

**Les effets de la rémunération globale sur les déterminants psychologiques de la performance individuelle**

**The effects of total compensation on the psychological determinants of individual performance**

HADJ KADDOUR Nasreddine,\* KHIAT Assya\*\*,

*Received date: 15/08/2017*

*Accepted paper: 15/03/2018*

**Résumé**

Après une forte revendication des salariés et dans un souci de renforcement de la cohésion sociale et de modernisation du management des ressources humaines, les entreprises publiques algériennes ont revalorisé en premier lieu leur système de rémunération. Elles ont ensuite introduit dans leurs pratiques des systèmes de récompenses liées aux performances pour mettre l'accent sur les résultats. La question centrale qui se pose dans ce contexte de changement est : quels sont les effets des pratiques de la rémunération sur les déterminants psychologiques de la performance individuelle et quels sont les leviers d'action pour une gestion plus efficace des salaires dans le cadre de gestion axé sur les résultats ? Cet article présente une recherche portant sur l'analyse des effets des composantes de la rémunération globale sur les déterminants de la performance au travail et particulièrement sur la satisfaction et la motivation. À cette fin une méthodologie qualitative a été mobilisée en s'appuyant sur trois études de cas d'entreprises publiques algériennes du secteur énergétique et auprès d'un échantillon de 57 répondants. Les résultats démontrent que la rémunération variable liée à la logique des résultats, est une véritable problématique de GRH : les pratiques salariales adoptées et la manière dont les responsables mettent en application leurs procédures détériorent la satisfaction et la motivation au travail et ainsi la performance au travail.

**Mots clés :** Rémunération, satisfaction, motivation, performance individuelle, méthodologie qualitative.

**Astract**

After a strong demand by Workers and in a concern to strengthen social cohesion and modernization of human resources management, public enterprises in Algeria have first

---

\*Doctorant, Université d'Oran 2 - Algérie, nasreddinegmrh.p2@gmail.com.

\*\*Professeur, Université d'Oran 2 - Algérie, assya.khiat@gmail.com.

revalued their remuneration system. They then introduced performance-based reward systems in their practices to focus on results. The central question in this context of change is what are the effects of remuneration practices on the psychological determinants of individual performance and what are the levers of action for more efficient management of wages in the management framework Focused on results? This paper presents research on the effects of the components of total compensation on the determinants of performance at work and particularly on satisfaction and motivation. To this end, a qualitative methodology was mobilized based on three case studies of Algerian public companies in the energy sector and a sample of 57 respondents. The results show that the variable remuneration linked to the logic of the results is a real problem of HRM: the wage practices adopted and the way in which the managers implement their procedures deteriorate the satisfaction and the motivation to the work and thus the performance at work.

**Key words:** Remuneration, satisfaction, motivation, individual performance, qualitative methodology.

## INTRODUCTION

Durant les cinq dernières années, les entreprises publiques algériennes de différents secteurs d'activité, ont vu une forte revendication de leurs fonctionnaires envers les prestations RH (ressources humaines). Le premier élément soulevé à l'État pour revalorisation a été la rémunération. Cet événement a poussé le gouvernement à améliorer sa politique salariale notamment en termes de niveau des composantes de la rémunération globale dans un souci de cohésion sociale. 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). Généralement la rénovation s'est manifesté autour de la transposition des pratiques de gestion souvent inspirées du privé et 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 résultats.

Toutefois, en Algérie, 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). La gestion des ressources humaines de l'entreprise publique algérienne est une fonction en souffrance (Khat A., 2011). 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 investiguer le pouvoir des pratiques de la rémunération à motiver et à satisfaire les besoins des salariés et ainsi à les inciter à la performance individuelle au travail.

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 psychologiques de la performance individuelle, à savoir particulièrement la satisfaction et la motivation, afin d'élucider les perceptions et les comportements humains des organisations publiques à l'aune de la gestion par résultats. En résumé, la problématique peut se formuler autour de la question suivante : dans un contexte de revalorisation des éléments de la rémunération et d'introduction de la rémunération liée aux compétences et aux performances, quels sont les effets des pratiques de la rémunération globales sur les déterminants psychologiques de la performance individuelle et quels sont les leviers d'action pour un management plus efficace des salaires ? Pour mieux traiter cette problématique nous avons décidé de la subdiviser en quatre sous-interrogations : comment se caractérise la rémunération globale des entreprises publiques algériennes ? Comment la rémunération globale influence-t-elle la satisfaction et la motivation au travail ? Comment la satisfaction et la motivation 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 salaires dans la logique des résultats ?

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 publiques algériennes qui est marqué par la modernisation de la fonction ressources humaines. 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). 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. L'identification des points de tensions, nous permettront de proposer des actions correctrices pour améliorer le management des rémunérations.

Cette recherche vise deux objectifs. Dans un premier temps, il s'agit d'évaluer en premier lieu le pouvoir de la rémunération à satisfaire les salariés et à les motiver à la réalisation des performances. Dans un second temps, cette recherche a l'ambition d'expliquer ce qui empêche dans le management des rémunérations le salarié à être performant dans son travail.

Dans cet article, nous présentons tout d'abord une revue de la littérature sur la rémunération et sur les déterminants psychologiques de la performance individuelle, plus particulièrement la satisfaction et la motivation. Ensuite, nous aborderons le cadre théorique mobilisant les postulats de la divergence, la théorie des attentes et de la justice organisationnelle. Enfin, nous décrirons la démarche méthodologique, puis les résultats obtenus et leurs discussions.

### **Cadre conceptuel**

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). Les modes de rémunération pourraient expliquer 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 (Charles-Pauvers, Commeiras, Peyrat-Guillard, & Roussel, 2007; Igalens & Roussel, 1999). Le renouvellement des politiques et des pratiques de rémunération, ainsi que les enjeux de la rémunération en termes de satisfaction, de motivation et d'incitation à la performance

des salariés, expliquent l'importance et le mérite d'étudier ce domaine. La rémunération globale désigne, selon Gomez-Mejia & Welbourne (1988, p. 174), « le répertoire des choix possibles de rémunération accessibles aux gestionnaires qui peuvent, sous certaines conditions, avoir un impact sur la performance de l'organisation et l'usage efficace de ses ressources humaines ». Dans la littérature, les éléments de la rémunération sont considérés comme des variables d'action qui permettent d'améliorer la performance et d'atteindre les objectifs de la GRH (attraction, fidélisation, motivation, etc.). Autant que variable d'action, la rémunération liée aux résultats désigne la « rétribution dépendant des performances qui est allouée à des personnes et / ou à des groupes, soit sous forme d'une augmentation permanente de leur traitement de base, soit en tant que prime » (Perry, Engbers, & Jun, 2009, p. 42).

Cette recherche s'intéresse à deux déterminants psychologiques majeurs qui s'avèrent essentiels pour expliquer la performance au travail, il s'agit de la satisfaction et de la motivation (Charles-Pauvers, Commeiras, Peyrat-Guillard, & Roussel, 2007). La satisfaction et la motivation au travail apparaissent des concepts omniprésents dans les recherches en sciences de gestion et parmi les construits les plus mobilisés en gestion des ressources humaines (Le Flanchec, Mullenbach-Servayre, & Rojot, 2015; Fall & Roussel, 2016). Les travaux y sont abondants et menés depuis les études de Herzberg (1954, 1966). Toutefois, la satisfaction et la motivation restent à ce jour des thèmes d'actualité qui préoccupent les praticiens autant que les chercheurs (Fall & Roussel, 2016) notamment dans le contexte où « le charme entre entreprise et salariés est rompu » (Albert, et al., 2006, p. 17). Comprendre l'effet des composantes de la rémunération globale sur les déterminants de la performance au travail, représente un intérêt pour les praticiens afin d'ajuster les lacunes, améliorer les pratiques RH et ainsi optimiser la performance RH (Mekkioui & Ziani, 2015).

Interroger l'efficacité des pratiques de la rémunération globale sur les déterminants de la performance au travail, est l'un des objectifs visés dans cette étude notamment son pouvoir à satisfaire, motiver et inciter les salariés à la réalisation des résultats. En effet, la rémunération peut prendre plusieurs formes de rétribution : directe ou indirecte, individuelle ou collective, selon la compétence au lieu du poste occupé, en fonction du mérite plutôt que l'ancienneté, ou encore la reconnaissance des résultats réaliser sous formes de primes et/ou d'augmentation du salaire de base (Roussel, 1997). Nonobstant, les formes de récompenses axées sur les résultats utilisent des systèmes d'appréciation afin de prendre en considération le niveau de performance de chaque salarié. La rémunération liée aux résultats est une forme d'incitation

attribuée pour des performances acquises. Elle vise à rétribuer différemment les travailleurs, selon leurs contributions à l'organisation.

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. Leur 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 quel que 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.

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 en se basant sur l'analyse de leurs attentes.

Toutefois, 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 permette d'examiner l'effet de la rémunération sur la satisfaction et la motivation et ainsi sur la performance individuelle au travail (Fall & Roussel, 2016; Mesrar Elmire, 2009). 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 (St-Onge & Buisson, 2012), notamment pour analyser le décalage entre les pratiques adoptées par l'organisation publique et la rémunération perçue par les salariés (Brillet, Coutelle, & Hulin, 2013). La justice organisationnelle cherche à expliquer la perception des salariés sur le caractère juste ou injuste des pratiques salariales sur la base de quatre dimensions : la justice procédurale (perception de la justice dans les règles et les procédures déterminant la rétribution des éléments de la rémunération), la justice distributive (perception de la justice de distribution des rémunérations), la justice interpersonnelle (perception de la justice dans les rapports interpersonnels entre les salariés et les supérieurs hiérarchiques) et la justice informationnelle (perception de la justice dans la communication des informations sur les pratiques de rémunération de la part des supérieurs hiérarchiques). 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.

Ainsi comme armature théorique, cette étude est fondée sur les postulats de la théorie de la divergence (Lawler, 1971), de la théorie des attentes en intégrant les principes de la théorie de la justice organisationnelle. En nous appuyant sur la théorie de la divergence, nous supposons que la convergence ou la divergence entre la rémunération désirée et la rémunération reçue améliore ou détériore la satisfaction du salarié à l'égard des éléments de la rémunération globale. La satisfaction du salarié à l'égard des éléments de la rémunération globale va favoriser ou défavoriser la performance individuelle au travail. Quant à la théorie des attentes, « le choix de fournir ou non l'effort souhaité par l'entreprise résulte d'un processus motivationnel basé sur la perception du lien entre les efforts fournis, les objectifs de

performance réalisés et la récompense espérée. L'individu doit non seulement percevoir qu'il peut atteindre les objectifs de performance en ayant les capacités requises (attentes efforts-performances), mais aussi que ses efforts se traduiront par une juste reconnaissance financière (les attentes performances-résultats) en particulier quand celle-ci est fondée sur une évaluation subjective telle que la rémunération au « mérite ». Ainsi, si la rétribution passée ne reflète pas les attentes en matière d'effort réalisé et de récompense obtenue, les travailleurs peuvent alors accorder une valeur moins importante dans le futur à l'égard des systèmes incitatifs affaiblissant, voire annulant l'effet incitatif du dispositif » (Marsden, Belfield, & Benhamou, 2008, pp. 408-409). Cette théorie nous permettra d'identifier les attentes des salariés notamment pour repenser le système de reconnaissance des performances et afin de contribuer à l'optimisation générale du management axé sur les résultats. Ceci en analysant le système de valeurs d'un individu attribué au mode de reconnaissance de la performance (Guillot-Soulez & Soulez, 2011). En ce qui concerne la justice organisationnelle, ses quatre facettes permettent de connaître les sentiments de l'employé envers le rapport de ses contributions (par exemple ses performances) et les rétributions tangibles qu'il reçoit (par exemple la rémunération liée aux performances). Les dimensions de la justice organisationnelle cristallisent la satisfaction et la motivation des salariés par rapport à la rémunération globale. Plus les agents sont satisfaits par rapport aux principes de la justice organisationnelle, en termes de rémunération globale, plus ils tendent à être satisfaits, motivés et performants dans leur travail. Les quatre facettes de la justice organisationnelle sont les attributs qui vont être analysés pour améliorer le domaine des salaires.

## **Design de la recherche**

### **La démarche méthodologique**

Comme voie de recherche, Amar Fall (2014) suggère de réaliser une étude qualitative, pour mieux expliquer l'effet des pratiques de rémunération sur le bien-être, la motivation et de la performance en se basant sur les dimensions de la justice organisationnelle. 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). Dans le même sens, notre objectif est d'évaluer 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 on veut savoir ce qui empêche dans le domaine des salaires, le

salarié à être performant. 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 expliquer, de manière fine et contextualiser les effets des variables d'action de la rémunération sur les attitudes des salariés dans la logique de gestion axé sur les résultats. Les éléments liés au contexte sont essentiels à cette étude, qui se focalise sur les entreprises publiques. 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.

Terrain de recherche : les entreprises publiques du secteur énergétique

Pour apporter des éléments de réponse aux questions soulevées, ce travail de recherche s'appuie sur une étude de cas multiples (Wacheux, 1996) dans les entreprises publiques d'un secteur stratégique, celui des énergies d'électricité et du gaz. Ce groupe composé de quarante entreprises, joue un rôle important dans le développement économique et social de l'Algérie. Ces entreprises 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 organisations, augmentation du niveau du salaire, des primes et des indemnités, implantation d'un système d'information des ressources humaines (SIRH) 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.

### **Le choix du terrain**

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 également 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 de managérialisation entrant en résonance avec les objectifs de cette étude. Ce terrain représente une opportunité pour éclairer les construites de cette recherche où il reste encore du travail à faire et de questions encore largement non résolues. Ces entreprises n'ont pas été investiguées en matière de management des salaires dans une approche axée sur les résultats. 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.

Après l'abondant 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), 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 du privé. La politique salariale de ses entreprises est fondée sur cette loi. Par ailleurs, 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 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 pour la gestion publique pour mieux examiner les outils RH émanant de la gestion privée.

### **Méthode de collecte des données**

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 de rémunération 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 1h et 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. De plus, une observation non participante de 02 ans a été déployée par l'un des auteurs autant que salarié dans l'une des entreprises étudiées. Concernant les données secondaires, un ensemble d'informations sur les cas d'étude ont été recueillis : rapports d'activités, convention collective, avenant, directives, circulaires, notes internes classification, grade, structure, activité, politique de GRH, etc.

### **Caractéristiques de l'échantillon**

Le choix des répondants a été effectué d'une manière aléatoire (Joye, 2011) avec la prise en compte de quelques critères de diversification (classification dans la grille des salaires, âge, genre, niveau d'instruction et de statut). Le nombre des répondants a été fixé à partir du principe de saturation (Yin, 1994). Au total, nous avons effectué 57 entretiens semi-directifs d'une durée moyenne de 1h et 30 minutes. Le groupe d'agents étudié est composé de 43 hommes et 14 femmes. Ils ont une ancienneté moyenne de 9.80 ans. 43 des répondants ont moins de 11 ans d'ancienneté et 6 plus de 20 ans. L'échantillon se décompose en 15 cadres, 21 agents d'exécution et 21 agents de maîtrise .

### **Traitement des données qualitatives**

Au cours des entretiens, nous avons fait appel à la technique de la reformulation et de relance (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 7.0. 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 d'examiner les effets 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 et performance) et du caractère favorable ou défavorable de l'argument sur les déterminants de la performance individuelle en fonction des pratiques de la rémunération globale. Le tableau 1 ci-dessous illustre quelques extraits sur les catégories et les sous-catégories construites à la suite d'un codage par l'option hiérarchie de nœuds sous NVIVO.

Verbatims	Catégorie et sous-catégorie correspondantes
<p>« C'est la catégorie qui gère la rémunération fixe. Tu 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 ».</p>	<p>La rémunération fixe</p> <p>La satisfaction par les variables d'action de la rémunération fixe</p> <p>Défavorable</p>
<p>« 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). Elle est devenue ne vaut rien de tout (silence de réflexion) 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 cirières d'évaluation, le problème est lié à la personne qui évalue. »</p>	<p>La rémunération variable</p> <p>La satisfaction par les variables d'action la rémunération variable</p> <p>Défavorable</p>

<p>« 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.»</p>	<p>La rémunération indirecte</p> <p>La satisfaction par les variables d'action la rémunération indirecte</p> <p>Favorable</p>
<p>« Bien sûr, la rémunération est la devise pour le travail. Quand je suis, bien reconnu pour mon travail, bien payer et récompenser d'une manière juste, je donne le meilleur de moi-même. »</p>	<p>La satisfaction par les variables d'action la rémunération globale</p> <p>La performance individuelle</p> <p>Favorable</p>
<p>« 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. »</p>	<p>Action correctrice des variables d'action de la rémunération globale pour favoriser la satisfaction et la performance individuelle</p>
<p>« 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 fixe.»</p>	<p>La rémunération fixe</p> <p>La motivation par les variables d'action la rémunération fixe</p> <p>Défavorable</p>
<p>« Les primes et les promotions, elle ne prend 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. En matière de prime et salaire variable, la société ne donne pas d'importance. Et c'est pour</p>	<p>La rémunération variable</p> <p>La motivation par les variables d'action la rémunération variable</p> <p>Défavorable</p>

<p>ça qu'il n'y a pas une mentalité de concurrence. Il n'y a pas de concurrence. Si on juge la personne vraiment sur ces compétences et on donne vraiment un apport bien à la partie variable, on va booster les performances des gens. On va directement distinguer les bons des moins. Bons pour ne pas dire autre chose, des bons des moins bons. On va peut-être les pousser, le bon à faire mieux et le moins bon à se rapprocher un peu. »</p>	
<p>« 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 ?»</p>	<p>La motivation par les variables d'action la rémunération globale</p> <p>La performance individuelle</p> <p>Défavorable</p>
<p>« 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. »</p>	<p>Action correctrice des variables d'action de la rémunération globale pour favoriser la motivation et la performance individuelle</p>

**Tableau. 1 Extrait des codes sous NVIVO**

La conception de la rémunération globale des agents publics du secteur énergétique

La rémunération globale des entreprises en cas d'étude 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. Ces trois catégories de la rémunération (fixe, variable et indirecte) sont les variables d'action qui vont être analysées sur la performance individuelle et ses majeurs déterminants à savoir la satisfaction et la motivation.

## **RESULTATS OBTENUS ET LEUR DISCUSSION**

### **Résultats**

L'analyse des données qualitatives 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. Cette politique salariale relève de la culture égalitariste socialiste et du modèle à statut (Martory & Crozet, 2016). Quant à la rémunération liée aux performances, elle est définie sur la base de l'augmentation du salaire de base et des primes individuelles, collectives et organisationnelle. L'objectif de ces formes de rétribution est de motiver le salarié en vue des performances futures d'un côté et de satisfaire les besoins des salariés en termes de reconnaissance et de récompense. Toutefois, la rémunération des travailleurs est concentrée sur la partie fixe (le salaire de base et les compléments salariaux), alors que 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 et la récompense des performances.

Sur la base de l'observation des perceptions de divergence ou de convergence des facettes de la justice organisationnelle en termes de rétribution des éléments de la rémunération globale, la rémunération fixe n'améliore pas la satisfaction et la performance au travail. En effet, plus les salariés ont tendance à percevoir une injustice par rapport à la distribution de la rémunération fixe, plus ils tendent à être non satisfait à l'égard de cette forme de rétribution (justice distributive). Dans cette situation, ils adoptent un comportement de retrait pour ajuster le sentiment d'injustice. Cet acte influence la performance au travail. En ce qui concerne la rémunération variable, elle n'améliore pas la satisfaction ni la performance au travail à cause du sentiment d'injustice sur la qualité du traitement interpersonnel (justice interpersonnelle) et dans l'application des procédures (justice procédurale). Ceci amène les salariés à adopter des attitudes de régulation et un comportement déviant pour ajuster l'écart de leur perception. Cela influence la performance individuelle au travail. Seules les augmentations de salaire liées

à la réalisation des performances qui favorisent la satisfaction et la performance, si cette rétribution est appliquée correctement en se basant sur les règles prescrites (justice procédurale) d'une part, et d'une manière efficace (justice interpersonnelle) d'autre part. Concernant les éléments de la rémunération indirecte, celle-ci améliore la satisfaction, mais pas la performance individuelle au travail, car les salariés ne voient pas un lien clair entre leur travail et la rétribution de ses éléments salariaux.

Les salariés 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 effort-performance de la théorie des attentes est remplie. 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. En effet, les salariés attachent un attrait à ces formes de rétribution. La valence accordée à ces éléments salariaux motive et incite les salariés à la réalisation des performances 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. 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 salariés sur les critères de mobilisation de compétence, de déploiement d'efforts et de réalisation des performances. Le lien entre ces formes de rémunération et le travail fourni, est presque inexistant.

À partir de ses constats, l'organisation publique est censée repenser sa posture 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 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 performances en évitant toutes formes de favoritisme, 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 résultats.

### **Discussions**

Les résultats de la recherche qualitative montrent a priori que les composantes de la rémunération variable représentent une source majeure d'insatisfaction et de démotivation aux yeux des employés. Ceci est cristallisé par : 1) la non-application par rigueur des règles et des procédures qui régissent les éléments de la partie variable de la rétribution (sur l'aspect de la justice procédurale) d'une part, et la manière dont sont évaluées les performances (sur l'aspect de la justice interpersonnelle), 2) l'introduction des systèmes de récompenses fondés sur la logique de la péréquation des résultats (sur l'aspect de la justice distributive qui met en question la légitimité de la répartition des récompenses liées aux résultats organisationnels), et 3) le plafonnement dans la classification d'emploi et des salaires (sur l'aspect de la justice distributive qui procure le phénomène de stagnation des agents classés en catégories de maitrises et d'exécutions et parfois des cadres).

Le sentiment d'aplatissement des carrières génère chez les catégories de maitrises et d'exécution un sentiment de stagnation dans le poste et la grille de salaire. Un phénomène qui engendre des problèmes de motivation (Audier, Bacache-Beauvallet, Courtioux, & Gautié, 2015). La perception de l'injustice sur le traitement interpersonnelle et procédural, pousse le fonctionnaire à être vigilants sur la rétribution des composantes de la rémunération et surtout celles qui avaient comme objectif la récompense des performances réalisées. Cette situation amène les fonctionnaires à adopter un comportement de retrait et un engagement minimal dans le but de réduire tout sentiment d'injustice ou d'iniquité. La politique salariale reste cantonnée à l'idéologie traditionnelle égalitariste rétive à toute forme de différenciation de la logique managériale.

Le management salarial tel qu'il est pratiqué aux niveaux tactique et opérationnel dans ses entreprises, ne donne pas l'autonomie et le pouvoir de réagir aux individus et aux équipes de travail. C'est un système fondé sur la motivation contrôlée où les actions des employés sont guidées par la pression pour se mettre à travailler (Deci & Ryan, 2008). Cette approche est utilisée par les responsables pour modifier à court terme des comportements ou des résultats (St-Onge, Haines III, Aubin, Rousseau, & Lagassé, 2005). Ce système ne donne pas aux agents le choix à prendre des initiatives et de pencher d'avance sur la réalisation des performances dans un souci d'éviter les sanctions et les punitions. Les modes de rémunération tel qu'« il en existe dans l'administration publique, continuent d'entretenir chez le personnel un esprit calculateur qui incite, dans l'application de l'effort individuelle, à faire basculer les résultats du côté, non pas des objectifs de départ de l'organisation, mais de ses modes de rémunération et de reconnaissance » (Mazouz, 2008, p. 30).

## CONCLUSIONS

La question de l'effet des pratiques salariales sur les déterminants de la performance au travail, est une problématique prégnante en gestion des ressources humaines. Cette étude dédiée aux entreprises publiques du secteur énergétique a souhaité en premier temps apporter une réponse sur la composition de la rémunération globale et les caractéristiques des pratiques salariales à l'aune de la modernisation de la gestion des ressources humaines et l'introduction des pratiques salariales orientées vers la gestion axée sur les résultats. Dans un deuxième temps, cette étude a voulu élucider l'impact de la rémunération sur la satisfaction et la motivation comme déterminant majeur de la performance individuelle au travail. Enfin, la recherche a tenté de proposer des actions correctrices pour le domaine des salaires sur la base des suggestions des acteurs praticiens pour susciter des comportements positifs allant dans le sens de la réalisation des niveaux supérieurs de performances et favorisant ainsi la gestion axée sur les résultats.

La littérature admet que les incitations influencent sur la motivation, la performance individuelle au travail, voire la performance de l'entreprise (Fall & Roussel, 2016). Elle accepte également que les anticipations en termes d'augmentation du salaire ont un impact sur la satisfaction au travail (Le Flanchec, Mullenbach-Servayre, & Rojot, 2015). En ce qui concerne cette recherche et dans la logique de la gestion axée sur les résultats, la rémunération liée aux performances peut satisfaire et motiver les salariés dans l'exercice de leur travail et ainsi à la réalisation des performances quand les augmentations reconnaissent les efforts et les

compétences mobilisées d'une façon juste et en tenant compte de l'application des règles de l'art. En effet, aux yeux des salariés, la qualité du traitement interpersonnel et le respect des normes de rétribution liées aux performances, légitime le management axé sur les résultats.

Cette recherche à un apport sur le plan théorique et managérial. L'apport théorique de ce travail de recherche est d'avoir montré la pertinence du construit de la rémunération globale, regroupant plusieurs composantes d'un côté et leurs impacts sur la performance individuelle et ses majeurs déterminants à savoir la satisfaction et la motivation dans une conception humaniste d'un autre côté. Cette étude vient compléter les recherches récentes qui mettent en perspective l'analyse des pratiques de rémunération sur la base des dimensions de la justice organisationnelle (Fall, 2014) et notamment celles dédiées aux entreprises publiques algériennes (St-Onge & Buisson, 2012). Ceci en prenant en considération la vision d'un management public modernisé axé sur les résultats et dans le contexte actuel marqué par la rationalisation des dépenses (Mehtoul, 2016) et à la mise en place des pratiques RH incitant à l'efficacité et à la performance (Ramdani, Mellahi, Guermat, & Kechad, 2014).

L'apport managérial de ce travail de recherche se manifeste autour de l'utilisation de la rémunération comme outil de pilotage de la performance individuelle au travail. Ceci en dotant les praticiens des informations sur la réalité des effets de la rémunération sur les déterminants majeurs de la performance individuelle, à savoir la satisfaction et la motivation et des actions correctrices sur la base des perceptions des agents publics. En effet, cette recherche exploratoire a permis d'obtenir des informations ciblées quant aux attitudes des salariés en termes de satisfaction et de motivation à l'égard de la rémunération. Elle a tenté également de dégager des informations sur la perception des agents quant aux actions correctrices du domaine salarial dans une visée d'atteinte des résultats organisationnels. Comblant les lacunes salariales grâce aux opinions et aux suggestions des salariés à travers les dimensions de la justice organisationnelle, semble constituer un levier pour instaurer une culture de management axé sur les résultats sur la base des pratiques salariales. Dans cette optique, et comme synthèse sur les premiers résultats de cette étude qualitative, les gestionnaires publics sont censés prendre en considération la qualité des échanges interpersonnels et mettre en application les procédures qui régissent le traitement des salaires pour favoriser la satisfaction, la motivation et la performance au travail.

Cette étude n'est pas exempte de limites. Le premier élément à soulever est que ce travail est fondé sur la subjectivité des acteurs. La subjectivité ne résout pas tous les problèmes (Arca &

Caravita, 1933) parce qu'elle limite la validité du travail de recherche. Le deuxième point est que l'échantillon de la démarche qualitative ne contient que 6,75% des répondants par rapport au nombre total des effectifs de l'exercice 2014 (soit : 84 438) de l'ensemble des entreprises qui constituent le secteur énergétique, ce qui limite ainsi la représentation des données et des résultats. Néanmoins, cette étude peut faire l'objet que d'une généralisation analytique (Yin, 1994).

Dans le but de pallier ces limites, nous envisageons un prolongement à cette étude en visant un nombre de répondants plus élevé dans les organisations en cas d'étude. Ceci pour généraliser les résultats de cette recherche sur l'ensemble des entreprises publiques du secteur énergétique. Il serait donc judicieux de continuer la recherche sur la base d'une démarche quantitative à travers l'administration d'un questionnaire assurant ainsi l'objectivité et la généralisation statistique. En effet, cette recherche est en cours de réalisation, nous avons présenté dans cette communication que les premiers résultats issus de l'analyse des données qualitatives. Cette étude s'est focalisée sur des thèmes sensibles et complexes. Pour parvenir à éviter toute menace (d'intrusion, de confiance, d'échantillonnage, etc.) qu'elles peuvent générer sur les acteurs concernés par l'étude (chercheurs et participants), nous nous orienterons sur une démarche mixte. Ce qui implique de combiner les éléments de la démarche quantitative et qualitative à des fins de compréhension et de corroboration (Condomines & Hennequin, 2014). C'est ce que nous opterons dans le cadre d'une future recherche dans le but de doter les gestionnaires publics d'un cadre de réflexion plus large concernant les perceptions et les comportements des salariés à l'égard de la rémunération et des actions correctrices favorisant le management salarial axé sur les résultats.

## REFERENCES

- [1] Aghrout, A., & Zoubir, Y. H. (2012). Algérie : des réformes politiques pour éluder le "printemps arabe". *Alternatives sud*, vol. 19, 137-152.
- [2] Albert, E., Bournois, F., Duval-Hamel, J., Jacques, R., Roussillon, S., Sainsaulieu, et al. (2006). *Pourquoi j'irais travailler*. Paris : Editions Eyrolles.
- [3] Arca, M., & Caravita, S. (1933). Le constructivisme ne résout pas tous les problèmes. *ASTER N° 16. Modèles pédagogiques 1*. INRP, Paris, 77-101.

- [4] Arnaud, S., Frimousse, S., & Peretti, J. M. (2008). Un marketing gestionnaire des personnes: implications et enjeux. 19ème Congrès de l'AGRH, 01-19.
- [5] 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.
- [6] Boutaleb, K. (2012). Les politiques des salaires poursuivies en Algérie: une quête contrariée d'efficience. 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/BOUTALED.pdf](http://www.cread-dz.org/cinquante-ans/Communication_2012/BOUTALED.pdf), 01-26.
- [7] 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.
- [8] 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.
- [9] 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*, 97-150.
- [10] 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.
- [11] Condomines, B., & Hennequin, E. (2014). Studying sensitive issues: the contributions of a mixed approach. *RIMHE: Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, no 5, 03-19.
- [12] David, A. (1999). Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion. Actes de Conférence de l'Association internationale de management stratégique, 01-23.
- [13] Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Favoriser la motivation optimale et la santé mentale dans les divers milieux de vie. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, vol. 49, no 1, 24-34.

- [14] Drapeau, M. (2004). Les critères de scientificité en recherche qualitative. *Pratiques psychologiques*, vol. 10, no 1, 79-86.
- [15] 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.
- [16] 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.
- [17] Gomez-Mejia, L. R., & Welbourne, T. M. (1988). Compensation strategy: An overview and future steps. *Human resource*, vol. 11, no 3, 173-189.
- [18] Guillot-Soulez, C., & Soulez, S. (2011). L'analyse conjointe: présentation de la méthode et potentiel d'application pour la recherche en GRH. *Revue de gestion des ressources humaines*, no 2, 33-44.
- [19] 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.
- [20] Joye, D. (2011). Chapitre 8. Échantillonnage et pondération. In : *La France dans les comparaisons internationales*. Presses de Sciences Po (PFNSP), 141-152.
- [21] 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.
- [22] Lawler, E. (1971), *Pay and Organizational Effectiveness: a Psychological View*, New York.
- [23] 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.

[24] 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.

[25] 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.

[26] Marsden, D., Belfield, R., & Benhamou, S. (2008). Rémunérations incitatives et modèle salarial en France et en Grande-Bretagne. in Thomas Amossé et al., *Les relations sociales en entreprise*, La Découverte « Recherches », 399-421.

[27] Martory, B., & Crozet, D. (2016). *Gestion des Ressources Humaines : Pilotage social et performances*. Paris: 9ème édition Dunod.

Mazouz, B. (2008). *Le métier de gestionnaire public à l'aube de la gestion par résultats : nouveaux rôles-nouvelles fonctions-nouveaux profils*. Québec : PUQ.

[28] Mbengue, A., & Vandangeon-Derumez, I. (2007). Analyse causale et modélisation. In Thiétart, R. A, *Méthodes de recherche en management*. Dunod, Paris, 335-372.

[29] Mebtoul, A. (2016). Rationalisation des dépenses et demande sociale. Récupéré sur <http://capalgerie.com/2016/09/06/rationalisation-des-depenses-et-demande-sociale/>

[30] Mekkioui, S., & Ziani, N. (2015). La rémunération un outil de développement des ressources humaines. *Revue algérienne de développement économique*, n° 3, 01-15.

[31] 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.

[32] Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1991). *Qualitative Data Analysis*. (2nd Ed), Thousand Oaks, Sage.

[33] Mucchielli, R. (1998). *Entretien de face à face dans la relation d'aide*. Paris: ESF.

[34] Perry, J. L., Engbers, T. A., & Jun, S. Y. (2009). Back to the Future? Performance-Related Pay, Empirical Research, and the Perils of Persistence. *Public Administration Review*, vol. 69, no 1, 39-51.

- [35] 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.
- [36] 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*, Poitiers, 703-710.
- [37] Roussel, P. (1997). La rémunération individuelle : l'approche française de la rémunération au mérite. *Actes de l'AGRH*, Montréal, 526-536.
- [38] Scouarnec, A., & Yanat, Z. (2000). Regards sur les pratiques de gestion des ressources humaines en Algérie et au Maroc. *Acte AGRH*, Paris, 01-15.
- [39] 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.
- [40] Soufyane, F., & Peretti, J.-M. (2005). « Apprentissage stratégique des pratiques de GRH, internationalisation des firmes et espace euro-maghrébin ». *Management& Avenir*, /3 (n° 5), 45-61.
- [41] St-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/Gestión Internacional*, vol. 16, no 3, 75-91.
- [42] St-Onge, S., Haines III, V. Y., Aubin, I., Rousseau, C., & Lagassé, G. (2005). Pour une meilleure reconnaissance des contributions au travail. *Gestion* 2005/2 (Vol. 30) , 30(2) (89-101), 89-101.
- [43] Strauss, A., & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research* (Vol. 15). Newbury Park, CA: Sage.
- [44] 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, 47-71.

- [45] Tabeti, H., & Bendiabdellah, A. (2012). La rénovation des systèmes de rémunération dans les entreprises économiques algériennes (Cas de SONATRACH). *Revue organisation et travail*, N° 01, 27-39.
- [46] Teniou, A., & Benterki, A. (2014). Réformes de l'administration publique algérienne : Travers du passé et leçons internationales. *revue dirassat iqtissadiya*, 39-53.
- [47] Triki, A. (2010). *Epistémologie & méthodologie de la recherche*. Tunis: MIP.
- [48] Wacheux, F. (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*. Paris: Economica.
- [49] Yin, R. (1994). *Case study research, design and methods*. 2nd. Newbury Park, Sage Public