

**MEMOIRE DE MASTER**

**Présentation en vue de l'obtention d'un Master**

**Académique en spécialité :**

**« MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES »**

**L'IMPACT DE LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION  
SUR LA MOTIVATION DES EMPLOYES**

**CAS : Société des Ciments du HADJAR SOUD**

**Elaboré par :**

**KHAMARI khaoula**

Soutenu devant le jury composé de :

|                 |                  |
|-----------------|------------------|
| MOUSSAOUI Samia | <b>Président</b> |
| MEZAACHE Yazid  | <b>Encadrant</b> |
| MOHAMADI Nedjla | <b>Examineur</b> |

**Année Universitaire 2023/2024**



## ***RÉSUMÉ***

Les managers ont récemment commencé à s'intéresser à la motivation des travailleurs sous tous ses aspects, qu'il s'agisse de l'aspect psychologique ou social ou de la relation entre les travailleurs et le climat de travail, c'est-à-dire tous les facteurs qui renforcent l'engagement des travailleurs au travail, ils s'intéressent également à l'application de systèmes et de politiques salariales appropriés qui permettent aux travailleurs de fournir de meilleures performances dans leurs entreprises, c'est pourquoi ce travail a été mis en œuvre dans le but d'étudier l'impact de la politique de rémunération sur la motivation des employés. L'étude de problématique comment la politique salariale mise en place au sein de l'entreprise influence-t-elle la motivation au travail, a été menée à la Société des ciments du Hadjar Soud. Nous avons divisé notre travail en trois chapitres, le premier est la revue de la littérature et le cadre théorique du sujet suivi par le cadre méthodologique organisationnel et conclu par une étude quantitative pour explorer la relation entre la politique salariale et la motivation. Ont vue de parvenir a démontré les variations entre ces deux indicateurs, ainsi l'attractivité des talents nécessaire à l'organisation de travail et de même de l'amélioration de la qualité de vie au travail comme stratégie de développement de projet professionnel et commercial. Les résultats de l'étude confirmant l'importance d'une rémunération équitable et des incitations pour maintenir une main d'œuvre motivée .

**Mots-clés :** Salaire, politique salariale, motivation, développement des performances, attractivité des talents.

### **ABSTRACT :**

In order to be able to understand the performance of companies and institutions in the best way, both researchers and managers have developed the concept of work motivation because they realized that it is of great importance, and it is always focused on employees and the environment in which they work. Managers have recently begun to pay attention to the motivation of workers from all aspects, whether the interest is from the psychological or social aspect as well as the relationship between workers and the work climate, that is, all factors that strengthen the commitment of workers to work, and they also pay attention to applying appropriate remuneration systems and policies that enable workers to provide better performance in their companies, so this work was implemented for the purpose of studying the impact of remuneration policy on the motivation of workers. The problematic study of how the Remuneration policy implemented within the company influences work motivation was carried

out at Société des ciments du Hadjar Soud. The empirical study level was conducted at the Hdjar Soud Cement Corporation. We divided our work into three chapters, the first chapter is the literature review and the theoretical framework of the topic followed by the organizational methodological framework and finally a quantitative study to explore the relationship between remuneration policy and motivation. The aim is to demonstrate the variations between these two indicators, as well as the attractiveness of the talent required by the work organization and the improvement of quality of life at work as a strategy for developing professional and business projects. The results of the study confirm the importance of fair remuneration and incentives in maintaining a motivated workforce.

**Keywords:** Remuneration, Remuneration Policy, Motivation, performance development, talent attractiveness.

## الملخص :

حتى نتمكن من فهم أداء الشركات والمؤسسات بأفضل صورة، قام كل من الباحثون والمدراء بتطوير مفهوم تحفيز العمل لأنهم أيقنوا أن له أهمية بالغة، و يكون فيه دائما التركيز على الموظفين والبيئة التي يعملون فيها. وبدأ المدراء مؤخرا في الإهتمام بتحفيز العمال من كل الجوانب سواء كان الاهتمام من الجانب النفسي او الاجتماعي وكذلك العلاقة بين العمال ومناخ العمل، أي كل العوامل التي تقوي التزام العمال بالعمل، كما يولون اهتمامهم ايضا بتطبيق أنظمة وسياسات الأجور المناسبة التي تمكن العمال من تقديم أداء أفضل في شركاتهم، وعليه تم تنفيذ هذا العمل لغرض دراسة تأثير سياسة الأجور على التحفيز داخل المؤسسة. تم إجراء دراسة حول كيفية تأثير سياسة الأجور المطبقة في شركة حجار السود على التحفيز في العمل، حيث قمنا بتقسيم عملنا إلى ثلاث فصول، الاول يتمثل في مراجعة الأدبيات والاطار النظري للموضوع يليه الاطار المنهجي التنظيمي ختاماً بدراسة كمية لإستكشاف العلاقة بين كل من سياسة الأجور والتحفيز . وهدفت الدراسة إلى إظهار الاختلافات بين هذين المؤشرين وكذلك جذب المواهب المطلوبة من قبل منظمة العمل وتحسين جودة الحياة في العمل كاستراتيجية لتطوير المشاريع المهنية والتجارية. تؤكد نتائج الدراسة على أهمية الأجور والحوافز العادلة في الحفاظ على قوة عاملة متحمسة.

**الكلمات المفتاحية :** أجر، سياسة الأجور، تحفيز ، تطوير الأداء، جذب المواهب.

## *REMERCIEMENTS*

*Je tiens également à exprimer mes sincères remerciements à Dieu, le Tout-Puissant, de m'avoir donné la force et surtout la santé nécessaire pour réaliser ce travail.*

*Je remercie également mon encadrant, Monsieur Mezaache YAZID, pour sa généreuse disponibilité, son professionnalisme, sa supervision et ses conseils judicieux pour accomplir ce mémoire.*

*Je souhaite également remercier Mr Bedjaoui LAMINE, Mr Ayad IBRAHIM et Mr Mekita BADRI qui m'ont accompagné au sein de l'entreprise HADJAR-SOUD pendant la période de stage.*

*Mes vifs remerciements vont à mes chers parents, ma mère Fadila, mon père Mohamed qui ont toujours été à mes côtés, qui m'ont donné le courage de mener à bien ce travail de recherche.*

*Je remercie aussi mon frère Muslim, ma sœur Chaima et son nouveau-né Noah, ainsi qu'à tous les membres de ma famille pour leur aide et leur soutien.*

*Je termine en exprimant ma gratitude envers mes chers Amis, chacun et chacune étant nommé. Je les remercie sincèrement pour leur soutien, leurs conseils et leur amour constants.*

## TABLE DES MATIERES

|  |      |
|--|------|
| <b>RÉSUMÉ</b> .....  | I    |
| <b>REMERCIEMENTS</b> .....   | III  |
| <b>TABLE DES MATIERES</b> .....  | IV   |
| <b>LISTE DES TABLEAUX</b> .....  | X    |
| <b>LISTE DES FIGURES</b> .....   | XII  |
| <b>LISTE DES ABREVIATIONS, SIGLES, ET ACRONYMES</b> .....                                  | XIII |
| <b>INTRODUCTION GENERALE</b> .....   | B    |
| 1 L'intérêt de recherche : .....   | 2    |
| 2 Les motifs du choix du thème : .....   | 3    |
| 3 Les Difficultés rencontrées : .....  | 3    |
| 4 Les limites spatiales et temporelles de l'étude : .....                                  | 3    |
| 5 La problématique et questions de la recherche : .....                                    | 4    |
| 6 Justification du plan : .....  | 5    |
| <b>CHAPITRE 01 : CADRE THÉORIQUE</b> .....   | 2    |
| <b>Section 01 : Revue de la Littérature</b> .....  | 7    |
| 1 Historique du concept de rémunération : .....  | 7    |
| 2 L'évolution des politiques de rémunération est un acte de management stratégique : ..... | 8    |
| 2.1 Du salaire fixe, immédiat et collectif : .....   | 8    |
| 2.2 À la rémunération individualisée, variable et différée : .....                         | 8    |
| 3 La rémunération à travers la législation Algérienne : .....                              | 9    |
| 4 Les études antérieures : .....   | 9    |
| 4.1 L'étude de Abowd et autres (2018).....   | 9    |
| 4.2 L'étude de Benoît Pigé (2019).....   | 10   |
| 4.3 L'étude de M.Hechiche .....  | 10   |
| 4.4 L'étude de bruno Sane et autre (1998).....   | 11   |
| 4.5 L'étude de Ceci-Renaud (2012).....   | 11   |

|  |           |
|--|-----------|
| 4.6 L'étude de Forest et autres (2008) .....                               | 12        |
| 4.7 L'étude de Maugeri (2013).....   | 12        |
| 4.8 L'étude de Roussel (2000).....   | 12        |
| 4.9 L'étude de Samia selhami et autre .....                                | 13        |
| 4.10 L'étude de Ouarzene Thanina et autre (2021) .....                     | 14        |
| <b>Section 02 : Cadre conceptuel.....</b>                                  | <b>15</b> |
| 1 La politique de rémunération : .....                                     | 15        |
| 1.1 Définition de La politique de rémunération : .....                     | 15        |
| 1.2 Le rigime juridique de la Rémunération du Travail :.....               | 15        |
| 1.2.1 Détermination du Salaire : .....                                     | 15        |
| 1.2.2 Définition du salaire : .....  | 16        |
| 1.2.3 L'intérêt de la détermination du salaire :.....                      | 16        |
| 1.2.4 Définition de la notion de salaire :.....                            | 17        |
| 1.2.5 Terminologie utilisée et définition : .....                          | 17        |
| 1.3 Les composantes de la rémunération : .....                             | 17        |
| 1.3.1 Le salaire direct : .....  | 17        |
| 1.3.2 Les avantages divers : .....   | 17        |
| 1.4 Les objectifs et les contraintes des politiques de rémunération :..... | 18        |
| 1.4.1 Les objectifs : .....  | 18        |
| 1.4.2 Les contraintes.....   | 19        |
| 1.5 Les caractéristiques de système de rémunération : .....                | 20        |
| 1.5.1 L'équilibre financier .....  | 20        |
| 1.5.2 L'équilibre externe.....   | 20        |
| 1.5.3 L'équilibre interne .....  | 21        |
| 1.6 Les différents systèmes de rémunération : . .....                      | 21        |
| 1.6.1 Le salaire fixe : .....  | 21        |
| 1.6.2 Le salaire individualisé : .....                                     | 21        |

|  |           |
|--|-----------|
| 1.6.3 Le salaire lié aux résultats de l'entreprise : .....                               | 22        |
| 1.7 Les qualités d'un bon système de rémunération : .....                                | 22        |
| 2 La motivation au travail : .....   | 24        |
| 2.1 Comprendre la notion de la motivation au travail : .....                             | 24        |
| 2.2 Les théories de la motivation : .....  | 24        |
| 2.2.1 la théorie des besoins de MASLOW : .....   | 24        |
| 2.2.2 La théorie ERD de C. Alderfer (1969) : .....                                       | 26        |
| 2.2.3 Théorie bi-factorielle d'Herzberg : .....  | 26        |
| 2.2.4 Théories des attentes ou expectation de VROOM (1964) : .....                       | 26        |
| 2.2.5 Théories de l'équité de John Stacey .....  | 27        |
| 2.2.6 Théories de la fixation des objectifs de E. Locke (1968) .....                     | 27        |
| 2.3 Les types de la motivation : .....   | 27        |
| 2.3.1 La motivation intrinsèque : .....  | 28        |
| 2.3.2 la motivation extrinsèque : .....  | 28        |
| 2.3.3 L'amotivation : .....  | 28        |
| 2.4 Les facteurs de la motivation : .....  | 28        |
| 2.4.1 Les facteurs internes de la motivation : .....                                     | 28        |
| 2.4.2 Les facteurs externes de la motivation : .....                                     | 28        |
| 2.5 les leviers de la motivation : .....   | 29        |
| 3 L'influence de la politique de rémunération sur la motivation des travailleurs : ..... | 30        |
| 3.1 Facteur 01 : la rémunération moyenne de motivation.....                              | 30        |
| 3.2 Facteur 02 : La motivation par la réglementation. ....                               | 30        |
| 3.2.1 Conditions de rémunération directe : .....   | 31        |
| 3.2.2 Conditions de rémunération indirecte : .....                                       | 31        |
| <b>CHAPITRE 02 : CADRE ETHODOLOGIQUE ET ORGANISATIONNEL .....</b>                        | <b>29</b> |
| <b>Section 1 : la démarche méthodologique et choix de la méthode .....</b>               | <b>34</b> |
| 1 la posture épistémologique : .....   | 34        |

|  |           |
|--|-----------|
| 2 L'approche méthodologique .....                                | 34        |
| 3 Les outils de collecte des données .....                       | 35        |
| 3.1 Le questionnaire : .....                                     | 35        |
| 3.1.1 La structure du questionnaire : .....                      | 35        |
| 3.1.2 La fiabilité et la distribution du questionnaire : .....   | 36        |
| 3.2 La documentation utilisée : .....                            | 37        |
| 4 L'échantillon de l'étude : .....                               | 38        |
| 5 L'analyse des données : .....                                  | 38        |
| <b>Section 02 : Cadre Organisationnel.....</b>                   | <b>39</b> |
| 1 Présentation de SCHS : .....                                   | 39        |
| 1.1 Domaine d'activité : .....                                   | 39        |
| 1.2 Perspective stratégique : .....                              | 39        |
| 2 L'Organigramme de l'entreprise : .....                         | 41        |
| 3 Condition De Travail : .....                                   | 46        |
| 4 Procédé De Fabrication Des Ciments : .....                     | 46        |
| 4.1 Zone cru : .....   | 49        |
| 4.2 Zone cuisson : .....   | 49        |
| 4.3 Zone ciment : .....  | 50        |
| 4.4 Zone d'expédition : .....                                    | 51        |
| 5 La prise d'Etat des lieux : .....                              | 51        |
| 5.1 La Politique De Remuneration De Schs : .....                 | 51        |
| 5.2 Un Systeme De Remuneration Ideal Doit : .....                | 52        |
| 5.3 Documents De Référence Concernant La Rémunération : .....    | 52        |
| 5.3.1 Loi 90/11 : .....  | 52        |
| 5.3.2 Convention Collective de l'Entreprise : .....              | 53        |
| 5.3.3 Règlement Intérieur : .....                                | 53        |
| 5.4 LE RIGIME INDEMNITAIRE APPLIQUE AU NIVEAU DE LA SCHS : ..... | 53        |

|  |           |
|--|-----------|
| 5.4.1 Salaire de poste cotisables et imposables :.....   | 53        |
| 5.4.2 Primes et indemnités non cotisables et imposables : .....  | 54        |
| 5.4.3 Primes non cotisables et non imposables : .....  | 55        |
| 6 Les paramètres humains de l'entreprise : .....   | 56        |
| 6.1 La structure des effectifs : .....   | 56        |
| 6.2 Charges du personnel au 31/12/2022 :.....  | 62        |
| 6.3 Absentéisme au 31/12/2022 : .....  | 63        |
| 7 Les paramètres financiers de l'entreprise : .....  | 63        |
| 7.1 L'évolution de la production des 03 dernières années :.....  | 63        |
| 7.2 Chiffre d'affaires de l'entreprise et sa stabilité dans le marché :.....                                   | 64        |
| 7.3 L'évolution de la masse salariale :.....   | 64        |
| 7.4 L'évolution de L'excédent brut d'exploitation :.....   | 65        |
| 7.5 Le rapport entre masse salariale et chiffre d'affaires :.....  | 65        |
| 7.6 Le rapport entre masse salariale et valeur ajoutée : .....   | 66        |
| 7.7 La Grille de salaire appliqué en entreprise : .....  | 66        |
| <b>CHAPITRE 03 : LA PRESENTATION ET LA DISCUSSION DES RESULTATS .....</b>                                      | <b>63</b> |
| 1 Présentation et interprétation des résultats du questionnaire : .....  | 70        |
| 1.1 Visualiser et analyser les résultats de l'axe données personnelles :.....                                  | 70        |
| 1.1.1 Répartition de l'échantillon selon la variable genre :.....  | 70        |
| 1.1.2 Répartition de l'échantillon selon la variable âge:.....   | 71        |
| 1.1.3 Répartition de l'échantillon selon la variable catégorie d'emploi : .....                                | 72        |
| 1.1.4 Répartition de l'échantillon selon la variable expérience professionnelle : .....                        | 73        |
| 1.2 Afficher et analyser les résultats des axes politique salariale et la motivation : .....                   | 74        |
| 1.2.1 Afficher et analyser les résultats de dimension politique salariale.....                                 | 74        |
| 1.2.2 Afficher et analyser les résultats de dimension motivation : .....                                       | 75        |
| 1.3 Afficher et analyser les résultats des axes L'influence de la politique salariale sur la motivation: ..... | 76        |

|  |           |
|--|-----------|
| 2 Validation des hypothèses de recherche : .....                               | 77        |
| 2.1 Vérifier l'hypothèse générale : .....                                      | 77        |
| 2.2 Vérification de la première hypothèse partielle : .....                    | 78        |
| 2.3 Vérification de la deuxième hypothèse partielle : .....                    | 79        |
| 2.4 Vérification de la troisième hypothèse partielle : .....                   | 81        |
| 3 Discussion des résultats : .....   | 82        |
| 4 La valeur ajoutée de notre étude par rapport au revue de littérature : ..... | 79        |
| 5 Les Suggestions : .....  | 80        |
| 5.1 Augmentation des Primes de Rendement Individuel (PRI) : .....              | 80        |
| 5.2 Adaptation aux Exigences du Marché : .....                                 | 80        |
| 5.3 Politique de Prix du Ciment : .....  | 80        |
| 5.4 Diversification des Critères de Performance : .....                        | 80        |
| 5.5 Amélioration de la Transparence : .....                                    | 80        |
| <b>CONCLUSION GENERALE.....</b>  | <b>83</b> |
| <b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>  | <b>91</b> |
| <b>ANNEXE.....</b>   | <b>95</b> |

## LISTE DES TABLEAUX

|   |    |
|---|----|
| <b>Tableau 2. 1:</b> Coefficient de fiabilité des axes du questionnaire (alpha de Cronbach) .....   | 36 |
| <b>Tableau 2. 2:</b> Coefficients de distribution normale pour le test KOLMOGOROV-SMIRNOV   | 37 |
| <b>Tableau 2. 3:</b> Informations principales sur SCHS .....  | 40 |
| <b>Tableau 2. 4:</b> Comparatif de l'effectif 4 eme t 2022 par rapport au 4eme t 2021.....  | 57 |
| <b>Tableau 2. 5 :</b> Répartition des Employés par Catégorie et Taux de Représentation.....   | 57 |
| <b>Tableau 2. 6:</b> l'évolution de l'effectif par catégories socioprofessionnelles 2022 .....  | 58 |
| <b>Tableau 2. 7:</b> Répartition de l'effectif par groupe d'âge au 31/12/2022 .....   | 59 |
| <b>Tableau 2. 8:</b> Répartition de l'effectif par ancienneté au 31/12/2022.....  | 60 |
| <b>Tableau 2. 9:</b> Charges du personnel au 31/12/2022 .....   | 62 |
| <b>Tableau 2. 10:</b> Absentéisme au 31/12/2022.....  | 63 |
| <b>Tableau 2. 11 :</b> l'évolution de la production des 03 dernières années (2021, 2022 et 2023) .  | 63 |
| <b>Tableau 2. 12:</b> l'évolution de Chiffre d'affaire de l'entreprise des 03 dernières années (2021, 2022 et 2023).....                                  | 64 |
| <b>Tableau 2. 13:</b> L'évolution de la masse salariale .....   | 64 |
| <b>Tableau 2. 14:</b> L'évolution de l'excédent brut d'exploitation (EBE) .....   | 65 |
| <b>Tableau 2. 15 :</b> Le rapport entre masse salariale et chiffre d'affaire.....   | 65 |
| <b>Tableau 2. 16:</b> Le rapport entre masse salariale et valeur ajoutée .....  | 66 |
| <br>  |    |
| <b>Tableau 3. 1:</b> Montre la répartition de l'échantillon selon la variable genre .....   | 70 |
| <b>Tableau 3. 2:</b> Montre la répartition de l'échantillon selon la variable d'âge .....   | 71 |
| <b>Tableau 3. 3:</b> Présente la répartition de l'échantillon selon la variable de catégorie d'emploi   | 72 |
| <b>Tableau 3. 4:</b> Montre la répartition en pourcentage de l'échantillon selon la variable de .....   | 72 |
| <b>Tableau 3. 5:</b> Présente la répartition de l'échantillon selon la variable expérience professionnelle .....  | 73 |
| <b>Tableau 3. 6:</b> Présente Moyennes pondérées sur une échelle de Likert à cinq points .....  | 74 |
| <b>Tableau 3. 7:</b> Présente l'Affichage et l'analyse des résultats de dimension politique salariale   | 74 |
| <b>Tableau 3. 8:</b> Présente l'Affichage et l'analyse des résultats de dimension motivation .....  | 75 |
| <b>Tableau 3. 9:</b> Présente l'Affichage et l'analyse des résultats des axes L'influence de la politique salariale sur la motivation .....               | 76 |
| <b>Tableau 3. 10:</b> Présente les résultats d'une régression linéaire simple de l'affecte de la politique salariale sur la motivation des salariés ..... | 77 |

|   |    |
|---|----|
| <b>Tableau 3. 11:</b> Présente les résultats d'une régression linéaire simple la Politique salariale sur les facteurs de motivation .....                             | 78 |
| <b>Tableau 3. 12:</b> Présente les résultats d'une régression linéaire simple de la politique salariale compétitive sur la motivation individuelle et collective..... | 80 |
| <b>Tableau 3. 13:</b> Présente les résultats d'une régression linéaire simple de la satisfaction vis-à-vis de la grille de rémunération .....                         | 81 |

## ***LISTE DES FIGURES***

|  |    |
|--|----|
| <b>Figure 1. 1 :</b> Les trois principes fondamentaux d'une politique de rémunération. ....                                  | 19 |
| <b>Figure 1. 2:</b> la pyramide de la hiérarchie des besoins de MASLOW .....   | 25 |
| <br>   |    |
| <b>Figure 2. 1:</b> l'organigramme de la SCHS .....  | 41 |
| <b>Figure 2. 2:</b> Procédé de Fabrication du ciment .....   | 48 |
| <b>Figure 2. 3:</b> répartition personnel par socio- professionnelle Année 2022.....   | 58 |
| <b>Figure 2. 4:</b> Répartition du personnel par catégorie collective année 2022.....  | 59 |
| <b>Figure 2. 5:</b> Pyramide des groupes d'âges au 1er T 2022 .....  | 60 |
| <b>Figure 2. 6:</b> Pyramide d'ancienneté jusqu'au année 2022 .....  | 61 |
| <br>   |    |
| <b>Figure 3. 1:</b> Montre la répartition en pourcentage de l'échantillon selon la variable de genre 70                      |    |
| <b>Figure 3. 2:</b> Montre la répartition en pourcentage de l'échantillon en fonction de la variable d'âge .....             | 71 |
| <b>Figure 3. 4:</b> Montre la répartition en pourcentage de l'échantillon selon la variable expérience professionnelle ..... | 73 |

## ***LISTE DES ABREVIATIONS, SIGLES, ET ACRONYMES***

| <b>Abréviation</b> | <b>Significations</b>  |
|--------------------|--|
| <b>GRH</b>         | Gestion des ressources humaines .                                      |
| <b>DRH</b>         | Direction des ressources humaines.                                     |
| <b>SNMG</b>        | Salaire national Minimum Garanti .                                     |
| <b>INSEE</b>       | Institut National de la Statistique et des Études Économiques          |
| <b>SOPI</b>        | Pâtes alimentaires et couscous MAMA.                                   |
| <b>TAD</b>         | Théorie de l'autodétermination.  |
| <b>OPGI</b>        | Office de promotion et de gestion immobilière.                         |
| <b>IRG</b>         | Impôt sur le Revenu Global.  |
| <b>PEE</b>         | Plan d'épargne entreprise.   |
| <b>ERD</b>         | Les besoins d'existence, rapport sociaux et de développement personnel |
| <b>SNDL</b>        | Le système national de documentation en ligne.                         |
| <b>SPSS</b>        | Statistical Package for the Social Sciences.                           |
| <b>EBE</b>         | Excédent brut d'exploitation   |
| <b>ERCE</b>        | Entreprise régionale du ciment de l'est.                               |
| <b>GICA</b>        | Groupe Industriel des Ciments d'Algérie.                               |
| <b>SCHS</b>        | Société des ciments du Hadjar-Soud.                                    |
| <b>CLE</b>         | Société étrangère (France)   |
| <b>TCO</b>         | Tableau comparatif des offres.   |
| <b>MQE</b>         | Mesure de la qualité de l'environnement.                               |
| <b>IEP</b>         | Indemnité d'Expérience Professionnelle                                 |
| <b>IFSP</b>        | Indemnité Forfaitaire de Service Permanent                             |
| <b>ITP</b>         | Indemnité de Travail Posté   |
| <b>PRI</b>         | Prime de rendement individuelle  |
| <b>PRC</b>         | Prime de rendement collectif   |
| <b>ICA</b>         | Indemnité de Congé Annuel  |
| <b>IFAV</b>        | Indemnité de Fonction d'Ancienneté et de Valorisation                  |
| <b>ICAF</b>        | Indemnité Complémentaire des Allocations Familiales                    |

# ***INTRODUCTION GENERALE***

## **INTRODUCTION GENERALE :**

L'évolution de la gestion des ressources humaines (GRH) a été marquée par des transformations significatives au fil des décennies. Initialement perçue comme une fonction administrative axée sur la gestion des contrats de travail et la conformité légale, la GRH a progressivement évolué pour devenir une discipline stratégique, essentielle à la performance globale des entreprises. Au début du XXe siècle, les gestionnaires se concentraient principalement sur les aspects opérationnels du travail. Cependant, avec les bouleversements économiques et sociaux des années 1970 et 1980, les entreprises ont commencé à reconnaître l'importance de l'optimisation du potentiel humain comme un levier fondamental pour l'atteinte de leurs objectifs stratégiques.

Le capital humain est désormais considéré comme l'atout le plus précieux d'une entreprise. Les employés, par leur savoir-faire, leur engagement et leur créativité, contribuent directement à la compétitivité et à la capacité d'innovation de l'organisation. Une gestion efficace du capital humain implique non seulement l'acquisition des talents nécessaires, mais aussi leur développement continu, leur motivation et leur fidélisation. Les entreprises modernes investissent massivement dans la formation et le développement personnel de leurs employés, reconnaissant que ces investissements se traduisent par une productivité accrue, une meilleure satisfaction des clients et une innovation continue. De plus, une forte culture d'entreprise et un environnement de travail positif sont devenus des éléments clés pour attirer et retenir les meilleurs talents.

La politique de rémunération est un élément central de la GRH. Elle englobe non seulement les salaires de base, mais aussi les primes, les avantages sociaux, les incitations à long terme et autres formes de reconnaissance financière. Une politique de rémunération bien conçue doit être équitable, compétitive et alignée sur les objectifs stratégiques de l'entreprise. Elle doit également tenir compte des performances individuelles et collectives, et être perçue comme juste par les employés. La rémunération ne se limite pas à un simple échange financier, mais représente une forme de reconnaissance de la valeur apportée par les employés à l'organisation. Ainsi, une politique salariale efficace doit également promouvoir l'équité interne comparaison des salaires et l'équité externe.

## INTRODUCTION GNERALE

---

La motivation des employés est un autre aspect essentiel de la GRH. La motivation peut être définie comme l'ensemble des forces internes et externes qui incitent une personne à agir de manière à atteindre des objectifs spécifiques. Une politique de rémunération adéquate joue un rôle essentiel dans la motivation des employés. En offrant des incitations appropriées et en reconnaissant les efforts et les succès, les entreprises peuvent encourager leurs employés à s'investir pleinement dans leurs tâches et à s'efforcer de réaliser des performances élevées. Les théories de la motivation, telles que la théorie des besoins de Maslow, la théorie des deux facteurs de Herzberg et la théorie de l'équité d'Adams, mettent en évidence l'importance de facteurs tels que la reconnaissance, l'accomplissement, la responsabilité et les opportunités de croissance personnelle. Motiver les employés à travers les salaires et la rémunération est une stratégie efficace pour améliorer la performance et l'engagement au travail. Une rémunération compétitive permet non seulement d'attirer des talents de qualité, mais aussi de les retenir. Les entreprises peuvent mettre en place des systèmes de rémunération variables basés sur la performance pour récompenser les réalisations exceptionnelles. Les bénéfices annexes tels que les protections assurantielles complémentaires participent, les plans de retraite et les congés payés, sont également des éléments importants qui contribuent à la satisfaction globale des employés. En intégrant ces divers éléments dans une politique de rémunération globale, les entreprises peuvent créer un environnement de travail motivant où les employés se sentent valorisés et engagés.

C'est pour cette raison que nous avons choisi la Société des Ciments du Hadjar Soud pour mener notre étude. En analysant Le lien existant entre la politique salariale et la motivation des employés au sein de cette entreprise spécifique, nous espérons identifier des pratiques efficaces et proposer des suggestions concrètes pour améliorer la GRH.

### **1 L'intérêt de recherche :**

**Objectif documentaire :** L'objectif est d'enrichir les ressources de la bibliothèque de l'école nationale supérieure de management et de partager les connaissances et les nos expériences vécus au niveau de cette entreprise avec les étudiants.

**Objectif scientifique :** consiste à mettre en valeur les concepts et les outils théoriques que nous avons appris pendant notre cursus de master en management des ressources humaine afin de construire une logique de raisonnement dans la présentation et la construction des

phénomènes lié au rôle et l'impact de la politique de rémunération du travail dans le développement de l'engagement des employés d'arrière le plan des objectifs de l'entreprise.

**Objectif managérial :** Il s'agit d'approfondir nos connaissances au sujet de la gestion des carrières et des compétences, en particulier dans la gestion de la paie. Il vise également à identifier les éléments de rémunération ayant le plus d'impact sur la motivation des salariés.

### **2 Les motifs du choix du thème :**

- La rémunération est un levier majeur de motivation pour les employés.
- La spécificité du cas de la Société des Ciments du Hadjar Soud offre une opportunité d'analyse locale pertinente.
- L'importance pratique du thème pour l'amélioration de la performance et de la compétitivité des entreprises.

### **3 Les Difficultés rencontrées :**

- Accès limité aux données sur la politique de rémunération de l'entreprise par ce que ce genre de l'information est classé confidentielles.
- Les réticences des employés à divulguer des informations sensibles sur leur rémunération et leur motivation, par crainte d'être sanctionné.
- La peur des employés de répondre au questionnaire en raison de la méfiance envers la confidentialité des réponses, a défaut que leurs réponses puissent être utilisées contre eux par la DRH ou d'autres responsables de l'entreprise.

### **4 Les limites spatiales et temporelles de l'étude :**

- **Les limites spatiales :**

- L'étude se concentre spécifiquement sur la Société des Ciments du Hadjar Soud, limitant ainsi la généralisation des résultats à d'autres entreprises ou contextes.
- Les conclusions de l'étude peuvent être influencées par les particularités de l'organisation, de sa culture d'entreprise et de son environnement économique local.

- **Les limites temporelles :**

- La période d'étude s'étend sur trois mois, du 25 février au 25 mai 2024.
- Cette période limitée peut restreindre la capacité à observer les effets à long terme des politiques de rémunération sur la motivation des employés.
- L'utilisation d'un questionnaire pendant cette période détermine le type de données collectées et peut exclure les variations saisonnières ou les événements spécifiques qui pourraient influencer les réponses des employés.

### 5 La problématique et questions de la recherche :

La problématique que nous examinerons au cours de cette étude est la suivante : **Comment la politique salariale mise en place au sein de l'entreprise Hadjar Soud influence-t-elle la motivation au travail ?**

Pour mieux cerner cette problématique, nous avons décidé de la subdiviser en sous-questions comme suit :

**Sous-question 01 :** Quels sont les indicateurs de performance utilisés par Hadjar Soud pour évaluer l'impact de sa politique salariale sur la motivation des salariés ?

**Sous-question 02 :** Comment les salariés de différents niveaux hiérarchiques chez Hadjar Soud perçoivent-ils l'équité salariale et comment cela influence-t-il leur motivation et leur performance ?

**Sous-question 03 :** Quel est le lien entre la clarté des critères de rémunération chez l'entreprise et la motivation des salariés à atteindre leurs objectifs professionnels ?

Pour aborder notre problématique, nous avons établi les hypothèses suivantes comme point de départ :

- **Hypothèse 01 :** Une politique salariale efficace et équitable au sein d'une entreprise est susceptible d'augmenter les facteurs de motivation chez les salariés, ce qui, à son tour, devrait avoir un impact positif sur leur performance au travail.

- **Hypothèse 02 :** Une politique salariale compétitive et alignée sur les performances individuelles des salariés chez Hadjar Soud est associée à une double motivation individuelle et collective accrue, de la part des employés.
- **Hypothèse 03 :** La satisfaction des salariés vis-à-vis de la grille de rémunération et du package d'avantages sociaux chez l'entreprise est corrélée à une meilleure performance au travail.

### 6 Justification du plan :

Pour répondre aux questions posées, notre mémoire est structuré en trois chapitres distincts. Le premier aborde la revue de littérature et le cadre conceptuel. Dans la revue de littérature, nous examinons les recherches antérieures sur notre sujet, tandis que le cadre conceptuel se divise en deux parties : la rémunération et la motivation.

Le deuxième chapitre détaille la méthodologie de la recherche, incluant les outils de collecte des données, la conception du questionnaire, la sélection de l'échantillon, ainsi que la présentation du contexte organisationnel.

Enfin, le troisième et dernier chapitre se concentre sur la présentation et la discussion des résultats. La conclusion générale récapitule les principaux résultats, souligne les limites de notre étude, et propose des axes d'amélioration pour de futures recherches.

# ***CHAPITRE 01 : CADRE THEORIQUE***

## **CHAPITRE 01 : CADRE THÉORIQUE**

---

### **Introduction du chapitre :**

Dans ce premier chapitre, nous allons examiner la revue de littérature sur notre sujet de recherche, ainsi que définir le cadre conceptuel des deux principaux éléments étudiés, à savoir la politique de rémunération et la motivation. Ces deux notions sont au cœur de notre étude.

La revue de littérature offre un aperçu des sources examinées dans le domaine de recherche spécifique, tout en situant notre étude dans un contexte plus large de recherche académique. (El-Amin, 2021, p. 6)

Nous avons réalisé cette revue après avoir examiné de multiples travaux scientifiques pertinents à notre domaine d'intérêt.

### **Section 01 : Revue de la Littérature**

#### **1 Historique du concept de rémunération :**

Historiquement, le salaire a été initialement considéré comme un élément de coût, regroupant l'ensemble des dépenses liées à la rémunération des travailleurs. Avant la Première Guerre mondiale, la fixation des salaires était principalement dictée par les lois de l'offre et de la demande dans les pays industrialisés. Cependant, en raison des crises économiques et de l'émergence des syndicats, une politique salariale plus complexe, prenant en compte divers objectifs, est devenue nécessaire. Parmi ces objectifs, on peut citer notamment :

- ✚ L'identification et la classification des différents éléments constitutifs de la rémunération.
- ✚ La prise en compte des choix prioritaires dans une politique de rémunération.
- ✚ L'établissement et l'utilisation de critères pertinents pour guider les décisions concernant les composantes de la rémunération.

Pendant les Trente Glorieuses, caractérisées par une forte croissance économique et des bénéfices en hausse (grâce à la production de masse), les augmentations générales étaient courantes. Cependant, cette approche présentait des lacunes, notamment en ce qui concerne la motivation des employés. La rémunération se basait principalement sur le nombre d'heures travaillées, alors que le travail englobe également la qualité de l'effort investi. Introduire des incitations basées sur la qualité était donc considéré comme une solution à ce problème.

## **CHAPITRE 01 : CADRE THÉORIQUE**

---

À partir de la fin des années 1970, la crise économique a entraîné un changement de cap. Les entreprises ont dû diversifier leurs activités, nécessitant une force de travail mieux qualifiée et flexible, souvent plus coûteuse. La direction a alors reconnu l'importance de considérer la rémunération non seulement comme un aspect budgétaire, mais aussi comme un outil de gestion des ressources humaines. Ainsi, la rémunération devait concilier contrôle budgétaire et recherche de performance. (Compy E, 2008)

### **2 L'évolution des politiques de rémunération est un acte de management stratégique :**

#### **2.1 Du salaire fixe, immédiat et collectif :**

Jusqu'au début du XXe siècle, le paiement du travail se faisait essentiellement sous forme de gages puis la notion de salaire apparaît progressivement. Dans l'organisation taylorienne, le salaire au rendement est introduit, ou une rémunération est fixé par pièce afin de stimuler les performances. L'idée sous-jacente est que l'argent est le principal motivateur des employés est qu'ils chercheront à améliorer leurs performances s'ils sont récompensés. (Guillot-Soulez, 2023-2024, p. 130)

#### **2.2 À la rémunération individualisée, variable et différée :**

Depuis les années 1970, l'évolution des politiques de rémunération se caractérise par un triple mouvement :

- **le développement de l'individualisation** : Les entreprises passent d'un modèle de rémunération basé principalement sur le poste ou la fonction occupée à une approche axée sur l'individu et ses compétences pour occuper le poste. La rémunération devient personnalisée, c'est-à-dire ajustée en fonction des caractéristiques individuelles du salarié. Cette individualisation peut se manifester par des primes ponctuelles et/ou des augmentations individuelles. (PERETTI J, 2002, p. 577)
- **le développement du variable** : Un contexte économique moins favorable, ainsi que la volonté des entreprises de contenir la croissance de la masse salariale, conduisent à une augmentation de la part variable de la rémunération. (PERETTI J, 2002)
- **le développement du différé** : Les dispositifs de partage des gains et des profits se développent. Pour les salariés comme pour les entreprises, ces mécanismes offrent des avantages fiscaux et sociaux. Pour les salariés, ils répondent à un objectif de sécurité en permettant de se constituer une épargne. Pour les entreprises, ils aident à éviter d'alourdir

## **CHAPITRE 01 : CADRE THÉORIQUE**

---

la masse salariale. Le caractère différé de ces dispositifs est lié au principe de blocage des fonds pendant un certain nombre d'années. (PERETTI J, 2002, p. 577)

### **3 La rémunération à travers la législation Algérienne :**

Dans le contexte du droit du travail en Algérie, toutes les sommes ou avantages perçus par l'employé ne sont pas nécessairement considérés comme salaire. C'est pourquoi le cadre juridique de la rémunération exige que soit précisée la part qui revêt une nature salariale.

Dans les textes légaux, le terme " rémunération " est largement utilisé, tandis que celui de " salaire " est moins fréquent, car la rémunération englobe de manière plus générale le concept de salaire.

L'article 80 de la loi n°90-11 stipule que : " En contrepartie du travail fourni le travailleur a droit à une rémunération qui lui accorde un salaire ou un revenu en fonction des performances de son travail ". (article 80 de la loi 90-11) Cette disposition souligne que la rémunération comprend un salaire fixe ainsi qu'un revenu supplémentaire lié aux performances de l'entreprise.

La rémunération du travail doit englober le salaire basé sur la classification des emplois au sein de l'entreprise, les indemnités d'ancienneté, les heures supplémentaires, les primes compensant des conditions de travail spécifiques, ainsi que les primes liées à la productivité et un revenu proportionnel aux résultats. Ces derniers peuvent être déterminés par une rémunération au rendement, à la tâche, au cachet ou en fonction du chiffre d'affaires. Ces éléments salariaux servent de base de calcul pour le Salaire National Minimum Garanti (SNMG), l'impôt sur le revenu, les cotisations sociales et d'autres indemnités. (Soumeya, 2011)

### **4 Les études antérieures :**

#### **4.1 L'étude de Abowd et autres (2018)**

D'un point de vue économique la variation salariale entre les entreprises est un sujet de préoccupation majeur, Cette problématique a été abordée dans une étude menée par Abowd John M, Kramarz Francis et Jessua Claude. L'étude a tenté de développer une méthode pour évaluer cette variation salariale et a cherché à comprendre comment les politiques salariales individuelles et d'entreprise influencent la disparité salariale interne et externe. Les auteurs ont adopté une méthode de recherche quantitative, Pour aborder cette problématique, les chercheurs ont créé une méthode de mesure pour comparer la différence des salaires dans le marché des entreprises. Ils ont pour ciblé un échantillon de travailleurs du secteur privé en France. Pour examiner comment la politique de rémunération au niveau de chaque entreprise.

## **CHAPITRE 01 : CADRE THÉORIQUE**

---

Les résultats de l'étude ont montré que les deux tiers de l'écart de salaire liés à la taille de l'entreprise sont dus à la tendance des entreprises à offrir une rémunération supérieure lors du recrutement de salariés provenant d'entreprises externes avec un salaire plus élevé. De plus, ils ont constaté une diminution de la variation dans la moitié des secteurs. Même en utilisant une mesure qui ne prend en compte que la variation des salaires externes, cela peut justifier la majorité de la variation observée. En conclusion, les résultats soulignent l'importance des politiques salariales des entreprises, l'importance des salaires internes et externes, et l'impact de la taille de l'entreprise et du secteur d'activité sur ces salaires. (Abowd John M, 2018)

### **4.2 L'étude de Benoît Pigé (2019)**

Explore l'impact des politiques de rémunération sur la performance des dirigeants, un sujet d'une grande importance dans le domaine financier, publiée dans la Revue du Financier, aborde la problématique de la rémunération des cadres et dirigeants en France. L'étude de **Benoît Pigé** à adopter la méthode de recherche Quantitative utilise des enquêtes basées sur des données provenant de diverses sources, telles que l'INSEE, des cabinets de conseil et des enquêtes directes. Elle comprend des analyses de données et des enquêtes directes menées auprès des entreprises.

Les conclusions de l'étude mettent en lumière que les bonus sont liés aux performances de l'entreprise, que la rémunération est principalement corrélée au niveau de responsabilité, et que les plans d'options sur actions sont associés à la rentabilité financière. Les critères pour les bonus des dirigeants sont principalement liés aux performances financières de l'entreprise. Divers facteurs tels que la taille de l'entreprise, ses performances, la structure de l'actionnariat, etc., influent sur la rémunération des dirigeants. Les rétributions variables varient en fonction du secteur d'activité et du niveau hiérarchique. En France, les entreprises ne sont tenues de divulguer que le montant global des rémunérations des cinq ou dix individus les mieux payés. (Benoît, 2019)

### **4.3 L'étude de M.Hechiche**

Aborde la problématique de l'alignement de la politique de rémunération sur la stratégie de l'entreprise comme outil de performance, elle a été publiée par l'Université d'Alger<sup>3</sup>, Elle souligne l'importance majeure du sujet de rémunération dans la GRH et son rôle dans la prestation de la concurrence de l'entreprise. Les chercheurs ont abordé une méthode Quantitative basée sur l'analyse des données de l'entreprise agroalimentaire, SOPI, en Algérie.

## **CHAPITRE 01 : CADRE THÉORIQUE**

---

Elle examine comment la mise en place de stratégies et de plans bien adaptés aide à choisir la meilleure politique de rémunération qui correspond à la valeur et à la stratégie de l'entreprise.

Les conclusions de l'étude montrent que le désalignement entre la politique de rémunération et la stratégie adoptée par l'entreprise SOPI peut entraîner des conséquences défavorables sur ses performances globales. En revanche, l'orientation de la politique de rémunération vers la créativité et l'innovation, les compétences et les performances individuelles, ainsi que la motivation des employés avec différentes méthodes, peuvent améliorer les performances globales de l'entreprise et l'aider à atteindre ses objectifs. (Houda, 2018)

### **4.4 L'étude de bruno Sane et autre (1998)**

aborde la problématique de l'éclatement des politiques de GRH selon l'espace culturel. Elle examine la manière dont les politiques de rémunération varient entre diverses nations et l'impact des aspects culturels sur ces pratiques. Pour aborder cette problématique, l'étude s'appuie sur une enquête auprès de décideurs, utilisant un questionnaire structuré pour recueillir des données objectives et subjectives.

Les résultats de l'étude mettent en évidence des distinctions significatives dans les politiques de rémunération entre les pays, soulignant l'importance de considérer les particularités culturelles pour une efficacité organisationnelle optimale. L'étude souligne la nécessité pour les entreprises internationales d'ajuster leurs stratégies de rémunération en fonction des spécificités culturelles de chaque pays, plutôt que de suivre une approche standardisée. (TRzoarav, 1998)

### **4.5 L'étude de Ceci-Renaud (2012)**

avait pour objectif d'étudier les liens entre les politiques salariales, la gestion des effectifs et les résultats des entreprises. La question centrale était d'explorer l'impact des politiques salariales sur la performance des entreprises, en examinant les niveaux de rémunération, la stabilité des contrats et la composition du personnel. Pour aborder cette problématique, l'étude a adopté une approche basée sur des données quantitatives.

Les conclusions mettent en lumière une uniformité dans la gestion des effectifs, des salaires plus élevés observés dans les grandes entreprises, et une corrélation significative entre les niveaux de rémunération des différentes catégories de personnel. L'étude souligne l'effet de la dispersion des salaires sur la productivité, avec des relations variées selon les groupes de salariés. La gestion des ressources humaines est étroitement liée aux performances

## **CHAPITRE 01 : CADRE THÉORIQUE**

---

économiques, avec des nuances dans les associations entre productivité et rentabilité. Les politiques salariales des entreprises influent sur leurs performances, avec des rémunérations plus élevées dans les entreprises les plus performantes, tandis que la relation entre la dispersion des salaires et la productivité est plus complexe. (Ceci-Renaud, 2012)

- **Le comportement de production liée au phénomène de la motivation :**

### **4.6 L'étude de Forest et autres (2008)**

se concentre sur l'application de la Théorie de l'Autodétermination (TAD) de Deci et Ryan, dans le milieu professionnel. Elle met en lumière l'importance de répondre aux besoins psychologiques pour encourager la motivation intrinsèque. La méthodologie adoptée repose sur une analyse de la littérature scientifique existante concernant la TAD et son impact dans le contexte professionnel. La question principale examinée vise à comprendre comment les comportements favorisant la satisfaction des besoins internes peuvent influencer la motivation des salariés et, par extension, leur bien-être et leurs performances au travail. Les conclusions mettent en évidence que le fait de répondre aux besoins d'autonomie, de compétence et d'appartenance sociale peut entraîner des effets bénéfiques tels qu'une réduction du burn-out et une amélioration du bien-être au travail. (Forest, 2008)

### **4.7 L'étude de Maugeri (2013)**

Propose une étude approfondie des diverses théories de la motivation au travail. La problématique centrale soulignée est la nécessité de clarifier ces concepts pour mieux comprendre leur influence sur la performance des employés. La méthodologie semble principalement se baser sur une revue de la littérature existante, examinant les recherches antérieures sur la motivation, la satisfaction et l'engagement au travail. Les conclusions de l'analyse mettent en avant l'importance de la motivation intrinsèque par rapport à la motivation extrinsèque, ainsi que les effets positifs de la satisfaction au travail sur l'engagement des employés. De plus, l'article souligne l'importance de tenir compte des diverses conceptions de la motivation, pour élaborer des stratégies efficaces de gestion des ressources humaines. (Maugeri S. , 2013)

### **4.8 L'étude de Roussel (2000)**

Explore les degrés et les niveaux de la motivation au travail. La principale problématique abordée dans l'article réside dans la complexité du concept et la diversité des théories qui tentent de l'expliquer. La méthodologie de l'étude met en évidence la nécessité d'intégrer ces théories

## **CHAPITRE 01 : CADRE THÉORIQUE**

---

pour une meilleure compréhension de ce concept. Elle souligne la complémentarité de ces théories et insiste sur l'impact du contexte professionnel et des politiques de gestion des ressources humaines sur la motivation des salariés.

Parmi les théories examinées, on retrouve notamment la théorie des dynamiques de l'action proposée par Albert Bandura, la théorie de la fixation des objectifs développée par Edwin Locke, les théories de l'autorégulation et de l'autodétermination élaborées par Richard M. Ryan et Edward L. Deci, ainsi que la justice organisationnelle théorisée par J. Stacy Adams. Ces différentes perspectives, issues des travaux de ces éminents chercheurs, mettent en lumière les multiples facteurs, à la fois internes et externes, qui influent sur la motivation des individus dans le cadre du travail. Les conclusions soulignent l'importance de considérer la diversité des théories de la motivation pour une analyse approfondie de ce phénomène. L'intégration de ces perspectives variées peut grandement aider les organisations à élaborer des politiques et des pratiques plus efficaces pour motiver leurs employés et améliorer leurs performances.. (Roussel, 2000)

### **4.9 L'étude de Samia selhami et autre**

Cette étude explore le lien entre la rémunération et la motivation des salariés. La problématique principale de l'article consiste à comprendre comment le système de rémunération peut influencer la motivation des salariés, en utilisant l'exemple de la société SAIDAL en Algérie. L'article se réfère à des théories de la motivation telles que la théorie des attentes, qui postule que les individus sont motivés par leurs attentes quant aux résultats de leurs actions. Elle examine également l'étude de cas de la société SAIDAL et son récent modèle de motivation et de rémunération. et examine également l'étude de cas de la société SAIDAL et son récent modèle de motivation et de rémunération.

Les résultats de l'étude révèlent que la nouvelle grille salariale adoptée par l'entreprise vise à stimuler la motivation des employés en les encourageant à développer leurs compétences et à améliorer leurs performances. Il souligne l'importance pour les entreprises de développer des systèmes de rémunération efficaces pour motiver les salariés et améliorer la performance globale de l'organisation. L'article met en évidence l'importance de la compétitivité externe, de l'équité interne et de la reconnaissance des performances individuelles dans une politique de rémunération efficace. En s'appuyant sur la théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan, l'article souligne que les attentes des salariés, en lien avec leurs besoins psychosociologiques, doivent être prises en compte dans la politique de rémunération pour garantir la motivation au travail. (Samia selhami)

## **CHAPITRE 01 : CADRE THÉORIQUE**

---

### **4.10 L'étude de Ouarzene Thanina et autre (2021)**

L'article se penche sur l'impact de la rémunération sur la fidélisation des salariés au sein de l'Office de Promotion et de Gestion Immobilière (OPGI) de Tizi-Ouzou. La méthodologie de recherche adoptée combine une approche théorique basée sur la revue de littérature et une approche empirique impliquant une enquête interne à l'OPGI. Les résultats de l'étude mettent en évidence l'importance de la rémunération dans la motivation et la satisfaction des salariés, soulignant ainsi l'effet positif d'une politique de rémunération motivante sur la fidélisation du personnel. La problématique centrale réside dans la relation entre la rémunération et la fidélisation des salariés, tandis que la méthode de recherche combine une approche théorique et empirique pour étudier cette relation, aboutissant à la conclusion que la rémunération joue un rôle essentiel dans la fidélisation des employés au sein de l'OPGI. (Ouarzene Thanina et Taher, 2021)

## **CHAPITRE 01 : CADRE THÉORIQUE**

---

### **Section 02 : Cadre conceptuel**

#### **1 La politique de rémunération :**

##### **1.1 Définition de La politique de rémunération :**

La politique de rémunération est une question centrale dans la vie des entreprises, car le facteur de travail occupe une place très importante de la valeur ajoutée. Elle est fréquemment source d'insatisfaction. La politique de rémunération est perçue comme un élément attractif pour l'entreprise vis-à-vis des candidats potentiels, tout en jouant un rôle essentiel dans la fidélisation et la motivation des salariés en interne. (Landrieux-Kartochain, 2022, p. 118)

La définition de la politique de rémunération revêt une importance capitale pour le système de gestion, mais elle est également paradoxale car la rémunération représente à la fois selon : (Guillot-Soulez, 2023-2024, p. 130)

##### ➤ **Un coût :**

Le versement des rémunérations constitue souvent le principal poste de dépenses pour une entreprise. De plus, une entreprise ne peut verser des salaires que si elle parvient à écouler sa production et à réaliser un chiffre d'affaires.

##### ➤ **Un facteur d'équilibre social :**

La rémunération constitue le revenu des travailleurs. Elle sert à attirer, motiver et fidéliser les salariés.

##### **1.2 Le régime juridique de la Rémunération du Travail :**

La rémunération demeure un aspect important pour les entreprises désireuses d'optimiser leur performance tout en gérant efficacement leur masse salariale. Cependant, elle revêt également une importance capitale pour les travailleurs, déterminant la valeur de leur contribution. Ainsi, établir un juste équilibre entre ces impératifs est essentiel. Le cadre législatif du travail, aussi bien en Algérie que partout ailleurs, impose aux employeurs des règles précises en matière de rémunération, garantissant ainsi des droits aux travailleurs et favorisant la négociation collective pour concilier ces intérêts divergents. (Mezaache, 2021-2022)

##### **1.2.1 Détermination du Salaire :**

Initialement, il est à souligner qu'en matière de droit du travail, toutes les sommes ou les bénéfices octroyés au travailleur pendant son emploi ne sont pas considérés comme un salaire. En effet, certaines de ces sommes sont indirectement liées à la prestation de travail. Par

## **CHAPITRE 01 : CADRE THÉORIQUE**

---

conséquent, pour appliquer correctement les dispositions légales sur la rémunération, il est nécessaire de déterminer quelles sommes versées à un travailleur à la fin de son travail relèvent effectivement de la rémunération salariale. Ainsi, la définition du salaire pose principalement un défi concernant la nature même du salaire, ainsi que les modalités de sa fixation. ([Mezaache, 2021-2022](#))

### **1.2.2 Définition du salaire :**

Afin de clarifier la notion de salaire, nous nous concentrons sur l'analyse de la terminologie utilisée par le législateur et sur l'étude des éléments de la définition légale de la rémunération. Il est cependant essentiel de garder à l'esprit que la définition de cette notion ne relève pas exclusivement du domaine du droit du travail ; d'autres domaines, tels que le droit de la sécurité sociale et le droit fiscal, jouent également un rôle dans ce processus. Dans cet esprit, afin de favoriser une approche pratique et pragmatique, nous accorderons une attention particulière à l'étude et à l'analyse de la législation algérienne. ([loi 90-11 modifiée et complétée](#))

### **1.2.3 L'intérêt de la détermination du salaire :**

Comme précédemment souligné, l'article 80 de la loi 90-11 stipule que le salaire est la rémunération du travail accompli. Cependant, il est important de noter que toutes les sommes versées ou les avantages ([article 80 de la loi 90-11](#)) accordés à un travailleur ne tombent pas automatiquement dans cette catégorie. C'est pourquoi la qualification du salaire revêt un intérêt primordial, Il est nécessaire de préciser la qualification du salaire afin de déterminer l'application des dispositions légales régissant cette rémunération. Cela inclut les règles protectrices relatives au taux, aux modalités et aux garanties de paiement, ainsi que la protection des droits salariaux. De plus, il est crucial d'identifier les sommes considérées comme salaire, car elles servent de base de calcul pour certaines indemnités légales dues aux salariés, ainsi que pour le calcul des subventions accordées par le fonds des œuvres sociales selon le décret 82-179 du 15/05/1982.

Il est pertinent de souligner l'importance de la détermination du salaire ne se limite pas au domaine du travail, mais concerne également d'autres branches du droit telles que le droit des assurances sociales et le droit fiscal. Ces domaines incluent le financement de la sécurité sociale, les régimes de retraite, les assurances congé payé et chômage intempéries. De plus, le salaire est soumis à une retenue à la source de l'Impôt sur le Revenu Global (IRG) selon les dispositions du code des impôts. ([décret 82-179 , 1982](#))

## **CHAPITRE 01 : CADRE THÉORIQUE**

---

### **1.2.4 Définition de la notion de salaire :**

La notion de salaire peut être définie en examinant la terminologie employée par le législateur afin d'arriver à une définition juridique de la rémunération. Ensuite, il est possible de distinguer ses diverses formes.

### **1.2.5 Terminologie utilisée et définition :**

Il est à noter que dans la législation algérienne, le législateur utilise les termes "rémunération" et "salaire" de manière interchangeable pour désigner les sommes dues au salarié en échange du travail accompli pour un employeur. Cependant, le terme "rémunération" est plus fréquemment utilisé dans les textes. Selon l'article 80 de la loi 90-11, "en contrepartie du travail fourni, le travailleur a droit à une rémunération au titre de laquelle il perçoit un salaire ou un revenu proportionnel aux résultats du travail" ([article 80 de la loi 90-11](#)). C'est la première fois que le législateur définit les composants de la rémunération en opposant les termes "salaire" et "revenu". Cette distinction, plutôt que de clarifier, crée une certaine confusion quant à la définition du terme "rémunération" telle que donnée par le législateur.

## **1.3 Les composantes de la rémunération :**

Les composantes de la rémunération incluent : ([Roussel, 1996](#))

### **1.3.1 Le salaire direct :**

qui offre une stabilité, se présente généralement sous forme d'un salaire fixe basé sur une période donnée, tel qu'un salaire annuel ou mensuel. Elle peut être complétée par des primes fixes liées à l'ancienneté ou à un 13ème mois, ainsi que des primes variables individuelles telles que les bonus, les commissions, ou encore des primes de performance. Il existe également des primes variables collectives...

### **1.3.2 Le salaire différé :**

Les dispositifs légaux comprennent l'intéressement, la participation aux bénéfices de l'entreprise et les plans d'épargne tels que les stock-options. Quant aux dispositifs statutaires, ils englobent les pensions de retraite, les compléments de retraite, les comptes épargne-temps, les assurances-vie, les assurances complémentaires et les assurances de prévoyance.

### **1.3.2 Les avantages divers :**

Les frais de déplacement, de logement, de transports, les voitures de société ainsi que les bourses d'études sont des composantes de la rémunération globale d'un collaborateur. La

## **CHAPITRE 01 : CADRE THÉORIQUE**

---

rémunération directe englobe tous les paiements en espèces et en nature, ainsi que les avantages découlant d'autres systèmes de rémunération tels que les incitations et l'intéressement. Elle se divise en une partie fixe et une partie variable :

### **1.3.2.1 Pour la partie fixe :**

il s'agit du salaire de base, qui représente une somme fixe versée en contrepartie du travail accompli, conformément au principe "à travail égal, salaire égal".

### **1.3.2.2 Pour la partie variable :**

Selon une classification à court terme, on retrouve les primes de rendement, la participation aux bénéfices, les primes de commission et le partage des gains de productivité. Pour une classification à long terme, cela inclut les options d'achat d'actions, les primes en espèces à long terme, etc. (Roussel, 1996)

## **1.4 Les objectifs et les contraintes des politiques de rémunération :**

### **1.4.1 Les objectifs :**

Les politiques salariales visent à atteindre les mêmes objectifs que la gestion des ressources humaines au sein de l'entreprise. L'individu est considéré comme un acteur important et vital, et la pérennité de l'entreprise ainsi que la réalisation de ses objectifs dépendent de la manière dont les individus sont recrutés. Cela se traduit par : (Taibi, 2014, p. 6)

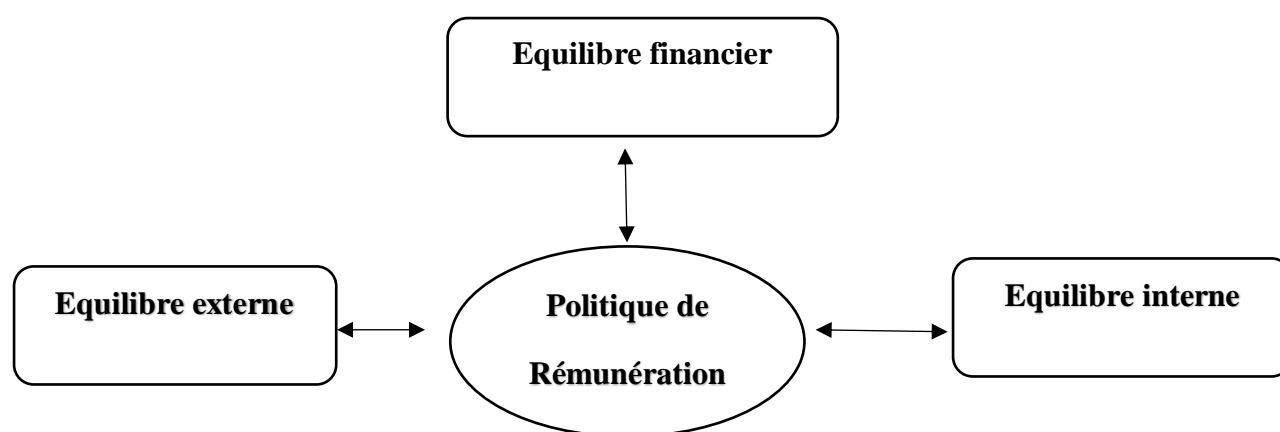
- Le recrutement des candidats qui correspondent aux besoins en main-d'œuvre de l'entreprise.
- Gagner la fidélité des employés en leur montrant de l'appréciation et en leur fournissant des salaires équitables.
- Il est important de justifier les disparités salariales entre les membres de l'entreprise pour éviter le risque de conflits sociaux et de démobilitation des employés. Il est important que les niveaux de rémunération sur le marché du travail soient compétitifs, sinon vous ne pourrez pas retenir vos employés ou vous rencontrerez des difficultés opérationnelles. (Tessier, 2013, p. 51)
- Maintenir l'équilibre économique de l'entreprise.

## CHAPITRE 01 : CADRE THÉORIQUE

- Attirer, fidéliser et motiver les employés en offrant des récompenses adaptées à leurs performances, ajuster les salaires selon la stratégie de l'entreprise. (Amranemohamed, 2019, p. 30)
- L'objectif ultime de toute politique salariale est de susciter un sentiment de reconnaissance et d'équité pour les employés actuels et futurs. De plus, toute politique salariale doit trouver un équilibre entre répondre aux demandes des employés et la capacité de l'organisation à payer. (Amranemohamed, 2019, p. 31)

La politique consiste en une série d'options conçues pour : Premièrement, atteindre trois objectifs Équilibre :

**Figure 1. 1 :** Les trois principes fondamentaux d'une politique de rémunération.



Source : (Cloet, 2010, p. 120)

### 1.4.2 Les contraintes : (Landrieux-Kartochain, 2022, p. 120)

La politique de rémunération des entreprises est déterminée par quatre types de contraintes :

➤ **cadre juridique :**

- Respecter les minima légaux et conventionnel
- Respecter du principe de non-discrimination

➤ **Compétitivité externe :**

- Niveau de salaire équivalent à celui pratiqué sur le marché du travail, voir supérieur pour attirer et fidéliser les salariés.

## **CHAPITRE 01 : CADRE THÉORIQUE**

---

- Evolution souvent dépendante de la conjoncture économique (croissance et taux d'inflation)

### ➤ **Equité interne :**

- Fixation du salaire de qualification à partir de démarches de classification des postes, hiérarchisation des salaires.
- Sélection des méthodes de rémunération pour stimuler la motivation des salariés.

### ➤ **Equilibre financier :**

- Contrôle des facteurs d'évolution de la masse salariale.
- Sélection de formes de rémunération attrayantes du point de vue fiscal et social tant pour l'entreprise que pour les salariés.

### **1.5 Les caractéristiques de système de rémunération :**

La politique de rémunération s'appuie sur trois piliers fondamentaux : l'équilibre financier, l'équilibre externe et l'équilibre interne. Pour assurer la viabilité à long terme de l'entreprise, il est essentiel d'éviter tout déséquilibre au sein de ces composantes de la rémunération. Le défi pour le gestionnaire consiste à élaborer un ensemble de rémunération optimal en combinant judicieusement les différents éléments de rémunération disponibles. (Guillot-Soulez, 2023-2024, pp. 131, 132)

#### **1.5.1 L'équilibre financier**

Le versement des rémunérations représente aujourd'hui en moyenne 60% de la valeur ajoutée des entreprises françaises. À ce titre, il constitue généralement le poste le plus important des engagements financiers des entreprises. La fixation des rémunérations et leur évolution sont au centre des conflits de répartition de la richesse créée qui peuvent opposer les apporteurs de différents facteurs de production (apporteurs de capitaux et salariés, en particulier). La politique de rémunération influence donc de manière décisive l'équilibre financier de l'entreprise.

#### **1.5.2 L'équilibre externe**

Divers facteurs externes exercent une influence sur la politique de rémunération adoptée par une entreprise :

- La concurrence sur le marché du travail
- La concurrence sur le marché des produits

## **CHAPITRE 01 : CADRE THÉORIQUE**

---

- Le cadre légal et fiscal
- Les cultures nationales
- Le marché financier

### **1.5.3 L'équilibre interne**

Divers facteurs internes influencent la détermination du mix rémunération de l'entreprise:

- La culture d'entreprise
- L'organisation du travail
- La motivation : les rémunérations influencent les comportements et les attitudes des salariés au travail, incitant ainsi à l'effort.
- L'équité : les rémunérations impactent la perception d'équité ou d'inéquité des individus.
- La justice organisationnelle : la question de l'équité en matière de rémunération est un prérequis essentiel à l'adhésion aux valeurs collectives et à l'implication organisationnelle
- Le développement des compétences : - Le développement des compétences : l'acquisition de nouvelles compétences nécessite un effort de la part des individus, et la politique de rémunération permet de valoriser cet effort.

## **1.6 Les Différents Systèmes De Rémunération : (Cadin, 2012, p. 125)**

### **1.6.1 Le salaire fixe :**

Il consiste à verser un montant fixe en échange du travail fourni. En général, il s'agit d'un salaire horaire, souvent considéré par les syndicats comme un acquis fondamental des luttes sociales, illustré par le principe bien connu : « à travail égal, salaire égal ». Le montant de ce salaire dépend directement de l'évaluation des postes, prenant en compte des critères tels que les connaissances et compétences requises. Cependant, il est également soumis à des contraintes légales, comme le salaire minimum, l'égalité salariale entre hommes et femmes, et le respect des conventions collectives. De plus, il doit tenir compte des impératifs de gestion, notamment le choix d'un positionnement compétitif sur le marché du travail. (Cadin, 2012)

### **1.6.2 Le salaire individualisé :**

À partir des années 1980, de nombreuses entreprises ont adopté une nouvelle approche de rémunération, celle de l'individualisation des salaires. Alignée sur les objectifs de l'entreprise,

## **CHAPITRE 01 : CADRE THÉORIQUE**

---

cette politique salariale est conçue pour motiver les employés en récompensant leurs performances individuelles, souvent désignée comme le salaire au mérite. Ce type de rémunération met l'accent sur l'individu et sa contribution personnelle. Un salaire est considéré comme individualisé lorsque chaque employé connaît à l'avance et de manière précise les attentes de l'entreprise à son égard, ainsi que les critères de mesure de sa performance, déterminant ainsi une possible évolution de sa rémunération.. (Cadin, 2012, p. 125)

La rémunération au mérite repose sur trois types d'objectifs :

- La rémunération au mérite encourage la performance.
- La rémunération au mérite doit être basée sur un ou plusieurs objectifs de l'entreprise.
- La rémunération au mérite développe le sentiment d'équité.

### **1.6.3 Le salaire lié aux résultats de l'entreprise :**

Le salaire lié aux résultats et à la productivité de l'entreprise est perçu comme un outil favorisant le développement, l'intégration et l'implication des salariés dans leurs tâches.

**L'intéressement** est un mode de rémunération collectif réglementé par le Code du travail. Il est lié aux résultats et/ou aux performances de l'entreprise, conditionnel et aléatoire. Pour être applicable, l'entreprise doit réaliser des bénéfices et convenir d'un accord sur la répartition des sommes aux salariés. Les sommes versées sont immédiatement disponibles, à moins que les salariés ne les placent dans un Plan d'Épargne Entreprise (PEE). Contrairement à la participation, l'intéressement n'est pas obligatoire dans les entreprises de plus de 50 salariés, Cette pratique permet à l'entreprise d'associer ses employés aux résultats, offrant ainsi des avantages fiscaux et sociaux. Les sommes versées sont déductibles de l'impôt sur les sociétés et exonérées de charges sociales patronales ainsi que de taxes fiscales sur les rémunérations. Pour les salariés, les versements sont soumis à une règle d'indisponibilité de 5 ans, sauf en cas de déblocage anticipé autorisé. (Cadin, 2012)

### **1.7 Les qualités d'un bon système de rémunération :**

Un système de rémunération efficace est caractérisé par plusieurs qualités clés. Voici les principales caractéristiques à privilégier : (Ferway, 2023)

## **CHAPITRE 01 : CADRE THÉORIQUE**

---

### **➤ Équité et transparence :**

La mise en place d'un système de rémunération juste et transparent constitue la base d'une culture d'entreprise favorable. Les employés doivent avoir une compréhension claire des critères de détermination de leur rémunération et être assurés que leurs contributions seront récompensées de manière équitable. Ceci favorise la confiance et consolide l'engagement envers l'entreprise.

### **➤ Pertinence et adéquation :**

Un système de rémunération efficace doit être personnalisé en fonction du poste et des responsabilités de chaque employé. Il doit tenir compte des compétences, de l'expérience et des performances individuelles. Une rémunération adéquate encourage les employés à donner le meilleur d'eux-mêmes et les incite à chercher constamment à se perfectionner.

### **➤ Incitatifs à la performance :**

Les encouragements à la performance, tels que les primes basées sur les objectifs ou les résultats, stimulent la motivation et incitent les employés à se surpasser. Ces encouragements établissent un lien direct entre les efforts fournis et les récompenses obtenues, ce qui peut favoriser une compétition saine et une augmentation de la productivité.

### **➤ Flexibilité et options :**

Un système de rémunération offrant des options flexibles, comme la possibilité de choisir entre différents avantages ou de personnaliser sa rémunération, témoigne d'une prise en compte des besoins individuels des employés. Cette approche peut entraîner une plus grande satisfaction au travail et une meilleure fidélisation des talents.

### **➤ Reconnaissance et feedback :**

La reconnaissance régulière et les retours constructifs sur la performance constituent des éléments essentiels d'un système de rémunération efficace. Les employés ont besoin de savoir que leurs contributions sont valorisées et que leur évolution professionnelle est prise en considération.

### **➤ Alignement sur les objectifs organisationnels :**

Un système de rémunération efficace doit être en harmonie avec les objectifs globaux de l'entreprise. Lorsque les employés comprennent comment leurs efforts individuels contribuent au succès global de l'entreprise, ils sont davantage motivés à travailler de manière collaborative et à se concentrer sur l'atteinte des résultats.

## **CHAPITRE 01 : CADRE THÉORIQUE**

---

### **➤ Adaptabilité et évolution :**

Les entreprises évoluent en permanence, et leur système de rémunération doit évoluer avec elles. Un système de rémunération efficace est flexible et peut être ajusté pour s'adapter aux changements internes et externes, garantissant ainsi sa pertinence à long terme.

### **➤ Évaluation régulière :**

Un système de rémunération performant requiert une évaluation périodique afin de s'assurer de son efficacité et de son adaptation aux évolutions des besoins tant de l'entreprise que des employés. (Ferway, 2023)

## **2 La motivation au travail :**

### **2.1 Comprendre la notion de la motivation au travail :**

Le concept de motivation au travail a été introduit dans les organisations au cours de la première moitié du XXe siècle, s'inspirant initialement du domaine juridique où il était défini comme la justification d'une décision judiciaire. Les psychologues Tolman (1932) et Lewin (1936) ont été les premiers à explorer ce concept. Les sphères de la famille, de l'école, de l'église, des partis politiques et des entreprises sont toutes des domaines sociaux pertinents pour l'étude de la motivation, attirant ainsi l'attention des chercheurs en psychologie. En 1936, les recherches menées par Lewin ont révélé que la motivation au travail est considérée comme l'un des facteurs clés de la performance professionnelle. (Dejoux, 2017)

Pour Vallerand et Thill (1993) "La notion de motivation est un concept théorique utilisé pour décrire les forces internes et/ou externes qui déclenchent, dirigent, intensifient et maintiennent un système donné."

### **2.2 Les théories de la motivation :**

#### **2.2.1 la théorie des besoins de MASLOW :**

Les théories centrées sur les besoins, comme celle de Maslow, présentent un ensemble de besoins que l'individu cherche à satisfaire. Maslow a élaboré la fameuse théorie de la hiérarchie des besoins, qui portait initialement sur l'ensemble de la motivation humaine. Selon cette théorie, la motivation de chaque individu est stimulée par le désir de répondre à ses besoins. D'après la théorie de Maslow, un besoin satisfait cesse d'être un moteur de motivation. Il avance que chaque individu éprouve cinq besoins fondamentaux, hiérarchisés et dont l'intensité varie selon les circonstances. Les besoins physiques (ou primaires) incluent les besoins physiologiques essentiels à la survie de l'individu, tels que la faim et la soif, ainsi que les besoins

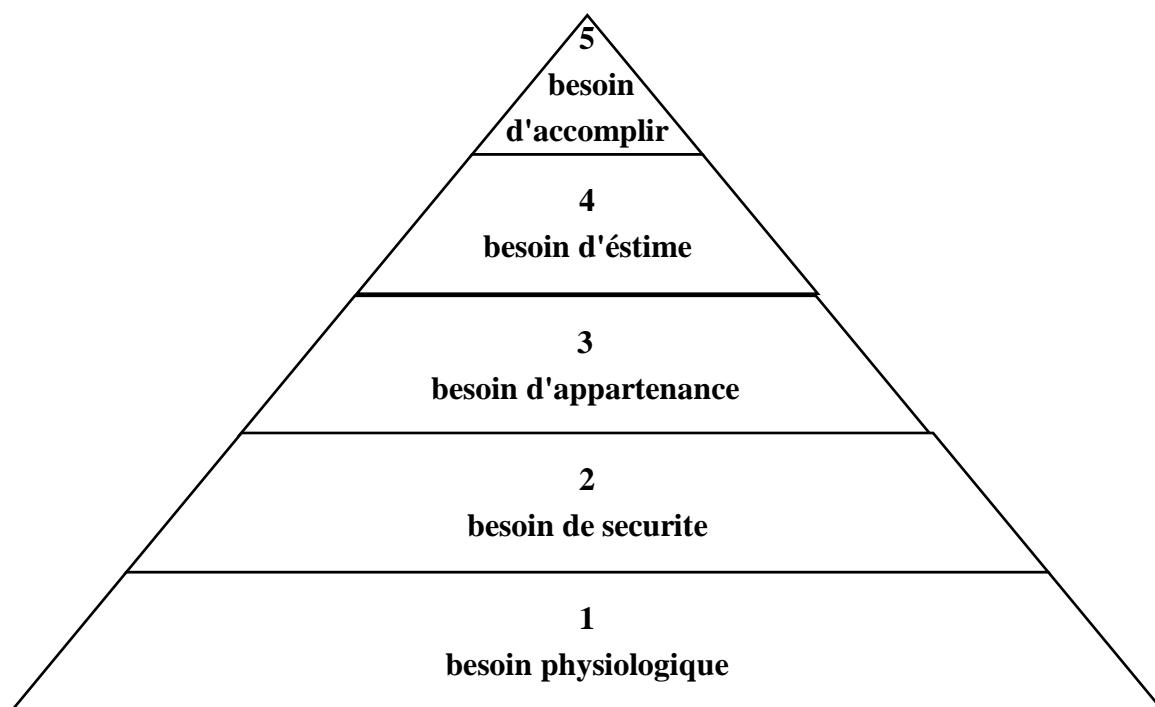
## **CHAPITRE 01 : CADRE THÉORIQUE**

---

de sécurité, qui englobent les préoccupations liées aux dangers et aux menaces. Dans un contexte professionnel, cela se traduit par l'obtention d'un salaire, l'adhésion à des mouvements syndicaux, le paiement des cotisations à un régime de retraite, ou encore par des conditions de travail décentes. (Pascal Roques, 2019, p. 131)

Les besoins sociaux (ou secondaires) comprennent divers aspects : (1) les besoins d'appartenance et d'affection impliquent des efforts pour être accepté, apprécié et faire partie d'un groupe ; (2) les besoins d'estime et de reconnaissance se traduisent par des efforts pour gagner considération et respect ; et (3) les besoins de réalisation personnelle ou d'accomplissement de soi incluent le désir de reconnaître et de développer un système de valeurs. Cela se manifeste, par exemple, par le besoin de suivre des formations, de prendre des risques et des initiatives, de rechercher des activités variées, de construire une trajectoire professionnelle, etc. Les besoins physiologiques sont prépondérants dans le comportement humain jusqu'à ce qu'ils soient satisfaits ; ensuite, les besoins de sécurité émergent, et ainsi de suite jusqu'au besoin de réalisation personnelle.. (Pascal Roques, 2019, p. 132)

**Figure 1. 2: la pyramide de la hiérarchie des besoins de MASLOW**



**Source :** (William, 1990, p. 78)

## **CHAPITRE 01 : CADRE THÉORIQUE**

---

### **2.2.2 La théorie ERD de C. Alderfer (1969) :**

Postule que la motivation des individus découle de leur désir de satisfaire des besoins. La motivation est d'autant plus forte que l'intensité perçue d'un besoin est élevée. Alderfer distingue trois catégories de besoins, regroupés sous l'acronyme ERD : (Landrieux-Kartochain, 2022)

E - Les besoins d'existence : besoins d'ordre physiologique et matériel (amélioration des conditions de travail, du salaire...);

R - Les besoins de rapports sociaux : besoins de relations avec d'autres personnes (intégrer une équipe de travail, avoir des échanges amicaux avec ses collègues...)

D - Les besoins de développement personnel : besoins de créativité (participer à des activités enrichissantes, faire face à des situations de défi...) (Landrieux-Kartochain, 2022, p. 35)

### **2.2.3 Théorie bi-factorielle d'Herzberg :**

Herzberg (1959) a identifié deux types de facteurs qui influent différemment sur la motivation au travail : les facteurs de motivation, qui engendrent des attitudes positives, et les facteurs de maintenance ou d'hygiène, qui sont associés à des attitudes négatives. Ses recherches ont montré que les facteurs de motivation contribuent à la satisfaction des employés et se manifestent dans des situations à long terme, comprenant six éléments tels que les réalisations, la reconnaissance, le travail en soi, la responsabilité, la promotion et le développement. En revanche, les facteurs de maintenance génèrent de l'insatisfaction ou de l'indifférence à court terme et sont liés au contexte du travail, notamment les relations interpersonnelles, les conditions de travail et la rémunération. La théorie de Herzberg souligne que la satisfaction et l'insatisfaction au travail sont influencées par des facteurs distincts : les facteurs de motivation peuvent susciter la satisfaction, mais jamais l'insatisfaction, tandis que les facteurs d'hygiène peuvent causer de l'insatisfaction, mais jamais de satisfaction. (Pascal Roques, 2019, p. 133).

### **2.2.4 Théories des attentes ou expectation de VROOM (1964) :**

Si on appelle E l'effort, P la performance qui en résulte, La valence des résultats est représentée par V et les résultats eux-mêmes par R. Le modèle peut être formulé de la manière suivante :  
motivation = f  $\sum(E \rightarrow P) \times \sum(P \rightarrow R) (V)$ .

$E \rightarrow P$  : perception du sujet sur la manière dont ses efforts influencent sa performance

$P \rightarrow R$  : attentes du sujet concernant les récompenses qu'il recevra en fonction de ses performances

## **CHAPITRE 01 : CADRE THÉORIQUE**

---

V : Pour valence, représente la valeur des récompenses pour le sujet. Les valences peuvent être positives ou négatives. Lorsqu'il y a un attrait pour un résultat, la valence est positive, ce qui peut se traduire par une augmentation de salaire, une promotion ou d'autres récompenses désirées. En revanche, lorsque le résultat est indésirable, la valence est négative, incluant des éléments tels que le stress, la fatigue, la perte de temps libre ou le rejet par les collègues. La valence est nulle lorsque la personne est indifférente face à une récompense. Le symbole de sommation ( $\Sigma$ ) indique que le sujet a des attentes différentes concernant les résultats de ses différents efforts et des anticipations différentes sur les résultats qui récompenseront ses différentes performances. Ce modèle, développé par Vroom, est multiplicatif. Si l'un des facteurs est égal à zéro, cela signifie que la motivation sera nulle. Ainsi, si les récompenses offertes par l'organisation en échange du travail n'ont aucune valeur pour l'individu, celui-ci ne sera pas motivé. De même, si l'individu ne se sent pas capable de réaliser le travail demandé, sa motivation sera également absente, tout comme s'il ne perçoit pas de lien clair entre ses performances et les récompenses qu'il reçoit en échange. (Pascal Roques, 2019, p. 135)

### **2.2.5 Théories de l'équité de John Stacey**

Adams La théorie de l'équité postule que tout individu, pour évaluer sa situation, compare sa propre situation à celle d'autres personnes, que ce soit à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation, voire les deux à la fois, qu'il prend comme points de référence. L'évaluation de l'individu porte sur l'équité du traitement qu'il reçoit, en tenant compte, d'une part, de ses perceptions relatives à ses contributions et à ses rétributions (non seulement monétaires), et, d'autre part, de ce qu'il perçoit des contributions/rétributions des personnes prises comme référence à l'intérieur (équité interne) et/ou à l'extérieur de l'organisation (équité externe). (Maugeri S. , 2013, p. 95)

### **2.2.6 Théories de la fixation des objectifs de E. Locke (1968)**

Montre que les individus sont plus motivés si les buts fixés sont difficiles, mais demeurent atteignables. (Landrieux-Kartochain, 2022, p. 36)

### **2.3 Les types de la motivation :**

La focalisation sur les forces internes et externes est en accord avec la présence de deux grands types de motivation, à savoir la motivation intrinsèque et extrinsèque. (Weisinger, 2019, p. 49)

Deci et Ryan (1985, 2002), distinguent deux types de motivation :

## **CHAPITRE 01 : CADRE THÉORIQUE**

---

### **2.3.1 La motivation intrinsèque :**

Qui consiste à trouver du plaisir dans une activité pour elle-même .

### **2.3.2 la motivation extrinsèque :**

Qui implique de faire quelque chose pour atteindre un objectif externe, permettent de donner un sens à de nombreux phénomènes lié au fonctionnement humain.

Ces deux types de motivations, intrinsèque et extrinsèque sont complétés par un troisième état appelé l'amotivation.

### **2.3.3 L'amotivation :**

Est donc un état d'absence d'intention d'émettre un comportement. Ainsi, l'individu ne perçoit pas de raison de faire le comportement. (Vallerand, 1997)

## **2.4 Les facteurs de la motivation :**

### **2.4.1 Les facteurs internes de la motivation :**

Les facteurs de motivation ou de satisfaction, également appelés "motivateurs", sont liés à la nature et au contenu du travail. Ce sont des éléments intrinsèques :

- La marge d'autonomie et le degré de responsabilité associés à telle tâche.
- L'intérêt du travail.
- L'image de la tâche ou d'emploi vis-à-vis des membres des groupes d'appartenance.
- Le degré de difficulté des objectifs assignés et la complexité du travail à accomplir.
- Le type d'évaluation du travail effectué et la forme de reconnaissance obtenue par l'individu après un succès

La motivation interne ou intrinsèque est associée à l'individu lui-même et à son propre intérêt pour l'activité.

### **2.4.2 Les facteurs externes de la motivation :**

Les éléments de motivation extrinsèque incluent des facteurs dont l'origine n'a rien à voir avec l'individu lui-même mais est liée au comportement externe.

- Environnement de travail.
- Relations avec les supérieurs hiérarchiques et les collègues.
- Compensation : La compensation satisfait les besoins de niveau inférieur de l'individu.

## **CHAPITRE 01 : CADRE THÉORIQUE**

---

Les facteurs de motivation externes font référence à des facteurs dont les sources n'ont rien à voir avec l'individu lui-même mais sont liées au comportement externe. Les principaux facteurs de motivation externes comprennent les conditions de travail, les relations avec les supérieurs hiérarchiques et les collègues, ainsi que la rémunération. ([association francophone de la gestion des ressources humaines](#))

### **2.5 les leviers de la motivation : (MARX, 2022, pp. 36-37)**

#### ➤ **Le recrutement et la mobilité :**

- Le recrutement interne et externe.
- La mobilité et ses outils.
- Les possibilités d'évolution.

#### ➤ **Les compétences individuelles :**

- Le diagnostic de compétences individuelles.
- Les dispositifs de développement des compétences individuelles.
- L'entretien professionnel ou annuel.

#### ➤ **La formation :**

- Le plan et le programme de formation.
- Les principales modalités de formation.
- Le parcours de professionnalisation.

#### ➤ **L'organisation du travail :**

- Le travail collectif.
- La chef de poste dans un collectif de travail.
- La Qualité de Vie au Travail.

#### ➤ **Les compétences collectives :**

- Les objectifs de l'entité de travail.
- Les dispositifs de développement des compétences collectives.
- La capitalisation et le transfert des savoirs.

## **CHAPITRE 01 : CADRE THÉORIQUE**

---

### ➤ **La rémunération :**

- La politique de rémunération.
- Les éléments de la rémunération.
- La rémunération par poste de travail.

### ➤ **La carrière des salariés :**

- Le projet professionnel.
- L'entretien d'orientation.
- Le parcours professionnel.

## **3 L'influence de la politique de rémunération sur la motivation des travailleurs :**

### **3.1 Facteur 01 : la rémunération moyenne de motivation**

La rémunération revêt une importance capitale dans la motivation des travailleurs. Une mauvaise gestion de la rémunération peut avoir un effet démoralisant significatif. Ainsi, la motivation apparaît comme le moteur qui oriente et influence le comportement des individus vers des objectifs déterminés. Élaborer une politique de rémunération prenant en compte divers objectifs, la diversité des employés, les nouvelles contraintes ainsi que les attentes des collaborateurs et des managers constitue un défi majeur.

Les entreprises ont la possibilité de stimuler leurs employés par le biais de rémunérations directes variables ou liées à la performance, telles que des primes d'objectifs ou des gratifications. Dans ce contexte, la motivation des employés est principalement alimentée par des incitations financières.

Par ailleurs, les entreprises peuvent accorder des formes de rémunération indirecte aux employés, comprenant des avantages en nature, des prestations sociales et des dispositifs légaux comme l'intéressement ou le plan d'épargne entreprise. Ce type de compensation indirecte contribue grandement à motiver les salariés tout en fournissant des leviers de performance supplémentaires pour les entreprises. (Sehouane T, 2017, pp. 37- 44)

### **3.2 Facteur 02 : La motivation par la réglementation.**

Les conditions de récompense, qu'elles soient directes ou indirectes, ont un impact sur la motivation des travailleurs, et par conséquent, affectent les performances de l'organisation. (Sophie Micheau-Thomazeau, 2014, p. 14)

## **CHAPITRE 01 : CADRE THÉORIQUE**

---

### **3.2.1 Conditions de rémunération directe :**

Pour stimuler la motivation des travailleurs, les entreprises peuvent recourir à des conditions de rémunération directe. Celles-ci incluent généralement une partie fixe, comme le salaire de base, ainsi qu'une partie variable, basée sur les performances individuelles ou collectives. Pour maintenir la motivation des travailleurs, il est essentiel que les entreprises offrent des incitations efficaces, ce qui implique souvent de proposer des salaires supérieurs à la norme du marché du travail afin d'attirer et de retenir des talents qualifiés. De plus, afin de susciter l'engagement des travailleurs, les entreprises peuvent également les motiver à travers des mécanismes de rémunération variable directe ou basée sur les performances, notamment en accordant des primes. Dans ce contexte, la motivation des travailleurs est principalement alimentée par des incitations financières. (Sophie Micheau-Thomazeau, 2014)

### **3.2.2 Conditions de rémunération indirecte :**

Toute organisation peut offrir à ses employés des avantages liés aux avantages en nature, aux prestations et aux suppléments légaux. Cela peut inclure la participation et l'intéressement, les plans d'épargne, les options d'achat d'actions, et bien plus encore. Toutes ces méthodes renforcent considérablement les incitations lors de la création d'outils d'amélioration des performances de l'entreprise. Ainsi, pour construire cette incitation, les entreprises peuvent offrir à leurs employés des primes financières basées sur les résultats et les performances réalisées. Elles peuvent également fournir aux travailleurs un plan d'épargne ou un régime de retraite, ces arrangements permettant à ces organisations de conserver leur personnel et donc de développer un sentiment d'appartenance à l'organisation. Par conséquent, un employé intégré se sentira plus enthousiaste dans son travail qu'un employé non reconnu dans l'organisation. Enfin, les grandes organisations peuvent permettre aux employés d'acquérir des actions, leur offrant ainsi la possibilité d'acheter des actions à un prix meilleur que celui du marché boursier. Ce système leur permettra de développer un sentiment d'appartenance à l'organisation et, par conséquent, de stimuler la motivation pour atteindre des niveaux élevés de performance. (Sophie Micheau-Thomazeau, 2014)

## **CHAPITRE 01 : CADRE THÉORIQUE**

---

Conclusion du chapitre :

En conclusion de ce chapitre, nous avons examiné diverses études antérieures pertinentes à notre recherche, puis nous avons exploré les concepts théoriques fondamentaux qui sous-tendent notre compréhension de la politique salariale et de la motivation des employés sur le lieu de travail. Enfin, nous avons établi les liens et les interactions entre ces deux éléments.

***CHAPITRE 02 : CADRE  
METHODOLOGIQUE ET  
ORGANISATIONNEL***

## **CHAPITRE 02 : CADRE METHODOLOGIQUE ET ORGANISATIONNEL**

Introduction du chapitre :

Dans le chapitre suivant, nous commencerons par décrire la méthodologie choisie pour conduire cette étude. Ensuite, nous discuterons des méthodes, des outils de collecte de données et d'analyse utilisés pour répondre à la problématique de recherche. Enfin, nous explorerons le cadre organisationnel et les éléments essentiels pour notre étude de la société des Ciments du Hadjar Soud.

### **Section 1 : la démarche méthodologique et choix de la méthode**

#### **1 La posture épistémologique :**

Dans cette étude, notre objectif est d'explorer l'impact de la politique salariale sur la motivation au travail en adoptant une approche méthodologique quantitative. Nous nous efforçons ainsi d'analyser de manière rigoureuse et objective comment les différentes variables de la politique salariale influent sur le niveau de motivation des employés. Pour ce faire, nous prévoyons de recueillir des données chiffrées à partir de questionnaires et de bases de données, nous permettant ainsi d'identifier les éléments clés qui stimulent la motivation au sein de l'organisation.

En mettant l'accent sur les chiffres et les statistiques, nous aspirons à éclairer de manière précise et factuelle la relation entre la politique salariale et la motivation des employés. Nous chercherons à évaluer comment des variables telles que la rémunération de base, les bonus, les avantages sociaux, ou encore les opportunités d'avancement, influencent la motivation des travailleurs. Cette approche quantitative nous permettra de déterminer les stratégies de rémunération les plus efficaces pour favoriser un haut niveau de motivation et d'engagement au sein de l'entreprise. En fin de compte, notre objectif est d'identifier les leviers permettant d'optimiser la politique salariale afin d'atteindre des niveaux optimaux de motivation et de performance au sein de l'organisation.

#### **2 L'approche méthodologique**

Chaque étude implique l'application d'une méthodologie scientifique qui sera utilisée pour atteindre ses objectifs. Les approches de recherche varient, et il est essentiel d'utiliser de manière appropriée l'une de ces approches.

Afin de conduire efficacement notre enquête en complément du travail théorique sur le terrain, et de vérifier les hypothèses formulées ainsi que de répondre à la question initiale, nous

## **CHAPITRE 02 : CADRE METHODOLOGIQUE ET ORGANISATIONNEL**

chercherons à obtenir le résultat final du projet de recherche concernant l'impact de la politique salariale au sein de la société de Ciment Hadjar-Soud sur la motivation des travailleurs.

Nous avons adopté une méthode quantitative qui repose sur l'utilisation de questionnaires et sur l'analyse documentaire, communément appelée « Desk research » en anglais, qui consiste à recueillir des informations à partir de sources existantes telles que des livres, des articles de revues, des rapports, des bases de données en ligne, etc., dans le cadre d'un mémoire de fin d'étude. Cela permet d'approfondir la compréhension d'un sujet, d'identifier les travaux antérieurs pertinents et de situer le projet de recherche dans le contexte existant.

### **3 Les outils de collecte des données**

Pour mesurer l'impact de la politique de rémunération sur la motivation des employés au sein de la société de ciment, objet de notre étude, nous avons opté pour le questionnaire comme principal moyen de collecte de données, complété par une recherche documentaire pour obtenir un grand nombre d'informations sur les différents aspects de l'étude au sein de l'entreprise.

#### **3.1 Le questionnaire :**

Le questionnaire est un outil de collecte de données méthodologique composé d'une série de questions organisées de manière structurée et logique. Son but est d'observer et d'analyser des tendances, des comportements ou des phénomènes afin de les comprendre à partir des données recueillies.

Le lien du Questionnaire :

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSc9ZpyWzJRtQ6jAQAEGj71tgppHaqHORpET\\_qU7IKPN1oW2lQ/viewform](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSc9ZpyWzJRtQ6jAQAEGj71tgppHaqHORpET_qU7IKPN1oW2lQ/viewform) (voir l'annexe ).

Ce questionnaire permet d'assurer la confidentialité des salariés de la (Société des ciments du Hadjar soud ), car les informations sont collectées de manière anonyme.

##### **3.1.1 La structure du questionnaire :**

Dans le but d'assurer la fiabilité de notre étude et de nous rapprocher au maximum de nos objectifs, nous avons réalisé une enquête auprès d'un large échantillon de personnes. Cette approche visait à garantir que le questionnaire soit pertinent et représentatif des informations recherchées. Notre questionnaire est structuré en trois parties distinctes :

- La première section concerne les données personnelles
- La deuxième section est dédiée à la politique salariale

## **CHAPITRE 02 : CADRE METHODOLOGIQUE ET ORGANISATIONNEL**

- La troisième section porte sur la motivation au travail

Le questionnaire est composé d'un ensemble des questions basées sur des échelles d'attitudes de type Likert à cinq points. Ces questions nous ont permis d'évaluer la perception des employés et leur opinion concernant les éléments que nous souhaitons tester.

### **3.1.2 La fiabilité et la distribution du questionnaire :**

#### **3.1.2.1 Stabilité de l'outil d'étude :**

La fiabilité désigne la mesure dans laquelle la mesure de recherche (questionnaire) obtient les mêmes résultats si le test est répété, ce qui signifie que nous obtenons les mêmes résultats si le questionnaire est réappliqué au même échantillon dans les mêmes circonstances et à des moments différents. Le test alpha de Cronbach a été utilisé afin de connaître la fiabilité des axes du questionnaire est présentée dans le tableau suivant :

**Tableau 2. 1: Coefficient de fiabilité des axes du questionnaire (alpha de Cronbach)**

| <b>Des axes du questionnaire</b>                               | <b>Nombre des paragraphes</b> | <b>Alpha de Cronbach Coefficient</b> |
|--|-------------------------------|--------------------------------------|
| <b>politique salariale</b>                                     | 04                            | 0,689                                |
| <b>Motivation</b>  | 05                            | 0,831                                |
| <b>L'influence de la politique salariale sur la motivation</b> | 04                            | 0,764                                |
| <b>Totale</b>  | 13                            | 0,761                                |

**Source :** Elaboré à partir du sortie programme SPSS

Dans le tableau ci-dessus, nous remarquons que les axes de l'étude ont un degré élevé de fiabilité, ce qui augmente la capacité du formulaire à atteindre les objectifs de l'étude, puisque le coefficient de fiabilité du premier axe atteint (0,689), tandis que celui du deuxième axe atteint (0,831), tandis que le troisième axe a atteint (0,764). Le coefficient de fiabilité global a atteint (0,761), ce qui améliore la capacité de l'outil d'étude à atteindre les buts et objectifs pour lesquels il a été développé. En général, les coefficients alpha de Cronbach indiquent la

## **CHAPITRE 02 : CADRE METHODOLOGIQUE ET ORGANISATIONNEL**

possibilité. Que les résultats soient fiables jusqu'à la procédure d'application de l'outil de mesure de l'étude.

### **3.1.2.2 Test de normalité de distribution (Normalité Test):**

Afin de pouvoir traiter les données de l'étude et effectuer des tests en utilisant des méthodes paramétriques ou non paramétriques, nous devons d'abord effectuer des tests de distribution normale pour les variables de l'étude, où le test (KOLMOGOROV-SMIRNOV) sera utilisé afin de vérifier que l'échantillon de l'étude est tiré d'une population dont les données suivent une distribution normale ou non.

**Tableau 2. 2: Coefficients de distribution normale pour le test KOLMOGOROV-SMIRNOV**

| <b>L'axe</b>   | <b>KOLMOGOROV-SMIRNOV</b> |            | <b>Distribution</b> | <b>Niveau de signification</b> |
|--|---------------------------|------------|---------------------|--------------------------------|
|  | <b>Valeur z</b>           | <b>Sig</b> |                     |                                |
| <b>politique salariale</b>                                     | 2,152                     | 0,141      | Normale             | $\alpha \geq 0,05$             |
| <b>Motivation</b>  | 2,978                     | 0,079      | Normale             | $\alpha \geq 0,05$             |
| <b>L'influence de la politique salariale sur la motivation</b> | 3,141                     | 0,200      | Normale             | $\alpha \geq 0,05$             |

**Source : Elaboré à partir du sortie programme SPSS**

D'après le tableau ci-dessus, il nous apparaît clairement que tous les énoncés de l'outil d'étude ont une distribution normale, puisque la signification statistique des éléments de l'outil d'étude (le questionnaire) dans le test de Kolmogorov-Smirnov était supérieure à 0,05 et basée sur sur cela, nous pouvons utiliser des tests paramétriques dans cette étude.

### **3.2 La documentation utilisée :**

Dans notre étude, nous avons utilisé diverses sources documentaires, notamment :

- Les ouvrages disponibles à la bibliothèque de l'École nationale supérieure de management ;
- Le système national de documentation en ligne (SNDL) ;

## **CHAPITRE 02 : CADRE METHODOLOGIQUE ET ORGANISATIONNEL**

- la plateforme internationale de scholar vox ;
- Les études et articles traitant de la politique de rémunération, de la motivation au travail, de la gestion des ressources humaines en général ;
- Le Journal officiel ainsi que divers sites et articles scientifiques disponibles en ligne, notamment sur des plateformes telles que Google Scholar ;
- Les documents internes de l'entreprise

### **4 L'échantillon de l'étude :**

Nous avons utilisé la méthode de l'échantillonnage, une méthode non probabiliste où les individus sont sélectionnés au hasard, Une sélection au hasard a été effectuée pour garantir la représentativité de l'échantillon et éviter les biais de sélection. Notre échantillon d'étude représente 50% de la population totale, qui comprend tous les employés. Avec un total de 338 employés dans l'entreprise, cela signifie que la taille de notre échantillon est de 169 individus. En considérant que seuls 50 employés ont répondu, cela représente environ 29.6% de la population totale, Le pourcentage de femmes dans l'échantillon est de 12% (6 femmes sur un total de 50 employés).

Le choix du site de la Société des Ciments du Hadjar Soud a été justifié en raison de son importance en tant qu'entreprise de ciment en Algérie, offrant ainsi un contexte spécifique pour étudier l'impact de la politique salariale sur la motivation des employés.

### **5 L'analyse des données :**

Nous entamons la dernière phase de notre questionnaire, qui consiste à analyser les données collectées à l'aide du logiciel SPSS ( Statistical Package for the Social Sciences), version 25. Cette analyse sera suivie d'une explication détaillée des résultats obtenus.

### **SECTION 02 : CADRE ORGANISATIONNEL**

#### **1 Présentation de SCHS :**

##### **1.1 Domaine d'activité :**

Dans le contexte du développement économique et de l'industrialisation en Algérie, suite à l'augmentation de la consommation de ciment dans le pays, le gouvernement algérien a entrepris des études sur l'implantation d'entreprises régionales, parmi lesquelles figure la ERCE (entreprise régionale du ciment de l'est). Cette entreprise comprend cinq cimenteries, dont la SCHS qui fait partie du Groupe GICA.

SCHS, société de ciment de Hadjar-Soud est située à 45KM à l'est de la wilaya de Skikda est à 45KM ouest de la wilaya de Annaba. Elle est la première cimenterie en Algérie, d'une capacité d'un million de tonnes de ciment. Elle est composée de deux lignes de production (deux cimenteries)

- La première ligne à été mise en service en 1973 (date de lancement des travaux 1969).
- La deuxième ligné réalisée en lot par lot a démarré en 1975.

Les ateliers ont été réalisés par des sociétés étrangères : KAWASAKI (japon) et par CLE (France).

À partir de l'année 2008, la SCHS est en partenariat avec l'entreprise italienne BUZZI UNICEM, détenant une participation de 35% dans cette société, tandis que l'État algérien en détient 65%.

##### **1.2 Perspective stratégique :**

- Maintenir la production du CLINKER
- Augmenter les exportations au matière de ciment et de CLINKER (kk)
- Augmenter le chiffre d'affaire
- Avoir un résultat supérieure a celui a l'année antérieure
- Elargir le réseau de distribution du ciment sur le marché local/national
- Acquérir de nouveaux clients nationaux et internationaux

## **CHAPITRE 02 : CADRE METHODOLOGIQUE ET ORGANISATIONNEL**

---

- Obtenir plus de certification ISO (14001, 45001 .....)
- Obtenir le marquage CE

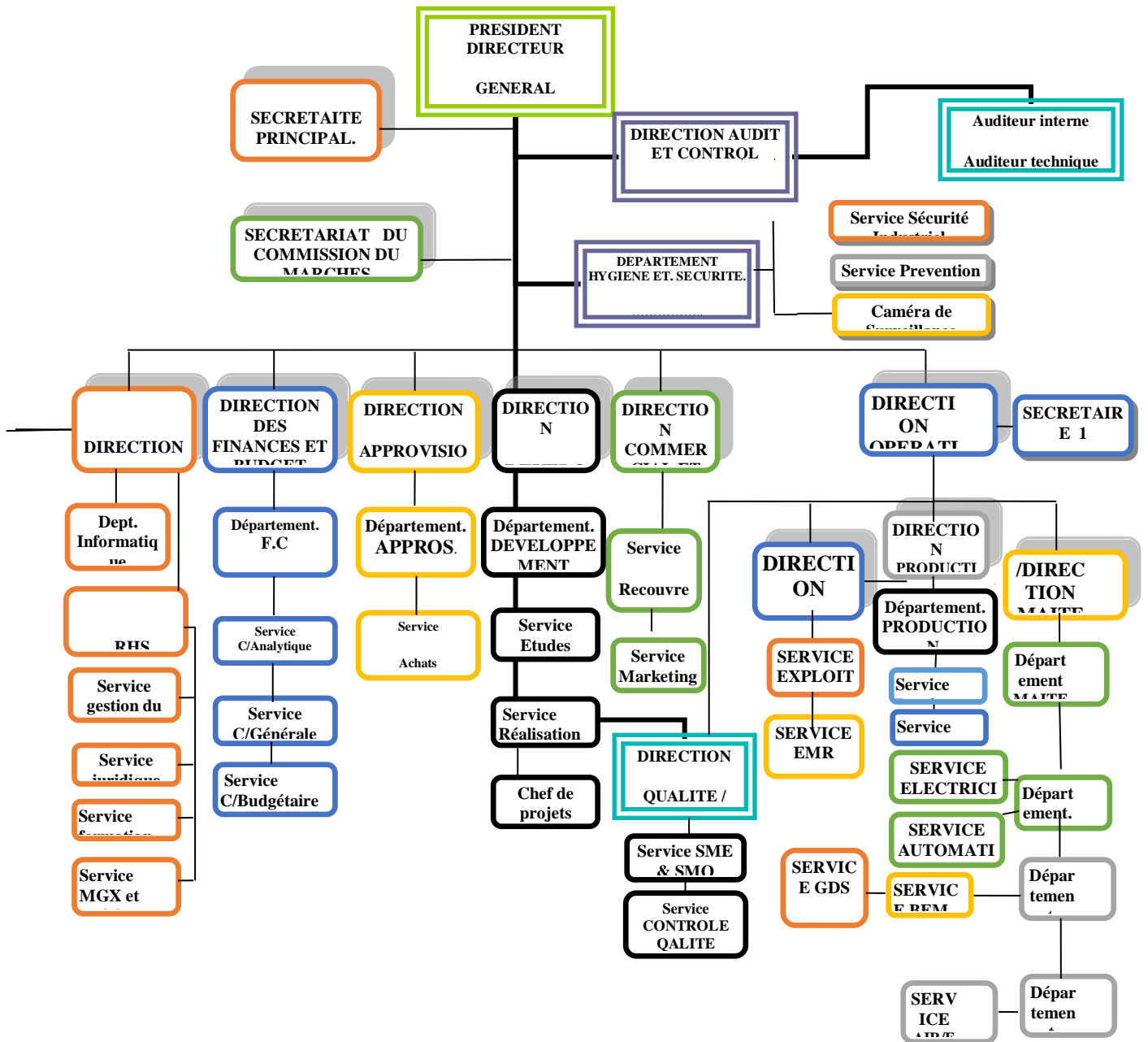
**Tableau 2. 3: Informations principales sur SCHS**

|                            |  |
|----------------------------|--|
| <b>Nom de l'entreprise</b> | SCHS Société des Ciments de Hadjar-Soud                  |
| <b>Siège social</b>        | Hadjar Soud commune bekkouche lakhdar 191 Azzaba-Skikda  |
| <b>Capital social</b>      | 1.550.000.000 DA   |
| <b>Date de création</b>    | 1969   |
| <b>Nombre d'employés</b>   | 338 agents   |
| <b>Secteur d'activité</b>  | Industrielle, production le matérielle de construction . |

**Source :** Documents internes de la SCHS

2 L'Organigramme de l'entreprise :

Figure 2. 1: l'organigramme de la SCHS



Source : Depuis les documents fournis par l'organisation d'accueil (SCHS)

L'organigramme de l'entreprise Société des Ciments du Hadjar Soud (SCHS) illustre la structure hiérarchique de l'organisation, mettant en évidence les différentes directions et postes clés au sein de la cimenterie de Hadjar-soud. Cet organigramme est essentiel pour comprendre la répartition des responsabilités et des fonctions au sein de l'entreprise, facilitant ainsi la coordination et la communication entre les différents départements et niveaux de management.

## **CHAPITRE 02 : CADRE METHODOLOGIQUE ET ORGANISATIONNEL**

- Dans la cimenterie de Hadjar-soud il y a plusieurs directions :

### **DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES ET SOCIALES :**

La Direction des Ressources Humaines et Social, à travers la mobilisation des ressources et Moyens mis à sa disposition oriente et anime la GRH, la formation du personnel et la gestion du patrimoine et moyens généraux de la société Elle s'occupe du suivi du personnel en ce qui concerne la présence et l'assiduité de chaque travailleur ainsi que la réception et l'orientation et l'affectation des stagiaires vers les différents services où ils vont effectuer leurs stages pratiques.

### **MATIERES PREMIERES :**

- Elle assure le transport des matières premières nécessaires a la fabrication du ciment (calcaire...etc.).
- Encadre, coordonne et contrôle les activités dans la carrière et assure une mobilisation optimale des ressources et moyens mis à sa disposition.
- Anime le fonctionnement de son Service
- Assure une veille permanente en matière de :
- Application des normes d'exploitation des carrières, de la réglementation minière et des procédures en vigueur.
- Déroulement des opérations des plans de tir et enregistre toutes les opérations de tir jusqu'à la signature du PV de tir.
- Exécution du programme de maintenance du parc roulant.
- Entretien des pistes et équipements de production des carrières.

### **DIRECTION PRODUCTION :**

- Elle accomplit la tâche de la fabrication du ciment c'est à dire elle s'occupe de la transformation de la matière première en ciment qui va être contrôlé avant la vente.
- Planifie annuellement le travail de sa structure et lui définit périodiquement les objectifs à atteindre.

## **CHAPITRE 02 : CADRE METHODOLOGIQUE ET ORGANISATIONNEL**

---

- Prend toute mesure d'optimisation du fonctionnement des ateliers de production.
- Assure la ronde et le contrôle des ateliers de production, et vérifie l'état des stocks Matières premières et ajouts, assure la bonne marche des ateliers de production.

### **DIRECTION MAINTENANCE :**

Son rôle est d'établir les programmes des travaux le suivi des installations et leurs contrôles il est en relation avec des nombreux services achats, fabrication, il assure en addition la fabrication des pièces mécaniques.

### **DIRECTION APPROVISIONNEMENT :**

C'est un centre de responsabilité qui se charge des achats des pièces de rechange au niveau nationale et à l'étranger tout en se référant du budget alloué ainsi que la distribution des pièces vers les utilisateurs selon leurs demandes, il a aussi des opérations périodiques de contrôle qui sont effectuées par les deux services gestion de stocke et service d'achat.

Contribue à la proposition de la politique d'achat de l'entreprise.

Etablissement, selon les besoins, les demandes d'achats, selon les modalités du guide des marchés.

Evaluation des offres des fournisseurs, selon les modalités du guide des marchés et sur la base d'un Tableau Comparatif des Offres (TCO).

Elaboration des documents d'engagement des achats (bon de commande, contrat).

### **DIRECTION DE DEVELOPPEMENT :**

- Assure la supervision, le contrôle et la coordination des activités de ses structures et suit la mise en œuvre des actions de progrès à entreprendre.
- Contribue au développement des infrastructures par l'aménagement, l'extension ou le renouvellement
- Valide les cahiers des charges au niveau du comité AD-HOC de la Société et Valide aussi les dossiers de commande émis par les deux services : études et réalisations.
- Assiste le chef service réalisations dans l'exécution des travaux.

## **CHAPITRE 02 : CADRE METHODOLOGIQUE ET ORGANISATIONNEL**

---

- Prépare et organise avec les autres structures les différentes étapes d'exécution des contrats et bons de commande : (mise en service, essais de performances, réception provisoire, et réception définitive)
- Prépare les consultations locales : seuil bon de commandes
- Valide les Cahier des charges liés aux consultations.
- Approuver tous les documents liés au paiement des travaux, prestations et autres

### **DIRECTION FINANCE ET COMPTABILITE :**

Cette structure suit l'état de la solvabilité de la société vis-à-vis des fournisseurs et vis-à-vis au ses clients. On peut dire aussi les dépenses qu'elle doit payer, les recettes qu'elle reçoit.

Anime la fonction Finance & Comptabilité à travers les tâches suivantes :

- Contrôle et vérification des documents financiers et comptables établis par les services de la direction.
- Encadrement, vérification et analyse mensuelle des comptes.
- Etablissement du Bilan fiscal.
- Suivi des paiements des contrats d'achat.
- Animation de la Commission d'inventaires.
- Oriente et supervise la mise en place des procédures de comptabilité budgétaire et

l'actualisation du système comptable pour les besoins de gestion.

- Veille à la mise à jour périodique des plans comptables de l'Entreprise.
- Examine les rapports périodiques établis (par le commissaire au compte, auditeurs ou autres) et
- prend les mesures correctives nécessaires.

## **CHAPITRE 02 : CADRE METHODOLOGIQUE ET ORGANISATIONNEL**

---

### **DIRECTION COMMERCIALE ET MARKETING :**

La direction commerciale s'occupe des affaires de vente de produit qui est le ciment en deux modèles (sac, vrac). On peut dire que cette direction est la source de budget de toute l'unité, dirige toute les opérations avec les clients qui veulent du ciment :

- Les clients de la SCHS sont importants et nombreux. Ceux sont des entreprises d'état ou privés qui ont besoin de ciment pour la fabrication des logements, des barrages et d'autres ouvrages.
- La direction commerciale se trouve à l'entrée principale de l'usine de Hadjar-soud afin d'être proche de ses clients.
- Son travail est aussi important que le travail qui s'effectue à l'intérieur sur tout la programmation des clients, l'établissement des factures et le suivi de la distribution du ciment.

Elle se compose de deux services principaux qui sont :

-service programmation.

-service facturation et recouvrement.

### **QUALITE ET ENVIRONNEMENT :**

- Encadre et oriente le fonctionnement du Système Management Qualité et Environnement
- Amélioration Rédaction des procédures et suivi de la mise en œuvre du système MQE.
- Encadre et oriente l'action de la fonction contrôle Veille en matière de respect des techniques et normes de fabrication.
- Veille, en collaboration avec la salle de contrôle et les chimistes postés (corrections des modules nécessaires à la bonne marche des fours), en matière de stabilité de la cuisson (tout au long de la journée y compris les week-ends).
- Gestion rigoureuse de tous les équipements, outillages ou autres moyens relatifs au contrôle qualité.

## **CHAPITRE 02 : CADRE METHODOLOGIQUE ET ORGANISATIONNEL**

---

### **HYGIENE ET SECURITE :**

- Assure la supervision, le contrôle et la coordination des activités de ses structures et suit la mise en œuvre des actions de progrès à entreprendre.
- Sensibilise, initie et fait assurer une formation au profit du personnel sur les moyens de lutte contre les incendies et à la protection des biens de l'Entreprise
- Procède au contrôle de la conformité en matière de sécurité, des interventions réalisées par les prestataires externes.
- Contrôle le bon fonctionnement des équipements et installations de sécurité
- Organise et dirige les interventions des secours tout en assurant les relations permanentes avec les institutions publiques concernées
- Procède à l'analyse des incidents et accidents intervenus et fait des recommandations

préventives

- Effectue des visites de contrôle pour s'assurer du respect de mesures de sécurité, d'hygiène et des conditions de travail en général.
- Reçoit et analyse les rapports sur des accidents de travail et propose des mesures préventives.

### **3 CONDITION DE TRAVAIL :**

Les travailleurs de la cimenterie de Hadjar Soud travaillent en équipes dans leurs services et l'organisation est faite de telle manière à ce que la cimenterie travaille en continu (24 heures sur 24 heures) afin de produire du ciment en quantité suffisante.

La spécialisation et la sécurité du personnel sont toujours prises en considération. Leurs transports, la restauration et leurs formations sont prises en compte également pour rentabiliser la marche de la société. Un règlement intérieur existe afin d'assurer de bonnes conditions de travail.

### **4 PROCEDE DE FABRICATION DES CIMENTS :**

L'usine dispose de deux lignes de production identiques dont le procédé est à voie sèche, chaque ligne est divisée en quatre zones qui se suivent successivement :

## **CHAPITRE 02 : CADRE METHODOLOGIQUE ET ORGANISATIONNEL**

---

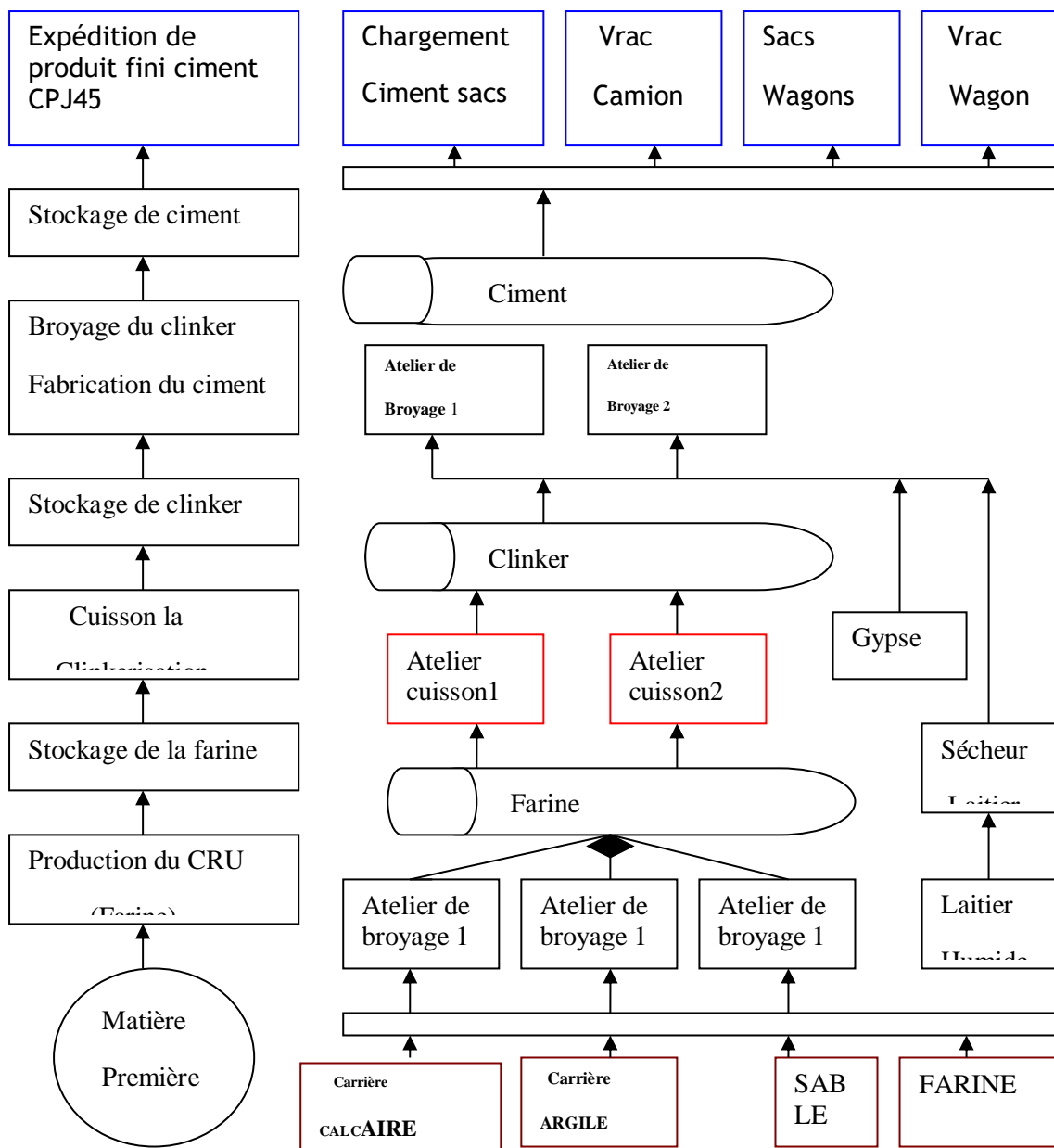
Zone 1 : cru.

Zone 2 : cuisson.

Zone 3 : ciment.

Zone 4 : expédition.

Figure 2. 2: Procédé de Fabrication du ciment



Source : Documents internes de l'entreprise

Le calcaire est extrait sous forme de blocs subissant un pré concassage au niveau de la carrière, il est ensuite acheminé vers l'usine au moyen d'un transporteur à bande entraîné par un moteur à courant continu. Il est ensuite stocké dans des halls. L'argile transportée par camions est pré concassée, et stockée aussi dans des halls. Le sable également par camions est stocké à l'air libre.

## **CHAPITRE 02 : CADRE METHODOLOGIQUE ET ORGANISATIONNEL**

---

### **4.1 Zone cru :**

Le calcaire après avoir été extrait par des extracteurs, est acheminé vers un concasseur final pour subir un dernier concassage et puis il est déversé par un élévateur à godets dans une trémie sous laquelle est installé un doseur servant à l'alimentation du broyeur a cru. L'argile subit le même principe que le calcaire. Le sable est stocké directement dans la trémie sans concassage.

#### **➤ Atelier broyage :**

Le procédé consiste à broyer les trois matières à savoir le calcaire, l'argile et le sable, les proportions définies par le laboratoire soit environ : 77% calcaire, 20% d'argile et 03% de sable. Pour un débit total de 100% qui représente 1120T/H, la matière broyée est ensuite déversé par un élévateur à godets dans le séparateur, dont le rôle est séparer les fines particules des grosses.

- Les grosses particules sont directement acheminées vers le broyeur pour être broyé.
- Les fines particules sont directement acheminées vers l'atelier d'homogénéisation.

#### **➤ Atelier homogénéisation :**

Le produit fini venant du séparateur est composé d'environ 75 à 80% de calcaire, de 10 à 20% d'argile et de 0 à 3% de sable. Le calcaire contient une quantité est variable à l'entrée de l'atelier d'homogénéisation, le but est donc de le rendre homogène. Le procédé consiste :

A/ Envoyer sur toute la surface de base du silo des pulsations d'air à une pression de 2.5 bar.

B/ Une aération cyclique des différents zones du silo par air à une pression de 1.5 bar.

Ces deux actions rendent la matière dans les silos homogènes et fluide.

### **4.2 Zone cuisson :**

#### **➤ Atelier four échangeur :**

- Partie échangeur

La matière homogénéisée entre dans la trémie peseuse par aéroglisseur, cette trémie se pose sur trois pesant à jauges de contrainte pour la charge de la trémie.

A la sortie une régulation de débit est assurée pour l'alimentation de la tour (échangeur). La matière déversée dans la tour par un élévateur, subit un changement thermique avec les gaz chauds aspirés du four par un ventilateur. La matière parcourt les quatre cyclones qui forment la tour pour arriver dans l'amont, à une température de 900°C environ.

## **CHAPITRE 02 : CADRE METHODOLOGIQUE ET ORGANISATIONNEL**

---

### **- Partie four**

La matière entant par la partie d'amont du four à la température citée ci-dessus sort par la partie aval sous forme de « boulets » de clinker (matière transformée sous l'effet de la chaleur) à une température de 1370°C environ. Le four est constitué tôles en acier épaisses protégées à l'intérieur par des briques réfractrices.

La vitesse de rotation du four varie de 0 à 2 t/mn, il repose sur six galets mobile facilitant, il est incliné afin d'écouler facilement la matière, à la fin ce clinker est déverse dans le refroidisseur, le combustible utilisé est le gaz naturel.

### **- Atelier de refroidissement**

Le clinker sortant du four à une température de 1370°C environ, doit être refroidi pour sortir du refroidisseur à deux grilles à la température de 100°C, le refroidissement s'effectue à l'aide de six ventilateurs soufflants de l'air frais sous les grilles du refroidisseur. Les deux grilles entraînées par des moteurs à vitesses variables assurant le déplacement horizontal (translation) permettant à la matière (clinker) de se déplacer lentement ou rapidement en fonction de la couche de clinker sur les grilles. Le clinker est désormais prêt pour être entreposé dans les six silos, dont la capacité totale est de 5400 tonnes.

### **4.3 Zone ciment :**

Le clinker stocké dans les silos est ensuite extrait par des extracteurs vibreurs installés sous les silos et puis acheminé par des transporteurs à bande et déversés dans une trémie tampon par un élévateur sous la trémie est installé un doseur à l'alimentation du broyeur. Du ciment. Deux autres doseurs sont installés sous les trémies du laitier du gypse assurant également l'alimentation le broyeur. Les proportions sont contrôlées par le laboratoire. Le mélange (clinker, laitier et gypse) est composé généralement par :

- 76% de clinker
- 18% de laitier
- 06% de gypse

Sur un débit total de 120 T/H, le mélange est ensuite broyé et acheminé vers le séparateur qui a le même rôle que celui du cru. Le produit fini est acheminé vers la zone d'expédition.

## **CHAPITRE 02 : CADRE METHODOLOGIQUE ET ORGANISATIONNEL**

---

### **4.4 Zone d'expédition :**

Le ciment stocké dans les silos pendant 48 H au minimum est mis dans des sacs de 50 Kg pour être expédié vers les utilisateurs, il est aussi vendu en vrac. La capacité de livraison normalement prévue est :

- 1100 T par jour de ciment en vrac.
- 1650 T par jour de ciment en sacs.

### **5 La prise d'Etat des lieux :**

#### **5.1 LA POLITIQUE DE REMUNERATION DE SCHS :**

En peut définir la politique de rémunération de la Société des ciments de hadjar soud comme suit :

La rémunération peut être décrite comme une "combinaison d'avantages à la fois psychologiques et matériels". accordé à un employé en vertu d'un contrat de travail, constituant une responsabilité fondamentale de l'employeur.

Une politique de rémunération peut reposer sur quatre principes :

- La rémunération devrait être proportionnelle au niveau et à l'étendue des responsabilités, ce qui nécessite la mise en place d'un système de classification des postes.
- La performance individuelle devrait être récompensée, ce qui implique d'établir un lien entre le salaire et le rendement.
- La rémunération devrait être personnalisée, reconnaissant que deux employés occupant le même poste peuvent ne pas nécessairement apporter la même contribution.
- La décision de modifier la rémunération relève de la responsabilité de la direction ou des cadres, qui sont responsables des résultats.

## **CHAPITRE 02 : CADRE METHODOLOGIQUE ET ORGANISATIONNEL**

---

### **5.2 UN SYSTEME DE REMUNERATION IDEAL DOIT :**

- Obtenir un consensus général,
- Être aligné sur la capacité financière de l'entreprise,
- Être facilement contrôlable,
- Être motivant pour les employés.

La mise en œuvre d'un tel système implique la définition des aspects suivants :

- Projection et évolution potentielle de la masse salariale,
- Établissement de plages de rémunération pour chaque type de poste, avec éventuellement des ajustements pour corriger les écarts inhabituels,
- Allocation des parts de rémunération pour le poste et la manière dont il est exercé,
- Adaptation des augmentations et des promotions en fonction de l'ancienneté, des qualifications et des performances.

### **5.3 DOCUMENTS DE RÉFÉRENCE CONCERNANT LA RÉMUNÉRATION :**

#### **5.3.1 Loi 90/11 :**

La loi 90.11 du 24 avril 1990 relative aux relations de travail stipule les points suivants en ce qui concerne la rémunération :

- **Article 85** : La rémunération et son paiement doivent être effectués uniquement en termes monétaires ;
- **Article 86** : Le montant de la rémunération doit figurer dans la fiche de paie périodique établie par l'employeur ;
- **Article 88** : La rémunération doit être versée régulièrement à chaque travailleur et à la date d'échéance ;
- **Article 90** : Les rémunérations dues par les employeurs ne peuvent faire l'objet d'oppositions, de saisies ou de retenues pour quelque motif que ce soit au détriment des travailleurs ;
- **Articles 148, 149 et 150** : Des sanctions pénales sont prévues en cas d'infractions commises par l'employeur en matière de rémunération.

### **5.3.2 Convention Collective de l'Entreprise :**

La convention collective est un accord écrit portant sur l'ensemble des conditions d'emploi et de travail pour une ou plusieurs catégories professionnelles. Elle est conclue entre l'employeur et les représentants syndicaux des travailleurs.

### **5.3.3 Règlement Intérieur :**

Le règlement intérieur de l'entreprise, établi par l'employeur, fixe les règles de conduite en matière de santé, sécurité et discipline. Il spécifie également les modalités de paiement des heures supplémentaires, ainsi que les règles concernant les absences et retards non rémunérés, y compris l'obligation de justifier l'absence et les retenues sur salaire pour retard.

## **5.4 LE RIGIME INDEMNITAIRE APPLIQUE AU NIVEAU DE LA SCHS :**

Le régime indemnitaire appliqué au niveau de l'entreprise inclut plusieurs composantes destinées à compenser les diverses conditions de travail et à motiver les employés. Parmi celles-ci, on retrouve des indemnités telles que l'indemnité d'ancienneté, l'indemnité forfaitaire de service permanent, l'indemnité de nuisances, et l'indemnité de travail posté. Ces indemnités visent à reconnaître les efforts et la contribution des employés, tout en compensant les éventuels désagréments liés à certaines conditions de travail spécifiques.

La rémunération se compose des éléments suivants :

### **5.4.1 Salaire de poste cotisables et imposables :**

- **Salaire de base, Indemnité d'ancienneté et ou IEP :** Le salaire de base est la rémunération fixe mensuelle ; l'indemnité d'ancienneté est un supplément lié à la durée de service ; l'IEP est une indemnité pour l'expérience professionnelle.
- **Indemnité forfaitaire de service permanent (IFSP) :** Prime pour les employés assurant une présence continue au poste de travail.
- **Indemnité de nuisances :** Compensation pour travailler dans des conditions désagréables ou nocives.
- **Indemnité de travail posté (ITP) :** Prime pour le travail en rotation ou en équipe, souvent en dehors des heures normales.

## **CHAPITRE 02 : CADRE METHODOLOGIQUE ET ORGANISATIONNEL**

---

- **Indemnité d'intérim** : Rémunération pour assurer temporairement les fonctions d'un autre poste.
- **Indemnité de remplacement** : Compensation pour remplacer un collègue absent.
- **Heures supplémentaires et majoration** : Paiement des heures travaillées au-delà de l'horaire normal avec un taux majoré.
- **Prime de stimulation/rendement (PRI/PRC)** : Prime accordée pour des performances ou des rendements élevés.
- **Indemnité de congé annuel (ICA)** : Paiement compensatoire pour les congés payés.
- **Indemnité de panier** : Compensation pour les repas pris sur le lieu de travail.
- **Indemnité de transport** : Allocation pour les frais de déplacement domicile-travail.
- **Indemnité de l'IFAV** : Prime spécifique dont les détails varient selon les conventions collectives.
- **Indemnité de départ à la retraite** : Paiement unique lors de la retraite.
- **Indemnité des Frais de mission** : Remboursement des dépenses lors des missions professionnelles.
- **Indemnité du salaire unique** : Prime accordée dans certains cas spécifiques comme le maintien d'un salaire unique pour des fonctions multiples.
- **Indemnité de licenciement pour compression d'effectifs** : Compensation pour les licenciements dus à des réductions d'effectifs.
- **Prime de performance** : Rémunération additionnelle liée aux performances individuelles ou collectives.

### **5.4.2 Primes et indemnités non cotisables et imposables :**

- **Indemnité de panier** : Prime repas non soumise à cotisations sociales.
- **Indemnité de transport** : Allocation de transport non soumise à cotisations sociales.
- **Indemnité de conventionnement de véhicule** : Prime pour l'utilisation personnelle du véhicule pour le travail.


## **CHAPITRE 02 : CADRE METHODOLOGIQUE ET ORGANISATIONNEL**


---

- **Indemnité de départ en retraite** : Compensation pour la retraite non soumise à cotisations sociales.

### **5.4.3 Primes non cotisables et non imposables :**

- **Indemnité de salaire unique** : Prime spéciale sans prélèvements sociaux ni fiscaux.
- **Indemnité de frais de mission à l'intérieur du territoire national** : Remboursement des fr..
- ais lors de missions nationales, non soumis à cotisations.
- **Prime de scolarité** : Aide pour les frais de scolarité des enfants des employés.
- **Indemnité complémentaire des allocations familiales (ICAF)** : Complément aux allocations familiales sans prélèvements sociaux ni fiscaux.
- **Indemnité compensatrice des frais de déplacement** : Compensation des frais de déplacement professionnels non soumise à cotisations.

 Pour mesurer l'impact de la politique de rémunération sur la motivation des employés, plusieurs aspects peuvent être évalués. Une politique de rémunération équitable et transparente peut augmenter le sentiment de reconnaissance et d'appartenance des employés, ce qui conduit à une meilleure motivation et à une performance accrue. En revanche, une politique perçue comme injuste ou insuffisante peut entraîner une baisse de moral et de productivité.

 L'impact de la politique de rémunération se mesure également à travers des indicateurs de performance tels que le taux de rotation du personnel, le niveau d'engagement des employés, et les résultats des enquêtes de satisfaction. Un régime indemnitaire bien conçu peut réduire le turnover et attirer des talents, contribuant ainsi à la stabilité et à la croissance de l'entreprise.

## **CHAPITRE 02 : CADRE METHODOLOGIQUE ET ORGANISATIONNEL**

---

### **• LE REGIME JURIDIQUE DES SALAIRES EN ALGERIE :**

En Algérie, le régime juridique des salaires est principalement régi par le Code du Travail et d'autres textes législatifs et réglementaires pertinents. Voici quelques points clés concernant le régime juridique des salaires en Algérie : ([loi 90-11 modifiée et complétée](#))

- **Salairer minimum** : L'Algérie a un salaire minimum légal fixé par décret. Ce salaire minimum varie en fonction de divers facteurs tels que la région et le secteur d'activité.
- **Modalités de paiement** : Le Code du Travail définit les modalités de paiement des salaires, y compris la périodicité des paiements (généralement mensuelle), les délais de paiement et les méthodes de paiement autorisées.
- **Heures supplémentaires** : Les heures supplémentaires effectuées par les travailleurs donnent généralement lieu à une rémunération supplémentaire conformément à la législation du travail.
- **Avantages sociaux** : En plus du salaire de base, les travailleurs peuvent avoir droit à divers avantages sociaux tels que les congés payés, les allocations familiales, les primes, les indemnités de transport, etc.
- **Retenues sur salaire** : Certaines retenues sur salaire peuvent être effectuées conformément à la loi, telles que les cotisations de sécurité sociale, les impôts sur le revenu, les cotisations syndicales (si applicable), etc.
- **Conventions collectives** : Les conventions collectives peuvent être conclues entre les employeurs et les syndicats pour régir les conditions de travail, y compris les salaires, dans certains secteurs d'activité.

## **6 Les paramètres humains de l'entreprise :**

### **6.1 La structure des effectifs :**

En ce dernier trimestre de l'année 2022, la Société a enregistré :

- ✓ Un départ à la retraite
- ✓ Quatre (04) décès (victimes de l'accident du travail du 06/12/2022)

## CHAPITRE 02 : CADRE METHODOLOGIQUE ET ORGANISATIONNEL

### ➤ Comparatif de l'effectif 4 eme t 2022 par rapport au 4eme t 2021 :

Tableau 2. 4: Comparatif de l'effectif 4 eme t 2022 par rapport au 4eme t 2021

| Rubriques                | Réalisation | Prévisions | Réalisation | Taux R/P |      | Evolution |      |
|--------------------------|-------------|------------|-------------|----------|------|-----------|------|
|                          | 2021        | 2022       | 2022        | Nbre     | %    | Nbre      | %    |
| <b>Cadres Supérieurs</b> | 72          | 72         | 72          | 0        | 100% | 0         | 0%   |
| <b>Cadres Moyens</b>     | 107         | 106        | 108         | 2        | 102% | 1         | 1%   |
| <b>Maitrise</b>          | 108         | 107        | 109         | 2        | 102% | 1         | 1%   |
| <b>Exécution</b>         | 51          | 51         | 45          | -6       | 88%  | -6        | -12% |
| <b>Total permanents</b>  | 338         | 336        | 333         | -3       | 99%  | -5        | -1%  |
| <b>Contractuel</b>       | 8           | 10         | 8           | -2       | 80%  | 0         | 0%   |
| <b>Total Général</b>     | 346         | 346        | 341         | -5       | 99%  | -5        | -1%  |

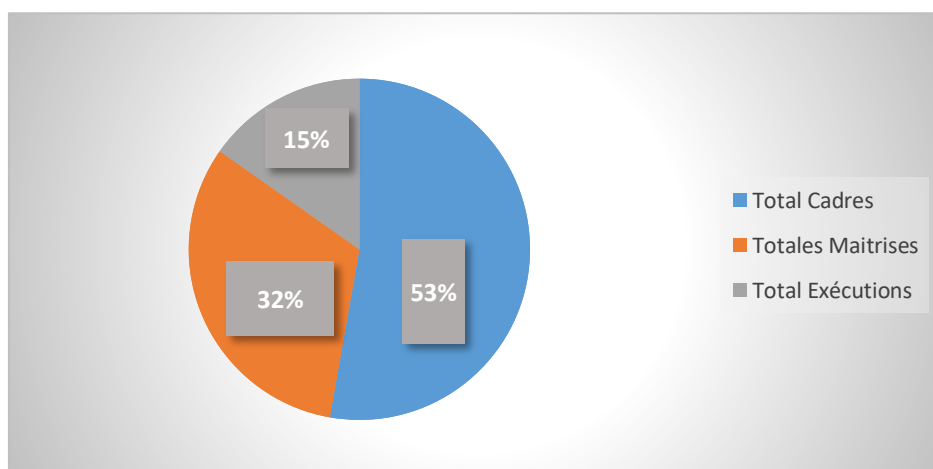
Source : Documents internes de l'entreprise

Tableau 2. 5 : Répartition des Employés par Catégorie et Taux de Représentation

| Catégories               | Nombre | Taux |
|--------------------------|--------|------|
| <b>Total Cadres</b>      | 180    | 53%  |
| <b>Totales Maitrises</b> | 109    | 32%  |
| <b>Total Exécutions</b>  | 52     | 15%  |
| <b>Total général</b>     | 341    | 100% |

Source : Documents internes de l'entreprise

**Figure 2. 3: répartition personnel par socio- professionnelle Année 2022**



Source : Documents internes de l'entreprise

➤ **L'évolution de l'effectif par catégories socioprofessionnelles 2022 :**

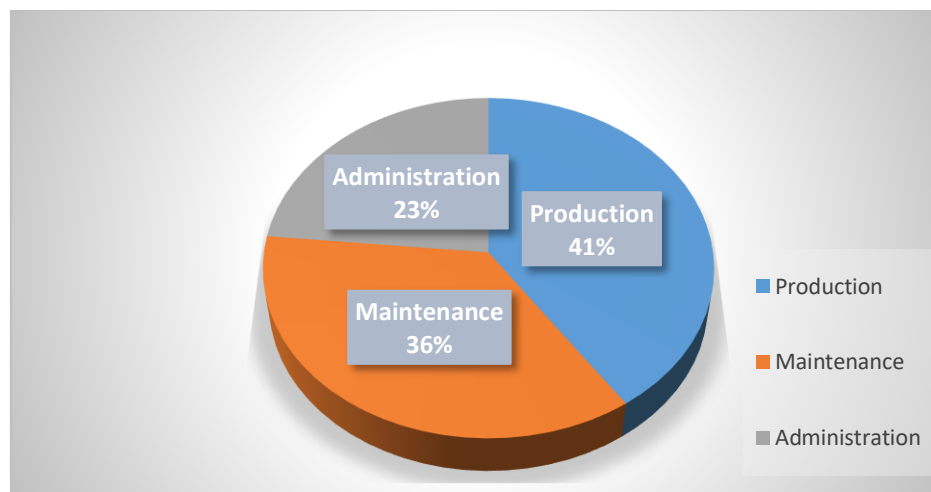
**Tableau 2. 6: l'évolution de l'effectif par catégories socioprofessionnelles 2022**

| Production |          |           | Maintenance |          |           | Administration |          |           | Total |
|------------|----------|-----------|-------------|----------|-----------|----------------|----------|-----------|-------|
| Cadre      | Maitrise | Exécution | Cadre       | Maitrise | Exécution | Cadre          | Maitrise | Exécution |       |
| 60         | 38       | 40        | 81          | 38       | 4         | 39             | 33       | 8         | 341   |
| 138        |          |           | 123         |          |           | 80             |          |           | 341   |
| 40%        |          |           | 36%         |          |           | 23%            |          |           | 100%  |

Source : Documents internes de l'entreprise

Ce Tableau illustre l'évolution de l'effectif par catégories socioprofessionnelles en 2022, offrant une répartition des employés dans les domaines de production, maintenance et administration. Comprendre cette distribution est essentiel pour saisir la structure organisationnelle et l'allocation des ressources au sein de SCHS

**Figure 2. 4: Répartition du personnel par catégorie collective année 2022**



**Source :** Documents internes de l'entreprise

La Figure met en avant la répartition des employés par différentes catégories d'emploi, avec la production représentant la plus grande proportion de l'effectif à 41%. Cette figure offre une représentation visuelle de la composition de la main-d'œuvre au sein de l'entreprise

➤ **Répartition de l'effectif par groupe d'âge au 31/12/2022 :**

**Tableau 2. 7: Répartition de l'effectif par groupe d'âge au 31/12/2022**

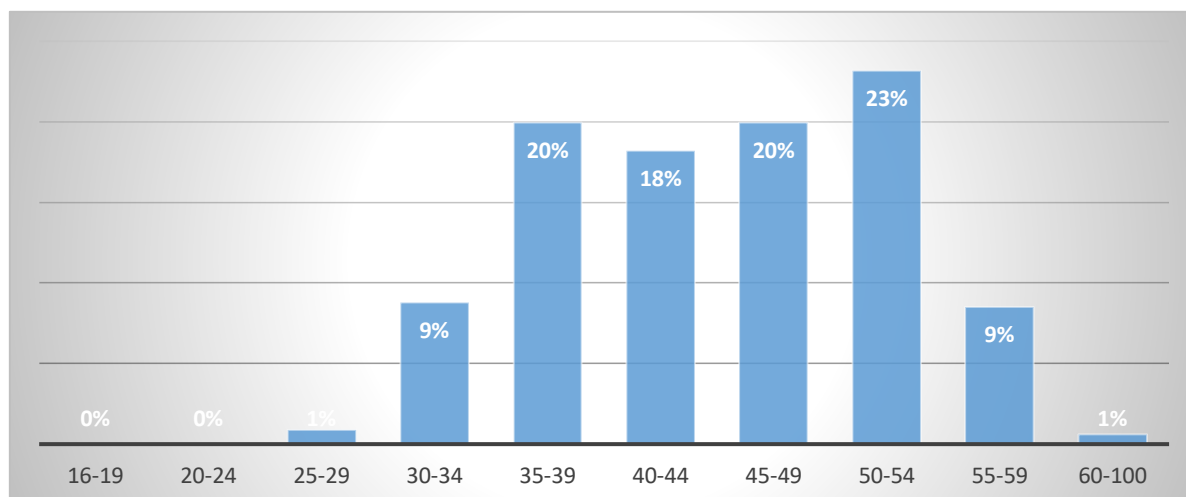
| Groupe d'âge | CDI Masculin | CDI Féminin | CDD Masculin | CDD Féminin | Total | %    |
|--------------|--------------|-------------|--------------|-------------|-------|------|
| 16-19        | 0            | 0           | 0            | 0           | 0     | 0%   |
| 20-24        | 0            | 0           | 0            | 0           | 0     | 0%   |
| 25-29        | 1            | 1           | 1            | 0           | 3     | 1%   |
| 30-34        | 18           | 7           | 5            | 0           | 30    | 9%   |
| 35-39        | 62           | 6           | 0            | 0           | 68    | 20%  |
| 40-44        | 55           | 6           | 1            | 0           | 62    | 18%  |
| 45-49        | 65           | 3           | 0            | 0           | 68    | 20%  |
| 50-54        | 78           | 1           | 0            | 0           | 79    | 23%  |
| 55-59        | 29           | 0           | 0            | 0           | 29    | 9%   |
| 60-100       | 1            | 0           | 1            | 0           | 2     | 1%   |
| Total :      | 309          | 24          | 8            | 0           | 341   | 100% |

**Source :** Documents internes de l'entreprise

## CHAPITRE 02 : CADRE METHODOLOGIQUE ET ORGANISATIONNEL

Le Tableau présente la répartition de la main-d'œuvre par groupes d'âge à la fin de 2022, en catégorisant les employés par sexe et type d'emploi. Ce tableau fournit un aperçu complet des données démographiques en termes d'âge et de genre au sein de l'entreprise.

**Figure 2. 5: Pyramide des groupes d'âges au 1er T 2022**



**Source :** Documents internes de l'entreprise

La Figure montre la répartition du personnel par groupes d'âge, fournissant des informations sur la démographie en termes d'âge de la main-d'œuvre. Comprendre la répartition par âge peut être précieux pour la planification de la main-d'œuvre et les stratégies de gestion des talents chez SCHS.

### ➤ Répartition de l'effectif par ancienneté au 31/12/2022 :

**Tableau 2. 8: Répartition de l'effectif par ancienneté au 31/12/2022**

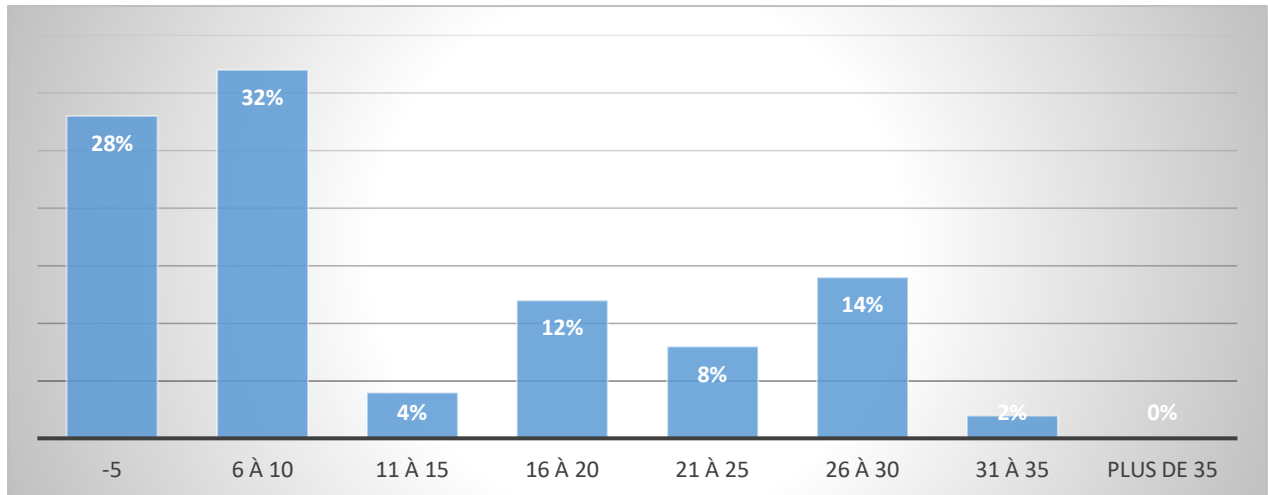
| Catégorie        | Ancienneté          |            |           |            |           |            |           |            | TOTAL       |
|------------------|---------------------|------------|-----------|------------|-----------|------------|-----------|------------|-------------|
|                  | (en nombre d'agent) |            |           |            |           |            |           |            |             |
|                  | -5                  | 6 à 10     | 11 à 15   | 16 à 20    | 21 à 25   | 26 à 30    | 31 à 35   | Plus de 35 |             |
| <b>Cadre</b>     | <b>29</b>           | <b>26</b>  | <b>17</b> | <b>46</b>  | <b>15</b> | <b>41</b>  | <b>6</b>  | <b>0</b>   | <b>180</b>  |
| <b>Maitrise</b>  | <b>29</b>           | <b>44</b>  | <b>12</b> | <b>9</b>   | <b>7</b>  | <b>6</b>   | <b>2</b>  | <b>0</b>   | <b>109</b>  |
| <b>Exécution</b> | <b>17</b>           | <b>34</b>  |           |            | <b>1</b>  |            |           | <b>0</b>   | <b>52</b>   |
| <b>TOTAL</b>     | <b>75</b>           | <b>104</b> | <b>29</b> | <b>55</b>  | <b>23</b> | <b>47</b>  | <b>8</b>  | <b>0</b>   | <b>341</b>  |
| <b>Taux %</b>    | <b>22%</b>          | <b>30%</b> | <b>9%</b> | <b>16%</b> | <b>7%</b> | <b>14%</b> | <b>2%</b> | <b>0%</b>  | <b>100%</b> |

**Source :** Documents internes de l'entreprise

## **CHAPITRE 02 : CADRE METHODOLOGIQUE ET ORGANISATIONNEL**

Ce Tableau présente la répartition de la main-d'œuvre par ancienneté à la fin de 2022, en catégorisant les employés en fonction de leurs années de service. Ces données sont essentielles pour comprendre les niveaux d'expérience au sein de l'organisation et planifier la succession et le développement de carrière

**Figure 2. 6: Pyramide d'ancienneté jusqu'au année 2022**



**Source :** Documents internes de l'entreprise

La Figure affiche la pyramide des niveaux d'ancienneté au sein de l'entreprise, montrant le pourcentage d'employés dans différentes catégories d'ancienneté. L'analyse de cette figure peut fournir des informations sur les taux de rétention et les domaines potentiels pour les stratégies de développement et de rétention des talents chez SCHS.

## CHAPITRE 02 : CADRE METHODOLOGIQUE ET ORGANISATIONNEL

### 6.2 Charges du personnel au 31/12/2022 :

**Tableau 2. 9: Charges du personnel au 31/12/2022**

| Rubriques                                     | Réalisations  | Prévisions     | Écart en valeur | Taux % R/P |
|---|---------------|----------------|-----------------|------------|
|   | 4T T 2022     | 4T T 2022      |                 |            |
| Salaire de base                               | <b>40 513</b> | <b>45 300</b>  | -4 787          | 89%        |
| Heures supplémentaires                        | <b>800</b>    | <b>330</b>     | 470             | 242%       |
| PRI PRC PRT PRA                               | <b>33 552</b> | <b>45 300</b>  | -11 748         | 74%        |
| Autres primes imposables                      | <b>9 275</b>  | <b>26 658</b>  | -17 383         | 35%        |
| Primes et indemnités non imposables ICAF/SU   | <b>3 255</b>  | <b>3 402</b>   | -147            | 96%        |
| Contribution œuvres sociales/Charges sociales | 1 575         | 32 918         | -31 343         | 5%         |
| Frais formation                               | <b>4 689</b>  | <b>2 822</b>   | <b>1 867</b>    | 166%       |
| Total charges de personnel                    | <b>93 659</b> | <b>156 730</b> | <b>-63 071</b>  | <b>60%</b> |

**Source :** Documents internes de l'entreprise

- ✓ Les charges du personnel ont diminué de 93 659 KDA soit un taux de 60 % par rapport aux prévisions de 156 730 KDA qui s'explique par le non octroi de la prime de rendement.

Le Tableau compare les dépenses de personnel réelles avec les prévisions à la fin de 2022. Cette comparaison permet d'évaluer la gestion financière des ressources humaines au sein de l'entreprise.

## CHAPITRE 02 : CADRE METHODOLOGIQUE ET ORGANISATIONNEL

### 6.3 Absentéisme au 31/12/2022 :

Tableau 2. 10: Absentéisme au 31/12/2022

| Désignation             | 4eme Trimestre 2021 |             | 4eme Trimestre 2022 |            | Ecart       | TAUX  |
|-------------------------|---------------------|-------------|---------------------|------------|-------------|-------|
|                         | Nbre Heures         | Nbre Agents | Heures              | Nbre Agent | (22-21)     | 22/21 |
|                         |                     |             |                     |            | (2022/2021) |       |
| Accident de Travail     | 125                 | 2           | 1 125               | 8          | 1000        | 9%    |
| Congé de Maladie        | 5 954               | 67          | 5 603               | 42         | -351        | 1%    |
| Absences Autorisées     | 1 179               | 92          | 745                 | 54         | -434        | 1%    |
| Absences non Autorisées | 379                 | 28          | 452                 | 30         | 73          | 1%    |
| Congés Exceptionnels    | 1 432               | 51          | 1 058               | 35         | -374        | 1%    |
| Sanctions               | 0                   | 0           | 0                   | 0          | 0           | 0%    |
| <b>TOTAL :</b>          | 9 069               |             | 8 983               |            | -86         | 1%    |

Source : Documents internes de l'entreprise

Le Tableau catégorise l'absentéisme par groupes d'âge à la fin de 2022. Ces données sont essentielles pour analyser les schémas de présence des employés et identifier des domaines d'amélioration potentiels chez SCHS.

### 7 Les paramètres financiers de l'entreprise :

#### 7.1 L'évolution de la production des 03 dernières années :

Tableau 2. 11 : l'évolution de la production des 03 dernières années (2021, 2022 et 2023)

| Année                 | 2021             | 2022             | 2023             |
|-----------------------|------------------|------------------|------------------|
| Production en chiffre | 7 626 029 885,67 | 6 788 834 710,26 | 7 511 207 162,94 |

Source : documents interne de l'entreprise.

## **CHAPITRE 02 : CADRE METHODOLOGIQUE ET ORGANISATIONNEL**

Le tableau suivant illustre l'évolution de la production de l'entreprise au cours des trois dernières années. En 2021, la production était de 7 626 029 885 DA, puis a diminué en 2022 pour atteindre

5 788 834 710 DA, ce qui est dû au fait que la société Hadjar Soud n'a pas le contrôle sur les prix, mais l'État est le principal régulateur des prix. Ensuite, en 2023, la productivité a augmenté pour atteindre 7 511 207 162 DA.

### **7.2 Chiffre d'affaires de l'entreprise et sa stabilité dans le marché :**

**Tableau 2. 12: l'évolution de Chiffre d'affaire de l'entreprise des 03 dernières années (2021, 2022 et 2023)**

| <b>Année</b>             | <b>2021</b>      | <b>2022</b>      | <b>2023</b>      |
|--------------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>Chiffre d'affaire</b> | 5 307 386 303,28 | 4 440 308 112,44 | 5 012 875 949,26 |

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

Le tableau montre l'évolution du chiffre d'affaires de l'entreprise de 2021 à 2023, avec une baisse notable en 2022, passant de 5 307 386 303,28 en 2021 à 4 440 308 112,44. En 2023, le chiffre d'affaires se redresse à 5 012 875 949,26, bien que restant légèrement inférieur au niveau de 2021.

### **7.3 L'évolution de la masse salariale :**

**Tableau 2. 13: L'évolution de la masse salariale**

| <b>Année</b>           | <b>2021</b>    | <b>2022</b>    | <b>2023</b>    |
|------------------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>Masse salariale</b> | 389 332 781,46 | 351 913 362,24 | 349 645 217,88 |

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

Le tableau montre une diminution continue de la masse salariale de 2021 à 2023, passant de 389 332 781,46 en 2021 à 349 645 217,88 en 2023. Cette baisse reflète une réduction des coûts salariaux sur cette période.

## CHAPITRE 02 : CADRE METHODOLOGIQUE ET ORGANISATIONNEL

### 7.4 L'évolution de L'excédent brut d'exploitation :

**Tableau 2. 14: L'évolution de l'excédent brut d'exploitation (EBE)**

| Année | 2021             | 2022             | 2023             |
|-------|------------------|------------------|------------------|
| EBE   | 1 866 888 670,20 | 1 426 797 911,94 | 1 543 514 058,16 |

Source : documents interne de l'entreprise.

L'évolution de l'excédent brut d'exploitation (EBE) de la Société des Ciments du Hadjar Soud sur la période 2021-2023 montre des fluctuations significatives. En 2021, l'EBE s'élevait à 1 866 888 670,20, reflétant une solide performance opérationnelle. En 2022, il a diminué de manière notable à 1 426 797 911,94, marquant une baisse de 23,6 %. Cette diminution peut être attribuée à divers facteurs possibles, tels que des augmentations des coûts de production, des baisses des ventes ou des pressions sur les marges bénéficiaires. En 2023, l'EBE a connu une légère reprise, atteignant 1 543 514 058,16, soit une augmentation de 8,2 % par rapport à 2022. Cette amélioration pourrait être le résultat de stratégies de réduction des coûts, d'augmentation des prix de vente, ou d'améliorations opérationnelles. Pour maintenir cette tendance positive, l'entreprise doit continuer à optimiser ses processus de production et à gérer efficacement ses coûts tout en explorant des opportunités de croissance des revenus.

### 7.5 Le rapport entre masse salariale et chiffre d'affaires :

**Tableau 2. 15 : Le rapport entre masse salariale et chiffre d'affaire**

| Année             | 2021             | 2022             | 2023             |
|-------------------|------------------|------------------|------------------|
| Chiffre d'affaire | 5 307 386 303,28 | 4 440 308 112,44 | 5 012 875 949,26 |
| Masse salariale   | 389 332 781,46   | 351 913 362,24   | 349 645 217,88   |
| %                 | 7.34%            | 7,93%            | 6,97%            |

Source : documents interne de l'entreprise.

Le tableau montre l'évolution du chiffre d'affaires et de la masse salariale d'une entreprise de 2021 à 2023, ainsi que le pourcentage de la masse salariale par rapport au chiffre d'affaires. En 2021, la masse salariale représente 7,34 % du chiffre d'affaires. En 2022, malgré une baisse de la masse salariale, la diminution plus forte du chiffre d'affaires fait augmenter ce pourcentage à 7,93 %. En 2023, le chiffre d'affaires se redresse tandis que la masse salariale continue de diminuer légèrement, réduisant le pourcentage à 6,97 %. Cette tendance indique une meilleure gestion des coûts salariaux en réponse aux variations des revenus.

## **CHAPITRE 02 : CADRE METHODOLOGIQUE ET ORGANISATIONNEL**

### **7.6 Le rapport entre masse salariale et valeur ajoutée :**

**Tableau 2. 16: Le rapport entre masse salariale et valeur ajoutée**

| <b>Année</b>           | <b>2021</b>      | <b>2022</b>      | <b>2023</b>      |
|------------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>Masse salariale</b> | 389 332 781,46   | 351 913 362,24   | 349 645 217,88   |
| <b>Valeur ajoutée</b>  | 2 785 248 461,49 | 2 173 048 986,92 | 2 508 006 721,64 |
| <b>%</b>               | 14%              | 16 %             | 14 %             |

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

L'analyse du rapport entre la masse salariale et la valeur ajoutée pour la Société des Ciments du Hadjar Soud sur les années 2021 à 2023 révèle une gestion efficace des coûts salariaux parallèlement à des fluctuations de la valeur ajoutée. La masse salariale a diminué régulièrement, passant de 389 332 781,46 en 2021 à 349 645 217,88 en 2023. Parallèlement, la valeur ajoutée a connu une baisse notable en 2022 à 2 173 048 986,92, avant de remonter à 2 508 006 721,64 en 2023. Le rapport masse salariale/valeur ajoutée a augmenté à 16% en 2022 en raison de la baisse plus prononcée de la valeur ajoutée, avant de revenir à 14% en 2023. Cette stabilité en début et fin de période est positive et montre une bonne gestion des coûts. La société doit continuer à surveiller cet indicateur pour maintenir un équilibre entre les coûts salariaux et la valeur créée, en s'assurant que les réductions de coûts n'affectent pas la motivation et la productivité des employés, tout en renforçant les facteurs qui ont permis l'augmentation de la valeur ajoutée en 2023.

### **7.7 La Grille de salaire appliqué en entreprise :**

La grille de salaire appliquée en entreprise est un outil essentiel pour garantir l'équité et la transparence dans la rémunération des employés. Elle permet de structurer les salaires en fonction des compétences, des responsabilités et de l'expérience, tout en assurant une certaine compétitivité sur le marché du travail.

La grille des salaires de l'entreprise a subi des modifications notables au fil des ans, reflétant à la fois des stratégies internes et des influences économiques externes. En 2013, la grille des salaires a été remaniée, probablement pour s'adapter aux nouvelles réalités du marché du travail et aux attentes des employés. Cette révision a été suivie d'une augmentation importante de 20 % en 2019, une mesure bienvenue qui a sans doute été motivée par des considérations d'inflation et de maintien de la compétitivité des salaires pour attirer et retenir les talents.

## **CHAPITRE 02 : CADRE METHODOLOGIQUE ET ORGANISATIONNEL**

Cependant, depuis 2019, la grille des salaires est restée inchangée. Cette stagnation des salaires intervient malgré les demandes des travailleurs pour des augmentations, soulignant une tension potentielle entre la direction et les employés. Il est plausible que l'entreprise ait été contrainte de maintenir les salaires constants en raison de contraintes budgétaires ou d'incertitudes économiques, un phénomène accentué par le déclin de l'économie du pays.

Cette année, en 2024, la grille des salaires devrait être révisée de nouveau, conformément à la politique de l'entreprise de procéder à des ajustements tous les six ans. Ce calendrier régulier permet à l'entreprise de planifier à long terme et de s'adapter périodiquement aux changements économiques. L'actuelle situation économique défavorable du pays est l'une des raisons principales de cette révision. Un ajustement des salaires pourrait être nécessaire non seulement pour répondre aux attentes des employés, mais aussi pour compenser la perte de pouvoir d'achat due à l'inflation et à d'autres facteurs économiques.

Il sera important pour l'entreprise de trouver un équilibre entre ses capacités financières et les attentes de ses employés. Une nouvelle augmentation des salaires pourrait améliorer la satisfaction et la motivation des employés, mais elle doit être gérée de manière à ne pas mettre en péril la stabilité financière de l'entreprise. En résumé, la révision attendue de la grille des salaires en 2024 s'inscrit dans une tradition d'adaptabilité, rendue d'autant plus nécessaire par le contexte économique actuel difficile.

## **CHAPITRE 02 : CADRE METHODOLOGIQUE ET ORGANISATIONNEL**

---

### **Conclusion du chapitre :**

En conclusion de ce chapitre, nous avons détaillé la méthodologie choisie pour notre étude sur l'impact de la politique salariale sur la motivation des employés. En adoptant une approche quantitative, nous avons expliqué l'utilisation de questionnaires pour recueillir des données chiffrées. De plus, nous avons présenté le cadre organisationnel de la société des Ciments du Hadjar Soud, ce qui nous a permis de contextualiser notre recherche et de préparer le terrain pour l'analyse des résultats.

***CHAPITRE 03 : LA PRESENTATION ET  
LA DISCUSSION DES RESULTATS***

## **CHAPITRE 03: LA PRESENTATION ET LA DISCUSSION DES RESULTATS**

### **Introduction du chapitre :**

Dans ce chapitre, nous examinerons et analyserons les résultats obtenus à partir du questionnaire distribué aux employés. En se basant sur ces résultats, notre objectif est de répondre aux questions initialement posées et de vérifier ou de valider nos hypothèses.

#### **1 Présentation et interprétation des résultats du questionnaire :**

L'objectif de cette section est de présenter les principales caractéristiques de l'échantillon étudié (genre, sexe, Age .....).

##### **1.1 Visualiser et analyser les résultats de l'axe données personnelles :**

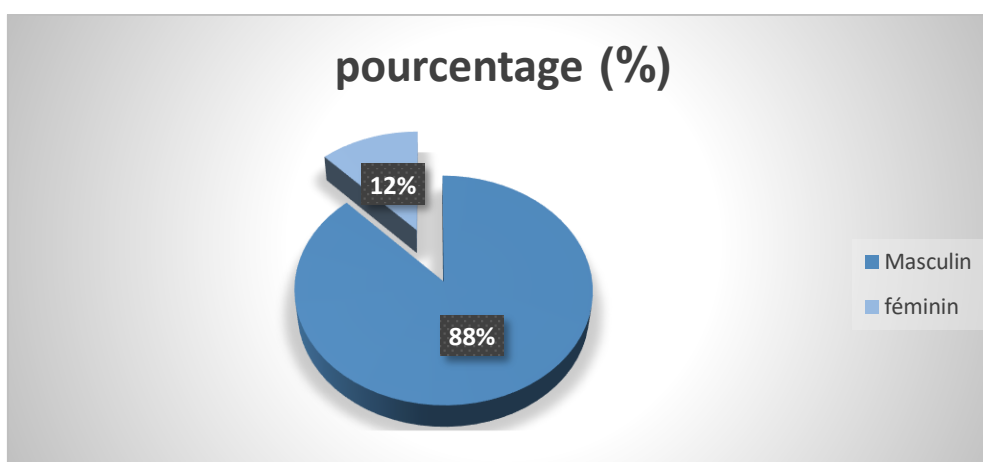
###### **1.1.1 Répartition de l'échantillon selon la variable genre :**

**Tableau 3. 1: Montre la répartition de l'échantillon selon la variable genre**

|                 | <b>Fréquence</b> | <b>pourcentage (%)</b> |
|-----------------|------------------|------------------------|
| <b>Masculin</b> | 44               | 88                     |
| <b>Féminin</b>  | 6                | 12                     |
| <b>Total</b>    | 50               | 100                    |

**Source : Elaboré à partir du sortie programme SPSS**

**Figure 3. 1: Montre la répartition en pourcentage de l'échantillon selon la variable de genre**



**Source : Elaboré à partir du sortie programme SPSS**

### **CHAPITRE 03: LA PRESENTATION ET LA DISCUSSION DES RESULTATS**

Dans ce tableau nous remarquons que le plus grand pourcentage d'employés, soit 88 %, sont des hommes, tandis que le plus petit pourcentage, soit 12 %, est constitué de femmes.

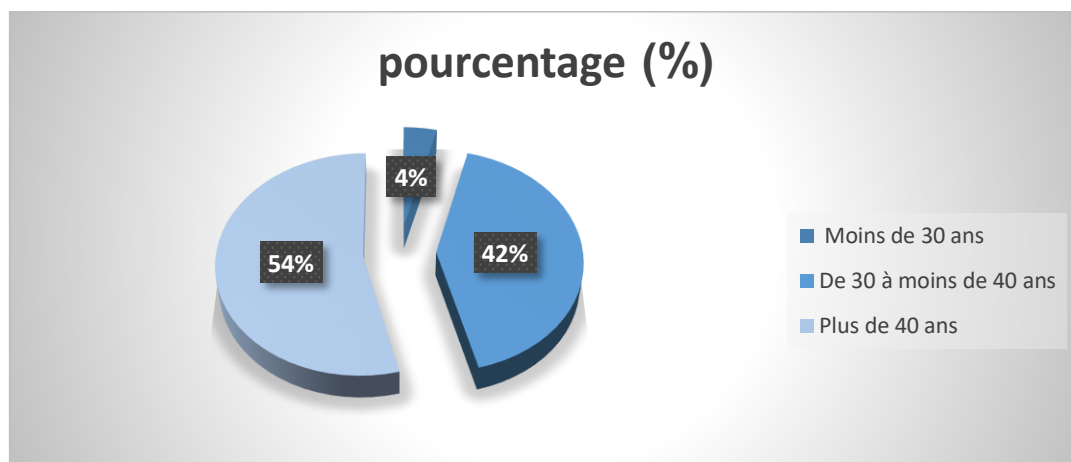
#### **1.1.2 Répartition de l'échantillon selon la variable âge:**

**Tableau 3. 2: Montre la répartition de l'échantillon selon la variable d'âge**

|                                | <b>Fréquence</b> | <b>pourcentage (%)</b> |
|--------------------------------|------------------|------------------------|
| <b>Moins de 30 ans</b>         | 02               | 04                     |
| <b>De 30 à moins de 40 ans</b> | 21               | 42                     |
| <b>Plus de 40 ans</b>          | 27               | 54                     |
| <b>Total</b>                   | 50               | 100                    |

**Source : Elaboré à partir du sortie programme SPSS**

**Figure 3. 2: Montre la répartition en pourcentage de l'échantillon en fonction de la variable d'âge**



**Source : Elaboré à partir du sortie programme SPSS**

### **CHAPITRE 03: LA PRESENTATION ET LA DISCUSSION DES RESULTATS**

Dans ce tableau nous remarquons que le plus grand pourcentage d'employés, soit 54%, ont plus de 40 ans, tandis que 42% ont entre 30 et moins de 40 ans, et 04% ont moins de 30 ans.

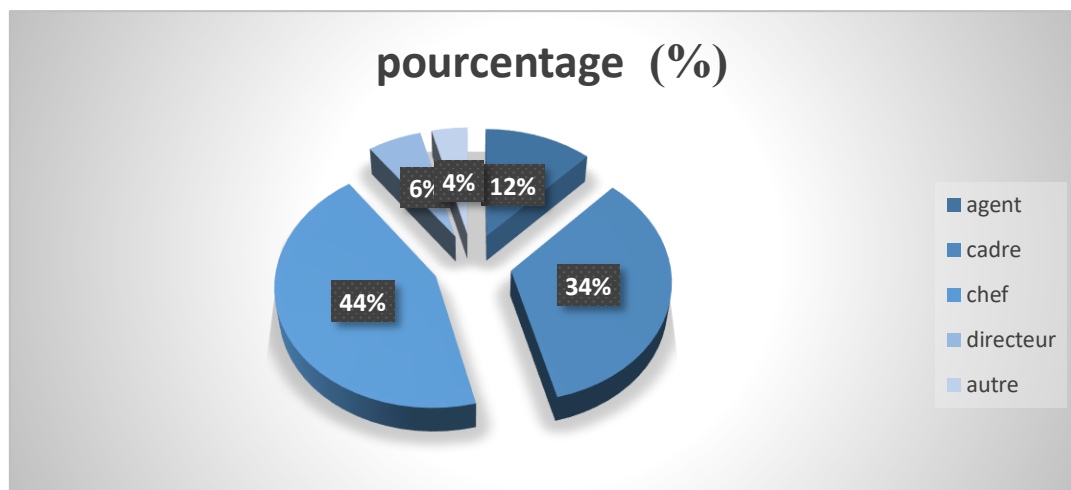
#### **1.1.3 Répartition de l'échantillon selon la variable catégorie d'emploi :**

**Tableau 3. 3: Présente la répartition de l'échantillon selon la variable de catégorie d'emploi**

|                  | <b>Fréquence</b> | <b>pourcentage (%)</b> |
|------------------|------------------|------------------------|
| <b>Agent</b>     | 6                | 12                     |
| <b>Cadre</b>     | 17               | 34                     |
| <b>Chef</b>      | 22               | 44                     |
| <b>Directeur</b> | 3                | 6                      |
| <b>Autre</b>     | 2                | 4                      |
| <b>Total</b>     | 50               | 100                    |

Source : Elaboré à partir du sortie programme SPSS

**Tableau 3. 4: Montre la répartition en pourcentage de l'échantillon selon la variable de**



Source : Elaboré à partir du sortie programme SPSS

### **CHAPITRE 03: LA PRESENTATION ET LA DISCUSSION DES RESULTATS**

A travers le tableau 3.4 on remarque que le plus grand pourcentage d'employés, qui représente 44%, appartiennent aux chefs (chef de service - chef de département - chef de section), tandis que 34% appartiennent au des cadres, et le pourcentage des agents atteignent 12%, le plus petit pourcentage, s'élevant à 6%, travaille dans l'administration, et enfin 4% représente d'autres emplois (secrétariat - magasinier...)

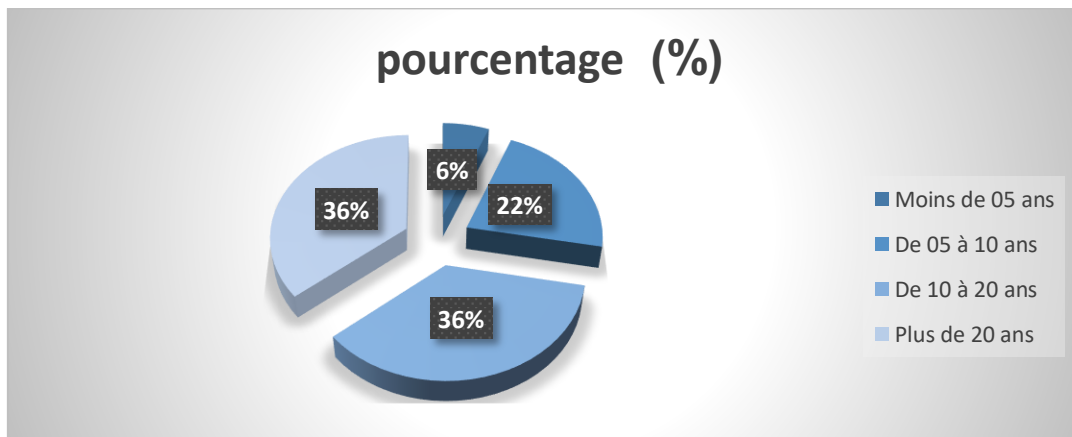
#### **1.1.4 Répartition de l'échantillon selon la variable expérience professionnelle :**

**Tableau 3. 5: Présente la répartition de l'échantillon selon la variable expérience professionnelle**

|                        | <b>Fréquence</b> | <b>pourcentage (%)</b> |
|------------------------|------------------|------------------------|
| <b>Moins de 05 ans</b> | 03               | 06                     |
| <b>De 05 à 10 ans</b>  | 11               | 22                     |
| <b>De 10 à 20 ans</b>  | 18               | 36                     |
| <b>Plus de 20 ans</b>  | 18               | 36                     |
| <b>Total</b>           | 50               | 100                    |

Source : Elaboré à partir du sortie programme SPSS

**Figure 3. 3: Montre la répartition en pourcentage de l'échantillon selon la variable expérience professionnelle**



Source : Elaboré à partir du sortie programme SPSS

## CHAPITRE 03: LA PRESENTATION ET LA DISCUSSION DES RESULTATS

A travers le tableau 3.5 on remarque que le plus grand pourcentage de salariés, qui représente 36%, ont une expérience professionnelle comprise entre 10 et 20 ans, et également 36% ont plus de 20 ans d'expérience professionnelle, et le pourcentage de travailleurs dont les années des travailleurs ont moins de 05 ans, ce qui est le pourcentage le plus faible, soit 06%. Quant à 22%, leur expérience professionnelle se situe entre 5 et 10 ans.

### 1.2 Afficher et analyser les résultats des axes politique salariale et la motivation :

**Tableau 3. 6: Présente Moyennes pondérées sur une échelle de Likert à cinq points**

| Moyenne pondérée     | Niveau         |
|----------------------|----------------|
| Pas du tout d'accord | De 1 à 1.79    |
| pas d'accord         | De 1.80 à 2.59 |
| Neutre               | De 2.60 à 3.39 |
| d'accord             | De 3.40 à 4.19 |
| Tout à fait d'accord | De 4.20 à 5    |

Source : Préparé par nous sur la base d'échelle de Likert

#### 1.2.1 Afficher et analyser les résultats de dimension politique salariale

**Tableau 3. 7: Présente l'Affichage et l'analyse des résultats de dimension politique salariale**

| Phrase                               |             | Tout à fait d'accord | d'accord | Neutre | pas d'accord | Fortement en désaccord | SMA  | La déviation standard | Classement | orientation de phrase |
|--------------------------------------|-------------|----------------------|----------|--------|--------------|------------------------|------|-----------------------|------------|-----------------------|
| 1                                    | Fréquence   | 08                   | 00       | 04     | 00           | 38                     | 1.71 | 0.52                  | 1          | Pas du tout d'accord  |
|                                      | Pourcentage | 16                   | 00       | 08     | 00           | 76                     |      |                       |            |                       |
| 2                                    | Fréquence   | 16                   | 00       | 01     | 00           | 33                     | 1.43 | 0.69                  | 2          | Pas du tout d'accord  |
|                                      | Pourcentage | 32                   | 00       | 02     | 00           | 66                     |      |                       |            |                       |
| 3                                    | Fréquence   | 01                   | 05       | 14     | 23           | 07                     | 1.33 | 0.41                  | 4          | Pas du tout d'accord  |
|                                      | Pourcentage | 02                   | 10       | 28     | 46           | 14                     |      |                       |            |                       |
| 4                                    | Fréquence   | 01                   | 02       | 16     | 10           | 21                     | 1.36 | 0.34                  | 3          | Pas du tout d'accord  |
|                                      | Pourcentage | 02                   | 04       | 32     | 20           | 42                     |      |                       |            |                       |
| <b>dimension politique salariale</b> |             |                      |          |        |              |                        |      | 1.45                  | 0.49       | Pas du tout d'accord  |

Source : Elaboré à partir du sortie programme SPSS

### CHAPITRE 03: LA PRESENTATION ET LA DISCUSSION DES RESULTATS

A travers ce tableau, on constate que la moyenne générale des items de cette variable liée aux politique salariale Il a atteint 1,45 avec un déviation standard de 0,49 , L’item n°01 (vous êtes satisfait(e) de la politique salariale actuelle de l'entreprise ?) arrive en première position avec une moyenne de 1,71 et un déviation standard de 0,52, tandis que L’item n°02 (Vous pensez que la politique salariale actuelle encourage la motivation au travail ?) il s'est classé en deuxième position avec une moyenne arithmétique de 1,43 et un déviation standard de 0,69 et L’item n°04 (Vous croyez que votre politique salariale est flexible vis-à-vis les situation de l’entreprise ?) arrive en troisième position avec une moyenne de 1,36 et un déviation standard de 0,34, tandis que L’item n°03 (votre entreprise actualisé sa politique salariale de temps en temps ?) il s'est classé en dernière position avec une moyenne arithmétique de 1,33 et un déviation standard de 0,41.

#### 1.2.2 Afficher et analyser les résultats de dimension motivation :

**Tableau 3. 8: Présente l’Affichage et l’analyse des résultats de dimension motivation**

| Phrase                      |             | Tout à fait d'accord | d'accord | Neutre | pas d'accord | Fortement en désaccord | SMA  | La déviation standard | Classement | orientation de phrase |
|-----------------------------|-------------|----------------------|----------|--------|--------------|------------------------|------|-----------------------|------------|-----------------------|
| 5                           | Fréquence   | 01                   | 05       | 19     | 20           | 05                     | 2.55 | 0.72                  | 3          | pas d'accord          |
|                             | Pourcentage | 02                   | 10       | 38     | 40           | 10                     |      |                       |            |                       |
| 6                           | Fréquence   | 00                   | 01       | 19     | 16           | 14                     | 3.32 | 0.64                  | 4          | Neutre                |
|                             | Pourcentage | 00                   | 02       | 38     | 32           | 28                     |      |                       |            |                       |
| 7                           | Fréquence   | 00                   | 00       | 11     | 11           | 28                     | 1.62 | 0.49                  | 2          | Pas du tout d'accord  |
|                             | Pourcentage | 00                   | 00       | 22     | 22           | 56                     |      |                       |            |                       |
| 8                           | Fréquence   | 18                   | 00       | 09     | 00           | 23                     | 1.69 | 0.64                  | 1          | Pas du tout d'accord  |
|                             | Pourcentage | 36                   | 00       | 18     | 00           | 46                     |      |                       |            |                       |
| 9                           | Fréquence   | 19                   | 00       | 00     | 00           | 31                     | 1.49 | 0.77                  | 5          | Pas du tout d'accord  |
|                             | Pourcentage | 38                   | 00       | 00     | 00           | 62                     |      |                       |            |                       |
| <b>Dimension motivation</b> |             |                      |          |        |              |                        |      | 2.13                  | 0.65       | pas d'accord          |

Source : Elaboré à partir du sortie programme SPSS

### CHAPITRE 03: LA PRESENTATION ET LA DISCUSSION DES RESULTATS

A travers ce tableau on constate que la moyenne générale des items de cette variable liée aux politique salariale Il a atteint 2,13 avec un déviation standard de 0,65 , L'item n°08 (Votre performance individuelle est reconnue et récompensée ?) arrive en première position avec une moyenne de 1,69 et un déviation standard de 0,64, tandis que L'item n°07 (Votre entreprise fait-elle des sondage pour cerné les principales actes qui motive les employés?) il s'est classé en deuxième position avec une moyenne arithmétique de 1,62 et un déviation standard de 0,49 et L'item n°05 (Dans quelle mesure êtes-vous motivé(e) à venir travailler chaque jour ?) arrive en troisième position avec une moyenne de 2,55 et un déviation standard de 0,72, tandis que L'item n°06 ( vous croyez que votre entreprise prends en considération l'importance de la motivation des employés ?) il s'est classé en quatrième position avec une moyenne arithmétique de 3,32 et un déviation standard de 0,64 ,tandis que L'item n°09 (Si on vous offre un poste plus intéressent avec le même salaire dans une autre entreprise, vous quittez le SCHS ?) il s'est classé en dernière position avec une moyenne arithmétique de 1,49 et un déviation standard de 0,77.

#### 1.3 Afficher et analyser les résultats des axes L'influence de la politique salariale sur la motivation:

**Tableau 3. 9: Présente l'Affichage et l'analyse des résultats des axes L'influence de la politique salariale sur la motivation**

| phrase   |             | Tout à fait d'accord | d'accord | Neutre | pas d'accord | Fortement en désaccord | SMA  | La déviation standard | Classement | orientation de phrase |
|--|-------------|----------------------|----------|--------|--------------|------------------------|------|-----------------------|------------|-----------------------|
| 1  | Fréquence   | 32                   | 00       | 02     | 00           | 16                     | 4.66 | 0.53                  | 1          | Tout à fait d'accord  |
|  | Pourcentage | 64                   | 00       | 04     | 00           | 32                     |      |                       |            |                       |
| 2  | Fréquence   | 37                   | 00       | 09     | 00           | 04                     | 4.31 | 0.77                  | 4          | Tout à fait d'accord  |
|  | Pourcentage | 74                   | 00       | 18     | 00           | 08                     |      |                       |            |                       |
| 3  | Fréquence   | 40                   | 00       | 08     | 00           | 02                     | 4.40 | 0.83                  | 2          | Tout à fait d'accord  |
|  | Pourcentage | 80                   | 00       | 16     | 00           | 04                     |      |                       |            |                       |
| 4  | Fréquence   | 38                   | 00       | 10     | 00           | 02                     | 4.37 | 0.76                  | 3          | Tout à fait d'accord  |
|  | Pourcentage | 76                   | 00       | 20     | 00           | 04                     |      |                       |            |                       |
| <b>L'influence de la politique salariale sur la motivation</b> |             |                      |          |        |              |                        |      | 4.43                  | 0.72       | Tout à fait d'accord  |

Source : Elaboré à partir du sortie programme SPSS

### **CHAPITRE 03: LA PRESENTATION ET LA DISCUSSION DES RESULTATS**

A travers ce tableau on constate que la moyenne générale des items de cette variable liée aux politique salariale Il a atteint 4,43 avec un déviation standard de 0,72 , L'item n°01 (vous pensez que la politique salariale prend en compte la performance collective de l'équipe ?) arrive en première position avec une moyenne de 4,66 et un déviation standard de 0,53, tandis que L'item n°03 ( La révision de la politique salariale de temps en temps va aider à garder la motivation des salariés élevé ?) il s'est classé en deuxième position avec une moyenne arithmétique de 4,40 et un déviation standard de 0,83 et L'item n°04 (La politique salariale de l'entreprise impact la motivation des salariés?) arrive en troisième position avec une moyenne de 4,37 et un déviation standard de 0,76, tandis que l'item n°02 (vous croyez que métriser une politique salarial aide l'entreprise a contrôler les motivation des salariés ?) il s'est classé en dernière position avec une moyenne arithmétique de 4,31 et un déviation standard de 0,77.

## **2 Validation des hypothèses de recherche :**

### **2.1 Vérifier l'hypothèse générale :**

La politique salariale affecte la motivation des employés de l'organisation étudiée :

**Tableau 3. 10: Présente les résultats d'une régression linéaire simple de l'affecte de la politique salariale sur la motivation des salariés**

|                                     | <b>Coefficient de régression</b> | <b>Valeur <math>\beta</math></b> | <b>Valeur T</b> | <b>Sig</b> | <b>Coefficient de corrélation</b> | <b>Le coefficient de détermination <math>R^2</math></b> | <b>Valeur F</b> | <b>Sig</b>  |
|-------------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|-----------------|------------|-----------------------------------|---|-----------------|-------------|
|                                     | <b>A</b>                         |                                  |                 |            |                                   |   |                 |             |
| <b>Constante</b>                    | 3.46                             | 0.35                             | 8.73            | 0.000      | 0.35                              | 0.13  | 7.20            | <b>0.01</b> |
| <b>La politique de rémunération</b> | 0.25                             |                                  | 2.69            | 0.01       |                                   |   |                 |             |

**Source : Elaboré à partir du sortie programme SPSS**

### **CHAPITRE 03: LA PRESENTATION ET LA DISCUSSION DES RESULTATS**

Dans ce tableau nous remarquons que la valeur du coefficient de corrélation de Pearson entre les salaires et la motivation des travailleurs de l'organisation atteint 0,35, avec un niveau de signification de 0,01, ce qui est inférieur au taux d'erreur de 0,05. Cela indique l'existence. D'une faible corrélation entre les salaires et la motivation des travailleurs dans l'organisation. On note également que la valeur du coefficient de détermination (R carré) s'élève à 0,13, et cette valeur signifie que La politique de rémunération explique 13% de la variance survenue dans l'organisation. Variable dépendante, qui est La politique de rémunération, et le pourcentage restant, qui s'élève à 87 %, est dû à d'autres facteurs et variables, en plus des erreurs d'estimation de l'échantillon aléatoire. En général, nous concluons que la valeur de (F) est significatif d'après l'analyse de régression linéaire simple, puisque le niveau de signification du test atteint 0,01, ce qui est inférieur au taux d'erreur de 0,05, ce qui vérifie l'hypothèse suivante : La politique salariale affecte la motivation des employés de l'organisation étudiée. Par conséquent, cela peut être exprimé par l'équation mathématique suivante :

$$Y = 0.25 x + 3.46$$

#### **2.2 Vérification de la première hypothèse partielle :**

Une politique salariale efficace et équitable au sein d'une entreprise est susceptible d'augmenter les facteurs motivation chez les salariés, ce qui, à son tour, devrait avoir un impact positif sur leur performance au travail.

**Tableau 3. 11: Présente les résultats d'une régression linéaire simple la Politique salariale sur les facteurs de motivation**

|  | Coefficient de régression<br>A | Valeur $\beta$ | Valeur T | Sig   | Coefficient de corrélation | Le coefficient de détermination<br>$R^2$ | Valeur F | Sig         |
|--|--------------------------------|----------------|----------|-------|----------------------------|--|----------|-------------|
| <b>Constante</b>                                 | 4.12                           | 0.15           | 9.07     | 0.000 | 0.14                       | 0.12                                     | 4.15     | <b>0.01</b> |
| <b>Politique salariale efficace et équitable</b> | 0.12                           |                | 1.03     | 0.01  |                            |  |          |             |

**Source : Elaboré à partir du sortie programme SPSS**

Dans ce tableau nous remarquons que la valeur du coefficient de corrélation de Pearson entre Politique salariale efficace et équitable et les facteurs de motivation des travailleurs de l'organisation atteint 0,14, avec un niveau de signification de 0,01, ce qui est inférieur au taux d'erreur de 0,05. Cela indique l'existence. D'une faible corrélation entre La politique salariale efficace et équitable et la motivation des travailleurs dans l'organisation. On note également que la valeur du coefficient de détermination (R carré) s'élève à 0,12, et cette valeur signifie que La politique salariale explique 12% de la variance survenue dans l'organisation. Variable Indépendante, qui est La politique salariale, et le pourcentage restant, qui s'élève à 88 %, est dû à d'autres facteurs et variables, en plus des erreurs d'estimation de l'échantillon aléatoire. En général, nous concluons que la valeur de (F) est significatif d'après l'analyse de régression linéaire simple, puisque le niveau de signification du test atteint 0,01, ce qui est inférieur au taux d'erreur de 0,05, ce qui vérifie l'hypothèse suivante : **Une politique salariale efficace et équitable au sein d'une entreprise est susceptible d'augmenter les facteurs motivation chez les salariés, ce qui, à son tour, devrait avoir un impact positif sur leur performance au travail.** Par conséquent, cela peut être exprimé par l'équation mathématique suivante :

$$Y = 0.12 x + 4.12$$

### **2.3 Vérification de la deuxième hypothèse partielle :**

Une politique salariale compétitive et alignée sur les performances individuelles des salariés chez Hadjar Soud est associée à une double motivation individuelle et collective accrue, de la part des employés.

### CHAPITRE 03: LA PRESENTATION ET LA DISCUSSION DES RESULTATS

**Tableau 3. 12: Présente les résultats d'une régression linéaire simple de la politique salariale compétitive sur la motivation individuelle et collective**

|  | Coefficient de régression A | Valeur $\beta$ | Valeur T | Sig   | Coefficient de corrélation | Le coefficient de détermination $R^2$ | Valeur F | Sig         |
|--|-----------------------------|----------------|----------|-------|----------------------------|---------------------------------------|----------|-------------|
| <b>Constante</b>                       | 4.13                        | 0.16           | 9.15     | 0.000 | 0.15                       | 0.16                                  | 4.12     | <b>0.01</b> |
| <b>Politique salariale compétitive</b> | 0.11                        |                | 1.07     | 0.01  |                            |                                       |          |             |

Source : Elaboré à partir du sortie programme SPSS

Dans ce tableau, nous remarquons que la valeur du coefficient de corrélation de Pearson entre la Politique salariale compétitive et la Motivation individuelle et collective atteint 0,15, avec un niveau de signification de 0,01, ce qui est inférieur au taux d'erreur de 0,05. Cela indique l'existence d'une faible corrélation entre la Politique salariale compétitive et la Motivation individuelle et collective. On note également que la valeur du coefficient de détermination ( $R$  carré) s'élève à 0,16. Cette valeur signifie que la Politique salariale compétitive explique 16 % de la variance observée dans la Motivation individuelle et collective. Le pourcentage restant, qui s'élève à 84 %, est dû à d'autres facteurs et variables, en plus des erreurs d'estimation de l'échantillon aléatoire. En général, nous concluons que la valeur de (F) est significative d'après l'analyse de régression linéaire simple, puisque le niveau de signification du test atteint 0,01, ce qui est inférieur au taux d'erreur de 0,05. Cela vérifie l'hypothèse suivante : **la politique salariale compétitive et alignée sur les performances individuelles des salariés chez Hadjar Soud est associée à une double motivation individuelle et collective accrue de la part des employés.** Par conséquent, cela peut être exprimé par l'équation mathématique suivante :

$$Y = 0.11 x + 4.137$$

## CHAPITRE 03: LA PRESENTATION ET LA DISCUSSION DES RESULTATS

### 2.4 Vérification de la troisième hypothèse partielle :

La satisfaction des salariés vis-à-vis de la grille de rémunération et du package d'avantages sociaux chez l'entreprise est corrélée à une meilleure performance au travail.

**Tableau 3. 13: Présente les résultats d'une régression linéaire simple de la satisfaction vis-à-vis de la grille de rémunération**

|  | Coefficient de régression<br>A | Valeur $\beta$ | Valeur T | Sig   | Coefficient de corrélation | Le coefficient de détermination<br>$R^2$ | Valeur F | Sig         |
|--|--------------------------------|----------------|----------|-------|----------------------------|--|----------|-------------|
| <b>Constante</b>   | 3.17                           | 0.28           | 9.26     | 0.000 | 0.25                       | 0.11                                     | 4.68     | <b>0.03</b> |
| <b>Satisfaction vis-à-vis de la grille de rémunération</b> | 0.16                           |                | 2.17     | 0.03  |                            |  |          |             |

Source : Elaboré à partir du sortie programme SPSS

Dans ce tableau, nous remarquons que la valeur du coefficient de corrélation de Pearson entre la Satisfaction vis-à-vis de la grille de rémunération et la Performance au travail atteint 0,25, avec un niveau de signification de 0,03, ce qui est inférieur au taux d'erreur de 0,05. Cela indique l'existence d'une faible corrélation entre la Satisfaction vis-à-vis de la grille de rémunération et la Performance au travail. On note également que la valeur du coefficient de détermination ( $R$  carré) s'élève à 0,11. Cette valeur signifie que l'influence de la Satisfaction vis-à-vis de la grille de rémunération sur la Performance explique 11 % de la variance observée dans l'organisation. Le pourcentage restant, qui s'élève à 89 %, est dû à d'autres facteurs et variables, en plus des erreurs d'estimation de l'échantillon aléatoire. En général, nous concluons que la valeur de (F) est significative d'après l'analyse de régression linéaire simple, puisque le niveau de signification du test atteint 0,03, ce qui est inférieur au taux d'erreur de 0,05. Cela vérifie l'hypothèse suivante : la satisfaction des salariés vis-à-vis de leur rémunération et de leur package d'avantages sociaux au sein de l'entreprise est corrélée à une meilleure performance au travail. Par conséquent, cela peut être exprimé par l'équation mathématique suivante :

$$Y = 0.16 x + 3.17$$

## **CHAPITRE 03: LA PRESENTATION ET LA DISCUSSION DES RESULTATS**

---

### **3 Discussion des résultats :**

La présente étude a exploré l'influence de la politique de rémunération sur la motivation des employés au sein de la Société des Ciments du Hadjar Soud. Les hypothèses de recherche ont été formulées pour examiner divers aspects de cette relation et pour évaluer comment les éléments spécifiques de la politique salariale impactent la motivation des travailleurs.

#### **✚ L'Hypothèse générale :**

La politique salariale affecte la motivation des employés de l'organisation étudiée.

Les résultats des analyses montrent une corrélation significative entre la politique salariale et la motivation des employés. Cette corrélation a été validée par une régression linéaire simple, où la politique salariale explique une proportion notable de la variance de la motivation des employés. Les items spécifiques tels que la révision périodique de la politique salariale et la prise en compte de la performance collective se sont avérés être des facteurs déterminants.

✚ **Hypothèse 1 :** Une politique salariale efficace et équitable au sein d'une entreprise est susceptible d'augmenter les facteurs de motivation chez les salariés, ce qui, à son tour, devrait avoir un impact positif sur leur performance au travail.

**Sous-question 1 :** Quels sont les indicateurs de performance utilisés par Hadjar Soud pour évaluer l'impact de sa politique salariale sur la motivation des salariés ?

#### **Confirmation et Justification :**

L'hypothèse selon laquelle Une politique salariale efficace et équitable au sein d'une entreprise est susceptible d'augmenter les facteurs de motivation chez les salariés, ce qui, à son tour, a un impact positif sur leur performance au travail . Les principaux indicateurs utilisés incluent les taux de productivité, les absences et le turnover. Les données montrent une amélioration notable de la productivité et une réduction des absences et du turnover après l'implémentation de politiques salariales plus compétitives et équitables. Ces résultats confirment que des politiques salariales bien conçues contribuent directement à une motivation accrue des employés, justifiant ainsi l'importance de l'équité salariale comme facteur motivant.


✚ **Hypothèse 2 :** Une politique salariale compétitive et alignée sur les performances individuelles des salariés chez Hadjar Soud est associée à une double motivation individuelle et collective accrue de la part des employés.

## **CHAPITRE 03: LA PRESENTATION ET LA DISCUSSION DES RESULTATS**

**Sous-question 2 :** Comment les salariés de différents niveaux hiérarchiques chez Hadjar Soud perçoivent-ils l'équité salariale et comment cela influence-t-il leur motivation et leur performance ?

### **Confirmation et Justification :**

Les résultats des enquêtes montrent que les salariés perçoivent l'équité salariale de manière positive, surtout lorsque la rémunération est liée à leurs performances individuelles. La structure de primes actuelles, où les primes de rendement individuel (PRI) représentent 30% et les primes de rendement collectif trimestriel constituent 70%, démontre l'impact des politiques de performance sur la motivation. Bien que les primes collectives soient liées aux ventes, créant une relation indirecte, les employés reconnaissent et apprécient la reconnaissance de leurs efforts individuels à travers les PRI. Cette perception positive de l'équité et de la reconnaissance des performances confirme l'hypothèse que des politiques salariales compétitives et alignées sur les performances individuelles encouragent une double motivation, à la fois individuelle et collective.

 **Hypothèse 3 :** La satisfaction des salariés vis-à-vis de la grille de rémunération et du package d'avantages sociaux chez l'entreprise est corrélée à une meilleure performance au travail.

**Sous-question 3 :** Quel est le lien entre la clarté des critères de rémunération chez l'entreprise et la motivation des salariés à atteindre leurs objectifs professionnels ?

### **Confirmation et Justification :**

L'hypothèse selon laquelle la satisfaction des salariés vis-à-vis de la grille de rémunération et des avantages sociaux est corrélée à une meilleure performance a été confirmée. Les résultats montrent que la clarté des critères de rémunération est fortement liée à la satisfaction des employés. Une grille de rémunération transparente et un package d'avantages sociaux bien définis réduisent les ambiguïtés et augmentent la motivation des employés à atteindre leurs objectifs professionnels. Les employés se sentent plus engagés et performants lorsqu'ils comprennent clairement comment leur rémunération est déterminée et quels avantages ils peuvent espérer recevoir.

### **4 La valeur ajoutée de notre étude par rapport au revue de littérature :**

- ✓ Dans notre projet de fin d'étude, ces études antérieures sur l'impact de la rémunération sur la motivation des employés seront utilisées pour informer la méthodologie et l'analyse de l'étude menée à la Société des Ciments du Hadjar Soud. Les conclusions et recommandations tirées de ces recherches guideront l'investigation sur le lien entre la politique salariale et la motivation des employés dans le contexte spécifique de notre entreprise de ciment.
- ✓ Les études antérieures mettent en évidence l'importance des politiques de rémunération efficaces pour motiver les employés et améliorer les performances. Elles soulignent l'importance de l'équité interne et externe, de la reconnaissance des performances individuelles et de l'égalité salariale entre les sexes dans les politiques de rémunération. En intégrant ces résultats dans notre recherche actuelle, une compréhension complète de l'impact de la politique salariale sur la motivation des employés peut être obtenue.
- ✓ La spécificité de notre recherche réside dans son focus sur une entreprise de ciment algérienne spécifique avec un échantillon de 50 employés sur 338. Cette étude analyse directement l'impact de la politique salariale sur la motivation au travail dans ce contexte organisationnel particulier. En se concentrant sur cette étude de cas, notre recherche fournira des insights précis et contextualisés sur la relation entre la rémunération et la motivation des employés à la Société des Ciments du Hadjar Soud.
- ✓ Notre recherche ajoute de la valeur en offrant un examen détaillé de la relation entre les politiques de rémunération et la motivation des employés au sein d'une entreprise de ciment algérienne spécifique. En menant une étude ciblée peut conduire à des résultats plus pratiques et exploitables pour l'entreprise dans l'amélioration de la motivation des employés grâce à ses stratégies de rémunération.

### **5 Les Suggestions :**

Sur la base des conclusions de cette étude, plusieurs suggestions peuvent être formulées pour améliorer la politique de rémunération et, par conséquent, la motivation des employés :

#### **5.1 Augmentation des Primes de Rendement Individuel (PRI) :**

- Augmenter la proportion des PRI pour atteindre un équilibre plus égal avec les primes collectives trimestrielles. Cela permettrait aux employés de percevoir un lien plus direct entre leurs efforts individuels et leur rémunération.

#### **5.2 Adaptation aux Exigences du Marché :**

- La politique salariale doit être ajustée régulièrement pour s'aligner sur les exigences et les tendances du marché. Cette adaptation continue assurera que les employés se sentent justement récompensés par rapport aux standards du secteur.

#### **5.3 Politique de Prix du Ciment :**

- Bien que les prix du ciment soient contrôlés par l'État, il est important de collaborer avec les autorités pour trouver des solutions qui permettent à l'entreprise de maintenir des niveaux de rémunération attractifs malgré les contraintes externes.

#### **5.4 Diversification des Critères de Performance :**

- Introduire des critères de performance supplémentaires au-delà des ventes, tels que la qualité du travail, la satisfaction client, et l'innovation. Cela diversifiera les sources de motivation et valorisera des compétences et comportements variés.

#### **5.5 Amélioration de la Transparence :**

- Communiquer clairement les critères et les processus de calcul des primes de rendement pour renforcer la perception d'équité et de justice parmi les employés.

## **CHAPITRE 03: LA PRESENTATION ET LA DISCUSSION DES RESULTATS**

---

### **Conclusion de chapitre :**

Dans ce chapitre, nous avons présenté et analysé les résultats obtenus à partir des questionnaires distribués aux employés. Nous avons examiné les principales caractéristiques de l'échantillon et validé nos hypothèses initiales concernant l'influence de la politique salariale sur la motivation. Les résultats ont montré une corrélation significative entre les différentes variables salariales et le niveau de motivation des employés, fournissant des insights précieux pour améliorer les stratégies de rémunération au sein de l'entreprise.

En conclusion, cette étude démontre l'importance d'une politique salariale bien conçue pour améliorer la motivation des employés et, par conséquent, leur performance. En mettant en œuvre les recommandations formulées, la Société des Ciments du Hadjar Soud peut espérer non seulement retenir ses talents, mais aussi attirer de nouveaux employés hautement qualifiés, augmentant ainsi sa compétitivité et son succès à long terme.

## ***CONCLUSION GENERALE***

## **Conclusion Générale**

---

Les résultats de cette étude mettent en lumière l'impact significatif de la politique salariale sur la motivation des employés au sein de la Société des Ciments du Hadjar Soud. Il apparaît clairement que les employés perçoivent la rémunération comme un facteur central influençant leur engagement et leur performance. La recherche a démontré que la transparence et l'équité des politiques salariales sont cruciales pour maintenir une motivation élevée parmi les travailleurs.

Les résultats de l'étude confirment l'importance d'une rémunération équitable et des incitations pour maintenir une main-d'œuvre motivée. L'échantillon de l'étude représente 50 % de la population totale des employés, soit 169 individus. Cependant, seuls 50 employés ont répondu, représentant environ 29,6 % de la population totale. L'étude a utilisé une méthode quantitative basée sur un questionnaire structuré en trois parties distinctes : les données personnelles, la politique salariale et la motivation au travail. Les hypothèses testées incluaient l'influence de la politique salariale sur la motivation des employés. La fiabilité du questionnaire a été évaluée à l'aide du coefficient alpha de Cronbach, atteignant un coefficient global de 0.761, indiquant une forte fiabilité des résultats obtenus.

Premièrement, l'étude a révélé que la satisfaction des employés vis-à-vis de leur rémunération est directement liée à leur perception de l'équité salariale, tant interne qu'externe. Les employés qui estiment être payés de manière équitable en comparaison avec leurs collègues et les standards du marché montrent une plus grande motivation et un meilleur engagement dans leur travail. Cette équité perçue renforce leur sentiment d'appartenance à l'entreprise et les incite à contribuer positivement à ses objectifs.

Deuxièmement, la recherche a souligné l'importance de la reconnaissance des performances individuelles dans les politiques de rémunération. Les employés qui se sentent reconnus et récompensés pour leurs efforts sont plus enclins à maintenir un haut niveau de performance. Cela implique la mise en place de mécanismes clairs et justes pour évaluer et récompenser les performances, incluant des primes et des promotions basées sur des critères objectifs et bien communiqués.

Troisièmement, l'étude a mis en avant l'impact des avantages sociaux et des formes de rémunération indirecte sur la motivation des employés. Des avantages tels que les assurances, les plans de retraite, et d'autres prestations sociales jouent un rôle significatif en augmentant la satisfaction globale des employés, ce qui se traduit par une motivation accrue. Ces formes de

## **Conclusion Générale**

---

rémunération indirecte sont perçues comme des investissements dans le bien-être des employés, renforçant ainsi leur loyauté envers l'entreprise.

En conclusion, cette étude a fourni des insights précieux sur la manière dont la Société des Ciments du Hadjar Soud peut optimiser ses politiques salariales pour maximiser la motivation des employés. En mettant l'accent sur l'équité, la reconnaissance des performances, et les avantages sociaux, l'entreprise peut créer un environnement de travail plus motivant et productif. Les recommandations issues de cette recherche visent à guider les gestionnaires dans la formulation de stratégies de rémunération efficaces, capables de soutenir les objectifs organisationnels tout en répondant aux attentes des employés. Une politique salariale bien conçue et mise en œuvre peut ainsi devenir un levier puissant pour améliorer la performance globale de l'entreprise et assurer sa pérennité dans un marché compétitif

# ***BIBLIOGRAPHIE***

# BIBLIOGRAPHIE

---

## BIBLIOGRAPHIE

### ➤ **Ouvrage :**

- CADIN Guerin . (2012). Pratique et éléments de théorie Gestion des ressources humaines . Dunod.
- CLOET Guillot-soulez. (2010). exercice de gestion des ressources humaines. l'extenso.
- CHLOE Guillot-soulez. (2023-2024). GESTION DES RESSOURCES HUMAINES. Paris: Gualino, Lextenso.
- COMPOY E, MACLOUF E. (2008). Gestion de ressources humaines.
- DEJOUX Cecile. (2017). Du manager agile au leader designer. Dunod.
- FERRARY Michel. (2014). management des ressources humaines entre marche du travail et acteurs strategiques. 5 rue laromiguiere, 75005 paris: dunod .
- LANDRIEUX Kartochain, SOPHIE Josien-samuel. (2022). L'essentiel du management des entreprises : manager les hommes et les fonctions . Gualino .
- MARX Jean-P. (2022). Motiver, impliquer et professionnaliser la ressource humaine Agir pour un codéveloppement organisation/salarié ambitieux, réaliste et durable (éd. 2nd). GERESO.
- MAUGERI Salvatore. (2013). Théories de la motivation au travail. (éd. 2nd). DUNOD.
- PASCAL Roques, MOULETTE Olivier-tironneau. (2019). maxi fiches gestion des ressources humaines . dunod.
- PERETTI J, M. (2002). Ressources humaines (éd. 7 ). VUIBERT.
- RABATEL Daniel. (2013). Pratique de la PAIE : Une synthèse concrète des règles courantes. Eyrolles.
- SOPHIE Micheau-Thomazeau, LAURENCE Thomas. (2014). la boîte a outils de la motivation (éd. Dunod). paris.
- TESSIER Marie-josee. (2013). Guide de gestion des ressources humaines Destiné aux entreprises des technologies de l'information (éd. Carole Pageau ). TECHNOcompétences.
- WEISINGER Hendrie. (2019). Traité de psychologie de la motivation Théories et pratiques. Dunod.
- WILLIAM B. (1990). la gestion des ressources humains. McGraw-hill.

### ➤ **Revue et périodique :**

- ABOWD john, KRAMAZ Francis, JESSUA Claude. (2018, 12 13). « Les politiques salariales : individus et entreprises ». vol 47.

## BIBLIOGRAPHIE

---

- BENOIT, PIGE. (2019, 7 6). La politique de rémunération en tant qu'incitation à la performance des dirigeants. *Revue du Financier*. pp. 44-64.
- CECI Renaud N, COETTET V. (2012). Politique salariale et performances des entreprises.
- FOREST Jaques, MAGEAU Jenevieve. (2008). La motivation au travail selon la théorie de l'autodétermination. *Psychologie québec* vol 25 (05) , pp. 33-36.
- M. HECHICHE Nour el houda. (2018). L'importance de l'alignement de la politique de rémunération sur la stratégie de l'entreprise comme outil de performance. Université d'Alger3. *La Revue des Sciences et des Droits de l'Homme Numéro Économique* vol 35( 1)
- MEZAACHE Yazid. (2021-2022). COURS REMUNERATION ECOLE NATIONAL. KOLEA TIPAZA.
- ROUSSEL Patrice. (1996). *Rémunération, motivation, et satisfaction au travail* (éd. Economica).
- ROUSSEL Patrice. (2000). La motivation au travail : concept et théories. Laboratoire Interdisciplinaire de recherche sur les Ressources Humaines et l'Emploi VOL 20.
- TAIBI Hamza. (2014). Rémunération et gouvernance d'entreprise- La confrontation entre les fondements et les mécanismes relatifs aux dirigeant. Maitre de conference "B" en comptabilité & Finance . (Dirassat journal économique).
- TRZOARA Bruno sane , MICHEL. (1998). Eclatement des politiques de GRH selon l'espace culturel : une comparaison internationale des politiques de rémunération.
- SELHAMI Samia, TABET DERRAZ Imane. (s.d.). SYSTEME DE REMUNERATION, UNE SOURCE DE MOTIVATION POUR LES SALARIES.

➤ **Document officiel :**

- Décret 82-179 . (1982, 5 15).
- Ministère du travail, d'emploi et de la sécurité sociale, 1990.loi n° 90-11 art 80 du 21 avril 1990. Relative aux relations de travail.
- Ministère du travail, d'emploi et de la sécurité sociale, 1990.loi n° 90-11 du 21 avril 1990. Relative aux relations de travail.

➤ **Thèses :**

- AMRANE Mohamed, GHERSBRAHAM Sihem. (2019). l'impact de la rémunération sur la motivation du personnel cas du sonatrach. Université mouloud maameri tizi-

## BIBLIOGRAPHIE

---

ouzou.

- *égalité de rémunération entre femme et homme et les obligations des employes.* (s.d.). Récupéré sur [www.legifrance.gouv.fr](http://www.legifrance.gouv.fr)
- EL-AMIN, OUSSAMA, MOHAMED. (2021). L'accompagnement de la mise en place d'un système de management intégré SMI-QSE selon les normes ISO 9001 V 2015, ISO 14001 V 2015, ISO 45001 V 2018 Cas : Centre National de l'Ingénierie de la Construction. .
- OUARZENE Thanina, TAHER Mourad. (2021). la rémunération et son rôle sur la satisfaction et la motivation au travail , cas : office de promotion et de gestion immobilière OPGI de TIZI-OUZOU. TIZI OUZOU.
- SEHOUANE T, ZEKJMI. (2017). La contribution de la rémunération à la motivation de la ressource humaine. Cas de l'entreprise GENIE SIDER (GESI-TP). 2017.
- ZEROUANI Soumeya. (2011). La Politique salariale des entreprises multinationales privées de télécommunication implantées en Algérie. 82. oran : 2021.
- **Support numérique :**
- Récupéré sur contraintes dans l'élaboration d'une politique de rémunération (2020) : <https://www.mrhq.fr/contraintes-politique-de-remuneration/>
- FERWAY. (2023, 08 03). Consulté le 05 09, 2024, sur <https://www.ferway.co/old-home>

***ANNEXE***

# ANNEXE

---

## Questionnaire

Mesdames et Messieurs,

**Travailleurs de La société des ciments du HADJAR SOUD,**

Nous avons le plaisir de vous remettre ce questionnaire conçu à des fins de recherche scientifique, qui vise à recueillir les informations nécessaires pour compléter le mémoire de Master en Management des Ressources Humaines, intitulé "L'impact de politique de rémunération sur la motivation au travail".

Vos réponses sont d'une grande importance pour cette étude, nous vous prions de répondre en toute honnêteté.

Veillez noter que les réponses que vous fournirez resteront strictement confidentielles et ne seront pas utilisées à d'autres fins que la recherche scientifique.

Nous vous remercions par avance de votre aimable coopération et de votre précieuse contribution à l'enrichissement de cette étude.

### **1. Données personnels**

**Q1 : votre sexe :**

- Femme
- Homme

**Q2 : votre âge :**

- Moins de 30 ans
- De 30 à 40 ans
- Plus que 40 ans

**Q3 : votre poste professionnel :**

- Directeur
- Chef de département
- Chef service

## ANNEXE

---

- Cadre
- Agent
- Autre

### **Q4 : nombre d'années d'expérience :**

- Moins de 5 ans
- De 5 à 10 ans
- De 10 à 20 ans
- De 20 ans et plus

### **Q5 : c'est votre premier emploi ?**

- Oui
- Non

## **1. LA POLITIQUE SALARIALE :**

### **Q6 : la rémunération doit se faire à partir de :**

- La performance individuelle
- La performance collective
- Les deux à la fois

### **Q7 : vous êtes satisfait (e) de la politique salariale actuelle de l'entreprise ?**

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Neutre
- Pas d'accord
- Fortement en désaccord

### **Q8 : la politique salariale actuelle encourage la motivation au travail ?**

## ANNEXE

---

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Neutre
- Pas d'accord
- Fortement en désaccord

**Q9 : votre entreprise actualisés-elle sa politique salariale de temps en temps ?**

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Neutre
- Pas d'accord
- Fortement en désaccord

**Q10 : votre politique salariale est flexible vis-à-vis la situation de l'entreprise ?**

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Neutre
- Pas d'accord
- Fortement en désaccord

**Q11 : Dans quelle mesure estimer-vous que votre rémunération est équitable par rapport à votre responsabilité et performances ?**

### LA MOTIVATION

**Q12 : vous êtes motivé(e) à venir travailler chaque jour :**

- Tout à fait d'accord
- D'accord

## ANNEXE

---

- Neutre
- Pas d'accord
- Fortement en désaccord

**Q13 : vous croyez que votre entreprise prends en considération l'importance de la motivation des employés :**

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Neutre
- Pas d'accord
- Fortement en désaccord

**Q14 : votre motivation dans votre travail c'est :**

- L'autonomie dans le travail
- Ambiance au travail
- Le salaire
- Possibilité de formation
- Une bonne gestion des Carrières

**Q15 : Votre entreprise fait des sondages pour cerner les principaux actes qui motive les employés ?**

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Neutre
- Pas d'accord
- Fortement en désaccord

## ANNEXE

---

### **Q16 : les principaux facteurs qui influencent votre motivation au travail ?**

- La rémunération
- La reconnaissance
- Les opportunités d'avancement
- L'équilibre entre vie professionnelle et personnelle

Autre :

### **Q17 : votre performance individuelle est reconnue et récompensée ?**

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Neutre
- Pas d'accord
- Fortement en désaccord

### **Q18 : votre motivation au travail dépend de ?**

- Le salaire de base
- La prime de rendement individuel
- La prime de rendement collective

Autre :

### **Q19 : Si on vous offre un poste plus intéressant avec le même salaire dans une autre entreprise, vous quittez le SCHS ?**

- Oui
- Non

## ANNEXE

---

### 2. L'INFLUENCE DE LA POLITIQUE SALARIALE SUR LA MOTIVATION

**Q20 : vous pensez que la politique salariale prend en compte la performance collective de l'équipe ?**

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Neutre
- Pas d'accord
- Fortement en désaccord

**Q21 : vous croyez que maîtriser une politique salariale va aider l'entreprise contrôler les motivations des salariés ?**

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Neutre
- Pas d'accord
- Fortement en désaccord

**Q22 : la révision de la politique salariale de temps en temps va aider à garder la motivation des salariés élevé ?**

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Neutre
- Pas d'accord
- Fortement en désaccord

**Q23 : la politique salariale de l'entreprise impact la motivation des salariés ?**

- Tout à fait d'accord

## ANNEXE

---

- D'accord
- Neutre
- Pas d'accord
- Fortement en désaccord

**Q24 : vous avez d'autres suggestions ou commentaires concernant la rémunération et la motivation au sein de l'entreprise Hadjar Soud ?**

**SOCIETE DES CIMENTS HADJAR**  
 SCHS  
 HADJAR SOUD AZZABA

**Grand Livre**

13/05/24

6

du 01/01/2021

Au 31/12/2021

| No            | Jr | Date     | Ref./S.G.                    | Libellé                   | Débit                   | Crédit                  |
|---------------|----|----------|------------------------------|---------------------------|-------------------------|-------------------------|
| 16            | 7  | 31/01/21 |                              | ENTREE 64386.00 T CIMENTS | 0,00                    | 202 362 045,88          |
| 16            | 7  | 31/01/21 |                              | CONS 64508.20 T CIMENTS   | 218 320 472,97          | 0,00                    |
| 5             | 7  | 28/02/21 |                              | ENTREE 67103.00 T CIMENTS | 0,00                    | 219 075 809,02          |
| 5             | 7  | 28/02/21 |                              | CONS 65725.92 T CIMENTS   | 217 069 572,25          | 0,00                    |
| 3             | 7  | 31/03/21 |                              | ENTREE 71342.00 T CIMENTS | 0,00                    | 219 771 069,49          |
| 3             | 7  | 31/03/21 |                              | CONS 78201.38 T CIMENTS   | 246 335 071,26          | 0,00                    |
| 10            | 7  | 30/04/21 |                              | ENTREE 71342.00 T CIMENTS | 0,00                    | 211 642 410,59          |
| 10            | 7  | 30/04/21 |                              | CONS 64290.16 T CIMENTS   | 198 193 925,71          | 0,00                    |
| 8             | 7  | 31/05/21 |                              | ENTREE 43484.00 T CIMENTS | 0,00                    | 172 184 642,68          |
| 8             | 7  | 31/05/21 |                              | CONS 55553.68 T CIMENTS   | 199 879 961,18          | 0,00                    |
| 6             | 7  | 30/06/21 |                              | ENTREE 84042.00 T CIMENTS | 0,00                    | 281 276 973,16          |
| 6             | 7  | 30/06/21 |                              | CONS 69154.00 T CIMENTS   | 234 577 030,15          | 0,00                    |
| 9             | 7  | 01/07/21 |                              | ENTREE 45149.00 T CIMENTS | 0,00                    | 160 518 583,96          |
| 9             | 7  | 01/07/21 |                              | CONS 50863.56 T CIMENTS   | 177 308 467,89          | 0,00                    |
| 13            | 7  | 31/08/21 |                              | ENTREE 51987.00 T CIMENTS | 0,00                    | 187 900 569,25          |
| 13            | 7  | 31/08/21 |                              | CONS 59745.94 T CIMENTS   | 213 281 146,14          | 0,00                    |
| 10            | 7  | 30/09/21 |                              | ENTREE 74342.00 T CIMENTS | 0,00                    | 257 605 770,05          |
| 10            | 7  | 30/09/21 |                              | CONS 67208.28 T CIMENTS   | 234 370 529,15          | 0,00                    |
| 7             | 7  | 31/10/21 |                              | ENTREE 64406.00 T CIMENTS | 0,00                    | 209 405 048,97          |
| 7             | 7  | 31/10/21 |                              | CONS 51693.45 T CIMENTS   | 226 855 852,00          | 0,00                    |
| 5             | 7  | 30/11/21 |                              | ENTREE 72083.00 T CIMENTS | 0,00                    | 244 114 959,69          |
| 5             | 7  | 30/11/21 |                              | CONS 62992.92 T CIMENTS   | 212 328 224,80          | 0,00                    |
| 7             | 7  | 31/12/21 |                              | ENTREE 56707 T CIMENTS    | 0,00                    | 219 875 755,96          |
| 7             | 7  | 31/12/21 |                              | CONS 56880.08 T CIMENTS   | 210 107 443,06          | 0,00                    |
| <b>724514</b> |    |          | <b>Ciment gris 42.5 Vrac</b> | <b>Total anterieur</b>    | <b>0,00</b>             | <b>0,00</b>             |
|               |    |          |                              | <b>Cumul Exercice</b>     | <b>2 588 627 696,56</b> | <b>2 585 733 638,70</b> |
|               |    |          |                              | <b>Solde</b>              | <b>2 894 057,86</b>     | <b>0,00</b>             |
|               |    |          |                              | <b>Total anterieur</b>    | <b>0,00</b>             | <b>0,00</b>             |
|               |    |          |                              | <b>Cumul Exercice</b>     | <b>7 806 314 129,92</b> | <b>7 626 029 885,67</b> |
|               |    |          |                              | <b>Total General</b>      | <b>7 806 314 129,92</b> | <b>7 626 029 885,67</b> |
|               |    |          |                              | <b>Solde</b>              | <b>180 284 244,25</b>   | <b>0,00</b>             |

## SOCIETE DES CIMENTS HADJAR

SCHS

HADJAR SOUD AZZABA

## Grand Livre

13/05/24

6

du 01/01/2022

Au 31/12/2022

| No            | Jr | Date     | Ref./S.G.                    | Libellé                    | Débit                   | Crédit                  |
|---------------|----|----------|------------------------------|----------------------------|-------------------------|-------------------------|
| 9             | 7  | 31/05/22 |                              | CONS 38268.06 T CIMENTS    | 150 819 395,29          | 0,00                    |
| 13            | 7  | 30/06/22 |                              | ENTREE 46500.00 T CIMENTS  | 0,00                    | 191 064 388,70          |
| 13            | 7  | 30/06/22 |                              | CONS 43437.18 T CIMENTS    | 177 145 785,08          | 0,00                    |
| 5             | 7  | 31/07/22 |                              | ENTREE 44369.00 T CIMENTS  | 0,00                    | 158 359 280,12          |
| 5             | 7  | 31/07/22 |                              | CONS 27515.50 T CIMENTS    | 101 470 475,19          | 0,00                    |
| 12            | 7  | 31/08/22 |                              | ENTREE 31107.00 T CIMENTS  | 0,00                    | 123 600 356,73          |
| 12            | 7  | 31/08/22 |                              | CONS 40162.50 T CIMENTS    | 153 917 801,76          | 0,00                    |
| 12            | 7  | 30/09/22 |                              | ENTREE 45025.00 T CIMENTS  | 0,00                    | 174 165 297,55          |
| 12            | 7  | 30/09/22 |                              | CONS 44535.67 T CIMENTS    | 171 760 612,73          | 0,00                    |
| 13            | 7  | 31/10/22 |                              | ENTREE 51986.00 T CIMENTS  | 0,00                    | 192 443 173,16          |
| 13            | 7  | 31/10/22 |                              | CONS 59872.09 T CIMENTS    | 224 372 648,00          | 0,00                    |
| 9             | 7  | 30/11/22 |                              | ENTREE 48171.00 T CIMENTS  | 0,00                    | 182 598 232,81          |
| 9             | 7  | 30/11/22 |                              | CONS 41723.89 T CIMENTS    | 157 757 463,69          | 0,00                    |
| 15            | 7  | 31/12/22 |                              | ENTREE 41 690.00 T CIMENTS | 0,00                    | 161 990 443,58          |
| 15            | 7  | 31/12/22 |                              | CONS 48 770.97 T CIMENTS   | 187 832 006,50          | 0,00                    |
| <b>724514</b> |    |          | <b>Ciment gris 42.5 Vrac</b> | <b>Total anterieur</b>     | <b>0,00</b>             | <b>0,00</b>             |
|               |    |          |                              | <b>Cumul Exercice</b>      | <b>1 958 466 730,44</b> | <b>1 892 132 280,14</b> |
|               |    |          |                              | <b>Solde</b>               | <b>66 334 450,30</b>    | <b>0,00</b>             |
|               |    |          |                              | <b>Total anterieur</b>     | <b>0,00</b>             | <b>0,00</b>             |
|               |    |          |                              | <b>Cumul Exercice</b>      | <b>6 926 317 260,62</b> | <b>6 788 834 710,26</b> |
|               |    |          |                              | <b>Total General</b>       | <b>6 926 317 260,62</b> | <b>6 788 834 710,26</b> |
|               |    |          |                              | <b>Solde</b>               | <b>137 482 550,36</b>   | <b>0,00</b>             |

**SOCIETE DES CIMENTS HADJAR**  
SCHS  
**HADJAR SOUD AZZABA**

**Grand Livre**

13/05/24

6

du 01/01/2023

Au 31/12/2023

| No            | Jr | Date     | Ref./S.G.                    | Libellé                          | Débit                   | Crédit                  |
|---------------|----|----------|------------------------------|----------------------------------|-------------------------|-------------------------|
| 14            | 7  | 31/03/23 |                              | CONS 48841.31 T CIMENTS          | 173 725 474,87          | 0,00                    |
| 3             | 7  | 30/04/23 |                              | ENTREE 28596.00 T CIMENTS        | 0,00                    | 106 097 303,41          |
| 3             | 7  | 30/04/23 |                              | CONS 33638.18 T CIMENTS          | 122 769 387,44          | 0,00                    |
| 3             | 7  | 31/05/23 |                              | ENTREE 47957.00 T CIMENTS        | 0,00                    | 181 840 524,78          |
| 3             | 7  | 31/05/23 |                              | CONS 50314.62 T CIMENTS          | 189 200 109,83          | 0,00                    |
| 5             | 7  | 30/06/23 |                              | ENTREE 56 534.00 T CIMENTS       | 0,00                    | 217 462 771,30          |
| 5             | 7  | 30/06/23 |                              | CONS 48 392.43 T CIMENTS         | 185 452 699,07          | 0,00                    |
| 7             | 7  | 31/07/23 |                              | ENTREE 32 445.00 T CIMENTS       | 0,00                    | 214 774 980,18          |
| 7             | 7  | 31/07/23 |                              | CONS 42 756.01 T CIMENTS         | 238 442 329,32          | 0,00                    |
| 5             | 7  | 31/08/23 |                              | ENTREE 65726.00 T CIMENTS        | 0,00                    | 235 671 604,32          |
| 5             | 7  | 31/08/23 |                              | CONS 55756.78 T CIMENTS          | 213 405 968,10          | 0,00                    |
| 12            | 7  | 30/09/23 |                              | ENTREE 65 032.00 T CIMENTS       | 0,00                    | 267 945 749,15          |
| 12            | 7  | 30/09/23 |                              | CONS 55 682.72 T CIMENTS         | 225 730 754,66          | 0,00                    |
| 9             | 7  | 31/10/23 |                              | CORRECTION ENTREE CIMENT JUILLET | 0,00                    | -85 913 937,92          |
| 9             | 7  | 31/10/23 |                              | CORRECTION CONS CIMENT JUILLET   | -70 859 332,91          | 0,00                    |
| 9             | 7  | 31/10/23 |                              | CORRECTION ENTREE CIMENT AOUT    | 0,00                    | 148 656,25              |
| 9             | 7  | 31/10/23 |                              | CORRECTION CONS CIMENT AOUT      | -11 109 604,11          | 0,00                    |
| 9             | 7  | 31/10/23 |                              | CORRECTION ENTREE CIMENT SEPT    | 0,00                    | -37 718 457,23          |
| 9             | 7  | 31/10/23 |                              | CORRECTION CONS CIMENT SEPT      | -27 491 888,34          | 0,00                    |
| 9             | 7  | 31/10/23 |                              | ENTREE 85 337.00 T CIMENTS       | 0,00                    | 207 176 078,87          |
| 9             | 7  | 31/10/23 |                              | CONS 64 162.55 T CIMENTS         | 225 717 670,87          | 0,00                    |
| 13            | 7  | 30/11/23 |                              | ENTREE 57 948.00 T CIMENTS       | 0,00                    | 205 320 897,98          |
| 13            | 7  | 30/11/23 |                              | CONS 61 865.36 T CIMENTS         | 218 749 833,54          | 0,00                    |
| 8             | 7  | 31/12/23 |                              | ENTREE 53195.00 T CIMENTS        | 0,00                    | 206 675 312,12          |
| 8             | 7  | 31/12/23 |                              | CONS 58036.85 T CIMENTS          | 220 037 251,90          | 0,00                    |
| <b>724514</b> |    |          | <b>Ciment gris 42.5 Vrac</b> | <b>Total anterieur</b>           | <b>0,00</b>             | <b>0,00</b>             |
|               |    |          |                              | <b>Cumul Exercice</b>            | <b>2 177 698 430,21</b> | <b>2 181 610 077,58</b> |
|               |    |          |                              | <b>Solde</b>                     | <b>0,00</b>             | <b>3 911 647,37</b>     |
|               |    |          |                              | <b>Total anterieur</b>           | <b>0,00</b>             | <b>0,00</b>             |
|               |    |          |                              | <b>Cumul Exercice</b>            | <b>7 553 340 060,65</b> | <b>7 511 207 162,94</b> |
|               |    |          |                              | <b>Total General</b>             | <b>7 553 340 060,65</b> | <b>7 511 207 162,94</b> |
|               |    |          |                              | <b>Solde</b>                     | <b>42 132 897,71</b>    | <b>0,00</b>             |

SOCIETE DES CIMENTS HADJAR SOUD

BP 181 AZZABA W-SKIKDA

 Matricule Fiscal : 0 9 9 9 2 1 0 3 6 2 6 1 3 3  
 Article 2 1 0 7 0 4 1 2 8 0 1

Exercice allant 01/01/2022 au 31/12/2022

09/05/24 15:52

## Compte de resultats (Par nature)

Unité: DA

|  | Note | 2022                      | 2021                      |
|--|------|---------------------------|---------------------------|
| Ventes et produits annexes   |      | 4 440 308 112,44          | 5 307 386 303,28          |
| Variation stocks produits finis et en-cours                        |      | (137 482 550,36)          | (180 284 244,25)          |
| Production immobilisée   |      | 0,00                      | 0,00                      |
| Subventions d'exploitation   |      | 0,00                      | 0,00                      |
| <b>I - PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>                                |      | <b>4 302 825 562,08</b>   | <b>5 127 102 059,03</b>   |
| Achats consommés   |      | (1 369 073 935,41)        | (1 535 975 031,34)        |
| Services extérieurs et autres consommations                        |      | (760 702 639,75)          | (805 878 566,20)          |
| <b>II - CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>                             |      | <b>(2 129 776 575,16)</b> | <b>(2 341 853 597,54)</b> |
| <b>III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)</b>                  |      | <b>2 173 048 986,92</b>   | <b>2 785 248 461,49</b>   |
| Charges de personnel   |      | (700 047 037,90)          | (811 134 919,54)          |
| mpôts, taxes et versements assimilés                               |      | (46 204 037,08)           | (107 224 871,75)          |
| <b>IV- EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>                            |      | <b>1 426 797 911,94</b>   | <b>1 866 888 670,20</b>   |
| Autres produits opérationnels                                      |      | 114 240 023,41            | 57 222 015,17             |
| Autres charges opérationnelles                                     |      | (36 023 652,88)           | (43 866 572,96)           |
| Dotations aux amortissements et aux provisions                     |      | (870 588 612,82)          | (805 020 398,08)          |
| Reprise sur pertes de valeur et provisions                         |      | 32 828 383,69             | 31 384 014,80             |
| <b>V- RESULTAT OPERATIONNEL</b>                                    |      | <b>667 254 053,34</b>     | <b>1 106 607 729,13</b>   |
| Produits financiers  |      | 249 004 472,31            | 154 996 274,46            |
| Charges financières  |      | (2 406 245,87)            | (8 319 283,47)            |
| <b>VI- RESULTAT FINANCIER</b>                                      |      | <b>246 598 226,44</b>     | <b>146 676 990,99</b>     |
| <b>VII- RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)</b>               |      | <b>913 852 279,78</b>     | <b>1 253 284 720,12</b>   |
| Impôts exigibles sur résultats ordinaires                          |      | (174 782 188,00)          | (213 865 097,15)          |
| Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires              |      | (42 124 793,37)           | 19 606 620,69             |
| Participation des travailleurs aux bénéfices                       |      | (110 000 000,00)          | (70 000 000,00)           |
| <b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>                 |      | <b>4 698 898 441,49</b>   | <b>5 370 704 363,46</b>   |
| <b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>                  |      | <b>(4 111 953 143,08)</b> | <b>(4 381 678 119,80)</b> |
| <b>VIII- RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>                 |      | <b>586 945 298,41</b>     | <b>989 026 243,66</b>     |
| Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)                   |      | 0,00                      | 0,00                      |
| Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)                    |      | 0,00                      | 0,00                      |
| <b>IX- RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>                                 |      | <b>0,00</b>               | <b>0,00</b>               |
| <b>X- RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>                               |      | <b>586 945 298,41</b>     | <b>989 026 243,66</b>     |
| Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1) |      | 0,00                      | 0,00                      |
| <b>XI- RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)</b>                |      | <b>0,00</b>               | <b>0,00</b>               |
| Dont part des minoritaires (1)                                     |      | 0,00                      | 0,00                      |
| Part du groupe (1)   |      | 0,00                      | 0,00                      |

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés.

SOCIETE DES CIMENTS HADJAR SOUD

BP 181 AZZABA W-SKIKDA

 Matricule Fiscal : 0 9 9 9 2 1 0 3 6 2 6 1 3 3  
 Article 2 1 0 7 0 4 1 2 8 0 1

Exercice allant 01/01/2023 au 31/12/2023

09/05/24 15:54

## Compte de resultats (Par nature)

Unité: DA

|  | Note | 2023                      | 2022                      |
|--|------|---------------------------|---------------------------|
| Ventes et produits annexes   |      | 5 012 875 949,26          | 4 440 308 112,44          |
| Variation stocks produits finis et en-cours                        |      | (42 132 897,71)           | (137 482 550,36)          |
| Production immobilisée   |      | 0,00                      | 0,00                      |
| Subventions d'exploitation   |      | 0,00                      | 0,00                      |
| <b>I - PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>                                |      | <b>4 970 743 051,55</b>   | <b>4 302 825 562,08</b>   |
| Achats consommés   |      | (1 662 794 193,57)        | (1 369 073 935,41)        |
| Services extérieurs et autres consommations                        |      | (799 942 136,34)          | (760 702 639,75)          |
| <b>II - CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>                             |      | <b>(2 462 736 329,91)</b> | <b>(2 129 776 575,16)</b> |
| <b>III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)</b>                  |      | <b>2 508 006 721,64</b>   | <b>2 173 048 986,92</b>   |
| Charges de personnel   |      | (912 008 705,06)          | (700 047 037,90)          |
| mpôts, taxes et versements assimilés                               |      | (52 483 958,42)           | (46 204 037,08)           |
| <b>IV- EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>                            |      | <b>1 543 514 058,16</b>   | <b>1 426 797 911,94</b>   |
| Autres produits opérationnels                                      |      | 96 594 611,04             | 114 240 023,41            |
| Autres charges opérationnelles                                     |      | (25 619 532,09)           | (36 023 652,88)           |
| Dotations aux amortissements et aux provisions                     |      | (936 602 987,05)          | (870 588 612,82)          |
| Reprise sur pertes de valeur et provisions                         |      | 24 415 007,51             | 32 828 383,69             |
| <b>V- RESULTAT OPERATIONNEL</b>                                    |      | <b>702 301 157,57</b>     | <b>667 254 053,34</b>     |
| Produits financiers  |      | 254 266 559,04            | 249 004 472,31            |
| Charges financières  |      | (1 406 521,27)            | (2 406 245,87)            |
| <b>VI- RESULTAT FINANCIER</b>                                      |      | <b>252 860 037,77</b>     | <b>246 598 226,44</b>     |
| <b>VII- RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)</b>               |      | <b>955 161 195,34</b>     | <b>913 852 279,78</b>     |
| Impôts exigibles sur résultats ordinaires                          |      | (203 849 606,00)          | (174 782 188,00)          |
| Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires              |      | 71 070 547,04             | (42 124 793,37)           |
| Participation des travailleurs aux bénéfices                       |      | (90 000 000,00)           | (110 000 000,00)          |
| <b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>                 |      | <b>5 346 019 229,14</b>   | <b>4 698 898 441,49</b>   |
| <b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>                  |      | <b>(4 613 637 092,76)</b> | <b>(4 111 953 143,08)</b> |
| <b>VIII- RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>                 |      | <b>732 382 136,38</b>     | <b>586 945 298,41</b>     |
| Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)                   |      | 0,00                      | 0,00                      |
| Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)                    |      | 0,00                      | 0,00                      |
| <b>IX- RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>                                 |      | <b>0,00</b>               | <b>0,00</b>               |
| <b>X- RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>                               |      | <b>732 382 136,38</b>     | <b>586 945 298,41</b>     |
| Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1) |      | 0,00                      | 0,00                      |
| <b>XI- RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)</b>                |      | <b>0,00</b>               | <b>0,00</b>               |
| Dont part des minoritaires (1)                                     |      | 0,00                      | 0,00                      |
| Part du groupe (1)   |      | 0,00                      | 0,00                      |

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés.

# ANNEXE

04/01/2020  
Plan SCA

## NOMENCLATURE DES POSTES DE TRAVAIL SCS

### GRILLE DE SALAIRE JANVIER 2020 (Avec Majoration De 20%)

| CAT SOC/PROF | CAT/SEC | 1         | 2         | 3         | 4         | 5         | 6 | 7 | 8 | 9 |
|--------------|---------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|---|---|---|---|
|              | 1       | 20 270,00 | 20 400,00 | 20 500,00 |           |           |   |   |   |   |
|              | 2       | 20 500,00 | 21 000,00 | 21 200,00 | 21 300,00 | 21 500,00 |   |   |   |   |
|              | 3       | 21 500,00 | 22 000,00 | 22 200,00 | 22 300,00 | 22 500,00 |   |   |   |   |
|              | 4       | 22 500,00 | 23 000,00 | 23 200,00 | 23 300,00 | 23 500,00 |   |   |   |   |
| EXECUTION    | 5       | 23 500,00 | 24 000,00 | 24 200,00 | 24 300,00 | 24 500,00 |   |   |   |   |
|              | 6       | 24 500,00 | 25 000,00 | 25 200,00 | 25 300,00 | 25 500,00 |   |   |   |   |
|              | 7       | 25 500,00 | 26 000,00 | 26 200,00 | 26 300,00 | 26 500,00 |   |   |   |   |
|              | 8       | 26 500,00 | 27 000,00 | 27 200,00 | 27 300,00 | 27 500,00 |   |   |   |   |
|              | 9       | 27 500,00 | 28 000,00 | 28 200,00 | 28 300,00 | 28 500,00 |   |   |   |   |
|              | 10      | 28 500,00 | 29 000,00 | 29 200,00 | 29 300,00 | 29 500,00 |   |   |   |   |
| MAITRISE     | 11      | 29 500,00 | 30 000,00 | 30 200,00 | 30 300,00 | 30 500,00 |   |   |   |   |
|              | 12      | 30 500,00 | 31 000,00 | 31 200,00 | 31 300,00 | 31 500,00 |   |   |   |   |
|              | 13      | 31 500,00 | 32 000,00 | 32 200,00 | 32 300,00 | 32 500,00 |   |   |   |   |
|              | 14      | 32 500,00 | 33 000,00 | 33 200,00 | 33 300,00 | 33 500,00 |   |   |   |   |
|              | 15      | 33 500,00 | 34 000,00 | 34 200,00 | 34 300,00 | 34 500,00 |   |   |   |   |
|              | 16      | 34 500,00 | 35 000,00 | 35 200,00 | 35 300,00 | 35 500,00 |   |   |   |   |
| CAPIRE       | 17      | 35 500,00 | 36 000,00 | 36 200,00 | 36 300,00 | 36 500,00 |   |   |   |   |
|              | 18      | 36 500,00 | 37 000,00 | 37 200,00 | 37 300,00 | 37 500,00 |   |   |   |   |
|              | 19      | 37 500,00 | 38 000,00 | 38 200,00 | 38 300,00 | 38 500,00 |   |   |   |   |
|              | 20      | 38 500,00 | 39 000,00 | 39 200,00 | 39 300,00 | 39 500,00 |   |   |   |   |

### Masse Salariale Annuel

| Periode     | Masse Salariale       | Effectif   |
|-------------|-----------------------|------------|
| 01/2021     | 24 289 673,99         | 420        |
| 02/2021     | 36 616 193,79         | 437        |
| 03/2021     | 28 629 301,26         | 440        |
| 04/2021     | 25 357 827,12         | 449        |
| 05/2021     | 37 972 295,59         | 478        |
| 06/2021     | 37 296 946,86         | 486        |
| 07/2021     | 32 841 618,26         | 489        |
| 08/2021     | 30 251 491,23         | 476        |
| 09/2021     | 37 981 594,24         | 481        |
| 10/2021     | 25 286 076,08         | 428        |
| 11/2021     | 37 073 918,11         | 438        |
| 12/2021     | 35 735 844,93         | 459        |
| <b>2021</b> | <b>389 332 781,46</b> | <b>456</b> |

**Masse Salariale Annuel**

| Periode     | Masse Salariale       | Effectif   |
|-------------|-----------------------|------------|
| 01/2022     | 27 099 561,65         | 470        |
| 02/2022     | 27 788 676,00         | 441        |
| 03/2022     | 28 119 412,11         | 432        |
| 04/2022     | 27 888 329,27         | 429        |
| 05/2022     | 30 806 364,90         | 452        |
| 06/2022     | 29 627 491,12         | 438        |
| 07/2022     | 31 484 493,18         | 440        |
| 08/2022     | 34 645 899,00         | 441        |
| 09/2022     | 30 034 366,98         | 442        |
| 10/2022     | 28 610 574,59         | 422        |
| 11/2022     | 27 990 044,39         | 445        |
| 12/2022     | 27 818 149,05         | 456        |
| <b>2022</b> | <b>351 913 362,24</b> | <b>442</b> |

**Masse Salariale Annuel**

| Periode     | Masse Salariale       | Effectif   |
|-------------|-----------------------|------------|
| 01/2023     | 28 283 874,47         | 450        |
| 02/2023     | 27 295 212,83         | 459        |
| 03/2023     | 27 448 693,34         | 439        |
| 04/2023     | 28 275 217,66         | 439        |
| 05/2023     | 31 860 493,07         | 452        |
| 06/2023     | 29 819 704,57         | 446        |
| 07/2023     | 31 257 216,48         | 445        |
| 08/2023     | 30 931 283,27         | 446        |
| 09/2023     | 29 321 602,63         | 445        |
| 10/2023     | 28 883 827,11         | 398        |
| 11/2023     | 28 254 793,97         | 423        |
| 12/2023     | 28 013 298,48         | 449        |
| <b>2023</b> | <b>349 645 217,88</b> | <b>440</b> |



المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر  
GROUPE INDUSTRIEL DES CIMENTS D'ALGERIE  
SOCIETE DES CIMENTS DE HADJAR SOUD

« S.C.H.S. »

S.P.A. au capital social de : D A1.550.000.000  
N° Identification Fiscale : 0999 210 3626 1335 N° Article d'imposition : 21 070 412 801

ش.ذ.أ. - رأسيتها الاجتماعي :  
- N° Registre de Commerce: 21/00 - 0362613 B 99

Hadjar-Soud le : 13/03/2023

N° Réf : 084/ DRHS/ SCHS / 2023

A Monsieur : Chef de Centre CNAS  
AIN CHARCHAR

Objet : Attribution prime de performance de l'exercice 2022.

Madame,

En application des résolutions du conseil d'administration de la SCHS relatives aux objectifs atteints par la société chaque année, une prime de performance (cotisables) de l'exercice 2022, est attribuée annuellement, d'un taux indexé respectivement sur le salaire de base par année.

Nous tenons à préciser la prime en question de l'exercice 2022 est comme suit :

- ✓ prime de performance de l'année 2022, attribuée le mois de Février 2023, avec un taux de 25 % par mois.

De ce fait nous vous demandons de bien vouloir faciliter les régules des indemnités journalières de nos travailleurs concernés en prenant compte les dites primes.

Comptant sur votre collaboration habituelle, veuillez agréer, madame le chef de centre, mes salutations les plus distinguées.

Directeur des Ressources  
Humaines & Sociales



MOKHNECHE Saleh Eddine





المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر  
GROUPE INDUSTRIEL DES CIMENTS D'ALGERIE

« S.C.H.S. »

N° Identification Fiscale : 0909 210 3626 1335

S.P.A. au capital social de :

D A1 550 000 000

N° Article d'imposition : 21 070 412 801

ش.ذ.ا. - رأسها الاجتماعي :

- N° Registre de Commerce: 21/00 - 0382613 B 99

DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES ET SOCIALES

N° Réf : 35.7 / DRHS/ SCHS / 2023

Hadjar-Soud le : 21/08/2023

A Madame le Chef du centre CNAS  
AIN CHARCHAR - SKIKDA

Objet : Demande de régularisation de la prestation CNAS suite à l'attribution des primes de performance et d'intéressement relatives à l'exercice 2022.

Madame,

Conformément à la résolutions N°04 du conseil d'administration de la SCHS tenu le 02/03/2023 relative aux objectifs atteints par la société chaque année, et la résolution N° 02 de l'assemblée générale ordinaire (AGO) de la SCHS tenue le 16/05/2023 portant sur l'affectation de résultat de l'exercice 2022, une prime de performance ainsi qu'une prime d'intéressement (cotisables) ont été attribuées à titre annuel au personnel, suivant les modalités ci-après :

1. La prime de performance de l'année 2022 est attribuée le mois de Février 2023 avec un taux de 25 % sur la base du salaire de base par mois.
2. La prime d'intéressement de l'année 2022 est attribuée le mois de Mai 2023, avec un taux horaire de : 97,15 DZD/Heure réellement travaillée.

A cet effet, nous vous demandons de bien vouloir procéder à la régularisation des indemnités journalières versées aux employés de la SCHS en tenant comptes des primes précitées.

Comptant sur votre collaboration habituelle, veuillez agréer, Madame le Chef du Centre, nos salutations les plus distinguées.

Ibrahim AYAD  
Directeur des Ressources  
Humaines et Sociales  
Groupe Industriel des Ciments d'Algérie

## ANNEXE

### Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,689              | 4                 |

### Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,831              | 5                 |

### Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,764              | 4                 |

|            |          | genre     |             |                    |                    |
|------------|----------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
|            |          | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
| Valid<br>e | masculin | 44        | 88          | 88                 | 88                 |
|            | Féminin  | 6         | 12          | 12                 | 100,0              |
|            | Total    | 50        | 100,0       | 100,0              |                    |

|            |                         | Age       |             |                    |                    |
|------------|-------------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
|            |                         | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
| Valid<br>e | Moins de 30 ans         | 2         | 4           | 4                  | 4                  |
|            | De 30 à moins de 40 ans | 21        | 42          | 42                 | 46                 |
|            | Plus de 40 ans          | 27        | 54          | 54                 | 100,0              |
|            | Total                   | 50        | 100,0       | 100,0              |                    |

## ANNEXE

|            |           | <b>catégorie d'emploi</b> |             |                    |                    |
|------------|-----------|---------------------------|-------------|--------------------|--------------------|
|            |           | Fréquence                 | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
| Valid<br>e | Agent     | 6                         | 12          | 12                 | 12                 |
|            | Cadre     | 17                        | 34          | 34                 | 46                 |
|            | Chef      | 22                        | 44          | 44                 | 90                 |
|            | Directeur | 3                         | 6           | 6                  | 96                 |
|            | Autre     | 2                         | 4           | 4                  | 100,0              |
|            | Total     | 50                        | 100,0       | 100,0              |                    |

|            |                 | <b>expérience professionnelle</b> |             |                    |                    |
|------------|-----------------|-----------------------------------|-------------|--------------------|--------------------|
|            |                 | Fréquence                         | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
| Valid<br>e | Moins de 05 ans | 3                                 | 6           | 6                  | 6                  |
|            | De 05 à 10 ans  | 11                                | 22          | 22                 | 28                 |
|            | De 10 à 20 ans  | 18                                | 36          | 36                 | 64                 |
|            | Plus de 20 ans  | 18                                | 36          | 36                 | 100,0              |
|            | Total           | 50                                | 100,0       | 100,0              |                    |

|            |                      | <b>Phrase 1</b> |             |                    |                    |
|------------|----------------------|-----------------|-------------|--------------------|--------------------|
|            |                      | Fréquence       | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
| Valid<br>e | Tout à fait d'accord | 8               | 16          | 16                 | 16                 |
|            | d'accord             | 0               | 0           | 0                  | 16                 |
|            | Neutre               | 4               | 8           | 8                  | 24                 |
|            | pas d'accord         | 0               | 0           | 0                  | 24                 |
|            | Pas du tout d'accord | 38              | 76          | 76                 | 100,0              |
|            | Total                | 50              | 100,0       | 100,0              |                    |

## ANNEXE

---

|            |                      | <b>Phrase 2</b> |             |                    |                    |
|------------|----------------------|-----------------|-------------|--------------------|--------------------|
|            |                      | Fréquence       | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
| Valid<br>e | Tout à fait d'accord | 16              | 32          | 32                 | 32                 |
|            | d'accord             | 0               | 0           | 0                  | 32                 |
|            | neutre               | 1               | 2           | 2                  | 34                 |
|            | pas d'accord         | 0               | 0           | 0                  | 34                 |
|            | Pas du tout d'accord | 33              | 66          | 66                 | 100,0              |
|            | Total                |                 | 50          | 100,0              | 100,0              |

|            |                      | <b>Phrase 3</b> |             |                    |                    |
|------------|----------------------|-----------------|-------------|--------------------|--------------------|
|            |                      | Fréquence       | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
| Valid<br>e | Tout à fait d'accord | 1               | 2           | 2                  | 2                  |
|            | d'accord             | 5               | 10          | 10                 | 12                 |
|            | neutre               | 14              | 28          | 28                 | 40                 |
|            | pas d'accord         | 23              | 46          | 46                 | 86                 |
|            | Pas du tout d'accord | 7               | 14          | 14                 | 100,0              |
|            | Total                |                 | 50          | 100,0              | 100,0              |

## ANNEXE

---

|            |                                | <b>Phrase 4</b> |            |             |             |
|------------|--------------------------------|-----------------|------------|-------------|-------------|
|            |                                | Fréquenc        | Pourcentag | Pourcentage | Pourcentage |
|            |                                | e               | e          | valide      | cumulé      |
| Valid<br>e | Tout à<br>fait<br>d'accor<br>d | 1               | 2          | 2           | 2           |
|            | d'accor<br>d                   | 2               | 4          | 4           | 6           |
|            | neutre                         | 16              | 32         | 32          | 38          |
|            | pas<br>d'accor<br>d            | 10              | 20         | 20          | 58          |
|            | Pas du<br>tout<br>d'accor<br>d | 21              | 42         | 42          | 100,0       |
|            | Total                          |                 | 50         | 100,0       | 100,0       |

|            |                                | <b>Phrase 5</b> |            |             |             |
|------------|--------------------------------|-----------------|------------|-------------|-------------|
|            |                                | Fréquenc        | Pourcentag | Pourcentage | Pourcentage |
|            |                                | e               | e          | valide      | cumulé      |
| Valid<br>e | Tout à<br>fait<br>d'accor<br>d | 1               | 2          | 2           | 2           |
|            | d'accor<br>d                   | 5               | 10         | 10          | 12          |
|            | Neutre                         | 19              | 38         | 38          | 50          |
|            | pas<br>d'accor<br>d            | 20              | 40         | 40          | 90          |
|            | Pas du<br>tout<br>d'accor<br>d | 5               | 10         | 10          | 100,0       |
|            | Total                          |                 | 50         | 100,0       | 100,0       |

## ANNEXE

|        |                      | <b>Phrase 6</b> |             |                    |                    |
|--------|----------------------|-----------------|-------------|--------------------|--------------------|
|        |                      | Fréquence       | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
| Validé | Tout à fait d'accord | 0               | 0           | 0                  | 0                  |
|        | d'accord             | 1               | 2           | 2                  | 2                  |
|        | neutre               | 19              | 38          | 38                 | 40                 |
|        | pas d'accord         | 16              | 32          | 32                 | 72                 |
|        | Pas du tout d'accord | 14              | 28          | 28                 | 100,0              |
|        | Total                | 50              | 100,0       | 100,0              |                    |

|        |                      | <b>Phrase 7</b> |             |                    |                    |
|--------|----------------------|-----------------|-------------|--------------------|--------------------|
|        |                      | Fréquence       | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
| Validé | Tout à fait d'accord | 0               | 0           | 0                  | 0                  |
|        | d'accord             | 0               | 0           | 0                  | 0                  |
|        | neutre               | 11              | 22          | 22                 | 22                 |
|        | pas d'accord         | 11              | 22          | 22                 | 44                 |
|        | Pas du tout d'accord | 28              | 56          | 56                 | 100,0              |
|        | Total                | 50              | 100,0       | 100,0              |                    |

## ANNEXE

---

|        |                      | <b>Phrase 8</b> |             |                    |                    |
|--------|----------------------|-----------------|-------------|--------------------|--------------------|
|        |                      | Fréquence       | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
| Validé | Tout à fait d'accord | 18              | 36          | 36                 | 36                 |
|        | d'accord             | 0               | 0           | 0                  | 36                 |
|        | Neutre               | 9               | 18          | 18                 | 54                 |
|        | pas d'accord         | 0               | 0           | 0                  | 54                 |
|        | Pas du tout d'accord | 23              | 46          | 46                 | 100,0              |
|        | Total                |                 | 50          | 100,0              | 100,0              |

|        |                      | <b>Phrase 9</b> |             |                    |                    |
|--------|----------------------|-----------------|-------------|--------------------|--------------------|
|        |                      | Fréquence       | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
| Validé | Tout à fait d'accord | 19              | 38          | 38                 | 38                 |
|        | d'accord             | 0               | 0           | 0                  | 38                 |
|        | Neutre               | 0               | 0           | 0                  | 38                 |
|        | pas d'accord         | 0               | 0           | 0                  | 38                 |
|        | Pas du tout d'accord | 31              | 62          | 62                 | 100,0              |
|        | Total                |                 | 50          | 100,0              | 100,0              |

## ANNEXE

|            |                      | <b>Phrase 10</b> |             |                    |                    |
|------------|----------------------|------------------|-------------|--------------------|--------------------|
|            |                      | Fréquence        | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
| Valid<br>e | Tout à fait d'accord | 32               | 64          | 64                 | 64                 |
|            | d'accord             | 0                | 0           | 0                  | 64                 |
|            | neutre               | 2                | 4           | 4                  | 68                 |
|            | pas d'accord         | 0                | 0           | 0                  | 68                 |
|            | Pas du tout d'accord | 16               | 32          | 32                 | 100,0              |
|            | Total                | 50               | 100,0       | 100,0              |                    |

|            |                      | <b>Phrase 11</b> |             |                    |                    |
|------------|----------------------|------------------|-------------|--------------------|--------------------|
|            |                      | Fréquence        | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
| Valid<br>e | Tout à fait d'accord | 37               | 54          | 54                 | 74                 |
|            | d'accord             | 0                | 0           | 0                  | 74                 |
|            | neutre               | 9                | 18          | 18                 | 92                 |
|            | pas d'accord         | 0                | 0           | 0                  | 92                 |
|            | Pas du tout d'accord | 4                | 8           | 8                  | 100,0              |
|            | Total                | 50               | 100,0       | 100,0              |                    |

## ANNEXE

---

|            |                      | <b>Phrase 12</b> |             |                    |                    |
|------------|----------------------|------------------|-------------|--------------------|--------------------|
|            |                      | Fréquence        | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
| Valid<br>e | Tout à fait d'accord | 40               | 80          | 80                 | 80                 |
|            | d'accord             | 0                | 0           | 0                  | 80                 |
|            | Neutre               | 8                | 16          | 16                 | 96                 |
|            | pas d'accord         | 0                | 0           | 0                  | 96                 |
|            | Pas du tout d'accord | 2                | 4           | 4                  | 100,0              |
|            | Total                | 50               | 100,0       | 100,0              |                    |

|            |                      | <b>Phrase 13</b> |             |                    |                    |
|------------|----------------------|------------------|-------------|--------------------|--------------------|
|            |                      | Fréquence        | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
| Valid<br>e | Tout à fait d'accord | 38               | 76          | 76                 | 76                 |
|            | d'accord             | 0                | 0           | 0                  | 76                 |
|            | Neutre               | 10               | 20          | 20                 | 96                 |
|            | pas d'accord         | 0                | 0           | 0                  | 96                 |
|            | Pas du tout d'accord | 2                | 4           | 4                  | 100,0              |
|            | Total                | 50               | 100,0       | 100,0              |                    |

## ANNEXE

| Statistiques descriptives                                     |    |             |               |
|---|----|-------------|---------------|
|   | N  | Moyenn<br>e | Ecart<br>type |
| Phrase 1  | 50 | 1,7135      | ,52341        |
| Phrase 2  | 50 | 1,4332      | ,69116        |
| Phrase 3  | 50 | 1,3386      | ,41184        |
| Phrase 4  | 50 | 1,3605      | ,34314        |
| Phrase 5  | 50 | 2,5535      | ,72261        |
| Phrase 6  | 50 | 3,3230      | ,64810        |
| Phrase 7  | 50 | 1,6205      | ,49803        |
| Phrase 8  | 50 | 1,6932      | ,64826        |
| Phrase 9  | 50 | 1,4958      | ,77127        |
| Phrase 10   | 50 | 4,6679      | ,53863        |
| Phrase 11   | 50 | 4,3191      | ,77725        |
| Phrase 12   | 50 | 4,4082      | ,83510        |
| Phrase 13   | 50 | 4,3760      | ,76841        |
| dimension politique<br>salariale                              | 50 | 1,4532      | ,49087        |
| dimension motivation  | 50 | 2,1332      | ,65767        |
| L'influence de la<br>politique salariale sur<br>la motivation | 50 | 4,4341      | ,72430        |

### 1- Vérifier l'hypothèse générale :

| Variables introduites/éliminées <sup>a</sup> |                                    |                        |            |
|--|------------------------------------|------------------------|------------|
| Modèle                                       | Variables<br>introduites           | Variables<br>éliminées | Méthode    |
| 1  | La politique<br>de<br>rémunération | .                      | Introduire |

a. Variable dépendante : la motivation des salariés

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

### Récapitulatif des modèles

## ANNEXE

| Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1      | ,346 <sup>a</sup> | ,116   | ,100          | ,25879                          |

a. Prédicteurs : (Constante), La politique de rémunération

| Modèle | Somme des carrés | ddl   | Carré moyen | F    | Sig.  |                   |
|--------|------------------|-------|-------------|------|-------|-------------------|
| 1      | Régression       | ,254  | 1           | ,487 | 7,205 | ,010 <sup>b</sup> |
|        | de Student       | 3,466 | 49          | ,068 |       |                   |
|        | Total            | 3,720 | 50          |      |       |                   |

a. Variable dépendante : la motivation des salariés

b. Prédicteurs : (Constante), La politique de rémunération

| Modèle | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés |      | t     | Sig. |
|--------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|------|-------|------|
|        | B                             | Erreur standard | Bêta                      |      |       |      |
| 1      | (Constante)                   | 3,466           | ,396                      |      | 8,732 | ,000 |
|        | La politique de rémunération  | ,254            | ,093                      | ,352 | 2,695 | ,010 |

a. Variable dépendante : la motivation des salariés

## 2- Vérification de la première hypothèse partielle :

| Modèle | Variables introduites  | Variables éliminées | Méthode    |
|--------|------------------------|---------------------|------------|
| 1      | La politique salariale | .                   | Introduire |

a. Variable dépendante : les facteurs de motivation

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

## ANNEXE

### Récapitulatif des modèles

| Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1      | ,125 <sup>a</sup> | ,020   | ,003          | ,38283                          |

a. Prédicteurs : (Constante), La politique salariale

### ANOVA<sup>a</sup>

| Modèle | Somme des carrés | ddl   | Carré moyen | F    | Sig.  |                   |
|--------|------------------|-------|-------------|------|-------|-------------------|
| 1      | Régression       | ,121  | 1           | ,168 | 4,147 | ,011 <sup>b</sup> |
|        | de Student       | 4,126 | 49          | ,147 |       |                   |
|        | Total            | 4,247 | 50          |      |       |                   |

a. Variable dépendante : les facteurs de motivation

b. Prédicteurs : (Constante), La politique salariale

### Coefficients<sup>a</sup>

| Modèle |                        | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés |       | Sig. |
|--------|------------------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|------|
|        |                        | B                             | Erreur standard | Bêta                      | t     |      |
| 1      | (Constante)            | 4,126                         | ,455            |                           | 9,075 | ,000 |
|        | La politique salariale | ,121                          | ,105            | ,143                      | 1,033 | ,010 |

a. Variable dépendante : les facteurs de motivation

### Vérification de la deuxième hypothèse partielle :

#### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

| Modèle | Variables introduites  | Variables éliminées | Méthode    |
|--------|------------------------|---------------------|------------|
| 1      | La politique salariale | .                   | Introduire |

a. Variable dépendante : La performance individuel

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

### Récapitulatif des modèles

## ANNEXE

| Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1      | ,152 <sup>a</sup> | ,020   | ,002          | ,36047                          |

a. Prédicteurs : (Constante), La politique salariale

**ANOVA<sup>a</sup>**

| Modèle | Somme des carrés | ddl   | Carré moyen | F    | Sig.  |                   |
|--------|------------------|-------|-------------|------|-------|-------------------|
| 1      | Régression       | ,113  | 1           | ,146 | 4,126 | ,010 <sup>b</sup> |
|        | de Student       | 4,137 | 49          | ,130 |       |                   |
|        | Total            | 4,250 | 50          |      |       |                   |

a. Variable dépendante : La performance individuel

b. Prédicteurs : (Constante), La politique salariale

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Modèle |                                | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés | t     | Sig. |
|--------|--------------------------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|------|
|        |                                | B                             | Erreur standard |                           |       |      |
| 1      | (Constante)                    | 4,137                         | ,415            |                           | 9,151 | ,000 |
|        | La motivation des travailleurs | ,113                          | ,095            | ,166                      | 1,078 | ,010 |

a. Variable dépendante : La motivation des travailleurs

### 3- Vérification de la troisième hypothèse partielle :

#### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

| Modèle | Variables introduites     | Variables éliminées | Méthode    |
|--------|---------------------------|---------------------|------------|
| 1      | Satisfaction des salaires | .                   | Introduire |

a. Variable dépendante : la performance

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

#### Récapitulatif des modèles

| Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1      | ,160 <sup>a</sup> | ,079   | ,062          | ,31739                          |

## ANNEXE

a. Prédicteurs : (Constante), L'influence de la politique salariale

| Modèle |            | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F     | Sig.              |
|--------|------------|------------------|-----|-------------|-------|-------------------|
| 1      | Régression | ,162             | 1   | ,472        | 4,682 | ,030 <sup>b</sup> |
|        | de Student | 3,177            | 49  | ,101        |       |                   |
|        | Total      | 3,339            | 50  |             |       |                   |

a. Variable dépendante : la performance

b. Prédicteurs : (Constante), la motivation

| Modèle |                           | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés | T     | Sig. |
|--------|---------------------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|------|
|        |                           | B                             | Erreur standard | Bêta                      |       |      |
| 1      | (Constante)               | 3,172                         | ,392            |                           | 9,265 | ,000 |
|        | Satisfaction des salaires | ,163                          | ,085            | ,287                      | 2,171 | ,030 |

a. Variable dépendante : la performance