

Ministère de l'enseignement supérieur et de la

Recherche scientifique

École nationale supérieure de management

Ensm pôle universitaire de kolea



Mémoire de master

Présentation en vue de l'obtention d'un master académique

En « management des ressources humaines »

Évaluation et optimisation du plan de rémunération sur la motivation des employés

Cas Pratique : NAFTAL TIARET

Élaboré par :

Bencherif Rania

Encadré Par :

Mohammed El Hadj Leila

Soutenue devant les jury composé de

Dr Mohammed El Haj Leila	Encadrante
Dr Adnnani Khaoula	Présidente
Dr Slimani Omar Farouk	Examineur

Résumé :

La rémunération est un outil stratégique au cœur de la gestion des ressources humaines, influençant directement la motivation et la performance des employés. Dans un environnement marqué par la recherche d'efficacité et la concurrence, les entreprises doivent adapter leurs systèmes de rémunération pour répondre aux attentes des salariés tout en atteignant leurs objectifs organisationnels. En Algérie, les entreprises publiques comme NAFTAL font face à des enjeux majeurs en matière d'équité, de transparence et de reconnaissance.

Ce mémoire s'interroge sur l'impact de l'évaluation et de l'optimisation du plan de rémunération sur la motivation des employés, à travers une étude menée au sein de l'unité NAFTAL Tiaret. Une méthodologie quantitative a été adoptée, reposant sur un questionnaire structuré. L'analyse a porté sur cinq dimensions : la dimension financière, réglementaire et éthique, stratégique, sociale et psychologique, ainsi que l'évaluation globale en lien avec la fidélisation.

Les résultats ont révélé une relation significative entre la qualité perçue du système de rémunération et la motivation au travail. L'étude met en lumière l'importance d'une rémunération juste, bien communiquée et alignée avec les performances et attentes des employés pour améliorer l'engagement.

Mots clé : rémunération, motivation, évaluation, optimisation, NAFTAL, performance.

Abstract

Compensation is a strategic tool at the heart of human resource management, directly influencing employee motivation and performance. In a context marked by increasing demands for efficiency and competitiveness, organizations must adapt their compensation systems to meet employee expectations while achieving their strategic goals. In Algeria, public enterprises such as NAFTAL face major challenges related to fairness, transparency, and recognition.

This thesis investigates the impact of compensation plan evaluation and optimization on employee motivation, focusing on a case study at NAFTAL's Tiaret unit. A quantitative approach was adopted, using a structured questionnaire to collect data. The analysis covered five key dimensions: financial, regulatory and ethical, strategic, social and psychological aspects, as well as overall evaluation and retention.

Findings revealed a significant relationship between the perceived quality of the compensation system and employee motivation. The study highlights the importance of a fair and transparent remuneration strategy, aligned with performance and employee expectations, as a key factor in boosting engagement and organizational performance.

It suggests the need for regular reviews of compensation plans based on employee feedback and market dynamics to ensure effectiveness and motivation.

Key words: compensation, motivation, evaluation, optimization, NAFTAL, performance.

ملخص:

تُعدّ الأجور أداة استراتيجية أساسية في إدارة الموارد البشرية، حيث تؤثر بشكل مباشر على دافعية الموظفين وأدائهم. في ظل التحديات المتزايدة المتعلقة بالكفاءة والتنافسية، أصبحت المؤسسات مُطالبَة بتكييف أنظمة الأجور الخاصة بها لتلبية تطلعات الموظفين وتحقيق أهدافها التنظيمية. في الجزائر، تواجه المؤسسات العمومية، مثل شركة نفطال، صعوبات متعددة تتعلق بالعدالة والشفافية والاعتراف بمجهودات الموظفين.

يتناول هذا البحث أثر تقييم وتحسين خطة الأجور على دافعية الموظفين، من خلال دراسة ميدانية على مستوى وحدة نفطال بتيارت. اعتمدنا في هذه الدراسة على منهج كمي من خلال توزيع استبيان منظم. شملت الدراسة خمس أبعاد رئيسية: البعد المالي، البعد التنظيمي والأخلاقي، البعد الاستراتيجي، البعد الاجتماعي والنفسي، بالإضافة إلى التقييم الشامل وعلاقته بالاحتفاظ بالموظفين.

أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة نظام الأجور المحسوسة ومستوى دافعية الموظفين. وتؤكد الدراسة على أهمية وجود نظام أجور عادل وشفاف ومتوافق مع أداء وتوقعات الموظفين، كعامل رئيسي في تعزيز الالتزام وتحقيق الأداء التنظيمي.

يوصى بمراجعة دورية لنظام الأجور اعتمادًا على ملاحظات الموظفين وتغيرات السوق لضمان الفعالية والتحفيز المستمر.

الكلمات المفتاحية: الأجور، التحفيز، التقييم، التحسين، نفطال، الأداء ..

Remerciements :

Avant toute chose, je rends grâce à Allah, le tout-puissant, pour sa guidance, sa miséricorde et la force qu'il m'a accordée tout au long de ce parcours académique. Sans sa volonté, je n'aurais pu franchir les différentes étapes de ce travail avec foi et persévérance.

Je souhaite exprimer toute ma reconnaissance à **madame Mohammed El Haj Leïla**, mon encadrante, pour son accompagnement rigoureux, sa disponibilité, sa patience et ses conseils éclairés.

Son encadrement a été d'une grande valeur dans l'orientation et la finalisation de ce travail. Je tiens à adresser mes remerciements les plus sincères à mes **chers parents**, pour leur amour inconditionnel, leur soutien indéfectible, leurs sacrifices quotidiens et leurs prières, qui ont toujours été une source de motivation et de sérénité pour moi.

Je remercie chaleureusement mon frère, mes **sœurs**, ainsi que mes nièces **et neveux**, pour leur présence bienveillante, leur affection et leurs encouragements constants. Leur soutien moral, parfois discret mais toujours précieux, m'a permis de garder confiance en moi et d'avancer avec détermination. J'associe également à ces remerciements mes **amis**, pour leur écoute, leurs encouragements, leur aide et leur amitié fidèle, qui ont contribué à alléger les moments de doute et de fatigue.

Enfin, je remercie toutes les personnes qui m'ont accompagnés durant mon **stage chez NAFTAL Tiaret**, pour leur accueil, leur disponibilité et les échanges enrichissants qui ont nourri ma réflexion et m'ont permis de relier la théorie à la pratique.

Table Des Matières

Résumé	
Remerciements	
Introduction General.....	1
Chapitre I: Revue De Littérature Et Cadre Conceptuel	
Introduction.....	5
Section 01 : Revue Littérature.....	6
1.1. L'historique De La Remuneration	6
1.2.1. Theorie De L'equite.....	7
1.2.1. L'equite Externe.....	7
1.2.2.Theorie Des Besoins.....	8
1.2.3. Theorie Bi Bactorielle.....	11
1.2.4. Theorie Des Attentes.....	12
1.2.5. Theorie De L'agence.....	12
1.3. Les Etudes antérieures.....	14
Section02 : Cadre Conceptuel.....	16
2.1. Definition Et Concepts Cles De La Remuneration.....	16
2.2. Les Structures Et Mecanismes De Remuneration	18
2.2.1. La Remuneration Variables.....	18
2.2.2. La Remuneration Fixe.....	19
2.3. Evaluation Des Plans De Remuneration	19
2.3.1. Les Objectifs De L'evaluation Du Plan De Remuneration	20
2.3.2. Les Enjeux De L'evaluation.....	20
2.3.3. Indicateurs D'evaluation Du Systeme De Remuneration	20
2.4. Optimisation Des Plans De Remuneration.....	21
2.5. Notion De Motivation Au Travail.....	21
2.5.1. L'appropriation De L'activite : Une Nouvelle Vision De La Motivation Au Travail.....	22
2.5.2. Motivation Intrinseque Et Engagement :	22
2.6. Hypothese De Recherche.....	23
Conclusion Du Chapitre 1.....	24
Chapitre II : Cadre Méthodologique Et Cadre organisationel	
Introductio :.....	27
Section 01 : Cadre Methodologique.....	27
1.1. Approche Methodologique.....	27
1.2. Outils Et Techniques De Collecte Des Donnees	28
1.2.1. Analyse Documentaire :.....	28
1.2.2. Enquete Par Questionnaire :.....	28
1.3. Variables D'étude Et Indicateurs De Mesure.....	28
1.3.1. Variables Independantes.....	29
1.3.2.Variable Dependante.....	29
1.4. Techniques D'analyse.....	30
1.5. Methodes D'analyse Des Donnees.....	30
1.5.1. Limite De L'étude :.....	31
1.5.2. Justification Du Choix De L'échantillon	31
1.6. Outils De L'étude :.....	31
1.7. Caracteristiques Psychometriques De L'outil D'étude :.....	32
1.7.1. Coherence Interne De L'échelle :.....	32
1.7.2. Stabilité De L'outil :.....	33

1.8. Communauté D'étude :.....	34
1.9. Méthodes Statistiques Utilisées.....	37
Section02 : Cadre Organisationnel.....	38
2.1. Présentation De L'entreprise Naftal....	38
2.1.1. Historique Et Activités Principales.....	38
2.1.2. Présentation Synthétique Du Service Gpl De Naftal.....	39
2.2. Structure Et Organisation Interne.....	40
Conclusion Du Chapitre 2.....	47
Chapitre III : Résultats Et Discussion	
Introduction.....	51
Section 01 : Résultats	51
1. Présentation Et Discussion Des Résultats Des Hypothèses:	52
1.1 Présentation Des Résultats De L'hypothèse Générale:	52
1.2. Présentation Des Résultats Des Sous-Hypothèses:	53
1.3. Résultats De L'étude.....	58
1.4. Suggestions.....	59
1.5. Comparaison Des Résultats Empiriques Avec La Revue De Littérature	60
1.5.1. Rémunération Financière Et Motivation.....	60
1.5.2. Perception D'équité Et Transparence	60
1.5.3. Confirmation Après Période D'essai Et Évolution Professionnelle.....	61
1.5.4. Rémunération Non Financière Et Motivation Intrinsèque	61
1.5.5. Processus Global De Rémunération Et Motivation.....	61
1.5.6. Climat Organisationnel Et Relations Hiérarchiques	61
Section 02 : Discussion	62
2.1. Analyse De La Reconstitution Salariale	62
2.1.1. Structure De La Rémunération : Un Système Composite Et Segmenté	62
2.1.2. Gestion Des Absences Et Retards : Un Système Rigide Et Normatif	63
2.1.3. Éclairage Croisé Avec Les Perceptions Des Employés	63
2.2. La Formation Comme Levier De Reconnaissance Et De Motivation	64
2.3. Impact De La Confirmation De L'employé Sur La Rémunération Et La Motivation.....	65
2.4. La Perception De La Rémunération En Lien Avec Les Responsabilités Du Poste.....	66
2.5. État Des Lieux Du Système De Rémunération Chez Naftal – Unité De Tiaret.....	66
Conclusion Chapitre 3.....	68
Conclusion Générale :.....	69
Bibliographie.....	71
Annexe	74-105

Liste des tableaux

Tableau 01 : Les Principaux Facteurs D'hygiène Et De Motivation	12
Tableau 02 : Types De Coûts D'agence.....	14
Tableau 03 : Indicateurs De Mesure.....	30
Tableau 04 : La Cohérence Interne De L'échelle.	32
Tableau 05 : La Cohérence Interne De L'échelle	33
Tableau 06: Les Coefficients De Stabilité De La Méthode Alpha De Cronbach Pour Le Questionnaire.....	33
Tableau 07: Montre Les Coefficients De Constance Par La Méthode Du Split-Half Du Questionnaire.....	34
Tableau 08 : Répartition De L'échantillon Selon Le Sexe	35
Tableau 09 : Répartition De L'échantillon Selon L'âge.....	35
Tableau 10 : Répartition De L'échantillon Selon L'ancienneté	36
Tableau 11 : Répartition De L'échantillon Selon Poste	37
Tableau 12 : Coefficients.....	52
Tableau 10: Analyse De Variance De L'effet De La Rémunération Sur La Motivation.....	53
Tableau 11: Montre La Discussion Des Résultats De La Sous-Hypothèse 01	53
Tableau 12: Montre La Discussion Des Résultats De La Sous-Hypothèse 02	54
Tableau 13: Montre La Discussion Des Résultats De La Sous-Hypothèse 03	55
Tableau 14: Montre La Discussion Des Résultats De La Sous-Hypothèse 04	55
Tableau 15: Montre La Discussion Des Résultats De La Sous-Hypothèse 05	56

Liste Des Figures

figure 01: pyramide de Maslow	9
figure 02: le schéma de la motivation selon la théorie vie de vroom	13
figure 03 : le modelé de la relation principal-agent	13
figure 04: répartition de l'échantillon selon le sexe	35
figure 05: répartition de l'échantillon selon l'âge	35
figure 06: répartition de l'échantillon selon l'ancienneté	36
figure 07: répartition de l'échantillon selon poste	37

Liste Des Abréviations

Abréviation	Signification
RH	Ressources humaines
DRH	Direction des ressources humaines
GPEC	Gestion provisionnelle des emplois et des compétences
SNMG	Salaire national minimum garanti
SPA	Société par actions
KPI	Key performance indicator (indicateur clé de performance)
PMS	Petite et moyenne entreprise
SIRH	Système d'information des ressources humaines
CDD	Contrat a durée déterminée
CDI	Contrat a durée indéterminée
OIT	Organisation internationale du travail
EQT	Equite
RSE	Responsabilité sociétale des entreprises
CNAS	Caisse nationale des assurances sociales
CASNOS	Caisse nationale de sécurité sociale des non-salaries
SPSS	Statistical package for the social sciences
ANEM	Agence nationale de l'emploi
CNRC	Centre national du registre du commerce
IRG	Impôt sur le revenu global
DZD	Dinar algerien

INTRODUCTION GENERAL

Introduction général

La rémunération est un élément clé du management des ressources humaines, elle ne se résume pas uniquement à un remboursement financier du travail accompli, mais intervient stratégiquement dans l'incitation, la rétention et l'efficacité des employés. (milkovich n. &, 2017) ,

Dans un environnement global de plus en plus compétitif, marqué par l'évolution des attentes professionnelles, la numérisation du travail et la quête de flexibilité, les systèmes de rémunération ont subi des changements radicaux. Aujourd'hui, les entreprises mettent en place des politiques de rémunération complètes, qui incluent des éléments fixes et fluctuants, des prestations sociales, ainsi que des motivations à court terme et à long terme. Ces méthodes cherchent à améliorer la concordance entre les buts de l'organisation et les résultats à titre individuel et collectif (zingheim, *pay people right breakthrough reward strategies to create great companies.*, 2000) une stratégie de rémunération performante nécessite donc une évaluation constante de son effet , un ajustement aux situations socio-économiques et une amélioration par la mise en œuvre de pratiques novatrices (armstrong m. &, *armstrong's handbook of human resource management practice* , 2020)

Plusieurs paramètres sont pris en compte dans l'évaluation des systèmes de rémunération, notamment l'équité interne et externe, la clarté, l'attrait du package total, ainsi que leur impact sur le contentement au travail et l'implication des employés. L'optimisation, pour sa part exige un examen périodique des systèmes de rémunération, en prenant en compte les changements du marché, les résultats économiques de la société et les feedbacks du personnel. (gerhart, 2003)

Dans les nations en voie de développement, y compris l'Algérie, la gestion des salaires fait face à divers enjeux : inflation, contraintes réglementaires, inégalités salariales et manque d'innovation dans les stratégies de ressources humaines. Ces enjeux touchent particulièrement le domaine des hydrocarbures, qui est un élément crucial de l'économie du pays. Le salaire y est fréquemment déterminé davantage par des facteurs administratifs que stratégiques, ce qui restreint son impact sur l'encouragement de la performance et la fidélisation des talents.

L'examen du cas de NAFTAL, une filiale du groupe SONATRACH, qui est spécialisé dans la distribution de produits pétroliers et gaziers, s'inscrit dans ce cadre. En tant qu'acteur clé dans le domaine énergétique en Algérie, NAFTAL doit intensifier ses méthodes de gestion des ressources humaines pour conserver sa compétitivité. La rétribution se présente ici comme un point crucial de modernisation, non seulement pour attirer et retenir les talents, mais aussi pour rehausser la motivation et l'efficacité au sein de l'organisation (debbat r. B., 2022)

INTRODUCTION GENERAL

Ainsi, ce mémoire vise à examiner le régime de rémunération actuellement appliqué chez NAFTAL, à repérer ses points forts et faibles, à étudier son incidence sur l'engagement et l'efficacité des employés, puis à suggérer des voies d'amélioration en s'inspirant des meilleures pratiques internationales, en tenant compte des particularités du contexte algérien et en considérant les attentes réelles des collaborateurs.

Nous adopterons une démarche méthodique intégrant à la fois une analyse littéraire poussée et une recherche empirique menée auprès des employés et des directeurs des ressources humaines de l'entreprise, via des questionnaires et des interviews semi-structurées.

INTRODUCTION GENERAL

Contexte et justification du sujet

La rémunération est un outil crucial pour stimuler la motivation et la performance des employés. Un système performant favorise l'attraction, la fidélisation et l'harmonisation des objectifs individuels avec ceux de l'entreprise (peretti j.-m. , ressources humaines , 2018). En Algérie, des sociétés telles que NAFTAL sont confrontées à des enjeux concernant l'équité des salaires, l'attractivité et la productivité.

(armstrong m. &, handbook of human resource management practice , 2020)

L'objectif de cette étude est d'examiner et d'améliorer le schéma de rémunération de NAFTAL, dans le but de renforcer la motivation et l'implication des employés. Elle proposera des conseils pratiques pour améliorer la compétitivité de l'entreprise tout en enrichissant les connaissances sur la gestion des rémunérations, après avoir déterminé les points forts et les points faibles du système actuel. (nadira, 2020)

Problématique de la recherche

La politique de rémunération n'est pas sans biais, elle reflète à la fois les objectifs qui lui sont assignés et les contraintes auxquelles elle est soumise. Elle est aussi diverse que variée. (pige, 1994) pour cela notre attention se portera sur la problématique suivante.

Dans quelle mesure l'évaluation et l'optimisation du plan de rémunération impact-elles la motivation des employés?

Cette question principale engendre des interrogations secondaires qui nous orienteront durant notre étude :

- En quoi l'évaluation régulière du système de rémunération contribue-t-elle à l'engagement des employés ?
- Quelles pratiques d'optimisation de la rémunération permettent d'améliorer la satisfaction et la performance des salariés ?
- Comment les employés perçoivent-ils le lien entre leur rémunération et leur motivation au travail ?

CHAPITRE I : REVUE LITTÉRAIRE
CONTEXTE THÉORIQUE

Introduction

Dans un contexte économique en perpétuelle mutation, caractérisé par la mondialisation des marchés, la digitalisation des processus et l'évolution des attentes sociétales, les entreprises se voient contraintes d'adapter continuellement leur mode de gestion. La performance organisationnelle repose aujourd'hui, plus que jamais, sur la capacité à mobiliser efficacement le capital humain, considéré comme une ressource stratégique et différenciant (Peretti j.-m. , *ressources humaines*, 2015). .

Dans ce cadre, la gestion des ressources humaines, et notamment la politique de rémunération, occupe une place centrale dans les dispositifs de pilotage et de motivation du personnel.

La rémunération constitue, en effet, l'un des principaux leviers à la disposition des employeurs pour attirer, retenir et motiver les collaborateurs. Elle permet non seulement de répondre aux besoins financiers des salariés, mais aussi de reconnaître leur contribution au fonctionnement et à la performance de l'organisation (durand, 2018). Loin de se limiter à un simple versement de salaire, le système de rémunération intègre une dimension stratégique, dans la mesure où il influence directement la productivité, la satisfaction au travail, l'implication et la fidélisation des employés.

Dans les entreprises publiques et parapubliques algériennes, le défi est d'autant plus grand que ces structures doivent composer avec des contraintes réglementaires, des attentes sociales fortes et des impératifs de performance. Le plan de rémunération devient alors un instrument à double enjeu : répondre aux obligations légales et sociales tout en participant à l'amélioration continue des résultats de l'organisation. Son évaluation régulière et son optimisation sont donc essentielles pour garantir l'équité interne, la compétitivité externe, et une allocation efficiente des ressources (dessler, 2013)

La présente étude s'inscrit dans cette logique en s'interrogeant sur la manière dont les plans de rémunération peuvent être conçus, évalués et améliorés afin de soutenir les objectifs de gestion stratégique des ressources humaines. Ce premier chapitre a pour ambition de poser les fondations théoriques nécessaires à la compréhension du sujet. Il s'articulera autour de trois axes principaux : une clarification des concepts clés liés à la rémunération, l'analyse des différents systèmes et mécanismes de rémunération, et enfin l'examen des approches théoriques d'évaluation et d'optimisation de ces systèmes.

Section 01 : revue littérature**Revue de littérature**

Une revue de la littérature est une étape indispensable, car elle permet d'acquérir une compréhension approfondie du sujet, des recherches déjà menées, des méthodes utilisées et des enjeux principaux identifiés. Dans un travail académique, il est important de démontrer une connaissance solide des études antérieures, en mettant en avant la maîtrise des théories clés du domaine, de leurs applications et de leur évolution au fil du temps. Il est également nécessaire de repérer et d'analyser les critiques majeures formulées à l'égard des travaux existants. Ainsi, la revue de la littérature constitue une phase essentielle du développement académique, contribuant à devenir un expert dans le champ d'étude concerné. (Sage, 1998)

1.1. L'historique de la rémunération

Depuis le milieu des années 1970, la concurrence internationale et les changements dans l'environnement économique et politique national ont conduit à une remise en question de nombreuses pratiques en relations industrielles. Le domaine de la rémunération n'a pas échappé à cette tendance, bien au contraire. De nouvelles formes de rémunération ont émergé (comme la rémunération basée sur les qualifications et les compétences plutôt que sur le poste occupé), d'autres ont été modifiées (comme la rémunération au mérite) et certaines anciennes pratiques ont été actualisées (comme la participation aux bénéfices et le partage des gains). (Sainte-Foy, 1992)

Au cours du dernier siècle, la rémunération a effectué une vaste transformation, évoluant d'une simple logique de paiement vers une démarche holistique et stratégique. Comme le met en évidence le rapport (George T. Milkovich, 2011) cette évolution est le miroir des transitions économiques, sociales et technologiques. À l'origine axée sur un salaire de base, la compensation a évolué pour inclure divers éléments (avantages sociaux, bonus, partage des bénéfices), afin de satisfaire les exigences des employés et les nécessités des entreprises. Aujourd'hui, elle est essentielle pour attirer et conserver les talents, témoignant d'un siècle d'adaptation aux évolutions constantes du monde professionnel. (Milkovich G. T., 2011).

1.2. Les théories de la rémunération et de la motivation

Initialement, les théories classiques et keynésiennes ont perçu la rémunération comme un élément déterminant de l'économie dans leurs modèles de la rémunération. Depuis les années 1960, cette approche fait l'objet de contestations, en intégrant des facteurs sociaux et

organisationnels. A l'heure actuelle, la rémunération est un levier stratégique pour la gestion des ressources humaines et l'efficacité des entreprises. (reynaud, 1994) .

Autrefois considérée comme une simple compétence de gestion, la motivation s'est transformé en un défi crucial dans le monde du travail, marqué par le stress et la démotivation (dejours, 1998) auparavant élucidée grâce à des modèles axés sur l'assouvissement des besoins, elle fait désormais l'objet d'une analyse par le biais d'approches plus sophistiquées, incorporant la cognition, l'équité et la dynamique sociale. Bien que les théories des années 1950-1960 aient eu leur impact, la motivation est actuellement envisagée comme un processus dynamique qui nécessite une approche intégrant à la fois les modèles traditionnels et comportementaux (mitchell, 1997) .

1.2.1. Théorie de l'équité

La théorie de l'équité d'Adams (1963, 1965), influencée par Festinger, décrit comment les employés évaluent l'équité de leurs efforts et récompenses en comparaison avec ceux de leurs collègues. Leur motivation, leur satisfaction et leur engagement sont influencés par une iniquité perçue (roques h. B., 2022) .

Adams fait la distinction entre l'équité interne, externe et personnelle, en relation avec la justice organisationnelle (gannouni).

1.2.1. L'équité externe

L'équité externe cherche à proposer des rémunérations analogues à celles du marché afin de préserver la compétitivité et stimuler les employés (trois formes d'équité à prendre en compte). L'augmentation de salaire des enseignants-chercheurs, initiée par le président Tebboune en Algérie, illustre cette approche de valorisation et d'attractivité. (ouali, 2023)

L'équité interne

L'équité interne est basée sur l'examen des apports et des compensations entre pairs au sein d'une même institution. Pour les enseignants-chercheurs, son application est complexe du fait des disparités entre disciplines et des possibilités de revenus supplémentaires. Il est donc indispensable d'avoir une régulation sectorielle pour assurer équité et attractivité (roques h. B., 2022)

L'équité personnel

L'équité personnelle est l'appréciation individuelle de la justice, basée sur une mise en parallèle entre ses propres efforts et ses gains, en fonction de ses anticipations (christine d. Connelly et diane farmer, 2020). Elle a un impact sur la motivation, le contentement et les réponses aux déséquilibres perçus.

Mettre en place une politique de rémunération équitable

La conception d'une politique de rémunération juste nécessite d'examiner les disparités salariales, de mettre en place des échelles basées sur des normes objectives et de se conformer aux tendances du marché par le biais du benchmarking . L'engagement des parties prenantes garantit la transparence et l'adhésion, alors qu'une supervision régulière contribue à rectifier les déséquilibres et à mesurer l'effet sur la fidélisation et le contentement (vally) .

Le rôle de l'équité

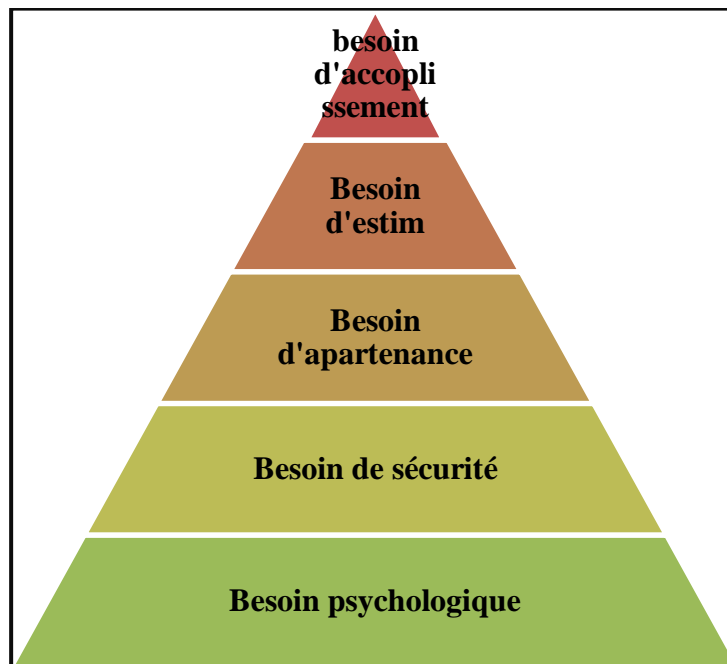
Selon Rawls, l'équité est la base de toute justice sociale, comme la vérité l'est pour la pensée. Les droits individuels sont inviolables, même face à intérêt collectif. Bien que la coopération sociale profite à tous, elle génère des conflits interdits. D'où la nécessité de principes de justice pour garantir une répartition équitable des avantages et des responsabilités. (rawls, 2016, p. 03) .

L'équité assure une justice au sein de l'entreprise en proposant des chances similaires aux employés qui apportent des contributions comparables. Ce principe proscrie toute discrimination basée sur le salaire, le genre, l'âge, l'origine ethnique ou les convictions. Son effet sur le bien-être au travail est crucial : toute perception d'injustice peut susciter du stress, de la frustration et des tensions. Une société éthique encourage la satisfaction, l'implication et la loyauté des employés, contribuant de ce fait à une meilleure performance et à un cercle vertueux. (Trends, 2023) .

1.2.2. Théorie des besoins

Abraham Maslow, psychologue américain, a présenté sa théorie de la hiérarchie des besoins humains sous forme de pyramide en 1970. Il estime que les besoins se présentent dans une hiérarchie ascendante (des besoins fondamentaux aux besoins sophistiqués). Il faut d'abord satisfaire les besoins les plus fondamentaux avant de s'occuper des besoins de niveaux supérieurs par exemple, avant de développer son estime de soi, l'enfant doit d'abord être nourri, logé et vêtu. Actuellement, cette théorie figure parmi celles qui sont le plus couramment enseignées en psychologie. (Les besoins fondamentaux importants à connaître)

Figure 01 : pyramide de Maslow



Source Maslow, a. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychologique review*, 50(4), 370-396

Selon Maslow, l'être humain identifie cinq grandes catégories de besoins pouvant être organisées selon une structure hiérarchique ou pyramidale :

Besoin physiologiques :

Les exigences physiologiques, qui se trouvent à la base de la pyramide de Maslow, sont cruciales pour la survie de l'individu et de l'espèce. Bien qu'ils soient généralement contents, leur perception diffère d'une personne à l'autre. Par exemple, pour certains, s'habiller peut être une nécessité basique, tandis que pour d'autres, cela peut être un impératif esthétique ou de confort. Ces nécessités comprennent l'alimentation, le sommeil et l'habillement. (Landecy, explication et utilisation de la pyramide des besoins, 2020)

Besoins de sécurité

D'après Maslow (2023), les besoins de sécurité se manifestent après ceux de nature physiologique et comprennent la stabilité, la protection et l'ordre. Quand ils sont comblés, l'individu peut alors chercher à répondre à des besoins supérieurs tels que l'amour, le respect et l'accomplissement personnel. (Latour, 2024)

Besoin d'appartenance

Les besoins d'appartenance se manifestent après que les nécessités physiologiques et de sécurité ont été comblées. Cela se manifeste par le souhait de tisser des relations sociales : pour l'enfant, cela inclut l'attention, l'amitié et l'acceptation ; pour l'adulte, cela comprend également les relations amoureuses et les liens d'amitié intimes. (Gherman, 2012)

Besoins d'estime

L'individu, animé par le besoin de reconnaissance, s'efforce d'atteindre le succès et la valorisation de ses compétences. D'après Adam Smith, ce n'est pas tant la richesse en soi qui excite le désir, mais plutôt la reconnaissance, l'honneur et l'approbation de la société qui renforcent l'estime personnelle et expliquent la rivalité entre individus. (Giuliani)

Il se divise en deux catégories principales :

- A. **L'estime de soi** : elle repose sur la confiance en ses propres capacités, la maîtrise et l'autonomie.
- B. **La reconnaissance par les autres** : elle inclut le respect, la reconnaissance sociale et la valorisation.

Enfin, Maslow affirme qu'il est impossible de se projeter dans un projet de vie si le besoin d'estime n'est pas satisfait. Ce besoin joue donc un rôle clé dans la motivation et l'épanouissement personnel. (Dore, 1997)

L'actualisation de soi

Le besoin de réalisation de soi, le sommet de la pyramide de Maslow, fait référence à l'exploitation intégrale de son potentiel personnel. Cela se traduit par des actions comme l'auto-évaluation, la formation permanente et l'originalité. Ce besoin ne s'avère pertinent que lorsque les besoins fondamentaux (physiologiques, de sécurité, sociaux et d'estime) ont été comblés. (Landecy, pyramide de Maslow, 2020)

Avantages

La pyramide de Maslow, qui classe les besoins en cinq catégories, offre une meilleure compréhension de la motivation humaine, même pour ceux qui ne sont pas experts dans le domaine. Employée dans des secteurs tels que la gestion, l'éducation et la sociologie, elle offre aux employeurs et aux éducateurs une meilleure compréhension des nécessités individuelles. Elle encourage aussi le développement personnel en appuyant l'atteinte des buts professionnels et individuels. (lanore p. , 2013, p. 13)

Inconvénient et limites

Malgré l'usage fréquent de la théorie de la pyramide de Maslow dans l'examen des motivations et des nécessités humaines, elle a plusieurs contraintes. Tout d'abord, elle est mise

en cause pour son absence de validité empirique, car il y a peu de preuves scientifiques qui attestent de la hiérarchie rigoureuse des besoins qu'elle suggère. Des recherches indiquent que cette hiérarchie n'est pas universelle et que certains individus ne respectent pas cet ordre. En second lieu, la théorie ne prend pas en considération les divergences individuelles en termes de motivation et de besoins, qui peuvent fluctuer selon des éléments tels que la culture, l'âge, le sexe ou le caractère. Ces contraintes soulèvent des doutes quant à la portée universelle du modèle de Maslow. (Lanore p. P., 2005)

1.2.3. Théorie bi factorielle

la théorie bi-factorielle de Herzberg (1959), aussi connue sous le nom de théorie des deux facteurs, suggère que la satisfaction et l'insatisfaction en milieu professionnel découlent de deux types différents de critères.

les éléments d'hygiène, associés à l'environnement de travail (tels que la rémunération, les conditions de travail ou les rapports hiérarchiques), contribuent à éviter le mécontentement lorsqu'ils sont appropriés, mais ne suscitent pas une motivation pérenne.

En revanche, **les éléments motivationnels** sont liés au travail lui-même (accomplissement, reconnaissance, responsabilités, etc.) Et représentent les véritables moteurs de la motivation et de la satisfaction.

Donc, pour renforcer de manière durable la motivation des employés, il est préférable d'intervenir en premier lieu sur les éléments qui motivent. (Patrice Laroche, 2019)

Tableau 1 : les principaux facteurs d'hygiène et de motivation

Théorie bi-factorielle de Herzberg	
Facteurs d'hygiène	Facteurs de motivation
– Organisation et politique de l'entreprise	– Sentiment de réussite personnelle (travail bien fait)
– Compétence du management	– Reconnaissance du travail par la hiérarchie
– Qualité des relations avec la hiérarchie	– Intérêt intrinsèque pour le travail
– Niveau de rémunération	– Responsabilités accordées à l'employé
– Conditions de travail	– Opportunités d'évolution et de promotion
– Relations entre collègues et subordonnés	– Possibilités d'apprentissage et de développement personnel
– Événements de la vie personnelle (mutations, vie familiale...)	
– Stabilité de l'emploi et sécurité professionnelle	

1.2.4. Théorie des attentes

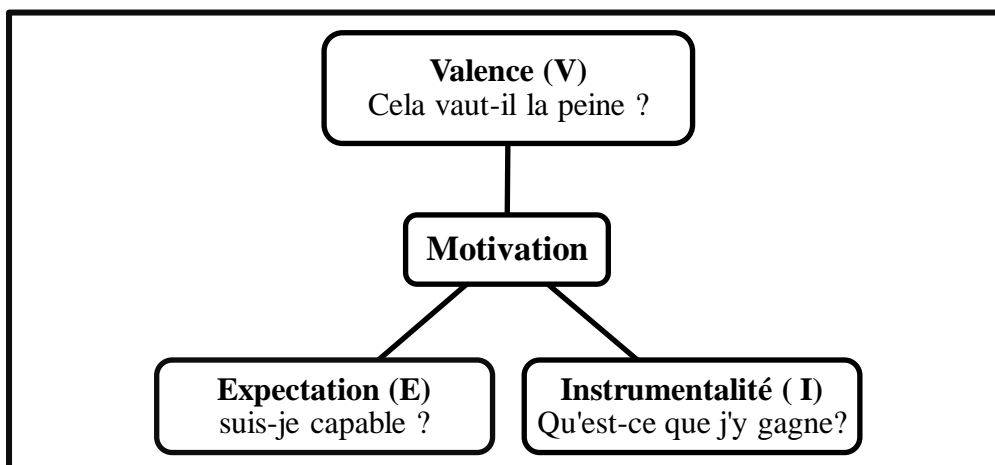
La théorie des attentes définit la motivation comme le fruit d'un croisement entre les aspirations individuelles de l'individu et sa vision rationnelle du milieu environnant. Elle s'appuie sur une interprétation cognitive de la situation et suppose que l'individu opte pour une action uniquement si elle satisfait à ses besoins. (Proulx, 2008)

D'après vroom, la motivation découle de trois éléments clés : l'expectation (la conviction en sa capacité à réussir), l'instrumentalité (la certitude que la performance sera gratifiée) et la valence (le poids accordé à la récompense).

il établit l'équation : **motivation** = valence × instrumentalité × expectation.

si l'un des éléments est absent, la motivation l'est également. (Patrice Stern, 2017)

Figure 02: le schéma de la motivation selon la théorie vie de vroom

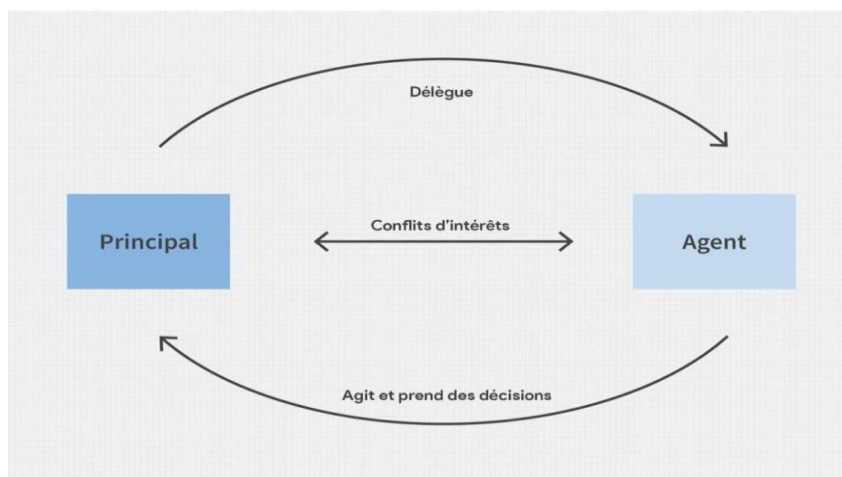


Source: la motivation selon la théorie vie de vroom par patrice Stern, Jean-Marc Schott

1.2.5. Théorie de l'agence

La théorie de l'agence développée notamment par Jensen et meckling (1976) étudie les désaccords d'intérêts entre les propriétaires et les gestionnaires, engendrés par une dissociation entre la propriété et la direction, entraînant des frais de contrôle connus sous le nom de coûts d'agence (madani, 2009)

Figure 03 : le modèle de la relation principal-agent



Source: zinguez. (2020). Principal–agent problème variation 1

Les coûts d’agence

Les coûts d'agence désignent les pertes économiques qui résultent des conflits d'intérêts entre le mandant et le mandataire. D’après Jensen et meckling (1976), ils sont constitués de trois composantes:

Tableau 2 : types de coûts d’agence

Type de coût	Description
Coût de surveillance	Le principal paie pour surveiller l’agent (audits, contrôles, etc.)
Coût d’engagement	L’agent s’engage à respecter certaines règles pour rassurer le principal
Perte résiduelle	Résultat de décisions non optimales malgré les contrôles

Source: article agency theory and implications for firm financing decisions colm Ryan

L’étude d'azariadis & chakraborty (1999) examine l'impact des coûts d'agence sur la croissance économique dans un cadre de générations imbriquées. Le concept principal est que les défaillances du marché du crédit, en particulier le coût de contrôle des informations privées (coûts d'agence), exercent une grande influence sur la croissance économique.

- frais d'agence = les dépenses supportées par une banque pour contrôler la réussite d'un projet finance par emprunt.

- plus ces dépenses sont importantes, plus l'investissement est réduit, entraînant donc une croissance moindre.

- cela génère une différence (spread) entre le taux d'intérêt du crédit et celui du placement.

Équation dynamique du capital :

$$K(t+1) = [s \times w(k_t)] / [1 + \gamma \times h(x)]$$

Avec :

- S : taux d'épargne
- W(k_t) : salaire selon le capital
- Γ : coût unitaire de vérification
- H(x) : probabilité de vérification

Coûts d'agence et décisions de financement

Les décisions de financement d'une entreprise (qu'il s'agisse de dettes ou de capitaux propres) sont orientées par l'objectif de réduire les coûts liés à l'agence. Plus une entreprise est étendue, plus s'accroissent les coûts de surveillance et les risques liés à l'opportunisme managérial. Par conséquent, le financement par actions peut générer des tensions entre les actionnaires et la direction, alors que l'emprunt peut entraîner des différends entre les actionnaires et les créanciers. (ryan, 2016)

Au final les frais d'agence exercent une influence significative sur la structure financière et les performances de l'entreprise. Ils défendent l'usage de dispositifs de gouvernance afin de diminuer les conflits d'intérêts. En substance, ce que cherchent les entreprises, c'est de parvenir à un équilibre idéal entre financement, supervision et autonomie managériale, tout en prenant en considération les restrictions informatives et les comportements humains effectifs (rationalité limitée). (Colm, 2016)

1.3. Les études antérieures

L'analyse de Belhadj et Tahar (2012) porte sur l'instauration d'un système de rémunération innovant fondé sur les compétences au sein d'une entité de SONATRACH, un modèle qui pourrait également être appliqué à NAFTAL. Les auteurs fondent leur argumentation sur la théorie des ressources et des compétences pour expliquer ce passage, et présient les instruments d'évaluation employés. Cependant, ils repèrent des freins tels que la subjectivité des critères d'évaluation et l'opposition au changement. La recherche conclut que si ce système peut optimiser la performance, sa réussite dépend de solides outils d'évaluation et d'une gestion du changement efficiente. (Tahar, 2012)

La rémunération à l'ancienneté, basée sur des augmentations automatiques en fonction de la durée de service, a été largement utilisée en France pour stabiliser la main-d'œuvre (Iemistre p. , 2004). Cependant, ce système, fondé sur la théorie du paiement différé (Iazear, 1979) s'est révélé peu efficace pour motiver les salariés, car les augmentations n'étaient pas liées aux performances individuelles. Face à ces limites, les entreprises ont adopté des systèmes de rémunération individualisés, où les augmentations dépendent des performances (Iemistre, 2004)

Cependant, cette approche pose des défis en termes d'équité et de subjectivité dans l'évaluation des performances (Amadiou, 1991).

La rémunération, essentielle pour la motivation et la performance, est remise en question dans les entreprises agiles. (Bortier, 2022) montrent que ces entreprises adoptent des systèmes participatifs et transparents, basés sur des évaluations par les pairs et des critères de performance collective. Bien que ces systèmes améliorent la cohésion et la productivité, leur mise en œuvre est complexe et peut engendrer des tensions, comme chez Chrono Flex, où des frustrations ont émergé malgré une hausse du chiffre d'affaires (Dalmas, 2019) les auteurs soulignent la nécessité d'un alignement clair avec les valeurs organisationnelles pour éviter les effets pervers.

L'évaluation des politiques salariales peut être réalisée grâce aux techniques micro-économétriques, en comparant les répercussions sur les bénéficiaires et les non-bénéficiaires. Des méthodes telles que l'estimation par appariement, les doubles différences ou la régression avec discontinuité sont employées pour réduire les biais de sélection. Ces méthodes, si appliquées à NAFTAL, pourraient permettre d'évaluer l'impact des révisions salariales sur la motivation et la productivité des employés. Cela pourrait être réalisé en utilisant l'analyse par double différence pour observer les performances avant et après les modifications, ou encore le couplage par score de propension pour mesurer leur effet en fonction des différents groupes de travailleurs. Ceci garantirait ainsi une distribution optimale des ressources et une politique salariale plus performante. (Fougère, 2007)

Bessouh Alachaher et Mir (2020) analysent l'impact d'un système de rémunération équitable et motivant sur la performance des employés au sein du groupe pharmaceutique Sidal en Algérie. Leur étude met en évidence l'influence positive des primes, indemnités et opportunités de promotion sur la productivité et l'innovation. Toutefois, les auteurs soulignent les limites de leur recherche, notamment son application à un contexte spécifique, ce qui restreint sa généralisation. Ils recommandent d'élargir l'analyse à d'autres secteurs et

entreprises pour mieux comprendre les effets de la rémunération sur la performance. (bessouh alachaher, 2020)

L'évaluation des performances est au cœur des systèmes de rémunération modernes, comme le montre l'étude de (nadira, 2020) sur SONATRACH. L'entreprise a mis en place un système basé sur les "rôles et contributions", utilisant des outils comme la feuille de route annuelle (fra) pour évaluer les performances individuelles et collectives. Ce modèle permet de récompenser les employés en fonction de leurs contributions, favorisant ainsi la motivation et l'équité interne. Cependant, l'étude se limite à un contexte spécifique (industrie pétrolière algérienne) et manque de données quantitatives pour mesurer l'impact de ce système. D'autres recherches, comme celles de (peretti j.-m. , 1998)), soulignent que l'évaluation des performances doit être rigoureuse et liée à des objectifs clairs pour optimiser les plans de rémunération. Pour renforcer l'efficacité de ces systèmes, il est essentiel d'impliquer les employés dans la fixation des objectifs et d'améliorer la communication interne (ayad, *systeme de remuneration et performance de l'entreprise petroliere algerienne*, 2015)

L'évaluation et l'optimisation des plans de rémunération sont essentielles pour améliorer la performance des organisations, comme le montre l'étude de (bogatyreva, *optimization of university remuneration as a tool for development of higher education*, 2023) sur la rémunération des enseignants universitaires en Russie. Les auteurs mettent en avant les défis actuels, tels que le faible niveau de rémunération des jeunes enseignants et la nécessité d'une meilleure différenciation salariale basée sur les qualifications.

Ils proposent des recommandations concertées, comme l'ajustement de la partie fixe des salaires et l'optimisation de la structure des rémunérations, pour améliorer la motivation et la rétention des talents. Cependant, l'étude se limite à un contexte spécifique (la Russie) et manque de données quantitatives pour mesurer l'impact des propositions. Pour une analyse plus complète, il serait pertinent de compléter cette étude par des recherches menées dans d'autres secteurs et contextes géographiques. (Bogatyreva, *optimization of university remuneration as a tool for development of higher education*, 2023)

Section02 : cadre conceptuel

2.1. Définition et concepts clés de la rémunération

La rémunération se définit comme l'ensemble des compensations, directes ou indirectes, en espèces ou en nature, versées par l'employeur en échange du travail fourni par le salarié. Elle inclut non seulement le salaire de base, mais aussi des avantages matériels et

psychologiques, tels que le statut social ou la sécurité d'emploi, dépassant ainsi la simple notion de salaire.

Selon Thévenet, elle constitue une stratégie de reconnaissance, valorisant les contributions des employés sur les plans économique, social et psychologique.

Un système de rémunération efficace doit être équitable, transparent, compétitif, efficient et durable. (Mekkiou, 2015, p. 4)

La rémunération dépasse largement la simple contrepartie financière du travail fourni par un salarié. Elle inclut un ensemble diversifié d'éléments, allant bien au-delà du salaire de base, parmi lesquels figurent les primes de performance, les gratifications exceptionnelles, les avantages en nature (logement, véhicule de fonction, repas, etc.), ainsi que les dispositifs légaux tels que la participation aux résultats, intéressement ou encore l'épargne salariale. Loin d'être perçues comme de simples compléments, ces composantes sont souvent interprétées par les salariés comme des formes de reconnaissance de leurs efforts, de leur implication et de leur valeur au sein de l'organisation.

En ce sens, la rémunération joue un rôle central dans le management des ressources humaines. Elle agit à la fois comme un levier de motivation individuelle et comme un outil de fidélisation, en renforçant le sentiment d'appartenance à l'entreprise et en valorisant l'investissement personnel. Une politique de rémunération cohérente et bien pensée peut encourager l'engagement durable des collaborateurs, améliorer leur satisfaction au travail et, par conséquent, contribuer à une performance organisationnelle plus élevée.

Par ailleurs, dans un environnement économique de plus en plus concurrentiel et instable, la rémunération devient un enjeu stratégique. Elle permet non seulement d'attirer et de retenir les talents, mais aussi d'aligner les intérêts des salariés avec ceux de l'organisation. En intégrant les dimensions économiques, sociales et psychologiques du travail, elle participe à la construction d'un climat de confiance et de coopération, propice à l'atteinte des objectifs collectifs.. (Gomez; pierre, p. 159)

Pour ma part, je considère la rémunération comme un moyen de reconnaître la valeur humaine et professionnelle des salariés. Elle ne se résume pas uniquement à un salaire, mais reflète l'attention que l'organisation porte à ses collaborateurs : leur motivation, leurs efforts, leur fidélité. Une bonne rémunération, c'est celle qui donne du sens au travail, qui montre au salarié qu'il est utile, écouté et estimé. Elle devient alors un levier de confiance, de bien-être et de performance, autant pour l'individu que pour l'entreprise.

2.2. Les structures et mécanismes de rémunération

La rémunération est un élément crucial pour motiver et engager les employés, impactant leur performance ainsi que leur perception de l'équité au sein de l'organisation.

D'après Morin (1996), la motivation se fonde sur l'intensité, l'orientation et la persévérance des efforts accomplis en vue d'un but.

Un système de rétribution performant va au-delà du salaire initial, englobant des bonus, des bénéfices sociaux et des motivations basées sur la performance. Le défi consiste à élaborer un système équilibré qui stimule les employés, augmente leur engagement et favorise le succès de l'entreprise.. (Imane, 2014)

Il existe divers modèles et systèmes de rémunération, chacun adapté aux spécificités des organisations et aux objectifs stratégiques visés. Les principaux modèles peuvent être classés comme suit :

2.2.1. La rémunération variables

La part variable du salaire est liée à la performance. Cette initiative cherche à stimuler les employés en gratifiant l'accomplissement d'objectifs précis et quantifiables, tout en harmonisant leurs efforts avec les intérêts de la société. Sa performance est basée sur la clarté et l'équité des critères appliqués. (Moreau I.)

Types rémunération variable

La rémunération variable peut prendre plusieurs formes, adaptées aux spécificités de chaque entreprise et à ses objectifs stratégiques :

- **Les commissions** : couramment utilisées dans les secteurs de la vente et du commerce, elles sont calculées en fonction du volume ou de la valeur des ventes réalisées par l'employé.
- **Les primes** : versées en fonction de l'atteinte d'objectifs individuels ou collectifs, elles sont répandues dans les secteurs où la performance est quantifiable.
- **L'intéressement et la participation** : régis par la loi, ces dispositifs lient directement la rémunération des salariés aux résultats financiers de l'entreprise, favorisant ainsi leur engagement et leur implication.

Chaque forme de rémunération variable vise à motiver les employés tout en alignant leurs intérêts avec ceux de l'organisation. (Moreau I.)

2.2.2. La rémunération fixe

La rémunération **fixe** représente la partie stable et prédétermine du salaire, convenue entre l'employeur et le salarié dans le contrat de travail.

Elle est versée périodiquement, indépendamment des performances individuelles, et constitue le **socle de sécurité financière** sur lequel repose la relation salariale (milkovich n. &., 2017). Ce mode de rémunération offre aux employés une visibilité à **long terme** sur leurs revenus, tout en facilitant la planification budgétaire de l'entreprise.

Sur le plan managérial, la rémunération fixe favorise un **sentiment d'équité interne**, en assurant une cohérence entre les postes, les qualifications, les responsabilités et les niveaux hiérarchiques (Peretti j.-m. , ressources humaines, 2018) . Elle contribue ainsi à maintenir un climat social équilibré et a renforcer la confiance au sein de l'organisation.

Composantes d'un système de rémunération fixe

Un système de rémunération fixe efficace intègre généralement les éléments suivants :

- **Une grille salariale structurée**, déterminée selon des critères objectifs : niveau de poste, ancienneté, expérience et qualification (gomez-mejia, 2016)
- **Des primes et indemnités fixes**, versées en fonction des contraintes spécifiques du poste (travail de nuit, risques particuliers, éloignement géographique, etc.).
- **Des mécanismes de prévoyance**, garantissant la couverture sociale en cas incapacitante ou de décès, avec des modalités équitables pour les ayants droit.
- **Une gestion rigoureuse du temps de travail**, incluant le suivi des absences et des heures supplémentaires, afin de garantir **transparence et justice salariale**.

Un levier de stabilité et d'engagement

Même si elle n'est pas directement liée à la performance, la rémunération fixe joue un rôle **fondamental dans la fidélisation et la satisfaction des employés**. Elle reconnaît la régularité **de l'effort fourni**, tout en assurant une certaine prévisibilité des revenus. En complément d'une politique de reconnaissance non financière, elle contribue à renforcer l'**engagement organisationnel** et à créer un environnement professionnel stable (thevenet, 2007)

2.3. Évaluation des plans de rémunération

L'évaluation du plan de rémunération est essentielle pour garantir son équité, sa compétitivité et son alignement avec les objectifs stratégiques de l'entreprise. En s'appuyant sur des outils comme les enquêtes de rémunération (ferry, 2022) ce mémoire explore les

méthodes pour analyser et optimiser un plan de rémunération, afin de renforcer la motivation des employés et la performance organisationnelle.

2.3.1. Les objectifs de l'évaluation du plan de rémunération

L'évaluation du plan de rémunération poursuit plusieurs objectifs stratégiques :

- **Mesurer la performance** : elle permet d'évaluer les résultats individuels et collectifs des salariés par rapport aux objectifs fixes, en tenant compte des efforts fournis et des compétences mobilisées.
- **Favoriser le dialogue** : en instaurant des entretiens réguliers entre les salariés et leur encadrement, elle crée un espace de communication pour discuter des performances, des axes d'amélioration et des attentes.
- **Prendre des décisions éclairées** : les données recueillies lors de l'évaluation servent de base pour les décisions liées à la rémunération (augmentations, primes), à la formation, à la mobilité et à la gestion des carrières. (mercier)

2.3.2. Les enjeux de l'évaluation

- **Outils managérial** : l'évaluation permet de gérer les carrières, les compétences et les rémunérations dans l'entreprise.
- **Pièce maîtresse des litiges** : le compte rendu d'entretien d'évaluation est souvent utilisé comme preuve dans les litiges liés aux licenciements, à l'égalité de traitement, aux discriminations ou au harcèlement moral. (almeida, 2009)

2.3.3. Indicateurs d'évaluation du système de rémunération

Il existe plusieurs indicateurs pour aider les entreprises à évaluer l'efficacité de leur stratégie salariale. Le taux de roulement du personnel est un baromètre essentiel, mettant en évidence l'attrait de l'entreprise d'une part, et le contentement des salariés d'autre part.

Un taux de rotation important peut indiquer un système de rétribution inadapté, surtout si la société aspire à des buts sur le long terme. De plus, les études de satisfaction réalisées auprès des vendeurs offrent des aperçus importants sur leurs préférences en termes de rémunération (fixe ou variable), ce qui permet d'adapter l'échelle salariale selon leurs aspirations. (Degallaix, 2014)

L'examen et la mise à jour d'un plan de rémunération variable sont essentiels pour assurer son efficacité et sa cohérence avec les buts stratégiques de l'entreprise.

Un plan inapproprié peut conduire à une démobilisation des équipes, à un excès de complexité ou à un décalage avec les réalités du marché. En simplifiant le modèle, en l'ajustant aux changements du marché et en harmonisant les motivations avec la stratégie

d'ensemble, les entreprises sont capables de conserver l'engagement des équipes et d'optimiser leur efficacité. Il est donc indispensable de faire une évaluation proactive pour maintenir la compétitivité et l'efficacité. (Fort, 2024)

2.4. Optimisation des plans de rémunération

L'amélioration du système de rémunération contribue à rehausser le salaire net des employés tout en diminuant les coûts pour l'employeur. Les entreprises ont la possibilité d'augmenter l'attrait de leur politique de rémunération en tirant parti des avantages fiscaux et sociaux tels que les chèques-repas, les voitures d'entreprise et les primes, sans pour autant alourdir leurs dépenses. Il est recommandé de recourir à un secrétariat social pour une application efficace et conforme aux lois. (Optimisation salariale : un avantage pour votre politique salariale)

L'optimisation du plan de rémunération est cruciale pour les entreprises, dans le but d'encourager les employés, de retenir les talents et de coordonner les performances individuelles avec les buts organisationnels. Elle se base sur un mélange de salaire fixe, de salaire variable (prime, prime exceptionnelle) et d'avantages en nature (véhicule professionnel, bons alimentaires). La gpec, offre la possibilité de prévoir les exigences en matière de compétences et d'ajuster les salaires en fonction de celles-ci. Pour renforcer la confiance et l'implication des équipes, il est crucial d'assurer une transparence et une communication claires concernant le système de rémunération. (Benjelloun, 2019)

Afin d'optimiser la paie, rationalisez et automatisez les tâches en recourant à un audit et à la numérisation via des logiciels. Cela optimise l'efficacité, diminue les fautes et libère du temps pour des actions stratégiques telles que l'embauche. (Saurat, 2025)

2.5. Notion de motivation au travail

La motivation au travail constitue un facteur clé dans la compréhension de l'implication et de la performance des salariés. Pendant longtemps, les théories classiques ont mis l'accent sur les besoins, les intérêts ou les incitations extérieures comme principales sources de motivation. Pourtant, ces approches se révèlent insuffisantes pour expliquer la diversité et la variabilité des comportements en contexte professionnel, car elles tendent à réduire la motivation à des réactions face à des stimuli externes.

C'est dans cette perspective critique que Claude Lemoine (2009) propose une approche renouvelée de la motivation, qu'il définit comme un **processus d'appropriation de l'activité**. Selon lui, la motivation ne naît pas uniquement de l'obtention d'une récompense ou de la réponse à un besoin : elle prend racine dans l'implication de l'individu, dans l'autonomie

dont il bénéficie et dans la valeur subjective qu'il attribue à son travail. Cette conception met en avant l'idée que le salarié, loin d'être un simple exécutant, devient un acteur de sa propre mobilisation.

La motivation durable s'appuie ainsi sur l'autorégulation et l'**auto-emprise**, c'est-à-dire la capacité de l'individu à orienter et à maintenir son engagement par ses propres moyens, plutôt que par des incitations imposées de l'extérieur. Cette perspective rejoint les travaux de Deci et Ryan (2000) sur la théorie de l'autodétermination, qui soulignent l'importance de satisfaire les besoins d'autonomie, de compétence et de relation pour encourager une motivation intrinsèque et stable.

En somme, la motivation au travail résulte d'un équilibre subtil entre les ressources internes de l'individu et les conditions offertes par l'organisation. Elle repose sur la possibilité d'agir de manière autonome, d'évoluer dans ses compétences et de trouver un sens à son activité. Ce constat invite les entreprises à repenser leurs pratiques de gestion, en privilégiant des environnements favorisant la participation active, la reconnaissance et le développement personnel, au-delà des seules logiques de contrôle et de récompense.

2.5.1. L'appropriation de l'activité : une nouvelle vision de la motivation au travail

Ce titre met en lumière la conception innovante de la motivation, selon laquelle celle-ci ne résulte pas simplement d'une réponse à des stimuli externes, mais s'enracine dans l'implication personnelle et l'appropriation du travail par l'individu. Selon (Lemoine c. , 2009), la motivation est un processus dynamique qui va au-delà de la simple réaction aux récompenses ou aux besoins.

Elle est alimentée par l'autonomie, l'engagement personnel et la capacité de l'individu à attribuer un sens et une valeur à son travail. Dans cette perspective, la motivation devient un processus d'appropriation de l'activité elle-même, ou l'individu, loin d'être un simple exécutant, devient un acteur central de son propre engagement et de ses performances professionnelles.

2.5.2. Motivation intrinsèque et engagement :

Vers une approche autonome de la performance professionnelle

Ce titre souligne l'importance de la motivation intrinsèque dans l'engagement des salariés, qui va bien au-delà des simples récompenses externes. Selon (Deci, 1985) la motivation intrinsèque découle de la satisfaction des besoins fondamentaux de l'individu, tels que l'autonomie, la compétence et les relations sociales. Cette forme de motivation, qui repose sur

l'intérêt personnel et le plaisir tire de l'activité elle-même, est un facteur clé pour une implication durable et une performance optimale.

Les chercheurs affirment que lorsque les individus sont libres de choisir leurs actions et qu'ils perçoivent leur travail comme un moyen d'évoluer et d'apprendre, leur engagement et leur satisfaction au travail augmentent de manière significative. Cette approche challenge les méthodes traditionnelles de gestion, centrées sur des récompenses extrinsèques, et plaide pour la création d'environnements de travail qui favorisent l'autonomie et la reconnaissance des compétences individuelles.

2.6. Hypothèse de recherche

Les hypothèses de cette étude s'appuient sur les fondements théoriques développés dans la littérature, notamment les théories de l'équité (adams j. S., *inequity in social exchange*, 1965), des attentes (vroom, 1964), et de la motivation (herzberg, *the motivation to work.*, 1959). Elles visent à explorer les effets de la structure de rémunération sur la motivation, la performance et la fidélisation des employés de NAFTAL.

Hypothèse 01 il y a un effet statistiquement significatif parmi évaluation et optimisation du plan de rémunération dans la motivation des employés de NAFTAL TIARET

Hypothèse 02 il existe une corrélation statistiquement significative entre la dimension financière et la motivation des employés de NAFTAL TIARET

Hypothèse 03 il existe une corrélation statistiquement significative entre la dimension réglementaire et éthique et la motivation des employés de NAFTAL TIARET

Hypothèse 04 il existe une corrélation statistiquement significative entre la dimension stratégique et la motivation des employés de NAFTAL TIARET

Hypothèse 05 il existe une corrélation statistiquement significative entre la dimension sociale et psychologique et la motivation des employés de NAFTAL TIARET.

Hypothèse 06 il existe une corrélation statistiquement significative entre L'évaluation globale et la fidélisation et la motivation des employés de NAFTAL TIARET

Ces hypothèses, fondées sur les théories de la motivation et de la rémunération, guideront l'analyse pour proposer des recommandations concrètes.

Conclusion du chapitre 1

La rémunération joue un rôle déterminant dans la motivation des salariés, en satisfaisant d'abord les besoins de sécurité et de stabilité décrits par (maslow a. H., *motivation and personality*, 1954) puis en instaurant un sentiment de justice organisationnelle selon la théorie de l'équité (Adams j. S., *inequity in social exchange.*, 1965) classe parmi les facteurs d'hygiène de (Herzberg, *the motivation to work*, 1954) elle ne genre pas a elle seule une motivation durable, mais son absence ou son iniquité entraîne inévitablement frustration et désengagement. Par ailleurs, la théorie des attentes de (vroom, 1964) montre que les composantes variables du package salarial primes, bonus et intéressement, lorsqu'elles sont attribuées de façon transparente et alignées sur les objectifs individuels et collectifs, renforcent significativement l'engagement extrinsèque. Ces cadres théoriques justifient ainsi l'étude empirique de la manière dont L'évaluation et l'optimisation du plan de rémunération influencent la motivation des employés de NAFTAL TIARET.

CHAPITRE II : CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET CONTEXTE ORGANISATIONNEL

CHAPITRE 2 : CADRE METHODOLOGIQUE ET CONTEXTE ORGANISATIONNEL

Introduction

Ce second chapitre vise à exposer la méthodologie adoptée pour mener à bien cette étude portant sur L'évaluation et l'optimisation du plan de rémunération dans la motivation des employées au sein de l'entreprise NAFTAL unité de TIARET. L'objectif est de présenter les outils, les méthodes et les approches scientifiques mobilisées pour répondre aux problématiques soulevées dans le cadre théorique.

La méthodologie de recherche joue un rôle fondamental dans toute étude scientifique, car elle permet non seulement de planifier efficacement le déroulement de la recherche, mais aussi de documenter de manière précise les étapes suivies, et de clarifier les approches et les méthodes utilisées. Elle constitue également un moyen de justifier les choix méthodologiques face aux éventuelles critiques ou interrogations. (Pamplona, 2022)

Dans cette optique, l'étude a été réalisée au sein de NAFTAL, une société par actions (spa) fondée en 1982, filiale à 100 % du groupe SONATRACH, et spécialisée dans la distribution et la commercialisation des produits pétroliers et dérivés sur le marché national. Naftal intervient dans plusieurs domaines tels que l'enfutage du GPL, la formulation des bitumes, la logistique pétrolière, ainsi que le transport multimodal des produits sur l'ensemble du territoire national. (Naftal) .

Section 01 : cadre méthodologique

1.1. Approche méthodologique

Cette étude adopte une **approche quantitative**, fondée sur une **logique déductive** et inscrite dans le **paradigme positiviste**, qui considère que la réalité sociale peut être mesurée de manière objective à travers l'observation et l'analyse de données empiriques. Le positivisme, en tant que courant épistémologique, soutient que les phénomènes sociaux peuvent être étudiés de la même manière que les phénomènes naturels, en isolant des variables et en testant des relations causales à travers des instruments neutres (Louis, Lawrence, & Morisson, 2011)

Dans ce cadre, la recherche vise à vérifier **des hypothèses** préalablement formulées, en explorant les liens potentiels entre les composantes du système de rémunération et la performance économique perçue au sein de l'entreprise NAFTAL, unité de TIARET. L'approche déductive consiste ici à partir d'un cadre théorique structure pour en extraire des hypothèses qui seront ensuite confrontées à la réalité du terrain (Bryman a. , 2012) cette posture permet de produire des résultats **objectifs, mesurables et généralisables**, renforçant

CHAPITRE 2 : CADRE METHODOLOGIQUE ET CONTEXTE ORGANISATIONNEL

la rigueur scientifique du travail quantifiables susceptibles d'être interprétés objectivement, en vue de tirer des conclusions généralisables a des contextes similaires. (Creswell j. W., 2014)

1.2. Outils et techniques de collecte des données

Dans le cadre de l'évaluation et de l'optimisation du plan de rémunération au sein de l'entreprise NAFTAL TIARET, une méthodologie rigoureuse a été adoptée pour la collecte des données. Cette approche repose sur deux techniques complémentaires, qui sont détaillées ci-dessous :

1.2.1. Analyse documentaire :

Cette méthode implique la collecte et l'examen des documents internes relatifs aux pratiques de rémunération au sein de NAFTAL. Il s'agit notamment des rapports financiers, des politiques de rémunération en vigueur, des grilles salariales, ainsi que des normes et régulations internes régissant les pratiques salariales de l'entreprise. L'objectif est de fournir une base solide pour comprendre les structures de rémunération existantes et d'identifier les forces et les faiblesses du système actuel.

1.2.2. Enquête par questionnaire :

Cette technique permet de recueillir des données primaires directement auprès des employés de l'entreprise. Le questionnaire, structure autour de plusieurs sections, explore les perceptions des salaires concernant l'équité salariale, la compétitivité du système de rémunération et son impact sur la motivation et la performance. Cette méthode quantitative permet d'obtenir des informations spécifiques sur les attentes des employés, leur satisfaction et leur engagement par rapport au système de rémunération en place. Les données ainsi collectées sont ensuite analysées à l'aide de méthodes statistiques pour en tirer des conclusions sur l'efficacité et la pertinence du plan de rémunération.

Ces deux outils de collecte de données (analyse documentaire et enquête par questionnaire) sont complémentaires et permettent une évaluation approfondie et objective du système de rémunération, en alliant à la fois des données qualitatives issues des perceptions des employés et des données quantitatives tirées des documents internes de l'entreprise.

1.3. Variables d'étude et indicateurs de mesure

Dans le cadre de cette étude quantitative, il est nécessaire de définir les variables clés de la recherche ainsi que les indicateurs permettant de mesurer leur incidence. La variable dépendante principale est la motivation des employés, tandis que les variables indépendantes

CHAPITRE 2 : CADRE METHODOLOGIQUE ET CONTEXTE ORGANISATIONNEL

concernent L'évaluation et l'optimisation du plan de rémunération. Cette approche s'appuie sur les travaux de (maslow a. H., motivation and personality. 1954) (herzberg, the motivation to work, 1959)et (vroom, 1964) qui soulignent que la rémunération constitue un levier significatif de la motivation lorsqu'elle est perçue comme équitable, transparente et alignée avec les attentes individuelles et les objectifs organisationnels.

1.3.1. Variables indépendantes

Les variables indépendantes désignent les composantes du système de rémunération qui peuvent influencer la motivation :

Évaluation du plan de rémunération

Elle inclut la clarté des critères de rémunération, la régularité des évaluations salariales, la cohérence des méthodes d'évaluation de la performance et la transparence des décisions. Selon (zingheim, pay people right breakthrough reward strategies to create great companies., 2000), une évaluation juste et bien communiquée contribue à renforcer l'engagement et la satisfaction au travail.

Optimisation du plan de rémunération

Elle fait référence aux améliorations ou ajustements apportés au système, notamment l'actualisation des grilles salariales, l'introduction de nouvelles primes, la reconnaissance de la performance individuelle et la prise en compte de l'équité interne et externe (peretti j.-m. , ressources humaines, 2018).

Variable dépendante

La variable dépendante est **la motivation des employés**, telle qu'elle est perçue à travers leur réaction à la politique de rémunération. Elle est mesurée par :

- Le degré de motivation à améliorer les performances.
- La compréhension des critères d'attribution de primes.
- Le sentiment de reconnaissance des efforts.
- L'intention de rester dans l'entreprise.

Ces items permettent d'évaluer globalement l'impact du système de rémunération sur la motivation au travail, sans distinction explicite entre motivation intrinsèque et extrinsèque.

tableau 3 : indicateurs de mesure

Variable	Dimensions mesurées	Methode / échelle de mesure
Évaluation du plan de rémunération	<ul style="list-style-type: none"> - transparence du système - équité perçue (interne et externe) - clarté des critères - compréhension des règles - communication sur les salaires 	Échelle de likert (1 a 5), questionnaire structure
Optimisation du plan de rémunération	<ul style="list-style-type: none"> - revisions salariales - avantages sociaux (sante, transport, etc.) - primes de performance - alignement avec les performances - flexibilité du système 	Données internes + questionnaire
Motivation des employés	<ul style="list-style-type: none"> - motivation a amélioré les performances - compréhension des critères de primes - reconnaissance perçue - intention de rester dans l'entreprise 	Questionnaire structure échelle de Likert (1 à 5)

Source : établie par moi même

1.4. Techniques d'analyse

Les données recueillies feront l'objet d'une analyse statistique a l'aide du logiciel spss:

- A. **Analyse descriptive** : pour caractériser les réponses des participants.
- B. **Analyse de corrélation de Pearson** : pour étudier les relations entre la rémunération et les niveaux de motivation.
- C. **Régression linéaire multiple** : pour tester l'effet prédictif des variables indépendantes sur la motivation.

Cette modélisation quantitative permet de mesurer l'impact réel de L'évaluation et de l'optimisation du plan de rémunération sur la motivation des employés, conformément aux hypothèses de cette recherche.

1.5. Méthodes d'analyse des données

Afin de vérifier les hypothèses de recherche et d'examiner les relations entre la politique de rémunération et la motivation des employés, les données recueillies via le questionnaire ont été traitées a l'aide du logiciel spss, cet outil est largement reconnu pour sa robustesse dans l'analyse statistique en sciences sociales (bryman a. , 2012)

Pour mener a bien cette recherche, nous avons donc privilégier l'approche quantitative qui est « un ensemble de procédures pour mesurer les phénomènes », ce choix est déterminé

CHAPITRE 2 : CADRE METHODOLOGIQUE ET CONTEXTE ORGANISATIONNEL

par la nature de notre thème, la question de départ et les objectifs de la recherche et cela afin de vérifier les hypothèses émises et s'assurer les relations existantes entre les différentes variables d'étude.

Cette méthode sert au traitement des données recueillis auprès de nos enquêtes surtout en tenant compte de la fréquence des réponses. En effet, il sera question de calculer le pourcentage d'apparition d'une réponse et d'en tirer par la suite une conclusion.

1.5.1. Limite de l'étude :

- **Domaine spatial** : Naftal spa Tiaret
- **Domaine humain** : 60 employés

1.5.2. Justification du choix de l'échantillon

Dans le cadre de cette étude, **60 questionnaires ont été distribués à l'ensemble des employés** de l'unité GPL de NAFTAL TIARET. Cette population représente l'ensemble des effectifs accessibles et concernés par la problématique étudiée. Sur ces 60 questionnaires, **42 ont été retournés et jugés exploitables**, ce qui représente un **taux de réponse de 70 %**, généralement considéré comme satisfaisant dans le cadre d'une enquête en entreprise.

La méthode **d'échantillonnage retenue est un échantillonnage exhaustif**, visant à interroger l'ensemble des employés disponibles dans l'unité ciblée. Ainsi, le choix de la taille de l'échantillon n'a pas été arbitraire mais dicté par la **taille réelle de la population étudiée**, et les réponses obtenues reflètent les perceptions des collaborateurs dans leur diversité (âge, ancienneté, poste occupé, etc.).

La participation de 42 répondants permet une analyse quantitative pertinente, notamment pour des études de type exploratoire, et assure une **représentative** raisonnable des résultats au sein de cette unité organisationnelle.

1.6. Outils de l'étude :

- questionnaire 01 : impact de L'évaluation et l'optimisation du plan de rémunération sur la motivation des employés

Un questionnaire spécifique aux récompenses a été utilisé, composé de **15 items**, répartis en cinq dimensions :

- **Dimension financière** compose de **03 items**
- **Dimension réglementaire et éthique** compose de **03 items**
- **Dimension stratégique** compose de **03 items**
- **Dimension sociale et psychologique** compose de **03 items**

CHAPITRE 2 : CADRE METHODOLOGIQUE ET CONTEXTE ORGANISATIONNEL

– **Evaluation globale et fidélisation** compose de **03 items**

- **questionnaire 02 : sur la motivation des employés**

Un questionnaire spécifique aux récompenses a été utilisé, compose de **03 items** :

– **Dimension motivationnels** compose de **04 items**

1.7. Caractéristiques psychométriques de l’outil d’étude :

1.7.1. Cohérence interne de l’échelle :

Tableau 4 : la cohérence interne de l’échelle.

N items	La relation entre un paragraphe et un questionnaire	La relation entre la dimension et le questionnaire
Dimension financière		
1.	,749**	,970**
2.	,955**	
3.	,905**	
Dimension réglementaire et éthique		
4.	,967**	,965**
5.	,730**	
6.	,935**	
Dimension stratégique		
7.	,917**	,979**
8.	,965**	
9.	,915**	
Dimension sociale et psychologique		
10.	,823**	,956**
11.	,967**	
12.	,802**	
Evaluation globale et fidélisation		
13.	,933**	,960**
14.	,847**	
15.	,918**	

Source : spss vr 21 **. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Dans le tableau 4, l’honnêteté de la cohérence interne a été calculée et présentée, ou nous avons constaté que tous les énonces de l’échelle de la évaluation et optimisation du plan de rémunération sont honnêtes et fonctionnent statistiquement a 0,01, ce qui est honnête et confirme leur validité.

CHAPITRE 2 : CADRE METHODOLOGIQUE ET CONTEXTE ORGANISATIONNEL

- questionnaire 02: la motivation des employés compose de 03 items

Caractéristiques psychométriques de l'outil d'étude :

Cohérence interne de l'échelle :

Tableau 5 : la cohérence interne de l'échelle

N items	La relation entre un paragraphe et un questionnaire	La relation entre la dimension et le questionnaire
Dimension motivationnels		
1.	,901**	,972**
2.	,901**	
3.	,859**	

Source : spss vr 21 **. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Dans le tableau no. 05 l'honnêteté de la cohérence interne a été calculée et présentée, ou nous avons constaté que tous les énonces de l'échelle de la dimension motivationnels sont honnêtes et fonctionnent statistiquement a 0,01, ce qui est honnête et confirme leur validité

1.7.2. Stabilité de l'outil :

Tableau 06: les coefficients de stabilité de la méthode alpha de cronbach pour le questionnaire

Echelle	Valeur alpha cronbach
Dimension financière	0.880
Dimension réglementaire et éthique	0.900
Dimension stratégique	0.945
Dimension sociale et psychologique	0.892
Évaluation globale et fidélisation	0.926
Dimension motivationnels	0.918
Questionnaire	0.984

Source : spss vr 21

Nous notons du tableau no 06 que c'est une échelle qui a un haut niveau de stabilité, ce qui indique que l'échelle est stable et sa validité pour la mesure

Tableau 07: montre les coefficients de constance par la méthode du Split-half du questionnaire.

Coefficient de guttman Split-half	Coefficient de spearman-brown
0.992	0.992

Source : spss vr 21

CHAPITRE 2 : CADRE METHODOLOGIQUE ET CONTEXTE ORGANISATIONNEL

Nous notons dans le tableau 07 que l'échelle a un degré de stabilité plus élevé que la moyenne, c'est-à-dire qu'elle est valide en raison de la valeur du coefficient de Gutmann et de la valeur élevée du coefficient de Spearman.

1.8. Communauté d'étude :

Caractéristique de l'échantillon étudié

Répartition de l'échantillon selon le sexe

Figure 4: répartition de l'échantillon selon le sexe

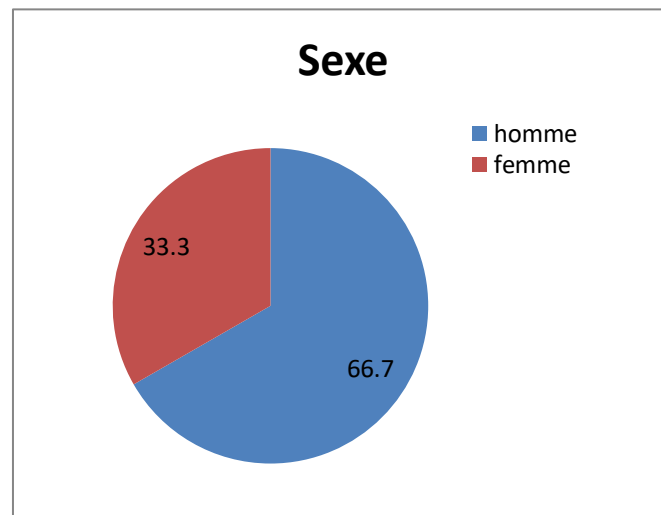


Tableau 08 : répartition de l'échantillon selon le sexe

Variables	Nombre	P %
Homme	28	66.7%
Femme	14	33.3%
Total	42	100%

Source : spss vr 21

Les hommes représentent près des deux tiers de l'échantillon (66,7 %), tandis que les femmes constituent un tiers (33,3 %).

Répartition de l'échantillon selon l'âge

Figure 5: répartition de l'échantillon selon l'âge

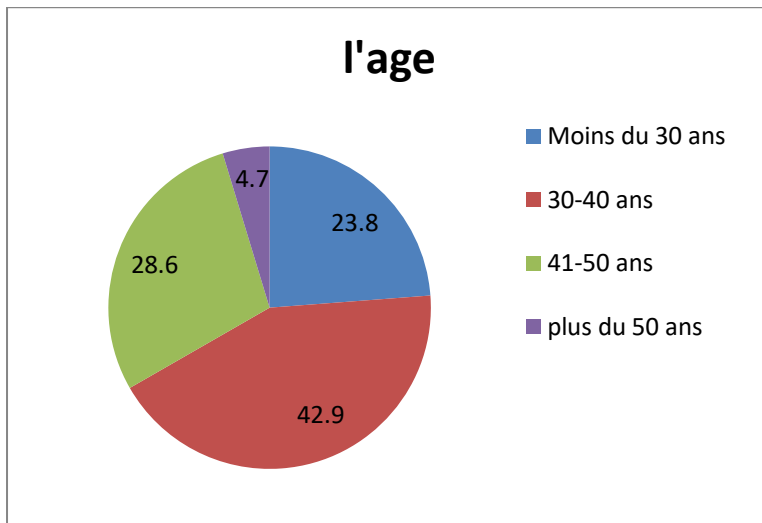


Tableau 09 : répartition de l'échantillon selon l'âge

Variables	Nombre	P %
Moins du 30 ans	10	23.8%
30-40 ans	18	42.9%
41-50 ans	12	28.6%
Plus du 50 ans	2	4.7%
Total	42	100%

Source : spss vr 21

La tranche 30–40 ans est majoritaire (42,9 %), suivie par 41–50 ans (28,6 %) et moins de 30 ans (23,8%). , les plus de 50 ans sont très peu représentés (4,7 %)

Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté

Figure 6: répartition de l'échantillon selon ancienneté

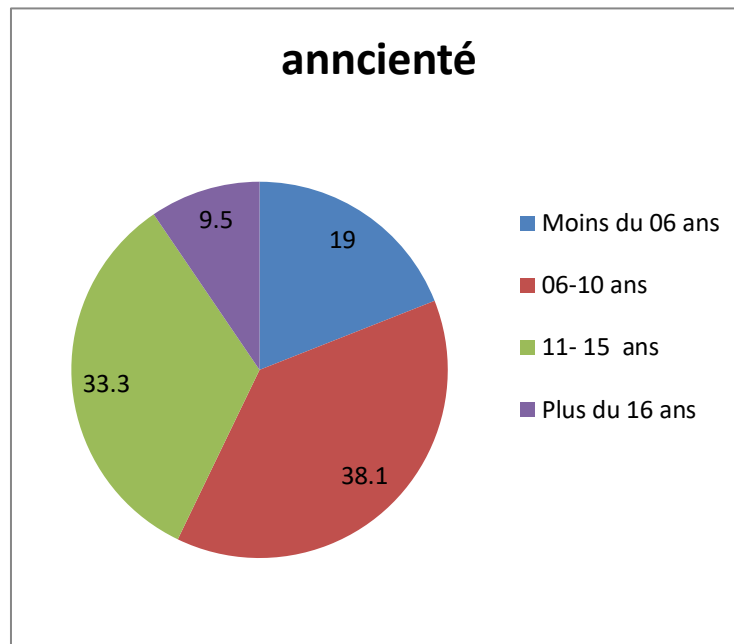


Tableau 10 : répartition de l'échantillon selon l'ancienneté

Variables	Nombre	P %
Moins du 06 ans	8	19.0%
06-10 ans	16	38.1%
11- 15 ans	14	33.3%
Plus du 16 ans	4	9.5%
Total	42	100%

Source : spss vr 21

Les employés avec 6–10 ans d'ancienneté sont les plus nombreux (38,1 %), suivis de près par ceux de 11–15 ans (33,3 %).

Les jeunes recrues (<6 ans) représentent 19,0 % et les très anciens (>16 ans) seulement 9,5 %.

répartition de l'échantillon selon poste

Figure 7 : répartition de l'échantillon selon poste

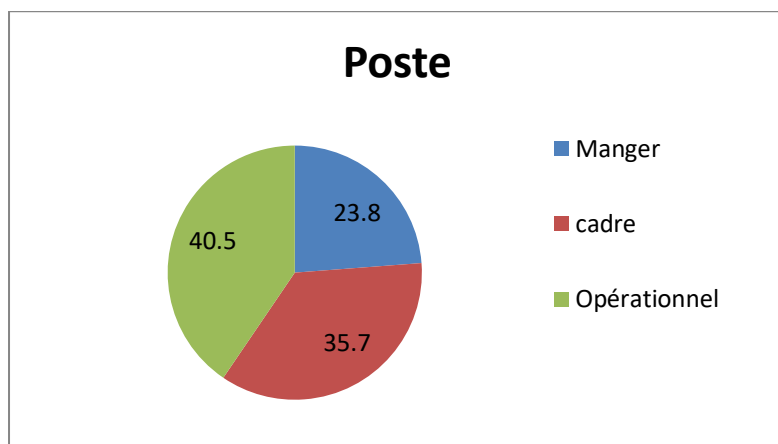


Tableau 11 : répartition de l'échantillon selon poste

Variables	Nombre	P %
Manager	10	23.8%
Cadre	15	35.7%
Opérationnel	17	40.5%
Total	42	100%

Source : spss vr 21

La majorité du panel exerce des fonctions opérationnelles (40,5 %), suivie par les cadres (35,7 %) et les managers (23,8 %)

1.9. Méthodes statistiques utilisées

Les méthodes statistiques sont l'un des moyens les plus importants d'analyser les données brutes en résultats significatifs, qui aident à analyser et interpréter le sujet de l'étude puis à le juger objectivement, et nous nous sommes appuyés dans cette étude sur les méthodes statistiques suivantes:

- Équation de Spearman Brown.
- Coefficient alpha de Cronbach.
- Coefficient de corrélation de Pearson.

Afin d'assurer la fiabilité de l'analyse, un nettoyage des données a été réalisé préalablement pour détecter les valeurs manquantes, les doublons et les éventuelles incohérences dans les réponses (pallant, 2020). La validité des résultats a été renforcée par la

CHAPITRE 2 : CADRE METHODOLOGIQUE ET CONTEXTE ORGANISATIONNEL

sélection de tests adaptés à la nature des variables, et par une lecture critique des corrélations observées.

Section02 : cadre organisationnel

2.1. Présentation de l'entreprise NAFTAL

Naftal est une société publique algérienne totalement détenue par le groupe SONATRACH, qui se consacre à la diffusion de produits pétroliers et de leurs dérivés sur tout le territoire national. Elle garantit la fourniture de carburants, GPL, lubrifiants et bitumes, grâce à un large éventail de stations-service, dépôts, centres d'entreposage et une flotte conséquente de véhicules de transport. Elle participe à la sécurité énergétique du pays en étant active dans les domaines terrestre, aérien et maritime. Naftal est aussi impliqué dans la transition énergétique en développant des carburants de substitution et en mettant en place des stations de recharge pour véhicules électriques. Elle s'efforce de moderniser ses infrastructures et d'améliorer la qualité de ses prestations pour répondre aux exigences des consommateurs et suivre les transformations du marché énergétique en Algérie.

2.1.1. Historique et activités principales

Naftal, qui est un acronyme dérivé de « Naft » pour pétrole et « Algérie », a vu le jour suite à la cession du monopole, des actifs et des employés précédemment contrôlés ou administrés par SONTRACH. L'« entreprise nationale de raffinage et de distribution de produits pétroliers », aussi appelée E.R.D.P., a été établie par le décret n°80-101 du 6 avril 1981, en tant qu'entité économique socialiste. Cette société a subi une réorganisation en 1982 lors de la restructuration du secteur des hydrocarbures en Algérie, ce qui a marqué la dissociation des opérations de raffinage et de distribution, qui étaient auparavant regroupées au sein de l'ERDP, créée en 1980.

En 1987, une deuxième restructuration du secteur a permis à NAFTAL de se recentrer exclusivement sur ses missions de **distribution et de commercialisation** des produits pétroliers, les activités de raffinage étant transférées à d'autres entités du groupe SONATRACH.

L'entreprise a ensuite évolué vers un statut de société **par actions (spa)** à capital public, détenue à 100 % par SONATRACH, dans le but de lui donner plus de flexibilité de gestion et une meilleure autonomie stratégique.

2.1.2. Présentation synthétique du service GPL de Naftal

Depuis le début des années 2000, Naftal a mis en place une stratégie nationale d'expansion de son activité GPL (gaz de pétrole liquéfié), dans le but de favoriser une source d'énergie alternative, économique et écologique. Elle a établi un réseau logistique à la pointe de la technologie et une distribution performante, contribuant de manières importantes à la popularisation du GPL carburant (GPLC).

Dans le contexte du plan national d'action environnementale, Naftal, qui s'engage en faveur du développement durable, travaille en partenariat avec le ministère de l'environnement. Dans ses opérations, la sécurité, la gestion des risques et la sauvegarde de l'environnement sont considérées comme des priorités stratégiques.

Les principaux domaines de développement comprennent :

- L'accroissement de la capacité de stockage des combustibles et du GPL ;
- La mise en place de nouveaux centres de remplissage de GPL ;
- L'extension du réseau de canalisations pour carburants et GPL (Skikda – Berrahal, Arzew – Alger) la mise en place d'infrastructures modernes, telles que 27 aires de service autoroutières et un projet de 136 méga stations-service à l'horizon 2030.

Ces projets traduisent la volonté de Naftal de renforcer l'accessibilité à l'énergie tout en assurant la sécurité, la qualité de service et la durabilité environnementale.

Missions

La mission principale de Naftal est la diffusion et la mise en marche des produits pétroliers à l'échelle nationale. Elle opère dans les champs d'expertise suivants :

- l'enfutage du GPL
- la préparation des bitumes
- l'acheminement, l'entreposage et la vente de carburants, GPL, lubrifiants, bitumes, pneus, GPL/carburant et produits spéciaux.
- transport des produits dérivés du pétrole

Afin d'assurer que les produits soient accessibles sur l'ensemble du territoire, Naftal utilise divers moyens de transport :

- le chemin de fer pour l'approvisionnement des dépôts depuis les entrepôts
- le transport côtier et les pipelines pour la fourniture des dépôts à partir des raffineries.
- l'itinéraire pour la livraison aux clients et le réapprovisionnement des entrepôts non accessibles par voie ferrée.

CHAPITRE 2 : CADRE METHODOLOGIQUE ET CONTEXTE ORGANISATIONNEL

Vision

Le service GPL de Naftal aspire à se positionner comme une référence nationale dans la distribution d'énergies alternatives, notamment le GPL, en combinant efficacité économique, sécurité d'exploitation et considération écologique. Il s'inscrit dans une démarche de croissance pérenne, en favorisant l'évolution d'infrastructures contemporaines, la gestion des risques industriels, et en participant activement à la mutation énergétique du pays.

Valeurs

Le service GPL de Naftal est basé sur un ensemble de principes essentiels qui orientent ses activités quotidiennes, ses décisions stratégiques et ses interactions avec toutes les parties prenantes. Voici les valeurs en question :

- **Sécurité** : la sécurité des individus, des infrastructures et de l'environnement est une préoccupation primordiale, compte tenu de la délicatesse des produits en question.
- **Engagement écologique** : participation active au développement durable et à la sauvegarde de l'environnement, en particulier par le biais de la participation au plan national d'action environnementale.
- **Qualité de service** : poursuite constante du contentement des utilisateurs par le biais d'une distribution fiable, accessible et respectueuse des standards de qualité.
- **Innovation** : amélioration et mise à jour des infrastructures ainsi que des procédures logistiques en réponse à l'évolution des exigences énergétiques et technologiques.
- **Engagement national** : participation à l'indépendance énergétique de l'Algérie et à la planification territoriale, par le biais d'un large déploiement du réseau GPL sur tout le territoire national.
- **Culture d'équipe et professionnalisme** : favoriser une culture interne basée sur la précision, l'expertise et la collaboration inter-équipes.

2.2. Structure et organisation interne

La structure organisationnelle de l'entreprise Naftal – district GPL TIARET est clairement hiérarchisée et fonctionnelle, avec pour objectif d'assurer une gestion efficace de ses différentes tâches. Un directeur supervise l'entreprise, avec le soutien de divers départements, services et unités spécialisées.

Direction générale

- **Directeur** : il occupe le poste de dirigeant de l'organisation, supervisant tous les départements et services.

CHAPITRE 2 : CADRE METHODOLOGIQUE ET CONTEXTE ORGANISATIONNEL

- Cds (chef de district ou chef de service) : assiste le directeur dans la supervision complète du district.
- FC secrétariat : présent à différents niveaux pour fournir un soutien administratif.
- Avocat (conseiller juridique) : offre une assistance légale et garantit la conformité à la réglementation.

Départements principaux

Département finances et comptabilité :

- Sce trésorerie
- Sce comptabilité
- Sce c/budget
- M. Comptabilité
- M. Trésorerie

Département technique :

- M. Maintenance des moyens fixes
- M. Maintenance des moyens mobiles
- M. Informatique
- Responsable sécurité industrielle

Département distribution :

- M. Exploitation
- Sce vente
- M. Ventes
- Centres et dépôts

Département PMC (personnel, moyens communs) :

- M. Moyens communs
- M. Utilisateurs
- Sce personnel
- SCE RHF (ressources humaines et formation)

Cellules et services de support

- SCE ingénierie
- Sce p/méthodes
- Sce mro (maintenance, réparation, opérations)
- M. Planification et méthodes
- Services sociaux et administratifs :

CHAPITRE 2 : CADRE METHODOLOGIQUE ET CONTEXTE ORGANISATIONNEL

- Secteur paie
- Secteur gestion
- Secteur économat
- Prestation sociale
- Moyens generaux (mg)

Gouvernance et stratégie de l'entreprise

La société nationale de commercialisation et de distribution des produits pétroliers (Naftal), filiale du groupe SONATRACH, a élaboré une stratégie de croissance ambitieuse pour la période 2022-2027, reposant sur plusieurs axes majeurs, notamment la gouvernance, la performance et la conformité aux standards internationaux. (S.K, 2022)

Gouvernance et leadership

Depuis le 12 novembre 2023, Naftal est dirigée par m. Djamel Cherdoud, nomme président directeur général. Titulaire d'un exécutif master en gestion des affaires, il a gravi les échelons au sein de l'entreprise, notamment en tant que secrétaire général avant sa nomination à la tête de la société. (Énergie : Djamel Cherdoud installe en qualité de nouveau PDG de Naftal, 2023)

Un modèle de gouvernance structure et intègre

La gouvernance de Naftal, en particulier au sein de la branche carburante, repose sur un système **de management intègre (SMI)** conforme aux normes internationales, incluant:

- **ISO 9001** pour la qualité et la satisfaction client ;
- **ISO 14001** pour la gestion environnementale ;
- **ISO 45001** pour la santé et la sécurité au travail ;
- **ISO 26000** pour la responsabilité sociétale ;
- **ISO 31000** pour la gestion des risques ;
- **ISO 17025** pour l'accréditation des laboratoires.

Ce système permet un pilotage global des activités à travers des processus clairs (gestion, exécution, assistance), une documentation centralisée accessible via l'intranet de l'entreprise, des audits internes et externes réguliers, ainsi que des revues de direction afin d'évaluer l'efficacité du système et définir les priorités d'amélioration.

La structure hiérarchique de Naftal s'appuie sur plusieurs niveaux interdépendants : le comité **de direction** définit les grandes orientations, tandis que les **directions fonctionnelles** (juridique, technique, qualité, hse, etc.) Assurent un contrôle opérationnel. Chaque pôle

CHAPITRE 2 : CADRE METHODOLOGIQUE ET CONTEXTE ORGANISATIONNEL

dispose de **gestionnaires de processus** chargés de la mise en œuvre conforme et efficace des actions.

Gouvernance orientée performance et responsabilité

La gouvernance de Naftal intègre une logique d'amélioration continue basée sur :

- Des **indicateurs de performance** ;
- Des **plans d'action correctifs** ;
- La **traçabilité des processus** ;
- Et un **suivi des risques et opportunités**.

Cette démarche permet d'aligner les opérations sur les exigences réglementaires et contractuelles, tout en renforçant la satisfaction des clients et des partenaires. Elle reflète l'engagement de Naftal envers ses parties prenantes, sa performance globale et le développement durable.

Cadre réglementaire et environnement économique

Un cadre réglementaire strict et structurant

Naftal opère dans un environnement fortement encadré par la législation nationale sur les hydrocarbures, notamment la **loi n°05-07 du 28 avril 2005**, modifiée par la **loi n°19-13 de 2019**, qui définit les conditions d'exploitation et de commercialisation des produits pétroliers.

Sur le plan social, l'entreprise doit respecter le **code du travail algérien (loi 90-11)**, qui encadre les politiques de rémunération, le respect du salaire minimum garanti (SNMG), les heures supplémentaires, les gratifications, ainsi que les normes de sécurité sur les lieux de travail.

Les standards internationaux adoptés par Naftal (ISO 9001, ISO 45001, ISO 14001) influencent également les éléments indirects de la rémunération, tels que les primes HSE ou les indemnités de risque.

Un environnement économique sensible au contexte mondial

La performance financière de Naftal est étroitement liée aux **fluctuations du marché énergétique mondial**. La baisse des prix du pétrole peut engendrer des restrictions budgétaires, affectant notamment la masse salariale.

Entre 2023 et 2024, la **hausse de l'inflation** a réduit le pouvoir d'achat des employés. Naftal a été contrainte d'ajuster certaines primes et compensations pour maintenir un climat social stable.

Enfin, les décisions de l'état relatives à la fiscalité et aux **subventions sur les carburants** influencent directement la rentabilité de l'entreprise, limitant ou facilitant ses capacités à investir dans l'amélioration des conditions sociales et salariales.

CHAPITRE 2 : CADRE METHODOLOGIQUE ET CONTEXTE ORGANISATIONNEL

Normes et réglementations en vigueur

L'étude des pratiques de travail au sein de l'entreprise révèle un cadre réglementaire détaillé, visant à assurer une gestion cohérente des conditions de travail et des rémunérations. Ce cadre, fondé sur des normes précises, régule divers aspects de l'activité professionnelle, allant des conditions de travail aux compensations liées à des événements particuliers tels que les absences ou les accidents de travail. Cette section présente une synthèse des principales réglementations appliquées par l'entreprise, tout en détaillant leurs implications sur la rémunération des employés.

Calcul de la rémunération mensuelle selon la convention collective

Le calcul de la rémunération mensuelle repose sur un ensemble de coefficients et de formules qui tiennent compte du nombre d'heures travaillées, des types de tâches effectuées, ainsi que des conditions spécifiques de travail. La rémunération des salariés est calculée selon un modèle qui intègre des paramètres tels que le coefficient de travail (cst), le nombre d'heures normales (MHNF), le type d'horaires (MSHN) et les coefficients de travail particuliers (CP et VHM). Ces variables sont multipliées par des indices de correction mensuels pour aboutir au montant final du salaire. Il est également prévu que des ajustements soient effectués en cas de travail supplémentaire ou d'heures effectuées sous des conditions particulières (travail de nuit, en milieu dangereux, etc.).

Congés et absences

Les absences, qu'elles soient dues à la maladie, à des vacances ou à d'autres raisons, sont régulées selon des critères stricts. Les employés doivent soumettre des demandes d'absence selon des procédures définies et, en cas d'absence prolongée, des ajustements dans la rémunération peuvent être effectués. Par ailleurs, des compensations sont accordées pour le travail effectué en dehors des horaires habituels, et des mécanismes sont prévus pour le calcul des indemnités en cas d'absence pour cause de maladie ou d'accident. Des règles spécifiques sont également établies pour les congés annuels et les absences pour événements exceptionnels.

Accidents de travail et compensations

En cas d'accident de travail, un ensemble de procédures est mis en place pour garantir la sécurité des employés et pour déterminer les compensations dues. Ces compensations sont calculées selon des formules qui tiennent compte de la gravité de l'accident et de son impact sur la capacité de l'employé à reprendre son travail. Les employés sont également soumis à des évaluations de leur état de santé, et des ajustements peuvent être apportés à leur rémunération en fonction de l'incapacité temporaire ou permanente à travailler.

CHAPITRE 2 : CADRE METHODOLOGIQUE ET CONTEXTE ORGANISATIONNEL

Mobilité géographique et déplacements professionnels

La mobilité géographique des employés est un autre aspect clé de la régulation interne. Lorsqu'un travailleur est appelé à se déplacer dans le cadre de ses fonctions, des indemnités de déplacement sont prévues, prenant en compte les frais liés au transport, à l'hébergement, et aux repas. Ces indemnités sont ajustées en fonction de la distance parcourue et des conditions particulières du déplacement (par exemple, déplacements de nuit, ou vers des zones éloignées ou difficiles d'accès).

Travail en conditions particulières

Certaines catégories de travailleurs, tels que ceux œuvrant dans des environnements à risques ou dans des conditions exceptionnelles, sont soumis à des compensations spécifiques. Ces compensations, calculées sur la base de coefficients spéciaux, visent à reconnaître les conditions difficiles dans lesquelles ces employés exercent leurs fonctions. Le travail de nuit, les horaires atypiques, ainsi que le travail dans des zones dangereuses ou sous des conditions extrêmes, sont pris en compte pour déterminer les ajustements nécessaires à la rémunération.

Évaluation de la performance et primes

L'entreprise met en place des systèmes d'évaluation de la performance des employés, qui ont une influence directe sur la rémunération. Ces évaluations prennent en compte divers critères de performance, tels que l'efficacité, la productivité et le respect des normes de qualité du travail. En fonction des résultats de ces évaluations, des primes ou augmentations salariales peuvent être accordées, renforçant ainsi le lien entre la performance individuelle et la rémunération.

Normes de santé et sécurité au travail

Enfin, l'entreprise applique des normes strictes en matière de santé et de sécurité au travail. Ces normes incluent des régulations sur l'ergonomie des postes de travail, les équipements de protection individuelle, ainsi que des procédures d'urgence en cas d'accident. Les employeurs sont tenus de respecter ces règles afin de garantir un environnement de travail sûr, et des compensations peuvent être prévues en cas de non-respect des normes de sécurité, notamment en cas d'accidents évitables.

Les normes de travail et de rémunération dans l'entreprise sont régies par un cadre juridique et réglementaire précis, visant à garantir des conditions de travail équitables et sûres pour les employés. Les calculs des rémunérations, les congés, les accidents de travail, ainsi que la mobilité professionnelle sont encadrés par des règles spécifiques, dont l'objectif est d'assurer une gestion cohérente et juste des ressources humaines. Ce système vise à équilibrer

CHAPITRE 2 : CADRE METHODOLOGIQUE ET CONTEXTE ORGANISATIONNEL

les besoins de l'entreprise et les droits des employés, tout en favorisant une culture de sécurité et de performance.

Les facteurs économiques influençant la rémunération

Chez Naftal, la politique de rémunération est influencée par plusieurs facteurs économiques majeurs, qui conditionnent la capacité de l'entreprise à maintenir un équilibre entre performance, motivation et contraintes budgétaires.

Tout d'abord, **l'inflation** joue un rôle déterminant. En 2023 et 2024, la hausse des prix a impacté le pouvoir d'achat des salariés, poussant Naftal à ajuster certaines primes pour préserver la stabilité sociale. Ce phénomène est conforme aux recommandations de l'OIT (2022), qui souligne l'importance d'adapter les salaires au contexte inflationniste afin de maintenir un revenu réel acceptable.

Ensuite, **la productivité** influence directement la rémunération. Une entreprise performante, capable d'optimiser ses processus et d'améliorer sa rentabilité, est mieux placée pour valoriser ses collaborateurs à travers des augmentations ou des gratifications.

La situation financière de Naftal constitue un autre facteur essentiel. Les revenus de l'entreprise, fortement liés aux prix mondiaux du pétrole et aux subventions étatiques, conditionnent la masse salariale disponible. En cas de pression budgétaire, comme lors d'une baisse des prix du brut, les marges sont réduites, limitant les possibilités d'amélioration des conditions salariales.

Enfin, **le cadre réglementaire** encadre strictement la rémunération, notamment à travers le code du travail (loi 90-11), le SNMG, les heures supplémentaires et les primes liées aux conditions de travail (sécurité, risques, transport). La fiscalité et les charges sociales influencent également le coût du travail pour l'entreprise.

Ces éléments montrent que la rémunération chez Naftal n'est pas uniquement déterminée par des choix internes, mais aussi par des dynamiques économiques externes qui imposent des ajustements constants.

Conclusion du chapitre 2

Ce second chapitre a permis désétablir les fondations méthodologiques et contextuelles de notre étude, en détaillant à la fois les outils d'investigation mobilises et l'environnement spécifique de l'entreprise Naftal. Grace a une approche quantitative rigoureuse, fondée sur des principes du positivisme scientifique (bryman, 2012) nous avons pu concevoir une démarche d'enquête structurée et adaptée aux réalités du terrain. Cette méthodologie, appuyée par l'utilisation d'un questionnaire valide statistiquement (alpha de cronbach = 0,984 ; Spearman Brown = 0,992), assure la fiabilité des données collectées et renforce la crédibilité des résultats a venir.

Par ailleurs, l'analyse du contexte organisationnel de Naftal a mis en évidence les contraintes économiques et règlementaires influençant directement les politiques salariales de l'entreprise, notamment les effets de l'inflation, les fluctuations des prix du pétrole, et le cadre juridique impose par le code du travail algérien (démocratique, 1990). Ces facteurs exogènes limitent les marges de manœuvre en matière d'ajustement salarial et imposent des arbitrages permanents entre équité, performance et soutenabilité financière.

En somme, ce chapitre a permis non seulement de poser les bases méthodologiques de l'étude, mais aussi d'ancrer la réflexion dans les réalités concrètes de Naftal, condition indispensable pour élaborer par la suite des recommandations à la fois pertinentes et opérationnelles. Cette double approche méthodologique et contextuelle constitue un préalable essentiel pour interroger, de manière critique, l'impact de l'évaluation et de l'optimisation du plan de rémunération sur la motivation et l'implication des employés (creswell j. W., 2014)

CHAPITRE III : RÉSULTATS ET DISCUSSION

Introduction

L'analyse des résultats met en lumière une réalité à la fois riche et nuancée. Il ressort clairement que la rémunération, lorsqu'elle est perçue comme équitable, transparente et régulièrement ajustée, devient bien plus qu'une simple compensation financière : elle devient un vecteur de reconnaissance, un levier d'engagement, parfois même un facteur de fidélité à l'entreprise.

Les employés de NAFTALTIARET expriment un besoin de clarté, d'écoute et de valorisation dans la manière dont leur rémunération est construite et révisée. Beaucoup d'entre eux associent leur motivation à la manière dont ils se sentent considérés à travers ce système. Lorsque la rémunération est juste et compréhensible, elle alimente la motivation ; lorsqu'elle est floue ou ressentie comme injuste, elle devient une source de démotivation.

Ces enseignements sont précieux. Ils nous permettent non seulement de valider nos hypothèses, mais aussi de formuler, dans le chapitre suivant, des recommandations concrètes pour améliorer le plan de rémunération et, à travers lui, nourrir une motivation plus durable et plus profonde chez les employés.

Section 01 : Présentation et discussion des résultats des hypothèses:

1.1 Présentation des résultats de l'hypothèse générale:

Qui stipule que :

H₁ il y a un effet statistiquement significatif parmi évaluation et optimisation du plan de rémunération dans la motivation des employés de NAFTAL TIARET

H₀ il n'y a pas effet statistiquement significatif parmi évaluation et optimisation du plan de rémunération dans la motivation des employés de Naftal TIARET

Sur la base de l'estimation de l'équation de régression simple et au niveau de signification de 5%, on a obtenu ce qui suit :

Tableau 12 : coefficients

Coefficients						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		A	Erreur standard	Beta		
1	(constante)	,323	,188		1,723	,093
	Rémunératio n	,940	,043	,960	21,690	,000

A. Variable dépendante : motivation

Source : établie par moi-même a l'aide de logiciel spss vr 21

Sig=0.000

Sig= 0.093

Sig f= 0.000

R²=0.922

N=42

Rémunération = 0.940 + motivation = 0.323

Il ressort de l'équation ci-dessus, obtenue à partir des sorties spss 21.0, qu'il existe un **effet statistiquement significatif** de la rémunération sur la motivation : une variation d'une unité de rémunération entraînerait une variation de la motivation de **300,9**.

Coefficient de détermination (r²) : 0,922.

→ 92,2 % de la variance observée de la motivation est expliquée par la rémunération seule, ce qui témoigne d'une très bonne qualité d'ajustement.

Le modèle obtenu présente une validité **globale** avec un **r² = 0,922**, indiquant que la variable explicative explique 92,2 % de la variance du phénomène. La valeur de ficher est significative (**sig f = 0,000**), comme le montre le tableau anova

Tableau 13: analyse de variance de l'effet de la rémunération sur la motivation

Anova ^a						
Modele		Somme des carres	Ddl	Moyenne des carres	D	Sig.
1	Régression	28,139	1	28,139	470,465	,000 ^b
	Residu	2,392	40	,060		
	Total	30,532	41			
A. Variable dépendante : qm						
B. Valeurs prédites : (constantes), qr						

Source : établie par moi-même a l'aide de logiciel spss vr 21

Quant a la validité partielle, elle est confirmée par des tests t dont les significations sont $\text{sig } t_1 = \text{sig } t_2 = 0,000 < 0,05$.

Anova : $f(1, 40) = 470,465$, **sig.** = 0,000.

→ le test global du modèle est hautement significatif ($p < 0,001$), confirmant que la relation linéaire n'est pas due au hasard

Par conséquent, hypothèse h1—selon laquelle il existe une régression significative entre la rémunération et la motivation au seuil de signification de 95 % chez Naftal, agence de Tiaret—peut être acceptée.

1.2. Présentation des résultats des sous-hypothèses:

La première sous-hypothèse

Qui stipule que :

H₁ il existe une **corrélation** statistiquement significative entre la dimension financière et la motivation des employés de Naftal Tiaret.

H₀ il n'y a pas de **corrélation** statistiquement significative entre la dimension financière et la motivation des employés de Naftal Tiaret

Tableau 14: montre la discussion des résultats de la sous-hypothèses 01

Variables	Coefficient de corrélation de Pearson	Signification statistique
Financière	0.957**	0.000
Motivation		

Source : établie par moi-même a l'aide de logiciel spss vr 21

Interprétation

Le tableau no. (14) présente le coefficient de corrélation de Pearson $r=0,957$ $r = 0,957$ entre la dimension financière et la motivation des employés de Naftal Tiaret, avec une signification statistique $p=0,000 < 0,001$ $p = 0\{, \}000 < 0\{, \}001$ $p=0,000 < 0,001$. Le

symbole “***” indique un niveau de confiance très élevé, confirmant que la corrélation observée n’est pas due au hasard et qu’elle est statistiquement hautement significative.

Cette corrélation très forte ($r \approx 0,96$) suggère qu’une meilleure politique financière (rémunération, primes, avantages) est étroitement liée à une motivation accrue des employés. Concrètement, lorsque Naftal Tiaret optimise ses structures de paie et ses bonus, le sentiment de reconnaissance et d’engagement des salariés se renforce, ce qui peut se traduire par une productivité et une fidélisation meilleures.

la deuxième sous-hypothèses

H₁ il existe une corrélation statistiquement significative entre la dimension réglementaire et éthique et la motivation des employés de Naftal Tiaret.

H₀ il n’y a pas de corrélation statistiquement significative entre la dimension réglementaire et éthique et la motivation des employés de Naftal Tiaret

Tableau 15: montre la discussion des résultats de la sous-hypothèses 02

Variables	Coefficient de corrélation de Pearson	Signification statistique
Règlementaire et éthique	0.911**	0.000
Motivation		

Source : établie par moi-même a l’aide de logiciel spss vr 21

Interprétation

Le tableau no. 15 indique un coefficient de corrélation de Pearson de $r = 0,911$ entre la dimension réglementaire et éthique et la motivation, avec $p = 0,000$. La valeur $p < 0,001$ confirme la robustesse statistique de cette relation.

Un tel niveau de corrélation ($r > 0,90$) signifie que le respect des normes légales et éthiques (transparence, conformité, équité) a un impact très positif sur la motivation. Les employés se sentent valorisés et en sécurité lorsqu’ils évoluent dans un cadre éthique clair, ce qui facilite la confiance envers l’employeur et stimule leur engagement au travail.

Les troisièmes sous-hypothèses

H₁ il existe une corrélation statistiquement significative entre la dimension stratégique et la motivation des employés de Naftal Tiaret.

H₀ il n’y a pas de corrélation statistiquement significative entre la dimension stratégique et la motivation des employés de Naftal Tiaret

Tableau 16: montre la discussion des résultats de la sous-hypotheses 03

Variables	Coefficient de corrélation de Pearson	Signification statistique
Stratégique	0.950**	0.000
Motivation		

Source : établie par moi-même a l'aide de logiciel spss vr 21

Interprétation

Le tableau no. 16 révèle un $r=0,950$ pour la corrélation entre la dimension stratégique et la motivation, avec $p=0,000$. Cette valeur témoigne d'une corrélation extrêmement forte et d'une signification statistique maximale.

La stratégie d'entreprise (vision, objectifs à long terme, planification) apparaît comme un levier majeur de motivation. Lorsque les employés perçoivent une feuille de route claire et des perspectives de développement, ils sont plus enclins à s'investir et à aligner leurs efforts sur les buts organisationnels de Naftal Tiaret, renforçant cohésion et performance

La quatrième sous-hypothèses

H₁ il existe une corrélation statistiquement significative entre la dimension sociale et psychologique et la motivation des employés de Naftal Tiaret.

H₀ il n'y a pas de corrélation statistiquement significative entre la dimension sociale et psychologique et la motivation des employés de Naftal Tiaret.

Tableau 17: montre la discussion des résultats des sous-hypothèses 04

Variables	Coefficient de corrélation de Pearson	Signification statistique
Sociale et psychologique	0.924**	0.000
Motivation		

Source : établie par moi-même a l'aide de logiciel spss vr 21

Interprétation

Le tableau no. 17 met en évidence un coefficient $r=0,924$ entre la dimension sociale et psychologique et la motivation, avec $p=0,000$, signifiant une corrélation très forte et fiable.

Les facteurs sociaux et psychologiques (climat de travail, esprit d'équipe, soutien managérial) jouent un rôle déterminant. Une ambiance positive et un encadrement bienveillant renforcent le bien-être des employés, favorisent leur engagement émotionnel et se traduisent par un enthousiasme et une persévérance accrues dans leurs tâches quotidiennes.

la cinquième sous-hypothèses

H₁ il existe une corrélation statistiquement significative entre l'évaluation globale et la fidélisation et la motivation des employés de Naftal Tiaret

H₀ il n'y a pas de corrélation statistiquement significative entre l'évaluation globale et la fidélisation et la motivation des employés de Naftal Tiaret

Tableau 18: montre la discussion des résultats de la sous-hypothèses 05

Variables	Coefficient de corrélation de Pearson	Signification statistique
L'évaluation globale et la fidélisation	0.898**	0.000
Motivation		

Source : établie par moi-même a l'aide de logiciel spss vr 21

Interprétation

Le tableau no. 18 indique un coefficient de $r=0,898$ entre l'évaluation globale et la fidélisation d'une part et la motivation d'autre part, avec $p=0,000$, validant une corrélation forte et significative.

L'évaluation globale des politiques de gestion des ressources humaines et la perception de perspectives de fidélisation (stabilité de l'emploi, formation continue) influencent fortement la motivation. Plus les employés voient des opportunités de carrière durables et un retour d'évaluation positif, plus leur engagement envers Naftal Tiaret se consolide

Régression simple

Tableau 18: Variables introduites et supprimées dans le modèle de régression

Variables introduites/supprimées			
Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	QR ^b	.	Entrée
a. Variable dépendante : QM			
b. Toutes variables requises saisies.			

Tableau 19: Résumé des statistiques du modèle de régression

Récapitulatif des modèles ^b				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,960 ^a	,922	,920	,24456
a. Valeurs prédites : (constantes), QR				
b. Variable dépendante : QM				

Tableau 20 : Analyse de la variance (ANOVA) du modèle

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	28,139	1	28,139	470,465	,000 ^b
	Résidu	2,392	40	,060		
	Total	30,532	41			
a. Variable dépendante : QM						
b. Valeurs prédites : (constantes), QR						

Tableau 21 : Coefficients de régression linéaire

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,323	,188		1,723	,093
	QR	,940	,043	,960	21,690	,000
a. Variable dépendante : QM						

Commentaire sur le modèle de régression

Le modèle de régression linéaire simple étudié permet de prédire la variable dépendante **QM** à partir de la variable indépendante **QR**. Le modèle peut s'écrire sous la forme de l'équation suivante :

$$QM = 0,323 + 0,940 \cdot QR$$

Analyse des résultats

- **Qualité du modèle :**

- Le **coefficient de corrélation (R)** est très élevé ($R = 0,960$), ce qui indique une forte corrélation positive entre QR et QM.
- Le **coefficient de détermination (R^2)** est de $0,922$, ce qui signifie que **92,2 % de la variance** de la variable QM est expliquée par la variable QR.
- Le **R^2 ajusté** est très proche ($0,920$), ce qui confirme la stabilité du modèle malgré la présence d'une seule variable indépendante.
- **Significativité du modèle (ANOVA) :**
 - La statistique F de Fisher est très élevée ($F = 470,465$) et la **significativité (Sig.) est $< 0,001$** , ce qui indique que le modèle est **hautement significatif** dans son ensemble.
- **Analyse des coefficients :**
 - La constante (**intercept**) est de $0,323$, avec une valeur p (Sig.) de $0,093$, ce qui la rend **non significative au seuil de 5 %**, mais elle reste proche.
 - Le coefficient de la variable **QR** est de **0,940**, très significatif ($p < 0,001$), ce qui montre que **QR a un effet positif et fort sur QM** : chaque unité supplémentaire de QR entraîne une augmentation moyenne de $0,940$ unités de QM.

Le modèle de régression est robuste, statistiquement significatif, et montre que QR est un excellent prédicteur de QM. La relation est fortement positive et linéaire. Cependant, la constante n'est pas significative, ce qui pourrait suggérer un modèle sans constante si cela est justifié théoriquement.

1.3. Résultats de l'étude

Hypothèse générale (h1)

H_1 : « l'évaluation et l'optimisation du plan de rémunération ont un effet statistiquement significatif sur la motivation des employés de Naftal Tiaret »

Résultat : h_1 est confirmée ($b = 0,940$; $t = 21,690$; $p = 0,000$; $r^2 = 0,922$).

Conclusion : h_0 rejetée.

Sous-hypothèse 1 (dimension financière)

H_1 : corrélation significative entre la dimension financière et la motivation

Resultat: $r = 0,957$; $p = 0,000 \Rightarrow h_1$ confirmée, h_0 rejetée.

Sous-hypothèse 2 (dimension réglementaire et éthique)

H₁ : corrélation significative entre la dimension réglementaire et éthique et la motivation

Resultat: $r = 0,911$; $p = 0,000 \Rightarrow h_1$ confirmée, h_0 rejetée.

Sous-hypothèse 3 (dimension stratégique)

H₁ : corrélation significative entre la dimension stratégique et la motivation

Resultat: $r = 0,950$; $p = 0,000 \Rightarrow h_1$ confirmée, h_0 rejetée.

Sous-hypothèse 4 (dimension sociale et psychologique)

H₁ : corrélation significative entre la dimension sociale et psychologique et la motivation

Resultat : $r = 0,924$; $p = 0,000 \Rightarrow h_1$ confirmée, h_0 rejetée.

Sous-hypothèse 5 (évaluation globale et fidélisation)

H₁ : corrélation significative entre l'évaluation globale & fidélisation et la motivation

Resultat : $r = 0,898$; $p = 0,000 \Rightarrow h_1$ confirmée, h_0 rejetée.

1.4. Suggestions**Renforcer la politique de rémunération**

- **Mettre en place un système de primes incitatives** : attribuer des primes basées sur la performance individuelle et collective afin de récompenser l'implication, l'atteinte des objectifs et l'esprit d'équipe.
- **Actualiser régulièrement les grilles salariales** : effectuer des revues périodiques des salaires en fonction des évolutions du marché et des compétences internes, pour assurer l'équité et la compétitivité.

Consolider l'éthique professionnelle et la conformité organisationnelle

- **Diffuser un code de conduite clair et accessible** : garantir que chaque salarié comprenne les valeurs et les règles fondamentales de l'organisation.
- **Former régulièrement le personnel aux enjeux éthiques** : mettre en place des sessions de sensibilisation aux bonnes pratiques professionnelles, à la lutte contre les discriminations et à l'intégrité au travail.

Clarifier et partager la stratégie de l'entreprise

- **Organiser des ateliers participatifs** : impliquer les collaborateurs dans la co-construction des objectifs à moyen et long terme pour renforcer leur sentiment d'appartenance et leur compréhension des enjeux stratégiques.

- **Assurer une communication continue sur les avancées** : instaurer des bilans trimestriels partagés pour faire le point sur les réalisations, les ajustements et les priorités futures.

Améliorer le climat social et le bien-être des salariés

- **Mettre en place des activités de cohésion d'équipe (tram-building)** : favoriser la collaboration, la confiance mutuelle et un esprit de groupe sain.
- **Lancer des programmes de gestion du stress et d'accompagnement psychologique** : proposer des ressources et un encadrement pour préserver la santé mentale et émotionnelle des employés.

Optimiser les systèmes d'évaluation et renforcer la fidélisation

- **Développer des plans de formation continue** : permettre aux salariés de renforcer et diversifier leurs compétences, en lien avec les besoins évolutifs de l'entreprise.
- **Proposer des parcours d'évolution personnalisés** : construire des trajectoires de carrière claires et motivantes pour chaque employé, afin de stimuler leur engagement et leur fidélité à l'organisation.

1.5. Comparaison des résultats empiriques avec la revue de littérature

Les résultats de cette étude confirment en grande partie les conclusions de la littérature scientifique, tout en mettant en évidence des spécificités propres au contexte de Naftal il apparaît clairement que **la rémunération joue un rôle central dans la motivation et l'implication des employés.**

1.5.1. Rémunération financière et motivation

Les données recueillies indiquent que **la rémunération financière directe, notamment les salaires de base et les primes, constitue le principal facteur de motivation extrinsèque** (annex ...) pour les employés de Naftal . Ce constat corrobore la théorie des deux facteurs de Herzberg (1959), qui distingue les facteurs d'hygiène (comme le salaire) des facteurs de motivation. Selon cette théorie, si les facteurs d'hygiène ne sont pas satisfaits, ils peuvent entraîner de l'insatisfaction, mais leur présence ne garantit pas nécessairement la satisfaction.

1.5.2. Perception d'équité et transparence

Cependant, plusieurs employés ont exprimé **un sentiment d'injustice et de manque de transparence concernant l'attribution de certaines primes et gratifications.** Ce ressenti fait écho à la théorie de (adams j. S., inequity in social exchange., 1965), qui stipule que les

individus sont motivés lorsqu'ils perçoivent une équité entre leurs contributions et les récompenses reçues. Une perception d'injustice peut donc entraîner une démotivation.

1.5.3. Confirmation après période d'essai et évolution professionnelle

Un point notable concerne **l'impact de la confirmation de l'employée après la période d'essai sur la rémunération et la motivation**. Cette étape est perçue comme cruciale, car elle ouvre l'accès à des avantages salariaux supplémentaires et à des opportunités de développement professionnel. Ce processus s'inscrit dans le modèle de développement de carrière de Super (1957), qui souligne l'importance des transitions professionnelles dans l'engagement et la satisfaction au travail.

1.5.4. Rémunération non financière et motivation intrinsèque

Par ailleurs, l'étude révèle que **la dimension non financière de la rémunération, telle que la reconnaissance symbolique, les opportunités de développement professionnel et les conditions de travail, est insuffisamment valorisée** au sein de l'entreprise. Cette observation est en accord avec la théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan (1985), qui met en avant l'importance de satisfaire les besoins d'autonomie, de compétence et de relation pour favoriser la motivation intrinsèque.

1.5.5. Processus global de rémunération et motivation

Il est également apparu que **la rémunération est le résultat d'un processus structurel**, débutant par l'offre d'emploi, suivi du recrutement, de l'établissement de la fiche de poste, de la signature du contrat de travail, de l'évaluation pendant la période d'essai, puis de la confirmation de l'employée. Une fois confirmée, l'employée peut bénéficier de formations pour évoluer selon les échelons, le niveau et l'ancienneté. Ce processus global influence directement la rémunération optimisée, qui, à son tour, impacte la motivation et l'engagement de l'employée. Cette approche systémique est en ligne avec le modèle de gestion des ressources humaines de Beer et al. (1984), qui considère la rémunération comme une variable intégrée aux mécanismes plus larges de développement et de performance organisationnelle.

1.5.6. Climat organisationnel et relations hiérarchiques

Enfin, l'étude montre que **le climat organisationnel et la qualité des relations hiérarchiques influencent fortement la perception et l'efficacité du plan de rémunération**. Même en présence d'un système de rémunération attractif, des tensions ou des problèmes de communication interne peuvent atténuer les effets positifs des incitations financières. Ce constat rejoint les analyses de Locke (1976) et de Enferner (1990), qui

soulignent que la motivation au travail résulte d'interactions complexes entre facteurs monétaires, sociaux et psychologiques.

Analyse documentaire des politiques de rémunération en vigueur chez Naftal Tiaret

Section 02 : analyse des éléments informationnels disponibles

2.1. Analyse de la reconstitution salariale

L'étude de la structure salariale appliquée concrètement chez Naftal s'avère fondamentale pour comprendre les mécanismes réels de rémunération et leur perception par les employés. Afin d'aller au-delà des représentations générales souvent issues de déclarations ou de normes, une **analyse documentaire de reconstitutions salariales officielles** a été menée sur deux fonctions emblématiques de l'unité GPL de Tiaret : le **pompiste encaisseur (nc 110/e5)** et le **chef d'équipe sous-service (nc 207/e5)**. Cette démarche vise à confronter les données objectives aux perceptions subjectives recueillies dans le questionnaire, et à identifier les éventuels écarts entre la politique de rémunération affichées et la réalité vécue.

2.1.1. Structure de la rémunération : un système composite et segmenté

Les documents de reconstitution mettent en évidence une structure de rémunération reposant sur plusieurs composantes imbriquées, dont certaines sont fixes et d'autres variables. Pour le poste de pompiste encaisseur, le salaire de base est de **22 538,00 da**, tandis que celui du chef d'équipe s'élève à **27 762,00 da**. A cela s'ajoutent des éléments **indiciaires** (salaire échelon, iep, irs, itp), ainsi que des indemnités **liées aux conditions de travail**, telles que :

- Indemnité de salissure,
- Indemnité pour travaux pénibles,
- Indemnité pour travaux dangereux.

Les montants accordés à ces indemnités varient également selon le poste : par exemple, l'indemnité pour travaux dangereux est de **945,00 da** pour le pompiste et **1 106,34 da** pour le chef d'équipe.

Des **primes de performance** (pri et prc), calculées sur la base des six derniers bimestres, occupent une place importante dans la structure du revenu. A titre illustratif, le prc du chef d'équipe atteint **19 405,20 da**, contre **15 776,60 da** pour le pompiste. De même, les **heures supplémentaires** (calculées ici au 1/12e) et la **prime de caisse** (exclusivement accordée au pompiste) viennent compléter ce dispositif.

2.1.2. Gestion des absences et retards : un système rigide et normatif

Les documents fournis permettent également de visualiser la **gestion des absences et retards**, qui est encadrée de manière rigoureuse. Par exemple, un retard de **15 heures et 29 minutes** est converti selon un taux fixe à 1,66, ce qui donne un retrait de **48,14** (arrondi). Ces procédures traduisent une volonté de rigueur dans la gestion du temps, mais peuvent aussi être perçues comme excessivement normatives.

Deux cas d'absence illustrent cette rigidité :

- Dans le cas d'une absence le jeudi, répartie sur cinq jours, 16 heures sont automatiquement retenues.
- Pour une absence de sept jours (du mercredi au mercredi suivant), 40 heures sont retirées.

De telles pratiques, bien que fondées sur des normes internes, peuvent renforcer un **sentiment de contrôle strict**, susceptible d'impacter la motivation, notamment chez les agents opérationnels.

- **Cas spécifique : liquidation posthume et reconnaissance différée**

Le document présente aussi un **cas pratique de liquidation de pension de service**, suite au décès d'un pompiste encaisseur victime d'un acte terroriste. Promu à titre posthume au rang de chef d'équipe, sa pension est calculée en tenant compte de :

- L'indemnité de salissure,
- Les travaux pénibles et dangereux,
- La prime de caisse,
- Les primes de performance (pri et prc),
- Les heures supplémentaires.

Ce cas met en lumière l'existence d'un **dispositif social structure** de protection des ayants droit, fonde sur l'ipp (incapacité permanente partielle) et les règles de liquidation. Cependant, l'absence de visibilité sur ces mécanismes pour les salariés en poste pourrait expliquer pourquoi **peu d'entre eux perçoivent leur entreprise comme valorisante à long terme**, selon les résultats du questionnaire.

2.1.3. Éclairage croisé avec les perceptions des employés

L'analyse documentaire corrobore plusieurs constats issus de l'enquête terrain :

- Un **manque de transparence** dans l'attribution et la communication des primes.
- Une complexité **perçue** des grilles de rémunération.
- Une incompréhension **des écarts hiérarchiques**, parfois mal expliqués.

- Une **absence de dialogue** sur les critères d'évolution ou d'ajustement salarial.

En effet, même si la structure salariale est techniquement cohérente, elle n'est **pas perçue comme équitable** par tous les collaborateurs. Cette **distance entre perception et réalité** constitue un axe central d'amélioration pour les responsables Rh.

Cette étude de cas fondée sur des documents réels de reconstitution salariale a permis d'ancrer l'analyse théorique dans une réalité **tangible et vérifiable**. Elle confirme l'existence d'un système salarial rigoureux, mais **complexe, peu explicite**, et parfois **mal compris par les employés** eux-mêmes. Cela montre que la **motivation au travail** ne dépend pas uniquement des montants versés, mais aussi de la compréhension, **de la reconnaissance et de l'équité perçue**.

Pour transformer le système de rémunération en un véritable levier de performance et de fidélisation, **une réforme structurelle accompagnée d'une stratégie de communication interne** serait essentielle. Celle-ci passerait par une simplification des fiches de paie, une meilleure lisibilité des droits et des retenues, ainsi qu'une implication active des collaborateurs dans l'évaluation des systèmes existants.

2.2. La formation comme levier de reconnaissance et de motivation : une composante intégrée au plan de rémunération chez Naftal

L'analyse du document « fiche de recueil des besoins en formation » (voir annexe h) met en lumière l'importance stratégique de la formation dans le système de gestion des ressources humaines de Naftal. Ce formulaire, destiné à identifier les besoins en formation à l'initiative de l'entreprise, traduit une volonté d'adapter les parcours professionnels aux besoins réels des agents tout en visant l'amélioration de leur performance. Il s'inscrit dans une démarche de reconnaissance et de valorisation du capital humain, où la formation est perçue comme une **forme de rémunération non financière**, renforçant la motivation intrinsèque des employés.

Cette dynamique est en parfaite cohérence avec la **théorie de l'autodétermination** développée par (deci, 1985), qui souligne que la motivation durable repose sur la satisfaction des besoins d'autonomie, de compétence et d'appartenance. En permettant à l'employée de formuler ses besoins, de s'impliquer dans son développement et d'en constater les bénéfices, Naftal crée un environnement favorable à la motivation autodirigée.

Par ailleurs, la validation hiérarchique et la prise en compte de la progression individuelle dans la carrière rappellent les apports du **modèle de développement de carrière de** (super, 1957), qui insistent sur les étapes clés dans l'évolution professionnelle comme sources de

satisfaction et d'engagement. Ce lien entre formation et perspectives d'évolution agit aussi comme un **incitateur extrinsèque**, en renforçant l'équité perçue dans l'accès aux opportunités, tel que le souligne la théorie l'équité (Adams j. S., inequity in social exchange, 1965).

Ainsi, ce document montre que la formation ne se limite pas à un outil de mise à niveau technique, mais constitue un élément intégré au **plan global de rémunération et de reconnaissance**, contribuant à une **motivation multidimensionnelle** des employés chez Naftal.

2.3. Impact de la confirmation de l'employée sur la rémunération et la motivation

L'évaluation et l'optimisation du plan de rémunération constituent des leviers stratégiques pour la gestion des ressources humaines, notamment en ce qui concerne la motivation et l'engagement des employés. L'analyse des bulletins de paie. (Annexes e et f) met en évidence les effets de la confirmation d'un employé, c'est-à-dire son passage d'un contrat à durée déterminée (CDD) à un contrat à durée indéterminée (CDI), sur sa rémunération et, par extension, sur sa motivation.

L'examen comparatif des données salariales révèle que la confirmation de l'employée s'accompagne d'une augmentation du salaire de base (passant de 41 926,00 da a 42 998,00 da) ainsi que d'une bonification des indemnités et des primes perçues. Par ailleurs, l'accès à de nouvelles composantes de rémunération indirecte, telles que les cotisations au régime complémentaire de retraite, traduit une amélioration globale du package de rémunération.

Ces ajustements ne relèvent pas uniquement d'une revalorisation financière. Ils s'inscrivent dans une logique de reconnaissance des compétences, de l'expérience acquise et de la fidélité de l'employée envers l'organisation. Cette reconnaissance formelle, matérialisée par l'amélioration des conditions salariales, contribue à renforcer la satisfaction au travail, le sentiment d'appartenance et l'implication de l'employée dans la réalisation des objectifs organisationnels.

Sur le plan théorique, ces constats corroborent les apports de la théorie des besoins de , selon laquelle la satisfaction des besoins de sécurité et d'appartenance constitue un préalable à la motivation. Ils s'inscrivent également dans la théorie de l'équité d'Adams (1965), qui postule que la perception d'une rétribution équitable influence positivement l'engagement et la performance au travail.

Ainsi, l'optimisation du plan de rémunération opérée à l' occasion de la confirmation de l'employée apparaît comme un mécanisme de renforcement de la motivation intrinsèque et

extrinsèque. Elle participe non seulement à la fidélisation des talents mais aussi à la création d'un climat organisationnel propice à l'investissement personnel et collectif.

Ces éléments soulignent l'importance, pour l'entreprise, de mettre en place une politique salariale évolutive et équitable, intégrant l'évaluation continue des performances et des acquis professionnels. Ils démontrent que l'évaluation et l'optimisation du plan de rémunération, loin d'être de simples ajustements administratifs, représentent des outils stratégiques pour stimuler l'engagement et la performance des employés.

2.4. La perception de la rémunération en lien avec les responsabilités du poste

L'analyse de la fiche de poste du secrétaire au district GPL Tiaret (annexe g) montre que l'employée est amenée à accomplir des tâches variées et exigeantes : gestion de l'agenda du directeur, coordination entre services, traitement de dossiers confidentiels, accueil et orientation des visiteurs, tout en assurant le respect des procédures. Ces missions traduisent un niveau élevé de responsabilité et une forte implication.

Face à ces exigences, l'employée évalue naturellement sa rémunération en fonction des efforts fournis et des responsabilités assumées. Selon la théorie de l'équité d'Adams, la motivation dépend de la perception d'une rémunération équitable au regard de l'investissement personnel. Si cette perception est positive, elle renforce l'engagement ; dans le cas contraire, elle peut générer insatisfaction et démotivation.

Ainsi, l'évaluation et l'optimisation du plan de rémunération doivent tenir compte des compétences mobilisées et des responsabilités exercées, afin de garantir une motivation durable et une meilleure performance organisationnelle.

2.5. État des lieux du système de rémunération chez Naftal – unité de Tiaret

Dans un environnement économique algérien marqué par des tensions sociales, des exigences de performance accrues et une mutation progressive des pratiques managériales, la question de la rémunération demeure au cœur des préoccupations des salariés comme des dirigeants. Chez Naftal – unité de Tiaret, entreprise stratégique du secteur des hydrocarbures, la gestion du système de rémunération reflète à la fois une volonté de conformité aux standards réglementaires et un besoin de modernisation pour mieux répondre aux attentes du personnel.

Un système structure, mais rigide et peu lisible

L'analyse documentaire et la reconstitution des salaires ont permis de mettre en évidence une **structure salariale composée de nombreux éléments fixes et variables**, allant du salaire de base aux primes de rendement, en passant par les indemnités liées aux conditions

de travail (salissure, pénibilité, dangerosité). Bien que cette architecture témoigne d'un certain degré de sophistication et adaptabilité, elle souffre d'un **manque de lisibilité** pour les employés, souvent peu informés sur les critères d'attribution des primes ou la logique des retenues. La complexité administrative du système, combinée à une communication interne limitée, nuit à la perception d'équité salariale.

Des écarts de rémunération compréhensibles mais mal perçus

L'étude comparative entre deux postes (pompiste et chef d'équipe) a révélé des écarts **salariaux cohérents** au regard des responsabilités exercées. Toutefois, ces différences sont **insuffisamment expliquées ou justifiées auprès des collaborateurs**, ce qui alimente un **sentiment de frustration ou d'injustice**, notamment chez les agents opérationnels. Par ailleurs, le poids des retenues fiscales et sociales, qui peuvent dépasser 20 % du revenu brut, renforce la perception d'un salaire "théorique", éloigné du montant réellement perçu.

Une absence de dialogue social sur les enjeux de rémunération

Les données recueillies auprès des employés indiquent une **insatisfaction latente concernant la transparence du système**, l'évaluation de la performance et les perspectives d'évolution salariale. Peu d'entre eux se sentent réellement associés aux décisions relatives à la rémunération ou informés des mécanismes de révision salariale. Cette situation est d'autant plus préoccupante que la reconnaissance au travail reste un **levier essentiel de motivation**, souvent citée comme manquante.

Un dispositif social présent, mais peu valorisé

L'entreprise dispose de mécanismes de protection et d'indemnisation bien établis, notamment en cas d'accident ou de décès (pension de service, IPP, liquidation posthume). Cependant, ces dispositifs restent **peu connus ou mal compris**, et ne participent pas pleinement à renforcer le sentiment d'appartenance ou de sécurité chez les salariés en activité. L'effort de solidarité de l'organisation n'est pas suffisamment traduit en actions de communication ou de valorisation symbolique.

Une opportunité d'amélioration stratégique

En dépit de ses insuffisances, le système actuel offre des **bases solides** sur lesquelles une réforme pourrait s'appuyer : diversité des composantes, potentiel d'individualisation, dispositifs existants d'évaluation et d'indemnisation. Toutefois, sans une **optimisation claire** du dispositif intégrant simplification, transparence, reconnaissance et participation des salariés, la politique de rémunération continuera à être perçue comme une contrainte administrative plutôt qu'un facteur de valorisation et de motivation.

conclusion chapitre 3

L'analyse des résultats met en lumière une réalité à la fois riche et nuancée. Il ressort clairement que la rémunération, lorsqu'elle est perçue comme équitable, transparente et régulièrement ajustée, devient bien plus qu'une simple compensation financière : elle devient un vecteur de reconnaissance, un levier d'engagement, parfois même un facteur de fidélité à l'entreprise.

Les employés de Naftal Tiaret expriment un besoin de clarté, d'écoute et de valorisation dans la manière dont leur rémunération est construite et révisée. Beaucoup d'entre eux associent leur motivation à la manière dont ils se sentent considérés à travers ce système. Lorsque la rémunération est juste et compréhensible, elle alimente la motivation ; lorsqu'elle est floue ou ressentie comme injuste, elle devient une source de démotivation.

Ces enseignements sont précieux. Ils nous permettent non seulement de valider nos hypothèses, mais aussi de formuler, dans le chapitre suivant, des recommandations concrètes pour améliorer le plan de rémunération et, à travers lui, nourrir une motivation plus durable et plus profonde chez les employés.

CONCLUSION GENERALE

CONCLUSION GENERAL

Conclusion générale :

Le plan de rémunération amélioré de la société Naftal Tiaret constitue la base qui guide le comportement des employés et unit leurs efforts pour atteindre les objectifs de l'entreprise. Lorsque le système de rémunération intègre l'équité salariale, des incitatifs axés sur le rendement et divers avantages, un environnement est créé qui crée une motivation durable et un fort sentiment d'appartenance. Le manque de transparence ou d'équité de cette politique entraîne une baisse de motivation, une perte de confiance et une baisse des performances et de la qualité du service.

Pour renforcer cette dynamique, il est nécessaire d'établir un leadership engagé avec une vision stratégique claire et définie par des objectifs annuels mesurables.

Les mécanismes de reconnaissance - que ce soit par le biais de récompenses, de récompenses internes ou d'opportunités de promotion - doivent être basés sur des critères objectifs présentés de manière transparente. Parallèlement, une communication interne constante (ateliers, réunions de rétroaction) permet aux employés d'exprimer leurs opinions, de comprendre les objectifs et de s'intégrer dans les orientations de l'entreprise. Des programmes de formation spécialisés, qui combinent compétences techniques et compétences personnelles, aident l'équipe à se tenir au courant des changements dans le secteur de l'énergie et à développer ses capacités.

La continuité de ce cadre l'activation d'un système d'évaluation périodique combinant indicatrice clés de performance et questionnaires de satisfaction des collaborateurs. Un suivi régulier des résultats financiers et humains permet de détecter facilement les faiblesses et d'ajuster la politique de rémunération avant que la frustration ne s'aggrave et que la rotation du travail augmente.

Face à une concurrence féroce et à des pressions croissantes, investir dans l'amélioration du plan de rémunération devient non seulement une option de gestion, mais une nécessité stratégique.

En renforçant l'engagement, l'innovation et le maintien des compétences, Naftal Tiaret valorise son capital humain, améliore sa performance opérationnelle et assure la qualité des services, ce qui renforce sa compétitivité et sa durabilité sur le marché de l'énergie.

BIBLIOGRAPHIE

Bibliographie

➤ **Ouvrage**

1. Armstrong, m. (2010). **armstrong's handbook of reward management practice: improving performance through reward**. Londres : kogan page.
2. Armstrong, m. (2020). **armstrong's handbook of human resource management practice** (14e éd.). Londres : kogan page.
3. Bryman, a. (2012). **social research methods** (4e éd.). Oxford : oxford university press.
4. Creswell, j. W. (2014). **research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches** (4e éd.). Thousand oaks, ca : sage publications.
5. Dejours, c. (1998). **souffrance en france : la banalisation de l'injustice sociale**. Paris : seuil.
6. Dore, d. (1997). **la motivation et l'estime de soi en milieu scolaire**. Montreal : presses de l'universite du quebec.
7. Lanore, p. (2013). **motiver : concepts et applications**. Paris : dunod.
8. Lanore, p. (2005). **critique de la pyramide des besoins de maslow**. Paris : dunod.
9. Maslow, a. H. (1954). **motivation and personality**. New york : harper & row.
10. Milkovich, g. T., & boudreau, j. W. (2017). **personnel/human resource management** (10e éd.). New york : irwin.
11. Milkovich, g. T., & newman, j. M. (2016). **compensation** (12e éd.). New york : mcgraw-hill.
12. Mitchell, t. R. (1997). **matching motivational strategies with organizational contexts**. Dans **research in organizational behavior** (vol. 19, pp. 57–149). Greenwich, ct : jai press.
13. Peretti, j.-m. (2018). **ressources humaines** (17e ed.). Paris : vuibert.
14. Peretti, j.-m., & autres. (2000). **la remuneration** (2e ed.). Paris : vuibert.
15. Pige, b. (1994). **la remuneration : enjeux et pratiques**. Paris : éditions liaisons.
16. Rawls, j. (2016). **theorie de la justice**. Paris : seuil.
17. Vroom, v. H. (1964). **work and motivation**. New york : wiley.
18. Zingheim, p. K., & schuster, j. R. (2000). **pay people right!: breakthrough reward strategies to create great companies**. San francisco : jossey-bass.

➤ **Sites web**

1. Landecy. (2020). Explication et utilisation de la pyramide des besoins. Repere a l'adresse : <https://www.coaching-developpement-personnel.fr/pyramide-maslow>
2. Trends. (2023). L'équité au travail : pourquoi est-ce important ? Repere a l'adresse : <https://trends.levif.be/entreprises/equite-au-travail>
3. Naftal. (s.d.). Presentation de l'entreprise naftal. Repere a l'adresse : <https://www.naftal.dz>
4. Stern, p., & schoettl, j.-m. (s.d.). La motivation selon la theorie vie de vroom. Repere a l'adresse : <https://www.performanse.com/la-theorie-vie-de-vroom/>
5. Giuliani, g. (s.d.). Adam smith et la reconnaissance. Repere a l'adresse : <https://journals.openedition.org/ethiquepublique/3168>

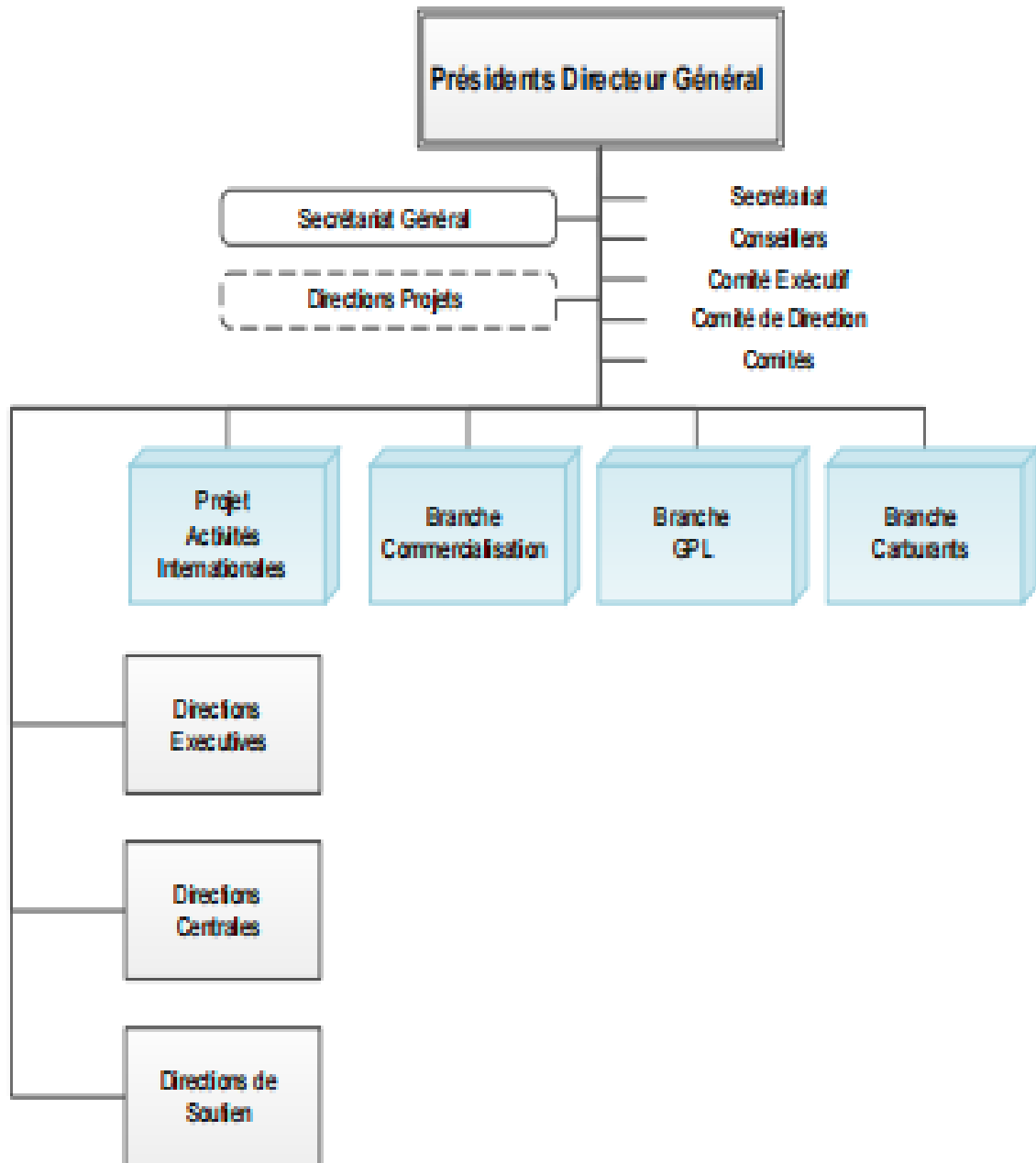
BIBLIOGRAPHIE

6. Moreau, I. (s.d.). Les différents types de rémunération variable. Reperce à l'adresse : <https://www.manager-go.com/remuneration/types.htm>
7. Optimisation salariale. (s.d.). Un avantage pour votre politique salariale. Reperce à l'adresse : <https://www.partena-professional.be/fr/knowledge-center/dossiers/optimisation-salariale>
8. Saurat, F. (2025). Optimiser la paie par la numérisation. Reperce à l'adresse : <https://www.rhinfo.com/thematiques/remuneration/optimiser-la-paie-par-la-numerisation>

➤ **Articles scientifiques**

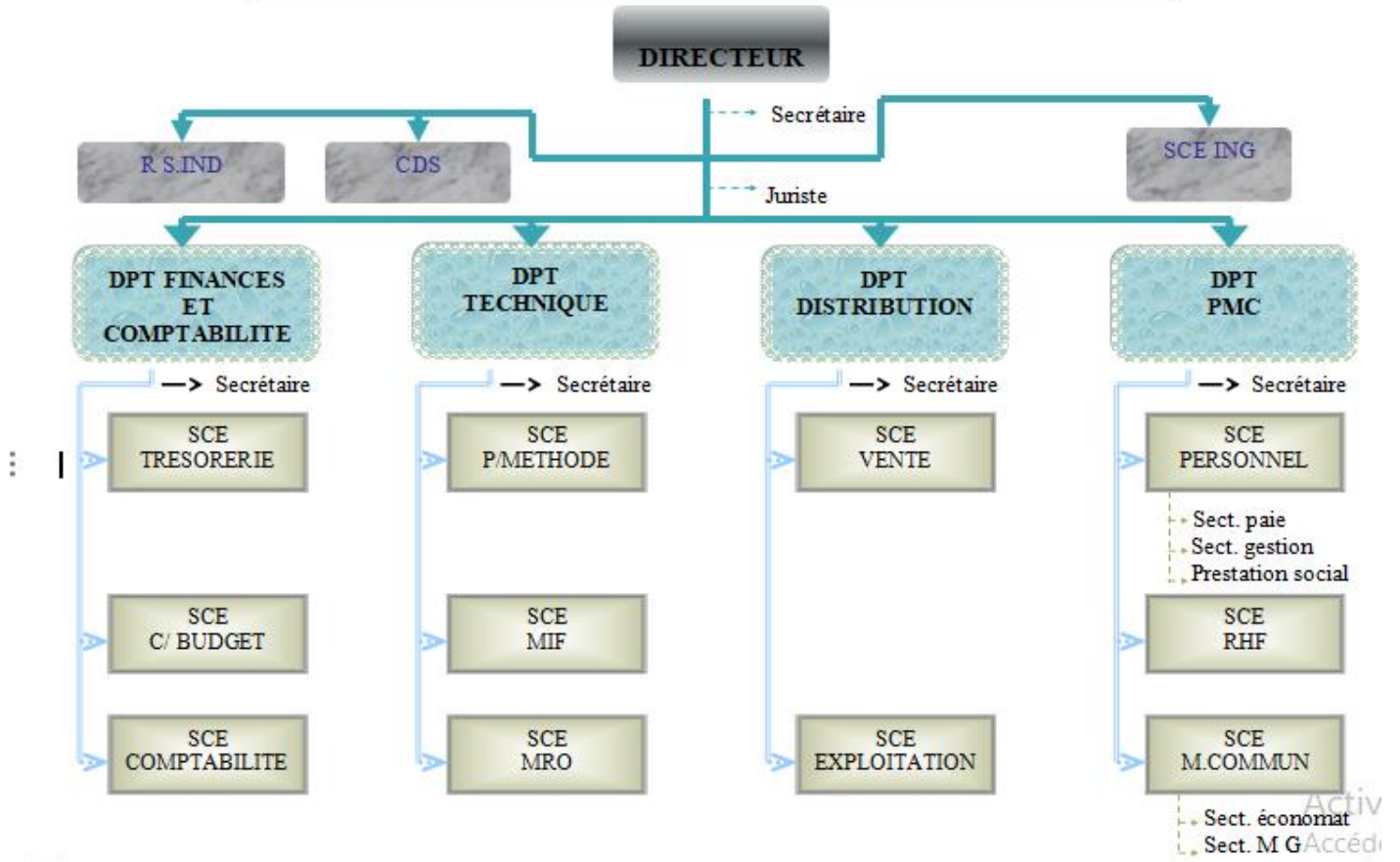
1. Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. **advances in experimental social psychology**, 2, 267–299.
2. Bessouh Alachaher, N., & Mir, B. (2020). L'impact d'un système de rémunération motivant sur la performance des employés. **revue des sciences de gestion**, 17(2), 45–60.
3. Bogatyreva, A. (2023). Optimization of university remuneration as a tool for development of higher education. **journal of higher education development**, 9(1), 112–125.
4. Borter, V. (2022). Rémunération en entreprise agile : quelles pratiques ? **revue française de gestion**, 48(309), 85–100.
5. Fougère, D. (2007). Méthodes micro-économétriques d'évaluation des politiques salariales. **économie et statistique**, 406, 23–41.
6. Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. **journal of financial economics**, 3(4), 305–360.
7. Lazear, E. P. (1979). Why is there mandatory retirement? **journal of political economy**, 87(6), 1261–1284.
8. Lemistre, P. (2004). La rémunération à l'ancienneté : entre équité et efficacité. **revue française d'économie**, 19(1), 89–112.
9. Tahar, B., & Belhadj, A. (2012). Introduction d'un système de rémunération par compétences dans une entreprise pétrolière. **revue algérienne de gestion**, 11(2), 101–117.
10. Ryan, C. (2016). Agency theory and implications for firm financing decisions. **journal of corporate finance studies**, 8(3), 56–69

**ANNEXE (A) : ORGANIGRAME DIRECTION
GENERALE DE NAFTAL**



**ANNEXE (B) : ORGANIGRAMME DISTRICT
GPL NAFTAL**

ORGANIGRAMME DE L'ENTREPRISE NAFTAL DISTRICT GPL TIARET




**ANNEXE (C) : RECONSTITUTION DES
SALAIRES**

RECONSTITUTION DES SALAIRES		
Poste : Pompiste Encaisseur NC 110/E5		Poste/Chef d'équipe S/S service NC 207/E5
Salaire de base	22 538,00	27 762,00
Salaire échelon	23 655,00	29 167,00
IEP	4 823,13	5 941,07
IRS	4 000,00	4 000,00
ITP	5 250,06	6 106,17
Salissure	405,00	474,14
Trav. Penibles	810,00	948,29
Trav. Dangereux	945,00	1 106,34
PRI (1/6 ^{ème})	4 385,82	5 402,44
PRC (1/6 ^{ème})	15 776,60	19 405,20
Prime de caisse	1500,00	/
H. sup (1/12 ^{ème})	2 340,36	2 882,85
Total	63 890.97	75 433.50

Ratio d'augmentation = $(27\,762 - 22\,538) / 22\,538 \times 100 = 23,18\%$

FICHE DE LIQUIDATION				
Nom et Prénom du de cujus :		Date de décès :		
		Réf, Reconnaissance :		
GAINS		RETENUES		
Revenu brut	75 433,50	Base	Montant	
		SS	75 433,50	6 789,02
		IRG	43 836,84	6 649,00
		IRG 10%	24 807,64	2 480,76
Total	75 433,50	Total	15 918,78	
Pension de service nette		59 514,72		

ANNEXE (D) : GRILLE DE SALAIRE



CIRCULAIRE

DCRHN/D/DRRI/DR N° 147/2019 du 10 MAÏS 2019

ERQ.DG.RH.13.R0

ANNEXE 4 : GRILLE PERSONNEL CADRES SUPERIEURS

N.C	Salaires de Base	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	Salaires Horaire
400	113 315	114 328	115 293	116 315	117 334	118 355	119 424	120 500	121 516	122 644	123 717	124 788	125 912	127 040	128 170	129 294	130 477	853,75
401	108 501	109 521	110 494	111 523	112 540	113 570	114 647	115 726	116 751	117 882	118 964	120 037	121 171	122 304	123 433	124 568	125 754	625,98
402	92 639	93 463	94 350	95 171	96 054	96 934	97 818	98 698	99 582	100 516	101 452	102 335	103 275	104 212	105 201	106 138	107 128	534,47
403	85 379	86 196	87 098	87 927	88 727	89 529	90 329	91 127	91 923	92 716	93 506	94 293	95 077	95 858	96 636	97 411	98 182	509,89
404	87 205	88 005	88 766	89 569	90 375	91 226	92 018	92 863	93 712	94 562	95 414	96 316	97 182	98 069	98 970	99 875	100 780	503,14
405	80 039	81 632	83 567	85 362	89 156	90 004	90 798	91 589	92 444	93 293	94 145	94 990	95 844	96 691	97 559	98 507	99 412	406,39
406	84 669	85 521	86 425	87 170	87 979	88 778	89 527	90 382	91 197	92 002	92 861	93 688	94 535	95 388	96 257	97 126	97 989	469,64
407	83 699	84 474	85 185	85 960	86 731	87 505	88 337	89 109	89 883	90 716	91 546	92 383	93 211	94 043	94 874	95 772	96 662	482,89
408	82 529	83 237	84 007	84 775	85 539	86 312	87 078	87 847	88 614	89 443	90 270	91 036	91 868	92 691	93 575	94 413	95 298	475,14
409	81 359	82 069	82 836	83 548	84 318	85 033	85 800	86 515	87 343	88 172	88 945	89 775	90 547	91 376	92 208	93 040	93 862	469,39
410	80 189	80 899	81 606	82 353	83 069	83 834	84 599	85 352	86 127	86 892	87 654	88 419	89 239	90 055	90 859	91 711	92 533	462,64
411	79 019	79 731	80 445	81 159	81 871	82 587	83 361	84 071	84 845	85 616	86 385	87 165	87 936	88 712	89 548	90 320	91 153	455,89
412	77 849	78 553	79 260	79 969	80 664	81 371	82 128	82 834	83 597	84 301	85 061	85 823	86 650	87 411	88 171	88 964	89 757	449,14
413	76 679	77 373	78 068	78 767	79 454	80 153	80 848	81 598	82 291	83 043	83 797	84 550	85 300	86 056	86 864	87 614	88 427	442,39
414	75 509	76 147	76 852	77 546	78 190	78 864	79 580	80 347	81 049	81 746	82 507	83 209	83 969	84 728	85 455	86 249	87 058	435,64
415	74 339	74 999	75 681	76 350	76 999	77 676	78 386	79 060	79 754	80 504	81 190	81 940	82 631	83 383	84 131	84 884	85 638	428,89
416	73 169	73 807	74 441	75 137	75 776	76 465	77 163	77 799	78 493	79 168	79 836	80 634	81 330	82 082	82 833	83 525	84 273	422,14
417	71 999	72 626	73 261	73 894	74 576	75 213	75 898	76 585	77 220	77 906	78 649	79 336	80 021	80 714	81 462	82 205	82 951	415,39
418	70 829	71 452	72 091	72 724	73 349	73 987	74 670	75 352	75 987	76 679	77 306	77 993	78 682	79 430	80 119	80 801	81 547	408,64
419	69 659	70 291	70 968	71 595	72 144	72 773	73 412	74 048	74 683	75 378	76 011	76 708	77 395	78 090	78 785	79 482	80 171	401,89
420	68 489	69 063	69 686	70 319	70 887	71 521	72 145	72 775	73 402	74 091	74 721	75 407	76 061	76 721	77 404	78 092	78 836	395,14
421	67 319	67 893	68 517	69 096	69 722	70 292	70 925	71 558	72 181	72 815	73 444	74 073	74 762	75 390	76 080	76 761	77 450	388,39
422	66 149	66 724	67 295	67 867	68 502	69 071	69 795	70 478	70 900	71 540	72 169	72 801	73 429	74 061	74 745	75 317	76 069	381,64
423	64 979	65 544	66 105	66 675	67 289	67 859	68 418	69 036	69 660	70 275	70 899	71 515	72 130	72 751	73 378	74 057	74 671	374,89

Edition
Décembre 2014

Page 6 sur 6

80
29
29
.00
.67
.00
49
1,05
1,44
Naftal

**ANNEXE (E) : FICHE DE PAIE CONTRAT CDD
(AVANT LA CONFIRMATION)**

**ANNEXE (F) : FICHE DE PAIE CONTRAT CDI
(APRES CONFIRMATION)**



Siège social : Route des dunes BP 73 Chéraga, Alger

BULLETIN DE PAIE
BOUACHEM CHAÏED
Mois : **Avril 2025**

Matricule	Date d'entrée	Nature du contrat	Fonction	NC	ECH	Seuil
3512X	07/01/2016	C.D.I	05 CHAÏNE	112	04	

Structure	N° Compte bancaire / CCP	SF	SC	QF	Immatriculation SS	N° Adhérent
314514141	00100545020000200505			2	63172703039	714354

Rubriques	Nombre / base	Taux	Gains	Retenues
100 SALAIRE DE BASE	41 926.00		42 998.00	
104 PRIME DE RENDEMENT INDIV.	95.00		6 852.06	
108 PRIME DE RENDEMENT COLLECT.	28.07		23 462.60	
129 H.S VENDR & J.F A 200%	7.00	484	3 388.00	
133 INDEMNITE DE NOURRITURE	25.00	450	11 250.00	
140 INDEMNITE EXPERIENCE PROF		28.75	12 053.72	
156 INDEMNITE DE SALISSURE			729.00	
158 INDEMN. TRAV. INSALUBRES			972.00	
174 INDEMN. TRAV. PENIBLES			1 458.00	
182 INDEMNITE REEVALUATION DES SALAIRES			12 000.00	
184 INDEMN. TRAVAUX DANGEREUX			1 701.00	
192 IND. TRAV. POSTE DISCON. SPC			2 562.89	
200 SALAIRE UNIQUE			2 700.00	
221 IFR1 ZONE GEOGRAPHIQUE D	25.00	22	550.00	
300 SECURITE SOCIALE	108 727.27	9		9 785.45
330 MIP REGIME GENERAL	108 727.27	2		2 174.55
332 RCR/MIP RETR. COMPL	108 727.27	2		2 174.55
400 I.R.G	79 468.96	1		13 754.20
402 I.R.G (10%)	26 373.76	10		2 637.38



novach.naftal.dz/AuthPaie/S/MSVAXT7JPFEU

Total gains**122 677.27****Total retenues****30 526.13****NET A PAYER****92 050.64**

Imp Naftal

ANNEXE

QUESTIONNAIRE D'ENQUETE

Ce questionnaire a pour but de recueillir les informations nécessaire a la réalisation d'un mémoire de master 2 en management des ressources humaines. Notre mémoire s'intéresse a la problématique de l'évaluation et de l'optimisation du plan de rémunération et a son impact sur la motivation et la performance des employés au sein de l'entreprise Naftal **district de Tiaret**. Les informations recueillies par ce questionnaire seront strictement confidentielles. Nous utiliserons ces résultats de manière anonyme et uniquement a des fins scientifiques.

Partie 1 : informations générales

1. 1. Sexe : homme femme
2. 2. Age : moins de 30 ans 30-40 ans 41-50 ans plus de 50 ans
3. 3. Ancienneté dans l'entreprise : moins de 2 ans 2-5 ans 6-10 ans plus de 10 ans
4. 4. Poste occupe : opérationnel cadre manager autre : _____

Partie 2 : dimension financière rémunération

Merci de cocher votre niveau d'accord pour chaque affirmation :

Ma rémunération est compétitive par rapport au marché.

Pas du tout d'accord peu d'accord moyennement d'accord d'accord tout a fait d'accord

Le système de rémunération est rentable pour l'entreprise.

Pas du tout d'accord peu d'accord moyennement d'accord d'accord tout a fait d'accord

Le coût salarial est justifié par la performance individuelle et collective.

Pas du tout d'accord peu d'accord moyennement d'accord d'accord tout a fait d'accord

Partie 3 : dimension Réglementaire et éthique (rémunération)

Merci de cocher votre niveau d'accord pour chaque affirmation :

Je pense que le système respecte les lois et conventions collectives.

Pas du tout d'accord peu d'accord moyennement d'accord d'accord tout a fait d'accord

Il n'y a pas de discrimination dans la gestion des salaires.

Pas du tout d'accord peu d'accord moyennement d'accord d'accord tout a fait d'accord

Les règles de rémunération sont bien expliquées et communiquées.

Pas du tout d'accord peu d'accord moyennement d'accord d'accord tout a fait d'accord

ANNEXE

Partie 4 : dimension stratégique (rémunération)

Merci de cocher votre niveau d'accord pour chaque affirmation :

La rémunération est alignée avec les objectifs stratégiques de l'entreprise.

Pas du tout d'accord [] peu d'accord [] moyennement d'accord [] d'accord [] tout a fait d'accord []

Le système de rémunération est suffisamment flexible pour s'adapter aux changements.

Pas du tout d'accord [] peu d'accord [] moyennement d'accord [] d'accord [] tout a fait d'accord []

La politique de rémunération renforce l'image de Naftal comme employeur attractif.

Pas du tout d'accord [] peu d'accord [] moyennement d'accord [] d'accord [] tout a fait d'accord []

Partie 5 : dimension sociale et psychologique (rémunération)

Merci de cocher votre niveau d'accord pour chaque affirmation :

Je perçois une équité salariale entre collègues (a poste et ancienneté équivalents).

Pas du tout d'accord [] peu d'accord [] moyennement d'accord [] d'accord [] tout a fait d'accord []

La politique de rémunération contribue a un bon climat social.

Pas du tout d'accord [] peu d'accord [] moyennement d'accord [] d'accord [] tout a fait d'accord []

La rémunération participe a mon bien-être et équilibre vie professionnelle/vie privée.

Pas du tout d'accord [] peu d'accord [] moyennement d'accord [] d'accord [] tout a fait d'accord []

Partie 6 : évaluation globale et fidélisation

Merci de cocher votre niveau d'accord pour chaque affirmation :

Je suis globalement satisfait(e) de ma rémunération.

Pas du tout d'accord [] peu d'accord [] moyennement d'accord [] d'accord [] tout a fait d'accord []

Je recommanderais Naftal comme un bon employeur en matière de rémunération.

Pas du tout d'accord [] peu d'accord [] moyennement d'accord [] d'accord [] tout a fait d'accord []

Selon moi, une amélioration du plan de rémunération réduirait le turnover.

Pas du tout d'accord [] peu d'accord [] moyennement d'accord [] d'accord [] tout a fait d'accord []

ANNEXE

Partie 7 : dimension motivationnels

Merci de cocher votre niveau d'accord pour chaque affirmation :

La rémunération actuelle me motive a améliorer mes performances.

Pas du tout d'accord [] peu d'accord [] moyennement d'accord [] d'accord [] tout a fait d'accord []

Je comprends clairement les critères pour obtenir une prime ou bonus.

Pas du tout d'accord [] peu d'accord [] moyennement d'accord [] d'accord [] tout a fait d'accord []

Je me sens reconnu(e) pour mes efforts et résultats obtenus.

Pas du tout d'accord [] peu d'accord [] moyennement d'accord [] d'accord [] tout a fait d'accord []

La politique de rémunération me donne envie de rester dans l'entreprise.

Pas du tout d'accord [] peu d'accord [] moyennement d'accord [] d'accord [] tout a fait d'accord []

ANNEXE

annexe spss vr 21

Corrélations

/variables=p01 p02 p03 prt02 q01

/print=twotail nosig

/missing=pairwise.

Correlations

Correlations

		P01	P02	P03	Prt02	Q01
P01	Correlation de pearson	1	,691**	,544**	,829**	,749**
	Sig. (bilaterale)		,000	,000	,000	,000
	N	42	42	42	42	42
P02	Correlation de pearson	,691**	1	,886**	,961**	,955**
	Sig. (bilaterale)	,000		,000	,000	,000
	N	42	42	42	42	42
P03	Correlation de pearson	,544**	,886**	1	,902**	,905**
	Sig. (bilaterale)	,000	,000		,000	,000
	N	42	42	42	42	42
Prt02	Correlation de pearson	,829**	,961**	,902**	1	,970**
	Sig. (bilaterale)	,000	,000	,000		,000
	N	42	42	42	42	42
Q01	Correlation de pearson	,749**	,955**	,905**	,970**	1
	Sig. (bilaterale)	,000	,000	,000	,000	
	N	42	42	42	42	42

** . La correlation est significative au niveau 0.01 (bilateral).

Corrélations

/variables=p04 p05 p06 prt03 q01

/print=twotail nosig

/missing=pairwise.

Correlations

		P04	P05	P06	Prt03	Q01
P04	Correlation de pearson	1	,625**	,931**	,942**	,967**
	Sig. (bilaterale)		,000	,000	,000	,000
	N	42	42	42	42	42
P05	Correlation de pearson	,625**	1	,699**	,834**	,730**
	Sig. (bilaterale)	,000		,000	,000	,000
	N	42	42	42	42	42
P06	Correlation de pearson	,931**	,699**	1	,963**	,935**
	Sig. (bilaterale)	,000	,000		,000	,000
	N	42	42	42	42	42
Prt03	Correlation de pearson	,942**	,834**	,963**	1	,965**
	Sig. (bilaterale)	,000	,000	,000		,000
	N	42	42	42	42	42
Q01	Correlation de pearson	,967**	,730**	,935**	,965**	1
	Sig. (bilaterale)	,000	,000	,000	,000	
	N	42	42	42	42	42

** . La correlation est significative au niveau 0.01 (bilateral).

Corrélations

/variables=p07 p08 p09 prt04 q01

/print=twotail nosig

ANNEXE

/missing=pairwise.

[ensemble_de_donnees1] d:\farouk\spss 2025\rania\الاساسية.sav

Correlations

		P07	P08	P09	Prt04	Q01
P07	Correlation de pearson	1	,886**	,846**	,960**	,917**
	Sig. (bilaterale)		,000	,000	,000	,000
	N	42	42	42	42	42
P08	Correlation de pearson	,886**	1	,848**	,961**	,965**
	Sig. (bilaterale)	,000		,000	,000	,000
	N	42	42	42	42	42
P09	Correlation de pearson	,846**	,848**	1	,935**	,915**
	Sig. (bilaterale)	,000	,000		,000	,000
	N	42	42	42	42	42
Prt04	Correlation de pearson	,960**	,961**	,935**	1	,979**
	Sig. (bilaterale)	,000	,000	,000		,000
	N	42	42	42	42	42
Q01	Correlation de pearson	,917**	,965**	,915**	,979**	1
	Sig. (bilaterale)	,000	,000	,000	,000	
	N	42	42	42	42	42

** . La correlation est significative au niveau 0.01 (bilateral).

Corrélations

/variables=p10 p11 p12 prt05 q01

/print=twotail nosig

/missing=pairwise.

Correlations

		P10	P11	P12	Prt05	Q01
P10	Correlation de pearson	1	,834**	,542**	,879**	,823**
	Sig. (bilaterale)		,000	,000	,000	,000
	N	42	42	42	42	42
P11	Correlation de pearson	,834**	1	,816**	,978**	,967**
	Sig. (bilaterale)	,000		,000	,000	,000
	N	42	42	42	42	42
P12	Correlation de pearson	,542**	,816**	1	,860**	,802**
	Sig. (bilaterale)	,000	,000		,000	,000
	N	42	42	42	42	42
Prt05	Correlation de pearson	,879**	,978**	,860**	1	,956**
	Sig. (bilaterale)	,000	,000	,000		,000
	N	42	42	42	42	42
Q01	Correlation de pearson	,823**	,967**	,802**	,956**	1
	Sig. (bilaterale)	,000	,000	,000	,000	
	N	42	42	42	42	42

** . La correlation est significative au niveau 0.01 (bilateral).

Correlations

/variables=p13 p14 p15 prt06 q01

/print=twotail nosig

/missing=pairwise.

[ensemble_de_donnees1] d:\farouk\spss 2025\rania\الاساسية.sav

ANNEXE

Exclus ^a	0	,0
Total	42	100,0

A. Suppression par liste basee sur toutes les variables de la procedure.

Statistiques de fiabilite

Alpha de cronbach	Nombre d'elements
,918	3

Reliability

```
/variables=p01 p02 p03 p04 p05 p06 p07 p08 p09 p10 p11 p12 p13 p14 p15 p16 p17 p18
/scale('q01') all
/model=alpha.
```

Fiabilite

[ensemble_de_donnees1] d:\farouk\spss 2025\rania\الاساسية.sav

Echelle : q01

Recapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	42	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	42	100,0

A. Suppression par liste basee sur toutes les variables de la procedure.

Statistiques de fiabilite

Alpha de cronbach	Nombre d'elements
,984	18

Reliability

```
/variables=p01 p02 p03 p04 p05 p06 p07 p08 p09 p10 p11 p12 p13 p14 p15 p16 p17 p18
/scale('q01') all
/model=split.
```

Fiabilite

[ensemble_de_donnees1] d:\farouk\spss 2025\rania\الاساسية.sav

Echelle : q01

Recapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	42	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	42	100,0

A. Suppression par liste basee sur toutes les variables de la procedure.

Statistiques de fiabilite

Alpha de cronbach	Partie 1	Valeur	,969
		Nombre d'elements	9 ^a
	Partie 2	Valeur	,967
		Nombre d'elements	9 ^b
Correlation entre les sous-echelles		Nombre total d'elements	18
			,983

ANNEXE

Coefficient de spearman-brown	Longueur egale	,992
	Longueur inegale	,992
Coefficient de guttman split-half		,992

A. Les elements sont : p01, p02, p03, p04, p05, p06, p07, p08, p09.

B. Les elements sont : p10, p11, p12, p13, p14, p15, p16, p17, p18.

Compute qr=(prt02+prt03+prt04+prt05+prt06)/5.

Execute.

Dataset activate ensemble_de_donnees1.

Save outfile='d:\farouk\spss 2025\rania\الاساسية.sav'
/compressed.

Dataset activate ensemble_de_donnees1.

Save outfile='d:\farouk\spss 2025\rania\الاساسية.sav'
/compressed.

Correlations

/variables=prt02 prt03 prt04 prt05 prt06 qm

/print=twotail nosig

/missing=pairwise.

Correlations

[ensemble_de_donnees1] d:\farouk\spss 2025\rania\الاساسية.sav

Correlations

	Prt02	Prt03	Prt04	Prt05	Prt06	Qm
Prt02 Correlation de pearson	1	,911**	,951**	,906**	,903**	,957**
Prt02 Sig. (bilaterale)		,000	,000	,000	,000	,000
Prt02 N	42	42	42	42	42	42
Prt03 Correlation de pearson	,911**	1	,920**	,890**	,977**	,911**
Prt03 Sig. (bilaterale)	,000		,000	,000	,000	,000
Prt03 N	42	42	42	42	42	42
Prt04 Correlation de pearson	,951**	,920**	1	,939**	,920**	,950**
Prt04 Sig. (bilaterale)	,000	,000		,000	,000	,000
Prt04 N	42	42	42	42	42	42
Prt05 Correlation de pearson	,906**	,890**	,939**	1	,881**	,924**
Prt05 Sig. (bilaterale)	,000	,000	,000		,000	,000
Prt05 N	42	42	42	42	42	42
Prt06 Correlation de pearson	,903**	,977**	,920**	,881**	1	,898**
Prt06 Sig. (bilaterale)	,000	,000	,000	,000		,000
Prt06 N	42	42	42	42	42	42
Qm Correlation de pearson	,957**	,911**	,950**	,924**	,898**	1
Qm Sig. (bilaterale)	,000	,000	,000	,000	,000	
Qm N	42	42	42	42	42	42

** . La correlation est significative au niveau 0.01 (bilateral).

Correlations

/variables=qr qm

/print=twotail nosig

/missing=pairwise.

Correlations

[ensemble_de_donnees1] d:\farouk\spss 2025\rania\الاساسية.sav

Correlations

	Qr	Qm
Qr Correlation de pearson	1	,960**
Qr Sig. (bilaterale)		,000

ANNEXE

	N	42	42
	Correlation de pearson	,960**	1
Qm	Sig. (bilaterale)	,000	
	N	42	42

** . La correlation est significative au niveau 0.01 (bilateral).

Regression

/missing listwise
 /statistics coeff outs r anova
 /criteria=pin(.05) pout(.10)
 /noorigin
 /dependent qm
 /method=enter qr
 /scatterplot=(*zpred ,*zresid)
 /residuals histogram(zresid) normprob(zresid).

Regression

[ensemble_de_donnees1] d:\farouk\spss 2025\rania\الاساسية.sav

Variables introduites/supprimees^a

Modele	Variables introduites	Variables supprimees	Methode
1	Qr ^b	.	Entree

A. Variable dependante : qm

B. Toutes variables requises saisis.

Recapitulatif des modeles^b

Modele	R	R-deux	R-deux ajuste	Erreur standard de l'estimation
1	,960 ^a	,922	,920	,24456

A. Valeurs predites : (constantes), qr

B. Variable dependante : qm

Anova^a

Modele		Somme des carres	Ddl	Moyenne des carres	D	Sig.
1	Regression	28,139	1	28,139	470,465	,000 ^b
	Residu	2,392	40	,060		
	Total	30,532	41			

A. Variable dependante : qm

B. Valeurs predites : (constantes), qr

Coefficients^a

Modele		Coefficients non standardises		Coefficients standardises	T	Sig.
		A	Erreur standard			
1	(constante)	,323	,188		1,723	,093
	Qr	,940	,043	,960	21,690	,000

A. Variable dependante : qm

Statistiques des residus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prevision	1,6396	5,0244	4,3095	,82845	42
Residu	-,64830	,58829	,00000	,24156	42

ANNEXE

Erreur prevision	-3,223	,863	,000	1,000	42
Erreur residu	-2,651	2,405	,000	,988	42

A. Variable dependante : qm

Diagrammes

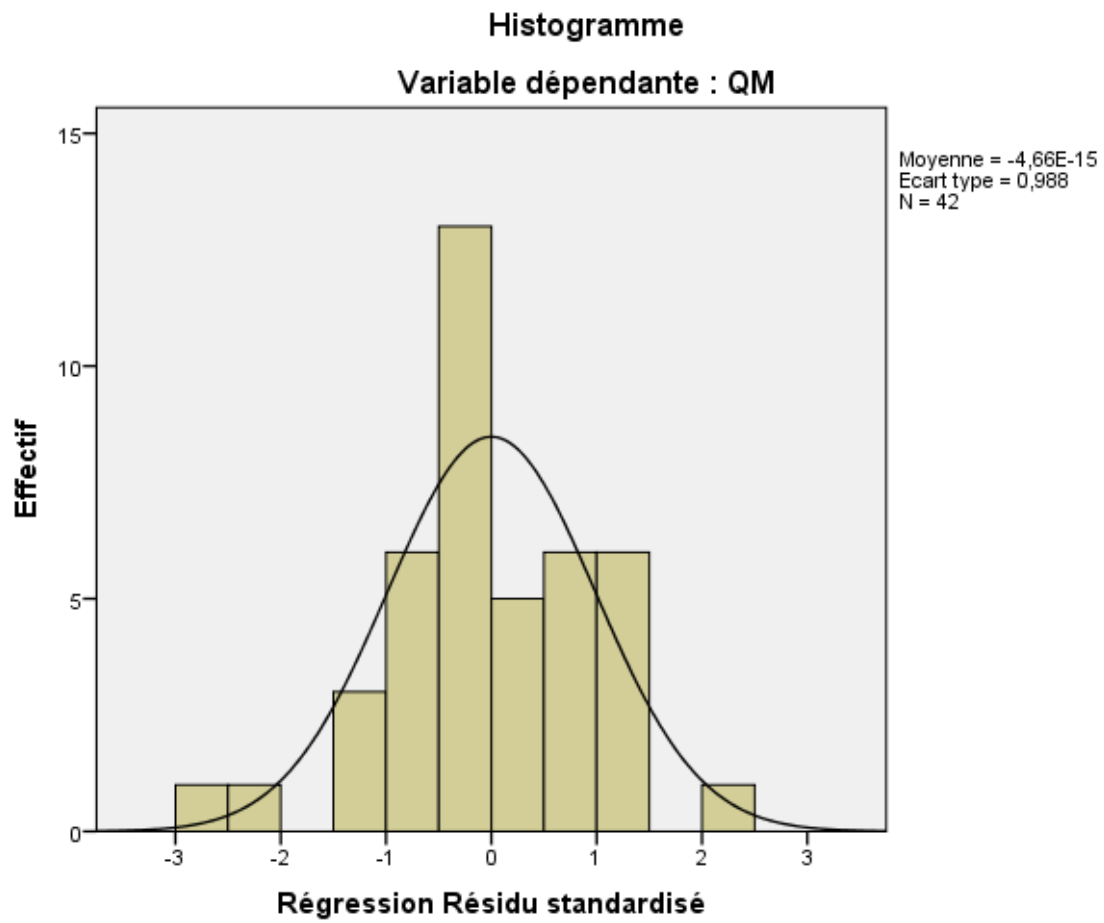
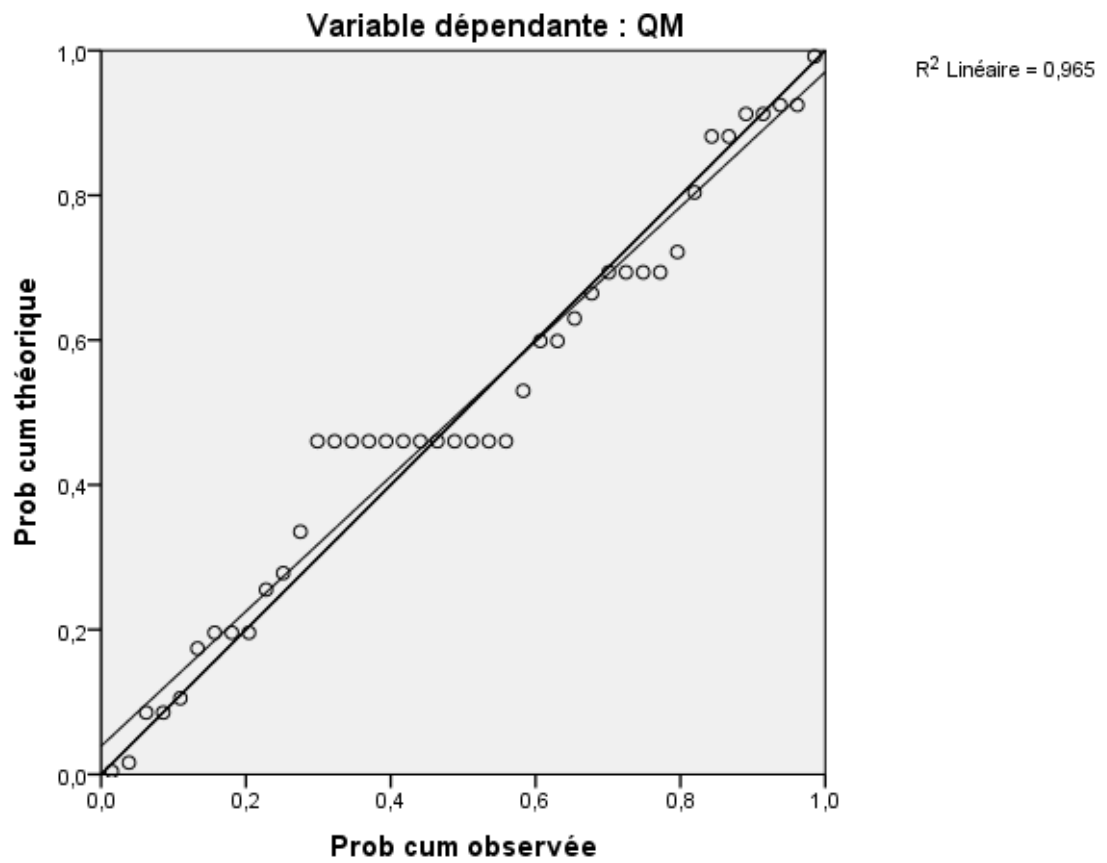
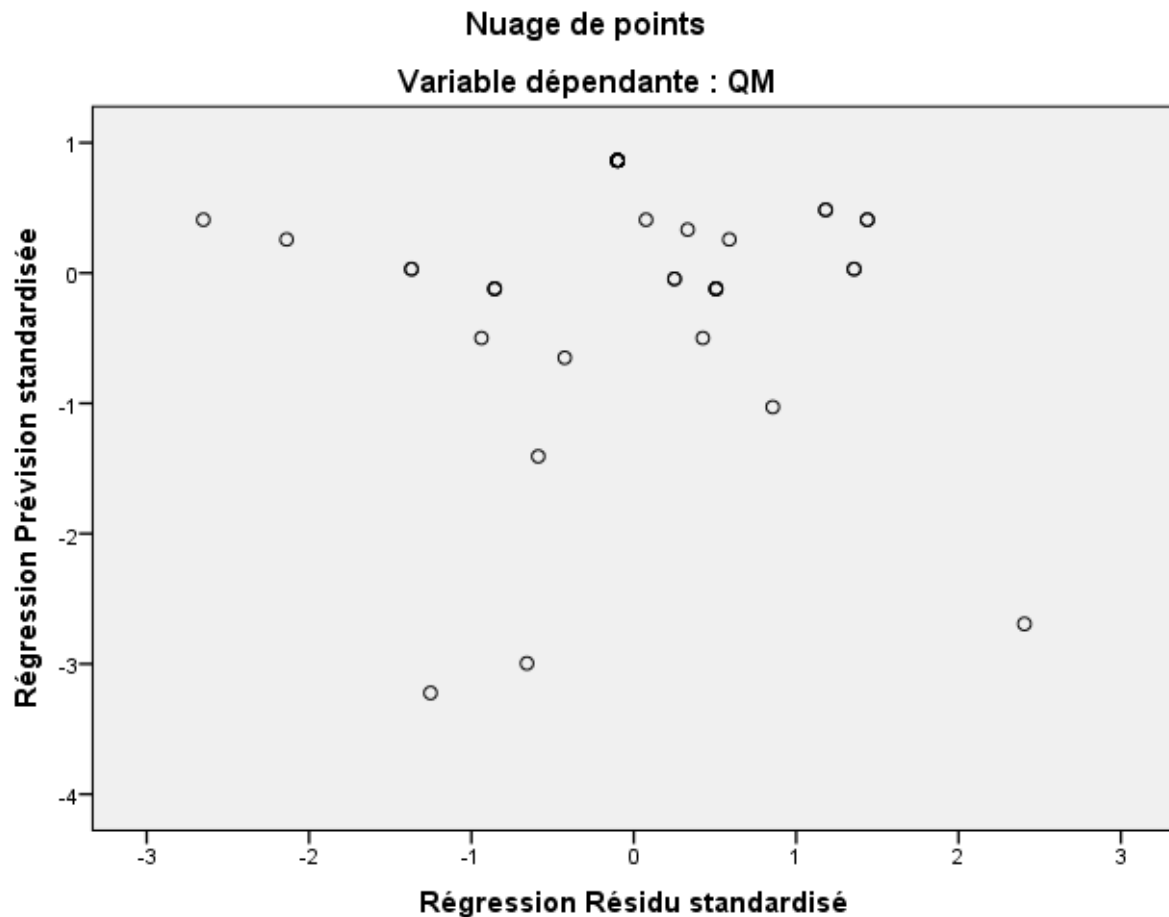


Diagramme gaussien P-P de régression de Résidu standardisé





Regression

```

/missing listwise
/statistics coeff outs r anova
/criteria=pin(.05) pout(.10)
/noorigin
/dependent qm
/method=enter qr
/scatterplot=(*zresid ,*zpred)
/residuals histogram(zresid) normprob(zresid).

```

Regression

[ensemble_de_donnes1] d:\farouk\spss 2025\rania\الاساسية.sav

Variables introduites/supprimees^a

Modele	Variables introduites	Variables supprimees	Methode
1	Q1 ^b	.	Entree

A. Variable dependante : qm

B. Toutes variables requises saisies.

Recapitulatif des modeles^b

Modele	R	R-deux	R-deux ajuste	Erreur standard de l'estimation
1	,960 ^a	,922	,920	,24456

ANNEXE

A. Valeurs predites : (constantes), qr

B. Variable dependante : qm

Anova^a

Modele	Somme des carres	Ddl	Moyenne des carres	D	Sig.
1 Regression	28,139	1	28,139	470,465	,000 ^b
Residu	2,392	40	,060		
Total	30,532	41			

A. Variable dependante : qm

B. Valeurs predites : (constantes), qr

Coefficients^a

Modele	Coefficients non standardises		Coefficients standardises	T	Sig.
	A	Erreur standard	Beta		
1 (constante)	,323	,188		1,723	,093
Qr	,940	,043	,960	21,690	,000

A. Variable dependante : qm

Statistiques des residus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prevision	1,6396	5,0244	4,3095	,82845	42
Residu	-,64830	,58829	,00000	,24156	42
Erreur prevision	-3,223	,863	,000	1,000	42
Erreur residu	-2,651	2,405	,000	,988	42

A. Variable dependante : qm

Diagrammes

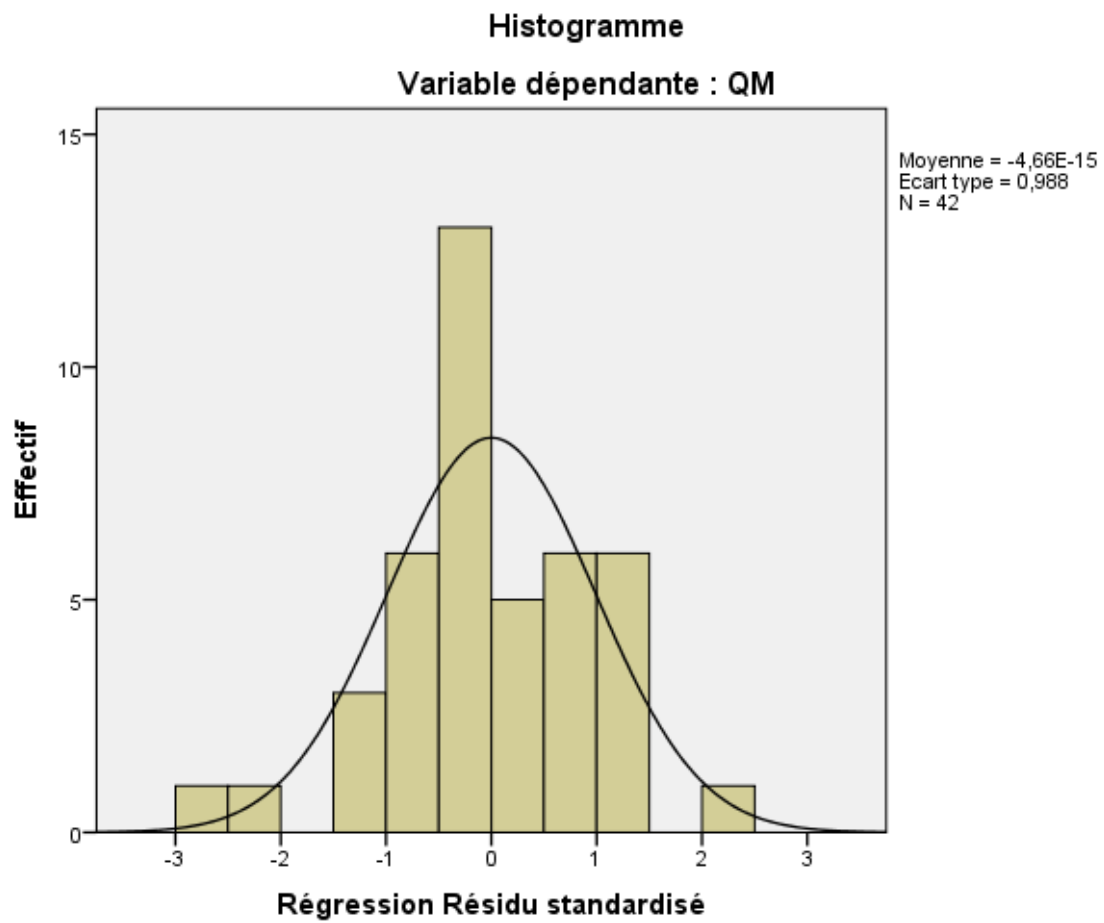


Diagramme gaussien P-P de régression de Résidu standardisé

