

SYSTEME DE REMUNERATION, UNE SOURCE DE MOTIVATION POUR LES SALARIES

Etude empirique au sein du Groupe SAIDAL –Oran-

TABET DERRAZ Imane
Maître de conférences
Faculté des sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion
Université de Tlemcen

SELHAMI Samia
Maître de Conférence
Faculté des sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion
Université de Tlemcen



Résumé:

Durant les deux dernières décennies, la rémunération est devenue l'une des préoccupations majeures des départements des ressources humaines. L'aspect théorique fait une approche systémique entre la rémunération et la motivation, comme le montre *F. Herzberg (1923-2000)*¹ dans sa *théorie des besoins et des motivations et les deux facteurs de satisfaction et de l'insatisfaction*.

Dans cet article nous allons voir théoriquement les notions de la motivation et les attentes des employeurs vis-à-vis la rémunération dans l'aspect psychologique, stratégique et/ou politique et dans le domaine pratique, nous allons étudier le cas de la société SAIDAL, sa nouvelle structure de motivation et de rémunération.

Mots-clés : Rémunération, Motivation, Théorie des attentes, théorie d'autodétermination, Salaire, travail.

Abstract:

During the last two decades, compensation has become a major concern for human resources departments. The theoretical aspect is a systemic approach between pay and motivation, as F. Herzberg (1923-2000) in his theory of needs and motivations and the two factors of satisfaction and dissatisfaction.

In this article we will see the theory of motivation and expectations of employer's to compensation in the psychological aspect, strategic and policy and in the practical field, we will study the case of SAIDAL company, its new structure of motivation and remuneration.

Keywords: Compensation, Motivation, expectations theory, theory of self-determination, Wages, work.

¹ **Frederick Irving Herzberg** (1923 - 2000) est un psychologue américain célèbre pour ses travaux sur l'enrichissement des tâches au travail (théorie des deux facteurs, théories des besoins et des motivations).

Introduction :

La rémunération que nous recevons pour notre travail détermine directement et indirectement nos attitudes dans la vie à travers les informations qu'elle transmet, il suffit de songer à l'importance que prend la vie c'est de sentir en sécurité, l'autonomie, le pouvoir, le prestige, le statut, la réalisation de soi, le succès, l'accomplissement, l'estime de soi, la compétence, la reconnaissance, et la motivation. De nos jours, la rémunération est une source de motivation au travail, malgré les contraintes climatiques, horaires fixes, transports, la société...etc. Tous ces aspects mentionnent une motivation qui nous incite de travailler. Pourquoi donc on travail ? Pour avoir peut être de l'estime dans la société, pour la passion et l'amour du métier, Pour que l'individu soit active et surtout pour « la rémunération ».

Selon Morin (1996), la motivation correspond aux forces qui entraînent des comportements orientés vers un objectif, forces qui permettent de maintenir ces comportements jusqu'à ce que l'objectif soit atteint ; ceci dit, la motivation confère trois éléments à toute conduite : la force, la direction et la persistance. Comprendre la motivation au travail et analyser les conséquences plus ou moins favorables qui y sont associées constituent une préoccupation majeure pour les chercheurs tant la motivation des employés est un élément essentiel à la réussite et au bon fonctionnement des entreprises.

1. L'aspect théorique de la motivation :

La plupart des théories de la motivation prend les atouts de la reconnaissance pour motiver les personnes à adopter des attitudes et des comportements.

1.1 La théorie des attentes (Vroom 1964)¹ :

Les personnes sont motivées à améliorer leur rendement dans la mesure où elles ont l'impression que leurs efforts ont un effet sur leur rendements, qu'il existe un lien entre leur rendement et les récompenses qu'elles obtiennent sont importantes à leur yeux. Aussi plus les employés pensent qu'ils sont aptes à faire ce qu'on attend d'eux, plus ils pensent que cela leur apporte davantage de choses positives que de choses négatives. Selon Amblard *et al.* (1987), la motivation décrit la force qui initie le comportement et l'orientation vers un but dont la réponse procurera une réponse satisfaisante à un besoin. Le concept de motivation représente aussi un construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement (Roussel, 2000). Cette ou ces forces peuvent se varier d'un individu à l'autre ou d'une organisation à l'autre. Ceci pourrait s'expliquer par le fait que dans la plupart des définitions du concept d' « organisation », il y a une orientation explicite vers des objectifs. Chaque organisation crée, implicitement une orientation vers l'avenir et vers ce qu'elle veut accomplir, une vision de ce à quoi elle veut devenir. Certaines sont orientées dans une mission économique (de maximisation de leur profit) ou dans une mission sociale (la fourniture du service social). La dernière mission est

¹ S. St-ONGE, « Gestion de la rémunération », 2^{ème} édition Gaetan Morin, Canada, 2006, p 377.

traditionnellement reconnue à la fonction publique, dont la mission est d'offrir un service de qualité au grand public. Cet objectif ne peut d'être atteint pour plusieurs auteurs que si la motivation à l'égard du service public est importante pour cette organisation.

Le concept de « motivation à l'égard du service public » ou « public service motivation » en anglais, est d'origine anglo-saxonne. Il fut développé au début des années 1990 par les auteurs américains Perry et Wise (1990). Les travaux de ces auteurs font suite aux travaux sur la motivation organisationnelle, qui évoque l'existence d'une motivation propre à chaque organisation, selon son histoire, ses missions, sa culture et ses valeurs. Les auteurs du concept « de motivation à l'égard du service public », visent à montrer qu'il existe des déterminants spécifiques de la motivation dans le secteur public. Les individus qui se sentent particulièrement à l'aise dans le monde des organisations publiques possèdent probablement des caractéristiques communes qui les poussent à s'engager dans le secteur public plutôt que dans le secteur privé. Autrement dit, les motifs qui se trouvent à la base de leur engagement organisationnel sont spécifiques et peuvent être regroupés sous la notion de « motivation à l'égard du service public » (Giauque et Gaillard, 2006). Bien que cette définition ne soit pas véritablement partagée par la communauté scientifique ; en tant que motif, le concept de « motivation à l'égard du service public », peut être considéré comme la force qui pousse un individu à embrasser une fonction au service du bien commun. Tel que considérée, la motivation du service public possède donc des antécédents. Ces antécédents peuvent être financiers ou non.

La relation fonctionnaire – Etat est une relation contractuelle où l'agent (fonctionnaire) fournit un service public en contre partie d'un salaire pour le compte du principal (Etat). La rémunération comme élément de motivation a fait l'objet de nombreuses études.

Chauchard (1989) affirme que la rémunération comme élément de motivation doit valoriser la reconnaissance du salarié, lui permettre de se situer professionnellement et socialement. Pour Bretton (1990), après avoir longtemps correspondu à l'idée d'une indemnité forfaitaire destinée à permettre au fonctionnaire de maintenir un rang social conforme à la dignité qu'exigent ses fonctions, le traitement se rattache désormais à la nécessaire contre partie d'un service fait. Cet échange vise à procurer à ce dernier sa principale source de revenu-argent et autres avantages contre sa disponibilité, son habileté et sa performance (Redheuil, 1990). Selon Herzberg (1924), les attentes des travailleurs peuvent être de deux types ; les attentes externes qui dépendent d'autrui (promotion, reconnaissance, salaire) et les attentes internes qui dépendent de soi même. Pour Louart et Beaucourt (2002), les principales motivations de la fonction publique sont les valeurs, les assurances et les incitations.

Bidias (1971), soutient que le traitement du fonctionnaire doit lui permettre de maintenir le rang social correspondant à ses fonctions. Cette idée de maintien du rang social ne vaut que pour le traitement proprement dit ; les accessoires eux correspondent généralement à l'idée de travail fourni. La rémunération sera un antécédent du service public si et seulement si elle parvenait à combler les attentes

des fonctionnaires. Pour Marjolein Dieleman *et al.* (2003), si les salariés et leurs conditions de travail sont insatisfaits (exemple : les salariés ne peuvent couvrir leurs besoins de base), les travailleurs auront tendance à rechercher des voies et moyens pour compenser ces manquements.

Les attentes des salariés sont recensées par la théorie des attentes encore appelée théorie de l'expectative ou théorie VIE. Elle rend compte des interactions entre l'entreprise et les salariés. L'individu est motivé par l'espoir d'un futur meilleur, parce qu'il attend un résultat. La théorie des attentes est d'origine des théories générales du comportement (Hull, 1952). Elle présente la motivation comme une force résultant de trois variables ; l'expectation « E », l'instrumentalité « I » et la valence « V ». Pour une attente donnée, ces trois variables agissent de manière multiplicative. Dès que l'une est faible, la motivation pour l'attente est faible. Par exemple, un travailleur peut être démotivé lorsque ses bonnes performances ne sont pas reconnues par un supérieur hiérarchique borné ou malveillant. La faiblesse de l'instrumentalité entraîne alors la baisse de la motivation et cela même-ci l'employé a confiance en ses propres capacités (E grand) et s'il recherche la reconnaissance (V grand). De la même manière, il peut avoir confiance en lui (E grand), estimer qu'une hausse de la performance entraîne une hausse de salaire (I par rapport au salaire est grand) mais être déjà satisfait de son salaire actuel (V du salaire petit). La motivation peut ainsi être vue comme une somme sur les attentes (a) des produits $V(a)I(a)E(a)$ liée à une attente. Enrichie par les travaux de Porter et Lawler (1968) et Lawler et Nadler (1977), cette approche en termes de choix rationnel permet de comprendre le processus ou encore l'enchaînement qui conduit un individu à faire preuve de motivation et donc à accroître l'effort déployé pour réaliser les tâches afférentes à son emploi. Cette théorie est dans la plupart des travaux qui traitent d'une telle problématique, complétée utilement par les théories de l'équité et de la justice organisationnelle en précisant les conditions nécessaires, en matière d'équité et de justice, pour qu'un mode de rémunération s'avère motivant.

Le comportement individuel ici s'expliquerait par la valeur perçue et de ses conséquences. Cette conception postule que l'individu opère un choix conscient et raisonné des moyens qui lui permettront d'atteindre ses objectifs ; de sorte que les efforts individuels ne sont pas fournis de manière routinière mais plutôt selon une perspective coût –bénéfices (Dolan, Gosselin *et al.*, 2002). L'individu ne sera motivé que lorsque la somme de ces trois composantes VIE sera satisfaite.

L'hypothèse ici est que le système de rémunération des fonctionnaires doit conduire à l'attraction pour le service public et satisfaire inexorablement les attentes des fonctionnaires. Ces attentes peuvent être de deux types ; le premier type est lié aux besoins psychosociologiques de l'individu et le deuxième type est lié à la politique de rémunération.

Pour que l'individu soit motivé dans le sens du service public, il faut qu'il perçoive dans un premier temps la probabilité qu'une action de sa part pourra engendrer une récompense qui lui permettra de combler ses besoins psychosociologiques et dans un deuxième temps, que les instruments de la politique de rémunération de la fonction publique pourront avoir une valeur incitative positive pour le fonctionnaire au travail.

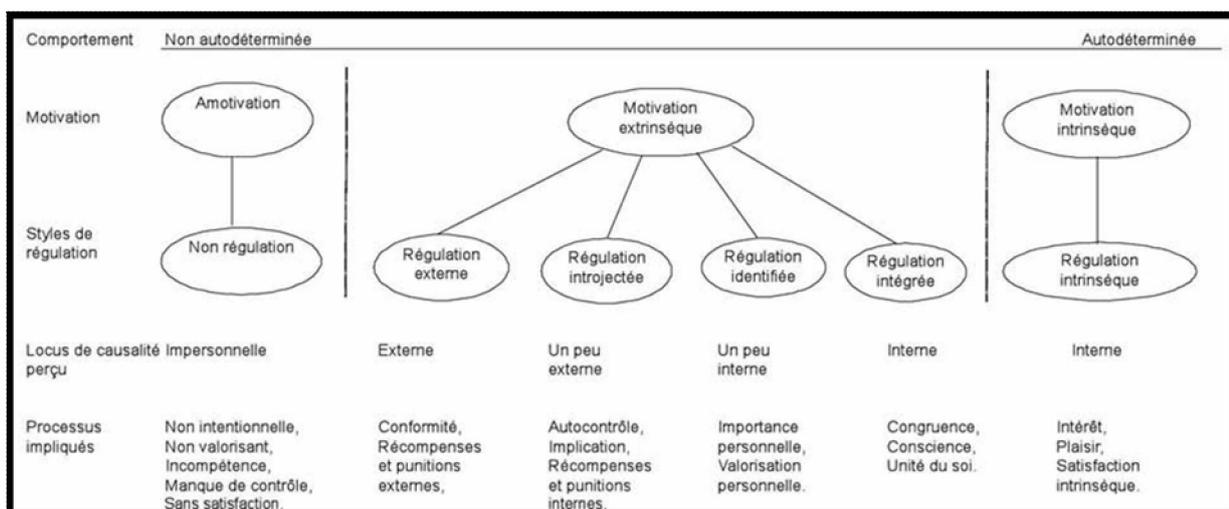
Ce qui implique pour Vroom et ses partisans que le manager doit pouvoir avoir les réponses à ses différentes questions afin de connaître ce qui pourrait satisfaire l'individu et lui fournir un cadre de travail motivant. Le système de rémunération des fonctionnaires doit donc pouvoir répondre de manière significative à leurs attentes pour conduire à une motivation de service public. Katz (1978) affirma alors que l'incitation pécuniaire peut avoir un effet sur l'attachement de l'individu à un objectif qu'il s'est fixé ou à la conduite qu'il s'est proposé de tenir.

1.2 la théorie d'autodétermination (Deci et Ryan, 2000) :

Au cours des vingt dernières années, de nombreuses études ont montré que la théorie de l'autodétermination (Deci et Ryan, 1985, 1991, 2000) était particulièrement utile et intéressante pour analyser la motivation des individus dans de nombreux contextes tels que l'éducation, le sport, l'exercice physique, la politique ou les relations interpersonnelles. Ce paradigme théorique était en mesure d'expliquer les processus motivationnels dans les organisations.

En 2005, ces auteurs estimaient que des recherches additionnelles devaient être conduites afin de confirmer que la théorie de l'autodétermination était une approche théorique particulièrement à même d'expliquer la motivation au travail. Les recherches s'appuyant sur la théorie de l'autodétermination dans le domaine du travail ont été très prolifiques depuis quelques années (Dysvik et Kuvaas, 2008 ; Lam et Gurland, 2008 ; Millette et Gagné, 2008 ; Roca et Gagné, 2008 ; Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte et Lens, 2008 ; Vansteenkiste, Neyrinck, Niemiec, Soenens, De Witte et Van der Broeck, 2007), et cette approche est à l'heure actuelle considérée comme étant un cadre théorique majeur pour étudier et comprendre la motivation au travail (Meyer et Gagné, 2008 ; Van der Broeck, Vansteenkiste et De Witte, 2008).

Figure 1.2 : L'autodétermination, montrant les types de motivation et le style de régulation, les locus de contrôle et les processus correspondant.



Source : Ryan R M et Deci E L (2000).

2. Les attentes des salariés vers la rémunération :

Les attentes des salariés de la fonction publique peuvent être de deux types ; les attentes liées aux besoins psychosociologiques du travailleur et les attentes liées à la politique de rémunération.

2.1 Les attentes liées aux besoins psychosociologiques de l'individu :

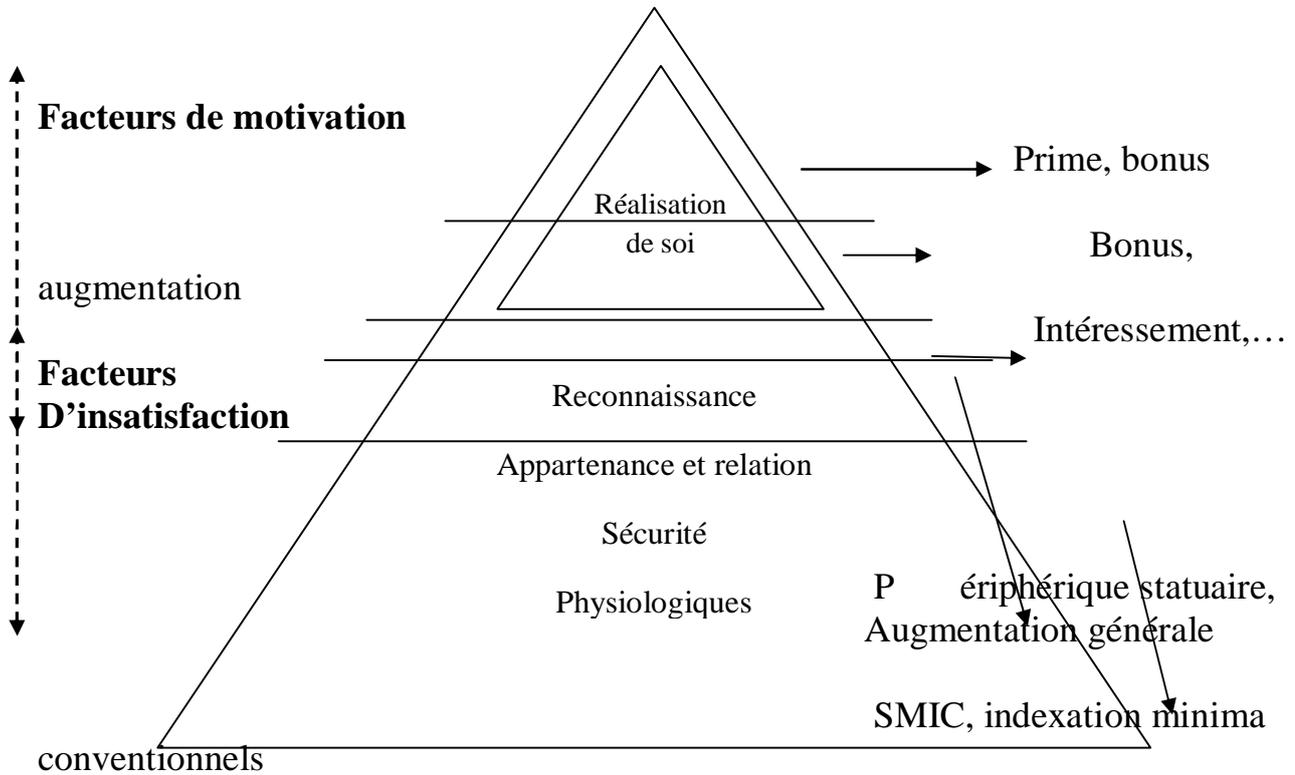
Les attentes des individus sont régies par les désirs, les impulsions et les mobiles psychologiques et sociaux de l'individu. Ils ont été recensés par Maslow (1943) sous le paradigme de besoins- mobiles - valeur. Si la pyramide de Maslow a fait l'objet d'un grand nombre de critique de la part des autres chercheurs qui étudient le comportement humain, notamment pour ce qui est de son hiérarchisation des besoins, il reste néanmoins le premier à avoir recensé et opérationnalisé les besoins au travail de l'individu.

Le modèle de Maslow fait référence à cinq moteurs de notre activité et de notre engagement. Selon ce dernier, ces besoins ne peuvent être ressentis simultanément ; ils sont plutôt perçus successivement, selon un ordre précis (physiologique, sécurité, d'appartenance, d'estime et d'actualisation). Le paradigme dans lequel s'intègre le modèle de Maslow, soutient l'hypothèse selon laquelle la motivation d'un individu serait suscitée par la volonté de satisfaire un besoin ou une attente qui prend le nom d'expectation dans la théorie de Vroom (1964) à cause du caractère probable de sa satisfaction.

Le but de cet article est de montrer que le système de rémunération est une source de motivation pour les employés. Sans prendre de façon brute le modèle de Maslow, nous considérons les cinq besoins cités par ce dernier comme étant des besoins psychosociologiques. Ce regroupement émane du fait que la satisfaction d'un seul besoin ne pourra constituer une force qui poussera à agir. Pour que l'individu soit motivé dans le sens du service public, il faut qu'il perçoive dans un premier temps la probabilité qu'une action de sa part pourra engendrer une récompense qui lui permettra de combler ses différents besoins (de la classification de Maslow) que nous appelons besoins psychosociologiques dans cette étude. Ils ont pour but de permettre à l'individu de se réaliser sur le plan psychologique et social. Les catégories de rémunérations en fonction des besoins présentés dans la pyramide de Maslow¹.

¹ Bender, A-F, Dejoux,C, MARBOT,E, THEVENET,M, « fonctions RH politique, métiers et outils des ressources humaines », pearson education, France, 2007 ; p. 261

Figure1.1 : Les types de rémunérations par rapport aux besoins



Source : Bender, A-F, Dejoux,C, MARBOT,E, THEVENET,M, « fonctions RH politique, métiers et outils des ressources humaines », pearson education, France, 2007 ; p. 261

2.2 Les attentes liées à la politique de la rémunération

Une bonne politique de rémunération doit pouvoir assurer la compétitivité externe, l'équité interne et la récompense des performances individuelles (Mathis, 1982). Elle doit posséder intrinsèquement pour ce qui est de la fonction publique, les leviers motivationnels que sont les valeurs, les assurances et les incitations afin de satisfaire aux attentes des fonctionnaires, la condition pour la rendre attrayante à l'égard du service public et entraîner les comportements motivés de la part des travailleurs.

La compétitivité externe permet à toute organisation de se situer positivement par rapport à ses concurrents dans l'esprit de ses employés. Elle conduit à la rétention et à la motivation de la main d'œuvre. L'enjeu principal est de retenir où d'attirer la main d'œuvre la plus qualifiée par la satisfaction de ses attentes.

L'équité semble avoir été étudiée pour la première fois par Adams (1963). Selon lui, une personne compare ses rétributions et ses contributions à celle d'une personne considérée comme point de repère. Dans leurs jugements de « justice », les acteurs recourent en fait à deux genres très différents de comparaison (Messé et Watts,

1983¹). D'une part, ils s'évaluent localement et globalement, par rapport à autrui ; d'autres part, ils utilisent des critères internes, à savoir des attentes organisées par l'expérience, soit très antérieurement à l'échange en cours soit au cours des diverses phases de l'échange. Un état d'iniquité existe lorsqu'un individu perçoit que le ratio de ses contributions et de ses rétributions n'est pas égal à celui de la personne à laquelle il se compare (Adams, 1984 ; Francès, 1981²). Benraïss et Jean Marie Peretti dans leur étude portant sur l'équité démontrent que les points de comparaison ne sont pas faits uniquement avec d'autres personnes travaillant à l'intérieur de l'organisation. Selon les résultats de cette même étude, la comparaison avec d'autres personnes à l'intérieur de l'organisation et le passé professionnel ont la plus grande fréquence soit 17,5%.

Il faut noter que l'égalité absolue de rémunération, quelles que soit les performances est démotivante, mais des variations considérées comme arbitraires le seront tout autant. C'est pourquoi un système clair, transparent et équitable est indispensable. L'équité fait suite à l'égalité. Un système de rémunération sera dit équitable dans le sens de Schermerhorn, Hunt et Osborn (1998)³. Le niveau des rétributions est calculé en fonction des contributions individuelles, et ce ratio, une fois confronté aux autres individus, détermine le niveau d'équité ou d'iniquité de la relation (Kéramidas, 2004).

Les récompenses des performances individuelles valorisent la reconnaissance. Ce sont des points de repère qui lui permettent de se situer professionnellement et socialement. C'est aussi le sentiment qu'il peut tirer d'être considéré, reconnu et valoriser (Chauchard, 1989). Outre l'aspect économique qui se rapporte au niveau de vie, au pouvoir d'achat, il s'agit de ressentir l'impact psychologique du salaire, de la classification. C'est une dimension difficile à approcher. C'est aussi une évaluation qui est rarement basée sur des considérations objectives et qui laissent place à de nombreux aléas. Il marque le degré d'estime, garantit la crédibilité de celui qui décide, assure un climat de confiance et conforte le salarié dans son désir de progresser.

Au regard de la théorie des attentes et des besoins, la rémunération apparaît comme un antécédent de la motivation à l'égard du service public si elle parvient à combler les attentes des individus au travail.

3. La motivation, les attitudes et la performance

Dans le cadre de la présente étude, nous nous intéressons plus particulièrement à la corrélation entre le système de rémunération et la motivation des salariés. Plusieurs théories ont menées que la rémunération incite la motivation au travailleurs, mais se

¹ Benraïss L & Peretti J-M (Mars 2002), "Déterminants de l'équité salariale chez les cadres marocains et français", 4ème Université de Printemps de l'Audit Social: 12/22 Relations Euro-méditerranéennes - Audit social et mise à niveau des entreprises et institutions. Paris (France): IAS et CLERH, 2002, p. 48-59.

² Benraïss L & Peretti J-M (janvier 2001), "L'Equité : stratégie de comparaison et choix des référents, cas des cadres marocains", Stratégies et ressources humaines. Actes de la 3ème Université de Printemps de l'Audit Social, Paris (France): I.A.S. & A.L.G.R.H., 2001, p. 31-40.

³ Emprunté à S. Mercier dans « Formalisation de l'éthique et gestion des ressources humaines », au 9^{ème} congrès de l'AGRHR en 1998 par O. Kéramidas (Janvier 2004).

qui est on jeux c'est le système, qui déduit légalité de la rémunération. Chaque travailleurs doit mériter son salaire, par le travail qu'il fournit, par sa compétence, par sa passion, sa ponctualité, sa maîtrise, sa volonté...etc. Se système transforme les attitudes des salariés, il le rend motivant et surtout performant. La motivation au travail est souvent classée dans deux types de motivation : l'intrinsèque et l'extrinsèque, indiquant que des motivations différentes ont un impact différent sur la motivation des travailleurs. Tandis que la motivation intrinsèque est favorisée par des récompenses comme l'activité proprement dite, la motivation extrinsèque trouve son origine dans les variables de contrôle externes, comme les récompenses explicites (par ex. de l'argent, des menaces) (Herzberg, 1966; Cameron et Pierce, 2002). Du point de vue de la théorie de l'autodétermination, la motivation se renforce dans les situations de travail plus autonomes et se traduit par des résultats plus positifs sur le plan comportemental et des attitudes (Deci et Ryan, 1985; Ryan et Connel, 1989). Dans ce contexte, l'étude de Frey (1997) sur la motivation donne à penser que les récompenses externes supplantent la motivation intrinsèque et réduisent l'effort au travail de l'individu en raison d'incitants qui sont en contradiction avec la morale du travailleur, ses valeurs et ses choix. Inversement, les récompenses externes peuvent contribuer à renforcer la motivation intrinsèque lorsqu'elles correspondent aux choix et aux valeurs du travailleur. De ce point de vue, la MSP agit sur les récompenses externes, comme les caractéristiques de l'emploi, qui entraînent un renforcement de la motivation intrinsèque à travailler (par ex., l'autonomie, le caractère distinctif de la tâche et l'importance perçue de la tâche) (Perry et Wise, 1990; Moynihan, 2008; Paarlberg et al. 2008). Nous nous fondons des lors sur une relation positive entre la motivation et la performance.

4. Le système de rémunération en Algérie :

Depuis l'indépendance mais surtout depuis que souffle un vent de modernité et de croissance sur l'Algérie d'aujourd'hui où les fleurons de l'économie tels que SONATRACH, SONELGAZ, CEVITAL, AIR ALGERIE, SAIDAL et toute une panoplie de PME innovantes, il est apparu une organisation de l'administration du personnel dans laquelle la considération de l'individu au travail n'a cessé de croître. C'est notamment après les travaux d'Elton Mayo, Maslow, Herzberg mais plus récemment par l'apport des enseignants chercheurs dans les domaines de la GRH et de l'audit social (Peretti, Igalens, Landier, Louard, Scouarnec,...) que se sont donné dans les domaines de GRH que se soit la formation, le recrutement, la rémunération, la motivation, les compétences...avec la prise en considération de l'individu au travail par la satisfaction de ses besoins, l'amélioration des conditions aux travaux, la progression dans sa carrière.

Dans cet article, on va prendre l'exemple de la société coté en bourse « SAIDAL » : C'est conformément à la loi 90-11 (article 7, alinéa 1) qui attribue à l'employeur la prérogative de la définition du contenu des emplois et l'élaboration de la nomenclature que le Groupe pharmaceutique a établi une nouvelle répartition de ses emplois par filière afin d'obtenir leur hiérarchisation dans une même activité et pour vérifier la cohérence des classifications entre les filières.

4.1 Présentation de la société SAIDAL :

SAIDAL est une Société Par Actions, au capital de 2.500.000.000 dinars Algériens. 80 du capital du Groupe SAIDAL sont détenus par l'Etat et les 20 % du capital restants ont été cédés en 1999 par le biais de la Bourse à des investisseurs institutionnels et à des personnes physiques. Organisé par la forme de Groupe Industriel, SAIDAL a pour but de

Fabriquer et commercialiser des produits pharmaceutiques à usage humain et animale.

Le Groupe SAIDAL a des objectifs stratégiques de déterminer sa position de leader dans la production de médicaments génériques et de contribuer, ce faisant, à la concrétisation de la politique nationale du médicament mise en œuvre par les pouvoirs publics.

Ses filiales:

Antibiotical: spécialisée dans la production des antibiotiques, pénicilliniques et non pénicilliniques.

Pharmal: la production de sirops de l'insuline

Biotic: la production de sirops, comprimés et dragées, pommades.

Somedial: est le résultat d'un partenariat entre le Groupe SAIDAL, le Groupe Pharmaceutique Européen (GPE) et FINALEP, sirops, gélules et comprimés.

➤ Le groupe SAIDAL comprend plus de 4363 Salarié.

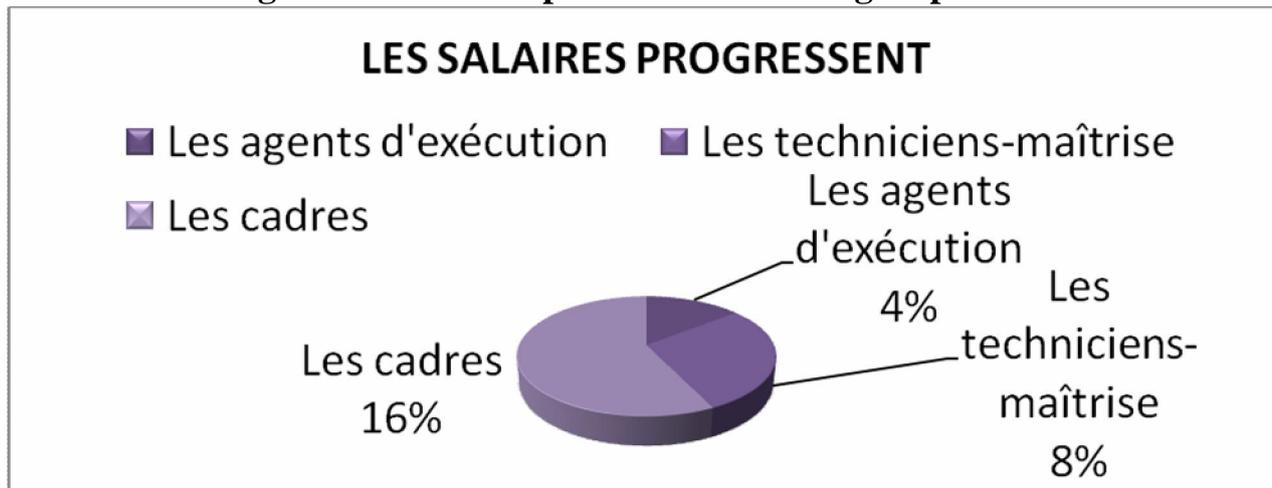
4.2 Nouvelle nomenclature qui vient d'être élaborée sur la base de 12 filières d'activité:



▶ Si les salariés de cette société arrivent à répondre aux critères imposés, la société exige un nouveau barème de cotation des emplois et leur évaluation.

▶ La nouvelle grille des salaires est alors composée de 21 catégories représentant la classification selon le niveau de qualification établi par l'évaluation de l'emploi.

4.3 La nouvelle grille des salaires par la collective du groupe 2012:



Synthèse :

Cette nouvelle classification incite le salarié à donner plus, à être plus compétent, cette théorie motive l'employé, le pousse à travailler encore et le rend plus performant, c'est une idéologie adoptée par les américains auparavant et aujourd'hui elle est appliquée dans la société algérienne qui bénéficie l'économie algérienne et donne l'image fidèle de l'entreprise algérienne.

Conclusion :

En effet, Il est indispensable, dans ces périodes troublées, de trouver de nouveaux systèmes de rémunération capables de motiver les salariés. Les formules individualisées répondent à cet objectif de personnaliser les gains pour une motivation optimale de chaque acteur économique. Grâce à des études théoriques sur la motivation, les attentes des travailleurs, les besoins des employeurs et l'autodétermination, on confirme que la motivation est due d'une satisfaction d'équité, avoir l'envie de travailler, de bouger, de rapporter des idées, des résultats positifs à l'entreprise. Cette motivation est due d'un système de rémunération élaborée par l'organisation, si le gestionnaire arrive à motiver ses employés par son système de rémunération, il arrive à ses objectifs, tels que l'ambiance dynamique au travail, la compétitivité interne et externe, et la performance de l'organisation.

BIBLIOGRAPHIE

- Alary, A-M, (2006). Management des Organisations, édition Bekhti, Paris.
- Aubert N, Hoffmann-Herve M. (1996), « Mettre en Mouvement les Ressources Humaines: Outils et Moyens», in AUBERT, N. (dir.), Diriger et Motiver, Paris, Les Éditions d'Organisation.
- Autier, F (2009). l'Anti bible des Ressources Humaines, édition Pearson, Paris.
- Autissier, D,(2009), l'Atlas du Management, édition d'organisation EYROLLES, Paris.
- Barabel, Meier, « MANAGEOR les meilleures pratiques du management + dossier spécial Maghreb », 2^{ème} édition DUNOD, Paris, 2010.
- Bender, A-F, Dejoux,C, MARBOT,E, THEVENET,M, (2007). Fonctions RH politique, métiers et outils des Ressources Humaines, pearson education, France, p. 261.
- Cadin L, Guerin F, Pigeyre F. (2007), « Gestion des ressources humaines », 3^{ème} édition DUNOD, Paris.
- CARRICANO Manu, « Analyse de donnée avec SPSS », 2^{ème} édition Pearson, Paris, 2010.
- Code de travail, (2006). Edition Berti, Alger, p. 25-27.
- Cohen-Hagel.A, (2010). Toute la fonction Ressources Humaines, 2^{ème} édition DUNOD, Paris. p 308-311.
- Conyon M.J., Peck S.I. (1998), «Board control, remuneration committees, and top management compensation», Acad. Manage. J., Vol.42, N. 02.
- Core J.E., Guay W. (2001), « Stock option plans for Non Executive Employees », Journal of Financial Economics, Vol.69.
- D'Arcimoles C., Le Maux J. (2005), « Gouvernance d'entreprise et rémunération des dirigeants en France : variation sur la transparence et la performance», In Les cahiers du CERGOR, Vol. 2 (Ed, Amadiou, J. F.).
- DESCARTS, R,(2000). Discours de la méthode, Flammarison, Paris.
- Debski-Samier N. (1991), « Appréciation des Performances et Rémunérations : Une Vision plus Globale », in Actes du 2 e congrès de l'AGRHR, Cergy-Pontoise.
- Donnadiou, G, (1997). Du Salaire à la rétribution : pour une nouvelle approche des Rémunérations », 3^{ème} édition Liaisons, paris, p. 30-45.
- Dubois J. (1986), Les Salaires, Les Éditions d'Organisation, Paris.
- Fericelli-Pelletier A.M., J. Kahn (1994), « Stratégies de l'entreprise en matière de rétribution et utilisation des substituts aux salaires directs en situation d'incertitude portant sur le comportement des salariés », Actes du 5 ème congrès de l'AGRHR, novembre.
- Finkelstein S., Hambrick D.C. (1989), «chief executive compensation: A study of the interaction of markets and political processes», strategic management journal, Vol.10.
- Gasbi.A, (2010). La norme comptable IAS 19 « avantage des personnel », IHEC Carthage.

- Ghiulamila A.L, (2001), « la rémunération des dirigeants : tendances récentes et pratiques du marché», in Gouvernement d'entreprise : débats théoriques et pratiques, sous la direction de Le Joly K., Moingeon B.
- Groupe Terence, (1994), Encyclopédie des Ressources Humaines, Tome 4, Les Éditions d'Organisation, Paris.
- GUERRERO, S, (2009). les outils des RH, 2^{ème} édition DUNOD, Paris.
- Hartzell J., Starks L. (2003), « Institutional Investors and executive compensation », New York University Stern School of Business, Working Paper.
- Hearn B. (2011), « The determinants of director remuneration, executive tenure and individual executive disclosure in North African IPO firms», Res. Int. Business Finance, in press, doi:10.1016/j.ribaf.2011.11.002.
- Hounounou, A, (2005). 100 fiches pour comprendre l'organisation et la gestion des entreprises, édition bréal, Paris.
- Jensen M.C., Murphy K. (1990), « Performance Pay and Top Management incentives », Journal of Political Economy, Vol. 98, N.02.
- John R. Schermerhorn, James G, «Comportement humain et organisation », 3^{ème} édition ERPI, Canada, 2006.
- Khiat, A, (2001). Guide méthodologique et épistémologique pour étudiants en graduation et en post graduation, texte inédit, Oran.
- Lethielleux, L, (2006). l'Essentiel de la Gestion des Ressources Humaines, Gualino éditeur, EJA – Paris, p. 35-37-68.
- Louart, P, (1986). Méthodologie générale de recherche en gestion, IAE de Lille.
- Martory B., Crozet D. (1988), Gestion des ressources humaines, Nathan.
- Martory, B, (2005). Gestion des Ressources Humaines, 6^{ème} édition DUNOD, Paris,
- Mehran H. (1995), « Executive compensation structure, ownership and firm performance», Journal of Financial Economics Vol. 38.
- Peretti, J.M, (1999). Gestion des Ressources Humaines », 8^{ème} édition librairie Vuibert, Paris.
- Peretti, J.M, (2004). Ressources Humaines, 9^{ème} édition, Vuibert, Paris.
- POMPEI Catherine, « Accompagner la performance des managers », édition DUNOD, Paris, 2010.
- POUSSEL, P (1996). Rémunération, Motivation et Satisfaction, Economica, Paris.
- Roman, B, (2006). Bâtir une stratégie de rémunération, Dunod, Paris.
- ROBINE, N, (1982). Guide de présentation de mémoires et thèses universitaires, Aix en Provence.
- Scouarnec, A et Yanat, Z, (2005). Perspectives sur la GRH au Maghreb Algérie, Maroc, Tunisie»,Vuibert, Paris.
- SIRE B. (1993), en collaboration avec P. DAVID, «Gestion Stratégique des Rémunérations», Éditions Liaisons, Paris.
- S. St-Onge, R. Thériault, «gestion de la rémunération Théorie et pratique », 2^{ème} édition Gaetan morin éditeur, Canada, 2006.

- Unite A.A., Sullivan M.J., BROOKMAN J., MAJADILLAS M.A., TANINGCO A. (2008), «Executive pay and firm performance in the Philippines», *Pac.-Basin Finance J.*, Vol. 16.
- Yermack D. (1995), « Do Corporation Award CEO Stock Options Effectively? », *Journal of Financial Economics* », Vol.39.
- ZELLAL, N, (2009). *Guide de Méthodologie de la Recherche post-graduée*, Office des Publications Universitaires, Alger.