

Thème :

## Les rémunérations : Un facteur de motivation au travail dans les entreprises. Cas de l'E.NA.P

**Présentée et soutenue par :**

M<sup>elle</sup> TAIEBI Khadîdja

**Sous la direction de :**

M<sup>r</sup> BOUYACOUB Ahmed

Professeur à l'université d'Oran

**Co -direction de:**

M<sup>r</sup> MEBTOUL Abderrahmane

Maître de conférences (A)

**Jury:**

**Président:** M.FEKIH Abdelhamid-Maitre de conférences (A)-Université d'Oran

**Rapporteur :** M.BOUYACOUB Ahmed-Professeur- Université d'Oran

**Co-rapporteur:** M<sup>r</sup> MEBTOUL Abderrahmane -Maître de conférences (A)-U. d'Oran

**Examineur :** M.EL AFFANI Amar-Maitre de conférences (A)-Université d'Oran

**Année universitaire 2009-2010**

« Le travail, c'est un œil qui voit, un cerveau  
qui pense et un muscle qui agit »

Albert DUCROCQ

## *Remerciements*

*Tout d'abord je tiens vivement à remercier Dieu.*

*Je remercie aussi mon encadreur M' Ahmed BOUYACOUB et  
co- encadreur M' Abderrahmane MEBTOUL qui ont voulu  
accepter de m'encadrer et de m'orienter dans la réalisation de ce  
mémoire.*

*Ainsi que mon encadreur de stage M' BENHADAD pour son aide et  
ses conseils durant mon stage.*

*J'adresse mes gratitudes envers tous ceux qui m'ont aidé de diverse  
façon à la réalisation de ce projet, à mes parents, mes frères et soeurs  
surtout à mon frère Abdelkader.*

*Aussi à tous les employés de l'ENAP en particulier :M' ZEGAI,  
ADDABENHADA, BENKRAMA, Amel, Salima, Senouci et  
Taher qui me facilite l'adaptation dans un endroit professionnel.*

TAIEBI Khadîdja

## *Dédicace*

*Je tiens à faire vénération de ce mémoire à mes chers parents qui m'ont toujours encouragé et soutenu durant mes études, ainsi qu'à mes frères, sœurs, mes neveux et mes nièces.*

*Aussi, je dédis ce travail à tous les employés de l'ENAP, ainsi que tous mes amis surtout à Djoher, Hakima, Souhila et Djamila.....*

## **Plan du travail :**

### **Introduction générale**

#### **Chapitre I : Le système des rémunérations**

##### **Introduction**

**Section 1 :** Généralités sur le système des rémunérations

**Section 2 :** La rémunération dans les pays du Maghreb

##### **Conclusion**

#### **Chapitre II : La motivation et la satisfaction au travail**

##### **Introduction**

**Section 1 :** La motivation et la satisfaction au travail

**Section 2 :** La relation entre la motivation et la rémunération

##### **Conclusion**

#### **Chapitre III : La motivation au travail au sein de l'ENAP**

##### **Introduction**

**Section 1 :** Présentation de l'entreprise.

**Section 2 :** l'organisation du travail.

**Section 3 :** Le contexte de l'entreprise.

##### **Conclusion**

### **Conclusion générale**

#### **Mots clés**

#### **Glossaire**

#### **Liste des sigles**

#### **Liste des tableaux**

#### **Liste des graphes**

#### **Liste des figures et des schémas**

#### **Références bibliographiques**

#### **Annexe**



**PDF**  
Complete

*Your complimentary  
use period has ended.  
Thank you for using  
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)



*Your complimentary  
use period has ended.  
Thank you for using  
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

# Introduction générale



*Your complimentary  
use period has ended.  
Thank you for using  
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

# Chapitre I

## Le système des rémunérations



Comme rappelé en préambule, la rémunération des salariés est considérée, dans la littérature managériale, comme l'un des principaux thèmes de la gestion des ressources humaines et de la gestion de l'entreprise tout court, à l'image des autres axes, en interaction et en interdépendance, de la gestion des ressources humaines que sont le recrutement, l'emploi, la formation, l'intéressement, la motivation au travail, la gestion des carrières et la promotion. La rémunération des salariés occupe une place prépondérante. Elle fait l'objet d'un débat récurrent au sein des organisations industrielles et commerciales. L'importance des enjeux qu'elle suscite lui confère une attention particulière.

Parmi les problèmes que l'entreprise Algérienne a hérités de l'ancien système économique, celui des ressources humaines est sans doute, le plus complexe et le plus difficile à gérer. Peu d'entreprises ont échappé à la crise économique qui frappe le pays. Les mutations économiques et sociales que connaît le pays actuellement, ont fait que la majorité des entreprises Algériennes se trouvaient confrontées à des conflits. Les différentes grèves observées par les collectifs étaient dues à des revendications spécifiques qui se justifient par l'absence des moyens d'assurer la rémunération de leurs travailleurs et pour lesquelles les préoccupations prioritaires sont beaucoup plus nombreuses.

Donc, l'amélioration des salaires est à la tête des préoccupations des représentants des travailleurs. Mais, il y a beaucoup plus le maintien de l'emploi, car la difficulté que traversent les entreprises les pousse notamment à chercher les moyens qui leur permettent de réduire les charges et les dépenses du personnel, en attendant de réunir l'ensemble des conditions favorisant le fonctionnement harmonieux de l'outil de production. Avec l'échec de statut général des travailleurs (S.G.T), l'entreprise Algérienne soumise à des contraintes d'environnement tant internationales que locales est appelée maintenant à s'adapter aux évolutions et à faire preuve de rupture avec l'ancien système économique et notamment la politique d'harmonisation et d'uniformisation des salaires. Les lois d'orientation sur l'autonomie de l'entreprise suivies des textes législatifs subséquents dans le domaine des relations du travail et notamment la loi cadre (90/11 du 21/04/1990) et le champ d'application des lois sociales, donnent le pouvoir à l'entreprise, de négocier les salaires dans le cadre d'une convention collective.

Ce chapitre sera scindé en deux sections :

La première expose les aspects liés à la rémunération et la deuxième traite la notion de la rémunération en macroéconomie.

### Le système de rémunération

n:

Du point de vue de la gestion, il existe plusieurs définitions, parmi lesquelles on cite :

- « La rémunération est le prix que paie l'entreprise pour obtenir un facteur de production dont elle a besoin, au même titre qu'elle paie pour obtenir d'autres facteurs de production (matières premières, technologies, besoin financiers, équipements,...) ». <sup>(1)</sup>
- « La rémunération consiste à payer une entité (personne physique ou morale, entreprise) en contrepartie d'un travail effectué, ou d'un service rendu » <sup>2</sup>.
- « Le total des rémunérations en espèces ou en nature que versent les employeurs à leurs salariés en paiement de travail accompli par ces derniers au cours de la période de référence des comptes ».
- D'après ces définitions, on conclut que : « **La rémunération est l'une des modalités de relation contribution, rétribution liant le salarié à l'entreprise** ».

## 2- Les trois aspects de la rémunération :

Les trois aspects qui viennent d'être étudiés (logique du marché, équité sociale, efficacité gestionnaire) se trouvent récapitulés dans le tableau ci-après. Celui-ci est bâti sur un découpage logique par grandes fonctions (économique, sociale, gestion des ressources humaines) qui redistribue un peu différemment les trois aspects et donne la traduction opérationnelle pour le gestionnaire de personnel.

C'est ainsi que la fonction économique recouvre à la fois les références au marché des qualifications (et donc des salaires), à la négociation salariale en régime fordisme, et aussi à la micro-économie d'entreprise au travers de la maîtrise de la masse salariale. La fonction sociale concerne le champ immense des croyances, des sentiments et des valeurs, lesquelles au travers de notions telles que justice sociale, équité, mérite personnel.

Le gestionnaire de personnel les rencontre, au moins comme contraintes, à chaque étape de mise en place d'une politique de rémunération.

<sup>1</sup> Guy Lautier, « les rémunérations » édition Maxima, Paris, 1993, P14

<sup>2</sup> Marbach Valerie, Evaluer et rémunérer les compétences, édition d'organisation, Paris, 1999.

concerne plus que le seul aspects ressources humaines sous le double volet du moyen/long terme avec l'optimisation des compétences des hommes, et du court terme au travers du thème très actuel de la motivation des hommes, de la performance..

Tableau N°1 : Les trois aspects de la rémunération

	Définition	Référence	traduction
<b>Economique</b>	d'un Rémunération { <ul style="list-style-type: none"> <li>*Contrepartie</li> <li>travail</li> <li>*Revenu</li> <li>*Coût</li> </ul>	*Marché, rareté (libéralisme) *Equilibre *Production/Consommation (fordisme) *Equilibre financier de l'entreprise	*Enquêtes salaires *Négociation salariale *Masse salariale
<b>Sociale</b>	Partage Rémunération Récompense	*Justice sociale *Equité collective *Mérite, équité individuelle	*Participation, intéressement. *Classification, grille de salaire. *Individualisation
<b>Gestionnaire</b>	Rémunération = Moyen de gestion des RH	*Optimisation de la RH *Motivation/implication des hommes	*Gestion des carrières (capacités, potentiels). *Performance individuelle et d'équité (bonus, augmentation individuelle).

Source : Guy Lautier, « les rémunérations » édition Maxima, Paris, 1993, P14

### 3. Terminologie en rémunération <sup>3</sup>:

Dans le domaine des rémunérations, plusieurs termes ont utilisés, comme la notion salaire, avantages sociaux, masse salariale.....

<sup>3</sup> Sekiou LAKHDAR et autres, « Gestion des ressources humaines », édition Deboeck université, 2<sup>ème</sup> édition 2001, p.159

Terme	Définition
<b>Salaire</b>	Rémunération directe du travail effectuer sur une base horaire, quotidienne, hebdomadaire ou en fonction de la production, régie explicitement ou implicitement par un contrat liant un salarié à un employeur.
<b>Avantages sociaux</b>	Partie de la rémunération que touche une personne en sus (en plus) de son salaire, sans nécessairement fournir un travail en conséquence, tels que la protection de la personne et du revenu,...etc.
<b>Traitement</b>	Rémunération sur une base annuelle dont le mode de versement peut se faire en différents intervalles. Exemple : traitement d'un PDG, d'un ministre,...etc.
<b>Salaire de base</b>	Montant versée au salarié, fondé sur un taux horaire, hebdomadaire, mensuel ou à la pièce, en ajoutant tous les autres avantages liés à l'emploi. Désigne aussi le salaire déterminé par l'exigence d'un emploi dans une classe d'échelle de salaire catégorie d'emploi.
<b>Masse salariale</b>	Montant globale de la rémunération directe ou indirecte consacrée par une organisation ou une industrie ou encore une économie nationale aux salariés durant une période donnée, généralement une année.
<b>Salaire réel</b>	Salaire qui vient à l'esprit lorsqu'on mesure et compare le pouvoir d'achat présent d'un salarié par rapport à celui d'une période antécédente donnée (généralement une année).
<b>Régimes d'incitation</b>	Stimulants sous forme pécuniaire ou autre qui poussent le salarié à augmenter sa performance ou à améliorer son comportement, tels que les bonus, les primes liées au travail à la pièce,...etc.
<b>Régimes d'intéressement</b>	Moyens par lesquels l'organisation associe ces salariés à des résultats économiques, par exemple, la remise d'actions, d'un supplément de salaire dû à la participation aux bénéfices.
<b>Salaire individualisé</b>	Salaire qui tient compte de la performance individuelle dans l'ensemble de la rémunération. La tendance veut que même dans une structure formelle de salaire, où on associe aux emplois des valeurs minimales et maximales, tout supplément du salaire de base soit attribué selon les régimes d'incitation et d'intéressement et non l'ancienneté, ni l'âge, ni l'augmentation du coût de vie du salarié.

Source : Sekiou LAKHDAR et autres, « Gestion des ressources humaines », édition Deboeck université, 2<sup>ème</sup> édition 2001, p.159<sup>4</sup>

<sup>4</sup> Sekiou LAKHDAR et autres, « Gestion des ressources humaines », édition Deboeck université, 2<sup>ème</sup> édition 2001, p.159

on <sup>5</sup>: Ce tableau décrit les différentes formes de la  
à journée de travail, à la pièce.....ect. Ainsi il explique les  
avantages et les inconvénients de chaque'une.

Tableau N°3 : Les formes de la rémunération

Formes	Description	Avantages	Inconvénients
<b>A la journée de travail</b>	L'unité de temps standard pour calculer le travail est l'heure, si on multiplie le nombre d'heures travaillées par un taux horaire fixe, on obtient le salaire, celui-ci doit englober les heures travaillées en dehors du cadre de la semaine normale, exemple : temps supplémentaire,...ect.	Salaire facile à calculer et à comprendre, gestion simple, pas trop de pression sur le salarié.	Pas beaucoup de motivation, ne considère pas la productivité supérieure, complique le calcul du coût unitaire de production.
<b>A la journée de travail mesurée</b>	Semblable à la journée de travail, sauf que les taux horaires sont révisés au fur et à mesure que le salarié prend de l'expérience. Chaque salarié est soumis à une évolution périodique en fonction de critères prédéterminés.	Salaire facile à calculer, le salarié est poussé à améliorer son rendement, feedback, de la part du supérieur	Arbitraire dans la pondération de certains facteurs, valorisation insuffisante de la dimension incitative.
<b>A la pièce</b>	Salaire calculé en fonction d'une certaine quantité produite, sans mettre de côté les normes de qualité.	Salaire facile à calculer et à comprendre, le salarié est incité fortement à produire plus, le calcul du coût unitaire de production est facile.	Stress plus grand chez le salarié, risque plus grand d'accidents du travail, danger que l'employeur conteste le taux ou le diminue si le salarié est syndiqué.
<b>A la tâche ou forfait</b>	Salaire établi pour l'exécution d'une certaine quantité de travail. Le prix du travail est fixé sous forme d'un acte de gré à gré déterminé à l'avance.	Clarté, simplicité dans le paiement du salaire après exécution de la tâche à la satisfaction de l'employeur.	certain risque de perdre de vue le temps requis pour exécuter la tâche.
<b>A la commission</b>	<b>Pue</b> : Au pourcentage du volume de vente durant une période donnée. <b>A l'unité</b> : Au pourcentage lié à chaque unité vendue. Le nombre d'unités vendues détermine le salaire. <b>Avec salaire de base</b> : Salaire de base garanti plus une commission au-delà d'un certain volume de vente fixé à l'avance.	Forte incitation à vendre, forte motivation liée à un grand contrôle sur le volume.	Peu de stabilité dans le revenu, stress accru sur la personne évaluée par rapport aux niveaux de ventes.
<b>Au pourboire</b>	Gratifications en argent ou sous un autre mode versé à une personne à titre d'appréciation pour des services rendus.	Dans certains pays, les pourboires sont partiellement fiscalisés.	Bien des controverses existent autour de cette forme de rétribution.

<sup>5</sup> Gérard Donnadiou, du salaire à la rétribution pour une nouvelle approche des rémunérations, 2<sup>ème</sup> Edition revue et augmentée, El Liaisons, 1993.

### Structure salariale :

La structure salariale et la rémunération direct sont généralement conçue à partir des opinions, des perceptions et des attitudes des salariés en place mais aussi à partir des contraintes des employeurs (ex : la rationalisation des coûts). Ils gagnent à être réaliste et réalisable.

- **Acquérir des ressources humaines compétentes :**

En offrant une rémunération comparable et même meilleure, il est possible d'attirer des personnes dont les qualifications permettront de maintenir, voire d'augmenter, les profits de l'organisation.

- **Prévenir la discrimination :**

La rémunération doit être équitable aux plans interne et externe de l'organisation et aucune discrimination ne devrait exister à l'égard des minorités visibles, des femmes, etc.

- **Conserver les ressources humaines performantes :**

La rémunération qui satisfait les salariés, c'est-à-dire une rémunération comparable à celle offerte sur le marché du travail et répondant aux qualifications de chacun des salariés, contribue à concurrencer adéquatement les autres organisations de façon à conserver les salariés performants.

- **Motiver les ressources humaines :**

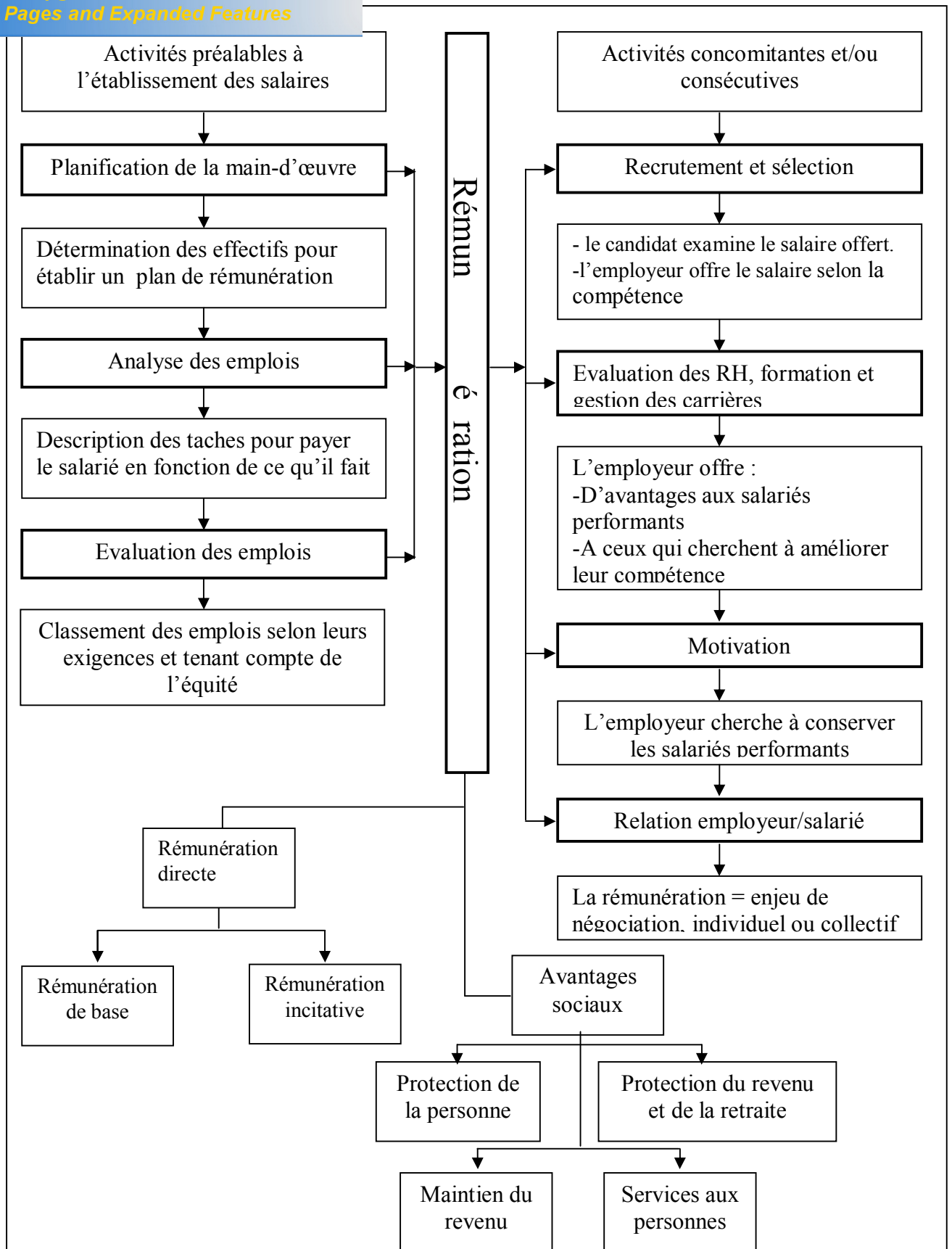
Une structure de rémunération motivante doit viser à établir un mécanisme de rétribution sous forme de primes d'incitation et d'intéressement pour récompenser les salariés qui œuvrent dans le sens des objectifs de l'organisation.

- **Respecter la législation et la rationalisation :**

Toute structure de rémunération établie doit être gérée en respectant la législation établit par l'état, les contrat signés avec les syndicat ou autres, etc., par exemple le respect du salaire minimum. Elle doit aussi viser à respecter la rationalisation des coûts de l'organisation, d'où la nécessité d'un contrôle qui apporte une progression à l'ensemble de l'organisation.

## 6. Lien de la rémunération avec les autres activités de la GRH

Rémunération avec les autres activités de la GRH<sup>6</sup>



<sup>6</sup> Gérard Donnadiou, du salaire à la rétribution pour une nouvelle approche des rémunérations, 2<sup>ème</sup> Edition revue et augmentée, El Liaisons, 1993

entre la rémunération globale et quelques autres activités de  
dent la fixation de la rémunération et d'autres qui sont en  
action après l'établissement de la rémunération.

**7. Les Facteurs de la rémunération :** Il existe deux types de facteurs :

### 7.1. Les Facteurs internes de rémunération :

- **Nature de l'emploi :**

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

- **Contribution du salarié :**

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

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

- **Capacité de payer :**

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

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

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

Les taux de rémunération ainsi établis laissent exister un rapport acceptable entre un travail payé à la pièce et un autre au temps écoulé, et ce, à l'intérieur d'une même catégorie d'emploi.



tement tout le marché du travail, au-delà des entreprises.

Les employeurs ajoutent leur rémunération pour s'assurer d'un bon recrutement et éviter les conflits avec leurs salariés.

### 7.2. Les Facteurs externes de rémunération :

#### ▪ Lois du marché :

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

#### Législation gouvernementale :

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

#### Coût de la vie :

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

Les syndicats ont trouvé des méthodes pour appliquer ce facteur au contrat de travail, exemple : une augmentation de salaires différée.

#### Structure industrielle du pays (ou de la région) :

Certains types d'industrie à technologie avancée ont des taux de rémunération qui ont tendance à être élevés, ce qui peut avoir des répercussions sur l'ensemble des industries se développant dans le même secteur géographique.

### s de rémunération :

Le système de rémunération a été adopté, l'entreprise n'est pas parvenue pour autant au bout de ses difficultés. Il s'agit en effet d'élaborer un système de rémunération qui sache respecter trois grands équilibres :

- **L'équité financière** : la masse salariale versée ne doit pas dépasser les capacités financières dont dispose l'entreprise.
- **L'équité interne** : tout sentiment d'injustice est perçu de la part des salariés comme porteur de soupçons et source de conflit et de démotivation.

L'équité est perçue sous deux angles :

- L'adéquation du rapport contribution et la rétribution du salarié.
  - Elle peut être appréhendée dans le cadre de la promotion des salariés. Il s'agit donc de la mobilité tantôt horizontale tantôt verticale.
- **L'équité externe** : Les salaires versés dans l'entreprise doivent être au moins égaux à ceux des concurrents. Le dessein est de fidéliser un minimum d'œuvre de l'entreprise.

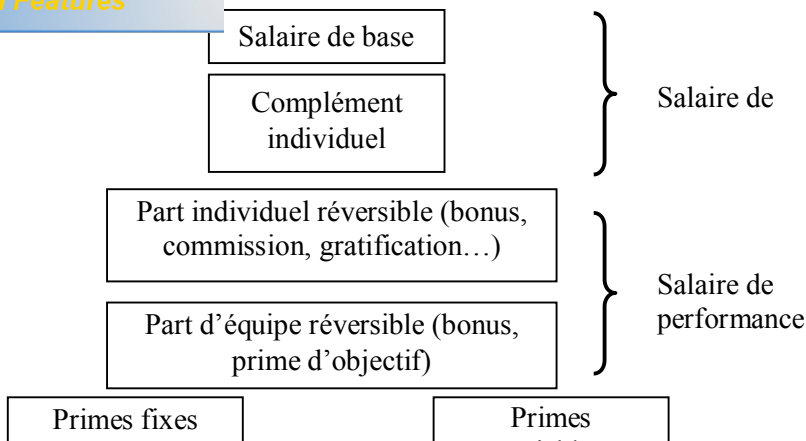
### 9. La pyramide des rémunérations :

Gérard Donnadiou a proposé un regroupement de la rémunération de base et des périphériques dans une pyramide des rémunérations :

Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

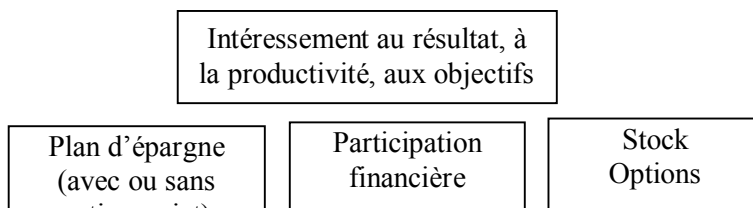
**LA PYRAMIDE DES REMUNERATIONS**

**LA REMUNERATION DIRECTE**



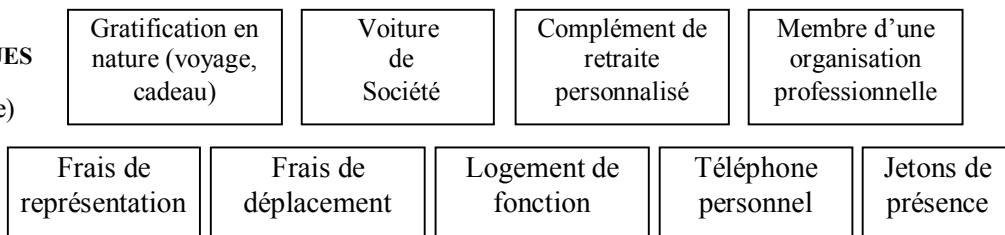
**LES PERIPHERIQUES LEGAUX**

(Monétaires)  
(Immédiats ou différés)



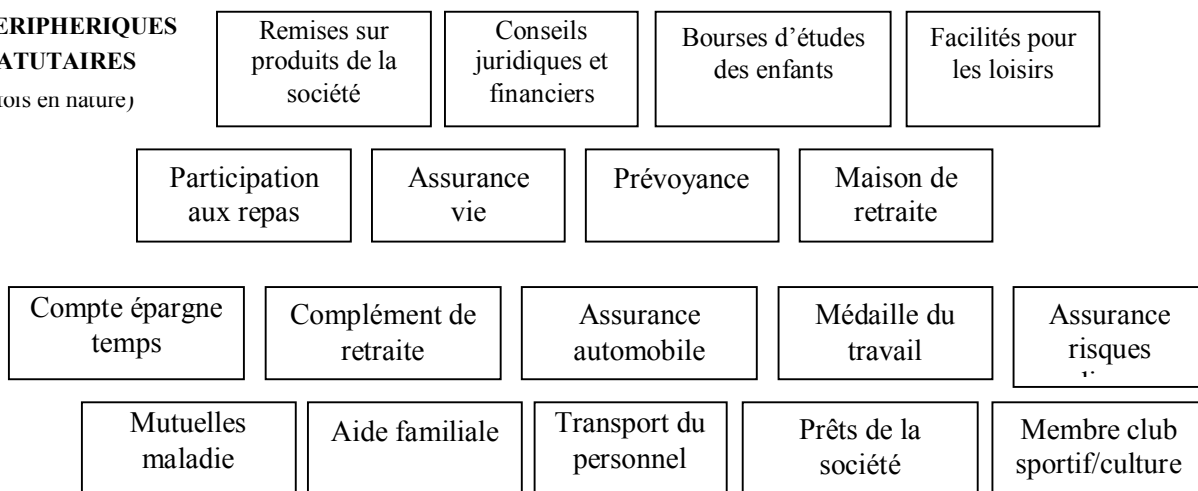
**LES PERIPHERIQUES**

(souvent en nature)



**LES PERIPHERIQUES STATUTAIRES**

(quelquefois en nature)



**REMUNERATION GLOBALE Figure N°02 La pyramide des rémunérations**

Source : Gérard Donnadiou, du salaire la rétribution, pour une nouvelle approche des rémunérations, 2<sup>ème</sup> édition, revue et augmenté, El liaison 1993

### Rémunération globale :

englobe tous les avantages périphériques, ainsi que les éléments de « la rémunération différée » ou « salaire à long terme » qui peuvent être utilisés par les entreprises.

## 10. Les composants de la rémunération globale :

### 10.1. La rémunération directe :

- **La rémunération directe fixe « salaire de base »** : C'est la rémunération stable versée par l'employeur aux salariés mensualisés, c'est -à-dire payés au mois qui représente aujourd'hui l'immense majorité des travailleurs.
- **La rémunération variable « salaire de performance »** : Il est lié directement à la performance dans le poste pour la période considéré, il distingue les meilleurs qui sont récompensés de leurs efforts et motive incite les moins bons à tenter eux aussi de s'améliorer.

### 10.2. Les périphériques légaux :

Ils ont pour caractéristiques d'avoir fait l'objet d'une loi ou d'une ordonnance.

- **La participation** : est obligation dans les entreprises d'au moins 50 salariés. Elle permet aux salariés de profiter des bénéfices réalisés par l'entreprise.
- **L'intéressement** : est dispositif facultatif qui permet aux salariés de bénéficier financièrement des résultats ou des performances de leur entreprise.
- **Le plan d'épargne d'entreprise** : permet aux salariés de constituer avec l'aide de leur entreprise une épargne.
- **Le plan d'épargne pour la retraite collectif** : permet aux salariés de constituer une épargne pour la retraite.
- **L'actionnariat salarié** : proposer aux salariés l'achat d'actions à un coût plus avantageux que le coût de bourse ou des conditions préférentielles de susception à des augmentations de capital.

on : ceux-ci accordent la possibilité aux détenteurs de ce  
reprise à des prix d'exercice fixés d'avance au terme d'une  
période donnée.

Les bénéficiaires de ces dispositifs sont les dirigeants principalement, en une qu'avers la  
crise mondiale et du fait des sondales financiers la réunion du G20 du 02 Avril 2009 a décidé de  
leur encadrement ainsi leur parûtes financiers.

### 10.3. Les périphériques sélectifs :

Souvent accordés en nature (logement, voiture, téléphone), ils peuvent être variables et  
réversibles et entre alors dans le cadre d'une politique de rémunération dynamique. Par exemple  
comme éléments de gratification.

### 10.4. Les périphériques statutaires :

Ils ont un caractère distributif et réglementaire du type avantage acquis. Entrent dans  
cette rubrique aussi bien les œuvres sociales gérées par la comité d'entreprise (ex : automobile,  
électricité, transport,...etc.) conseil juridique et financier, ramassage du personnel entrent  
également la plus part des dispositions complémentaires relatives à la retraite et à la prévoyance  
sociale.

## 11. La masse salariale :

Il existe plusieurs définitions de la masse salariale :

- «Montant inscrit sur la déclaration annuelle des salaires, en abrégé DADS »<sup>7</sup>
- « Montant figurant dans les comptes annuels sous la rubrique frais de personnel »<sup>8</sup>
- « L'ensemble des sommes que l'entreprise consacre à la rémunération de ses salariés. Il s'agit donc des salaires bruts versés aux salariés, des charges sociales patronales, ainsi que des indemnités et primes qui ne sont pas imposables et non soumises à cotisation ». <sup>9</sup>
- « Montant globale de la rémunération directe ou indirecte consacrée par une organisation ou une industrie ou encore une économie nationale aux salariés durant une période donnée, généralement une année »<sup>10</sup>.

<sup>7</sup> Jean marie PERETTI, « Gestion des ressources humaines ».édition Vuibert, 9<sup>ème</sup>, Paris2000, P.257.

<sup>8</sup> IDM

<sup>9</sup> Application sur CD ROM .collection management, « gestion des ressources humaines ».

<sup>10</sup>. Sekiou LAKHDAR et autres, Op.cit, p.163

de la masse salariale : c'est le coût global du travail, elle comprend les principaux charges. C'est aussi un moyen de valoriser le travail des hommes qui contribuent à sa performance.

- Elle comprend principalement :

- Les salaires bruts versés;
- Les charges sociales patronales;
- Les indemnités non imposables ou non soumises à cotisation;
- Les charges fiscales assises sur les salaires, telles que la taxe d'apprentissage et la taxe professionnelle (qu'il ne faut pas oublier);
- Les subventions au comité d'entreprise ainsi que les œuvres sociales;
- Les frais de restauration;
- Les frais de médecine du travail;
- Les vêtements de travail;

A ces dépenses de personnel propres à l'entreprise; il faut ajouter les dépenses concernant les collaborateurs occasionnels n'appartenant pas à l'entreprise (intérimaires principalement, stagiaires éventuellement).

## 12. Types de la masse salariale :

Il n'y a pas de définition normalisée, mais on prend habituellement en considération trois masses salariales, toutes liées à la rémunération directe.

### 12.1. La masse salariale totale (MST) ou MS comptable:

Elle reprend l'ensemble de la rémunération directe ainsi que les charges sociales patronales et salariales liées à cette rémunération. Ces charges sont très diverses et concernent :

- La sécurité sociale.
- La retraite complémentaire.
- L'assurance chômage.
- La construction logement.
- La taxe d'apprentissage.
- La participation des employeurs à la formation professionnelle continue.
- La taxe sur les salaires.
- Les transports.

salariale totale, on exclut souvent les avantages en nature, périphériques de la rémunération ainsi que les charges exceptionnelles telles que les indemnités de licenciement.

### 12.2. La masse salariale fiscale (MSF) :

Elle correspond à la déclaration annuelle des salaires (DADS) et comprend :

- Tous les salaires, appointements, primes, commissions et avantages en nature.

### 12.3. La masse salariale versée aux salariés (MVS) :

Il s'agit de la masse salariale fiscale augmentée des indemnités non imposable incluse dans la fiche de paie, diminuée des avantages en nature.

La masse salariale fiscale est comparable à la masse salariale totale.

## 13. La fixation du salaire :

Certaines contraintes s'imposent à l'employeur dans la mise en place d'une politique de rémunération. L'existence du SMIC (Salaire Minimum Interprofessionnel de Croissance) correspond à la rémunération minimale qui doit obligatoirement être versée aux salariés des entreprises.

Aucun salaire ne doit être inférieur au SMIC. C'est un taux horaire qui augmente avec :

- Le coût de la vie;
- La croissance économique;
- Par décision gouvernementale;
- L'égalité des sexes : égalité de rémunération entre les hommes et les femmes;
- Existence de la catégorie professionnelle du salarié fixée par la convention collective;
- Négociation annuelle des salaires;
- Obligation de revoir tous les cinq ans la classification professionnelle dans l'entreprise;
- L'entreprise doit respecter l'équité interne (salaire juste);
- Equilibre externe en tenant compte des salaires versés par les concurrents.<sup>11</sup>

## 14. La négociation salariale :

---

<sup>11</sup> Idem.

présente un caractère paradoxal puisque l'essentiel des décisions est prise en définitive à l'initiative et de la seule responsabilité de la direction de l'entreprise.

L'essentiel des négociations consiste en fait :

- ⇒ soit à déclarer l'équilibre global au déterminant apparent de l'un ou l'autre des partenaires sociaux
- ⇒ soit à modifier l'importance relative des composantes du total « conditions générales de travail » des salariés, sans que ce total s'accroissent substantiellement.

### 15. Les facteurs d'évolution de la masse salariale :

#### 15.1. Les augmentations volontaires des rémunérations :

Les salaires et appointements peuvent être augmentés par décision du chef d'entreprise :

- de façon collective ;
- de façon individuelle.

##### a. Augmentations collectives :

- **Générales** : augmentation accordées à l'ensemble des salariés (parfois sous certaines conditions de présence ou d'ancienneté). Il peut y avoir un « effet –talon » si un minimum absolu est fixé.
- **Catégorielles** : augmentations accordées à une partie des salariés, exemple : les ouvriers, ou une catégorie à revaloriser.

##### b. Augmentations individuelles :

Augmentations accordées par décision du chef d'entreprise sans changement de qualifications et sans qu'il soit tenu par un texte ou une obligation (exemple : augmentation individuelles au mérite).

##### c. Le relèvement automatique des minimums :

Les salaires et appointements peuvent être augmentés par une décision extérieure à l'entreprise.<sup>12</sup>

<sup>12</sup> Guy Lautier, Les rémunérations, comment faire évaluer son système de rémunération, édition MAXIMA 1993, Paris.



C : le salaire minimum de croissance peut être relevé par les salariés dont les salaires ou appointements deviennent inférieurs au S.M.I.C, doivent être à ce niveau.

- **Les relèvements des minimums conventionnels hiérarchiques** : La convention collective applicable, peut décider un relèvement de la valeur du « point ». Dès lors, les salariés dont les salaires ou appointements deviennent inférieurs au nouveau minimum doivent être augmentés à ce niveau.
- **Les relèvements des minimums par l'entreprise** : C'est par fois à ce niveau que les minimums sont augmentés.

### 15.2. Les facteurs d'évolution structurelle de la masse salariale :<sup>13</sup>

Les mouvements de personnel entraînent une évolution quantitative des effectifs. Ces entrées-sorties de personnel s'accompagnent de changements de salaires qui influent sur la masse salariale. L'embauche d'un cadre supérieur ou celle d'un manoeuvre n'aura pas les mêmes conséquences. Dans les deux cas, l'effectif augmentera d'un individu, mais la structure de l'entreprise ne sera pas modifiée de la même façon. De plus le salaire moyen de la catégorie dont fera partie le nouvel arrivant sera modifié par la prise en compte de ce nouveau salaire.

#### a. L'effet d'effectif :

L'effet d'effectif est l'évolution théorique de la masse salariale entraînée par la variation du nombre de personnes payées entre les périodes de référence.

$$\text{Effet d'effectifs} = \frac{\text{effectif décembre (n)}}{\text{effectif décembre (n-1)}} \text{ (en niveau)}$$

$$\text{Evolution de la masse salariale} = [\text{évolution du salaire moyen}] \times [\text{effet d'effectif}]$$

#### b. L'effet de structure :

L'effet de structure est l'évolution de salaire moyen entraînée par le changement de la population salariée dans les différentes catégories entre les périodes de référence. Pour mesurer cet effet, il est nécessaire de calculer ce qu'aurait été en décembre (n) le salaire moyen si la

<sup>13</sup> SHARED Value SA, masse salariale, 6 septembre 1999.

dire en dissociant l'évolution des salaires. Nous calculons par la structure de décembre (n-1) appelé salaire moyen décembre (n) à structure constante.

$$\text{Effets de structure de (n) (en niveau)} = \frac{\text{salaire moyen de décembre (n)}}{\text{salaire moyen de décembre (n-1) a structure constante}}$$

$$\text{Evolution du salaire moyen} = [\text{effet de structure}] \times [\text{évolution des salaires moyen catégoriels}]$$

### c. L'effet de noria :

L'effet de noria est l'incidence, sur le salaire d'une catégorie, des mouvements d'entrée et de sortie du personnel de cette catégorie.

Pour mesurer les effets de noria, calculons des salaires moyens catégoriels décembre (n) fictifs en supposant que l'année (n) n'a connu aucun mouvement de personnel, mais seulement des augmentations de salaires collectives et individuelles.

$$\text{Effets de noria de (n) (par catégorie)} = \frac{\text{salaire moyen catégoriel de décembre (n)}}{\text{salaire moyen catégoriel de décembre (n-1) sans mouvement de personnel}}$$

$$\text{Evolution du salaire moyen de la catégorie} = [\text{augmentation de salaire de la catégorie}] \times [\text{effet de noria de la catégorie}]$$

### 15.3. Les variations de la durée de travail :

Cette variation peut porter sur :

- Les variations des heures de travail.
- Le recours au travail à temps partiel
- Le recours au chômage techniques (ou intempéries).<sup>14</sup>

### 15.4. Les inflexions diverses Le G.V.T :

Les inflexions de la masse salariale résultent de hausses individuelles de rémunération non liées directement aux résultats de l'entreprise, ni aux performances du salarié.

<sup>14</sup> Idem.

tifs conventionnels (ancienneté, classification) soit sur des : technologie de production.

**a- Le glissement :** il représente le coût des avancements et promotions non liés à l'ancienneté. Ce coût résulte pour l'essentiel de la gestion des promotions en fonction des performances propres à chaque individu ou des dispositifs conventionnels d'avancement.

**b- Le vieillissement :** Cet élément mesure l'amélioration des rémunérations induites par l'évolution de l'ancienneté des salariés. Il comprend notamment l'incidence des primes conventionnelles d'ancienneté.

**c- La technicité :** Il s'agit d'une augmentation des rémunérations, liée à une montée des qualifications, se traduisant par un changement de coefficient hiérarchique et due notamment à la formation production processus d'exploitation changement d'activité ou de produits. Le salarié reste dans son poste.

Les salaires sont versés tous les mois, la gestion travaille en exercices annuels de là deux façons de mesurer les évolutions, l'évolution en niveau d'un part et d'autre part l'évolution en masse.

**L'évolution en niveau :** C'est l'évolution de la rémunération instantanée d'une personne ou d'un groupe de personnes entre deux (02) dates données.

$$\text{Evolution en niveau de (n)} = \frac{\text{rémunération de décembre (n)}}{\text{rémunération de décembre (n - 1)}}$$

**L'évolution en masse :** c'est l'évolution de la rémunération annuelle d'une personne ou d'un groupe de personnes entre deux (02) périodes de référence.

C'est la comparaison de deux (02) rémunérations annuels.

$$\text{Evolution en masse entre (n) sur (n + 1)} = \frac{\text{rémunération annuelle de (n)}}{\text{rémunération annuelle de (n - 1)}}$$

**L'effet report ou effet résiduel :**

L'effet de report mesure l'incidence des augmentations appliquées au cours d'une année sur l'évolution en masse de l'année suivante plus l'augmentation est tardive au cours d'une année et plus l'impact sur la masse de l'année suivante sera importante.

Il est représenté par l'équation :

$$\frac{\text{Masse salariale (n+1) sans augmentation} \times 100}{\text{Masse salariale (n)}}$$

L'effet de report est l'impact des augmentations d'une année sur la masse salariale de l'année suivante.

$$\text{Effet de report de (n) sur (n+1)} = \frac{12 \times \text{décembre (n)}}{A (n)}$$

**L'effet courant :**

C'est l'impact des augmentations d'une année sur la masse annuelle de cette même année.<sup>15</sup>

$$\text{Effet courant de (n+1)} = \frac{A (n + 1)}{12 \times \text{décembre (n)}}$$

---

<sup>15</sup> Idem.

## Le système des rémunérations dans les trois pays du Maghreb

### La situation avant le SGT<sup>16</sup>:

L'objet est de présenter les éléments composant de la rémunération, les acteurs ayant le pouvoir de fixation et facteurs d'évolution. Comme il est question de faire des comparaisons entre les différents secteurs de l'économie.

#### 1.1. La situation salariale précédente le SGT :

La situation salariale précédente le SGT a été considérée comme anarchique et injuste. Ceci est dû à l'absence d'instrument de législation et de gestion des ressources humaines. Dans ce cadre, on constate une diversité de la nomenclature des emplois. Ainsi, chaque entreprise avait sa propre grille de salaires.

A ce stade, des disparités sont constatées, comme par exemple :

- ✓ les salaires moyens globaux des secteurs et branches;
- ✓ les salaires moyens du secteur primaire et ceux des autres secteurs;
- ✓ les salaires moyens des entreprises entre elles et des unités d'une même entreprise.

#### 1.2. Comparaison des politiques de rémunérations dans les différents secteurs :

##### 1.2.1. Comparaison entre le secteur public et le secteur privé :

Le marché de travail se caractérisait par la mobilité d'une main d'œuvre qualifiée vers le secteur privé en dépit d'une main d'œuvre non qualifiée dans le secteur public. Compte tenu de cette situation de pénurie, les entreprises ne pouvaient fidéliser leur personnel qu'en versant des salaires élevés, notamment dans les entreprises prospères. Ainsi, on constate l'octroi des compléments de rémunération au profit des salariés compétents à savoir : les logements, le transport, la formation...

Cette situation a induit une étendue de l'éventail des salaires et une accentuation des disparités salariales. En matière de gestion de l'emploi, les entreprises ne jouissaient d'aucune flexibilité. Ainsi, elle se caractérisait comme suit :

- ✓ Les contrats de travail étaient à durée indéterminée.
- ✓ La disparition progressive et presque totale des emplois précaires (saisonniers).

<sup>16</sup> Lellou « Le système de rémunération dans l'entreprise CREAD », N° 12p19

ent leurs emplois grâce à l'intervention de l'état.

inérations aux résultats de l'entreprise.

### ▪ Les disparités salariales dans le secteur public :

Des disparités ont été constatées entre les sociétés nationales du même secteur économique. Les procédures de recrutement et les modalités de rémunération variaient d'une entreprise à une autre. On note également l'absence des textes réglementaires fixant les minima de salaires. De surcroît, on constate la quasi absence de critères de la gestion prévisionnelle de l'emploi, à savoir :

- la qualification;
- l'expérience professionnelle.

« La main d'œuvre est répartie en groupe variait entre 3 et 5, subdivisés, en échelons (4 à 14).

La valeur des indices est différente à l'indice 100 pour les sociétés nationales on a :

- 300 DA/mois pour la SNSEM PAC
- 400 DA/mois pour la SONELEC
- 465DA/mois pour la SNS.

Les disparités dans les grilles de salaires de base étaient liées à l'absence d'une harmonisation dans la pratique des salaires. On note même des différences entre le personnel administratif et le personnel de production d'une même société.<sup>17</sup>

### 1.2.2. Comparaison entre le secteur public administratif et le secteur public de production :

Les pratiques salariales précédant le SGT décelaient des différences entre le secteur administratif et industriel. Il est question de les présenter, et ce par catégorie socioprofessionnelle à savoir :

- 1- le personnel d'exécution ;
- 2- le personnel de maîtrise ;
- 3- les cadres et ingénieurs ;
- 4- les cadres supérieurs.

<sup>17</sup> Idem

### Conclusion :

Les salariés sont mieux payés dans les entreprises nationales que dans la fonction publique.

De surcroît, la rémunération globale des entreprises publiques est plus complexe que celle de la fonction publique, ce qui justifie l'octroi de plus de primes aux salariés. Cette situation induit une accentuation des disparités des rémunérations.

D'autant plus que la récompense dans la fonction publique est connue d'avance, contrairement à l'entreprise nationale. Les sociétés nationales, ne pouvaient fidéliser leurs salariés qu'en versant les multiples primes et indemnités.

### **b- Le personnel Maîtrise :**

Les disparités sont flagrantes à ce niveau, le personnel des sociétés nationales, qu'il soit administratif ou technique étant mieux rémunéré que celui de la fonction publique.

### **c- Les cadres et ingénieurs :**

Cette catégorie requiert une haute qualification. Ainsi, elle engendre des disparités drastiques entre les deux secteurs, administratives et industrielles.

### **d- Les cadres supérieurs :**

Elle est située dans la plus haute de la hiérarchie. Dans ce sens, elle bénéficie d'une rémunération très élevée dans les sociétés nationales. En effet, les cadres supérieurs bénéficient le plus des primes et d'indemnités, accroissant les distorsions salariales. De surcroît, l'octroi des avantages en nature accentue l'étendue de l'éventail des salaires. A ce stade, on assiste à une hiérarchisation des rémunérations sans rapport avec le travail fourni. Cela s'explique par la situation anarchique en matière de gestion des rémunérations.

### **▪ Les sources de disparités salariales :**

Les distorsions de rémunération ont trait à l'octroi de primes et indemnités diverses à la catégorie hautement qualifiées, celles des cadres. Vu la situation du marché du travail, la pénurie de la main d'œuvre qualifiée, les entreprises les plus compétitives visaient le versement de rémunérations élevées. Le dessein étant de garantir la stabilité du personnel qualifié en son. On ajoute que l'octroi de primes non imposables contribue à l'étendue de l'échelle salariale.

olières et celui de la sidérurgie paient les salaires les plus élevés et dans toutes les zones d'encadrement est environ de 4 % dans l'industrie et de moins de 2 % dans le BTP »<sup>18</sup>, viennent ensuite les secteurs et les industries mécaniques chimiques qui versent également des rémunérations assez élevées, et ce quelque soit le niveau de qualification. Les industries de textile, cuire et peaux alimentaires versent les salaires les plus bas »<sup>19</sup>.

On déduit que les différenciations de salaires sont liées à la qualification.

### 1.3. La composition des rémunérations avant l'élaboration du SGT :

La structure des rémunérations comprend l'ensemble des éléments de la rémunération globale. Elle est généralement composée d'une partie fixe et d'une partie variable. Cette dernière est fonction des résultats obtenus, tantôt individuels et tantôt collectifs. Ainsi la rémunération du secteur administratif comprend une partie fixe seulement. Cela s'explique par son objectif non marchand. La décortication de la structure des rémunérations des entreprises publiques, avant l'élaboration du SGT permet d'énumérer les éléments suivants :

- **Le salaire de base :** il représente la partie fixe de la rémunération. Il résulte du positionnement du salarié dans la grille des salaires de l'entreprise.
- **Les indemnités liées aux conditions du travail :** ces indemnités sont liées aux conditions de travail des salariés.
- **Les primes de productivités :** elles constituent la partie variable de la rémunération globale. Elles sont censées récompenser l'effort tantôt individuel tantôt collectif. Elles requièrent cependant un caractère incitatif dans la mesure où elles permettent d'intéresser les salariés aux résultats.

### 1.4. La détermination et l'évolution des salaires :

« Entre 1963 et 1973, on note une quasi-absence des pouvoirs publics dans la détermination des salaires. L'intervention de l'état se limitait à la fixation du seuil minimal ».<sup>20</sup>

<sup>18</sup> Idem, p.33-34

<sup>19</sup> Idem, p.33-34

<sup>20</sup> A. Lellou, « La question salariale à travers l'entreprise publique ». p.327.



note la conclusion d'accords de salaires dans le cadre de  
les salaires se prêtaient à négocier. Ainsi les entreprises  
jouissaient d'une certaine marge de liberté quant à la fixation des rémunérations. A partir de  
1974, les entreprises publiques cèdent leur pouvoir de fixation des rémunérations au profit des  
pouvoirs publics.

## 2. La pratique des rémunérations issues du SGT :

Les disparités salariales constatées entre les différents secteurs, branches et même entre  
les différentes catégories socioprofessionnelles de la même entreprise ont suscité l'intérêt des  
pouvoirs publics sur la réflexion à la mise en place d'une grille nationale unique pour toutes les  
entreprises, secteurs et branches.

### 2.1. Le système de rémunération issu du SGT :

En fait, les premières réflexions sur une politique nationale des salaires ont été menées  
en 1970. Cette période correspondait à l'émergence du secteur étatique. Le but recherché étant  
d'harmoniser les salaires et de mettre fin à des distorsions injustifiées.

#### 2.1.1. La politique nationale des salaires :

La charte nationale de 1976 fixait les principes essentiels d'une politique nationale des  
salaires :

- Définition du travail comme facteur fondamental de la productivité et de l'accumulation et source principale de tout progrès social et de la richesse économique.
- Principe socialiste de « chacun selon ses capacités, à chacun selon son travail »..
- La rémunération sur la base de la quantité et de la qualité du travail.
- Rémunération devait compenser l'effort, stimuler l'individu et favoriser la production.
- Rémunération intégrée à la planification, instrument de direction et de démocratisation de l'économie
- Rémunération comme moyen de répartition équitable des fruits et des charges du développement ».

munérer les salariés selon le mérite .Effectivement, il lie la  
dant, si on parle de disparités, il s'agit bien de distorsions  
liées à la productivité du travail tantôt individuelle tantôt collective .Ainsi c'est en 1980 que fut  
l'introduction des seuls minima par groupe socioprofessionnel.

Composition du système de rémunération selon le SGT :

Le salaire de poste issu du SGT est défini comme suit :

- Le salaire de base ;
- indemnités de zone ;
- indemnité d'expérience professionnelle ;
- indemnité de nuisance ;
- indemnité de service permanent.

La détermination du salaire de base est fondée sur la cotation du poste de travail qui résulte d'une méthode nationale unique.

Le SGT retient cinq critères de cotation des postes de travail :

- 1-qualification formation de base et expérience professionnelle.
- 2-Responsabilité matérielle, physique, directe et fonctionnelle hiérarchique et diffusée.
- 3-Effort physique, neuropsychique et intellectuel.
- 4-Conditions de travail : ambiance physique et risques d'accidents de travail.
- 5-Contraintes et exigences particulières.

La classification des postes était effectuée par une méthode nationale unique des salaires  
Donc, c'est le poste de travail qui est pris en considération .Des sous critères sont élaborés tels que  
responsabilité, condition de travail, les taches.....

La rémunération globale est conçue comme suit :

Le salaire de base qui déduit de la classification professionnelle.

Le régime indemnitaire : il est lié aux conditions de travail, à l'organisation du travail et à  
l'expérience professionnelle.

Ainsi, il sanctionne les éléments suivants :

- Les nuisances.
- Le service permanent.

- L'effort et les gains de productivité : primes de stimulation.

Le système est appliqué depuis 1985.

### **2.1.2. Les limites du S.G.T :**

La mise en place du S.G.T avait pour objectif d'atténuer les disparités salariales. Donc, il s'agissait d'uniformiser la gestion des rémunérations des entreprises. Le système, étant centralisé, s'avérait rigide. En effet, les salaires étaient fixés par l'Etat et n'avait aucun espace d'initiative en matière de réglementation des rémunérations.

Ces limites constatées ont nécessité la mise en place d'une nouvelle législation du travail dans le cadre des réformes économiques des années 88.

En effet, la loi 90-11 régissant les relations de travail a été mise en place pour alléger les rigidités constatées dans l'ère du S.G.T.

### **3. La rémunération et le pouvoir d'achat :**

En deux années, le pouvoir d'achat des algériens a chuté de 7.6 %. C'est ce qu'a révélé la deuxième enquête, réalisée par l'U.G.T.A, au mois d'Août 2003. La première a été effectuée durant le même mois de l'année 2003.

À travers cette étude il est questions de mettre la lumière sur les besoins incompressible d'une famille algérienne. Les résultats ont montré que les dépenses mensuelles les plus élémentaires de cette famille atteignent 24790,85 D.A., elles étaient en août 2003 de 22970,35 D.A, soit une hausse de 9.7%, due à l'augmentation des prix notamment ceux des transports, du gaz, de l'énergie, de l'eau et de certains produits de large consommation.

Les tableaux qui accompagnent cette enquête sont révélateurs et parlent d'eux même d'une érosion continue des pouvoirs d'achats des Algériens.

Poste	Montant moyen mensuel de la hausse (dinars)	Taux (%)
Alimentation	740,99	5.92
Logement et frais annexes (eau, gaz, électricité).	141.34	6.65
hygiène et soins	253.39	13.36
Equipement domestique	3.10	0.04
Culture et loisir	175.00	8.20
Total mensuel moyen des hausses de prix	1927.49	
Habillement lingerie de maison	106.99	3.30
Total mensuel moyen des baisses de prix	106.99	

Source : Salima Tlemçani, Les Algériens sont sous-payés, El Watan Economie du 24 au 5 Octobre 2005.

La revalorisation du salaire national minimum garantie (SNMG) à 12000 DA en 2006 et les augmentations des salaires de secteur économique, décidées à l'issue de la tripartite sont loin de répondre aux besoins d'une politique salariale cohérente et aux impératifs d'un rattrapage du pouvoir d'achat.

#### 4. L'inflation et la rémunération :

Le phénomène inflationniste observé en rapport avec le salaire indique une corrélation moins chaotique en excluant l'économie pétrolière. Le poids du salaire minimum par rapport au PIB par tête habitant a varié entre 4,5 % (pour les années 1990, 1996, 2000) et un pic de 7,6% (en 1994) la valeur ajoutée brute explique de manière significative le salaire minimum et confirme le caractère exogène de la détermination du salaire minimal en Algérie.<sup>21</sup>

#### 5. La rémunération et le PIB :

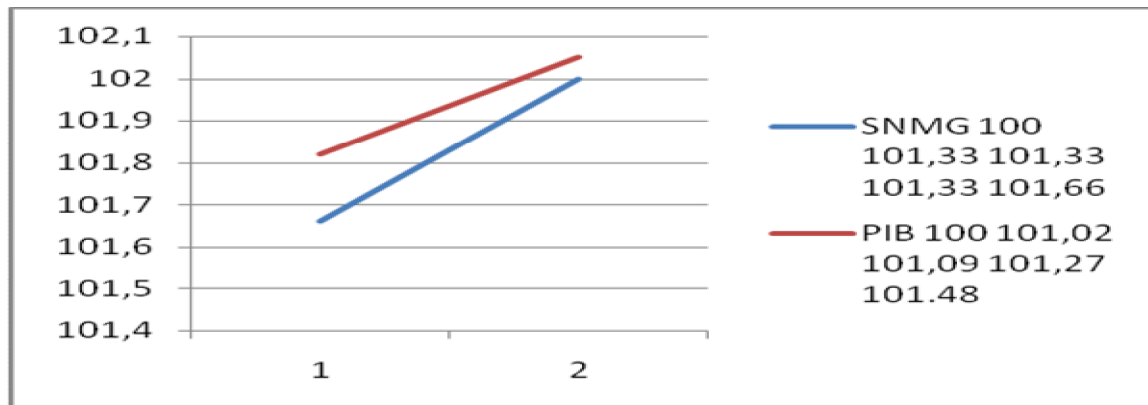
<sup>21</sup> Akli Rezouali, une augmentation entre 20% et 25%, El Watan Economie du 09 au 15 Octobre 2006.

Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

	2002	2003	2004	2005	2006
<b>SNMG</b>	100	101,33	101,33	101,66	102
<b>PIB</b>	100	101,02	101,09	101,27	102,05

Source : Akli Rezouali, une augmentation entre 20% et 25%, El Watan Economie du 09 au 15 Octobre 2006.

Graphe N° 1 : L'évolution PIB/SMNG



Source : Akli Rezouali, une augmentation entre 20% et 25%, El Watan Economie du 09 au 15 Octobre 2006.

Pour connaître la relation entre ces deux éléments, il suffit de calculer le coefficient de corrélation

$x_i$	$Y_i$	$X_i - X$	$Y_i - Y$	$X_i * y_i$	$X^2$	$Y^2$	
100	100	-1,33	-1,24	1,649	1,768	1,537	
101,33	101,02	0	-0,04	0	0	0,0016	
101,33	101,09	0	-0,15	0	0	0,0225	
101,33	101,27	0	0,03	0	0	0,0009	
101,66	101,48	0,33	0,24	0,079	0,108	0,0576	
101,66	101,82	0,33	0,58	0,191	0,108	0,3364	
102	102,05	0,67	0,81	0,542	0,448	0,6561	
<b>Total</b>	<b>709,31</b>	<b>708,73</b>	/	/	<b>2,461</b>	<b>2,432</b>	<b>2,612</b>

Source : réalisé par nous même.<sup>22</sup>

<sup>22</sup> Réalisé par nous même.

$Y_i$  : P.I.B

On peut calculer le coefficient de corrélation « r » comme suite :

$$r = \frac{\sum X * Y}{\sqrt{\sum X^2 * \sum Y^2}}$$

$$X : \text{la moyenne de } X_i = \sum \frac{X_i}{n} = \frac{709,31}{7} = 101,33 \text{ (avec } n=7)$$

$$Y : \text{la moyenne de } Y_i = \sum \frac{Y_i}{n} = \frac{708,73}{7} = 101,24 \text{ (avec } n=7)$$

$$\sum X^2 * \sum Y^2 = 5,985$$

$$\sqrt{\sum X^2 * \sum Y^2} = \sqrt{5,9855} = 2,520$$

$$r = \frac{2,461}{2,520} = 0,976$$

On constate qu'il y a une augmentation du salaire national minimum garantie entre 2000-2003. Cela est dû à l'augmentation continue de P.I.B, et une stagnation entre 2004-2005 alors que le P.I.B a augmenté dans cette période de 66%. A partir de 2005, on constate une augmentation.

Encore faut tenir compte qu'au sein du PIB, la part des hydrocarbures prend une place de plus en plus importante. Cette tendance s'est centrée entre 2004/2008 plus de 40% du PIB pour cette période. Et les autres branches sont même tirées en grande partie par la dépense publique via les hydrocarbures.

## 6. L'évolution du marché de travail:

Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

					2005		2006		2007		2008	
Occupée	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
		6684056	76,3	7798412	82,3	8044220	84,7	8868804	87,7	8594000	25,5	9146000
Chômeurs	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
		2078270	23,7	1671534	17,7	1448288	15,3	1240841	12,3	1374000	13,8	1169000

Source : Akli Rezouali, une augmentation entre 20% et 25%, El Watan Economie du 09 au 15 Octobre 2006.<sup>23</sup>

Le marché de travail est actuellement le lieu de profondes de transformation sous l'impulsion conjuguée de plusieurs tendances :

- La première est l'arrivée des femmes sur le marché du travail.
- La deuxième est que les emplois créés sont de plus en plus le fait du secteur privé.

Les données du précédent tableau font ressortir qu'il y a une légère remontée du taux d'activité entre 2003-2006, et une baisse à partir de 2007. Concernant le taux de chômage, on constate qu'il y a une baisse entre 2003-2007, et une augmentation observée en 2008. Le secteur privé formel sous déclare une importante proportion des travailleurs qu'il occupe. Il y a donc une menace réelle sur l'équilibre des caisses de sécurité sociale à un terme plus ou moins proche

**Tableau N°7 : la population active dans la période de 1997-2003**

Différentes estimations de la population active dans la période de 1997-2003 :

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
<b>Commissariat à la planification et à la prospective</b>	8072	8326	8583	8850	9074	9303	9540
<b>O.N.S</b>	7757	/	/	8153	8568	/	8762

Source : Office national des statistiques.

<sup>23</sup> Akli Rezouali, une augmentation entre 20% et 25%, El Watan Economie du 09 au 15 Octobre 2006.

irment que la population active en 2004 aurait ainsi été de **8.762 millions** en 2003 soit un accroissement de **8%** correspondant à plus de **700.000**. Mais comparativement aux estimations du Commissariat à la planification et à la prospective, même la population active donnée par l'ONS pour 2004 serait sous estimée. Le chiffre de l'ONS est inférieur à celui que donne la délégation à la planification pour 2003.

### 7. Economie des trois pays : (en 2007)

Tableau N°8 : Economie des trois pays

pays	Algérie	Maroc	Tunisie
Indicateur			
<b>Taux de chômage</b>	13,8	9,4	14,1
<b>Population totale millions</b>	33729406	34343219	10327800
<b>P.I.B millions de dollars US</b>	135285	73275	36522
<b>Nombres des fonctionnaires</b>	3,380	11.390	3,593
<b>Taux d'activité</b>	40,9	52, 1 %	46,8%
<b>Tau x d'Inflation</b>	3,50	2,00	3,10
<b>SMIG euro</b>	120	150	200

Source : banque mondiale<sup>24</sup>

Au cours de ces dernières années, l'Algérie, le Maroc et la Tunisie ont connu d'importantes mutations de leur situation de l'emploi, avec notamment l'arrivée chaque année sur le marché du travail d'un nombre considérable de jeunes, l'essor de l'activité des femmes et l'accroissement des licenciements résultant des restructurations économiques, en particulier dans le secteur public.

Ces évolutions ont conduit à une augmentation importante du chômage. Le nombre de chômeurs en Algérie, pays dont la population totale est estimée à 33729406 millions d'habitants a atteint 16320954 personnes soit un taux de chômage de 13,8%, contre 9,4 % au Maroc pour une population totale 34343219 et de 14,1 % en Tunisie pour une population totale 10327800.

Selon les analyses élaborées par la Banque mondiale, le Maroc, étant parmi les économies les plus diversifiées de la région, a réussi à amorcer une reprise rapide avec une croissance de 6,2 % en 2008 contre les 2,7 % enregistrés en 2007 eu égard à la sécheresse.

<sup>24</sup> Banque mondiale.



et sous-tendus par la vigueur des secteurs non agricoles, en particulier les services financiers et le secteur du bâtiment et des travaux publics.

Les mesures prises à l'effet de maîtriser les prix intérieurs - la subvention des produits alimentaires et des carburants, la suppression provisoire des droits de douane sur les céréales, et les actions de lutte contre la spéculation sur les prix - ont permis de maintenir l'inflation générale à un niveau relativement bas, en comparaison avec les pays de la région. Il reste toutefois que le niveau des subventions a triplé en deux ans, atteignant près de 6 % du PIB en 2008.

En Tunisie, le taux de croissance a reculé, passant de 6,3 % en 2007 à 5,1 % en 2008, pour une grande part à cause de la dégradation des conditions extérieures, en particulier le ralentissement de l'activité économique dans l'Union Européenne.

Dans le cadre de l'Accord d'association UE-Tunisie, le reste des tarifs douaniers imposés aux importations issues de l'Union Européenne ont été supprimés en janvier et des mesures ont été prises dans le secteur financier pour réduire les prêts risqués et non performants en améliorant l'évaluation des risques de crédit.

Encore qu'il faille relativiser, car la dépense publique selon les déclarations officielles du gouvernement est estimée à 150 milliards de dollars entre 2004/2008, donc non proportionnelle à l'impact économique et social.

Le dernier rapport du FMI en date du 22 avril 2009 relatif au taux de croissance pour l'Algérie donne un taux global de 1,6 % en 2006, 3% en 2007/2008 et pour une prévision de 2,1% en 2009 et 3,5 % en 2010. Cependant, le plan financier de l'Algérie est en bonne posture pour faire face aux effets de la crise financière internationale. A la fin du mois de septembre 2008, les réserves du pays s'élevaient à 140 milliards de dollars, soit 30 milliards de dollars de plus, comparé à la fin de 2007 pouvant investir 3 années d'importation en référence à l'année 2008 (40 milliards de dollars d'importation).

Pour conclure, le niveau de vie des fonctionnaires en terme de pouvoir d'achat est plus élevé au Maroc et beaucoup plus élevé en Tunisie. Pour l'Algérie, il y a urgence à une meilleure gestion de destination des transferts sociaux qui ne concerne pas toujours les plus défavorisées.

doit d'abord s'intéresser à ce que signifient l'argent et les contreparties financières pour les salariés. Sa valeur dépend des perceptions de ceux qu'elle rétribue. Il faut la concevoir en relation avec les marges de manœuvre de l'organisation.

On ne peut rémunérer que par rapport à des résultats économiques favorables, en fonction des structures et de l'évolution de la masse salariale. Toutes sorte d'équilibres sont à gérer : l'attractivité par rapport aux concurrents, une certaine équité dans les choix internes et une stimulation des personnes en fonction des objectifs souhaités.

La meilleure approche est celle d'une rétribution globale, qui arbitre entre différents apports. Les offres monétaires peuvent être associées aux récompenses symboliques (reconnaissance personnelle, gestion de carrière, octroi de responsabilité) ou aux accords contractuels (sécurité de l'emploi, réduction du temps de travail). Sur le plan financier, les salaires peuvent être complétés par les primes, de l'intéressement, des avantages en nature ou des compléments sociaux. L'administration des salaires demande un suivi constant et minutieux.

Il est utile de rappeler que l'entreprise Algérienne a connu des phases en matière de détermination des rémunérations.

L'ère de la gestion socialiste des entreprises est caractérisée par une anarchie et une absence de réglementation et de législation en matière de rémunération. Dans ce sens, on note des disparités flagrantes entre les différentes catégories socioprofessionnelles de la même entreprises, du même secteur et la même branche.

Ceci a amené les pouvoirs publics à la mise en place d'une méthode pour toute l'économie nationale. Le but étant de décrire l'éventail des salaires et de lier la rémunération à l'effort fourni. A long terme, cette politique uniforme a généré des limites en matière de gestion des entreprises. Ces dernières subissaient une pression qui les privait de toute autonomie.

A ce stade, on note l'introduction de nouveaux dispositifs en matière de législation de travail :

- Les limites du S.G.T ont relis en cause la centralisation des pouvoirs publics dans la détermination des salaires.
- Les réformes économiques des années 88 avaient pour but d'alléger la pression subie par les entreprises.

on des salaires s'impose dans un tel contexte. L'entreprise Algérienne a enfin le privilège de gérer des activités selon ses spécificités, d'où la gestion des rémunérations et ce dans le cadre de la négociation collective.



*Your complimentary  
use period has ended.  
Thank you for using  
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

## Le système des rémunérations

---



*Your complimentary  
use period has ended.  
Thank you for using  
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

# Chapitre II

## La motivation et la satisfaction au travail

La gestion des ressources humaines a une influence à la fois directe et indirecte sur la motivation et la satisfaction du personnel. La gestion des ressources humaines est en contact direct avec les superviseurs et les employés sur lesquels elle agit de diverses façons. Par exemple bien que les activités de formation et de développement aient généralement pour principale objectif l'amélioration des qualifications d'une personne pour qu'elle exerce mieux son travail ou sa préparation à un poste éventuel, elles visent aussi la motivation de l'employé en lui permettant d'augmenter ses compétences, de se développer et de satisfaire ses aspirations. Donc la motivation du personnel est devenue aussi une préoccupation principale des responsables de ressources humaines.

Ce deuxième chapitre traitera la notion de rémunération comme élément fondamental de motivation, à travers deux sections :

- La première contiendra quelques notions sur la motivation au travail, ces principales théories et quelques aspects liés à cette notion (la satisfaction des salariés).
- La deuxième sera consacrée à l'étude de relation entre la rémunération et la motivation au travail.

### atisfaction au travail

#### 1. Définition de la motivation :

Il existe plusieurs définitions, on peut commencer par une définition générale:

Selon Patrice ROUSSEL :

« La motivation peut se définir comme une force qui pousse l'individu à donner un sens à ses besoins, ses désirs, ses pulsions et qui détermine un comportement visant à réduire un état de tension et donc à rétablir un équilibre à moyen et à long terme ».<sup>1</sup>

#### 2. L'importance de la motivation au travail :

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

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

La volonté n'est qu'une force secondaire, secondaire à une vision, à un désir "Le désir est le père de la volonté" (Aristote).

#### 3. Les théories de la motivation :

Motiver quelqu'un est une tâche complexe et difficile. Des relations multiples entre plusieurs variables internes et externes à l'organisation font qu'on ne peut espérer obtenir une réponse rapide et simple aux problèmes de motivation. En fait, plusieurs idées sur la motivation font l'objet de converses, et plusieurs théories tentent d'expliquer divers aspects du phénomène.

##### 3.1. Principales théories sur la motivation : ( Approches internes)

Elles proposent une analyse des différents besoins des individus, qui vont les pousser à agir de façon à satisfaire leurs attentes. Elles expliquent par quoi telle personne sera motivée et indiquent donc des éléments pouvant être offerts types de population, tant en termes d'organisation du travail qu'en termes de récompenses. Elles ont toutes été regroupées au niveau de l'individu, puisqu'elles traitent des attentes de celui-ci.

Parmi ces théories, les plus célèbres sont :

---

<sup>1</sup> Patrice ROUSSEL, Rémunération, motivation et satisfaction au travail, Economica, 1996, p73

### besoins de Maslow :

Maslow a proposé un modèle de la hiérarchie des besoins. Selon ce modèle, les besoins des individus sont classés en cinq catégories et ils ne peuvent tous être ressentis en même temps. Deux principes gouvernent ces besoins : le principe du manque et celui de la progression. Selon le principe du manque, un besoin ne se fait sentir que lorsqu'il n'est pas satisfait, un besoin satisfait perd alors son caractère motivant. Quant au principe de la progression, il détermine l'apparition des besoins, ceux-ci ne peuvent surgir qu'en suivant un ordre particulier, celui de la hiérarchie des catégories de besoins.

**Figure N°3 La pyramide des besoins de Maslow**



**Source :** William B. WERTHEN et autres, « La gestion des ressources humaines », édition McGraw-Hill, 1990, p. 412.<sup>2</sup>

Les besoins apparaissent donc dans un ordre précis, et ce n'est que lorsque les besoins d'un niveau inférieur sont satisfaits qu'il puisse être suivis de ceux du niveau immédiatement supérieur. Par conséquent, lorsque les besoins du premier niveau, les besoins physiologiques, sont satisfaits. Les besoins du deuxième niveau, les besoins de sécurité, se manifestent et tendent à réagir le comportement de l'individu lorsque à leur tour ces besoins sont satisfaits. Ce sont les besoins du troisième niveau, les besoins sociaux, qui deviennent motivants et ainsi de suite.

Le passage d'un niveau inférieur à un niveau supérieur se produit lorsque la satisfaction atteinte au niveau inférieur est raisonnable.

<sup>2</sup> William B. WERTHEN et autres, « La gestion des ressources humaines », édition McGraw-Hill, 1990, p. 412.<sup>2</sup>



ins d'accomplissement, situés au sommet de la hiérarchie, ne peuvent jamais être complètement satisfaits, proposant ainsi l'idée que tous les humains aspirent à réaliser ce qu'ils sont et à toujours se dépasser.

### **a. Besoins de niveau inférieur :**

Les besoins occupant les deux niveaux inférieurs de la pyramide de Maslow sont appelés les besoins de niveau inférieur parce qu'ils doivent avoir reçu un minimum de satisfaction pour que les autres besoins apparaissent les besoins physiologiques occupant le premier niveau visant à maintenir la vie et un minimum de bien-être. Lorsque ces besoins ne sont pas comblés, ils deviennent alors prioritaires.

Les besoins de deuxième niveau ont trait à la sécurité. Ils sont étroitement reliés aux premiers parce qu'ils visent le maintien à long terme de la vie et du bien-être.

Les besoins de niveau inférieur sont satisfaits par la nourriture, le vêtement, le logement, les ressources pour se procurer ces éléments (dont le salaire), les avantages sociaux offrant sécurité et confort, de même que les autres avantages semblables offerts par l'organisation (cafétéria, subventionnée, vacances payée...etc.).

### **b. Besoins de niveau supérieur :**

Les trois niveaux supérieurs de la hiérarchie sont désignés sous le nom des besoins de niveau. Ils ont des caractéristiques différentes des besoins de niveau inférieur. Par exemple, la plupart des éléments de satisfaction des besoins de niveau inférieur ne sont utiles qu'en petite quantité. On peut avoir trop de nourriture, de besoins ou de chaleur par contre, les réponses aux besoins de niveau supérieur ne sauraient être trop abondantes.

Les besoins du plus haut niveau sont celui de la réalisation personnelle, qu'on appelle aussi le besoin d'accomplissement. Ils sont satisfaits lorsque l'individu a le sentiment d'être devenu ce qu'il peut devenir, trouvant alors l'accomplissement intérieur. Cet état d'esprit est rarement atteint et il n'est généralement pas ressenti comme prioritaire avant que les besoins des autres niveaux ne soient raisonnablement satisfaits.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Idem

### Alderfer :

Alderfer (1972) a regroupé les cinq besoins définis par Maslow en trios catégories hiérarchisées :

- **Existence** : ce sont les besoins de subsistance, satisfaits par les conditions matérielles comme le salaire et les conditions de travail.
- **Relation** : ce sont les besoins relationnels, satisfaits par le fait d'être en contact avec des personnes sympathiques ou intéressantes.
- **Croissance (Growth)**: ce sont les besoins de croissance ou de progression satisfaits par la dynamique de l'évolution du travail et de la personne dans l'organisation.

**3.1.3. La théorie bi factorielle de Herzberg** : Au-delà de la hiérarchisation des besoins, Herzberg a montré grâce à une étude statistique, qu'il faut distinguer deux types d'éléments dans le travail :

Facteurs d'hygiène	Facteurs moteurs
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sécurité, statut</li> <li>- Relation avec les collègues.</li> <li>- Niveau de salaire</li> <li>- Conditions de travail</li> <li>- Relation avec le supérieur.</li> <li>- Politique et administration d'entreprise.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Développement.</li> <li>- Avancement.</li> <li>- Responsabilité</li> <li>- Travail proprement dit.</li> <li>- Reconnaissance.</li> <li>- Accomplissement.</li> </ul>
Insatisfaction	Satisfaction

Source : William B. WERTHEN et autres, « La gestion des ressources humaines », édition McGraw-Hill, 1990, p. 412.<sup>4</sup>

Elevée

- **Les facteurs moteurs qui** procurent une satisfaction.
- **Les facteurs d'hygiène dont** l'absence procure de l'insatisfaction mais qui, lorsqu'ils sont présents, sont considérés comme normaux et ne produisent aucune satisfaction particulière.

<sup>4</sup> William B. WERTHEN et autres, « La gestion des ressources humaines », édition McGraw-Hill, 1990, p. 412.<sup>4</sup>

### théorie « L.FESTINGER - S.ADAMS » :

La théorie de l'équité postule que, dans leurs relations, les individus évaluent ce qu'ils y apportent, leurs contributions, et ce qu'ils en retirent, leurs rétributions, par rapport aux contributions et rétributions, de quelqu'un d'autre. Le sentiment d'équilibre ou de satisfaction résultant de cette comparaison entraîne le maintien des contributions, tandis que celui de déséquilibre motive l'individu à rétablir l'équilibre. Pour ce faire, il peut changer ses contributions, comme fournir moins d'efforts, changer ses perceptions de ses rétributions ou contributions, réévaluer sa créativité, son salaire ou la valeur de sa sécurité d'emploi.

Il peut aussi changer de point de comparaison ou encore quitter la relation. Cette théorie s'exprime sous la forme de l'équation suivante :

$$\frac{R_a}{C_a} = \frac{R_b}{C_b}$$

R : rétributions                      C : contributions  
a : l'individu                            b : le point de comparaison

Cette théorie est particulièrement utile pour comprendre le comportement des gens qui ont le sentiment de ne pas être adéquatement rétribués en échange de leurs contributions. Elle permet aussi de comprendre leurs réactions, comme le roulement, l'absentéisme ou la grève.

### 3.1.5. La théorie des attentes :

Une des théories de la motivation qui ont beaucoup d'appuis est la théorie des attentes, élaborée par Vroom et ses collaborateurs. Selon cette théorie, la motivation au travail est déterminée par trois facteurs :

- **La valence** correspond à l'attrait des conséquences pour une personne.
- **L'attente** correspond à la probabilité pour que l'action de cette personne entraîne les conséquences attendues.
- **L'utilité** quant à elle, indique la nécessité des conséquences pour l'individu.

Lorsqu'on multiplie la valence par l'attente et par l'utilité, on obtient le niveau de motivation de la personne à entreprendre l'action en question.

L'équation est alors la suivante : **Attente x Utilité x Valence = Motivation**

**on et d'hygiène :**

Facteurs de motivation	Facteurs d'hygiène
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Travail.</li> <li>- Accomplissement.</li> <li>- Possibilité de croissance.</li> <li>- Avancement.</li> <li>- Reconnaissance.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Statut.</li> <li>- Relations avec le supérieur.</li> <li>- Relations avec les collègues.</li> <li>- Relations avec les subordonnés.</li> <li>- Supervision technique.</li> <li>- Politique et administration de l'entreprise.</li> <li>- Sécurité d'emploi.</li> <li>- Condition de travail.</li> <li>- Salaire.</li> <li>- Vie personnelle</li> </ul>

Source : William B. WERTHEN et autres, « La gestion des ressources humaines », édition McGraw-Hill, 1990, p. 412.<sup>5</sup>

**3.2. Principales théories sur la motivation : (Approches externes)**

**3.2.1. Homme économique:(F.W Taylor) :**

Taylor a mis au point une organisation scientifique du travail comprenant une analyse du travail et sa recombinaison en un ensemble de mouvements à effectuer en un temps donné, dans le but d'améliorer la productivité et la qualité de la production .Il a affirmé la nécessité pour maximiser le rendement. L'individu est principalement motivé par le salaire.

**3.2.2. Homme social :**

Le sociologue E.Mayo fut le premier à considérer que les augmentations de productivité ne sont pas seulement générées par de bons salaires ou une amélioration des conditions matérielles techniques, mais que c'est la motivation ou le bon climat psychologique dans l'entreprise qui fonde ces améliorations.

**3.2.3. Théorie de renforcement (B.F.Skinner) :**

<sup>5</sup> William B. WERTHEN et autres, « La gestion des ressources humaines », édition McGraw-Hill, 1990, p. 412.<sup>5</sup>

extrêmement perspicace des facteurs tel que la qualité de travail fourni, l'absentéisme, les retards et les accidents .Elle livre ,par contre ,peu de d'information sur la satisfaction des employés et leurs intentions de démission .

### 3.2.4. Théorie X, Y (D. Mc Gregor) :

Mc Gregor a formulé deux séries d'hypothèses contradictoires sur la nature humaine :

La théorie X et la théorie Y .L première propose essentiellement négative de l'être humain .Elle affirme qu'il manque d'ambition qu'il n'aime pas travailler, qu'il cherche à fuir ses responsabilités .A l'opposé, la théorie Y soutient que l'homme est capable de s'autodiscipliner, qu'il accepte volontiers d'assumer ses responsabilités et qu'il lui paraît aussi naturel de travailler que de se reposer ou de s'amuser.

### 3.2.5. Théorie des Objectifs (E. Locke) :

Le comportement est motivé par les objectifs conscients de l'individu.

L'individu est avant tout rationnel, c'est-à-dire capable de fixer des objectifs et d'orienter sa conduite pour les atteindre .Il produit plus et travaille mieux si ses objectifs de rendement pour l'organisation sont élevés.

## 4. Satisfaction au travail :

L'une des préoccupations importantes de la gestion des ressources humaines dans l'organisation est la satisfaction du personnel, puisqu'elle influence le taux de roulement, l'absentéisme et le climat organisationnel.

### 4.1. Définition :

On définit souvent la satisfaction au travail comme étant l'écart entre ce que l'individu attend de son travail et ce qu'il y trouve, autrement dit, elle consiste en l'attitude favorable ou défavorable d'un employé vis-à-vis de son travail.

Selon Sekiou LAKHDAR, la satisfaction au travail est définie comme :

vidu vis-à-vis des aspects de son travail, les besoins de l'individu, dont la réalisation provoquer des états psychologique différents en milieu de travail, la relation comparative entre la situation actuelle de travail et la situation idéale normative »<sup>6</sup>.

### 4.2. Lien entre satisfaction et motivation :

La satisfaction réfère aux attitudes du salarié et agit sur le court terme alors que la motivation réfère à l'état ressenti par le salarié et agit sur le moyen et le long terme. En lui impulsant pour faire son travail ou pour poursuivre un but. En effet, un salarié satisfait n'est pas forcément motivé. Celui qui est motivé devient facilement satisfait. La satisfaction est comme l'oxygène. Elle est essentielle mais non suffisante pour passer automatiquement à l'étape de la variable motivation.

Le peu de différences entre la satisfaction et la motivation se situe au niveau de l'amplitude de l'état perceptuel et de l'attitude individuelle face aux facteurs liés au travail. L'attitude d'un individu se manifeste positivement devant certains facteurs comme la rémunération. Toutefois, une augmentation de salaire se traduit rarement par une meilleure performance, car il aura d'autres attentes salariales de la part du salarié comme l'autonomie ou l'accomplissement pour le motiver.

### 4.3. Etude sur la satisfaction :

Une multitude d'étude et d'enquêtes ont été entreprises chez différentes catégories de personnel (cadres et non cadre) et dans divers pays (études comparatives) afin de vérifier si les priorités avaient changé sur l'identification des facteurs de satisfaction. Ainsi, une des études a démontré que les nouvelles priorités des salariés de bureau sont la participation aux décisions, un travail offrant des défis et plus en plus de communication. Selon d'autres recherches, les individus cherchent d'abord à satisfaire au travail leurs besoins d'autonomie, de développement et de sécurité. Par la suite viennent, les conditions de travail. A la fin, vient l'information.

### 4.4. Source de la satisfaction au travail :

---

<sup>6</sup> Sekiou LAKHDAR et autres, Gestion des ressources humaines, édition Deboeck université, 2<sup>ème</sup> édition 2001.

du mécontent au travail varie d'une personne à l'autre.

Pour de nombreux salariés, celles qui importent sont notamment le caractère stimulant du travail. L'intérêt que celui-ci présente pour l'intéressé est l'activité physique qu'il requiert, les conditions de travail, les récompenses proposées par l'organisation, et la nature des collègues.

**Tableau N°9 : Source de la satisfaction au travail** <sup>7</sup>

Facteurs professionnels	Effet
Le travail proprement dit défi	Un travail stimulant pour l'esprit et que la personne peut mener à bien est satisfaisant.
Exigences physiques	Un travail fatiguant n'est pas satisfaisant.
Intérêt personnel	Un travail intéressant pour la personne est satisfaisant.
Système de rémunération	Des rémunérations équitables et assurant une compensation conforme à la productivité son satisfaisantes.
Conditions du travail physiques	La satisfaction dépend de la correspondance entre les conditions de travail et les besoins physiques.
Réalisation des objectifs	Des conditions de travail qui encouragent la réalisation des objectifs sont satisfaisantes.
Conditions individuelles	Une haute estime de soi est propice à la satisfaction au travail.
Autres personnes dans l'organisation	Les personnes seront satisfaites des contrôleurs, des collègues ou des subordonnés qui les aident à obtenir des avantages. En outre, elles seront plus satisfaites de collègues qui ont la même vision qu'elles.
Organisation et management	Les personnes seront satisfaites des organisations dont les politiques et les procédures visent à les aider à obtenir des avantages. Elles auront mécontenté des rôles conflictuels, voire ambigus, que leur impose l'organisation.
Avantages accessoires	Pour la majorité des travailleurs, ces avantages n'influent pas fortement sur la satisfaction au travail.

Source : Sekiou LAKHDAR et autres, Gestion des ressources humaines, édition Deboeck université, 2<sup>ème</sup> édition 2001.<sup>8</sup>

### 4.5. La satisfaction au travail et le rendement :

Existe t-il une relation entre la satisfaction au travail et le rendement ?

<sup>7</sup> Sekiou LAKHDAR et autres, Gestion des ressources humaines, édition Deboeck université, 2<sup>ème</sup> édition 2001.

<sup>8</sup> Sekiou LAKHDAR et autres, Gestion des ressources humaines, édition Deboeck université, 2<sup>ème</sup> édition 2001.

Le rendement n'est pas la satisfaction qui entraîne un bon rendement, mais un bon rendement qui engendre de la satisfaction, tout comme un meilleur rendement peut entraîner de meilleures rétributions.

#### **4.6. La satisfaction au travail, le taux de roulement et l'absentéisme :**

Les taux de roulement et d'absentéisme sont des préoccupations importantes de la gestion des ressources humaines, de même que la satisfaction au travail. Lorsque la satisfaction au travail augmente, le taux de roulement baisse. L'inverse est vrai autrement dit, les employés qui ont une faible satisfaction au travail ont aussi un taux de roulement élevé.

On note une relation semblable pour ce qui est du taux d'absentéisme. Les employés les moins satisfaits ont tendance à s'absenter plus souvent de leur travail.

#### **4.7. L'âge et la satisfaction au travail :**

Au fur et à mesure que les travailleurs vieillissent, ils ont tendance à devenir plus satisfaits de leur travail. Plusieurs raisons expliquent cette satisfaction, on retrouve la réduction de leurs attentes et une meilleure adaptation à leur situation de travail étant donné leur situation de travail étant donné leur expérience. Par ailleurs, les jeunes travailleurs ont tendance à être moins satisfaits à cause, entre autres, de leurs attentes plus élevées et de leurs moins bonnes adaptations.

#### **4.8. Le niveau occupationnel et la satisfaction au travail :**

Les personnes occupant des postes de niveau supérieur ont tendance à être plus satisfait de leur emploi. Ces personnes touchent généralement un salaire supérieur et ont de meilleures conditions de travail, en outre, leurs emplois font un meilleur usage de leurs habiletés. Elles ont donc de bonnes raisons d'être satisfaits.<sup>9</sup>

#### **4.9. La taille de l'organisation et la satisfaction :**

La taille de l'organisation tend à être inversement reliée à la satisfaction au travail. Au fur et à mesure que la taille de l'organisation augmente, la satisfaction au travail tend à décroître légèrement jusqu'à ce que quelque chose soit fait pour arrêter ce mouvement. Si des mesures correctives ne sont pas apportées, les grandes organisations ont tendance à écraser les individus et à perturber les processus de soutien comme la communication, la coordination et la participation.

---

<sup>9</sup> Idem



### motivation :<sup>10</sup>

Les stratégies développées par les entreprises pour motiver leur personnel ont évolué en fonction du contexte économique et culturel.

#### **5.1. Les motivations par le salaire et les gratifications matérielles :**

##### **a. La motivation par le salaire :**

Dans les années 1910-1930 les recherches de Taylor sur l'organisation du travail avaient permis de mettre en place, dans toutes les usines, des postes de travail rationnels, c'est-à-dire des postes de travail où chaque ouvrier exécutait une tâche simple qu'il pouvait donc faire facilement et rapidement.

Dans cette organisation du travail, les motivations des travailleurs devaient être uniquement économiques. On leur simplifiait la tâche, ils pouvaient produire beaucoup et payés au rendement, ils étaient satisfaits, tout comme l'était l'entreprise. Ainsi étaient conciliés les intérêts de l'entreprise et des personnels. Le salaire a encore une valeur motivationnelle dans certains cas. Mais cette signification importante qu'on peut lui attribuer dépend du contexte du travail.

##### **b. La motivation par les gratifications matérielles :**

D'autres gratifications matérielles que le salaire et les primes peuvent être utilisées comme stimulants positifs de l'effort au travail. Il y eut, dans les années 1970 toute une mode des « plans de stimulations au travail ». Ces plans de stimulation visent à motiver les personnels en leur attribuant des gratifications graduées selon leurs efforts et la valeur qu'ils y attachaient.

##### **c. La motivation par l'intéressement :**

Après ces différentes méthodes de gratification, il nous faut parler rapidement des différentes formules d'intéressement des personnels aux résultats de l'entreprise. L'intéressement peut prendre quatre formes différentes : Une participation collective aux résultats, participation au capital ou à une opération d'autofinancement, une participation à l'accroissement de la productivité, soit encore des modes de rémunération collectifs tenant compte des caractéristiques propre à l'entreprise.

---

<sup>10</sup> Idem

### communication humaine :

Après la phase historique où l'on pensait que la seule motivation des travailleurs était une motivation venant du salaire, le contexte économique et culturel changea et les aspirations des travailleurs se transformèrent.

Dès les années 1925, les psychologues du travail remarquent que le rendement des travailleurs était de plus en plus indépendant des conditions matérielles d'organisation des tâches et que les travailleurs étaient de plus en plus sensibles à ce qu'ils appellent des « facteurs humains », c'est-à-dire à l'environnement et au climat psychologique qui règne le lieu de travail (E. Mayo).

#### **a. La motivation par les relations humaines :**

Dans un tel contexte, la motivation par les relations humaines avaient un sens pour ces travailleurs. Effectivement, alors, un commandement intégrant de l'animation et permettant aux échanges interpersonnels de se développer était dynamisant.

#### **b. La motivation par les groupes d'expression directe :**

Les groupes d'expression directe participent plutôt de l'esprit relations humaines. Dans ces groupes de discussion, proposés par la hiérarchie, les salariés sont invités « à mettre sur la table ce qu'ils ont sur le cœur ». Ces groupes d'expression visent à reconstituer le dialogue concernant le travail entre les salariés eux même d'une part et entre eux et la hiérarchie d'autre part. Les principaux facteurs d'essoufflement de ces groupes d'expression directe sont :

- ✓ Une certaine passivité de la hiérarchie ;
- ✓ Et le manque de suivi et de réalisation concrète issus des réflexions de ces groupes.

#### **c. La motivation par les gratifications psychologiques :**

Un ensemble de technique de gratifications psychologiques sont venues compléter les motivations par les relations humaines. On peut citer à titre exemple :

- Gratifications publiques (tableau d'honneur, médaille).
- Félicitations publiques.
- Félicitations privées.
- Réprimande en privé.
- Réprimande public.

### intéressement :

Notons encore comme technique de motivation tout ce qui concerne les explications et les informations données aux travailleurs sur les objectifs de leur travail, sur leur place dans l'ensemble du processus de production de l'entreprise, sur la qualité de leur travail. Le bilan social de l'entreprise contribue à l'information, puisqu'il donne un ensemble objectif d'appréciation de la situation de l'entreprise dans le domaine social.

### **5.3. Les motivations par la responsabilité et la participation :**

Des théories psychologiques (A. Maslow) et des enquêtes dans les entreprises (F Herzberg) firent prendre conscience que dans un monde de plus en plus évolué, un personnel de plus en plus instruit et de bon niveau culturel, se trouvant face à des tâches complexes, demandait, pour pouvoir continuer à s'intéresser à son travail, des responsabilités et de l'autonomie.

#### **a. La motivation par la responsabilité :**

Dans ce type de management, les hommes sont motivés par la liberté de manœuvre, dans le cadre de contraintes fixées, pour atteindre des objectifs qu'on leur assigne.

#### **b. La motivation par la participation :**

Dans la D.P.P.O, les responsabilités, les objectifs et les moyens font l'objet d'une négociation avec l'échelon supérieur : La participation aux décisions est alors utilisée comme motivation. Le niveau des décisions auxquelles on participe est variable.

L'idée de participation s'est ensuite développée et s'est étendue à la participation au pouvoir avec le courant autogestionnaire.

#### **c. La motivation par les cercles de qualité :**

Venant du Japon, dans les années 1980-1985, une nouvelle idée s'est amalgamée à l'idée de motiver le personnel par des processus participatifs, cette idée c'était l'idée de « qualité ».

### **5.4. Les motivations par un projet d'entreprise :**

#### **a. La motivation par la participation :**

Le projet d'entreprise met en œuvre la participation à différents niveaux.

ie du personnel dans la phase d'enquête interne, il y a participation dans les phases d'information et de formation et il y a encore participation dans les phases d'application concrète sur le terrain.

### **b. La motivation par l'implication des chefs :**

Le projet d'entreprise exige que les chefs s'impliquent dans sa mise en œuvre, c'est pour cela qu'il est motivant pour le personnel.

### **c. La motivation par la définition d'un objectif :**

Le projet d'entreprise donne un objectif à toute l'entreprise et permet donc à la motivation d'avoir sa finalité.

### **d. La motivation par le consensus :**

Non actions prennent toujours un sens, social, et il est réconfortant de savoir que l'on participe à une œuvre collective. Le projet d'entreprise à d'emblée cette dimension collective que n'ont pas, par exemple au début, les cercles de qualité. Il est même motivant, dans les très grandes entreprises, de savoir que l'on a un consensus sur quelque chose.

### **e. La motivation par l'amélioration des conditions de travail :**

Il y a deux sortes d'amélioration des conditions de travail :

- ✓ L'amélioration des conditions matérielles, l'amélioration des conditions psychologiques. Les organisations professionnelles se polarisent sur conditions matérielles, refusant de considérer la partie psychologique de toute situation de travail.
- ✓ Agir sur le bien être psychologique, c'est pour elles, une manipulation, c'est faire travailler « avantage » pour le même salaire, c'est exploiter les hommes.

### **f. La motivation par la valorisation des personnels :**

La reconnaissance et la valorisation de chacun dans son travail sont des attentes de tous les individus.

## **Section II : la rémunération facteur de motivation au travail**

### **1. Les modèles :**

illustrent la relation entre la rémunération et la motivation au travail :

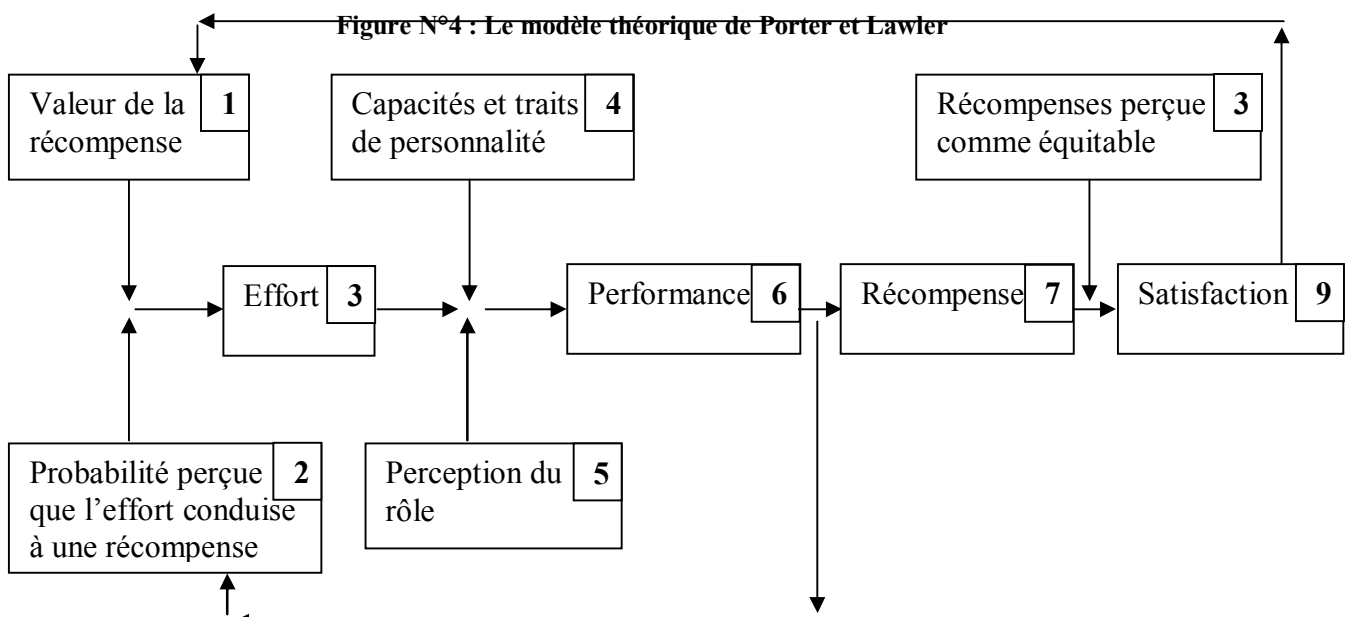
**1.1. Le modèle de Porter et Lawler (1968) :<sup>11</sup>**

Le modèle de Porter et Lawler correspond à l’aboutissement d’une coopération qui a débuté en 1961 à l’université de Californie, à Berkeley. En 1964, alors que Victor Vroom publie les résultats de sa recherche et élabore la théorie des attentes, dans le même temps Edward Lawler développe un modèle de la motivation au travail qui marque la conclusion de son travail de thèse. Cette étape constitue l’étape essentielle de l’élaboration du modèle de Porter et Lawler (1968).

**a. Le modèle théorique : (première version) :**

Le modèle théorique de Porter et Lawler proposé une description de l’enchaînement des attitudes et du comportement de l’homme au travail. Ainsi, ce modèle n’est pas seulement consacré à la motivation. Il est une représentation théorique d’un ensemble attitudes et de comportement dans le travail.

Lawler est l’auteur de la partie du modèle consacré à la motivation au travail. Il s’appuie sur les travaux de M. R. Jones pour expliquer « comment le comportement se met en marche, stimulé, soutenu, orienté, arrêté et quel type de réaction subjective se produit chez l’individu pendant le déroulement de ce processus ».



Source : Patrice Roussel, rémunération, motivation et satisfaction au travail, édition economica, Paris, 1996

<sup>11</sup> Patrice Roussel, rémunération, motivation et satisfaction au travail, édition economica, Paris, 1996

Cette variable correspond à la notion de valence dans le modèle de Vroom (1964). Elle se rapporte à l'attrait des résultats qui peuvent être obtenus grâce au comportement dans le travail. La proposition des auteurs, par l'étude de 1968, est de ne prendre en compte que les résultats évalués positivement par l'individu, c'est-à-dire les récompenses. Ces récompenses appréciées différemment selon les individus peuvent être par exemple : l'amitié des collègues, une promotion, une augmentation de salaire. Ils délaissent donc les résultats évalués négativement (sanction, absence de promotion...etc.).

Le modèle suppose que chaque individu a un moment particulier, attache une valeur différente à plusieurs récompenses partielles liées à son comportement dans le travail.

### **Variable 2 : Probabilité perçue que l'effort conduise à une récompense :**

Cette variable s'en réfère aux attentes d'un individu. Celles-ci sont liées à sa perception de la probabilité qu'une récompense dépendra du niveau d'effort qu'il fournira. Cette probabilité perçue résulte de deux types d'attentes :

- ✓ La probabilité qu'une récompense dépende d'une performance.
- ✓ La probabilité qu'une performance dépend d'un effort.

Ces deux probabilités sont liées de manière interactive. Par conséquent, si l'une d'entre elles est basse, la probabilité perçue qu'une récompense dépende de l'effort sera également basse : l'interactivité de ces deux formes d'attentes pouvant être illustrée par un exemple : la probabilité perçue que l'effort conduise à une récompense, telle qu'une promotion, sera faible, si l'individu :

- ✓ Perçoit que malgré tous ses efforts il ne parviendra pas à atteindre la performance nécessaire pour avoir accès à cette récompense ;
- ✓ Perçoit que même si ses efforts permettent d'atteindre la performance nécessaire pour obtenir la promotion, la performance ne sera pas récompensée. C'est le cas lorsqu'il n'y a pas de possibilités d'avancement au sein de l'organisation au cours d'une période donnée ou lorsque les promotions dépendent d'autres facteurs que celui de la performance (ex une décision arbitraire d'un supérieur...)
- ✓ Perçoit mal la situation par rapport à l'avancement dans son entreprise. Il ne bénéficie pas toute l'information nécessaire, ou il sous-estime ses capacités.

---

<sup>12</sup> Idem

nd à l'intensité ou à la somme d'énergie physique, mentale et intellectuelle déployée dans une situation donnée pour réaliser des tâches. Il est un indicateur de la motivation au travail dans ce modèle. L'intensité de l'effort dans ce modèle ne signifie pas forcément la réalisation avec succès de la tâche à accomplir.

Porter et Lawler sont plus précis que Vroom par rapport au choix de l'indicateur de la motivation. Pour ce dernier, il s'agit de la force qui stimule l'individu à agir, à faire des efforts pour réaliser des performances. Dans ce nouveau modèle, l'évaluation de la motivation au travail est directement effectuée sur le comportement d'effort.

**Variable 4 : Capacité et traits de personnalité :** ces caractéristiques représentent le potentiel de l'individu qui lui permet de réaliser une performance à un instant donné. Elles sont relativement indépendantes de facteurs externes conjoncturels. Elles sont insensibles à des changements de l'environnement de l'individu à un moment précis et sont intrinsèquement peu fluctuantes à court terme. Enfin, elles contribuent à la réalisation des performances de l'individu et représentent une limite supérieure au développement de ses efforts. Cette contrainte est valable à un instant « t », mais elle peut être repoussée par exemple, par le suivi d'une formation.

**Variable 5 : Perception du rôle<sup>14</sup> :** cette variable traite de la manière dont l'individu perçoit son rôle dans le travail. Ce sont les types d'efforts qu'il pense d'avoir déployer car il les croit essentiels pour réaliser efficacement son travail. Ces perceptions commandent l'orientation de l'effort qui est produit par l'individu. Cette variable se situe entre l'effort et la performance.

**Variable 6 : Performance :** cette variable correspond au succès d'une personne dans l'accomplissement des tâches qui font partie de son travail. C'est le résultat de l'effort qu'elle fournit compte tenu de l'influence de ces capacités, de ses traits de personnalité, et de ses perceptions à celle de productivité dans la théorie des attentes car cette dernière sous-entend trop souvent la notion de rendement physique. La performance en tant que résultat de l'effort est la conséquence d'un comportement de l'individu qui va être évalué.

**Variable 7 : Récompenses :**

Ce terme se réfère aux résultats désirés par une personne. Il peut s'agir de résultats intrinsèques lorsqu'ils sont sous le contrôle de la personne elle-même comme par exemple le sentiment d'accomplissement.

---

<sup>13</sup> Idem

<sup>14</sup> Idem

ous le contrôle d'une autre personne, il s'agit par exemple de la rémunération. Dans le modèle de 1968, seuls les résultats désirés sont pris en compte dans le processus de la motivation et de la satisfaction.

### **Variable 8 : Récompenses perçue comme équilibre<sup>15</sup> :**

Cette variable se rapporte à l'ensemble des récompenses qu'une personne estime devoir recevoir en contre partie de ses performances. L'appréciation de ce qu'elle mérite est liée à l'équité interne et à l'équité externe. L'équité interne correspond à l'appréciation de ce qu'elle mérite en comparant ses performances aux récompenses qu'elle reçoit en contrepartie. L'équité externe correspond à l'appréciation de ce qu'elle mérite en comparant sa situation dans son emploi à celle d'une autre personne.

### **Variable 9 : Satisfaction :**

La satisfaction est la mesure dans laquelle les récompenses effectivement reçues correspondent ou excèdent le niveau de récompenses perçues comme équilibre, si le niveau de récompense jugé équitable par une personne excède les récompenses effectivement reçues, alors elle sera insatisfaite. Selon l'importance de l'écart entre la perception de ce qui devrait être reçu et ce qui est réellement obtenu, la satisfaction ou l'insatisfaction sera plus ou moins grande.

## **b. Les liaisons entre les variables :**

Le modèle de Porter et Lawler propose un système de relation entre les variables afin d'expliquer comment elles interagissent.

### **Valeur de la récompense (variable1) et probabilité perçue : Effort- récompense :**

Ces deux variables interagissent pour susciter l'effort (variable3). Cette interaction décrit le processus de la motivation de l'individu au travail. Au cours de ce processus plus la valeur des variables 1 et 2 est forte chez un individu plus son effort sera important. Ainsi, l'effort sert à mesurer le degré de la motivation d'un individu, donc chaque variable est une condition nécessaire, mais pas suffisante.

### **La valeur effort-performance :**

---

<sup>15</sup> Idem



variables présente deux caractéristiques. La première correspond à l'hypothèse selon laquelle une augmentation de l'effort devrait accroître le niveau de performance.

La seconde caractéristique de cette liaison est qu'elle prévoit d'inclure les efforts possibles de deux variables : les capacités et traits de personnalités (variable 4) et les perceptions du rôle (variable 5).

### **La relation performance-récompense :**

Le modèle suppose que plus la liaison entre performance et récompense désiré ne soit forte plus la personne ne devrait employer d'effort pour atteindre un bon niveau de performance.

### **La relation entre la performance et la satisfaction :**

La relation entre ces deux variables s'effectue avec l'intervention de la variable 8 les récompenses perçues comme équitable et de la variable 7 récompense. En effet une performance élevée entraînera une forte satisfaction, si et seulement si, il y a domination de l'écart entre le niveau de récompenses considéré comme équitable et le niveau effectivement reçu (variable7).

### **La relation récompenses (variable7)-probabilité perçue que l'effort conduise à la récompense (variable2) :**

Cette boucle de rétroaction met en évidence le rapport existant entre les performances et les récompenses passées et les efforts futurs. Lorsque les efforts déployés dans le travail ont permis dans le passé d'obtenir des récompenses, il est probable que l'individu considère que les efforts futurs croissants engendrent d'avantage de récompenses.<sup>16</sup>

### **La relation satisfaction (variable9)- valeur de la récompense (variable1) :**

Le modèle suppose que la satisfaction qui résulte de certaines récompenses a un effet sur les valeurs futures (attraits) des récompenses. Porter et Lawler supposent que les récompenses associées à des besoins d'ordre supérieur comme l'autonomie ou l'actualisation de soi, deviennent plus attrayante lorsqu'une personne se sent satisfaite grâce à elle. Mais pour des besoins d'ordre inférieur (sécurité, survie...), les récompenses comme la rémunération perdent temporairement de leur attrait lorsque ces besoins sont satisfaits. Le modèle modifié de 1968 dont la version modifiée du modèle de Porter et Lawler comprend trois modifications :

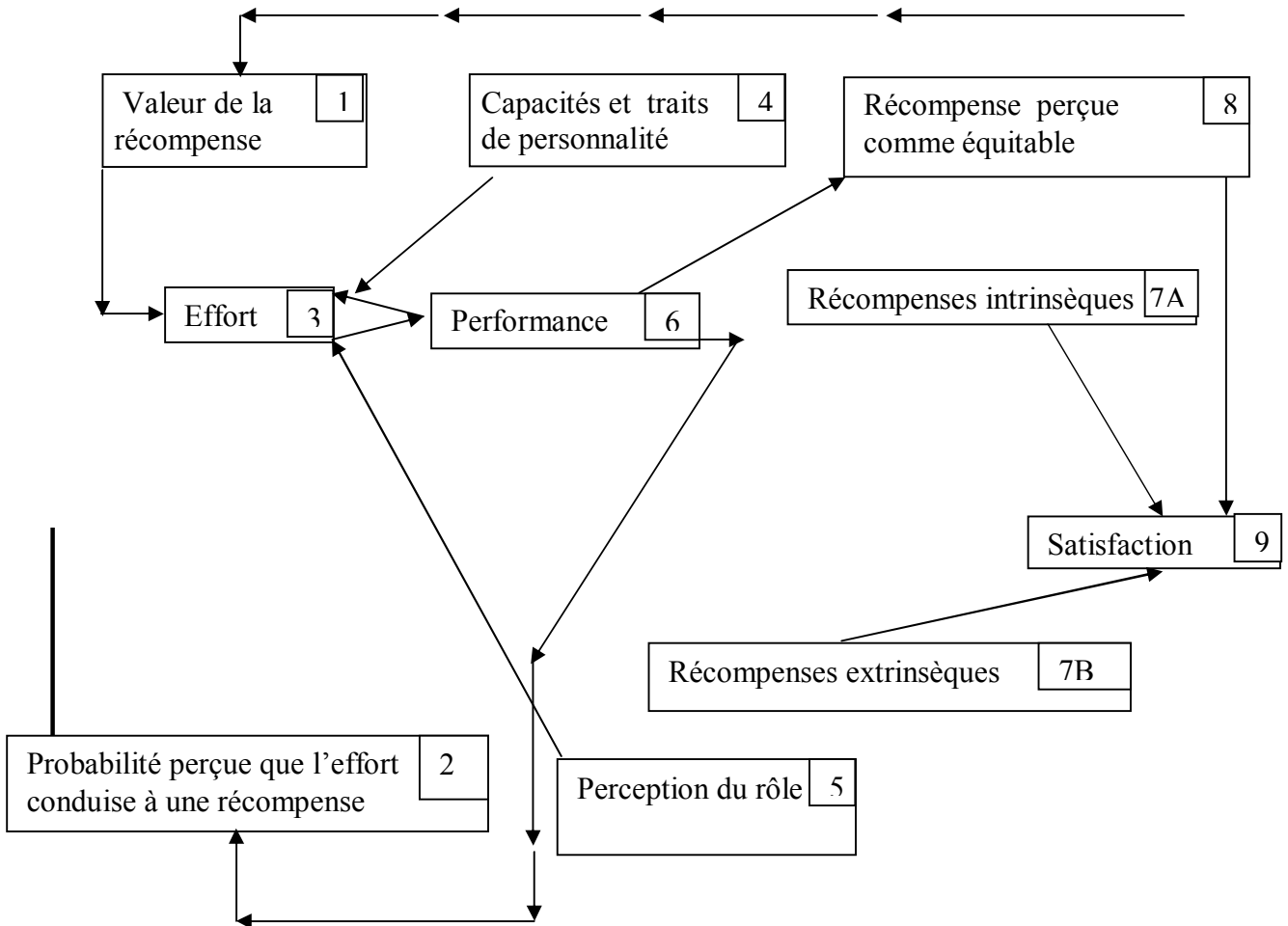
---

<sup>16</sup> Idem

erne la relation entre les efforts, les capacités et traits de personnalité, les perceptions du rôle et la performance. La combinaison des variables 3.4 et 5 générerait la réalisation d'un niveau de performance (variable 6).

▪ **Le modèle modifié de 1968 :<sup>17</sup>**

**Figure N°5 Le modèle avec la modification**



Source : Patrice Roussel, rémunération, motivation et satisfaction au travail, édition economica, Paris, 1996<sup>18</sup>

La deuxième modification concerne la distinction entre récompenses extrinsèque (attribuées par l'organisation) et récompenses intrinsèques (attribuées par l'individu à lui-même). Cette distinction est nécessaire dans la mesure où les récompenses intrinsèques satisfont davantage certains besoins comme ceux d'ordre supérieur (besoins d'autonomie et d'actualisation de soi).

Il semble probable, que l'existence de ces récompenses produise des attitudes de satisfaction plus favorable vis-à-vis de la performance. La ligne onduleuse est conservée seulement entre la performance et les récompenses extrinsèques, car ces deux variables ne sont pas toujours liées.

<sup>17</sup> Idem.

<sup>18</sup> Patrice Roussel, rémunération, motivation et satisfaction au travail, édition economica, Paris, 1996.

que les récompenses ne dépendent pas toujours des performances. Exemple : les primes des augmentations de salaire ou des promotions liées à l'ancienneté.

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'à un individu de sa performance influence le niveau de récompenses qu'il perçoit comme équitable pour son emploi.

### 1.2. Le modèle de la motivation de Lawler en 1971 :<sup>19</sup>

Lawler présente en 1971 un nouveau modèle de la motivation qui tend à expliquer de manière plus détaillée les mécanismes de la motivation de l'homme au travail. Se spécialisant alors sur les problèmes de rémunération, Lawler explique ce nouveau modèle dans le cadre des rapports du salarié avec sa rétribution.

#### a. Conditions pour que les rémunérations soient motivantes :

Lawler énumère cinq conditions que les rémunérations soient motivantes :

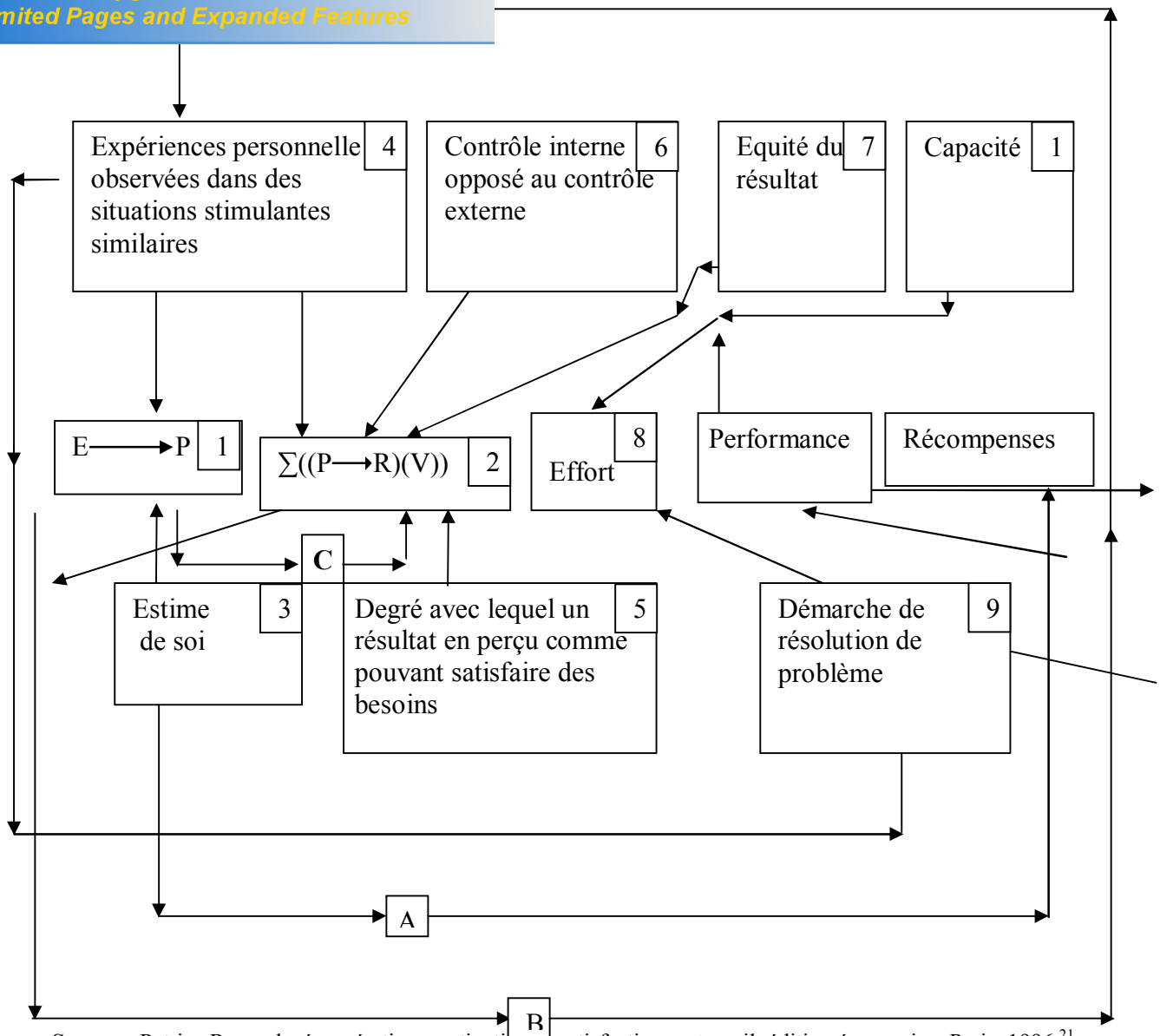
- 1- Les employés doivent attacher une valence positive élevée aux rémunérations.
- 2- Les employés doivent croire qu'une bonne performance est réellement suivie d'une rémunération élevée.
- 3- Les employés doivent croire que la qualité du travail dépend dans une large mesure de l'effort qu'ils déploient. Cela signifie qu'ils doivent considérer qu'ils peuvent maîtriser la qualité du travail qu'ils réalisent.
- 4- Les employés doivent considérer que les résultats positifs attachés à une bonne performance sont plus importants que ceux négatifs.
- 5- Les employés doivent considérer que faire du bon travail est le plus attractif de tous les comportements possibles. C'est-à-dire, la motivation pour bien travailler doit être plus forte que la motivation pour tout autre comportement.

**b. Les variables du modèle :**<sup>20</sup> Dans ce modèle, la motivation est déterminée par le processus où interagissent les variables (1) et (2).

---

<sup>19</sup> Idem

Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features



Source : Patrice Roussel, rémunération, motivation et satisfaction au travail, édition economica, Paris, 1996.<sup>21</sup>

**La variable (1):** correspond à l'attente que le niveau d'effort déployé peut conduire à la réalisation de performance :  $E \rightarrow P$  (Effort  $\rightarrow$  Performance).

Cette perception est une probabilité subjective qui peut varier de 1 (être sûr que l'effort conduira à la performance voulue) à 0 (être sûr que l'effort ne conduira pas à la performance voulue). Cette probabilité est influencée par deux facteurs :

<sup>20</sup> .Idem

<sup>21</sup> Patrice Roussel, rémunération, motivation et satisfaction au travail, édition economica, Paris, 1996.

personne, correspond à ces croyances quand à ses capacités stimulantes similaires. Le modèle indique que les variables (3) et (4) sont influencées par les performances passées de l'individu.

Une boucle de rétroaction (a) montre que les performances passées d'une personne influencent son estime de soi.

### **La variable (2) :**

C'est le second facteur important qui influence la motivation. Cette variable est une combinaison des croyances et que les résultats seront obtenus en réalisant le niveau de performance voulu, d'une part et de la valence de ces résultats, d'autre part. Le schéma montre que la probabilité subjective associée à la croyance qu'une performance conduira à un résultat (attente :  $P \rightarrow R$ ) est à multiplier par la valeur de ce résultat (V).

Le modèle suggère que les produits de toutes ces combinaisons (probabilité\*valence), sont à additionner en ensemble ( $\sum(P \rightarrow R) (V)$ ).<sup>22</sup>

La valence d'un résultat V est considéré comme variant de (1) (résultat fortement désiré) à (-1) (résultat tout à fait indésirable). Elle est influencée par deux facteurs :

### **L variable (5) :**

Le degré avec le quel un résultat est perçue comme pouvant satisfaire des besoins agit sur la valence associée à ce résultat, la variable (7) :

Les valences associées aux différents résultats peuvent être aussi influencées par l'équité de ces résultats : équité qui est soit interne soit externe.

La relation  $P \rightarrow R$  est également influencée par deux facteurs :

### **La variable (6) :**

Croyance de contrôle interne opposé au contrôle externe. Certaines personnes voient le monde en terme de contrôle interne (elles agissent sur le monde), tandis que d'autres le voient en terme de contrôle externe (le monde agit sur elles).

### **La boucle de rétroaction (b) :**

Elle indique que l'atteinte est influencée par les expériences passées. Dans le processus de motivation, un autre type d'interaction est désigné par la boucle (c), celle-ci désigne l'influence de la variable(1) (Effort  $\rightarrow$  Performance) sur la relation performance résultat dans la variable (2).

---

<sup>22</sup> Idem

on ( $\Sigma$  devant les variables (1) et (2) traduit la somme de toutes les attentes perçues par l'individu.

Elle explique l'intensité de la motivation d'une personne à bien travailler. Cette intensité est directement reflétée par l'effort qu'elle déploie dans son travail: variable (8).<sup>23</sup>

Enfin, les quatre dernières variables du modèle interviennent principalement en tant que conséquences du processus de la motivation, mais aussi indirectement en tant que facteur de ce processus.

### **La performance :**

Réalisée par l'individu résulte de l'effort déployé. Mais l'effort dépensé ne se traduit pas forcément par une bonne performance.

### **La variable (10) :**

Les capacités expriment les attitudes indispensables pour réaliser correctement le travail. Cette qualité se combine de manière multiplicative avec l'effort pour réaliser la performance.

**La variable (9) :** la démarche de résolution de problème. Il s'agit des perceptions quant aux meilleures manières de convertir l'effort en performance.

Ce facteur correspond à celui des perceptions du rôle dans le modèle de 1968. La représentation schématique du modèle théorique se termine par liaison performance-récompenses. La ligne ondulée reliant ces deux variables signifie que les récompenses ne sont pas toujours la conséquence de la performance.

### **1.3. Le modèle de la motivation de Nadler et Lawler 1977 :**

Au cours des années 1970, institut de recherche sociale de l'université du Michigan (Ann Arbor), ou Edward Lawler est directeur d'un programme de recherche, développe un modèle de la motivation de la théorie des attentes.<sup>24</sup>

- **Les trois concepts clés de la théorie des attentes :**

Nadler et Lawler (1977) définissent les concepts de la théorie des attentes au terme d'une série d'étude et de proposition de modèles depuis les travaux de Vroom (1964).

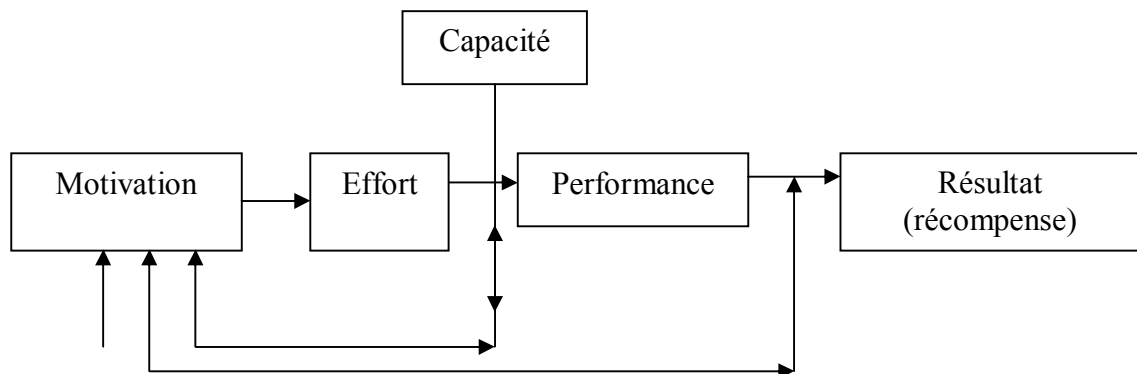
---

<sup>23</sup> Idem

<sup>24</sup> Idem

met en évidence les trois concepts clés de la théorie des attentes qui vont être utilisés comme variables explicatives. Le processus de la motivation au travail peut être expliqué par trois variables qui interagissent.

**Figure N° 7. Les trois concepts clés de la théorie des attentes**



Source : Patrice Roussel, rémunération, motivation et satisfaction au travail, édition economica, Paris, 1996.<sup>25</sup>

- **L'attente Effort → Performance (E → P) :** cette attente représente :

- ✓ La perception de l'effort qu'il faut déployer pour atteindre un niveau de performance donné ;
- ✓ La probabilité subjective que la dépense d'effort permet d'atteindre ce niveau de performance (expectation). Cette relation peut être considérée comme variant de 0 (certain d'échouer) à 1 (certain de réussir).<sup>26</sup>

- **L'attente Performance -Résultat :** cette attente représente :

- ✓ -La perception des différents types de résultats, sous forme de récompenses et de sanctions, qui peuvent être obtenus selon le niveau de performance atteint ;
- ✓ La probabilité subjective que le niveau de performance atteint permet d'obtenir un résultat de type récompense ou sanction (expectation).

Les probabilités (P→R) varient de +1 (la performance est sur de mener à un résultat) à .0 (la performance n'est pas liée au résultat).

- **La valeur :** il s'agit de l'attrait de chaque résultat possible. Selon les individus, les résultats éventuellement obtenus pour un niveau de performance atteint ont des attrait différents.

<sup>25</sup> Patrice Roussel, rémunération, motivation et satisfaction au travail, édition economica, Paris, 1996

<sup>26</sup> Idem

Un avantage tel qu'un plan de retraite peut avoir une grande valeur pour des travailleurs plus âgés alors qu'il en aura une plus faible pour les plus jeunes salariés débutant dans leur premier emploi. La motivation est considérée comme la force qui pousse les gens à consacrer de l'effort dans leur travail. Le niveau d'effort mesure donc l'intensité de la motivation de l'individu. Cependant, l'effort ne suffit pas à lui seul pour permettre à l'individu d'atteindre un niveau de performance donné. Celui-ci doit posséder la capacité nécessaire pour transformer son effort en bonne performance. La capacité reflète les compétences, la formation, l'information et les attitudes dont dispose un individu. En ayant la capacité nécessaire et la volonté de développer le niveau d'effort requis il pourra atteindre le niveau de performance recherché. Parfois, selon la performance réalisée, l'individu obtient un ou plusieurs résultats. Enfin deux boucles figurant dans le schéma (figure4) représentent les effets de deux variables sur la motivation.

**a-** La boucle de rétroaction, allant de la liaison Performance-Résultat jusqu'à la motivation, indique que les expériences de l'individu par rapport aux conséquences passées de ses performances en terme de résultats et notamment en terme de récompenses, ont des effets sur sa motivation.

**b-** 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 développer un certain niveau d'effort en fonction de la performance recherchée. D'autre part, les expériences d'une personne vis-à-vis des conséquences de ses efforts sur des performances réalisées antérieurement aussi des effets sur sa motivation.

## 2- Le modèle et la rémunération :

A propos des modèles de la théorie des attentes, Thériault (1983) précise qu'ils ne postulent pas « que l'argent en soi a un effet motivant sur la personne, l'incitant développer un degré d'effort plus élevé ». Ils stipulent « plutôt que l'argent, ou n'importe qu'elle rétribution que l'employé peut retirer de son travail, a un effet motivant sur le degré d'effort de la personne dans la mesure ou il est relié à la performance au travail, ou il est perçu comme important par l'employé ».



positives sont donc les conditions nécessaires pour qu'un élément de la rémunération globale soit motivant. Si une seule de ces perceptions est nulle ou négative pour une rétribution, celle-ci sera non motivante et inefficace.

De plus, la valeur attribuée à la rémunération sera positive si l'individu perçoit que les avantages résultants de la réalisation d'un meilleur travail sont plus importants que les inconvénients. Cette perception correspond à l'instrumentalité dans le modèle de Nadler et Lawler. L'individu compare les avantages, comme les repenses de la rémunération ses nombreux besoins physiologiques et psychologiques, aux inconvénients, comme les relations détériorés avec les collègues, la fatigue supplémentaire, le stress. Lorsque les avantages sont perçus comme étant inférieurs aux inconvénients, alors la valence attribuée à la rémunération est négative.<sup>27</sup>

---

<sup>27</sup> Idem

La gestion des ressources humaines agit directement et indirectement sur le maintien d'un bon climat organisationnel et de la satisfaction au travail. Le climat organisationnel est le caractère favorable ou défavorable de l'environnement que perçoivent les individus qui travaillent dans cette organisation. Les politiques et programmes de gestion des ressources humaines ont un effet important sur le climat organisationnel.

La motivation d'une personne correspond à son désir d'entreprendre une activité de son plein gré. La motivation est un système complexe de relations influencées par l'environnement interne et externe de l'organisation. Il existe de nombreuses théories de la motivation, certaines plus valides et utiles que d'autres. Parmi les théories les plus populaires mais les moins utiles et valides, on note la théorie des besoins et celle des deux facteurs, par contre, les théories des attentes et des objectifs sont valides et elles constituent de bons guides par l'intervention des gestionnaires qui veulent augmenter la motivation de leur personnel.

Pour l'individu, l'argent importe, car il lui permet de se procurer les objets de son choix, de s'assurer un minimum de confort et de sécurité pour s'engager dans le travail.

Nous avons vu que différentes théories de motivation offrent des explications diverses et plus ou moins convaincantes aux comportements observés au travail. Pouvons-nous motiver quelqu'un à travailler ou à travailler mieux dans une entreprise Algérienne ? Si oui, Quels sont les meilleurs moyens d'y parvenir ? Quel est le coût de ces moyens ?

La réponse à ces questions sera l'objet de troisième chapitre.



*Your complimentary  
use period has ended.  
Thank you for using  
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

## **La rémunération : un facteur de motivation au travail. Cas de l'ENAP**

La politique de rémunération en Algérie est passée par deux périodes distinctes, la première issue d'un système centralisé des salaires, leurs fixations et leurs suivis étaient du ressort de l'Etat dans une organisation administrative des différentes étapes de la vie économique et sociale à l'aide des outils juridiques et réglementaires, et notamment le SGT et les textes pris pour son application, l'article 127 stipule que la fixation des salaires est du ressort de l'Etat, ils doivent être liés par les objectifs de réalisation des plan nationaux. La deuxième période vient après que le législateur Algérien ait opté pour l'autonomie des entreprises, la promulgation de la loi sur les relations du travail, la loi 90/11 ayant fait table rase sur la législation et la réglementation antérieure régissant la matière.

Notre étude porte sur l'entreprise nationale des peintures. Mon intérêt pour cette entreprise est motivé pour deux (02) raisons :

-La première est que les cadres ne font pas de rétention de l'information et que l'accès y est plus facile vu que c'est une entreprise à caractère public.

-La seconde raison est que je connais cette entreprise vu que j'ai y fait mon mémoire de licence avec pour thème l'organisation du travail et la segmentation des collectives.

## l'entreprise

### 1. Identification de l'entreprise :

L'entreprise nationale des peintures (ENAP), appartenant au holding public Chimie Pharmacie, est une entreprise public économique qui a pour métier de base la production des revêtements organiques (peinture, venir, résines, émulsions, siccatif et colles).

L'ENAP est une société par action (S.P.A), et son capital est de 500.000.000 DA. Elle est composée de six (6) unités de production parfaitement implantées sur le territoire national.

- ❖ Deux (02) unités au gouvernement du grand Alger (Oued –Smar et cheraga) ;
- ❖ Une (01) unité à la wilaya de Bouira (Lakhdaria) ;
- ❖ Une (01) unité à la wilaya de Mascara ;
- ❖ Une (01) unité à la wilaya de Souk-Ahras ;
- ❖ Une (01) unité à la wilaya d'Oran qui est lieu de notre étude.

Afin de développer et de consolider ses activités dans les produits peinture, l'ENAP est à la recherche de partenaire de métier. Elle a à son actif un capital d'expérience de plus de 30 ans, ainsi qu'une capacité de production de 150.000 tonnes en peinture et de 50.000 tonnes en produits semi –finis (résines, émulsions et siccatis).

Notre étude porte sur l'unité de la wilaya d'Oran.

#### 1.1. Présentation de l'unité d'Oran :

Cette unité est issue de la nationalisation du 14 juin 1968 des ex-sociétés étrangères Ripolin et Vue Cote (ex S.N.I.C) de 1968 à 1988. Lors de la restriction des entreprises. Celle-ci a réintégré le 1<sup>er</sup> janvier 1988 à l'entreprise nationale des peintures.

#### Quelques caractéristiques :

##### Superficie :

- Superficie totale : 310500 m<sup>2</sup>
- Superficie couverte 8774 m<sup>2</sup>.

##### Implantation par rapport à :

- ✓ Aéroport : 6 Kms.
- ✓ Port : 5 Kms.

## Activité principale :

- Production et commercialisation des peintures, vernis et Enduits.
- Gamme de production : Bâtiments, industrie et vernis.

### 1.2. Type de production :

L'entreprise ENAP réalise deux types de produits :

- Grand public et droguerie.
- Peinture bâtiment : blanc roc super, Glyalac2000, Andalou, Thixomat, Atlas, Univerra, Maxolin, Gerodor, Gerodar.
  - \*Peinture industrie : Glyfer, Primafer.
  - \*Vernis, verinex.

## Procédé de fabrication :

Après préparation des matières premières conformément aux formules, le processus comprend les phases suivantes :

- **L'Empattage** : Cette opération est effectuée dans les empâteurs ;
- **Le Broyage** : L'opération de broyage concerne les peintures à solvants seulement, cette opération est effectuée dans les broyeurs à billes ;
- **La Dulision** : Après le contrôle de la viscosité par les services du Laboratoire, il s'agit souvent d'ajuster cette dernière par ajout de résines, de solvants ou d'autres additifs de façon à conférer à la peinture la viscosité voulue. La dulision s'effectue sous agitation dans des cuves.
- **Le Conditionnement** : Le conditionnement, c'est la dernière phase de la fabrication.

### 1.3. Les missions de chaque département :

L'unité ENAP se divise en neuf (09) services :

**Le Laboratoire** : Il a deux missions principales :

es.

**La sécurité :** Veiller de la sécurité et de la protection du personnel et de sécurité de patrimoine (bâtiments, équipements ...ect).

**Le Service Achat :** Il a des grandes actions :

- Achat des matières premières.
- Fourniture des bureaux.
- Fourniture des pièces de rechanges de maintenance.
- Assurer la disponibilité des matières premières (gestion de stock).

**Le Social :** Veille sur la santé du travailleur et les pouvoirs d'achat.

**La Comptabilité et Finance :** Son rôle est de suivre la trésorerie.

**Le personnel :** La gestion des effectifs humains (R.H).

**La maintenance :** Elle a deux actions :

- **Curative :** Réparation quotidienne des équipements.
- **Préventive :**
  - \* Le suivi des équipements.
  - \* La gestion de la pièce de rechanges.

**Le Service Vente :** Son rôle est de commercialise les produits.

**La Production :** La fabrication des produits.

## **2. L'évolution des effectifs :**

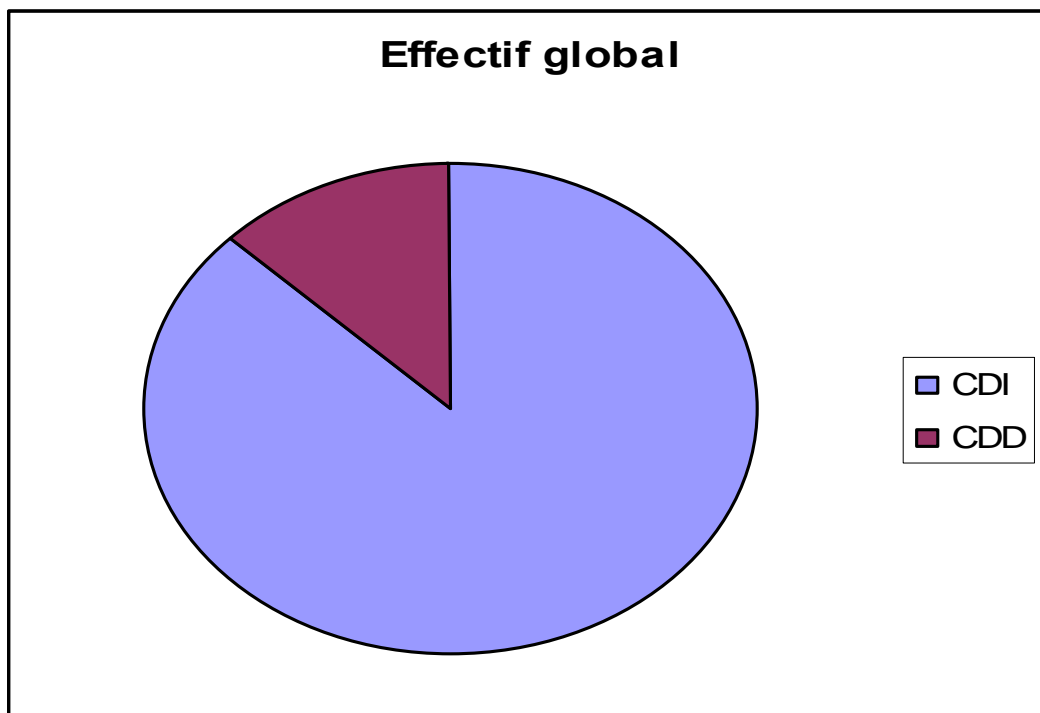
**2.1. Effectif global :** L'effectif se compose des salariés liés à l'employeurs par un contrat de travail quelque soit la forme, la durée, le caractère.

Dans le cadre d'une gestion cohérente et un développement qualitatif des ressources humaines, les structures de l'ENAP prévoient des actions qui s'inspirent du cadre fixé par les politiques des ressources humaines et les orientations de la direction générale.

Effectif \ Année	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
<b>CDI</b>	110	106	104	107	100	92	106	99	96	94
<b>CDD</b>	16	18	23	12	17	29	114	14	12	16
<b>Effectif global</b>	126	124	127	119	117	121	119	113	108	110

Source : Document interne de l'entreprise.<sup>1</sup>

Graphe N° 2. L'évolution des effectifs.



Source : Document interne de l'entreprise.<sup>2</sup>

Le tableau précédent nous montre l'évolution de l'effectif durant la période (1999-2008). Nous pouvons déduire trois périodes :

**1<sup>ère</sup> période (1999- 2000) :** On constate une légère diminution cela est due au départ en retraite des agents, et la réduction de la fabrication.

**2<sup>me</sup> période (2000-2001) :** L'augmentation de l'effectif est due au recrutement des universitaires afin d'améliorer la performance de l'unité.

<sup>1</sup> Document interne de l'entreprise.

<sup>2</sup> : Document interne de l'entreprise.



te une diminution due d'une part, à une réduction de l'autre part, à l'installation d'une nouvelle machine (investissement).

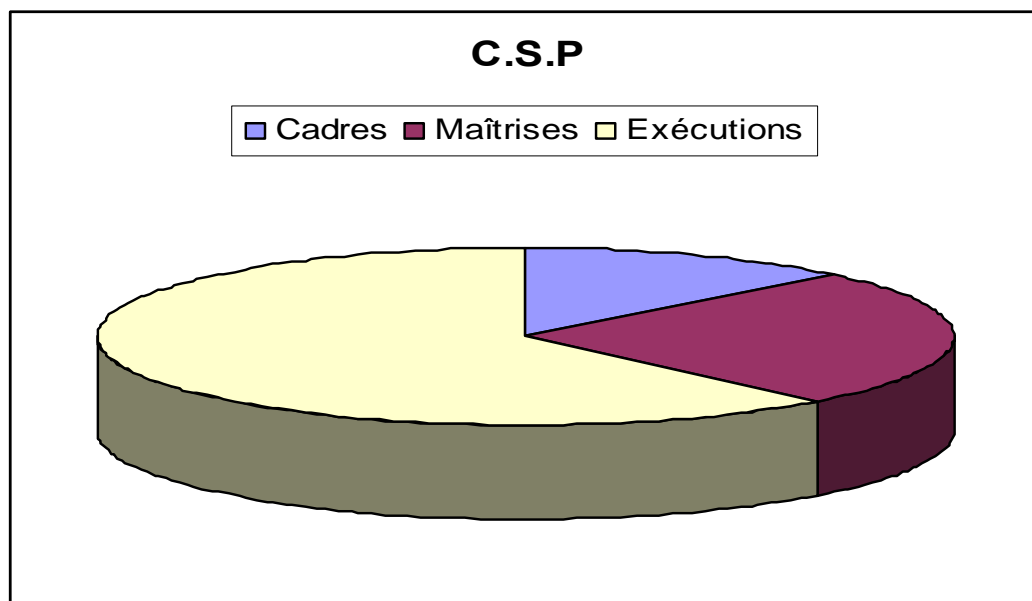
## 2.2. Statistiques selon les catégories socioprofessionnelles :

Tableau N° 11. L'évolution des C.S.P

Année C.S.P	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
<b>Cadres</b>	9	10	11	14	12	14	14	12	12	14
<b>Maîtrises</b>	29	28	25	23	25	28	26	26	22	28
<b>Exécutions</b>	88	86	91	82	80	79	79	75	74	68
<b>Total</b>	126	124	127	119	117	121	119	113	108	110

Source : Document interne de l'entreprise

Graphe N°3. L'évolution des C.S.P.



Source : Document interne de l'entreprise.<sup>3</sup>

**Pour les cadres :** On constate qu'il y a une augmentation de l'effectif due au recrutement des cadres universitaires afin d'améliorer la performance de l'unité (installation d'un réseau d'Internet et un nouveau programme).

<sup>3</sup> Document interne de l'entreprise.

uire deux (02) périodes:

**1<sup>ère</sup> période (1999-2000):** On constate une baisse de l'effectif, cela s'exprime d'une part par le départ en retraite des agents, et d'autre part par une promotion à une catégorie supérieure.

**2<sup>ème</sup> période (2000-2007):** On constate une augmentation de l'effectif cela est due d'une part au recrutement des agents et d'autre part, par les projets d'extension.

### Pour les exécutions :

On peut déduire (03) périodes :

**1<sup>ère</sup> période:** On constate une baisse de l'effectif, cela est due d'une part à la réduction de la production et le départ en retraite d'autre part.

**2<sup>ème</sup> période:** On constate une augmentation de l'effectif, cela est due à l'augmentation de la production d'une coté et au recrutement de l'autre coté.

**3<sup>ème</sup> période :** On remarque une diminution d'effectif cela est due aux départ en retraite d'une part et la réduction de la production d'une autre part.

## 2.3. Les C.S.P à travers les contrats :

Le tableau ci-dessous nous montre l'évolution des C.S.P à travers les contrats afin de distinguer l'impact de type de contrat sur chaque catégorie socioprofessionnelle.

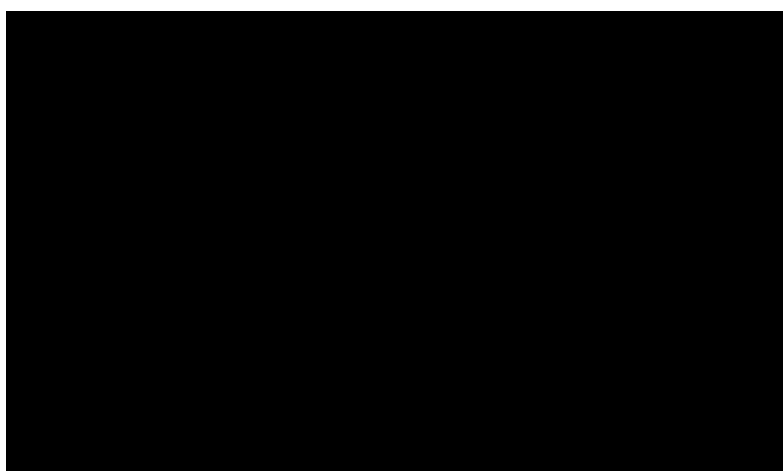
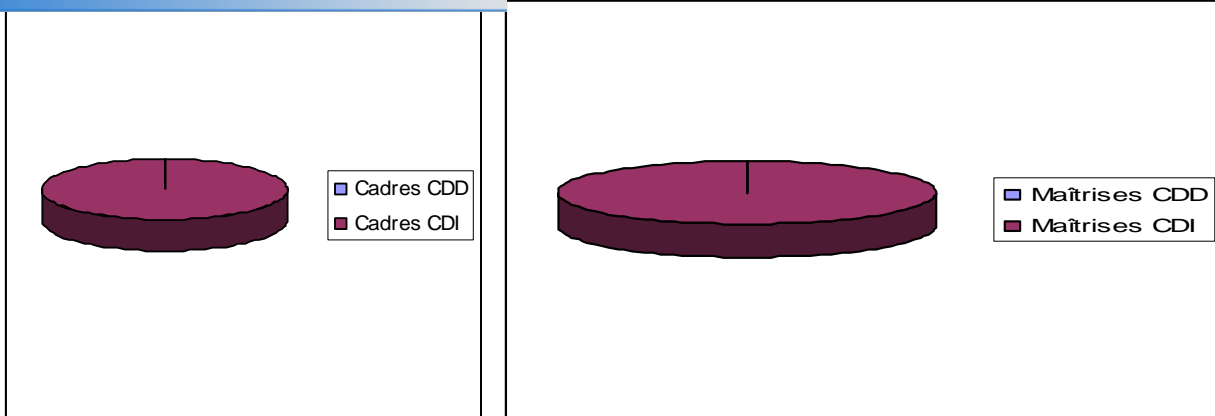
Tableau N° 12. L'évolution des C.S.P à travers les contrats

C.S.P \ Année		1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
		<b>Cadres</b>	<b>CDD</b>	0	0	0	0	0	0	0	0
	<b>CDI</b>	09	10	11	14	12	14	14	12	12	14
<b>Maîtrises</b>	<b>CDD</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3
	<b>CDI</b>	29	28	25	23	25	28	27	26	22	25
<b>Exécutions</b>	<b>CDD</b>	16	18	23	12	17	14	14	14	12	13
	<b>CDI</b>	72	68	68	70	63	65	65	61	62	55
<b>Effectif global</b>		126	124	127	119	117	121	119	113	108	110

Source : Document interne de l'entreprise<sup>4</sup>

<sup>4</sup> Document interne de l'entreprise

es contrats



Source : Document interne de l'entreprise<sup>5</sup>

Le tableau ci-dessus montre le nombre des effectifs en CDD et CDI en matière de C.S.P. Il est visible que la proportion des CDD est relativement faible en comparaison au CDI. En plus, la proportion des CDD d'exécution est la plus grande (elle représente 19,11% (année 2008)).

CDD maîtrises = 10,8 %

CDD cadres = 0 %

Cela est expliqué par la nature de travail de l'unité ENAP. En effet, elle dispose deux grands ateliers qui embauchent uniquement les exécutions en CDD.

## 2.4. L'évolution des effectifs par fonction :

<sup>5</sup> Document interne de l'entreprise

de distinguer entre les départements qui utilisent les CDD  
personnel de la production directe (30 personnes en 2008)  
ne représente que 27,3% de l'effectif global.

**Tableau N° 13. L'évolution des effectifs par fonction**

Fonction		Année							
		2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Direction et planification	CDI	02	03	03	03	05	05	04	03
	CDD	01	01	01	01	00	01	01	02
Production	CDI	27	32	27	26	30	25	25	24
	CDD	06	03	05	11	03	04	04	06
Vente (commercial)	CDI	04	07	04	04	06	08	09	09
	CDD	04	01	03	03	00	00	00	00
Maintenance	CDI	07	09	08	08	10	10	10	10
	CDD	04	02	03	03	01	01	00	01
Personnel et MG	CDI	12	10	10	08	09	10	09	09
	CDD	02	00	01	02	03	02	01	01
Comptabilité et finance	CDI	07	05	05	04	04	04	04	04
	CDD	01	01	00	02	02	02	02	02
Social	CDI	05	04	04	04	05	01	02	02
	CDD	02	01	01	01	01	01	01	01
Achat et FDF	CDI	12	11	12	08	10	12	12	12
	CDD	02	02	02	05	04	01	02	02
Sécurité	CDI	18	17	18	18	19	18	16	16
	CDD	00	01	00	00	00	00	00	00
Laboratoire	CDI	03	02	02	02	03	03	03	03
	CDD	01	00	01	01	00	00	00	00
Transport	CDI	07	07	07	07	05	03	02	02
	CDD	00	00	00	00	00	02	01	01
Total	CDI	104	107	100	92	106	99	96	94
	CDD	23	12	17	29	14	14	12	16
Total global		127	119	117	121	119	113	108	110

Source : Document interne de l'entreprise<sup>6</sup>

<sup>6</sup> Document interne de l'entreprise



A travers le tableau précédent, on peut diviser les départements en trois (03) classes :

**Classes 1** : Elle est liée à l'activité principale de l'unité qui est la commercialisation. Il s'agit des départements comptabilité et finance, commerciale (vente), transport ...etc. Cette classe n'utilise les CDD que rarement et c'est que « Atkison » a confirmé dans ces travaux (noyau).

**Classe 2** : Elle utilise beaucoup les CDD ayant les niveaux inférieurs de la hiérarchie (exécution), il s'agit de la production.

**Classe 3** : Elle utilise les CDD légèrement.

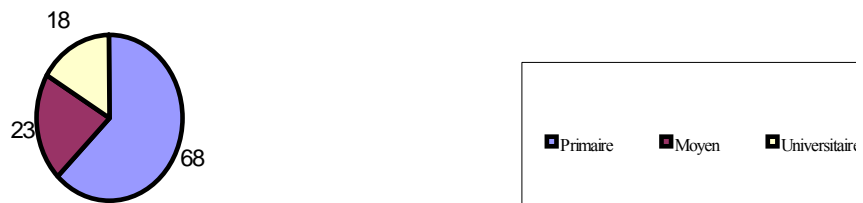
Tableau N° 14. Le niveau de formation

Niveau de formation	Nombre	%
Primaire	68	62,38
Moyen	23	21,10
Universitaire	18	16,51
Total	109	100

Source : Document interne de l'entreprise<sup>7</sup>

Graphe N° 5. Le niveau de formation.

Niveau de formation



Source : Fiche de qualification<sup>8</sup>

L'élaboration du bilan de formation nécessite l'utilisation d'une fiche de qualification et une fiche historique, pour déterminer les exigences des postes à la qualité. Au sein de l'unité, la majorité des salariés ont un contrat à durée indéterminée. Les statistiques issues des archives (2007) d'unité montrent que 62,38% de l'effectif global occupent les différents postes qu'agents de sécurité, social, transport ... ect, qui ont tous le niveau primaire.

On a aussi 16,51% des effectifs sont les cadres qui occupent des postes supérieurs, tel que : financier, chef de formation, ingénieur et chef personnel .... ect, qu'ils ont le niveau universitaire + diplôme.

<sup>7</sup> Document interne de l'entreprise.

<sup>8</sup> Fiche de qualification.

ontrat à durée déterminée 16 %, 11 % sont des cadres qui  
maîtrises et enfin 5 % sont des agents d'exécution.

### 3. L'évolution des principaux agrégats :

#### 3.1 L'évolution des agrégats d'exploitation :

##### 3.1.1 L'activité :

##### a- Production :

Le tableau ci- dessous nous montre l'évolution de la production de l'entreprise ainsi que la branche. Par rapport à la branche l'entreprise dégage un taux relativement faible, compte tenu de son activité qui se focalise surtout sur la commercialisation.

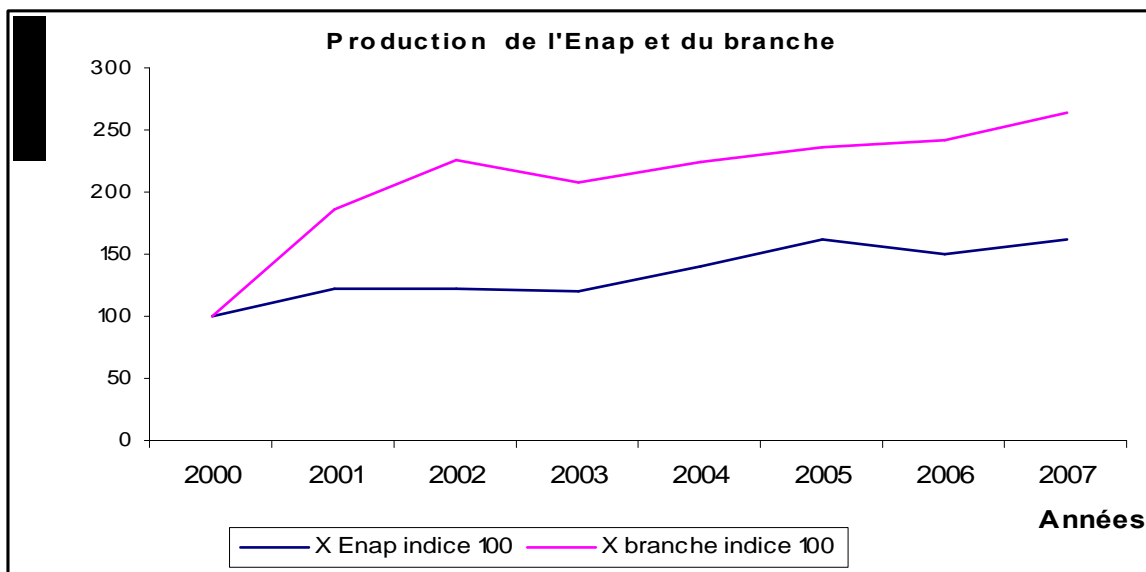
Tableau N° 15 : Production du l'Enap et du Branche

Années	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
$X^0_{Enap}$	309704	376727	378135	372883	431300	499495	46.938	502732	515146
$X^0_{Enap}$ indice100	100	121,64	122,09	120,39	139,26	161,28	150,76	162,32	166,33
$X^0_{Branche}$	25791	47766,1	58053,6	53559,4	57620,8	60973,6	62483,8	68156,8	/
$X^0_{Branche}$ indice 00	100	185,20	225,09	207,66	223,41	236,41	242,26	264,26	/
$X^0_{Ena}/X^0_{Br}$	12,00	7,88	6,51	6,96	7,48	8,19	7,46	7,37	/

Source : Données de l'entreprise (en milliers) et de l'O.N.S (en millions).<sup>9</sup>

<sup>9</sup> Données de l'entreprise (en milliers) et de l'O.N.S (en millions).

anche



Source : Données de l'entreprise (en milliers) et de l'O.N.S (en millions)<sup>10</sup>

Concernant la production, on constate que le programme prévisionnel de l'année 2005 est de 433837 MDA en valeur. Le taux de réalisation en quantité par rapport au programme prévisionnel est 115% en valeur.

+3% en volume par rapport au programme prévisionnel

Soit : +2% dû à la demande du marché sur le produit Glyac.

+1% dû à la demande du marché sur le produit Endalo.

+15% en valeur par rapport au programme prévisionnel représente ce que suit

+8% dû à la l'augmentation des prix de revient de production.

+6% dû à la demande du marché sur le produit Glyac 2000.

+1% dû à la demande du marché sur le produit Blanroc super.

Globalement, le taux d'évolution de l'année 2005 par rapport à l'année 2004 est de 16% en valeur. Toutes les gammes fabriquées en niveau de l'entreprise ont connu une évolution positive par rapport à l'année 2004, sauf le cas du vernis qui a connu une régression de l'ordre de (-10%) en quantité et ce suite à la faible de demande du marché sur le produit verinex inclure notamment à la cour de la période du troisième trimestre 2005.

<sup>10</sup> Données de l'entreprise (en milliers) et de l'O.N.S (en millions)



oulement de certains produits stratégiques en l'occurrence  
te à la faiblesse de la demande du marché sur ces derniers,  
le bilan de production de l'année 2006 est arrêté à la hauteur de 466938 MDA en valeur : soit  
92% par rapport au programme prévisionnel.

Les réalisations de l'année 2005 comparées à celles de l'année 2006 montrent que la  
gamme de bâtiment est en régression de (-7%) en valeur et ce suit à la faiblesse de la demande du  
marché sur les produits Glyac et Blanroc mais par contre les gammes de vernis et industries sont  
en évolution et ce compte tenu de la demande du marché sur les produits Verionex incolore et  
Glyfer économique. Le programme prévisionnel de production de l'année 2007 est de 502732  
MDA en valeur, soit 90%. Les réalisations de l'année 2006 comparées à celles de l'année 2007  
montrent ce qui suit :

-gamme bâtiments est en régression de (-3%) en valeur et ceci du à la faible demande du marché  
sur les produits Glyac et Endalo ;

-gamme d'industrie est en évolution de (+7%) en valeur et cette suite à la forte demande du  
marché sur le produit Prima Fer ;

-gamme de vernis est en régression de (-14%) en valeur et ce suite à la faible demande du marché  
sur le produit Verinex incolore. Comparativement à l'exercice 2005, l'activité de l'année 2006 a  
connu une régression de 2,4%. Cette régression est due principalement à la faiblesse de la  
demande du marché qui a marqué le premier trimestre de l'année. L'objectif durant ce trimestre a  
été réalisé à 78 % en quantité et 76,11 % en valeur contre 100 % en quantité et 13 % en valeur  
pour l'année 2005. Devant cette situation, l'unité n'a ménagé aucun effort pour atténuer le déficit  
durant le 2<sup>ème</sup> et le 3<sup>ème</sup> trimestre.

Les efforts consentis ont abouti à la réalisation de l'objectif à 92 ,70% en valeur et 93,57%  
en volume. L'activité peinture pour l'exercice 2008 a été clôturé avec un volume de production de  
12677 tonnes pour une valeur de 515146 MDA, soit des taux de réalisation respectifs de 101 % et  
de 102 %. Comparativement à l'exercice 2007, l'activité productive a enregistré une croissance de  
12 % en volume équivalent à 1335 tonnes et 14 % en valeur. Les capacités de production de  
l'unité en 2008 sont de 12650 tonnes. Suite à cette performance, le taux d'utilisation des capacités  
se situe à hauteur de 101 %. Le mix de production de la zone « A » reste dominé par (03)  
principaux produits : deux produits de bataille : Blanroc+Endalo et un produit \* Star \* le Glylac  
2000.

-Blanroc : 5608 tonnes soit 44 % du volume total produit.

l'Enap représente une part importante de la production de

**b- chiffre d'affaires:**

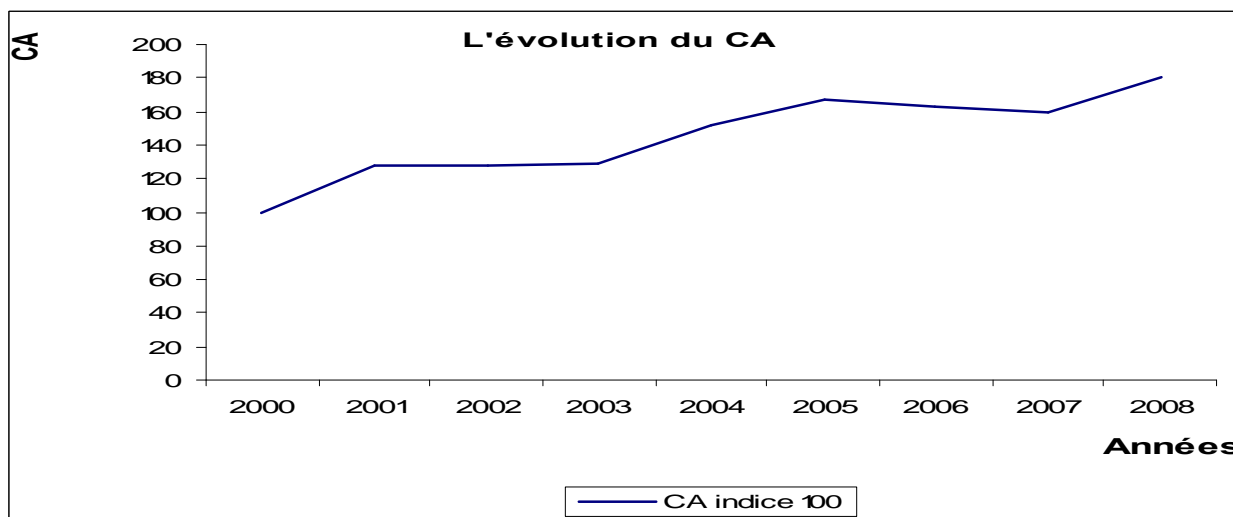
Ce tableau nous montre l'évolution du chiffre d'affaires en valeur et en indice 100, on a choisis l'année 2000 comme année de base.

**Tableau N°16 : L'évolution du chiffre d'affaires**

Années	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
CA	314128	402284	400304	405292	477791	523607	510663	502732	568056
CA indice100	100	128,06	127,43	129,02	152,10	166,68	162,56	160,04	180,83

Source : Données de l'entreprise.

**Graphe N° 7 : L'évolution du chiffre d'affaires**



Source : Données de l'entreprise.<sup>11</sup>

On constate qu'il a pratiquement atteint le double de 314.128 à 568.056 MDA pour la période de 2000 à 2008. Cela due soit à l'augmentation de la production soit au prix de vente. Le niveau d'activité a généré un chiffre d'affaires hors taxes de 510663 MDA, soit un taux de réalisation de l'objectif de 92.70 % marqué par un taux d'évolution de (-2.47 %) sur l'exercice 2005.

Le niveau d'activité a généré un chiffre d'affaires hors taxes de 568 ,056 MDA, soit un taux de réalisation de l'objectif de 101 % en quantité et 99% en valeur.

<sup>11</sup> Données de l'entreprise.

vers les distributeurs +67,13 % équivalent à 864 tonnes de  
pour les clients industriels, le programme arrêté pour les uns et  
les autres n'a pas pu être atteint.

D'autre part, le client Sodipeint, sur un programme 7865 tonnes pour une valeur de 336174 MDA a réalisé 10076 tonnes pour un chiffre d'affaires de 450263 MDA soit un taux de réalisation de 128 % en volume et 134 % en valeur.

A ce niveau de réalisation, ce client affiche une hausse par rapport à 2007 de 4.24 % en volume et 6,68 % en valeur. En dépit de leurs bonnes performances (67 %) par rapport à 2007, les distributeurs demeurent toujours en delà des prévisions. Sur un programme de 2781 tonnes et un chiffre d'affaires de 141575 MDA, ces derniers ont réalisé 2151 tonnes pour une valeur de 96049 MDA, soit un taux de réalisation respectifs de 77 % en quantité et 68% en valeur. Comparativement à l'exercice 2007, les ventes globales affichent une évolution de 11,54 % en volume et 13,54 % en valeur. Par rapport au programme les ventes globales enregistrent une hausse de 151 tonnes en volume et un manque à gagner de 4070 MDA en valeur.

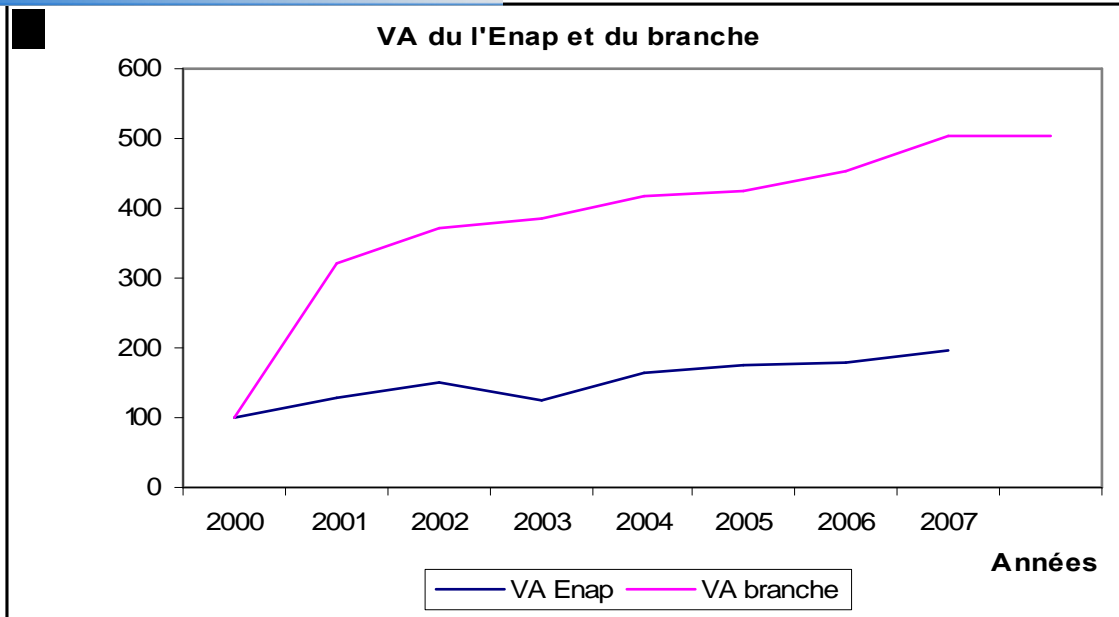
### c-Valeur ajoutée :

Tableau N°17 :L'évolution de la valeur ajoutée

Année	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
<b>VA<sub>ENAP</sub></b> <b>(milliers)</b>	82462	107480	124166	104234	136249	143686	147215	162041	182568
<b>VA<sub>ENAP</sub></b> <b>indice 100</b>	100	130,33	150,57	126,40	165,22	174,24	178,52	196,50	221,39
<b>VA<sub>branche</sub></b> <b>(millions)</b>	5777,9	18607,8	21533,9	22285,2	24216,4	25125,4	26234,1	29050,5	/
<b>VA<sub>branche</sub></b> <b>indice 100</b>	100	322,05	372,69	385,69	419,12	424,85	454,04	502,78	/
<b>VA<sub>ENAP</sub>/</b> <b>VA<sub>branche</sub></b>	1,42	5,77	5,76	4,67	5,62	5,71	5,61	5,57	

Source : Données de l'entreprise.<sup>12</sup>

<sup>12</sup> Données de l'entreprise.



Source : Données de l'entreprise (en milliers) et de l'O.N.S (en millions).<sup>13</sup>

Concernant l'évolution de la valeur ajoutée on constate que malgré le déclin en performance, la valeur ajoutée générée par l'activité affiche une croissance en valeur équivalente à un montant de 147215 MDA par rapport à 2005, le taux d'évolution est de +2,46%. Ceci est due à la baisse des prix de certaines matières premières stratégiques.

La valeur ajoutée a générée par l'activité affiche une croissance en valeur équivalente à un montant de 162041 MDA par rapport à 2006, le taux d'évolution est de 10,07 %.

Elle est réalisée à hauteur de 98,23 % des prévisions, la valeur ajoutée a générée par l'activité affiche une croissance, le taux d'évolution est de 12,67 % par rapport à 2007. Ceci est du à la baisse de certaines matières premières. Les chiffres de l'ONS montrent qu'il y a une augmentation de la valeur ajoutée une branche suivie par une augmentation au niveau de l'E.na.p.

<sup>13</sup> Données de l'entreprise (en milliers) et de l'O.N.S (en millions)

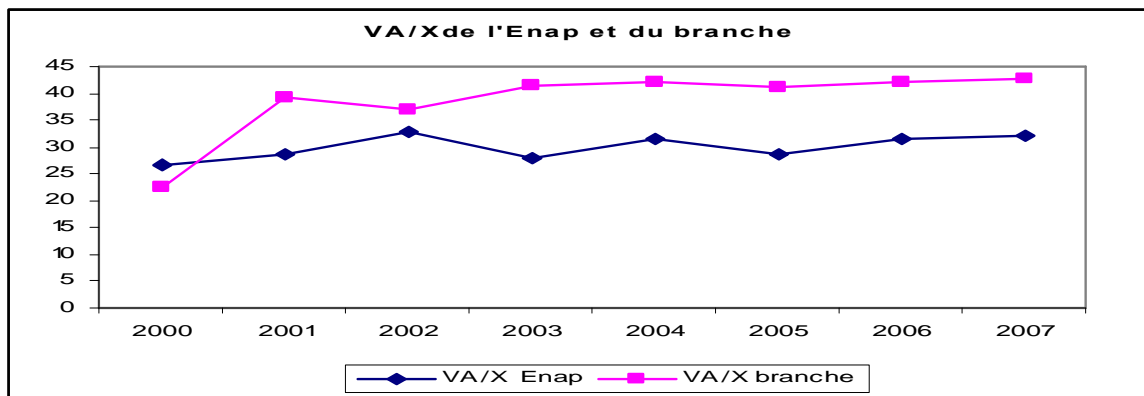
et production :

Tableau N°18 : Le rapport valeur ajoutée et production

Années	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
VA <sub>Enap</sub>	82462	107480	124166	104234	136249	143686	147215	162041
X <sub>Enap</sub>	309704	376727	378135	372883	431300	499495	466938	502732
VA /X	26,62	28,52	32,83	27,95	31,59	28,76	31,52	32,23
VA <sub>Branche</sub>	5777,9	18608	21533,9	22285,2	24216,4	25125,4	26234,1	29051
X <sub>Branche</sub>	25791	47466	58053,6	53559,4	57620,8	60973,6	62483,8	68157
VA/X	22,4	39,2	37,09	41,6	42,02	41,2	41,98	42,62

Source : Données de l'entreprise (en milliers) et de l'O.N.S (en millions).<sup>14</sup>

Graphe N° 9: Le rapport valeur ajoutée /production



Source : Données de l'entreprise (en milliers) et de l'O.N.S (en millions).<sup>15</sup>

Le tableau précédent nous montre le rapport entre la production et la valeur ajoutée dans l'entreprise Enap et celle de branche. On constate d'une part, qu'il y a une augmentation dans les deux cas et d'autre part, la valeur ajoutée représente une part importante dans la production de cette entreprise et même dans la branche.

### 3.1.3 Le rapport valeur ajoutée et chiffre d'affaires:

<sup>14</sup> Données de l'entreprise (en milliers) et de l'O.N.S (en millions)

<sup>15</sup> Données de l'entreprise (en milliers) et de l'O.N.S (en millions)

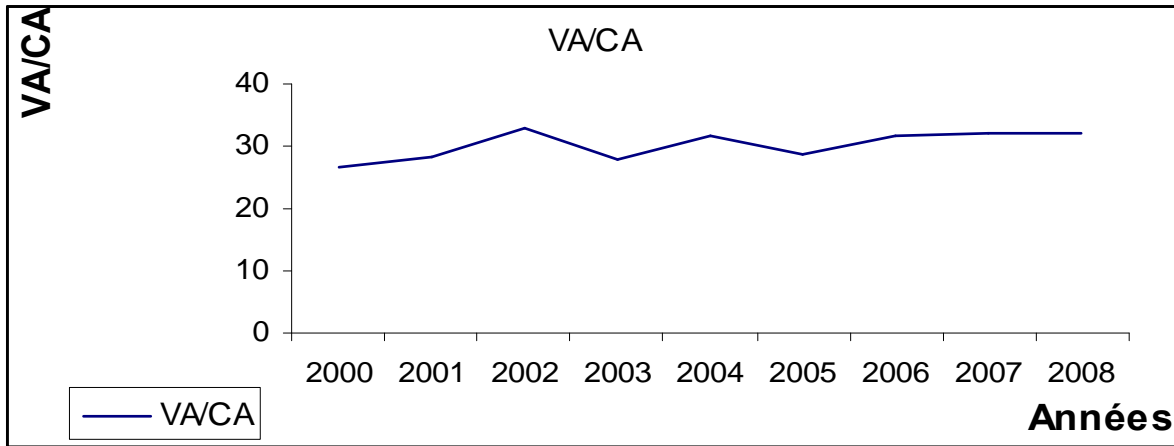
Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

chiffre d'affaires:

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
VA	82462	107480	124166	104234	136249	143686	147215	162041	182568
CA	314128	402284	400304	405292	477791	523607	510663	502732	568056
VA/ CA	26,25	26,71	31,01	25,71	28,51	28,13	28,82	32,23	32,13

Source : Données de l'entreprise<sup>16</sup>

Graphes N° 10: Le rapport valeur ajoutée et le chiffre d'affaires.



Source : Données de l'entreprise.

Le tableau précédent nous montre le rapport entre la valeur ajoutée et le chiffre d'affaires dans l'entreprise Enap. On constate que entre 2005 et 2006 le ratio valeur ajoutée sur chiffres d'affaire hors taxe est de 28,83% avec un taux de 94,62 % de réalisation, la valeur ajoutée couvre l'ensemble des charges d'exploitation et arrive à dégager un excédent net d'exploitation favorable.

Entre 2006 et 2007, le ratio valeur ajoutée sur chiffres d'affaire hors taxe est de 32,23 % avec un taux de 94,37 % de réalisation. Le ratio valeur ajoutée sur chiffre d'affaires est de 32,14% en 2008, ainsi la valeur ajoutée est en mesure de couvrir l'ensemble des charges d'exploitation et arrive à dégager un excédent net d'exploitation favorable.

### 3.1.4. L'évolution de taux de salaire:

<sup>16</sup> Données de l'entreprise.

des équilibres économiques et sociaux de toute entreprise. Variées dans la valeur ajoutée des entreprises, on constate qu'il représente souvent plus de 60 %, se qui en fait l'élément déterminant de la création des richesses au sein des organisations. Donc d'une vision plus large de la masse salariale :

C'est le coût global du travail, elle représente pour l'entreprise une de ses principaux charges. C'est aussi un moyen de valoriser le travail des hommes qui contribuent à sa performance.

**Tableau N° 20:L'évolution de taux de salaire :**

année	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
<b>MS<sub>ENAP</sub></b>	56.974	60.408	65.253	66.409	76.536	80612	84027	95879	71377
<b>VA<sub>ENAP</sub></b>	82.462	107.480	124.166	104.234	136.249	143.686	147.215	162.041	182.568
<b>MS/VA</b>	69,09	56,20	52,55	63,71	56,58	56,10	57,07	59,16	39,09
<b>MS<sub>branche</sub></b>	6927,5	9305,5	10681,7	9630,1	10596,7	11451,3	11850,5	11814,20	/
<b>VA<sub>branche</sub></b>	5777,9	18607,8	21533,9	22285,2	24216,4	25125,4	26234,1	29050,5	/
<b>MS/VA</b>	119,89	50	49,60	43,21	43,75	45,57	45,17	40,66	/

Source : Données de l'entreprise (en milliers) et de l'O.N.S (en millions).<sup>17</sup>

L'entreprise ENAP veille à contrôler la masse salariale et son évolution et la caractérisation des facteurs qui expliquent ses évolutions. Ainsi la composition de la masse salariale est étudiée sur la base du salaire mensuel, les primes, le montant des heures supplémentaires et de tout autre élément de la masse salariale. On constate une augmentation de la masse salariale de 2000 à 2008.

Ceci est dû principalement à l'augmentation des salaires, ainsi que le poste charges salariales. Un taux d'évolution négatif de 10,77 % est à signaler. Exceptées les heures supplémentaires de la PRC qui ont connu une hausse importante. Toutes les autres rubriques ont connu une diminution importante notamment l'indemnité de retraite 7510 MDA réalisés en 2007 et 3977 MDA en 2008 soit un gain de 3533 MDA, aussi l'unité n'a pas en recours au recrutement de la 2<sup>ème</sup> équipe Endalo et a opté pour le recours aux heures supplémentaires, ceci explique en grande partie cette baisse conséquente de la masse salariale .Une hausse de 11,91 % est à signaler. Le paiement des médailles a été le facteur le plus important dans cette hausse (378,95%). En conclusion, l'unité a réalisé un gain de 9163 MDA par rapport à l'exercice 2007.

<sup>17</sup> Données de l'entreprise (en milliers) et de l'O.N.S (en millions).

ate que la masse salariale absorbe la moitié de la valeur  
t ceci pour les deux cas (entreprise ou la branche).

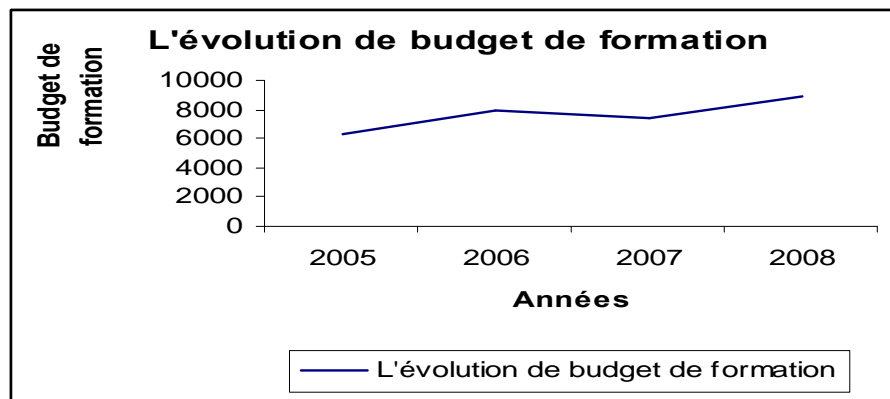
### 3.1.5. L'évolution de budget de formation :( MDA)

Tableau N° 21. L'évolution de budget de formation

Année	2005	2006	2007	2008
<b>Budget de formation</b>	6260	7980	7420	8960
<b>MS</b>	80612	84027	95879	71377
<b>Budget de formation/MS</b>	7,76	9,49	7,73	12,55

Source : Données de l'entreprise.

Graphes N° 11 : L'évolution de budget de formation.



Source : Données de l'entreprise.

Le tableau ci-dessus explique la part des dépenses en formation par rapport à la masse salariale.

On constate une légère augmentation entre l'année 2005 et 2006 (7,76 à 9,49). 8960 MDA ont été les frais dépensés pour la formation. Ce montant représente 116 % des prévisions et 20,76 % a été le taux d'évolution par rapport à 2007. Ceci démontre l'importance de volet de formation dans la politique de l'unité.

Les différentes spécialités qui ont été réalisées par l'unité sont :

- Management ;
- Gestion de production ;
- Microsoft accès.



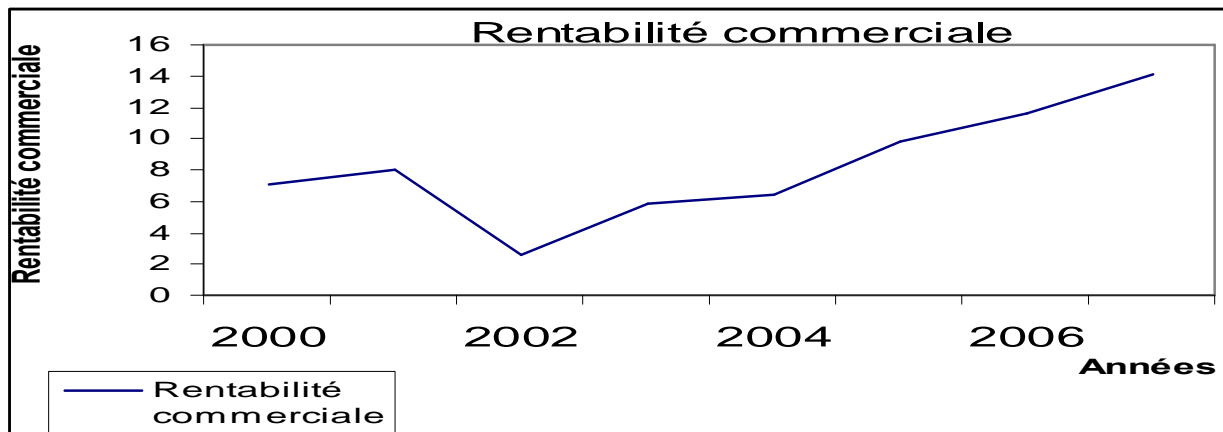
### 3.1.6. Rentabilité commerciale :

Tableau N° 22. L'évolution de la rentabilité commerciale:

Années	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
RN	9634	28.750	32012	10490	28114	33.760	50.039	57.838	80.095
CA	314.128	402.284	400.304	405.292	477.791	523.607	510.663	500.329	568.056
RN/CA	3,06	7,14	7,99	2,58	5,88	6,44	9,79	11,55	14,09

Source : Données de l'entreprise.<sup>18</sup>

Graphe N° 12 :L'évolution de la rentabilité commerciale



Source : Données de l'entreprise.<sup>19</sup>

Le tableau ci-dessus montre la rentabilité commerciale de l'ENAP, elle est en progression considérable durant la période étudiée. Le résultat d'exploitation a été concrétisé à 123,65 % de l'objectif, et il représente 9,80 % du chiffre d'affaires hors taxes. A ce niveau de réalisation, ce résultat observe une évolution de 2,78% par rapport à 2005. Cette évolution reste faible, cela est dû principalement à l'augmentation de la dotation des amortissements de 38,90 %, suite à l'acquisition et la mise en exploitation de la nouvelle chaîne vinglique. A cela s'ajoute l'augmentation des frais du personnel, notamment les salaires et l'indemnité de retraite qui a évolué de 257,55 %, soit un montant de 4753 MDA Le résultat d'exploitation a été concrétisé à 134,34 % de l'objectif, et il représente 11,56 % du chiffre d'affaires hors taxes. A ce niveau de réalisation, ce résultat observe une évolution de 15,59 % par rapport à 2006.

<sup>18</sup> Données de l'entreprise.

<sup>19</sup> Données de l'entreprise

**on : facteur de motivation au travail. Cas de l'E.NA.P**

concrétisé à 124,35 % de l'objectif, et il représente 14,10 % niveau de réalisation, ce résultat observe une évolution de 38,54% par rapport à 2007.

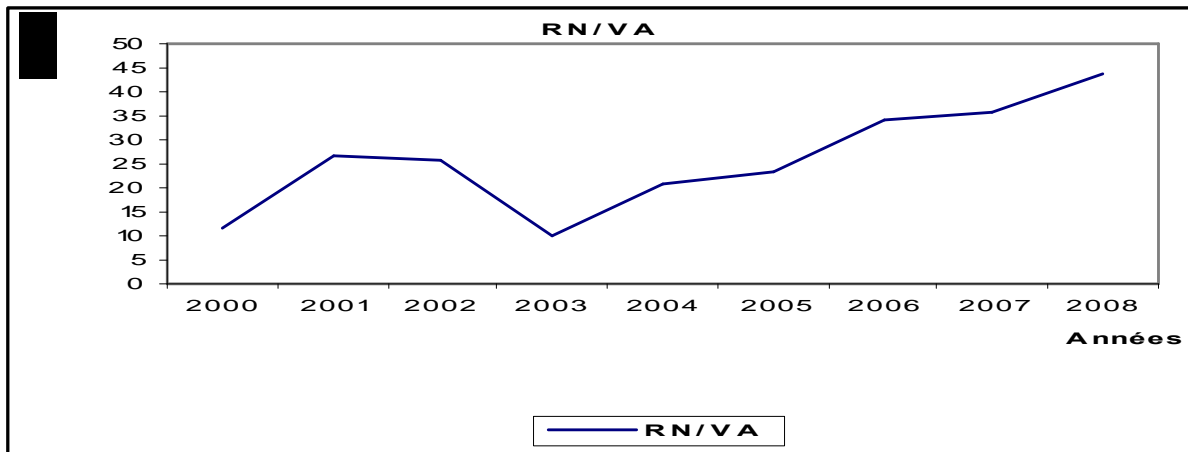
**3.1.7. L'évolution du résultat d'exploitation et la valeur ajoutée :**

**Tableau N° 23 L'évolution du résultat d'exploitation et la valeur ajoutée :**

Années	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
RN	9634	28.750	32012	10490	28114	33.760	50.039	57.838	80.095
VA <sub>ENAP</sub>	82.462	107.480	124.166	104.234	136.249	143.686	147.215	162.041	182.568
VA <sub>Branche</sub>	5777,9	18607,8	21533,9	22285,2	24216,4	25125,4	26234,1	29050,5	/
RN/ VA <sub>ENAP</sub>	11,68	26,74	25,78	10,06	20,63	23,49	33,99	35,69	43,87

Source : Données de l'entreprise (en milliers) et de l'O.N.S (en millions).

**Grphe N° 13 : L'évolution du résultat d'exploitation et la valeur ajoutée**



Source : Données de l'entreprise<sup>20</sup>

On constate qu'il y a une augmentation considérable de taux qui explique la relation entre la valeur ajoutée et le résultat net.

Les chiffres de l'ONS montrent que l'évolution de la valeur ajoutée va vers la hausse et que la position de cette entreprise est viable à long terme.

<sup>20</sup> Données de l'entreprise.

ion :

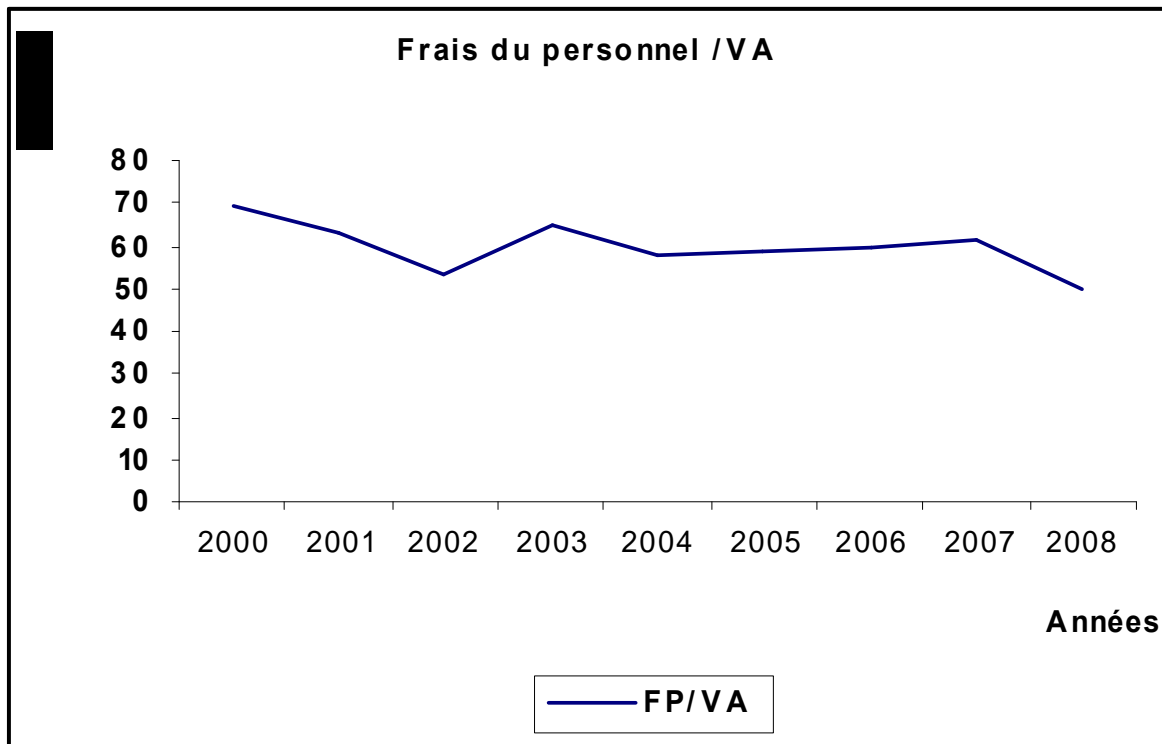
### 3.2.1. Ratio du poids des Frais des Frais du personnel :

Tableau N°24. Poids des Frais du personnel (MDA)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
<b>Frais P</b>	56.853	67..565	66.250	675.87	786.26	84179	87393	99532	90368
<b>VA</b>	82.462	107.480	124.166	104.234	136.249	143.686	147.215	162.041	182.568
<b>FraisP/VA</b>	68 ,94	62,86	53,35	64,84	57,70	58,58	59,36	61,42	49,49

Source : Données de l'entreprise<sup>21</sup>

Graphe N° 14 : poids des Frais du personnel (MDA)



Source : Données de l'entreprise

Les frais du personnel prennent une place importante dans la valeur ajoutée, cela due d'une part, à, l'augmentation de nombre d'effectif et d'autre part, à l'augmentation collective des salaires.

<sup>21</sup> Données de l'entreprise

vail :

Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

Tableau N°25. La productivité du travail.

Années	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
VA	82.462	107.480	124.166	104.234	136.249	143.687	147.215	162.041	182.568
Effectif	124	127	119	117	121	119	113	108	110
VA par salarié	665	846	1043	890	1126	1207	130	1500	1659
indice des prix de X industrielle	794,1	882,2	889,7	931,8	948,3	996,4	1016,3	1018,8	
VA par salarié valeur constant	83,74	95,89	117,23	95,51	118,73	121,13	12,79	147,23	

Source : Données de l'entreprise.

Le tableau ci-dessus nous montre l'évolution de la valeur ajoutée par salarié ainsi que sa relation avec les prix de la production industrielle cité par l'O.N.S.

On remarque une fluctuation de la productivité du travail (2000 à 2002) causée essentiellement par l'augmentation plus forte de la valeur ajoutée et les indices des prix de la production que cette enregistrée par le nombre d'effectif. Mais elle a diminué entre 2002 et 2003 cela due à la diminution de la valeur ajoutée ensuite on constate une progression à partir de 2003.

### 3.2.3. Le rapport masse salariale, chiffre d'affaires :

Tableau N°26. Le rapport masse salariale, chiffre d'affaires :

Années	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
MS	56.974	60408	65253	66409	76.536	80612	84027	95879	71377
CA	314128	402284	400304	405292	477791	523607	510663	500329	568056
MS/CA	18,13	15,01	16,30	16,38	16,01	15,39	16,45	19,16	12,56

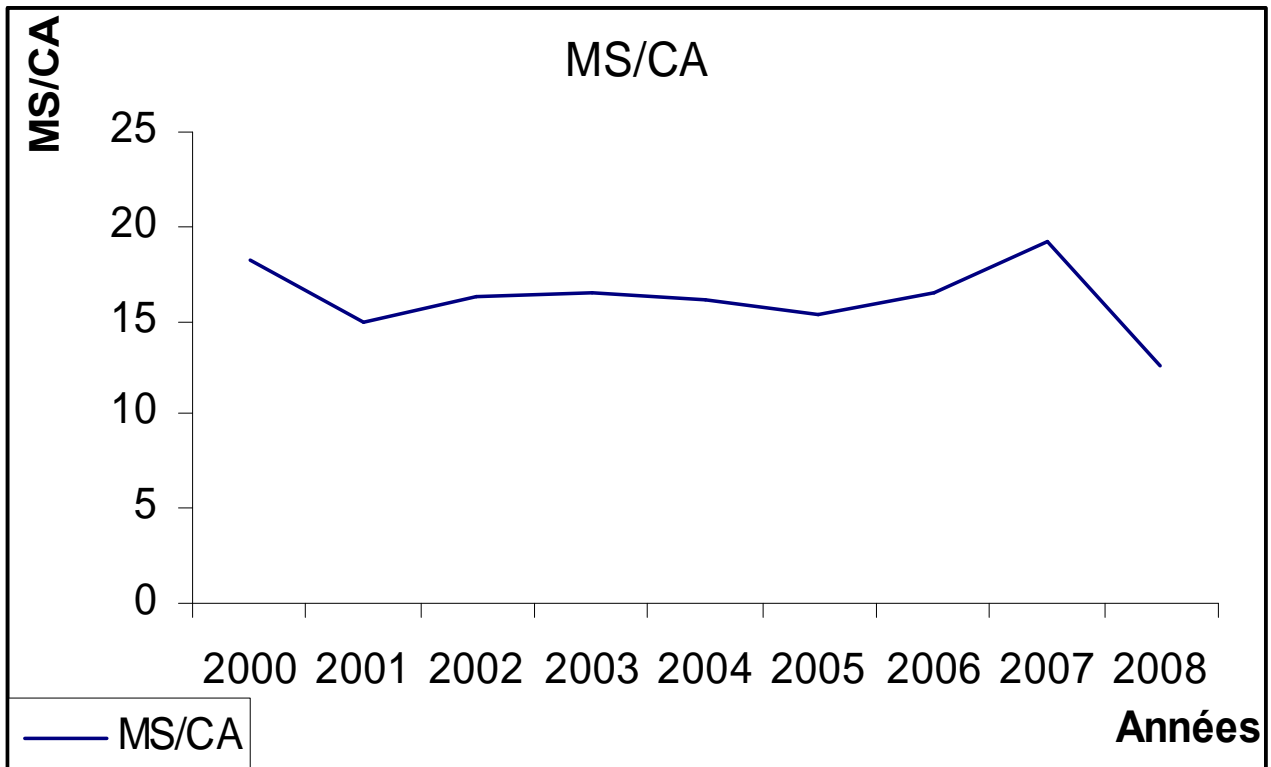
Source : Données de l'entreprise.<sup>22</sup>

<sup>22</sup> Données de l'entreprise

Le tableau ci-dessus nous montre le rapport entre la masse salariale et le chiffre d'affaires.

Ce taux subit une fluctuation causée essentiellement par l'instabilité des deux agrégats. On constate aussi que la masse salariale représente une part importante du chiffre d'affaire.

Graphes N°15. Le rapport masse salariale, chiffre d'affaires :



Source : Données de l'entreprise.<sup>23</sup>

<sup>23</sup> Données de l'entreprise

## travail

### 1. Les différents documents utilisés pour élaborer la fiche de paie :

Pour réaliser la fiche de paie on a besoin des documents suivants :

- L'état du pointage.
- L'état des heures supplémentaires.
- La fiche de changement de situation.
- Etat d'avance sur salaire.
- Etat d'avance des prés logement/véhicule.

### 2. Politiques et composantes de rémunération au sein de l'ENAP :

Une organisation doit appuyer sa politique de rémunération sur trois principes :

- une gestion active de sa masse salariale,
- une répartition équilibrée de l'argent qu'elle distribue,
- des rétributions diversifiées (salaires, primes et avantages indirects).

#### 2.1. Les composantes de la rémunération :

Le système de rémunération au niveau de L'ENAP se compose à la fois d'éléments ;

- fixes et variables ;
- individuels et collectifs ;
- directs et différés.

On note également que la rémunération se prête à la négociation. La loi 90-11 régissant les relations de travail favorise la négociation des conventions collectives des entreprises. Elle donne la possibilité d'adopter le système à l'activité, à la culture, à l'organisation du travail de ces dernières.

En ce qui concerne l'entreprise ENAP, les éléments constituant la masse des salaires sont mentionnés dans la convention collective. La classification des postes de travail détermine les fourchettes salariales de base.

#### 2.2. Définition du poste de travail :

ensemble des tâches accomplies par un travailleur dans le  
où l'article 4 de la convention collective qui étudie et  
analyse les postes représentatifs de l'activité de l'entreprise. La nomenclature des postes de travail  
qui comprend l'ensemble des tâches et des missions.

Les critères d'évaluation des postes sont :

- Le degré de qualification ;
- Les responsabilités ;
- Les efforts ;
- Les contraintes particulières à caractère professionnel.

L'évaluation des postes permet d'affecter à chaque poste un indice.

L'indice est d'autant plus élevé que les tâches qu'il comporte nécessitent :

- Des efforts considérables ;
- Des tâches plus difficiles, plus complexes et plus contraignantes.

Les cinq phases de la classification des postes de travail :

- 1- Etude et description des postes ;
- 2- Evaluation des postes ;
- 3- Classification des postes ;
- 4- Prix des postes échelle par salaire ;
- 5- Fourchette des salaires par postes.

Les éléments de la rémunération existant au sein de l'ENAP sont :

**Le salaire de base** : le salaire de base est le résultat de l'étude et de l'analyse du poste liée à une méthode de classification. Cependant, on fixe un salaire de base pour chaque poste, l'entreprise adopte une méthode analytique.

Cependant, on fixe un salaire de base pour chaque poste, l'entreprise adopte une méthode analytique.

Au préalable, la fixation du salaire de base fait l'objet d'une négociation entre les partenaires sociaux. « Le salaire de base minimum d'entreprise est fixé en fonction des paramètres arrêtés par la négociation ».

« L'éventail des salaires de base constitue la grille des salaires de l'entreprise établie conformément aux dispositions des accords découlant de la présente convention ».

**nelle (IEP) :** Cette indemnité sanctionne l'ancienneté du  
teur. Elle est calculée en pourcentage du salaire de base.

Comme suit :

- \* 2,35% du salaire de base pour les salariés interne à l'entreprise ;
- \* 1% du salaire de base pour les salariés externe à l'entreprise ;

Son évolution est en fonction de ce dernier ainsi que le nombre d'années d'anciennetés au cours du parcours professionnel du salarié. Le taux attribué au titre de l'ancienneté dans l'entreprise est arrêté avec les parties de négociation et consigné dans un accord collectif. L'expérience professionnelle est un élément fixe de la rémunération. Tout le personnel bénéficie de cette indemnité.

**La prime de responsabilité et disponibilité :** cette prime est accordé au personnel cadre uniquement. Elle est attribuée à tout salariés occupant un poste de travail classé à l'échelle 20 et plus et à tout cadre occupant un poste de chef de service à l'échelle 18 et plus.

Il s'agit d'un élément fixe de la rémunération. Son octroi est mensuel et ce, selon la présence du travailleur.

- 16% pour un chef de département.
- 14% pour un chef de service.

**Les primes liées à la productivité :** elles sont issues du système statut général du travailleur.

Les primes liées à la productivité et aux résultats du travail sont déterminées par un mécanisme de stimulation matérielle des travailleurs. Elles s'inscrivent dans une politique d'intéressement au résultat physique de l'entreprise.

Les primes de rendement sont destinées à sanctionner la productivité. Dans ce sens, la rémunération perçue sanctionne l'effort fourni, donc il s'agit de maintenir l'équité interne en s'appuyant sur le rapport contribution/rétribution.

A ce titre on constate une prime de rendement à caractère :

**Collectif « PRC » :** elle est calculée par structure.

**Individuel « PRI » :** elle est mesurée par le degré de réalisation des objectifs assignés aux travailleurs sur la base de normes professionnelles ou de programmes réellement défini.



est procurée à ceux qui exercent leur travail dans des  
alubrité, nuisance, salissure danger...etc.

Elle est calculée à partir des taux suivantes :

- \* 2% pour l'administration.
- \* 13% finance.
- \* 20% maintenance.
- \* 19% production.

**Indemnité de travail de poste « ITP » :** Elle est allouée pour compenser les contraintes forfaitairement les sujétions du service contenue notamment :

- Le travail de nuit ;
- Le travail durant les jours hebdomadaires de repos ;
- Le recouvrement d'horaires pour la passation des consignes.

**Indemnité de transport « IT » :** elle est donnée aux gens qui utilisent des moyens de transport pour arriver au lieu de travail. Elle est valorisée en fonction des distances entre le lieu de résidence et lieu de travail.

De 1 Km à 5Km → 580 DA/mois.

De 6 Km à 10 Km → 600 Km/mois.

**Indemnité de véhicule personnelle « IVP » :** Elle est destinée aux gens qui utilisent leurs propres véhicules pour l'intérêt de l'entreprise.

Elle se devise en deux parties :

-**Fixe** : un montant destiné aux cadres.

-**Variable** : elle est destinée aux cadres qui accomplies des missions hors l'entreprise, c'est une indemnité kilométrique: pour une mission qui nécessite plus de 50 Km, l'entreprise donne 1 DA pour 1 Km. Elle est négociable par la convention.

**Indemnité de caisse :** Elle est destinée aux agents de moyens généraux et notamment aux caissiers pour compenser les erreurs lors de calcul. C'est un montant fixe 800 DA/mois.

**Prime de fidélité (gratification en espèce) :** C'est une loi interne à l'entreprise pour motiver les gens à travailler. Elle est donnée sous forme médaille :

- service → Bronze.
- service → d'Argent.
- \* Les gens qui ont 25 ans de service → Médaille d'Or.
- \* Les gens qui ont 30 ans de service → Médaille de Vermeil.

**Indemnité complémentaire des allocations familiales « CAF » :** Elle est mesurée en fonction de nombre d'enfant qui sont en âge de scolaire.

**Indemnité forfaitairement du service permanent « IFSP » :** Conformément à la loi, le travailleur a le droit à une indemnité s'il exerce un travail permanent, par exemple : un gardien, un chauffeur...etc.

Elle est classée en 3 classes :

- -10% pour un voyage qui nécessite du 35<sup>H</sup> à 40<sup>H</sup>;
- -15% pour un voyage qui nécessite du 41<sup>H</sup> à 50<sup>H</sup>;
- -20% pour un voyage qui nécessite 50<sup>H</sup> et plus.

**Indemnité de congé :** Elle est calculée pendant l'exercice (du 1 juillet N au juin N+1). C'est (/12) du salaire.

**Bonification Moudjahidine :** elle est destinée aux fils de Chahid, elle est fixée à 3000 DA.

**Performance individuelle et collectif :** Elle est destinée aux cadres elle régit par un contrat de performance.

**Indemnité de panier (PP) :** Elle est fournie à ceux toute la journée entière (1/2 heure de repos) au travail. Elle est attribué aux agents puis qu'elle ne leurs assure pas la restauration. Le taux de cette prime est variable.

**Intéressement :** Moyens par lesquels l'entreprise associe ses salariées à des résultats économiques par exemple, un supplément de salaire dû à la participation aux bénéfices. Il est calculé en fonction du jour de travail.

## des indemnités :

On peut classer les indemnités en 3 classes :

### a) Les éléments cotisables et imposables : on trouve les éléments suivants :

- Le salaire de base ;
- Les heures supplémentaires ;
- IEP ;
- La nuisance ;
- Le congé ;
- PRI et PRC.

### b) Les éléments imposables et non cotisable : sont les suivants :

- La prime de panier ;
- Indemnité de transport.

### c) Les éléments non cotisable et non imposables :

- IVP
- CAF
- AF

On peut calculer la cotisation des indemnités pour les deux parties :

- ✓ **L'employeur** : 26% ;
- ✓ **Les salariés** : 9%.

Elle concerne la sécurité sociale (CNAS)

**Impôt « IRG »** : est un montant à versé selon un barème soit pour l'employeur ou les salariés.

## 3. La fiche de paie :

Dans la plupart des payés, les organisations modernes émettent une fiche de paie pour chaque salarié, celle-ci est délivrée pour une période spécifique qui ne dépasse généralement pas un mois. Le contenu d'une fiche de paie n'est pas réglementé. Il peut donc varier d'une entreprise à l'autre.

La fonction de cette fiche pour l'employeur est de contrôler plus l'état, il s'agit de maîtriser l'ensemble des rémunérations (besoins fiscaux). Il faut noter que l'ensemble des informations à mettre dans chaque fiche de paie varie d'un pays à l'autre et d'une organisation à l'autre.

Pour l'ENAP, divers montions doivent figurer régulièrement sur le bulletin de paie, se sont les suivants :

- L'identification de l'entreprise :
  - Nom et l'adresse de l'entreprise ;
  - La date de la fiche de paie ;
- L'identification du salarié :
  - Matricule du salarié ;
  - La situation familiale ;
  - Le poste de travail occupé (fonction) ;
  - La classification de poste occupé dans le barème des rémunérations ;
  - Date d'entrée ;
  - N° de sécurité sociale. ;
  - Le salaire de base ;
- Les éléments du salaire brut ;
- Les différents montants des déductions effectuées sur la rémunération.

Les déductions effectuées sur le salaire brut correspondant aux différentes absences des salariées.

Les déductions effectuées sur le salaire net.

- L'identification du net à payer :
  - Le montant de la somme effectivement perçue par le salarié ;
  - Le salaire net correspond à la somme obtenue après avoir déduit du salaire brut, les éléments déductibles ;
- La date de paiement ;
- Le caché « la griffe » de l'entreprise.

### **3.1. Traitement de la paie :**

L'entreprise ENAP fait le traitement de la paie en prenant en compte les éléments suivants :

Chaque structure émet son propre fiche de pointage au niveau de service personnel où elle est contrôlée et consolidée.

On peut trouver 03 types de pointages au sein de l'ENAP :

- Le pointage des absences ;
- Le pointage des heures supplémentaires ;
- Le pointage de chaque structure.

### 3.1.2. Changement de la situation du mois :

Cette étape peut s'avérer s'il existe une modification soit sur le plan professionnel **exemple** : avance sur salaire, prés de véhicule ou de logement.

Soit sur le plan sociale : elle concerne les modifications des renseignements du salariés exemple : changement d'adresse.

L'entreprise utilise les documents suivant pour élaborer le bulletin de paie :

- L'état de pointage ;
- L'état des absences ;
- La fiche de changement de situation ;
- L'état d'avance sur salaire (voir l'annexe).

## 4. La réalisation des bulletins de paie :

### 4.1. Pour un salarié d'exécution :<sup>24</sup>

Catégorie : 9/3.

Date da naissance : 17/5/1965.

Date de recrutement : 26/11/1988.

---

<sup>24</sup> Document interne de l'entreprise

rié d'exécution

	ou base	taux	Montant brut à payer	Montant retenir à
Salaire de base			16.956,00	
Echelon de mérite	2,00	5	847,80	
I.E.P	16.956,00	30,93	5.244,49	
IND nuisance	16.956,00	15,00	2.542,40	
P.R.I	16.956,00	15,00	2.542,40	
P.R.C	16.956,00	15,00	2.542,40	
Bonif.A.M			1.000,00	
Compl.A.F	1,00	150,00	150,00	
Salaire unique			750,00	
IND panier	22,00	150,00	3.300,00	
<b>Total primes cotisables, imposables I</b>			<b>14722,49</b>	
<b>Total primes imposables non cotisables II</b>			<b>900,00</b>	
<b>Total primes non imposables non cotisables III</b>			<b>3300,00</b>	
<b>Total primes=I+II+III</b>			<b>18922,49</b>	
Cotisation ss	31.678,49	9,00		2851,06
Retenue Mip	31.678,49	2,00		633,57
Retenue IRG	32.127,43			3136,00
Retenue prés social	42..500,00	17,00		2.500,00
Retenue avance.s/salaire			5000,00	
Retenue P.C.R	31.678,49	1,50		475,18
<b>Total</b>			<b>40878,49</b>	<b>9595,81</b>
			<b>Net à payer</b>	<b>31282,68</b>

Source : Bulletin de paie réelle.<sup>25</sup>

Le calcul de la cotisation ss et l'I.R.G se fait comme suite :

$$\begin{aligned} \text{Cotisation ss} &= (\text{SB} + \text{primes cotisables}) * 9\% \\ &= (16956 + 14722,49) * 9\% \\ &= 31678,49 * 9\% \\ &= \mathbf{2851,06} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{IRG} &= (\text{SB} + \text{primes cotisables} + \text{primes imposables}) - \text{retenue ss} \\ &= 16956 + 14722,49 + 3300 - 2851,06 \\ &= \mathbf{32127,43} \text{ (net imposable).} \end{aligned}$$

Le taux d'imposition prend la forme d'un barème. On constate que le total des primes représente 88,91% du salaire net et que le total des retenues ne représente que 68,58 %. Ceci peut expliquer par l'importance de l'évaluation des efforts dans cette entreprise.

<sup>25</sup> Bulletin de paie réelle.

trise :

Catégorie : 12/3

Date de naissance : 26/6/1966.

Date de recrutement : 13/11/1988

Tableau N°28. Bulletin de paie pour un salarié de maîtrise

Eléments de paie	Temps ou base	taux	Montant brut à payer	Montant à retenir
Salaire de base			20.292,00	
I.E.P	20.292,00	30,93	6276,31	
IND nuisance	20.292,00	2,00	405,84	
P.R.I	20.292,00	15,00	3043,80	
P.R.C	20.292,00	14,79	3.001,19	
IND transport			580,00	
IND panier	22,00	150,00	3300,00	
Recul. Allocation famil			600,00	
<b>Total primes cotisables, imposables I</b>			<b>12727,14</b>	
<b>Total primes imposables non cotisables II</b>			<b>3380,00</b>	
<b>Total primes non imposables non cotisables III</b>			<b>600,00</b>	
<b>Total primes=I+II+III</b>			<b>16707,14</b>	
Cotisation ss	28.629,99	9,00		2.576,70
Retenue Mip	28.629,99	2,00		572,60
Retenue IRG	29933,29			2486,00
Retenue prés social	24000,00	12,00		2000,00
Retenue avance.s/salaire			5000,00	
Retenue P.C.R	28.629,99	1,50		429,45
<b>Total</b>			<b>41999,14</b>	<b>8064,75</b>
			<b>Net à payer</b>	<b>33934,39</b>

Source : Bulletin de paie réelle<sup>26</sup>

Le calcul de la cotisation ss et l'I.R.G se fait comme suite :

$$\begin{aligned} \text{Cotisation ss} &= (\text{SB} + \text{primes cotisables}) * 9\% \\ &= (20292 + 8337,99) * 9\% \\ &= 28629,99 * 9\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{IRG} &= (\text{SB} + \text{primes cotisables} + \text{primes imposables}) - \text{retenue ss} \\ &= (20292 + 8337,99 + 3300 + 580) - 2576,70 \\ &= 29933,29 \text{ (net imposable)}. \end{aligned}$$

<sup>26</sup> : Bulletin de paie réelle

forme d'un barème. On constate que le total des primes : le total des retenues ne représente que 54,58%. Ceci peut expliquer par l'importance de l'évaluation des efforts dans cette entreprise.

### 4.3. Pour un cadre :

Catégorie : 18/1

Date de naissance : 2/4/1957

Date de recrutement : 4/4/1981

Tableau N°29. Bulletin de paie pour un cadre

Eléments de paie	Temps ou base	taux	Montant brut à payer	Montant à retenir
Salaire de base			28.942,00	
IND .Resp.Disponibilité	28.942,00	18,00	5.209,56	
Echelon de mérite	3,00	7,50	2.170,65	
I.E.P	28.942,00	51,52	14.910,92	
IND nuisance	28.942,00	2,00	578,84	
P.R.I	28.942,00	13,00	3.762,46	
P.R.C	28.942,00	15,00	4.341,30	
Compl.A.F	1,00	150,00	150,00	
Salaire unique			750,00	
IND transport			580,00	
IND transport			1.480,00	
IND panier	22,00	150,00	3.300,00	
<b>Total primes cotisables, imposables I</b>			<b>30973,73</b>	
<b>Total primes imposables non cotisables II</b>			<b>5720,00</b>	
<b>Total primes non imposables non cotisables III</b>			<b>900,00</b>	
<b>Total primes=I+II+III</b>			<b>37593,73</b>	
Cotisation ss	59.915,73	9,00		5.392,42
Retenue Mip	59.915,73	2,00		1.198,31
Retenue IRG	60.243,31			11.572,00
Retenue prés Véhicule	99.999,90	18,00	5.555,55	
Retenue prés social	15.000,00	10,00		1.500,00
Retenue avance.s/salaire			5.000,00	
Retenue P.C.R	59.915,73	1,50		898,74
<b>Total</b>			<b>77091,28</b>	<b>20561,47</b>
			<b>Net à payer</b>	<b>56529,81</b>

Source : Bulletin de paie réelle<sup>27</sup>

<sup>27</sup> Bulletin de paie réelle



l'I.R.G se fait comme suite :

$$\text{Cotisation ss (SB+primes cotisables)} \cdot 9\%$$

$$= (28942+30973,73) \cdot 9\%$$

$$=59915,73 \cdot 9\%$$

$$=5392,42$$

**IRG= (SB+primes cotisables+primes imposables)-retenue ss**

$$= (28942+30973,73+1840 +3300+580)- 5392,42$$

$$=60243,31 \text{ (net imposable)}$$

Le taux d'imposition prend la forme d'un barème. On constate que le total des primes représente 106,14% du salaire net et que le total des retenues ne représente que 87,85 %. Ceci peut expliquer par l'importance de l'évaluation des efforts dans cette entreprise.

On peut distinguer la structure des salaires des trois catégories :

**Tableau N°30 : la structure des salaires des trois catégories**

Catégorie socioprofessionnelle	Salaire net	Indice 100	Echelle
<b>Exécution</b>	21282,68	100	1,12
<b>Maîtrise</b>	23934,39	101,12	0,54
<b>Cadre</b>	35418,71	101,66	/

Source : réalisé par moi-même<sup>28</sup>

Le tableau ci-dessus nous montre la différence entre le salaire des trois catégories .On constate que l'éventail des salaires n'est pas très large.

Est-ce que cet éventail des salaires est un élément de motivation ou de démotivation des salaires ?

<sup>28</sup> Réalisé par moi-même.

## entreprise

### 1. Outil utilisé :

Le recueil des informations constitue la base de toute recherche empirique, car sans la récolte d'une moisson de données ou d'information il s'avère difficile pour n'importe quel chercheur de pouvoir poursuivre la métastase de n'importe quel phénomène étudié et d'analyser.

Ceci dit, pour que le chercheur arrive à cerner et à détecter la source d'un problème, il a besoin de cette matière première qui sont les données pour pouvoir confirmer des résultats qui par la suite, ces résultats, lui permettant de générer des propositions des phénomènes pathologiques étudiés.

Pour recueillir les données, il y'a plusieurs méthodes, en ce qui concerne notre recherche, nous avons choisis de les avoir grâce à un questionnaire d'enquête écrit, et notre méthodologie de recherche sera inspiré des principes de l'SPSS 10,0 (version française).

### 2. Le but et l'intérêt du choix d'un questionnaire :

#### Définition :

- Un questionnaire est composé d'un nombre plus ou moins élevé de questions présentés par écrit et qui portent sur des opinions, des goûts, des comportements...ect ;
- Le questionnaire est le même quel que soit l'individu ou quelle que soit la situation ;
- Instrument de collecte d'informations.

Il existe différents types de questionnaires :

- Questionnaire papier : prépondérant
- Questionnaire oral : téléphone, magnétophone...ect.

#### L'intérêt :

- ❖ Instrument utilisé pour sonder un échantillon représentatif de la population afin de recueillir des informations facilement traitables à grande échelle ;
- ❖ Instrument rédigé avec soin, expérience et précaution pour éviter tout risque d'incompréhension ;
- ❖ Pas si facile à réaliser.

Ce questionnaire est constitué de cinq pages et comprend plusieurs aspects :

- ✚ L'activité ;
- ✚ Les conditions du travail ;
- ✚ La sécurité ;
- ✚ Les relations avec les collègues ;
- ✚ Rémunération et ces composantes ;
- ✚ Rémunération/équité ;
- ✚ La formation ;
- ✚ La motivation au travail.

En plus de ces facettes, le questionnaire contient d'autres questions supplémentaires concernant la motivation au travail, la satisfaction, les attentes des travailleurs, l'effort et sa relation avec la rémunération.

#### 4. Traitement du questionnaire :

##### 4.1. Présentation de l'échantillon

##### 4.1.1. Sexe :

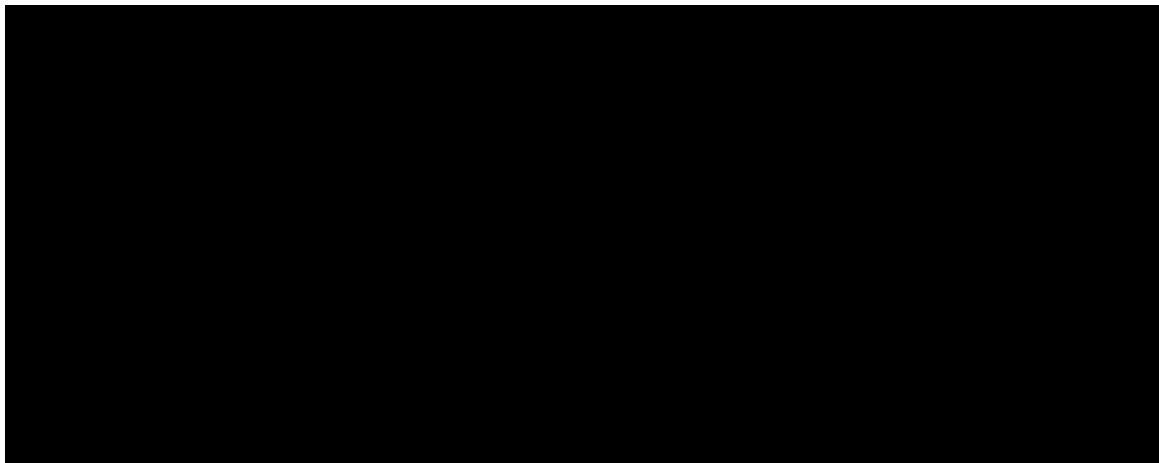
Tableau N°31. Présentation de l'échantillon par sexe

Sexe	Nombre	%
<b>Masculins</b>	41	70,7
<b>Féminin</b>	17	29,3
<b>Total</b>	58	100

Source : Document de l'entreprise.<sup>29</sup>

<sup>29</sup> Document de l'entreprise.

Présentation de l'échantillon par sexe.



Source : Document de l'entreprise.

Ce tableau nous montre que le taux des travailleurs masculins représente **70,7%** tandis que le taux des femmes est de **29,3%**. Ces chiffres indiquent que le taux des femmes est le plus bas, cela revient à la nature de travail au sein de l'ENAP, donc les femmes exécutent seulement les tâches administratives

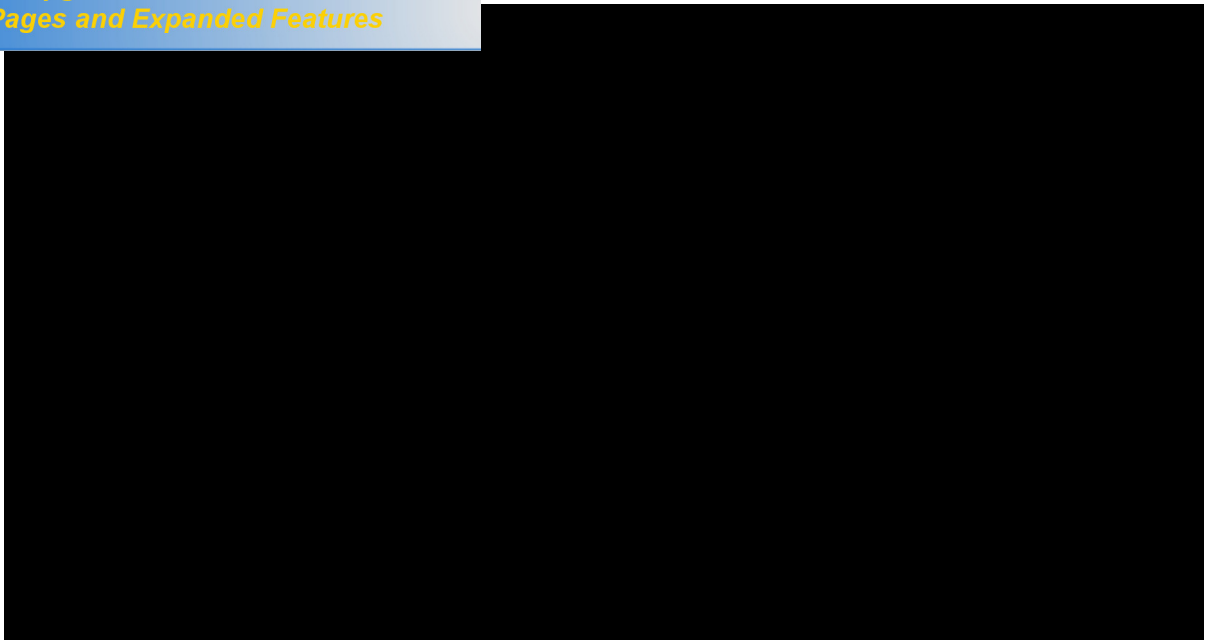
### 4.1.2. L'âge :

Tableau N°32. Présentation de l'échantillon par age

Age	Nombre	%
<b>Moins de 30 ans</b>	10	17,2
<b>30 ans-49 ans</b>	37	63,8
<b>50 ans et plus</b>	11	19
<b>Total</b>	58	100

Source : Document de l'entreprise.<sup>30</sup>

<sup>30</sup> Document de l'entreprise



Source : Document de l'entreprise

La structure par âge des travailleurs indique que **17,2%** sont de moins de 30 ans. Les personnes âgées entre 30 ans et 49 ans représentent **64 %** et celle ayant 50 ans et plus constituent **19 %** de l'échantillon. Ces données confirment que les travailleurs de cette entreprise sont plus jeunes.

### 4.1.3. La situation Matrimoniale :

Tableau N°33 : Présentation de l'échantillon par situation Matrimoniale :

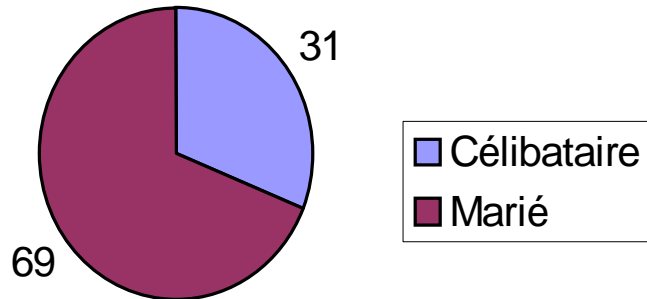
Situation matrimoniale	Nombre	%
Célibataire	18	31,0
Marié	40	69,0
<b>Total</b>	<b>58</b>	<b>100</b>

Source : Document de l'entreprise.<sup>31</sup>

<sup>31</sup> Document de l'entreprise

on de l'échantillon par situation Matrimoniale.

## Situation matrimoniale



Source : Document de l'entreprise.<sup>32</sup>

La situation matrimoniale des personnes interrogées indique l'importance du poids des mariés **69%**. Le taux des personnes célibataires représente **31 %**. Ces chiffres indiquent qu'il n'existe pas des difficultés d'accéder au logement et aux conditions de vie.

### 4.1.4. Le niveau de formation :

Tableau N°34. Présentation de l'échantillon par le niveau de formation :

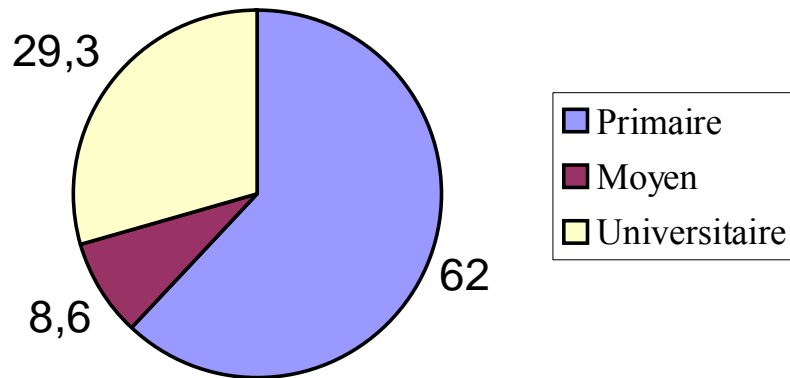
Niveau de formation	Nombre	%
Primaire	36	62,0
Moyen	5	86,0
Universitaire	17	29,3
<b>Total</b>	<b>58</b>	<b>100</b>

Source : Document de l'entreprise

<sup>32</sup> Document de l'entreprise

on de l'échantillon par le niveau de formation.

### Niveau de formation



Source : Document de l'entreprise

Les repenses à la question sur le niveau de formation relèvent que 62% des personnes sondées ont un niveau primaire et 8,6% ont un niveau moyen et le niveau universitaire est égale à 29,3%. Ces chiffres indiquent d'une part, que plus de moitié des personnes questionnées ont quitté l'école sans aucun diplôme et d'autre part, que la nature de l'activité de cette entreprise demande plus l'utilisation de la catégorie d'exécution.

#### 4.1.5. L'expérience :

Tableau N°35. Présentation de l'échantillon par l'expérience :

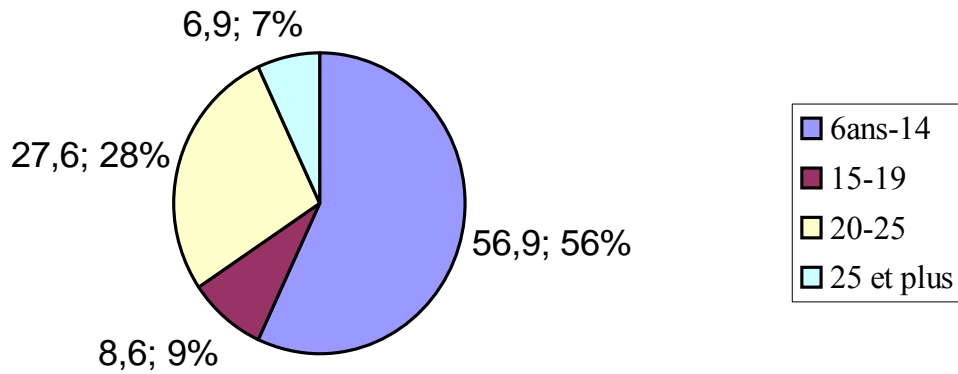
L'expérience (an)	Nombre	%
6 -14	33	56,9
15 -19	5	8,6
20-25	16	27,6
25 et plus	4	6,9
<b>Total</b>	<b>58</b>	<b>100</b>

Source : Document de l'entreprise.<sup>33</sup>

<sup>33</sup> Document de l'entreprise.

entation de l'échantillon par l'expérience.

## L'expérience



Source : Document de l'entreprise<sup>34</sup>

Ce tableau montre le nombre d'années des travailleurs au sein de l'entreprise. On constate que plus de moitié des personnes questionnées sont de nouveau recrutées (**56,9%**).

### 4.2. La relation entre les caractéristiques démographiques (sexe, age, niveau de formation) et la motivation :

**H<sub>1</sub>** : il n'existe pas une relation entre les caractéristiques démographiques et la motivation.

**H<sub>2</sub>** : il existe une relation entre les caractéristiques démographiques et la motivation.

Ce tableau présente la relation entre les caractéristiques et les trois volets de la motivation au travail, suivi par le calcul de khi deux.

<sup>34</sup> Document de l'entreprise.



caractéristiques démographiques (sexe, âge, niveau de formation) et la

	Valeur	Signification asymptotique
<b>Salaire élevé</b>	,358	,836
	,349	,840
	,351	,553
<b>formation</b>	1,363	,506
	1,464	,481
	,281	,596
<b>Conditions de travail</b>	,544	,762
	,550	,760
	,250	,617

Source : Calculé à partir d'un logiciel Spss<sup>35</sup>

Le calcul de khi deux montre qu'il n'y a pas une relation entre les caractéristiques démographiques et la motivation. Cela veut dire qu'on accepte l'hypothèse (1) (khi deux n'approche pas de 0).

### 4.3. C.S.P et la motivation :

Le tableau ci-dessous nous montre les différents points de vue des trois catégories socioprofessionnelles envers les trois volets de la motivation au travail.

Tableau N°37.C.S.P et la motivation:

Facteurs C.S.P	Salaire élevé		Formation		Conditions de travail							
	Oui		Non		Oui		Non					
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%				
<b>Cadres</b>	10	21,3	/	/	6	60	4	40	2	11,8	8	19,5
<b>Maîtrises</b>	8	17	5	45,5	9	69,2	4	30,8	6	35,3	7	17,1
<b>Exécutions</b>	29	61,7	6	54,5	18	51,4	17	48,6	9	52,9	26	63,4

Source : Réalisé par nous même.<sup>36</sup>

<sup>35</sup> Calculé à partir d'un logiciel Spss

ableau que la catégorie des cadres donne le sentiment d'un vation au travail.

Pour la catégorie maîtrises, le facteur formation reste le plus motivant.

Nous constatons que la catégorie exécution donne le sentiment que le salaire élevé est le facteur le plus motivant (61,7 %). Cela s'explique par le pouvoir d'achat (plus de moitié (55,2%) des travailleurs considèrent l'argent comme moyen unique pour satisfaire leurs besoins).

#### 4.4. C.S.P et les composantes de la rémunération :

Le tableau ci-dessous nous montre les différents points de vue des trois catégories socioprofessionnelles envers les composantes de la rémunération.

Tableau N°38.C.S.P et les composantes de la rémunération :

CSP	Augmentation de salaire de base	Augmentation des primes individuelles	Augmentation des primes collectives
<b>Cadres</b>	16,3	33,3	/
<b>Maîtrises</b>	22,4	33,3	/
<b>Exécutions</b>	61,2	33,3	100

Source : Calculé à partir d'un logiciel Spss<sup>37</sup>

Ce tableau reflète la relation que fait le travailleur entre le salaire et le pouvoir d'achat. Nous constatons que la catégorie exécution estime que le salaire de base est le plus motivant vu sa liaison avec le poste, sachant que l'amélioration du revenu est liée au changement du poste.

Pour la catégorie cadres et maîtrises, le facteur prime individuelle reste le plus motivant, sachant que l'augmentation du salaire de base est liée à la politique du pays et que la prime reste une décision interne à l'entreprise.

#### 4.5. Equité dans la répartition des salaires et la satisfaction au travail :

Le tableau ci-dessous nous montre les différents points de vue des hommes et des femmes envers l'équité dans la répartition des salaires.

<sup>36</sup> Réalisé par nous même.

<sup>37</sup> Calculé à partir d'un logiciel Spss

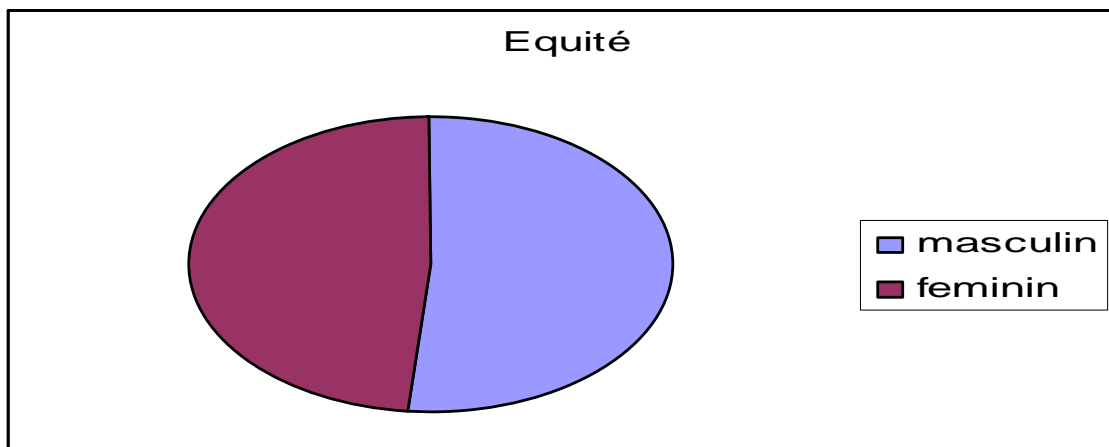
salaires et la satisfaction au travail :

Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

Sexe	Existe t-il une équité dans la répartition des salaires?				Total
	Oui		Non		
	Nbre	%	Nbre	%	
Masculin	33	80,5	8	19,5	41 100%
Féminin	13	76,5	4	23,5	17 100%
Total	46	79,3	12	20,7	58 100%

Source : Calculé à partir d'un logiciel Spss<sup>38</sup>

Graph N°21 : Équité dans la répartition des salaires et la satisfaction au travail



Source : Calculé à partir d'un logiciel Spss

On constate que la majorité des salariés quelque soit leur catégorie sociaux professionnelle et quelques soit leur sexe donnent le sentiment favorable sur l'existence d'une équité dans la répartition des salaires.

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

<sup>38</sup> Calculé à partir d'un logiciel Spss.

Les salariés sont davantage satisfaits quand ils perçoivent que leurs contributions qu'ils apportent à leur entreprise.

Ces contributions correspondent à un mix des performances, des efforts, des niveaux de qualification de formation et de compétence, de l'ancienneté ou encore de l'expérience. Ces différents critères sont utilisés par les salariés afin d'évaluer le niveau de salaire qu'ils estiment équitable.

Enfin l'équité externe indique que les salariés comparent leur rémunération fixe et leur contributions personnelles à l'entreprise par rapport à la situation d'autres salariés pris comme point de référence aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de leur entreprise. Plus ils sentent équitablement traités, plus ils sont satisfaits par rapport à leur emploi.

#### 4.6. Les encouragements et les C.S.P

Ce tableau nous montre les différents points de vue des C.S.P envers les encouragements, sachant qu'il y a deux types :

**Encouragements financiers** : c'est le synonyme de l'argent.

**Encouragements non financiers** : il s'agit des cadeaux, des certificats, des congés additionnels payés des voyages et des vacances.

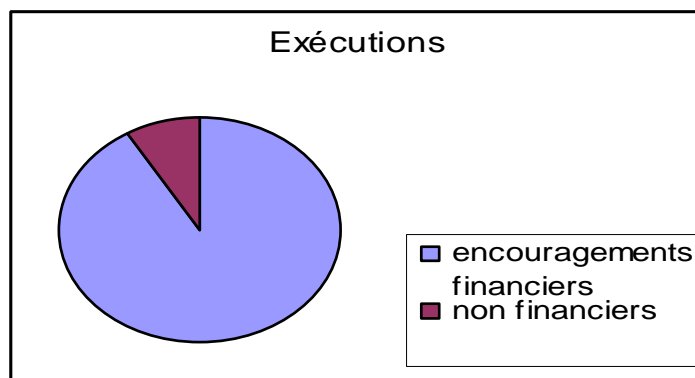
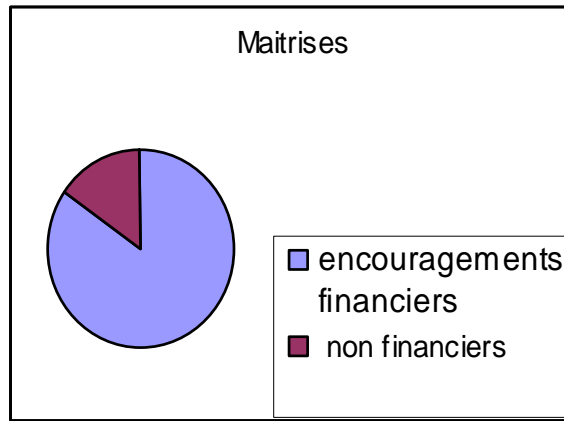
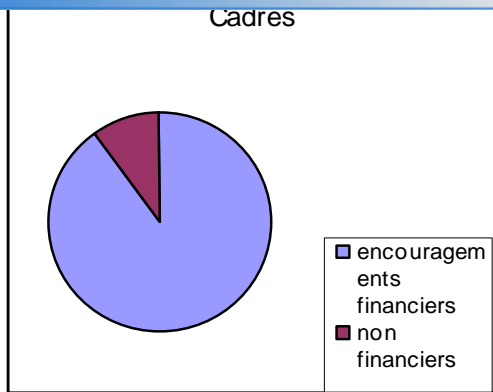
Tableau N°40 : Les encouragements et les C.S.P

	Catégories							
	Cadre		Maîtrise		Exécution		Total	
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
Encouragements financiers	9	90	11	84,61	32	91,42	52	89,65
Encouragements non financiers	1	10	2	15,38	3	8,57	6	10,34
Total	10	100	13	100	35	100	58	100

Source : Calculé à partir d'un logiciel Spss<sup>39</sup>

<sup>39</sup> Calculé à partir d'un logiciel Spss.

Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features



Source : Calculé à partir d'un logiciel Spss

Nous constatons à travers ce tableau que tous les travailleurs quelque soit leurs catégories socioprofessionnelles favorisent les encouragements financiers.

Les salariées de cette entreprise n'acceptent pas les médailles et ils cherchent toujours à les remplacer par l'argent<sup>40</sup>.

#### 4.7. Les primes et la qualité du travail :

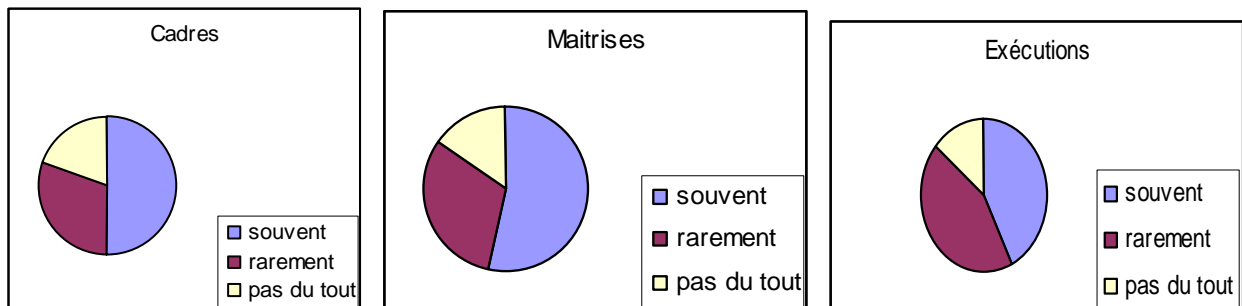
<sup>40</sup> D'après un entretien.

Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

	Catégories							
	Cadre		Maîtrise		Exécution		Total	
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
Souvent	5	50	7	53,84	15	42,85	27	46,55
Rarement	3	30	4	30,76	15	42,85	22	37,93
Pas du tout	2	20	2	15,38	5	14,28	9	15,51
Total	10	100		100	35	100	58	100

Source : Calculé à partir d'un logiciel Spss.

Graphe N°23 : Les primes et la qualité du travail



Source : Calculé à partir d'un logiciel Spss.<sup>41</sup>

Ce tableau reflète les points de vue des catégories en ce qui concerne l'attribution des primes selon la qualité du travail. On constate que tout les travailleurs quelque soit leur catégories s'accordent sur le rôle des primes dans la qualité du travail, autrement dit, les primes sont effectivement distribuées selon la qualité du travail.

<sup>41</sup> Calculé à partir d'un logiciel Spss.

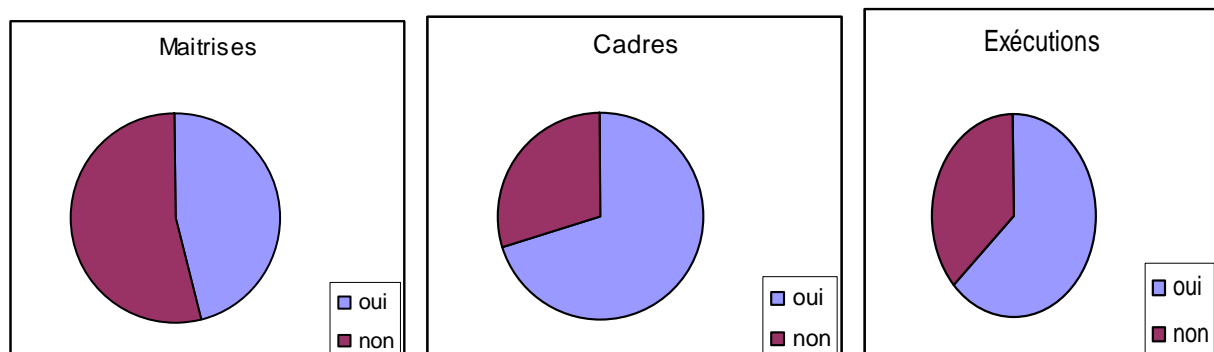
eur de la performance :

Tableau N°42 : Les augmentations : un facteur de la performance

	Catégorie							
	Cadre		Maîtrise		Exécution		Total	
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
Oui	7	70	6	46,15	22	62,86	35	60,34
Non	3	30	7	53,84	13	37,14	23	39,65
Total	10	100	13	100	35	100	58	100

Source : Calculé à partir d'un logiciel Spss

Graphe N°24: Les augmentations : un facteur de la performance



Source : Calculé à partir d'un logiciel Spss<sup>42</sup>

Ce tableau nous montre la relation entre les augmentations des salaires et la performance des salariés, cette performance peut être traduite par une compétence, effort...ect.

On constate que la plupart des travailleurs donnent le sentiment que la performance est un critère que doit l'entreprise prendre en considération lors de la distribution des augmentations.

**4.9. Nature du travail et la motivation :**

<sup>42</sup> Calculé à partir d'un logiciel Spss

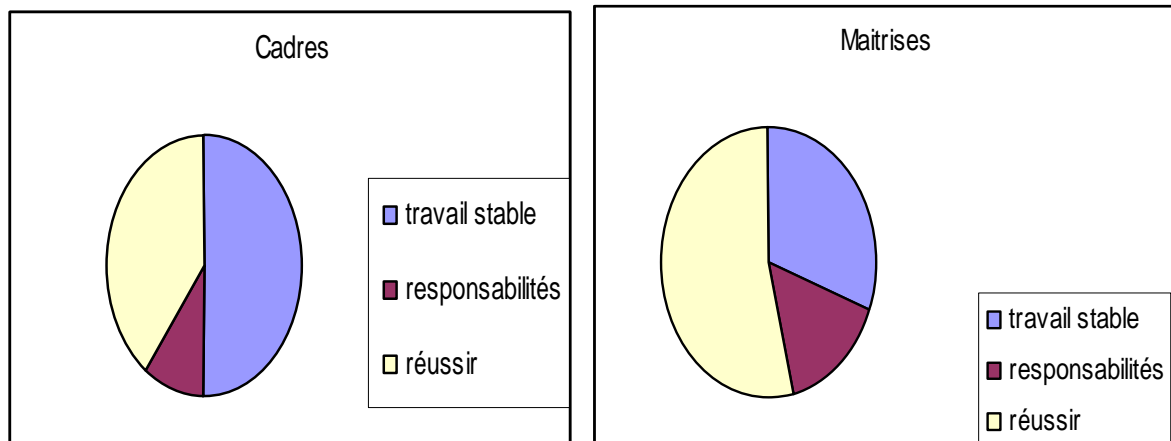
tion

Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

	Catégorie							
	Cadre		Maîtrise		Exécution		Total	
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
Travail stable	5	50	4	30,76	19	54,28	28	48,27
Travail facile et responsabilités	1	10	2	15,38	7	20	10	17,24
Travail ou j'ai tout ce qui fait pour réussir	4	40	7	53,84	9	25,71	20	34,48
Total	10	100	13	100	35	100	58	100

Source : Calculé à partir d'un logiciel Spss<sup>43</sup>

Graph N°25: Nature du travail et la motivation

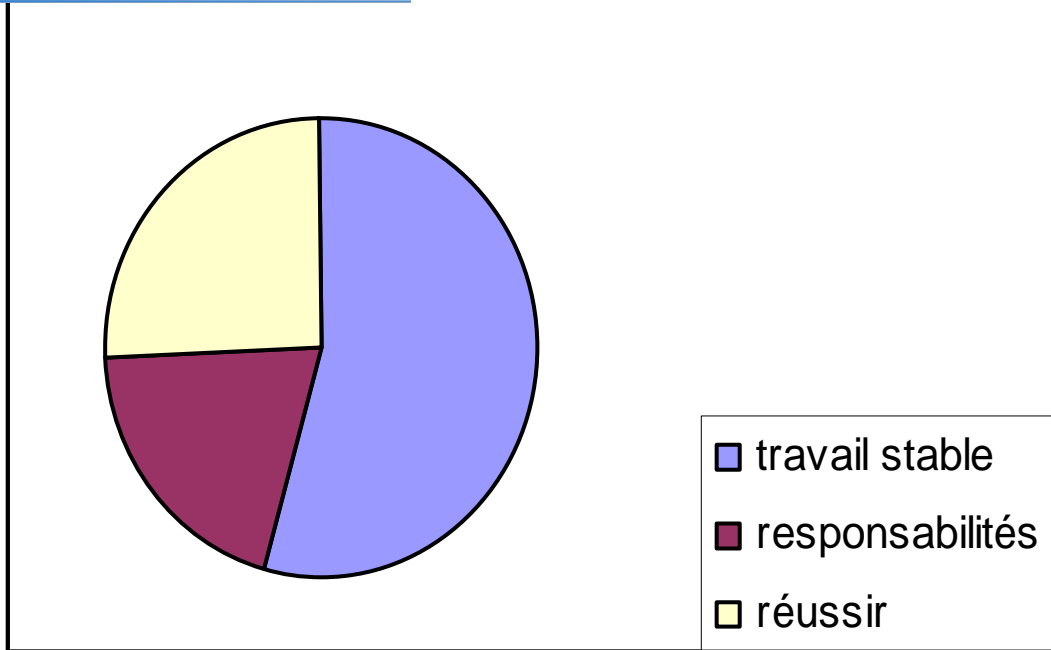


<sup>43</sup> Calculé à partir d'un logiciel Spss



[Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features](#)

### Exécutions



Source : Calculé à partir d'un logiciel Spss.

Ce tableau montre le choix de type de travail par les salariés .Les chiffres du tableau nous montre que les travailleurs quelque soit leurs catégories cherchent un travail stable et qui contient tout les moyens de succès qui va par la suite traduit par une amélioration dans le statut et la rémunération.

L'analyse du questionnaire nous a conduites aux résultats suivants :

Il existe un certain nombre de facteurs qui génèrent de la satisfaction au travail et qui apparaissent comme des puissants déterminants de la motivation au travail. Il s'agit de :

- la formation
- les conditions du travail ;
- la possibilité d'obtenir de l'avancement ;
- la possibilité d'améliorer en acquérant des nouvelles connaissances et du salaire.

Nous avons pu relever à travers ce questionnaire que le salaire reste le principal facteur de motivation des travailleurs quelle que soit leur catégorie socioprofessionnelle. Notre enquête aussi nous a conduits à des résultats très défavorables par rapport aux attentes à la formation, cette insatisfaction est élevée chez les agents d'exécution.

Toujours en ce qui concerne la formation, les chiffres nous indiquent que malgré l'effort fourni dans le domaine de la formation (l'entreprise a fait une auto évaluation sur les principales difficultés à occuper le poste, travaux d'atelier....) Dans l'entreprise nous constatons que 19% des gens interrogés ont bénéficié d'une formation.

Ce pourcentage nous montre que les efforts en formation sont insuffisants surtout en les comparants au niveau de formation. Il existe parmi ces travailleurs 62% qui ont le niveau primaire, 8,6% ont le niveau moyen et 29,3% ont le niveau universitaire. Le désir en formation pour les basses hiérarchies aussi bien pour les supérieurs représente non seulement un besoin d'apprendre et s'évoluer mais il est aussi un moyen d'améliorer la situation et donc le salaire.

En ce qui concerne l'insatisfaction des travailleurs, nous constatons que malgré la diversité des aspects qui causent l'insatisfaction des travailleurs à l'égard de leur travail, cependant il existe un dominateur commun qui représente une source majeure de cette insatisfaction, il s'agit du salaire qui représente un moyen pour la couverture des besoins fondamentaux.

Certains sont insatisfaits de leurs salaires parce qu'ils le voient inadéquat par rapport à leur effort 70,7 % d'autres sont en revanche, ils sont insatisfait de leur salaire en le comparant aux salaires des autres travailleurs dans d'autres entreprises.

En ce qui concerne les motifs de la grève dans n'importe quel secteur d'activité économique, les motifs de la grève des travailleurs vis-à-vis de leur salaire nous semblent être les plus importants. Les motifs de la grève dans n'importe quel secteur d'activité économique sont causés par les salariés.

La variable rémunération est relativement simple à utiliser, en ce sens qu'elle est rapide à mettre en oeuvre, visible par les intéressés et facile à communiquer.

L'entreprise doit donc jouer sur une combinaison de plusieurs leviers pour assurer une gestion optimale de ses ressources humaines et mettre en place un véritable mix ressources humaines aux sens du mix marketing.

Nous avons remarqué que chacun des facteurs de motivation retirés de ce questionnaire trouve son correspondant dans la théorie, on peut citer à titre d'exemple: le salaire qui est le moyen de satisfaire de nombreux besoins chez les travailleurs (les besoins physiologiques dans la théorie des besoins de Maslow)

Donc ce sont les principaux résultats retirés de notre enquête sur la rémunération et la motivation au travail, ces résultats restent relatifs mais peuvent servir de donnée pour d'autres recherches fondamentales dans ce domaine.



*Your complimentary  
use period has ended.  
Thank you for using  
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

## Conclusion générale



**PDF**  
Complete

*Your complimentary  
use period has ended.  
Thank you for using  
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

Motivation au travail, système de rémunération, satisfaction au travail, conditions de travail, formation, encouragement, salaire, marché de travail, entreprise, rendement, primes, indemnités, intéressement, participation.

finir simplement une entreprise comme l'activité d'une entreprise qui travaillent pour fournir des biens ou des services à des clients. L'objectif d'une entreprise est alors de satisfaire ses clients pour gagner de l'argent.

**Le travail :** Concerne l'homme qui est facteur de production dans la mesure où sa force de travail contribue à la réalisation de la production. Usage de travail donne lieu à une rémunération : le salaire en général, le travail est associé à un niveau de formation et en niveau d'expérience de la personne concernée.

#### **Définition de coût :**

-Le coût est défini par P.Lauzed comme :

« L'expression monétaire d'une consommation d'un ou plusieurs moyens d'exploitation. Pour un élément considéré (matières, main d'œuvre....) c'est le produit de la quantité consommée par la valeur unitaire de cet élément.

#### **L'organisation de travail :**

L'organisation de travail est le double mouvement de division du travail et de sa vérification grâce à des mécanismes de coordination appropriée.

**Emploi :** Ensembles des tâches ou fonctions qu'une entreprise destine à un individu en fonction de sa propre organisation du travail.

**Marché de travail interne ou fermé :** Un espace à l'intérieur duquel s'exerce la mobilité des travailleurs et qui protège des aléas économiques. Il peut s'agir par exemple d'une entreprise, d'une corporation.

**Population active :** regroupe la population occupée (appelée aussi « population active ayant un emploi) et les chômeurs. La mesure de la population active diffère selon l'observation statistique qui en est faite. On peut actuellement distinguer trois approches principales : au sens du BIT, au sens du recensement de la population, au sens de la comptabilité nationale.

Le taux d'activité = Population active / Population totale

**Le chômage** est la situation d'une personne qui, souhaitant travailler et ayant la capacité de le faire (âge notamment), se trouve sans emploi malgré ses recherches.

alter d'une entrée dans la vie active, du désir de  
de d'inactivité, d'un licenciement, d'une démission  
d'activité.

Le taux de chômage = Population en chômage / Population totale

**L'inflation** est la hausse et auto-entretenu du niveau général des prix. C'est un phénomène facile à constater, délicat à mesurer, difficile à expliquer, l'inflation a des causes variées et des conséquences économiques et sociales graves qui justifie la mise en place de politique anti-inflationnistes.

Hausse durable : les hausses saisonnières (des fruits en hiver ou des locations en été) ne sont pas considérées comme inflationnistes du fait de leur caractère très conjoncturel. Inversement, le relèvement du tarif d'un produit résultant d'un déséquilibre durable présente une nature inflationniste.

-**rampante** quand ses *conséquences* sont aisément supportables.

- **galopante** quand elle devient un sujet de préoccupation pour les autorités monétaires, le gouvernement et l'ensemble des agents économiques. Lorsqu'aucune décision ne semble être en mesure de la valeur de la retenir, elle sera dite hyper-inflation.

**Le bilan social** : Si l'évaluation de la performance focalise l'individu, le bilan social cherche à établir le potentiel de l'ensemble des collaborateurs (leurs connaissances et aptitudes leurs motivation et la loyauté). Il pourrait ainsi être un outil pour le cadre qui orienterait son attention sur la partie « encadrement » de son travail et sur les problèmes humaines et sociaux.

**Le pouvoir d'achat du salaire** est la quantité de biens et de services que l'on peut acheter avec une unité de salaire. Son évolution est liée à celles des prix et des salaires. C'est ainsi que, si les prix augmentent dans un environnement où les salaires sont constants, le pouvoir d'achat diminue alors que si la hausse des salaires est supérieure à celle des prix le pouvoir d'achat pourra augmenter.

La notion ici retenue est le salaire mais le raisonnement s'applique à l'ensemble des ressources (travail, capital, prestations familiales et sociales...).

**L'Algérie** est un pays d'Afrique du Nord divisé en 48 circonscriptions administratives. L'arabe est la langue officielle, le tamazight (langue berbère) est également utilisé, on y parle aussi le français. La quasi-totalité de la population est de confession musulmane sunnite.



Your complimentary  
use period has ended.  
Thank you for using  
PDF Complete.

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

rique du Nord divisé en 16 régions économiques .La  
n y parle également le berbère, le français et  
ation est de confession musulmane sunnite.

**La Tunisie** est un pays du Maghreb divisé en 23 gouvernorats .La langue officielle est l'arabe, mais on y parle aussi le français et le berbère .La grande majorité de la population est de confession musulmane sunnite.



- IEP** : Indemnité d'Expérience Professionnelle
- PRC** : Prime de Rendement Collective
- PRI** : Prime de Rendement Individuelle
- IVP** : Indemnité de Véhicule Personnelle
- AF** : Allocation Familial
- CAF** : indemnité Complémentaire des Allocations Familial
- CNAS** : Caisse Nationale de Sécurité
- IRG** : Impôt sur Revenu Global
- OST** : Organisation Scientifique de Travail
- MSF** : Masse Salariale Fiscale
- MVS** : Masse Versée au Salariés
- SMIC** : Salaire Minimum Interprofessionnel de Croissance
- G.V.T** : Glissement, Vieillesse, Technicité
- S.G.T** : Statut Général des Travailleurs
- U.G.T.A** : Union Général des Travailleurs Algériens
- O.N.S** : Office National des Statistiques
- P.I.B** : Produit Intérieur Brut
- SNMG** : Salaire National Minimum Garanti
- C.S.P** : Catégorie Socioprofessionnelle
- ACP** : Analyse de Composantes Principales

**Liste des tableaux :**

<b>Tableau N°1</b> : Les trois aspects de la rémunération .....	8
<b>Tableau N°2</b> : Terminologie en rémunération .....	9
<b>Tableau N°3</b> : Les formes de la rémunération .....	10
<b>Tableau N°4</b> : Le pouvoir d'achat des Algériens .....	33
<b>Tableau N° 5</b> : La rémunération et le P.I.B.....	34
<b>Tableau N° 6</b> :La population active .....	36
<b>Tableau N° 7</b> :La population active dans la période de 1997-2003.....	36
<b>Tableau N° 8</b> : Economie des trois pays .....	37

.....ion au travail .....	51
.....s.....	77
.....	78
<b>Tableau N° 12:</b> L'évolution des C.S.P à travers les contrats .....	80
<b>Tableau N° 13 :</b> L'évolution des effectifs par fonction .....	82
<b>Tableau N° 14 :</b> Le niveau de formation.....	83
<b>Tableau N° 15:</b> L'évolution de la production de l'Enap et de la branche .....	84
<b>Tableau N°16 :</b> L'évolution de chiffre d'affaires.....	87
<b>Tableau N° 17:</b> L'évolution de la valeur ajoutée .....	88
<b>Tableau N° 18:</b> Rapport VA/production.....	90
<b>Tableau N° 19:</b> Rapport VA/CA .....	91
<b>Tableau N° 20:</b> L'évolution de taux de salaire.....	92
<b>Tableau N° 21:</b> L'évolution de budget de formation.....	93
<b>Tableau N° 22:</b> L'évolution de la rentabilité commerciale.....	94
<b>Tableau N° 23:</b> L'évolution de résultat d'exploitation et la valeur ajoutée.....	95
<b>Tableau N° 24:</b> Le poids des frais du personnel.....	96
<b>Tableau N° 25:</b> Productivité du travail .....	97
<b>Tableau N° 26:</b> Rapport MS/CA .....	97
<b>Tableau N° 27:</b> Le bulletin de paie pour un salarié d'exécution.....	107
<b>Tableau N° 28:</b> Le bulletin de paie pour un salarié de maîtrise .....	108
<b>Tableau N° 29:</b> Le bulletin de paie pour un cadre.....	109
<b>Tableau N° 30:</b> La structure des salaires des trois catégories .....	110
<b>Tableau N° 31 :</b> Présentation de l'échantillon par sexe .....	112
<b>Tableau N° 32:</b> Présentation de l'échantillon par âge .....	113
<b>Tableau N° 33:</b> Présentation de l'échantillon par situation matrimoniale .....	114
<b>Tableau N° 34:</b> Présentation de l'échantillon par le niveau de formation.....	115
<b>Tableau N° 35:</b> Présentation de l'échantillon par l'expérience.....	116
<b>Tableau N° 36 :</b> la relation entre les caractéristiques démocratiques et la motivation .....	118

.....	118
s de la rémunération .....	119
n des salaires et la satisfaction au travail.....	120
<b>Tableau N° 40 :</b> Les encouragements et les CSP .....	121
<b>Tableau N° 41 :</b> Les primes et la qualité du travail .....	123
<b>Tableau N° 42:</b> Les augmentations : un facteur de la performance .....	124
<b>Tableau N° 43:</b> Nature du travail et la motivation .....	125
 <b>Liste des graphes :</b>	
<b>Graphe N°1 :</b> L'évolution du P.I.B/SMNG .....	34
<b>Graphe N°2 :</b> L'évolution des effectifs .....	77
<b>Graphe N° 3:</b> Les catégories socioprofessionnelles .....	78
<b>Graphe N° 4 :</b> Les C .S.P à travers les contrats.....	80
<b>Graphe N° 5 :</b> Le niveau de formation .....	83
<b>Graphe N° 6 :</b> L'évolution de la production de l'Enap et de la branche .....	84
<b>Graphe N° 7:</b> L'évolution de chiffre d'affaire .....	87
<b>Graphe N° 8:</b> L'évolution de la valeur ajoutée .....	89
<b>Graphe N° 9:</b> Rapport VA/production.....	90
<b>Graphe N°10 :</b> Rapport VA/CA .....	91
<b>Graphe N°11:</b> L'évolution de budget de formation .....	93
<b>Graphe N° 12:</b> L'évolution de la rentabilité commerciale.....	94
<b>Graphe N° 13:</b> L'évolution de résultat d'exploitation et la valeur ajoutée.....	95
<b>Graphe N° 14:</b> poids des frais du personnel .....	96
<b>Graphe N° 15:</b> Rapport MS/CA.....	98
<b>Graphe N°16 :</b> Présentation de l'échantillon par sexe.....	113
<b>Graphe N° 17:</b> Présentation de l'échantillon par âge .....	114
<b>Graphe N° 18:</b> Présentation de l'échantillon par la situation patrimoniale .....	115
<b>Graphe N° 19:</b> Présentation de l'échantillon par Le niveau de formation.....	116
<b>Graphe N° 20:</b> Présentation de l'échantillon par l'expérience.....	117

des salaires et la satisfaction au travail.....	120
s C.S.P .....	122
e travail .....	123
<b>Graphe N° 24:</b> Les augmentations :un facteur de la performance .....	124
<b>Graphe N° 2:</b> Nature du travail et la motivation .....	125
<b>Liste des figures et des schémas :</b>	
<b>Figure N°1:</b> Lien de la rémunération avec les autres fonctions de la G.R.H .....	12
<b>Figure N° 2:</b> La pyramide des rémunérations .....	16
<b>Figure N° 3:</b> La pyramide des besoins de Maslow .....	44
<b>Figure N° 4:</b> Le modèle théorique de Porter et Lawler.....	58
<b>Figure N° 5:</b> Le modèle modifié de 1968 .....	63
<b>Figure N° 6 :</b> Les variables du modèle.....	65
<b>Figure N° 7 :</b> Les trois concepts clés de la théorie des attentes.....	68

## graphiques :

- BERGHMANN Alexander, Bernard UWAMUNGU encadrement et comportement, 2<sup>ème</sup> édition eska, Paris1999.
- Boyer .L, N.Equibey, Gestion des ressources humaines nouvelles pratiques, édition EMS, Paris, 2003.
- Cauden Joël, Berger Levrault, gestion des ressources humaines, édition Paris, juin1988.
- Citeau Jean Pierre, Gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratiques, 3<sup>ème</sup> édition Armand Colin 2000.
- Dubet François, injustice, l'expérience des inégalités au travail, Seuil, Paris, 2006.
- Galambaud Bernard, si la Gestion des ressources humaines était de la gestion, édition Liasons, Paris, 2002.
- Gwendoline Aubourg, Demora Héléne, gérer la rémunération des salaires, Paris 2001.
- Koror de Yan GUEN,Amis Bouayad, la face caché du management, édition ,Dunod, 2004.
- Lellou Abderrahmane,Hadj Nekaa, Khaled Tahari,Zahir Yanat, Formation et production de compétences, Enjeux et perspectives, édition Dar El Gharb, Oran, 2007.
- Levey Leboyer, Claude, , la motivation dans l'entreprise Modèles et stratégie, édition d'organisation, Paris, 2001.
- Levy Leboyer, Lauche Claude Rodand, Jean Pierre, ressources humaines les apports de la psychologie du travail, organisation, Paris, 2006.
- Levy Leboyer Claud, la personnalité un facteur essentiel dans le monde du travail, édition d'organisation, Paris, 2005.
- Marbach Valerie, Evaluer et rémunérer les compétences, édition d'organisation, Paris, 1999.

- Morin Pierre, organisation et motivation, édition Chihab, Alger, 1995.
- Pellisier, Jean Supiot Alain Jummaud Antoine, droit du travail, Dalloz, Paris, 2006.
- Peritti Jean Marie, Gestion des ressources humaines, les éditions d'organisation, Paris, 1998.
- Peritti Jean Marie, Gestion des ressources humaines, Gestion des ressources humaines 9<sup>ème</sup> édition Vuibert entreprise, Paris, 2000.
- Peritti Jean Marie, Patrice Roussel : les rémunérations : politiques et pratiques, édition Vuibert, Paris, 2000.
- Romelaer Pierre, Gestion des ressources humaines, édition Armand Colin, Paris 1993.
- Roussel Patrice, rémunération, motivation et satisfaction au travail, édition Economica, Paris, 1996.
- Sekiou Lakhdar et autres, gestion des ressources humaines, édition de Boeck université.
- Taieb Jean Pierre, François le herse, la masse salariale, édition Dunod, Paris, 1997.
- Vidal Roffe, Van Bremeetsch Christie, Recruter et motiver ses collaborateurs, édition First, Paris, 2002.
- Villemus Philippe, motivez vos équipes, négocier et suivre les objectifs de ses collaborateurs, édition d'organisation, Paris, 2004.
- Weiss Dimitri et collaborateurs, la fonction ressources humaines, les éditions d'organisation, 1992.
- Weiss Dimitri, la fonction ressources humaines, les éditions d'organisation, Paris, 1994.
- Werthen William B., et autres, la gestion des ressources humaines, édition Mc Graw-Hill, Paris, 1990.

», analyse d'économie et de gestion, N°5, 10/1995.

- Ambra Gille, « etes vous encore motivé ? », l'essentiel du management, N°131, 05/2005.
- Andrej Bennier, « les sept façon à motiver une équipe », l'Essetiel du management, N°150, 02/2008.
- Aribi .M et y, Ferfera f, Réformes économiques et gestion de la rémunération au sein de l'entreprise publique Algérienne, Calier de Cread N° 1999.
- Benjamin Rousseau, « sachez repérez et mettre au boulot les paresseur », l'essentiel du management, N°140, 03/2007.
- Bouyacoub. A, le grand paradoxe de l'économie Algérienne mis a nu, N°4202, Le quotidien d'Oran 07/10/2008.
- Bouyacoub. A, croissance et fragilité de l'économie Algérienne, N°3652, Le quotidien d'Oran 21/12/2006.
- Bouyacoub. A, Entreprises publiques ajustement structurel et privatisation, N°57, les cahiers de Cread.
- Bouyacoub. A, L'entreprise publique et l'économie de marché (1988-1993), N°39, les cahiers de Cread.
- Bouyacoub .A, Répartition de revenu et catégories sociales, N°34, les cahiers de Cread.
- Conzaque Blingnieres, « le bon patron est celui qui donne envie de la suivre », l'essentiel du management, N°139, 02/2007.
- Djerbi « la politique salariale en Algérie », P33.
- Dossier, SGT : ce que vous devez savoir, Révolution africaine N° 1098, 1985 Alger.
- Dossier, salaire 2002, ce que vous volez vraiment, l'Essentiel du management N° 81 Fournier, Martine De la VEGA Xavier, « travail, je t'aime, je te haï », Sciences humaines, N°179, 02/2007. paris 2001.
- Lellou. A « le système de rémunération dans l'entreprise » CREAD, N°12, P19.
- Lellou. A « la question salariale à travers l'entreprise publique, P327.

salaires en Algérie entre l'économie administrée et algérienne d'économie et politique salaire en Algérie, CREAD N° 12.1989, FELIAG, Algérie.

- Le pouvoir d'achat et la négociation salaire d'entreprise, Revue Française de gestion N° 94 paris 1993.
- Martory. B, la gestion de l'emploi et des salariés ; les rémunérations cahier Français n 262, paris.
- Mebtoul .A, La nouvelle grille des salaires dévalorise le savoir, N°3902, le quotidien d'Oran, 16/10/2007.
- Meyer .E, le guide des salaires, 1996-1997, l'Essentiel du management N°21, paris, 1996.
- Mesahel Abdelkader, la gouvernance, 11/03/2009 Algérie.
- Miraoui Abelkrim, le lien entre performances de l'entreprise publique Algérienne et rémunération de ses dirigeants, N°1, 06/2002.
- Naro. G, système de rémunération et cultures organisationnelles Revue, Française de gestion N°95, paris 1993.
- Portefaix Bernard, « la motivation premier ressort à l'envisager pour accroître la productivité » Banque, N°562,04/1992.
- Revue internationale du travail, N° 4 Genève 1990, l'Essentiel du management N°33, paris 1997.
- Said Mahmoud, « la motivation au travail », revue Algérienne du travail, N° 31, 01/2004.
- Tahar, « un modèle de salaire avec norme d'équité et incitation à l'effort », revue économie politique, N°6, 11/1993.
- Verger. D, Aux sources des carrières salariales et de l'emploi, Economica et Statistique N° 299 paris 1996
- Yves Guérin. J, 35h ... à quel salaire ? l'Essentiel du management N° 40, paris 1998.



ique économique et social, Economise 1990.

- Brunet .T, dictionnaire de SRE l'emploi et des RH Hatier, paris 2001.
- Elwattan économie du 8 à15 octobre2006 (dossier 3).
- Jues, la rémunération globale des salaires, édition PUF, Paris ?1995.
- Lautier Guy, les rémunérations, édition Maxima, Paris, 1993.
- Leduff. R, encyclopédie de la gestion et du management Dallez paris 1999.
- « Malaise au travail », Sciences humaines, N°12, 01/09/2008 (dossier).
- Marie Jean, Tous DRH, édition Vuibert Paris, 2000.
- Peritti .J Meurs, la rémunération du travail, édition PUF, Paris ?1995.
- Teulon .F, Dictionnaire d'histoire, économie, finance géographie PUF, paris 1999.

### Les sites d'Internet :

[www.univ.pariel](http://www.univ.pariel)

[www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)

[www.oboulo.com](http://www.oboulo.com)

[www.umh.ac.be](http://www.umh.ac.be)

[www.ons.dz](http://www.ons.dz)

[www.wordbank..org](http://www.wordbank..org)

[www.finance-algeria.org](http://www.finance-algeria.org)

[www.elwatan.com](http://www.elwatan.com)

[www.diplomatic.gouv.fr](http://www.diplomatic.gouv.fr)

[www.leschos.fr](http://www.leschos.fr)

[www.statistiques-mondiale.com](http://www.statistiques-mondiale.com)

[www.nepad.org](http://www.nepad.org)

[www.africain-union.org](http://www.africain-union.org)



*Your complimentary  
use period has ended.  
Thank you for using  
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

# Annexe

anderais de remplir, rendre dans le cadre sur la rémunération facteur de motivation au travail. Le part, la relation entre la rémunération et la motivation et d'autre part, l'existence d'autres facteurs motivants.

Les résultats qui se dégageront contribueront à la détermination d'une réponse net à cette question et peuvent servir d'autres recherches.

A la fin du questionnaire, vous pouvez exprimer n'importe quelle idée qui n'a pas été abordé, proposer la reformulation, l'annulation, ou l'ajout d'autres questions.

NB :-Mettre une croix dans la réponse choisie ;

- Certains questions peuvent avoir plusieurs réponses ;

-En cas de besoin, je vous prierai de me contacter au numéro.

Merci de votre collaboration

M<sup>elle</sup> TAIEBI Khadîdja

### Identification

1-Vous êtes :

Homme

Femme

2-Votre âge :

Moins de 30 ans

30 ans-49 ans

50 ans et plus

3-Votre situation familiale :

Marié (e)

Célibataire

Divorcée

4- Quelle est votre fonction : .....

5-Votre Catégorie socioprofessionnelle :

Cadre

Maîtrise

Exécution

Autres (précisez)

.....

6-Votre Expérience au sein de l'Entreprise (Nombre d'année de service) :

.....

7-Dernier diplôme obtenu :

.....

## Questionnaire

### I- Intérêt de la main-d'œuvre pour le travail :

9-Que pensez-vous au travail que vous effectuez ?

- Intéressant
- Assez intéressant
- Pas intéressant du tout

10-Selon votre point de vue, quel genre de travail vous motive le plus ?

- Un travail stable
- Un travail facile qui comporte des responsabilités
- Un travail où j'ai tout ce qu'il faut pour réussir

Autres (précisez).....

11-Depuis que vous occupez ce poste, et d'après votre expérience au sein de l'entreprise, pensez vous que vos efforts sont ?

- Beaucoup diminués
- Un peu diminués
- N'ont pas diminués
- Un peu augmentés
- Beaucoup augmentés

### II-La satisfaction des travailleurs :

12-Etes vous satisfait de votre poste actuel ?

- Oui
- Non

Pourquoi ? .....

13-Etes vous satisfait de votre salaire?

- Satisfait
- Insatisfait

14-Satisfaction des travailleurs selon l'âge :

- Très intéressant    assez intéressant    pas intéressant du tout
- Moins de 30 ans
- 30 ans-49 ans
- 50 ans et plus

on :

rémunération actuel évalue les efforts de chaque salarié à

- Oui
- Non

Pourquoi ?.....

16-Quel est le plus motivant dans votre travail ?

16-1 Un salaire élevé

- Oui
- Non

16- 2 Le fait que mon travail soit reconnu et apprécié

- Oui
- Non

La possibilité d'obtenir de l'avancement

- Oui
- Non

La possibilité d'améliorer en acquérant des nouvelles connaissances

- Oui
- Non

De bonnes conditions de travail (transport, restauration.....)

- Oui
- Non

17-Considérez- vous que le salaire élevé est un facteur de motivation ?

- Très important.
- Important.
- Peu important.
- N'est pas important.

Pourquoi ?.....

18 Quelles sortes des augmentations préférez-vous ?

- Augmentation de salaire de base.
- Augmentation des primes individuelles .
- Augmentation des primes collectives.
- Atres (précisez).

19-Existe-il une équité (hommes/femmes) dans la répartition des salaires ?

- Oui
- Non

Pourquoi ?.....

vous ?

ns.

1 le pouvoir d'achat.

Salaire qui répond aux qualifications de chaque salarié.

Salaire comparable à celle offert par le marché de travail et par autres concurrents.

Autres (précisez).....

21-Les augmentations des salaires devraient être données aux employés les plus performants ?

- Oui
- Non

Pourquoi ? .....

22-Quels types d'encouragement préférez-vous ?

- Encouragements financiers (des primes, investissement, augmentation au mérite).
- Encouragements non financiers (voyages, des médailles, congé payé)

Pourquoi ? .....

23-Est-ce que les primes sont attribuées selon la qualité de travail?

- Souvent. .
- Rarement.
- Pas du tout.

24-Est-ce que les employés sont orientés vers la formation ?

- Oui
- Non

25-Quel type de formation ?

- Interne.
- Externe.

26-Pensez –vous que la formation est un facteur de motivation ?

- Oui
- Non

Pourquoi ? .....

27-Si on vous propose un travail dans une autre entreprise avec un salaire plus élevé, dont l'effort et la responsabilité sont inférieures ce que vous bondonné votre poste actuel ?

- Oui
- Non

Pourquoi ?.....

Compte	Libelle
63000	Traitement salaire de base
63001	Trait.et sal. Stagiaires
63004	Ind.Exp.prof.(IEP )
63005	Echelons de mérite
63010	Heures supplémentaires
63021	Performance individuelle
63022	Réalisation objectifs
63023	Primes de rendement individuelles (PRI)
63024	P.R.C
63026	Primes paniers
63027	Paniers apprentis
63028	Bonifications Moudjahidine
63030	Congés payés
63200	Indemnité de transport
63201	Indemnité util.véhic.personnel
63204	Indemnité de caisse
63205	Indemnité de déplacement (IFRI)
63206	Indemnité de nuisance
63208	I.R.D
63209	Indemnité de retraite
63211	Ind.travail posté (P.quart)
63219	IFSP
63220	Prime de scolarité
63221	Salaire unique
63222	Ind. Compl.aux Alloc .Famil
63223	Frais de formation
63224	Prestations lait
63226	Prestations Produits pharma
63227	Prestations Produits dentret
63229	Prestations Tenue travail
63240	Médailles
63300	Prime d'encouragement
63302	Prime de fidélité
63400	Contrib %uvres sociales
63501	Cotis.Assurances sociales
63502	Cotis. Accident. travail.
63504	Cotis Assurance chômage
63520	Cotis retraite
63521	Cotis retraite Anticipée
63530	Cotis P.C.R



**PDF**  
Complete

*Your complimentary  
use period has ended.  
Thank you for using  
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)





Modèle de fiche de paie - 1er trimestre 2014 - Paie 002 M.04.00

	Résumé	Temps Normal ou Base	Taux	Montant à Payer	Montants à Payer
SALAIRE DE BASE	000	20.942,00	10,00	20.942,00	
IND RESP. DISONNABILITE	015		1,50	5.209,56	
ECHOLON DE MERITE	017	3,00	1,50	2.170,65	
I.E.P	020	20.942,00	51,52	14.910,92	
IND. NAISSANCE	040	20.942,00	2,00	578,84	
P.R.I	050	20.942,00	13,00	3.762,46	
P.R.C	051	20.942,00	15,00	4.341,00	
COMPL. AF	230	1,00	150,00	150,00	
SALAIRE UNIQUE	235			750,00	
IND. TRANSPORT	300			580,00	
IND. TRANSPORT	300			1.840,00	
IND. PANIER	340	22,00	150,00	3.300,00	
COTISATION SS	400	59.915,73	9,00	5.392,42	
RETENUE MIP	423	59.915,73	2,00	1.198,31	
RETENUE IRG	600	60.243,31		11.572,00	
RETENUE PRET VEHICULE	651	99.999,90	10,00	5.595,55	
RETENUE PRET SOCIAL (1)	653	15.000,00	10,00	1.500,00	
RET. AVCE S/SALAIRE	671			5.000,00	
RETENUE P.C.R	694	59.915,73	1,50	690,74	
<b>Total</b>				<b>66.535,71</b>	<b>31.117,02</b>
Net Imposable	60.243,31				
Net à Payer		35.416,71			

\* Félicitations pour la reconduction de la certification. Poursuivons ensemble nos efforts pour l'amélioration continue \*

*Exon*  
*Devisé 4/11/1982*  
*Mépe 2/04/1957*

*M. L. N.*  
*Carrière*

*Paie*

Reproduction interdite. Toute réimpression est formellement interdite.

Éléments de paie	Rubrique	Temps, Montant ou Base	Taux	Montant à Payer	Montants à Payer
SALAIRE DE BASE	000			20.292,00	
I.E.P.	020	20.292,00	9,36	1.887,16	
IND. NUISANCE	040	20.292,00	2,00	405,84	
P.R.I.	050	20.292,00	15,00	3.043,80	
P.R.C.	051	20.292,00	14,79	2.981,19	
IND. TRANSPORT	300			500,00	
IND. PANIER	340	22,00	150,00	3.300,00	
REGUL. ALLOCATION FAMIL.	421			600,00	
COTISATION S.S.	400	20.629,99	9,00	1.856,70	
RETENUE RHP	423	20.629,99	2,00	412,60	
RETENUE IRG	600	29.933,29		2.406,00	
RETENUE PRET SOCIAL (1)	653	24.000,00	12,00	2.880,00	
RET. AVGE. S/SALAIRE	671			5.000,00	
RETENUE P.C.R.	694	20.629,99	1,50	309,45	
<i>Net à Payer</i>				<b>23.109,99</b>	<b>13.864,75</b>
Mode Paiement	CODE IRG12	Net Imposition	Net à Payer	Total	Total
		29.933,29	20.045,24	23.109,99	13.864,75

*Net à Payer 23109,99*  
*Net à Payer 13864,75*

\* Félicitations pour la reconduction de la certification. Poursuivons ensemble nos efforts pour l'amélioration continue \*

Nom Prénom	Qualification	Cat - Ech	Taux - H	Unité	Serv.	Matricule	Période
[REDACTED]	ELECTRICIEN IND. NV	09 1	97,82	5	643	[REDACTED]	Avril 08
Eléments de Paie		Rubrique	Temps Nombre ou Base	Taux	Montant à Payer		Montants à Retenir
SALAIRE DE BASE ✓		000			16.956,00		
ECHELON DE MERITE ✓		017	2,00	5,00	-847,00		
I.E.P. ✓		020	16.956,00	30,93	5.244,49		
IND. NUISANCE ✓		040	16.956,00	15,00	2.543,40		
P.R.I. ✓		050	16.956,00	15,00	2.543,40		
P.R.C. ✓		051	16.956,00	15,00	2.543,40		
BONIF. A.M. ✓		080			1.000,00		
COMPL. AF ✓		230	1,00	150,00	150,00		
SALAIRE UNIQUE ✓		235			750,00		
IND. PANIER ✓		340	22,00	150,00	3.300,00		
COTISATION SS.		400	31.678,49	9,00			2.851,06
RETENUE HIP		423	31.678,49	2,00			633,57
RETENUE IRG		600	32.127,43				3.136,00
RETENUE PRET SOCIAL (1)		653	42.500,00	17,00			2.500,00
RET. AVCE. S/SALAIRE		671			5.600,00		
RETENUE P.C.R.		694	31.678,49	1,50			475,18
Reçu			Net Imposable	Net à Payer	Total	Total	
Mode Paiement CODE IRG:3			32.127,43	31.202,68	40.878,49	5.995,81	

\* Félicitations pour la reconduction de la certification. Poursuivons ensemble nos efforts pour l'amélioration continue \*







**PDF**  
Complete

*Your complimentary  
use period has ended.  
Thank you for using  
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

## RECAPULATIF DE L'AUTO EVALUATION - ANNEE 2007 -

MAINTENANCE	8			9			10			11			12			13			14			
	Oui	Non	Néant	Oui	Non	Néant	Oui	Non	Néant	Oui	Non	Néant	Oui	Non	Néant	Oui	Non	Néant	Oui	Non	Néant	
<b>Quelles sont les principales difficultés à occuper votre poste :</b>																						
Manque de formation	PNEUMATIQUE HYDRAULIQUE			PERFECTION																		
Mauvaise communication avec hiérarchie																						
Expérience professionnelle insuffisante																						
Moyens de travail insuffisants	PETITS OUTILLAGES						MICRO MOBILIERS															
Assistance par la hiérarchie insuffisante																						
Manque de diffusion de l'information																						
Difficulté d'intégration dans la structure																						
Taches et responsabilités mal définies																						
Autres																						
<b>Quelles sont les solutions que vous préconisez pour améliorer vos compétences ?</b>																						
Formation externe				CENTRE																		
Expérience guidée																						
Réorientation																						
Autres																						



## RECAPULATIF DE L'AUTO EVALUATION - ANNEE 2007 -

ACHATS / GDS	15			16			17			18			19			20			21					
	Oui	Non	Néant	Oui	Non	Néant	Oui	Non	Néant	Oui	Non	Néant	Oui	Non	Néant	Oui	Non	Néant	Oui	Non	Néant			
<b>Quelles sont les principales difficultés à occuper votre poste :</b>																								
Manque de formation	MICRO COMPTABILITE						INTERNET																	
Mauvaise communication avec hiérarchie																								
Expérience professionnelle insuffisante																								
Moyens de travail insuffisants	AIRES STOCKAGE- PESAGE									CALCULATRICE			CHARIOT - AIRE STOCKAGE						API SPECIFIQUE					
Assistance par la hiérarchie insuffisante																								
Manque de diffusion de l'information																								
Difficulté d'intégration dans la structure																								
Taches et responsabilités mal définies																								
Autres																								
<b>Quelles sont les solutions que vous préconisez pour améliorer vos compétences ?</b>																								
Formation externe																								
Expérience guidée																								
Réorientation																								
Autres																								

RECAPULATIF DE L'AUTO EVALUATION - ANNEE 2007 -

S.G.P.	29			30			31			32			33			34			35			
	Oui	Non	Néant	Oui	Non	Néant	Oui	Non	Néant	Oui	Non	Néant	Oui	Non	Néant	Oui	Non	Néant	Oui	Non	Néant	
<b>Quelles sont les principales difficultés à occuper votre poste :</b>																						
Manque de formation				LOGICIEL GDS																		
Mauvaise communication avec hiérarchie																						
Expérience professionnelle insuffisante																						
Moyens de travail insuffisants																						
Assistance par la hiérarchie insuffisante																						
Manque de diffusion de l'information																						
Difficulté d'intégration dans la structure																						
Taches et responsabilités mal définies																						
Autres																						
<b>Quelles sont les solutions que vous préconisez pour améliorer vos compétences ?</b>																						
Formation externe																						
Expérience guidée																						
Réorientation																						
Autres																						

### RECAPULATIF DE L'AUTO EVALUATION - ANNEE 2007 -

43SECURITE	36			37			38			39			40			41			42			
	Oui	Non	Néant	Oui	Non	Néant	Oui	Non	Néant	Oui	Non	Néant	Oui	Non	Néant	Oui	Non	Néant	Oui	Non	Néant	
<b>Quelles sont les principales difficultés à occuper votre poste :</b>																						
Manque de formation	SECURITE			SECURITE			SECURITE			SECURITE			SECURITE			SECURITE			SECURITE			
Mauvaise communication avec hiérarchie																						
Expérience professionnelle insuffisante																						
Moyens de travail insuffisants																						
Assistance par la hiérarchie insuffisante																						
Manque de diffusion de l'information																						
Difficulté d'intégration dans la structure																						
Taches et responsabilités mal définies																						
Autres																						
<b>Quelles sont les solutions que vous préconisez pour améliorer vos compétences ?</b>																						
Formation externe																						
Expérience guidée																						
Réorientation																						
Autres																						

**RECAPULATIF DE L'AUTO EVALUATION - ANNEE 2007 -**

LABORATOIRE	34			44			45			46			47			48			49			
	Oui	Non	Néant	Oui	Non	Néant	Oui	Non	Néant	Oui	Non	Néant	Oui	Non	Néant	Oui	Non	Néant	Oui	Non	Néant	
<b>Quelles sont les principales difficultés à occuper votre poste :</b>																						
Manque de formation																						
	PEINTURES ANGLAIS			PEINTURES ANGLAIS																		
Mauvaise communication avec hiérarchie																						
Expérience professionnelle insuffisante																						
Moyens de travail insuffisants																						
Assistance par la hiérarchie insuffisante																						
Manque de diffusion de l'information																						
Difficulté d'intégration dans la structure																						
Taches et responsabilités mal définies																						
Autres																						
<b>Quelles sont les solutions que vous préconisez pour améliorer vos compétences ?</b>																						
Formation externe																						
Expérience guidée																						
Réorientation																						
Autres																						

**UNITE PRODUCTION D'ORAN**

**RECAPULATIF DE L'AUTO EVALUATION - ANNEE 2007 -**

FINANCES	50			561			52			53			54			55			56			
	Oui	Non	Néant	Oui	Non	Néant	Oui	Non	Néant	Oui	Non	Néant	Oui	Non	Néant	Oui	Non	Néant	Oui	Non	Néant	
<b>Quelles sont les principales difficultés à occuper votre poste :</b>																						
Manque de formation	INFORMATIQUE FINANCES			INFORMATIQUE FINANCES																		
Mauvaise communication avec hiérarchie																						
Expérience professionnelle insuffisante																						
Moyens de travail insuffisants																						
Assistance par la hiérarchie insuffisante																						
Manque de diffusion de l'information																						
Difficulté d'intégration dans la structure																						
Taches et responsabilités mal définies																						
Autres																						
<b>Quelles sont les solutions que vous préconisez pour améliorer vos compétences ?</b>																						
Formation externe							FISCALITE															
Expérience guidée																						
Réorientation																						
Autres																						

## RECAPULATIF DE L'AUTO EVALUATION - ANNEE 2007 -

VENTES	57			58			59			60			61			62			63			
	Oui	Non	Néant	Oui	Non	Néant	Oui	Non	Néant	Oui	Non	Néant	Oui	Non	Néant	Oui	Non	Néant	Oui	Non	Néant	
<b>Quelles sont les principales difficultés à occuper votre poste :</b>																						
Manque de formation																						
Mauvaise communication avec hiérarchie																						
Expérience professionnelle insuffisante																						
Moyens de travail insuffisants																						
Assistance par la hiérarchie insuffisante																						
Manque de diffusion de l'information																						
Difficulté d'intégration dans la structure																						
Taches et responsabilités mal définies																						
Autres																						
<b>Quelles sont les solutions que vous préconisez pour améliorer vos compétences ?</b>																						
Formation externe																						
Expérience guidée	SECRETARIAT INFORMATIQUE			MECANO AUTO						SECURITE												
Réorientation				MAINTENANCE						SECURITE												
Autres																						

## RECAPULATIF DE L'AUTO EVALUATION - ANNEE 2007 -

PRODUCTION	64			65			66			67			68			69			70					
	Oui	Non	Néant	Oui	Non	Néant	Oui	Non	Néant	Oui	Non	Néant	Oui	Non	Néant	Oui	Non	Néant	Oui	Non	Néant			
<b>Quelles sont les principales difficultés à occuper votre poste :</b>																								
Manque de formation				PEINTURES			PEINTURES						PEINTURES COLORISTE			PEINTURES								
Mauvaise communication avec hiérarchie																								
Expérience professionnelle insuffisante																								
Moyens de travail insuffisants	OUTILS			OUTILS			API INSUFFISANT						LUNETTE MASQUE			OUTIL MODERNE								
Assistance par la hiérarchie insuffisante																								
Manque de diffusion de l'information							DONN2ES SECURITE MATIERES																	
Difficulté d'intégration dans la structure																								
Taches et responsabilités mal définies				MANQUE FICHE POSTE			MANQUE FICHE POSTE			MANQUE FICHE POSTE						MANQUE FICHE POSTE								
Autres																CARTE PROF								
<b>Quelles sont les solutions que vous préconisez pour améliorer vos compétences ?</b>																								
Formation externe																								
Expérience guidée							PEINTURE																	
Réorientation				SECURITE			COLORISTE			SECURITE														
Autres																								



*Your complimentary  
use period has ended.  
Thank you for using  
PDF Complete.*

[\*\*Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features\*\*](#)



extrait de la Convention EN AD



## TITRE V CONDITIONS DE TRAVAIL

### Chapitre 1 Durée Légale du Travail

Art. 53 :

La durée légale du travail est fixée par la Loi.

Toutefois, les conventions collectives d'Entreprise ou accords collectifs peuvent prévoir une augmentation ou une diminution de la durée légale du travail dans les cas et les conditions prévues par la Loi.

### Chapitre 2 Heures Supplémentaires

Art. 54 :

Les heures supplémentaires effectuées dans les conditions prévues par la Loi, la convention collective d'entreprise ou accord collectif donnent lieu au paiement d'une majoration fixée au minimum à :

- 50 % pour les quatre (04) premières heures supplémentaires effectuées au-delà de la durée légale hebdomadaire du travail.
- 75% pour le reste des heures supplémentaires effectuées au-delà de la quatrième heure supplémentaire.
- 100 % pour les heures supplémentaires effectuées de nuit ou durant le jour de repos hebdomadaire ainsi que les jours fériés chômés et payés.

### Chapitre 3 Le Travail Posté

Art. 55 :

Lorsque les besoins de la production ou de service l'exigent, le travail peut être organisé par équipes successives selon l'un des systèmes prévus à l'article 56 ci-dessous.

Art. 56 :

Le travail posté est organisé selon l'un des systèmes suivants :

A - Le système continu :

Le service est assuré 24 h sur 24 h y compris les jours fériés et de repos hebdomadaire.

B - Le système semi-continu :

Le service est assuré 24 h sur 24 h avec arrêt durant le jour de repos hebdomadaire.

C - Le système discontinu :

Le service est assuré par deux équipes avec arrêt le jour de repos hebdomadaire.

Le système semi-continu ou discontinu peut être organisé avec arrêt durant les jours fériés et le jour de repos hebdomadaire.

Art. 57 :

Le travail posté donne droit à une indemnité telle que définie par la présente convention.

#### Chapitre 4 Repos - Congés - Absences

Art. 58 :

Le droit au congé annuel, aux congés spéciaux et absences non rémunérées ainsi que le repos légal, sont définis par la Loi, la convention collective d'entreprise ou accord collectif selon le cas.

#### Chapitre 5 Congé Technique

Art 59 :

L'Employeur peut mettre une partie ou la totalité des travailleurs de l'Entreprise en congé pour raison technique, dans les conditions ci-après :

- Lorsqu'il est constaté une indisponibilité de matières premières, de produits ou de produits semi-finis pouvant entraîner un arrêt ou une baisse importante de l'activité, indépendante de la volonté de l'employeur ;

- Lorsque les infrastructures et/ou les installations techniques de l'entreprise sont déclarées en panne technique et nécessitent une longue période pour leur remise en service ;
- Lorsqu'il est constaté un sinistre qui empêche la poursuite de l'activité ou pour toutes autres raisons dûment justifiées.

*Art. 60 :*

Le recours au congé pour raison technique, dont la durée est fixée à deux (02) mois, intervient après épuisement et/ou anticipation des droits au congé annuel.

*Art. 61 :*

Le travailleur, mis en congé pour des raisons techniques, perçoit, dans la limite de la durée fixée à l'article 60 ci-dessus, le salaire de base, l'indemnité d'expérience professionnelle (IEP) et les indemnités à caractère familial servies par l'entreprise.

*Art. 62 :*

Au-delà de deux (02) mois et en cas de persistance des raisons ayant motivé le recours au congé pour raisons techniques, celui-ci peut être prolongé dans les conditions et selon les modalités à définir par un accord collectif d'entreprise.

## TITRE XII REMUNERATION

### Chapitre I Généralités

*Art. 105 :*

En contrepartie du travail fourni, le travailleur a droit à une rémunération, au titre de laquelle, il perçoit un salaire ou un revenu proportionnel aux résultats, exprimé et versé en des termes exclusivement monétaires.

*Art. 106 :*

Par salaire, au sens de la présente convention, il faut entendre :

- Le salaire de base, tel qu'il résulte de la classification professionnelle de l'organisme employeur.
- Les indemnités versées en raison de sujétions particulières.
- Les primes et indemnités liées, respectivement au mérite et à l'ancienneté du travailleur.
- Les primes liées aux performances des travailleurs et de l'entreprise, aux résultats du travail et à la participation aux résultats financiers de l'entreprise.

*Art. 107 :*

L'employeur est tenu d'assurer pour un travail de valeur égale, l'égalité de rémunération entre les travailleurs sans aucune discrimination.

### Chapitre 2 Le salaire minimum d'activité

*Art. 108 :*

Il est institué un salaire minimum d'activité au sein des entreprises de la Branche Chimie.

Par salaire minimum d'activité, il est entendu le salaire de base le plus bas tel qu'il résulte de la classification professionnelle de l'organisme employeur et, effectivement perçu par le travailleur qui occupe ou appelé à occuper le poste de travail le moins élevé dans la hiérarchie des postes en vigueur.

*Art. 109 :*

Le Salaire minimum d'activité est fixé à 7.200,00 DA. (Sept mille deux cents) dans les entreprises de la Branche Chimie.



*Art. 110 :*

Le salaire minimum d'activité, tel que fixé à l'article précédent, sera mis en œuvre dans les entreprises de la Branche Chimie en tenant compte des paramètres suivants :

- Niveau d'activité.
- Capacités économiques et financières de chaque entreprise à supporter l'impact induit par la revalorisation du salaire minimum d'activité.

L'application de ce salaire minimum d'activité, constitue un objectif à atteindre par les entreprises ne réunissant pas ces conditions, et qui doivent oeuvrer pour atteindre ce niveau de salaire dans le cadre d'un accord négocié.

*Art. 111 :*

La fixation du salaire minimum d'activité ainsi que les conditions et les modalités de sa mise en œuvre, telles que définies ci-dessus, peuvent être modifiées dans le cadre d'un accord collectif entre les parties signataires et dans les conditions prévues à l'article 5 de la présente convention de Branche.

### Chapitre 3 Primes et indemnités

*Art. 112 : I.E.P.*

L'indemnité d'ancienneté est destinée à sanctionner la fidélité à l'entreprise ainsi que l'ancienneté acquise par le travailleur auprès d'autres organismes employeurs.

*Art. 113 :*

L'indemnité d'ancienneté est exprimée en taux assis sur le salaire de base. Elle est attribuée annuellement durant toute la carrière professionnelle du travailleur et ce quel que soit le nombre d'années d'ancienneté.

*Art. 114 :*

Le taux annuel de l'indemnité d'ancienneté ainsi que son mode de valorisation sont définis par la convention ou accord collectif d'entreprise.

*Art. 115 : Avancement au mérite.*

En dehors de la promotion, il est institué l'avancement au mérite qui sanctionne périodiquement la valorisation de :

- l'expérience professionnelle acquise au poste de travail
- le comportement du travailleur
- l'assiduité du travailleur
- la discipline du travailleur.

Le système d'appréciation de cet avancement ainsi que son mode de valorisation doivent être définis par la convention ou accord collectif d'entreprise.

*Art. 116 : L'intéressement.*

L'intéressement des travailleurs aux résultats s'effectue sur la base du résultat net de l'entreprise tel qu'il ressort du bilan comptable de l'exercice dûment approuvé.

*Art. 117 :*

La quote part du bénéfice distribuable revenant aux travailleurs est fixée par l'Assemblée Générale Ordinaire sur proposition du Conseil d'administration de l'entreprise.

Les modalités de répartition de la quote part du bénéfice revenant aux travailleurs sont arrêtées par voie de négociation collective dans les entreprises de la Branche.

*Art. 118 : Primes de rendement.*

Des primes destinées à sanctionner le degré de réalisation des objectifs économiques et financiers de l'entreprise par le (s) travailleur (s) devront être instituées dans les entreprises de la Branche.

Les montants maximum de ces primes sont arrêtés par voie de négociation collective dans les entreprises de la Branche.

*Art. 119 : Indemnité de véhicule personnel.*

Le travailleur occupant un poste de travail qui nécessite l'utilisation habituelle et permanente d'un véhicule, qui ne peut être mis à sa disposition par l'employeur, bénéficie, lorsqu'il utilise régulièrement son véhicule personnel dans l'exercice de ses fonctions, d'une indemnité de véhicule.

*Art. 120 :*

Le montant maximum de l'indemnité de véhicule personnel est fixé à 3.500,00 DA. (Trois mille cinq cents) par mois.

L'application du montant de cette indemnité, se fera graduellement par les entreprises de la Branche, selon leurs possibilités financières, sans pour autant que ce montant ne soit inférieur à 1.800,00 DA. (Mille huit cents) par mois.

*Art. 121 :*

Le montant, les conditions et modalités d'attribution de l'indemnité de véhicule personnel ainsi que la liste des postes de travail y ouvrant droit, sont arrêtés par voie de négociation collective dans les entreprises de la Branche Chimie.

*Art. 122 :*

Tout travailleur appelé à utiliser son véhicule personnel pour les besoins de service, au delà d'un rayon de 50 Km, bénéficie d'une indemnité kilométrique compensatrice des frais engagés, dont le montant est fixé à 3,00 DA. (Trois) au minimum par kilomètre parcouru pour le compte de l'entreprise.

Les modalités d'attribution de cette indemnité sont définies par convention ou accord collectif d'entreprise.



*Art. 123 : L'indemnité de transport*

Quant le travailleur n'est pas transporté par l'entreprise, celle-ci lui attribue une indemnité forfaitaire de transport

Le montant minimum de l'indemnité de transport est fixée à 200,00 DA. (Deux cents) par mois, quand la distance entre le domicile habituel du travailleur et le lieu de travail se situe entre 1 et 3 Km.

Le montant maximum de l'indemnité de transport est fixé à 1.200,00 DA. (Mille deux cents) par mois quand la distance entre le domicile habituel du travailleur et le lieu de travail est égale ou supérieure à 50 Km.

*Art. 124 :*

Quand l'organisme employeur assure partiellement le transport du travailleur et quand la distance qui lui reste à parcourir pour rejoindre son domicile est supérieure à 3 Km, il lui est attribué une indemnité de transport dans les mêmes conditions que celles prévues à l'article ci-dessus, sur présentation de justificatifs.

*Art. 125 :*

La modulation du montant de l'indemnité de transport par tranches comprises entre le minimum et le maximum définis par la présente convention est arrêtée par voie de négociation collective dans les entreprises de la Branche.

*Art. 126 : Indemnité complémentaire d'allocations familiales « I.C.A.F ».*

Tout travailleur inscrit au tableau des effectifs de l'entreprise, ayant des enfants à charge, bénéficie d'une indemnité complémentaire d'allocations familiales.

Le montant mensuel de l'I.C.A.F. est fixé à 100,00 DA. (Cent) par enfant scolarisé âgé de 6 ans et plus, et ce jusqu'à extinction de ses droits aux allocations familiales.

*Art. 127 : Indemnité de panier.*

Le travailleur qui effectue au minimum 5 (Cinq) heures de travail dans la journée bénéficie d'une indemnité de panier de 85,00 DA (Quatre vingt cinq) par jour au minimum.

Les conditions et les modalités d'attribution de cette indemnité sont déterminées par voie de négociation collective dans les entreprises de la Branche.

*Art. 128 : Les frais de mission.*

Les frais de mission sont attribués dans le cadre de missions commandées par l'entreprise sur un rayon égal ou supérieur à 50 (Cinquante) Km et pour une période égale ou inférieure à un mois.

*Art. 129 :*

Le montant journalier des frais de mission à l'intérieur du territoire national est fixé au minimum à 200,00 DA. (Deux cents) par repas pour les frais de restauration et 900,00 DA. (Neuf cents) pour les frais d'hébergement, petit déjeuner compris soit 1300,00 DA. (Mille trois cents) pour la journée complète.



*Art. 130*

Quand l'organisme employeur assure la prise en charge du travailleur en mission, les indemnités compensatrices de frais de restauration et d'hébergement sont ramenées à 30% des montants fixés ci-dessus.

Les conditions et modalités d'attribution des frais de mission sont déterminées par l'entreprise.

*Art. 131 : Indemnité pour salaire unique « I.P.S.U ».*

Le travailleur dont le conjoint n'exerce pas une activité à caractère lucratif bénéficie d'une indemnité mensuelle dite de salaire unique, sur présentation d'une attestation de non activité du conjoint.

*Art. 132 :*

Le montant de l'indemnité de salaire unique est fixé au minimum à 250,00 DA. (Deux cent cinquante) par mois et au maximum à 750,00 DA. (Sept cent cinquante) par mois.

L'attribution du montant maximum de l'I.P.S.U. se fera graduellement par chaque entreprise de la Branche selon ses possibilités financières par voie de négociations collectives.

*Art. 133 : Indemnité de congé.*

L'indemnité afférente au congé annuel est égale au douzième de la rémunération totale perçue par le travailleur au cours de l'année de référence du congé ou au titre de l'année précédant le congé.

*Art. 134 : Indemnité de travail posté.*

Le montant mensuel de l'indemnité de travail posté, prévue à l'article 57 de la présente convention, est fixé en fonction du type d'organisation du quart :

- 25% du salaire de base au minimum quand le service est assuré 24H / 24H y compris les jours fériés et de repos hebdomadaire.
- 15% au minimum du salaire de base quand le service est assuré 24H / 24H avec arrêt le jour du repos hebdomadaire.
- 10% au minimum du salaire de base quand le service est assuré par deux équipes successives.

*Art. 135 :*

Les horaires de travail appliqués par l'organisme employeur dans l'organisation du quart ne constituent pas la base de la fixation du taux de l'indemnité de travail posté qui est attribué selon la continuité ou non de l'activité.

*Art. 136 : Indemnité de nuisance.*

L'indemnité de nuisance est attribuée au travailleur affecté à un poste de travail présentant des inconvénients de pénibilité, de salissure, d'insalubrité et/ou de danger.



*Art. 137 :*

Le taux ou le montant de l'indemnité de nuisance ainsi que la liste des postes de travail y ouvrant droit sont arrêtés par l'organisme employeur après avis de la commission hygiène et sécurité de l'entreprise.

*Art. 138 : L'I.F.S.P.*

Quand le poste de travail impose régulièrement et fréquemment au travailleur l'accomplissement d'heures supplémentaires, il lui est attribué une indemnité forfaitaire de service permanent.

Le montant de L'I.F.S.P. ainsi que la liste des postes de travail y ouvrant droit sont arrêtés par voie de négociation collective dans les entreprises de la Branche.

L'attribution de cette indemnité est exclusive du paiement des heures supplémentaires.

*Art. 139 : L'I.R.D.*

Les postes de travail d'encadrement impliquant une disponibilité fréquente en dehors des journées et des horaires normaux de travail et comportant une responsabilité sur une fonction ou une activité ouvrent droit à une indemnité de responsabilité et de disponibilité.

L'I.R.D. est exclusive de toute autre forme de compensation au titre des sujétions ayant motivé son attribution.

*Art. 140 : L'astreinte.*

Quand le travail est organisé en équipes successives et, lorsque le volume des tâches ne nécessite pas la création d'un poste de travail, il peut être fait recours à l'astreinte. L'astreinte consiste pour le travailleur à se mettre à la disposition de l'employeur en dehors des journées et des horaires normaux de travail et à intervenir à sa demande en cas de nécessité.

*Art. 141 :*

La liste des postes de travail concernés par l'astreinte est arrêtée par l'organisme employeur après avis de l'organe de participation.

Les modalités de rémunération de l'astreinte sont fixées par voie de négociation collective dans les entreprises de la Branche.

*Art. 142 : L'indemnité de remplacement.*

Lorsqu'un travailleur confirmé est appelé à occuper à titre de remplacement un poste de travail de rémunération supérieure à son poste d'origine, il bénéficie d'une indemnité de remplacement.

L'indemnité de remplacement est égale à la différence entre le salaire du nouveau poste et celui du poste d'origine.

*Art. 143 : Indemnité de caisse.*

Le travailleur occupant le poste de caissier et qui manipule des monnaies en espèces, perçoit une indemnité mensuelle de caisse dont le montant est fixé par voie de négociation collective dans les entreprises de la Branche.

Le montant de l'indemnité de caisse est déterminé en fonction du volume des espèces manipulées habituellement.

*Art. 144 :*

Les primes et indemnités prévues par la présente convention sont attribuées au prorata des journées effectivement travaillées à l'exception des indemnités à caractère familial et de l'indemnité de véhicule personnel.

## Chapitre 4 Les gratifications

*Art. 145 : Distinction de fidélité.*

Il est instituée dans les entreprises de la Branche « Chimie » une distinction récompensant le travailleur qui se distingue par sa fidélité à l'entreprise.

Cette distinction comporte 4 niveaux :

- La médaille de Bronze, après 15 ans d'ancienneté au minimum.
- La médaille d'Argent, après 20 ans d'ancienneté.
- La médaille d'Or, après 25 ans d'ancienneté.
- La médaille Vermeil, après 30 ans d'ancienneté.

*Art. 146 :*

Le travailleur qui reçoit la distinction de fidélité bénéficie également d'une gratification en espèces dont le montant net est fixé au minimum à :

- 10.000,00 DA. pour la médaille de bronze.
- 12.500,00 DA. pour la médaille d'argent.
- 15.000,00 DA. pour la médaille d'or.
- 17.500,00 DA. pour la médaille vermeil.

*Art. 147 :*

Quand les capacités financières de l'entreprise ne le permettent pas, la remise des distinctions de fidélité peut être différée jusqu'à ce que les conditions nécessaires soient réunies.

*Art. 148 :*

Les niveaux de la distinction de fidélité ne sont pas cumulables à l'occasion de la première application des dispositions prévues aux articles ci-dessus.

Le cas échéant la distinction du niveau le plus élevé est décernée au travailleur concerné.

*Art. 149 :*

Les critères et les modalités d'attribution de la distinction de fidélité sont définis par la convention ou accord collectif d'entreprise.

*Art. 150 : Allocation de fin de carrière.*

Le travailleur admis à la retraite bénéficie d'une allocation de fin de carrière dont le montant est égal au minimum à Douze (12) mois de salaire quand le travailleur a accompli 32 années de travail dans l'entreprise.

Les années de travail accomplies dans l'entreprise d'origine sont prises en considération dans le décompte de l'ancienneté, quand le travailleur a fait l'objet d'une mutation inter-entreprises de la Branche.

*Art. 151 :*

L'allocation de fin de carrière est calculée sur la base du salaire mensuel le plus élevé perçu par le travailleur durant les 12 mois précédant la date de mise à la retraite. Sont exclus de la base de calcul de l'allocation de fin de carrière les rappels sur salaires ne se rapportant pas à l'année de référence utilisée pour le calcul de cette indemnité.

*Art. 152 :*

Le bénéfice de l'allocation de fin de carrière est élargi au travailleur décédé en cours d'activité ou mis en position d'invalidité pour une incapacité permanente de travail.

*Art. 153 :*

La modulation de l'allocation de fin de carrière en fonction du nombre d'années de travail est déterminée par voie de négociation collective dans les entreprises de la Branche.

## TITRE XIII DISPOSITIONS FINALES

*Art. 154 :*

Les parties contractantes s'engagent à veiller à la stricte observation des dispositions de la présente convention et à s'employer à en assurer le respect intégral .

Elles s'interdisent, sur le sujet qu'elles traitent, de prendre en considération, dans leur appréciation ou leur décision, les origines, le sexe, les opinions ou le fait d'appartenir ou non à une organisation syndicale, à des fins de discrimination.

*Art. 155 :*

La présente convention ne peut en aucun cas être restrictive aux avantages acquis par les travailleurs antérieurement à la date de sa mise en vigueur.

*Art. 156 :*

Les accords collectifs et les dispositions conventionnelles appliqués au sein des entreprises de la branche Chimie ne peuvent, en aucun cas, être compromis par les dispositions de la présente convention .

Lorsque les avantages arrêtés par la présente convention de branche se trouvent être supérieurs à ceux prévus par un accord collectif et/ou des dispositions conventionnelles d'entreprises, il peut être demandé, par l'une ou l'autre partie, l'adaptation négociée desdits accords et/ou dispositions conventionnelles.

*Art. 157 :*

Les entreprises de la branche chimie doivent assurer une large diffusion, dans leurs lieux de travail, du contenu de la présente convention

*Art. 158 :*

Tout litige né à l'occasion de l'interprétation de la présente convention est soumis obligatoirement à la Commission Paritaire de Convention de branche prévue à l'article 159 ci-dessous.

*Art. 159 :*

La Commission Paritaire de Convention de branche est constituée de :

- 03 à 05 membres représentant le holding public « Chimie - Pharmacie - Engrais »
- 03 à 05 membres représentant la Fédération Nationale des Travailleurs du Pétrole, du Gaz et de la Chimie « FNTPGC/UGTA »

Cette Commission a pour mission d'examiner et de se prononcer, dans un délai n'excédant pas quinze (15) jours après sa saisine, sur l'objet du litige tel que défini à l'article 158 ci-dessus.

Art. 160 :

La Commission paritaire de Convention de Branche se réunit au moins une fois par année, pour évaluer l'exécution des dispositions de la présente convention et les éventuels différends émanant des entreprises de la branche ainsi qu'à la suite d'une dénonciation de la présente convention par l'une ou l'autre des deux parties contractantes.

Art. 161 :

En cas de persistance d'un différend lors de l'exécution de la présente convention au niveau d'une entreprise de la branche et après épuisement de la procédure énoncée à l'article 100 ci-dessus, il peut être recouru aux dispositions prévues aux articles 78 à 80 de la présente convention.

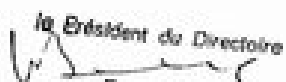
Art. 162 :

La présente Convention Collective de la Branche Chimie est signée conjointement par les parties contractantes à savoir, le Holding Public Chimie - Pharmacie et Engrais d'une part et la Fédération Nationale des Travailleurs du Pétrole, du Gaz et de la Chimie « FNTPGC / UGTA » d'autre part.

Art. 163 :

La présente convention de Branche est déposée, aux fins d'enregistrement auprès de l'inspection du travail et du greffe du tribunal d'ALGER.

Pour le Holding Public Chimie  
Pharmacie Engrais

Le Président du Directoire  
  
B. BENDOU

Pour la Fédération Nationale des  
Travailleurs du Pétrole du Gaz  
et de la Chimie « U.G.T.A. »

Le Secrétaire Général  
  
L. EL KHAYAT



24 MAI 1997



## des matières

<b>Introduction générale</b> .....	2
<b>Chapitre I: Le système des rémunérations</b> .....	5
<b>Introduction</b> .....	6
<b>Section 1 : Généralités sur le système de rémunération</b> .....	7
1. Définition.....	7
2. Les trois aspects de la rémunération .....	7
3. Terminologie en rémunération .....	8
4. Les formes de la rémunération .....	10
5. Principaux objectifs d'une structure salariale.....	11
6. Lien de la rémunération avec les autres activités de la GRH.....	11
7. Les facteurs de la rémunération.....	13
7.1. Les facteurs internes de rémunération .....	13
7.2. Les facteurs externes de rémunération .....	14
8. Les contraintes des politiques de rémunération.....	15
9. La pyramide des rémunérations.....	15
10. Les composantes de la rémunération globale .....	17
10.1. La rémunération directe .....	17
10.2. Les périphériques légaux .....	17
10.3. Les périphériques sélectifs .....	18
10.4. Les périphériques statutaires .....	18
11. La masse salariale .....	18
12. Types de la masse salariale.....	19
12.1. La masse salariale totale (MST).....	19

..... (SF).....	20
.....k salariale (MVS).....	20
13. La fixation du salaire.....	20
14. La négociation salariale.....	20
15. Les facteurs d'évolution de la masse salariale.....	21
15.1. Les augmentations volontaires des rémunérations.....	21
a. Augmentations collectives.....	21
b. Augmentations individuelles.....	21
c. Le relèvement automatique des minimums.....	21
15.2. Les facteurs d'évolution structurelle de la masse salariale.....	22
a. L'effet d'effectif.....	22
b. L'effet de structure.....	22
c. L'effet de noria.....	23
15.3. Les variations de la durée de travail.....	23
15.4. Les inflexions diverses le G.V.T.....	23
a. Le glissement.....	24
b. Le vieillissement.....	24
c. La technicité.....	24
<b>Section 2 : La rémunération dans les pays du Maghreb.....</b>	<b>26</b>
1. La politique des rémunérations avant le SGT.....	26
1.1. La situation salariale précédente le SGT.....	26
1.2. Comparaison des politiques de rémunération dans les différents secteurs.....	26
1.2.1. Comparaison entre le secteur public et le secteur privé.....	26
1.2.2. Comparaison entre le secteur public administratif et public de production....	27
a. Le personnel d'exécution.....	28
b. Le personnel maîtrise.....	27

.....	éniéurs .....	27
.....	eurs .....	28
1.3.	La composition des rémunérations avant l'élaboration du SGT .....	29
1.4.	La détermination et l'évolution des salaires .....	29
2.	La pratique des rémunérations issues du SGT.....	30
2.1.	Le système de rémunération issue du SGT .....	30
2.1.1	La politique nationale des salaires .....	30
2.1.2	Les limites du SGT .....	32
3.	La rémunération et le pouvoir d'achat .....	32
4.	L'inflation et la rémunération.....	33
5.	La rémunération et le P.I.B.....	33
6.	L'évolution du marché du travail.....	35
7.	Economie des trois pays du Maghreb .....	37
<b>Conclusion</b> .....		<b>39</b>
<b>Chapitre II : La motivation et la satisfaction au travail</b> .....		<b>41</b>
<b>Introduction</b> .....		<b>42</b>
<b>Section 1 : La motivation et la satisfaction au travail</b> .....		<b>43</b>
1.	Définition de la motivation au travail .....	43
2.	L'importance de la motivation au travail .....	43
3.	Les théories de la motivation.....	43
3.1.	Principales théories sur la motivation .....	43
3.1.1.	La théorie des besoins de Maslow .....	44
a.	Besoins de niveau inférieur .....	45
b.	Besoins de niveau supérieur .....	45
3.1.2.	La théorie ERG d'Aldelfer .....	46



le de Herzberg.....	46
é « L. Festinger/S. Adams » .....	47
3.1.5. La théorie des attentes .....	47
3.2. Principales théories sur la motivation (selon la nature).....	48
3.2.1. Homme économique.....	48
3.2.2. Homme social .....	48
3.2.3. La théorie de renforcement (B. F.Skinner).....	48
3.2.4. La théorie X.Y (D. Mc Gregor) .....	49
3.2.5. Théorie des objectifs .....	49
4. La satisfaction au travail .....	49
4.1. Définition .....	50
4.2. Lien entre la satisfaction et la motivation.....	50
4.3. Etude sur la satisfaction .....	50
4.4. Sources de la satisfaction au travail.....	51
4.5. La satisfaction au travail et le rendement .....	51
4.6. La satisfaction au travail, le taux de roulement et l'absentéisme.....	51
4.7. L'âge et la satisfaction au travail.....	52
4.8. Le niveau occupationnel et la satisfaction au travail.....	52
4.9. La taille de l'organisation et la satisfaction .....	52
5. Les différents systèmes de motivation .....	52
5.1. Les motivations par le salaire et les gratifications matérielles.....	53
a. La motivation par le salaire .....	53
b. La motivation par les gratifications matérielles .....	53
c. La motivation par l'intéressement .....	53
5.2. Les motivations par la communication humaine.....	53
a. La motivation par les relations humaines.....	54
b. La motivation par les groupes d'expression directe .....	54

c. Les gratifications psychologiques .....	54
d. L'intéressement .....	54
5.3. Les motivations par la responsabilité et la participation .....	55
a. La motivation par la responsabilité.....	55
b. La motivation par la participation .....	55
c. La motivation par les cercles de qualité .....	55
5.4. Les motivations par un projet d'entreprise .....	55
a. La motivation par la participation.....	55
b. La motivation par l'implication des chefs.....	55
c. La motivation par la définition d'un objectif .....	56
d. La motivation par le consensus .....	56
e. La motivation par l'amélioration des conditions de travail.....	56
f. La motivation par la valorisation des personnels.....	56
<b>Section 2 : La relation entre la motivation et la rémunération.....</b>	<b>57</b>
1. Les modèles .....	57
1.1. Le modèle de Porter et Lawler (1968).....	57
a. Le modèle théorique.....	57
b. Les liaisons entre les variables .....	61
c. Le modèle modifié de 1968.....	63
1.2. Le modèle de la motivation de Lawler (1971).....	64
a. Conditions pour que les rémunérations soient motivantes.....	64
b. Les variables du modèle.....	64
1.3. Le modèle de la motivation de Nadlel et Lawler (1977) .....	68
2. Le modèle et la rémunération .....	70
<b>Conclusion .....</b>	<b>71</b>
 <b>Chapitre III : La rémunération : un facteur de motivation au travail. Cas de l'ENAP .....</b>	 <b>72</b>

.....	73
<b>Section1 : L’historique de l’entreprise</b> .....	74
1. Identification de L’entreprise .....	74
1.1. Présentation de l’unité d’Oran.....	74
1.2. Type de production.....	75
1.3. Les missions.....	75
2. L’évolution des effectifs.....	76
2.1. L’effectif global.....	76
2.2. Statistique selon les catégories sociales professionnelles.....	78
2.3. Les C.S.P à travers les contrats .....	79
2.4. L’évolution des effectifs par fonction.....	81
2.5. Le niveau de formation .....	83
3. L’évolution des principaux agrégats.....	84
3.1. L’évolution des agrégats d’exploitation .....	84
3.1.1. L’activité .....	84
a. Production.....	84
b.Chiffre d’affaires.....	87
c.Valeur ajoutée.....	88
3.1.2. Le rapport valeur ajoutée et production .....	90
3.1.3. Le rapport valeur ajoutée et chiffre d’affaires.....	90
3.1.4. L’évolution de taux de salaire .....	91
3.1.5. L’évolution de budget de formation .....	93
3.1.6. L’évolution de la rentabilité commerciale.....	94
3.1.7. L’évolution de résultat d’exploitation et la valeur ajoutée.....	95
3.2. Les agrégats de gestion .....	96
3.2.1. Ratio du poids des frais du personnel .....	96
3.2.2. La productivité de travail .....	97

le, chiffre d'affaires.....	97
.....	99
1. Les différents documents utilisés pour élaborer la fiche de paie.....	99
2. Politique et composantes de rémunération au sein de L'ENAP.....	99
2.1. Les composantes de la rémunération.....	99
2.2. Définition de poste de travail.....	99
2.3. La cotisation et l'imposition des indemnités.....	104
a. Les éléments cotisables et imposables.....	104
b. Les éléments imposables et non cotisables.....	104
c. Les éléments non cotisables et non imposables.....	104
3. La fiche de paie.....	104
3.1. Traitement de la paie.....	105
3.1.1. Traitement du pointage.....	106
3.1.2. Changement de la situation du mois.....	106
4. La réalisation des bulletins de paie.....	106
4.1. Pour un salarié d'exécution.....	106
4.2. Pour un salarié de maîtrise.....	108
4.3. Pour un cadre.....	109
<b>Section 3 : le contexte de l'entreprise.....</b>	<b>111</b>
1. Outil utilisé.....	111
2. But et intérêt du choix d'un questionnaire.....	111
3. Le contenu du questionnaire.....	112
4. Traitement du questionnaire.....	112
4.1. Présentation de l'échantillon.....	112
4.1.1. Par sexe.....	112
4.1.2. Age.....	113
4.1.3. Situation matrimoniale.....	114
4.1.4. Le niveau de formation.....	115

.....	116
.....	117
4.3. Les C.S.P et la motivation.....	118
4.4. Les C.S.P et les composantes de la rémunération.....	119
4.5. Equité dans la répartition des salaires et la satisfaction au travail .....	119
4.6 Les encouragements et les C.S.P.....	121
4.7. Les primes et la qualité du travail.....	121
4.8. Les augmentations : un facteur de la performance.....	124
4.9. Nature du travail et la motivation.....	124
<b>Conclusion</b> .....	127
<b>Conclusion générale</b> .....	130
Mots clés.....	134
Glossaire.....	135
Liste des sigles.....	138
Liste des tableaux. ....	138
Liste des graphes.....	140
Liste des figures et des schémas.....	141
Références bibliographiques.....	142
Annexe.....	147

recherche sur la relation entre la rémunération et la  
E.NA.P (entreprise nationale des peintures.

Celle-ci s'exprime à travers une étude documentaire et de terrain.

En effet, l'enquête représente un traitement du questionnaire par Spss.

Notre démarche s'appuie sur les points suivants :

- ✓ La présentation du questionnaire d'enquête ;
- ✓ Les résultats obtenus ;
- ✓ Les recommandations

**Mots clés :**

Motivation au travail, système de rémunération, satisfaction au travail, conditions de travail, formation, encouragement, salaire, marché de travail, entreprise, rendement, primes, indemnités, intéressement, participation. .