2.2. Structure générale d’un guide d’entretien et déroulement des entretiens	160
5. Taille de l’échantillon qualitatif	161
6. Technique de traitement et d’analyse des données qualitatives : le choix de la technique d’analyse de contenu	162
7. Condensation et catégorisation des données : utilisation du logiciel Nvivo 10	164
SECTION 3 : DEMARCHE QUANTITATIVE.....	166
1. Questionnaire en tant qu’instrument principal de recherche	166
2. Etapes de la démarche quantitative	166
3. Elaboration du questionnaire.....	168
3.1. Précision des objectifs du questionnaire	169
3.2. Échelles de mesure des concepts étudiés	169
3.2.1. Échelles de mesure de la satisfaction à l’égard de la rémunération	170
3.2.2. Échelles de mesure de la motivation par la rémunération	172
3.2.3. Échelles de mesure de la mobilisation des compétences par la rémunération	174
3.2.4. Échelles de mesure de la performance individuelle.....	176
4. Pré-test du questionnaire	178
5. Stratégies de constitution de l’échantillon de la recherche	179
6. Taille de l’échantillon et voie de collecte de données.....	180
7. Méthodes d’analyse des données	181
8. Logiciel d’analyse : SPSS 20.....	184
Conclusion	186
CHAPITRE 4 : ETUDE UN : PROPOSITION D’UN MODELE SUR LA REMUNERATION GLOBALE....	188
Introduction.....	188
SECTION 01 : PRESENTATION ET ETUDE DE LA MONOGRAPHIE DE L’ENTREPRISE SONELGAZ	188
1. Monographie de Sonelgaz.....	188
2. Evolution de la fonction RH au sein de Sonelgaz	192
3. Choix de l’entreprise.....	193
4. Localisation du champ d’intervention et des organisations étudiées.....	195

SECTION 02 : ESSAI DE CLASSIFICATION DES COMPOSANTES DE LA REMUNERATION GLOBALE	198
1. Rappel de l'objectif et de l'intérêt de l'étude un	198
2. Étude qualitative	198
2.1. Définition, déroulement et résultats de l'analyse documentaire	198
2.2. Définition, déroulement, traitement et résultats de l'étude par entretiens	201
2.2.1. Caractéristiques des répondants	202
2.2.2. Déroulement des entretiens : circonstances de la conduite des entretiens sur le concept de la rémunération globale	203
2.2.3. Technique de traitement des entretiens (l'encodage)	204
2.2.4. Analyse et discussion des résultats de la recherche qualitative de l'étude un	209
2.2.4.1. Description et analyse des variables relatives à la rémunération directe	211
2.2.4.1.1. Description et analyse de la variable rémunération fixe	212
2.2.4.1.2. Description et analyse des éléments de la « rémunération variable »	215
2.2.4.2. Description et analyse des variables relatives à la rémunération indirecte	220
2.2.5. Eléments de synthèse de l'étude qualitative et discussions des résultats.....	224
3. Étude quantitative via un questionnaire	227
3.1. Enquête de terrain	227
3.2. Réalisation de l'enquête.....	227
3.3. Élaboration, administration du questionnaire et description de l'échantillon	227
3.4. Méthode d'analyse et les résultats de classification des composantes de la rémunération globale	228
3.5. Eléments de synthèse et discussions des résultats qualitatifs et quantitatifs de l'étude un : proposition d'un modèle sur la rémunération globale.....	232
Conclusion	236
CHAPITRE 5 : ETUDE DEUX : PERFORMANCE INDIVIDUELLE AU REGARD DE LA SATISFACTION, DE LA MOTIVATION ET DE LA MOBILISATION DES COMPETENCES PAR LA REMUNERATION.....	238
Introduction.....	238
SECTION 1 : ANALYSE ET DISCUSSION DES RESULTATS DE L'ETUDE QUALITATIVE	238
1. Rappel sur l'objectif de l'étude deux et du cadrage théorique et méthodologique.....	239
2. Déroulement de la démarche qualitative et les caractéristiques des participants	241
3. Technique d'encodage	244
4. Analyse et discussion des résultats de l'étude deux	252
4.1. Satisfaction à l'égard de la rémunération globale et performance individuel	252
4.1.1. Perceptions de satisfaction (favorable et défavorable) à l'égard du montant de la rémunération directe ..	252
4.1.2. Perceptions de satisfaction (favorable et défavorable) à l'égard de la gestion et de la structure de la rémunération directe.....	254
4.1.3. Perceptions de satisfaction (favorable et défavorable) à l'égard du montant et la gestion des augmentations de la rémunération directe	257

4.1.4. Perceptions de satisfaction (favorable et défavorable) à l'égard du niveau et la gestion des augmentations de la rémunération indirecte	259
4.1.5. Conséquences de satisfaction (favorable et défavorable) envers la rémunération globale sur la performance individuelle.....	261
4.1.6. Système de valeur et préférence des salariés à l'égard de la satisfaction par rapport à la rémunération globale	263
4.2. Motivation par la rémunération et la performance individuelle.....	265
4.2.1. Perception des attentes efforts –performance	265
4.2.2. Perception des attentes performance-rémunération globale (favorable) dans le cadre de déploiement des efforts	266
4.2.3. Perception des attentes performance-rémunération globale (défavorable) dans le cadre de déploiement des efforts	268
4.2.4. Confrontation des données relatives à la motivation (favorable et défavorable) à l'égard de la rémunération variable	270
4.2.5. Perception de la valence (perceptions d'attractivité) des éléments de la rémunération globale dans le cadre de déploiement des efforts.....	271
4.2.6. Conséquence de la motivation (favorable et défavorable) par la rémunération sur la performance individuelle.....	272
4.2.7. Système de valeur et des préférences des salariés à l'égard de la motivation par la rémunération globale	274
4.3. Mobilisation des compétences par la rémunération et la performance individuelle	276
4.3.1. Perception des attentes compétences-performances	276
4.3.2. La perception des attentes performance-rémunération globale (favorable) dans le cadre de mobilisation des compétences	279
4.3.3. La perception des attentes performance-rémunération globale (défavorable) dans le cadre de mobilisation des compétences	281
4.3.4. Confrontation des données relatives à la perception favorable de mobilisation des compétences et à la perception défavorable de mobilisation des compétences à l'égard de la rémunération variable.....	284
4.3.5. Perception de la valence (perceptions d'attractivité) des éléments de la rémunération globale dans le cadre de mobilisation des compétences	285
4.3.6. Conséquence de mobilisation (favorable et défavorable) des compétences par la rémunération sur la performance individuelle	286
4.3.7. Système de valeur et des préférences des salariés à l'égard de la mobilisation des compétences par la rémunération globale	288
5. Discussion et enrichissement du modèle de recherche.....	292
SECTION 2 : ANALYSE ET DISCUSSION DES RESULTATS DE L'ETUDE QUANTITATIVE.....	297
1. Description de l'échantillon et de ses caractéristiques	297
2. Opérationnalisation des échelles de mesure des concepts.....	301
2.1. Opérationnalisation des échelles de la satisfaction à l'égard de la rémunération globale	302
2.2. Opérationnalisation des échelles de la motivation par la rémunération	304
2.3. Opérationnalisation des échelles de la mobilisation des compétences par la rémunération	307

2.4. Opérationnalisation des échelles de la performance individuelle	311
3. Analyses bi-variée : la corrélation de Pearson	313
3.1. Corrélation entre les facettes de la satisfaction à l'égard de la rémunération globale et la performance individuelle.....	313
3.2. Corrélation entre les facettes de la motivation par la rémunération globale et la performance individuelle	315
3.3. Corrélation entre les facettes de la mobilisation des compétences par la rémunération globale et la performance individuelle	317
4. Test d'hypothèses.....	319
4.1. Analyse de variance	320
4.1.1. Analyse de variance de la satisfaction à l'égard de la rémunération et la performance individuelle	320
4.1.2. Analyse de variance de la motivation par la rémunération et la performance individuelle	321
4.1.3. Analyse de variance de la mobilisation des compétences par la rémunération et la performance individuelle.....	322
4.2. Évaluation de l'ajustement du modèle de régression aux données	323
4.2.1. Évaluation de l'ajustement du modèle de régression de la satisfaction à l'égard de la rémunération variable et la performance individuelle	324
4.2.2. Évaluation de l'ajustement du modèle de régression de la motivation par la rémunération variable et la performance individuelle	325
4.2.3. Évaluation de l'ajustement du modèle de régression de la mobilisation des compétences par la rémunération variable et la performance individuelle	327
4.3. Évaluation de la variabilité expliquée par les modèles de régression	328
4.4. Évaluation des paramètres du modèle	330
4.4.1. Évaluation des paramètres des modèles de la satisfaction à l'égard de la rémunération et la performance individuelle.....	330
4.4.2. Évaluation des paramètres des modèles de la motivation par la rémunération et la performance individuelle	334
4.4.3. Évaluation des paramètres des modèles de la mobilisation des compétences par la rémunération et la performance individuelle	336
5. Discussion des résultats.....	339
Conclusion	342
CONCLUSION GENERALE	344
BIBLIOGRAPHIE	350
ANNEXES	369
LISTE DES TABLEAUX.....	387
LISTE DES FIGURES.....	391
LISTES DES ANNEXES	393
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS	394
TABLE DES MATIERES	397

Résumé :

Pour les praticiens, le management des rémunérations est un vecteur potentiel de la performance au travail. Conséquemment, cette recherche propose d'explorer l'effet de la rémunération globale sur la performance individuelle au regard des attitudes et des comportements visés comme objectifs par ce domaine. La recherche s'intéresse à analyser en particulier, l'impact de la satisfaction, de la motivation et de la mobilisation des compétences générées par les pratiques de la rémunération sur la performance individuelle. L'étude vise à répondre à deux objectifs principaux : (1) les caractéristiques de la rémunération globale dans la holding Sonelgaz et en particulier les attitudes recherchées par les responsables du management des ressources humaines lorsqu'ils mobilisent les éléments de la rétribution tangible ; et (2) les effets des attitudes manifestées par la rémunération globale sur la performance individuelle. Les attitudes concernées sont la satisfaction, la motivation et la mobilisation des compétences par les composantes de la rémunération. Nous nous attachons à examiner quels sont les leviers managériaux des sociétés algériennes en matière de rémunération globale dans une perspective de performance individuelle ? Le cadre conceptuel retenu est celui de la théorie de la divergence pour la satisfaction à l'égard de la rémunération et de la théorie des attentes pour la motivation et la mobilisation des compétences par la rémunération. Une troisième théorie est utilisée pour proposer des actions correctrices sur la base des perceptions des collaborateurs, il s'agit de la théorie de la justice organisationnelle. Pour mener cette recherche, nous avons choisi une méthodologie mixte et, plus précisément, un design séquentiel exploratoire. Les principaux résultats indiquent que la satisfaction, la motivation et la mobilisation des compétences par la rémunération variable et en particulier les éléments de salaires liés aux compétences et aux performances influencent positivement la performance individuelle.

Mots clés : Rémunération, satisfaction, motivation, compétence, performance individuelle.

« **The impact of components of total compensation on individual performance with regard to its determiners: satisfaction, motivation and competence** »

Abstract:

For practitioners, compensation management is a potential vector of job performance. As a result, this research aims to explore the effect of total compensation on individual performance in terms of attitudes and behaviors targeted by this field. This research is interested in studying the impact of the satisfaction, the motivation and the mobilization of the competences generated by the practices of the remuneration on the individual performance. The study aims to achieve two main objectives: (1) the characteristics of the total compensation in the Sonelgaz company and in particular the attitudes sought by the directors of the human resources management when they mobilize the elements of the tangible retribution; and (2) the effects of attitudes manifested by total compensation on individual performance. The attitudes concerned are satisfaction, motivation and mobilization of skills by the components of compensation. The research problem is the following: what are the managerial levers for Algerian companies in matters of total compensation from an individual performance perspective? The conceptual framework used is that of the divergence theory for satisfaction with pay and the theory of expectations for motivation and mobilization of skills through pay. A third theory is adopted to propose corrective actions based in the employees' perceptions, it is the theory of the organizational justice. To conduct this research, we chose a mixed methodology and, more specifically, an exploratory sequential design. The main results indicate that satisfaction, motivation and mobilization of skills by variable pay and in particular skills pay and performance pay have a positive influence on individual performance.

Key words: Remuneration, satisfaction, motivation, skills, individual performance.

" أثر الأجور على الأداء الفردي من خلال دراسة محدداته الرئيسية: الرضا، التحفيز والكفاءات "

المخلص :

إن إدارة الأجور هي جزء هام من تسيير الأداء الوظيفي. نظرا إلى هذه الفكرة المتبينة من طرف بعض المسيرين علي غرار البعض الآخر، يقترح هذا البحث استكشاف تأثير الأجور على الأداء الفردي من حيث السلوكيات التي يستهدفها هذا المجال. تهتم هذه الأطروحة بتحليل على وجه الخصوص تأثير الرضا، التحفيز، وتعبئة الكفاءات المنبثقة عن الأجور على الأداء الفردي. يهدف هذا البحث إلى تلبية هدفين رئيسيين: (1) خصائص مجال الأجور في شركة سونلغاز وخصوصا السلوكات و القدرات التي يسعى إليها مدراء إدارة الموارد البشرية عند استعمال أشكال مختلفة من الأجور. و (2) آثار السلوكيات الناتجة عن الأجور على الأداء الفردي. السلوكيات المعنية هي الرضا، التحفيز، وتعبئة المهارات من خلال نضام الأجور. تتمثل إشكالية البحث في ما يلي: ما هي العوامل الدافعة للشركات الإدارية الجزائرية في مجال الأجور من منظور الأداء الفردي؟ الإطار المفاهيمي المستخدم هو نظرية القيمة للرضا عن طريق الأجور ونظرية التوقع للتحفيز وتعبئة المهارات من خلال الأجور، بالإضافة إلى استعمال نظرية ثالثة والمتمثلة في نظرية العدالة التنظيمية من أجل اقتراح إجراءات تصحيحية بناء على تصورات الموظفين. لإجراء هذا البحث، اخترنا منهج التصميم الاستكشافي المتتابع. هذه الإستراتيجية تعتمد على جمع وتحليل البيانات النوعية أولاً ثم الانتقال إلى عملية جمع وتحليل البيانات الكمية من أجل اختبار الفرضيات ونموذج البحث. وتشير النتائج الرئيسية إلى أن الرضا والتحفيز وحشد الكفاءات من خلال الأجور المتعلقة بالمهارات والأجور المتصلة بالأداء، لها تأثير إيجابي على الأداء الفردي في نطاق العمل.

كلمات مفتاحية : الأجور ، الأداء الفردي، الرضا، التحفيز والكفاءات.