

# REVUE ORG@NISATION & TR@VAIL

Revue académique électronique éditée par le Groupe de Recherche sur l'Ingénierie Fonctionnelle et le Développement des Organisations (GRIFDO) de l'Université de Mascara (ALGERIE)

**N° 01 – Janvier/Fevrier 2012**

## **Dans ce numéro :**

*Avant propos* .....04

*Les déterminants du stress au travail: Illustration par le modèle de KARASEK sur un échantillon de fonctionnaires publics algériens;* Dr. Djilali BENABOU (Université de Mascara) ; Dr. Habib TABETI (Université de Mascara) ; Pr. Abdesselem BENDIABDELLAH (Université de Tlemcen) .....05

*The relationship between intellectual capital and innovative performance on the Algerian services companies:* Dr. BENABOU Djilali (Mascara University), BOUGUESRI Sarra (Mascara University), Pr. BENDIABDELLAH Abdesselem (Tlemcen University).....16

*La Rénovation des Systèmes de Rémunération dans les Entreprises Economiques Algériennes (Cas de la SONATRACH) :* Mr. TABETI Habib (Université de Mascara) & Pr. BENDIABDELLAH Abdesselem (Université de Tlemcen) ..... 27

*Managerial myopia : Influence of unethical attitudes on behavior at work ;* Mr. Boumesbah Nabil (Abu-Bakr Belkaid University) .....40

**Directeur de publication :**

TABETI Habib ..... MC-A Université de Mascara

**Rédacteur en chef :**

BENABOU Djilali..... MC-A Université de Mascara

**Président du comité de lecture :**

BENDIABDELLAH Abdesselem ..... Prof. Université de Tlemcen

**Membres du comité de lecture:**

TABETI Habib ..... MC-A Université de Mascara

BENABOU Djilali ..... MC-A Université de Mascara

MOKHTARI Fayçal..... MC-A Université de Mascara

SOUAR Youcef ..... MC-A Université de Saida

AZZI Lakhdar ..... MC-A Université de M'Sila

HENNI Nabil ..... MC-A Université de Chlef

TCHIKO Faouzi..... MC-B Université de Mascara

MELIANI Zoubida ..... MC-B Université de Mascara

**Secrétariat et assistance technique:**

ADNANE Amina ..... MA-B Université de Mascara

BOUGUESRI Sara ..... MA-B Université de Mascara

BENDOUDA Djamilia ..... MA-B Université de Mascara

**Pour nous contacter :**

*Adresse postale* : Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion de l'Université de Mascara, Pôle Sidi Said, Mascara - ALGERIE

E-mail : [revue.orgettrav@yahoo.fr](mailto:revue.orgettrav@yahoo.fr)

Site: <http://revue-organisation-travail.yolasite.com>  
<http://revue-organisation-travail.e-monsite.com>

*En guise de reconnaissance et de  
remerciements ...  
nous dédions ce premier numéro  
à notre père, frère aîné et professeur :*

***BENDI ABDELLAH***

***ABDESSELEM***

*Professeur d'enseignement supérieur*

*Doyen de la Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de  
gestion (Université de Tlemcen)*

*Les membres du GRIFDO*

## AVANT PROPOS

La présente publication se veut, de prime abord, un espace d'apprentissage, de concertation et d'échanges scientifiques permettant aux chercheurs d'exposer leurs travaux et de soulever des discussions et débats dans le but d'orienter leurs recherches et d'enrichir leurs résultats. Les fondateurs de la présente revue ont été guidés par une ambition majeure, celle d'offrir aux jeunes chercheurs l'opportunité de découvrir leurs vocations et de mettre à l'épreuve leurs talents et capacités. Sachant pertinemment que nul ne peut apprendre, évoluer, voire exceller, s'il n'a pas de droit à l'erreur. Accorder ce droit c'est impulser les volontés, booster les capacités et compétences et donner des chances aux tentatives fructueuses.

Cette revue vient, ensuite, combler un vide énorme en matière de publications spécialisées en management dont souffre notre pays. Elle ne sera nullement un titre supplémentaire venant s'ajouter aux dizaines de revues éditées par les établissements universitaires et les laboratoires de recherche et dont l'impact, pour beaucoup d'entre elles, demeure trop limité. Le défi que nous nous engageons à relever est de mettre à la disposition du lecteur une revue crédible et des travaux de recherche de bonne qualité.

Conscients du risque que nous avons pris en spécialisant ainsi notre publication, nous demeurons tout de même optimistes quant à l'intérêt particulier que revêt de nos jours le problème de l'organisation du travail. L'émergence des modes atypiques du travail et l'omniprésence des nouvelles formes d'organisation nous incitent à accorder plus d'attention au phénomène organisationnel et aux problèmes que connaît le monde du travail.

Le GRIFDO (Groupe de Recherche sur l'Ingénierie Fonctionnelle et le Développement des Organisations) est une équipe constituée sous l'égide du CNEPRU par des enseignants-chercheurs exerçants à l'Université de Mascara. Les travaux du groupe s'intègrent dans le cadre d'un projet de recherche plus vaste initié sous la direction du professeur BENDIABDELLEH Abdesselem. Il s'agit essentiellement de développer des outils d'analyse, de prospective et d'évaluation des métiers, des emplois et des compétences dans le cadre d'un dispositif intégré que nous avons baptisé « l'Ingénierie fonctionnelle ».

A cet effet nous invitons les chercheurs intéressés par ce thème ou spécialisés en la matière à nous rejoindre sur cet espace.

TABETI Habib

# LES DETERMINANTS DU STRESS AU TRAVAIL : ILLUSTRATION PAR LE MODELE DE KARASEK SUR UN ECHANTILLON DE FONCTIONNAIRES PUBLICS ALGERIENS

Dr. Djilali BENABOU (Université de Mascara)  
Dr. Habib TABETI (Université de Mascara)  
Pr. Abdesselem BENDIABDELLAH (Université de Tlemcen)

## 29ème université d'été de l'audit social

sur le thème du

### Bien-être au travail

Montpellier 1er et 2 septembre 2011

#### RESUME :

*Le stress est omniprésent dans toutes les entreprises, et les troubles psychiques comme l'anxiété pathologique et la dépression y prolifèrent et s'y propagent. Maintes enquêtes spécialisées le confirment. La majorité de la population active estime que le niveau de stress auquel elle doit faire face augmente régulièrement (D. HOAREAU, 2001 ; C. DONATI, 2002). Ainsi, en 2001, selon une enquête menée pour le journal Capital en France : 85 % des cadres éprouvaient du stress dans leur vie professionnelle, et 86 % d'entre eux considéraient que le niveau de stress avait augmenté au cours des dernières années.*

*Le constat est identique dans tous les pays. L'exigence de performance et de résultats en constante progression, la pression croissante du temps, les changements incessants, le "zéro défaut" ou encore la fin de l'emploi à vie, soumettent les salariés à un stress permanent et lourd de conséquences. Il y a lieu d'ajouter à ces facteurs les effets de la crise financière et économique actuelle.*

*Le contexte algérien, et plus particulièrement le secteur de la fonction publique, demeure moins exploité, ce qui nous incite à proposer une étude empirique effectuée sur un échantillon de fonctionnaires algériens afin d'explorer l'ampleur de la situation dans ce milieu de travail en pleine mutation.*

*Les facteurs de risques psychosociaux au travail sont décrits ici à partir d'un outil utilisé mondialement, à*

*savoir le questionnaire de Karasek, du nom de son principal initiateur, un sociologue nord-américain. Ce questionnaire évalue trois dimensions de l'environnement psychosocial au travail : la demande psychologique, la latitude décisionnelle et le soutien social.*

**Mots clés :** *Management du stress, contraintes mentales, situation du travail, sécurité au travail, enquête, milieu du travail en Algérie, modèle de Karasek.*

#### INTRODUCTION :

Le stress est devenu, depuis quelques années, un terme très couramment utilisé pour désigner les souffrances dues au mode de travail actuel (Grosjean et Trontin, 2005). Auparavant ce concept était propre à la biologie et à la psychologie, il est actuellement utilisé dans le champ des sciences de gestion<sup>1</sup>. Désormais, la prise en compte du stress aux différents niveaux de la hiérarchie des entreprises a commencé à prendre une place dans le management des ressources humaines. D'ailleurs, les travaux de Mayo portaient déjà sur les difficultés principalement intangibles, rencontrées par l'homme au travail (Daniels, 2000).

---

<sup>1</sup> Selon (Davezies, 2001), le concept de stress est utilisé dans trois domaines distincts : la biologie, la psychologie et l'épidémiologie.

En 2001, et selon une enquête menée pour le journal Capital en France, 85 % des cadres éprouvaient du stress dans leur vie professionnelle, et 86 % d'entre eux considéraient que le niveau de stress avait augmenté au cours des dernières années (Donati, 2002). Sur un champ d'étude plus élargie, environ 20 % des salariés européens estiment que leur santé est affectée par des problèmes de stress au travail (selon la dernière enquête de la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de travail<sup>2</sup>). Ainsi aux U.S.A, l'Institut Américain du Stress a déterminé que le coût pour l'année 2006 du stress au travail s'élevait à 300 milliards de dollars (American Institute of stress, 2006). Pour les pays européens, l'Agence Européenne a publié en 1999 une estimation entre 185 à 269 milliards d'euros le coût du stress par an pour l'ensemble des quinze Etats membres (European Agency for Safety and Health at Work, 1999).

Du fait de l'exigence de performance et de résultats en constante progression, la pression croissante du temps, les changements incessants, le "zéro défaut" ou encore la fin de l'emploi à vie, le stress professionnel est devenu un objet de recherche pour différentes disciplines des sciences sociales. De nombreux modèles et de nombreuses échelles de mesure ont été élaborés pour étudier les causes et effets du stress.

Malheureusement, le management des ressources humaines n'a pas envisagé des voies de recherche propres qui permettent de comprendre le phénomène et de construire des réponses appropriées dans l'intérêt des acteurs et des organisations.

Nous verrons avec la revue de littérature que plusieurs modèles théoriques ont été établis pour

---

<sup>2</sup> Plus d'informations sont disponibles sur les liens suivants :  
<http://conditionsdetravail.free.fr/ANNEXES/ETUDE/ES.html>,  
<http://europa.eu/scadplus/leg/fr/s02308.htm> et  
[http://www.inrs.fr/htm/le\\_stress\\_au\\_travail.html](http://www.inrs.fr/htm/le_stress_au_travail.html)

expliquer le stress au travail et que différents sources et symptômes ont été mis en évidence. Ainsi le stress n'étant pas forcément un phénomène négatif, car le maintenir à un niveau optimal est nécessaire pour une meilleure performance au travail, nous argumentons, de ce fait, en faveur du management du stress au lieu de son élimination.

La recherche sur le stress au travail s'enrichit constamment de nouveaux travaux ; elle progresse en élargissant la palette des groupes sociaux étudiés (infirmières, pompiers, policiers, cadres, etc...), en abordant un champ toujours plus large de situations professionnelles (surcharge de travail, ambiguïté de rôle, transitions de carrière) et en proposant de nouvelles échelles et de nouvelles méthodologies. Toutefois, elle cherche assez peu à contacter des échantillons en dehors des contextes occidentaux.

L'intérêt de notre travail est précisément d'avoir recours à des populations qui allient des particularités professionnelles à des particularités culturelles.

## **1. CADRE THEORIQUE DE LA RECHERCHE**

Il y a lieu de bien comprendre de quoi il en est question et, en particulier, comment des conditions environnementales d'organisation sociale et institutionnelle sont susceptibles d'influencer fortement l'état psychique des personnes au travail, au point de les rendre malades.

Pour pouvoir élucider ce phénomène nous proposons un bref exposé sur l'évolution de la notion du stress et ses différentes conceptions théoriques (1), suite à quoi nous nous pencherons sur les stratégies et méthodes de prévention du stress (2), pour présenter finalement le modèle de Karasek de façon succincte (3).

### **1. 1. Evolution de la notion du stress et ses différentes conceptions théoriques**

Tout agent susceptible de menacer l'équilibre des systèmes physiologiques et psychologiques est un facteur stressant, un « stresser ». A ce titre, l'équilibre psychologique, menacé par un facteur stresser, se voit modifié à travers l'occurrence d'émotions interprétées comme anxiété, tension, frustration, colère, hostilité, etc. Pour faire face à ces émotions, l'organisme humain engage une réponse à la fois biologique, cognitif, affectif et conatif.

On sait depuis Selye en 1936 que si la gravité et la durée d'action des stressers dépassent les capacités de l'individu à y faire face, le stress peut alors affecter considérablement sa santé

physique et mentale (Chanlat (2007)). Le stress au travail affecte négativement plusieurs dimensions de l'état de santé, le fonctionnement physique, la vitalité, le fonctionnement social et la santé mentale. En 1956, Selye définit le stress comme : " l'état se traduisant par un syndrome spécifique correspondant à tous les changements non spécifiques ainsi induits par un système biologique ", c'est la " somme de tous les effets non spécifiques de facteurs (...) pouvant agir sur l'organisme ". Dans certains cas, le stress est considéré comme utile à la performance jusqu'à un certain niveau, mais qu'ensuite, il devient nuisible. On représente ainsi ses effets sur la performance selon une courbe en "U" inversé (Donati, 2002).

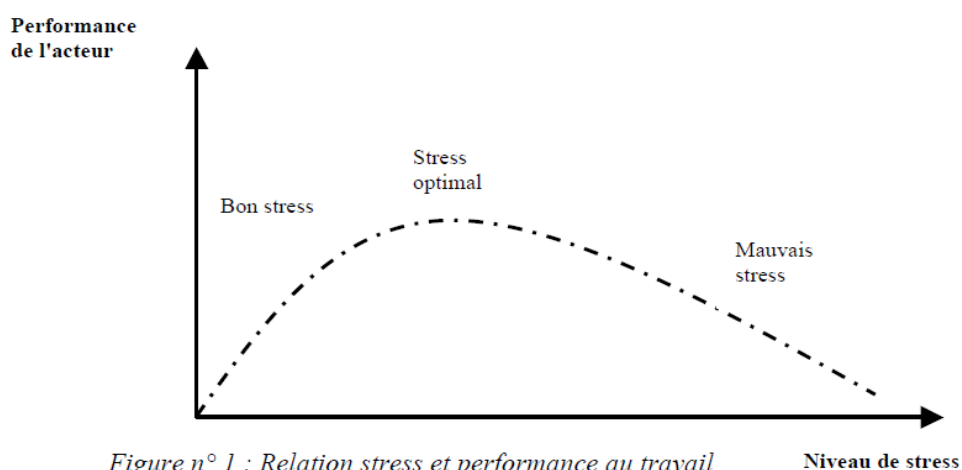


Figure n° 1 : Relation stress et performance au travail  
adapté de (Donati, 2002)

Dans la langue française, le mot « stress » en relation avec le travail peut désigner aussi bien une cause, un processus ou une conséquence. L'Anglais, par contre, est plus clair, on utilise le terme « workstress » pour parler de la cause et de « psychological distress » pour parler de l'effet. « Distress » veut tout simplement dire détresse, qui est réellement ce de quoi nous voulons parler quand nous nous référons au stress au travail. « Psychological distress » contrairement à « stress » permet d'entendre qu'une prévention à un phénomène dommageable doit-être recommandée.

D'une manière générale, le stress désigne : "une relation entre une personne donnée et un environnement donné, dans laquelle l'individu considère que les sollicitations de l'environnement

mettent à l'épreuve ou dépassent ses capacités d'ajustement. Elle se traduit par l'altération du bien-être et peut conduire à des stratégies d'ajustement", (Roques, 2000). Donc, On parle de stress au travail quand une personne ressent un déséquilibre entre ce qu'on lui demande de faire dans le cadre professionnel et les ressources dont elle dispose pour y répondre.

Turcotte et Wallot (1979) ont décrit, quant à eux, le stress psychique, qui se caractérise par une réaction de mobilisation psychique de la personne en face d'une situation stressante. Ce stress ne serait pas forcément toujours déclenché suite à un élément stresser physique. Par contre, un stresser psychique suscite des mobilisations psychiques mettant en jeu le processus cognitif de la personne à travers

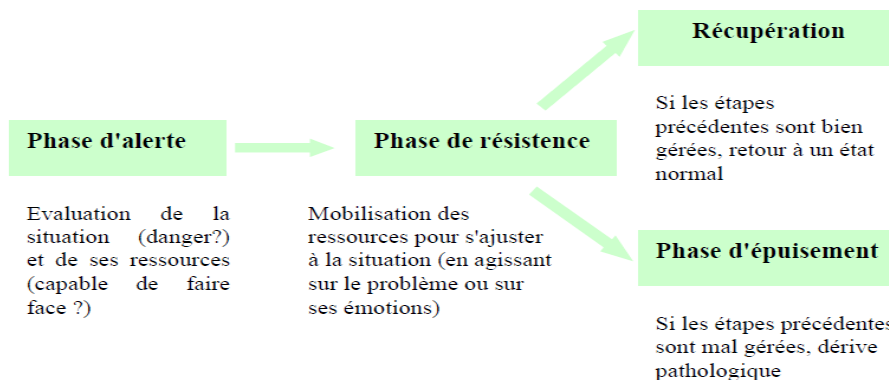
la gestion de l'information, ce qui donne au système nerveux un rôle important dans les réponses de l'individu aux agressions externes.

Les idées de Ket De Vries (1979), comme celles de Turcotte et Wallot, visent à expliciter les interactions qui existent entre les facteurs de stress et les réactions à celui-ci, en tenant compte de l'effet de certaines variables médiatrices. Il identifie trois dimensions au phénomène de stress : les stressors ou facteurs de stress, les variables médiatrices et les réactions au stress - au niveau individuel et organisationnel -. Les stressors mettent en jeu des variables organisationnelles, des variables interpersonnelles et des variables de carrière pour engendrer des réactions de différents types.

De son côté, Chanlat (1999), insiste sur le rôle primordial des pratiques managériales mises en place par l'organisation pour atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés dans la conception du stress professionnel. A ce titre, le mode de gestion décide de la charge de travail (avec ses composantes physiques, cognitives et affectives) et du degré d'autonomie dont dispose l'individu pour faire face à cette charge, et comme conséquence : le niveau de stress auquel doit faire face chaque acteur dans l'organisation. Dès

lors, la valorisation des tâches, la polyvalence de la main d'œuvre, l'aménagement des horaires afin d'accroître l'autonomie et la flexibilité pourraient redonner à l'individu au travail la capacité de faire face aux exigences physiques et psychologiques dues au travail et donc participé à réduire le niveau de stress au travail (Gamassou, 2002).

Lazarus et Folkman (1984) adoptent une approche plutôt systémique selon laquelle le stress ne réside ni dans la situation ni dans l'acteur mais dans la transaction entre l'acteur et la situation. Trois éléments rentrent alors en jeu dans ce phénomène, éléments qui sont autant de phases nécessaires à l'apparition du stress : un stimulus, une activité cognitive de perception et d'interprétation de ce stimulus par l'acteur et enfin, une réponse de l'acteur. En matière de réponse et quand l'acteur voit son bien-être mis en danger par une demande excessive de ressources, il a recours à deux médiateurs : la phase d'appréciation (jugement de la menace) et la mise au point de stratégies d'ajustement. Selye a mis en évidence une réaction instinctive à toute agression, qu'elle soit physique ou psychologique. Elle se déroule en trois phases, comme l'illustre la figure suivante (Selye, cité par Hoareau, 2001)



*Figure n° 2 : Les trois phases du stress selon Selye, cité par (Hoareau, 2001)*

Friedmann et Rosenmann (1974), définissent deux types d'acteurs selon leurs sensibilités au stress. Le comportement de Type A, caractérisé par la volonté de contrôler son environnement (agressivité, combativité, impatience, ambition, compétitivité) serait pathogène car associé à de

nombreux facteurs de risques (hypertension, cholestérol, tabac) et à deux fois plus de maladies cardio-vasculaires (angine, infarctus, troubles coronariens) que le Type B. Ce deuxième comportement est caractérisé par la patience, la décontraction, le calme, un faible



esprit de compétition et l'absence de sentiment d'urgence.

De sa part Hertefeld (1994) considère que la complexité du phénomène de stress et la multiplicité des facteurs et des effets à observer rendent difficiles la construction et l'utilisation d'une méthode simple et valable de mesure du stress au travail. Selon lui, en se limitant aux circonstances de travail et à la situation des acteurs, le chercheur peut trouver des informations sur les sources potentielles de stress d'une part et sur les réactions possibles de stress des acteurs d'autre part. Hertefeld (1994) considère que les mesures objectives nécessitent l'observation et l'enregistrement des paramètres physiques, psychosociaux et physiologiques tandis que les mesures subjectives portent sur les expériences et opinions des personnes et ne peuvent être mises en évidence qu'au moyen d'un questionnaire.

## **1.2. Les stratégies et les méthodes d'évaluation et de prévention du stress**

L'intérêt grandissant porté à ce phénomène constitue la principale cause de prolifération d'un champ d'étude relativement récent et l'apparition d'une multitude d'outils et de méthodes d'investigation et de prévention du stress. Nous n'en citerons ci-après que les plus répandus et les plus utilisés.

Les stratégies à adopter et les outils à utiliser sont fonction des facteurs susceptibles de générer du stress et de la gravité ou de l'ampleur de ce dernier. Dans ce contexte l'*Encyclopédie de Sécurité et de Santé au Travail*<sup>3</sup> élaborée par l'OIT a énuméré un ensemble de facteurs d'inadéquation entre l'individu et son travail, à savoir (Sauter S.L. & al, 2000) :

---

<sup>3</sup> La troisième édition française, *Encyclopédie de sécurité et de santé au travail*, est accessible en ligne gratuitement sur le site du Bureau international du Travail (BIT) : [http://www.ilo.org/safework\\_bookshelf/french/](http://www.ilo.org/safework_bookshelf/french/)

- *La surcharge quantitative* : le travailleur a trop à faire dans des délais trop courts et par des tâches trop répétitives ;

- *Le vide qualitatif* : le contenu du travail est restreint et univoque, il fait toujours appel aux mêmes stimuli et ne laisse aucune place à la créativité ou à la nécessité de résoudre des problèmes ;

- *Les conflits de rôles* : l'individu est amené à assumer simultanément plusieurs rôles ;

- *L'absence de marge de manoeuvre dans le travail* : il appartient à quelqu'un d'autre de décider ce qu'il y a à faire, quand et comment ;

- *L'absence de soutien social* : de la part de l'entourage, du supérieur hiérarchique ou des collègues ;

- *Les facteurs physiques de stress* : pouvant avoir des effets physique ou chimique, voire des effets psychosociaux peuvent en résulter.

Cooper C.L. et Cartwright S. (2000) recommandent une politique et des mesures de prévention et de traitement du stress tenant compte de trois niveaux d'intervention :

1° / *La prévention primaire* (la promotion d'un environnement favorable et des réseaux de soutien) ;

2° / *La prévention secondaire* (les dépistages et les programmes prophylactiques) ;

3° / *La prévention tertiaire* (les consultations thérapeutiques et la facilitation du retour au travail).

Différents outils et méthodes d'analyse sont utilisés par les entreprises :

1/ La méthode d'analyse des charges psychosociales (Méthode WEBA) mise au point par trois instituts hollandais : NIPG / TNO, NIA & IVA Tilbrug, et dénommée *Welzijn Bij de Arbeid (WEBA)*, dans le cadre de la loi sur le bien être et l'humanisation du travail. Cette méthode insiste plus spécialement sur deux types de risque :

- les tensions psychiques et le stress inhérent au contenu du travail ;

- l'absence des possibilités d'apprentissage et de développement personnel au travail.

2/ Méthode de mesure de la tension mentale créée dans les années 70 par le Laboratoire d'Economie et de Sociologie du Travail (LEST).

Elle est utilisée pour mesurer le volume de tension mentale que subit l'individu dans l'accomplissement de son travail manuel et répétitif. Quatre aspects sont pris en considération :

- La charge informationnel et le degré de sa complexité-rapidité ;
- L'attention ;
- La pression du temps ;
- La précision.

3/ Les questionnaires de santé psychique, qui sont très nombreux et diffèrent selon leurs contenus et leurs finalités. On peut en citer : le questionnaire VAG (utilisant deux versions, l'une comportant 41 questions et la seconde 200), le questionnaire VOEG comportant 21 questions se rapportant aux troubles psychosomatiques, et enfin le *Job Content Questionnaire (JCQ)* conçu par Karasek.

### 1.3. Présentation du modèle de Karasek

Dans son article fondateur du modèle des tensions mentales, Karasek (1979) explique les éléments importants à considérer pour comprendre les raisons d'un excès éventuel de stress en relation avec le travail. A ce titre, trois éléments peuvent être examinés : la charge de travail, la marge de manœuvre du travailleur et le soutien professionnel dont il bénéficie. La charge du travail est d'autant plus forte que le

temps et les ressources (matérielles, informationnelles, financières et symboliques) à disposition du travailleur sont limitées. A ce titre, le questionnaire de Karasek est considéré comme l'instrument le plus utilisé dans l'évaluation du stress au travail. Le modèle élaboré initialement explorait deux dimensions : la demande psychologique et la latitude décisionnelle. La demande psychologique porte sur des aspects aussi bien quantitatifs que qualitatifs de la charge psychologique de travail. La latitude décisionnelle comporte deux sous-dimensions : l'utilisation des compétences et l'autonomie décisionnelle. Selon Karasek, la combinaison d'une forte demande psychologique et d'une faible latitude décisionnelle "job strain" constitue une situation à risque pour la santé du travailleur. Ce modèle a été complété par une troisième dimension, le soutien social au travail, comportant des aspects relatifs au soutien socio-émotionnel et instrumental des relations avec la hiérarchie et les collègues.

Dès lors, un manque de soutien social au travail aggrave les effets du "job strain". Dans ce cas de figure, on parle "d'isostrain". (Niedhammer, 2007). La figure ci-dessous, reprend les principales idées que nous venons de développer et où quatre situations de travail sont définies.

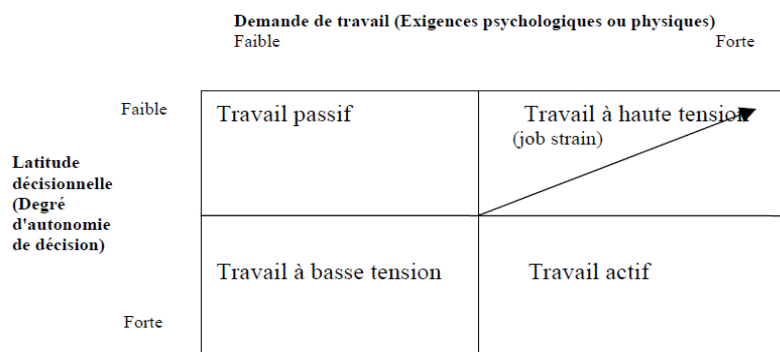


Figure n° 3 : Interaction entre la latitude de décision et les demandes de travail, selon Karasek (1979), avec adaptation

## 2. ETUDE EMPIRIQUE

### 2.1. Présentation de l'étude et de l'échantillon

L'objet de notre recherche est d'étudier le stress professionnel chez un échantillon de fonctionnaires algériens. Nous avons effectué une étude de terrain au niveau de la Wilaya de Mascara dans le but de déterminer les principaux facteurs de stress. Pour y parvenir nous avons adopté une démarche quantitative consistant en l'utilisation d'un questionnaire portant sur les sources potentielles du stress chez ces travailleurs, en vue de recueillir le maximum de données possible.

A ce titre, nous avons fait recours au modèle de Karasek, l'un des outils les plus utilisés dans l'étude du stress au travail. Comme nous venons de le présenter dans la partie théorique, le modèle de Karasek permet de faire un lien entre le vécu du travail et les risques que ce travail fait courir à la santé. Il s'appuie sur un questionnaire qui permet d'évaluer pour chaque travailleur l'intensité de la demande psychologique à laquelle il est soumis, la latitude décisionnelle dont il dispose et le soutien social qu'il reçoit sur son lieu de travail, tant par ses supérieures que par ses collègues. La latitude décisionnelle renvoie aux marges de manœuvre dont l'acteur s'estime disposé pour influencer les décisions dans son travail et aux possibilités d'utiliser et aussi de développer ses compétences. La demande psychologique est évaluée par la quantité de travail, son intensité et son caractère plus ou moins morcelé tels qu'ils sont ressentis par les travailleurs. Le soutien social décrit l'aide dont peut bénéficier l'acteur au travail, de la part de ses supérieurs hiérarchiques et de ses collègues.

Ce questionnaire évalue les trois dimensions de l'environnement psychosocial au travail comme présenté ci-dessus. En plus des 5 questions introductives liées aux caractéristiques de notre échantillon, le questionnaire comporte 29 questions liées directement aux trois dimensions du modèle de Karasek.

Nous avons réalisé une enquête auprès de quelques fonctionnaires appartenant à différentes institutions et administrations publiques dans la Wilaya de Mascara, afin de prendre connaissance de la vision des acteurs sur la question du stress professionnel. Nous avons distribué 1000 questionnaires d'une manière directe et par l'intermédiaire de quelques amis ou étudiants. Finalement, nous avons récupéré 840 questionnaires mais l'échantillon final comprend 558 observations, soit un taux d'exploitation de 66,4 % que nous considérons comme un taux très important. Le tableau suivant représente les caractéristiques de notre échantillon.

Enquête (558 cas)	
<b>Age</b>	
Moins de 20ans	25,6 %
De 21 à 30 ans	35,1%
De 31 à 40 ans	24,9%
De 41 à 50 ans	10,2%
Plus de 50 ans	4,1%
<b>Sexe</b>	
Masculin	54,1%
Feminin	45,9%
<b>Ancienneté</b>	
Moins de 5 ans	35,3 %
De 6 ans à 15 ans	35,9 %
De 16 ans à 30 ans	25,9 %
Plus de 30 ans	2,9 %
<b>Niveau hiérarchique</b>	
Cadre	32,4%
Maîtrise	24,4%
Exécutant	43,2%

Tableau n° 1 : Caractéristiques de l'échantillon

### 2.2. Résultats et commentaires

**Latitude décisionnelle.** Latitude décisionnelle a été mesuré par neuf énoncés (e.g., «*Mon travail consiste à refaire toujours les mêmes choses* »). Un examen rapide du coefficient Alpha<sup>4</sup> de Cronebach de cette dimension par le logiciel SPSS atteste d'un coefficient de consistance interne fort acceptable de 0,69. La moyenne arithmétique des neuf énoncés constitue le score adopté pour les fins de l'analyse statistique.

<sup>4</sup> La fiabilité de la cohérence interne est mesurée avec l'alpha de Cronebach qui doit être supérieure ou égale à 0,6.

**Demande psychologique au travail.** La demande psychologique au travail a été mesurée elle aussi par neuf énoncés (e.g., «*Mon travail exige de travailler très fort mentalement* »). Un examen rapide du coefficient Alpha de Cronbach de cette dimension par le logiciel SPSS atteste d'un coefficient de consistance interne faible de 0,51. La moyenne arithmétique des neuf énoncés constitue le score adopté pour les fins de l'analyse statistique.

**Soutien social des supérieurs.** Le soutien social des supérieurs a été mesuré par cinq énoncés (e.g., «*Mon chef a une attitude hostile ou conflictuelle envers moi* »). Un examen rapide du coefficient Alpha de Cronbach de cette dimension par le logiciel SPSS atteste d'un coefficient de consistance interne fort acceptable de 0,75. La moyenne arithmétique des cinq énoncés constitue le score adopté pour les fins de l'analyse statistique.

**Soutien social des collègues.** Le soutien social des collègues a été mesuré par six énoncés (e.g., «*Les gens avec qui je travaille s'encouragent mutuellement à travailler ensemble* »). Un examen rapide du coefficient Alpha de Cronbach de cette dimension par le logiciel SPSS atteste d'un coefficient de consistance interne fort acceptable de 0,65. La moyenne arithmétique des six énoncés constitue le score adopté pour les fins de l'analyse statistique.

Il est à remarquer qu'une échelle de type Likert à 4 points où 1 = Pas du tout d'accord et 4 = Tout à fait d'accord a été utilisée dans cette étude. Désormais, un examen rapide du coefficient Alpha de Cronbach de cette étude

par le logiciel SPSS atteste d'un coefficient de consistance interne fort acceptable de 0,72.

D'après le modèle de Karasek il est nécessaire d'inverser les items 3, 4 et 5 de la demande psychologique au travail ; l'item 3 du soutien social des supérieurs et l'item 3 du soutien social des collègues avant de procéder au calcul des scores.

Il est approprié de présenter sommairement les statistiques descriptives afin d'apprécier la nature de la distribution des variables. Les résultats du Tableau 1 permettent de constater qu'en général, les répondants perçoivent positivement les énoncés proposés par le modèle de Karasek puisque la plus faible moyenne est de 2.15 et la plus forte est de 3.53 sur une échelle allant de 1 à 4. Désormais, nous pouvons dire que les travailleurs questionnés sont d'accord avec l'ensemble des items du modèle utilisé.

Concernant les grands axes du questionnaire, nous constatons que les moyennes les plus élevées sont celles du soutien social des supérieurs (2.964) suivi par le soutien social au travail par les collègues (2.8783), la demande psychologique au travail (2.8322) et finalement latitude décisionnelle (2.8044). Par ailleurs, la moyenne élevée de la demande psychologique par rapport à la moyenne de latitude décisionnelle laisse penser à une situation à risque pour la santé au travail des personnes interrogées. Le tableau de la page suivante représente l'ensemble des moyennes et écart-types des différents items développés dans notre questionnaire de recherche.

Items	Moyenne	Ecart-Type
Mon travail nécessite que j'apprenne des choses nouvelles	3.23	0.895
Mon travail nécessite un niveau élevé de qualifications	2.9	0.919
Dans mon travail, je dois faire preuve de créativité	2.78	0.923
Mon travail consiste à refaire toujours les mêmes choses	3.33	0.471
Au travail, j'ai l'opportunité de faire plusieurs choses différentes	2.63	0.988
Au travail, j'ai la possibilité de développer mes habiletés personnelles	3.06	0.894
J'ai la liberté de décider comment je fais mon travail	2.55	0.988
Mon travail me permet de prendre des décisions de façon autonome	2.15	0.932
J'ai passablement d'influence sur la façon dont les choses se passent à mon travail	2.61	0.93
<b>Latitude décisionnelle au travail</b>	<b>2.8044</b>	<b>0.8822</b>
Mon travail exige d'aller très vite	2.65	0.951
Mon travail exige de travailler très fort mentalement	3.04	0.872
On ne me demande pas de faire une quantité excessive de travail	3.34	0.472
J'ai suffisamment de temps pour faire mon travail	3.31	0.462
Je ne reçois pas de demandes contradictoires de la part des autres	3.26	0.44
Mon travail m'oblige à me concentrer intensément pendant de longues périodes	2.67	0.886
Ma tâche est souvent interrompue avant que je l'aie terminée	2.29	0.951
Mon travail est très souvent mouvementé	2.49	0.99
Je suis souvent ralenti dans mon travail parce que je dois attendre que les autres aient terminé le leur	2.44	1.005
<b>Demande psychologique au travail</b>	<b>2.8322</b>	<b>0.781</b>
Mon chef se soucie du bien-être des travailleurs qui sont sous sa supervision	2.77	0.982
Mon chef prête attention à ce que je dis	2.6	0.934
Mon chef a une attitude hostile ou conflictuelle envers moi	3.53	0.499
Mon chef facilite la réalisation du travail	3	0.879
Mon chef réussit à faire travailler les gens ensemble	2.92	0.944
<b>Soutien social des supérieurs</b>	<b>2.964</b>	<b>0.8476</b>
Les gens avec qui je travaille sont qualifiés pour les tâches qu'ils accomplissent	2.81	0.945
Les gens avec qui je travaille s'intéressent personnellement à Moi	2.72	0.918
Les gens avec qui je travaille ont des attitudes hostiles ou conflictuelles envers moi	3.38	0.487
Les gens avec qui je travaille sont amicaux	2.62	1.008
Les gens avec qui je travaille s'encouragent mutuellement à travailler ensemble	2.89	0.908
les gens avec qui je travaille facilitent la réalisation du travail	2.85	0.923
<b>Soutien social des collègues</b>	<b>2.8783</b>	<b>0.8648</b>

*Tableau n° 2 : La présentation des moyennes et écart-types des items de notre questionnaire de recherche*

Nous avons calculé dans une deuxième étape les scores<sup>5</sup> des trois dimensions du stress selon Karasek. Concernant la latitude décisionnelle développée à travers 9 items présentés dans le tableau ci-dessus, son score est donné par la formule suivante :  $q1 + q2 + q3 + (5 - q4) + q7 + q9 + q6 + q5 + q8$ . Le score de la

demande psychologique (Exigence mentale) au travail est calculé selon la formule suivante :  $q10 + q11 + (5 - q12) + (5 - q13) + (5 - q14) + q15 + q16 + q17 + q18$ . la formule suivante permet de calculer le score du soutien social des supérieurs (hiérarchiques) :  $q19 + q20 + (5 - q21) + q22 + q23$ . Finalement, le score du soutien des collègues est donné par la formule suivante :  $q24 + q25 + (5 - q26) + q27 + q28 + q29$ . Le "job strain" ou "tension au travail"

<sup>5</sup> Dans notre cas de figure il n'est pas nécessaire à soustraire des variables le calcul des scores

est la combinaison faible latitude/forte demande psychologique.

En pratique, si le score de demande psychologique est supérieur à 20 et le score de latitude décisionnelle inférieure à 71, le travailleur est dans une situation tendue, et donc considéré en situation de "job strain". Quand à "l'isostrain" c'est la combinaison d'une situation de "job strain" et d'un faible soutien social, quand elle est inférieure à 24. Dans notre cas de figure, l'Isostrain n'existe pas puisque le score du soutien social est de 32,09. Les différents calculs ont données les résultats suivants :

	Score
Latitude décisionnelle au travail	25.24
Demande psychologique au travail	25.49
Soutien social des supérieurs	14.82
Soutien social des collègues	17.27
"Job strain"	Travail tendu
"Isostrain"	//

Tableau n° 3 : Les scores des trois dimensions du modèle de Karasek

Les scores présentés dans le tableau ci-dessus montre bien clairement que les travailleurs de notre échantillon sont exposés à un travail tendu qui entraîne de grandes tensions au travail. A ce titre, 42,2 % des travailleurs considèrent qu'ils ont « La liberté de décider comment faire leur travail», seulement 41,6% « ont la liberté de prendre des décisions de façon autonome» et 51,1% « ont passablement d'influence sur la façon dont les choses se passent au travail ».

Désormais, les travailleurs interrogés considèrent que leur travail « exige de travailler très fort mentalement » 75,6 %, ainsi que d'être obligé « de rester concentré pendant de longue période » 59,3% et que leur « travail est très souvent mouvementé » 49,6%. Sur un autre niveau, 70% des travailleurs considèrent que leurs chefs ont des attitudes hostiles ou conflictuelles envers eux » et seulement 33,4% d'eux considèrent que « Les gens avec qui ils travaillent ont des attitudes hostiles ou conflictuelles envers eux ». Ce qui laisse

entendre beaucoup de conflits entre supérieurs et subalternes qu'entre collègues dans nos administrations. Donc, les conflits organisationnels sont en premier lieu d'ordre vertical plutôt que horizontal ou transversal. Toutes ces idées argumentent en faveur d'un climat de travail marqué par la tension et les conflits. La principale cause réside dans le manque d'autonomie et de responsabilisation des travailleurs et beaucoup de pressions exercées par les supérieures sur leurs subalternes. Il est à signaler que la fonction publique en Algérie est en phase et transition, notamment en matière du promulgation de nouveaux statuts particuliers, aspirant ainsi, selon la volonté publique, à une réforme intégrale du secteur et à l'instauration de nouveaux cadres de gestion basés sur l'équation : Contribution/Rétribution.

## CONCLUSION

Au terme de cette étude que nous avons voulu succincte et limitée, et à la lumière des résultats sus exposés, il nous paraît opportun de mettre l'accent sur les répercussions de la détérioration des relations sociales et l'inadéquation des conditions de travail sur le rendement des individus et les performances des institutions publiques.

De nos jours, la ressource humaine constitue un facteur clé de succès et de pérennité, et acquiert, ainsi, un statut de premier rang et une importance primordiale dans les politiques publiques et les stratégies de développement organisationnel. La dotation de l'administration publique en potentiel humain hautement qualifié, son maintien et son épanouissement est un réel défi que doit relever toute entité soucieuse de son devenir.

La prévention des risques, tant ergonomiques que psychosociaux, s'avère extrêmement nécessaire, ce qui devrait interpeller tout dirigeant à en faire une priorité absolue et un fil conducteur des politiques sociales des organisations publiques.

L'administration publique algérienne, quoique peu touché par ce phénomène, étant elle-même peu intégré dans la dynamique d'ouverture économique adopté officiellement depuis le début des années 90, et moins exposé aux tensions environnementales qui en découlent, n'est nullement à l'abri de ce fléau social. Les mesures préventives doivent être prises dès à présent dans le but de maintenir un climat propice et des conditions de travail encourageantes et motivantes.

## BIBLIOGRAPHIE

American Institute of stress. (2006), Job stress, <http://www.stress.org/job.htm>

Chanlat J-F. (2007), Le stress au travail: problème d'actualité dans les entreprises et enjeu social. Le stress au travail, une réalité. Quelle prévention, quels acteurs et quels outils? Nancy, 1<sup>er</sup> et 2 février 2007. documents pour le Médecin du Travail n° 110 2<sup>o</sup> trimestre 2007.

Chanlat J-F. (1999), in *L'homme à l'échine pliée, réflexions sur le stress professionnel*, sous la direction de Brunstein I., "Nouveaux modes de gestion, stress professionnel et santé au travail", Editions Desclée de Brouwer

Cooper C.L. et Cartwright S. (2000), (BIT), *Encyclopédie de sécurité et de santé au travail*, Synthèse des stratégies de prévention et de maîtrise du stress professionnel, Volume II, Fascicule N° 34, P. 34.74-76.

Daniels K. (2000), Measures of five aspects off affective well-being at work, *Human Relations*, 53, 2, 275-294.

Davezies P, (2001), Le stress au travail : entre savoirs scientifiques et débat social. Performances, Stratégies et facteurs humain, n°1.

D'Hertefelt H. (1994), in *Stress et travail : origines et approches*, sous la direction de Moors S. (Ed.), "La mesure du stress au travail : un long cheminement", p. 213-246, Institut National de Recherche sur les Conditions de Travail, Bruxelles

European Agency for Safety and Health at Work, (1999). The economic effects of occupational safety and health in the Member States of the European Union, Bilbao, European Agency.

Friedmann M. ET Rosenmann R.U. (1974), *Type A Behavior and your heart*, Knopf, New York

Gamassou C E. (2002), Sources et mesures du stress au travail, quelles nouvelles voies de recherche envisager ? Les cahiers du CERGOR Numéro 02/03 - septembre 2002 Université Paris 1 Panthéon Sorbonne.

Grosjean V., Trontin C. et al, (2005), Convergences entre santé au travail et préoccupations managériales de l'entreprise : entre idées fausses et pistes prometteuses? Performances n°23, Juillet-Aout.

Karasek R. A. (1979), Job demands, job decision latitude, and mental strain: implications for job redesign, *Administrative Science Quarterly*, 24, 2, 285-308.

Ket de Vries M. (1979), "Organizational Stress: a call for management action", *Sloan Management Review*, Fall, p. 3-14

Lazarus R. ET Folkman S. (1984), *Stress, Appraisal and Coping*, New York, Springer

Niedhammer I. (2007), Le stress au travail :Etat des lieux. Le stress au travail, une réalité. Quelle prévention, quels acteurs et quels outils? Nancy, 1<sup>er</sup> et 2 février 2007. documents pour le Médecin du Travail n° 110 2<sup>o</sup> trimestre 2007.

Roques O. (2000), L'influence du lieu de contrôle, du type A ou B et de l'étape de carrière sur le stress au travail : A la recherche d'une confirmation internationale. W.P. n° 583, Centre d'Etude et de Recherche sur les Organisations et la Gestion, Université de Droit, d'Economie et des Sciences d'Aix Marseille, Institut d'Administration des Entreprises.

Sauter S.L. & al. (2000), (BIT), *Encyclopédie de sécurité et de santé au travail*, Les facteurs psychosociaux et organisationnels, Volume II, Fascicule N° 34, P. 34.5.

# **The relationship between intellectual capital and innovative performance on the Algerian services companies**

**Dr. BENABOU Djilali (Mascara University)**

**BOUGUESRI Sarra (Mascara University)**

**Pr. BENDIABDELLAH Abdesselem (Tlemcen University)**

## **Abstract :**

*It is rightly said by Drucker (1993) “ we are currently transitioning from industrial era to a knowledge era ,where the traditional factors of production of land ,labour and capital are being replaced by the creation of value through knowledge” .*

*As Peter Drucker has said , in the knowledge era,the company needs to serve and nurture “the knowledge worker” but at the same time the knowledge worker needs the value creative processes and infrastructures of the organization, as well as conversation with other knowledge workers to leverage their knowledge.*

*Intellectual capital can be defined as the ‘economic value’ of three categories of intangible assets of a company-that includes human capital, structural capital and social capital collectively. Intellectual capital is viewed as a sub-set of intangible capital, where the term intangible relates to assets without physical existence and capital refers to assets retained by the organisation to contribute to future profits. Intangible resources are more likely to produce a*

*competitive advantage because they often are rare and socially complex there by making them difficult to imitate. A company’s intangible assets are increasingly crucial and positively related to innovative performance in today’s knowledge economy*

*This study examine the connection between the concepts of innovative performance and intellectual capital through an empirical study in the Algerian services companies. .*

*The results show that there are a weak influence of the IC on the innovative performance this due to the lack of awareness of manager the important of IC to produce a innovative product.*

**Key words:** intellectual capital, intangible resource ,knowledge economy , human capital, structural capital , social capital innovative performance ,Algerian services companies, empirical study.

**JEL code : M19**

## **Introduction :**

The 21<sup>st</sup> century is the age of the information economy .What you know and how you protect that knowledge from your competitors is a critical aspect of a successful business. Management in the global economy is wide spread nowadays and it is the most important phenomenon that influences both business flows and business activities.To successful in the business the companies must obtain the competitive advantage, the traditional bases of competitive advantage have begun eroding .Over the last decades several driving forces have emerged.Among these forces we find the following : globalization of business and international competition ,sophisticated customers ,competitors and suppliers ,increased technological

capabilities ,shortening of product life cycle ,ect.(Volverda ,1996;Wiig,2000)<sup>(6)</sup>

The rise of the ‘innovative era’ made knowledge the most valuable economic resource (Drucker, 1993; Stewart, 1997; Sveiby, 1997; Bontis, 1999).

Today’s managers are more and more aware of the fact that a company’s advantage mainly depends on what does a company know ,how will that knowledge be used, and how quickly can a company learn something new.

Only knowledge provides the opportunity to improve the wealth of nations, the growth of

---

<sup>6</sup> Patricia Ordonez de pablos ,**Evidence of intellectual capital measurement from Asia ,Europe and middle East**, journal of intellectual capital ,Vol 3,N 3,2002.p 287



organizations and the value of individuals (Bounfour and Edvinsson, 2005; O'Donnell et al., 2006)

Among the changes that have swept through the strategic management field during the last decades, knowledge management and intellectual capital measuring and reporting have probably made the most outstanding impact.

Intellectual capital is a relatively new term and is part of the knowledge Management (KM) trend that has impacted on the business during the last two decades. Evidence of this trend includes the vast number of newly published IC & KM related books, journals and electronic media, new advisory and consulting services.

Intellectual capital that provides structure, system, strategy and culture is an antecedent of innovation.

The aim of this study is to examine the relation between the innovative performance and intellectual capital.

## 1. Literature Review :

### 1.1. Intellectual capital :

As many authors point out, a major proportion of growth companies are valued beyond book value. The market value of a firm consists of its financial capital and something else. The first term is the firm's book value and is formed by organizational financial and physical assets. The something else term represents the firm's intellectual capital, defined as resource created from internal learning and development of valuable relationships.

There are many definitions of the intellectual capital. They are summarized as follows: Stewart (1997) defines intellectual capital as intellectual material-knowledge, information, intellectual property and experience that can be put to use to create wealth.<sup>(7)</sup>

Roos et al. (1997) Intellectual capital includes all the processes and the assets which are not normally shown on the balance sheet and all the intangible assets (trademarks, patents and brands) which modern accounting methods consider ... it includes the sum of the knowledge of its members and the practical translation of his/her knowledge. Bontis (1998) defines IC as the pursuit of effective use of knowledge (the finished product) as opposed to information (the raw

material). Olve et al. (1999) regarded IC as an element of the company's market value as well as a market premium. Brooking (1996) defines IC as the term given to the combined intangible assets of – market, intellectual property, human-centred and infrastructure – which enable the company to function<sup>(8)</sup>. Union Fenosa (1999), a top Spanish firm, defines intellectual capital as the set of intangible values that promote the organizational capability for generating profits now and in the future.<sup>(9)</sup>

### *Component of intellectual capital :*

There are different views about determining the component of intellectual capital in the article concerned. Edvinsson (1997) explains that intellectual capital consists of human, structural and customer capitals. However, Bontis (1999) investigates it as three different components: such as human, structural, and relational capitals. Edvinsson (1997)'s categorization of capital is seen in Figure 1.

Generally intellectual capital consists of three types of capital; human capital, structural capital and relational capital. Intellectual capital can be located in its people, its structures and its relation with its stakeholders.

#### ▪ *Human capital :*

Human capital refers to the value of knowledge, skills and experience held by individual employees in a firm. (Edvinsson & Malone, 1997).<sup>(10)</sup>

It is the intangibles that rest within the minds of individuals, such as knowledge, competencies, know how, etc.

Bontis (1999) argues that human capital is important because it is a source of innovation and strategic renewal, whether it is from brainstorming in a research lab, daydreaming at the office, throwing out old files, reengineering new processes, improving personal skills

<sup>8</sup> Bontis, N., William Chua Chong & Stanley Richardson, **Intellectual Capital and Business Performance In Malaysian Industries**, Bontis, N., William Chua Chong & Stanley Richardson, Journal of Intellectual Capital, 2000.

<sup>9</sup> Patricia Ordonez de pablos, **Evidence of intellectual capital measurement from Asia, Europe and middle East**, journal of intellectual capital, Vol 3, N 3, 2002, p 288

<sup>10</sup> Ngah, R. & Abdul Razak, I., **The relationship of Intellectual Capital, Innovation and Organizational Performance : a Preliminary Study in Malaysian SMEs**; International Journal of Management Innovation Systems, Vol 1, N 1, 2009, p 3

<sup>7</sup> Bontis, N., **Assessing knowledge assets: a review of the models used to measure intellectual capital**; International Journal of Management Reviews, Vol 3, Issue 1, 2001, p 42

or developing new leads in a sales rep's little black book.

The essence of human capital is the sheer intelligence of the organisational member.

▪ **Structural Capital:**

Structural capital includes all the non-human storehouses of knowledge in organisations which include the databases, organisational charts, process manuals, strategies, routines and anything whose value to the company is higher than its material value.

Roos et al. (1998) describe structural capital as "what remains in the company when employees go home for the night".

Structural capital arises from processes and organizational value, reflecting the external and internal foci of the company, plus renewal and development value for the future.

According to Bontis (1998), if an organisation has poor systems and procedures by which to track its actions, the overall intellectual capital will not reach its fullest potential. Organisations with strong structural capital will have a supportive culture that allows individual to try new things, to learn, and to fail. Structural capital is the critical link that allows IC to be measured at the organisational level of analysis.

This component of intellectual capital is the infrastructure firms develop to commercialize their intellectual capital (Edvinsson and Sullivan, 1996). It provides a platform for people to be creative (Stewart, 2000).

While firms do not own human capital that which remains in the organization after employees go home at the end of the working such as the organization's process, information systems, databases ect (Cohen and Kaimenakis 2007), structural capital belongs to the organization as a whole. It can be reproduced and shared. A good structural capital will provide a good environment for rapid knowledge sharing, collective knowledge growth, shortened lead times and more productive people (Stewart, 2000)

▪ **Customer or relational capital :**

The relationships the organization has established with resource providers, customers and other key stakeholders, relational capital represents the potential an organization has due to ex-firm intangibles. These intangibles include the knowledge embedded in

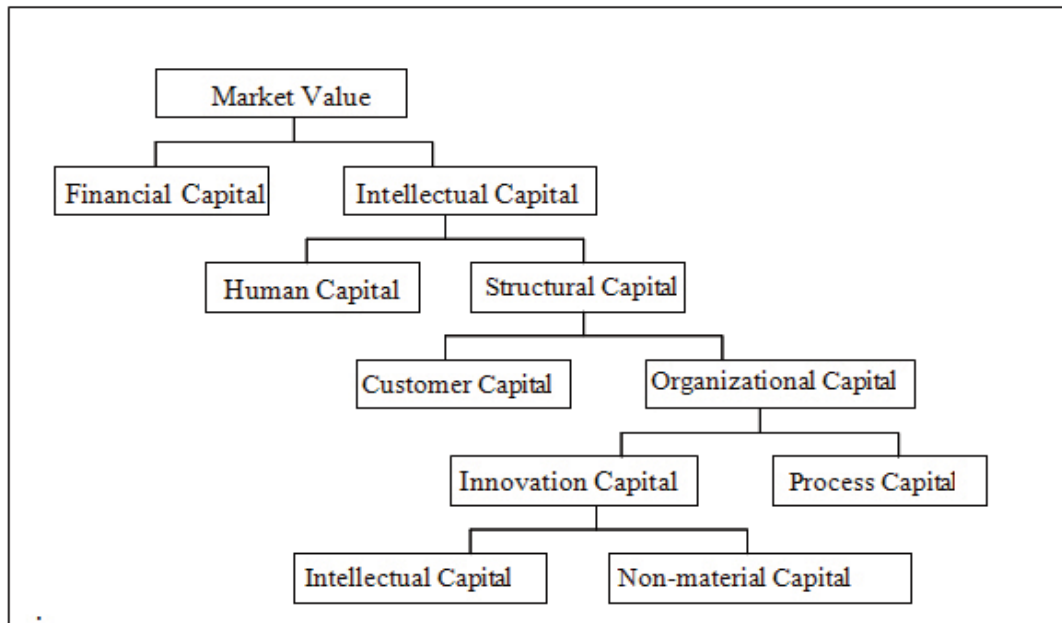
customers, suppliers, the government or related industry associations(Bontis, 1998).<sup>(11)</sup>

It is the ensemble of intangible values matured in the relations of the firm with its external environment (clients, distributors, suppliers, investors).

▪ It also can be contain **Social capital** that defines as the network of relationships that individuals have throughout the organization ;such relationships are critical in sharing and leveraging knowledge and in acquiring resources. Social capital also can extend beyond the organizational boundaries to include relationships between the firm and its suppliers, customers, and alliance partners<sup>12</sup>.

<sup>11</sup> Bonitis.N, **Intellectual capital : an exploratory study that develops measures and models**, Management decision, 1998 vol 2 n 36.p67

<sup>12</sup> Lumpkin Eisner.D, **Strategic Management :Text and Cases**,McGRAW-Hill International Edition ,2008,p 118



**Figure 1. Edvinsson's Categorization of Capital<sup>13</sup>**

### ***1.2. Innovation Performance:***

Over the last two decades the relationship between innovation and geography has become an important theme for research into economic growth. While the links between innovation and growth have long been discussed (Nelson and Winter, 1982), more recently the work of Porter (1990), Scott (1988), Acs(2002) has focused attention on the ways in which localized knowledge and technology spillovers may promote innovation. In particular, it is argued that face-to-face contact between local firms and organizations promotes knowledge exchanges, which in turn are assumed to facilitate innovation (Storper and Venables, 2004). However, knowledge can also be transferred by the movement of human capital embodied in labor mobility. Yet, the type of knowledge transfers associated with labor mobility are largely absent from the innovation literature within urban economics. Little is therefore known about the importance for innovation of human capital mobility. <sup>(14)</sup>

Innovation also is the process of creating a commercial product from an invention (Hitt et al,2005). Innovation can deliver four types of benefits besides cash: knowledge, brand, ecosystem and culture. But the most important reason for innovation in an organization is to make profit. A firm makes profit by offering products or services at a lower cost than its competitors or by offering differentiated products at premium prices that more than compensate for the extra cost of differentiation (Afuah,2003), as shown in the figure below

<sup>13</sup> Resource: Leif Edvinsson and M. S. Malone, “**Intellectual Capital: Realizing Your Company’s True Value** by Finding Its Hidden Brainpower”, Harper Business, New York, 1997.

<sup>14</sup> Zerenler.M , Burak Hasiloglu.S & Sezgin.M, **Intellectual Capital and Innovation Performance: Empirical Evidence in the Turkish Automotive Supplier**, Journal of Technology Management & Innovation; 2008, Volume 3, Issue 4.p33

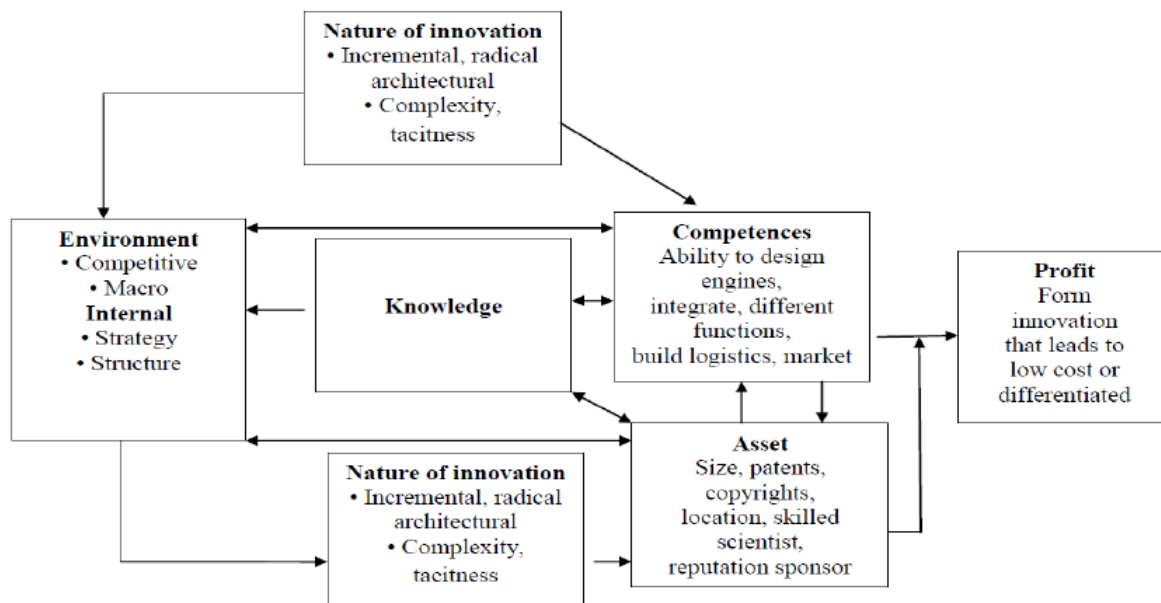


Figure 2: The innovation model (Afuah, 2003)

Source : Ngah.R& Abdul Razak.I, **The relationship of Intellectual Capital, Innovation and Organizational Performance : a Preliminary Study in Malaysian SMEs** ;International Journal of Management Innovation Systems. Vol 1,N 1 ,2009,p 6

Internally, firms should be supported by their strategy, structure, system and people (Afuah,2003). Competences and assets are the function of technological and market knowledge as innovation is the use of new technological and market knowledge to offer a new product or service that customers will want (Afuah, 2003). Motwani et al. (1999) found that the structure of an organization is important to innovation as it supports innovation , for both the product and process of innovation. Product innovation occurs when a new or improved product is introduced to the market while process innovation is an adoption of new ways of making products or services (Maravekalis et al., 2006).<sup>(15)</sup>

### 1.1. Intellectual Capital & Innovation Performance Integration:

The distinctive competence of a company can generate better managerial effectiveness, operation efficiency, and innovation than its competitors, and can

further provide more value and benefit for its customers . On the other hand, the more intellectual capital of a company is, the more distinctive is the unique competence of the company, the better (Edvinsson and Malone, 1997). Moreover, the more the unique competence of the company is, the better innovation performance can be achieved .The distinctive competence of the company can be regarded as the result of intellectual capital within the firm. Hence, when a company has more intellectual capital, it would create better innovation performance. In other words, when a company has more intellectual capital, it would have more innovative competence to further increase its new product development performance. Namely, there is obviously positive correlation between the existing intellectual capital within the organization and its innovation performance.

## 2. Empirical study

### 2.1. Objective and methodology :

The model of this study is translate from the study of J. Choudhury (2010) that examine the interrelation between the intellectual capital and organizational performance.

<sup>15</sup>: Ngah.R& Abdul Razak.I, **The relationship of Intellectual Capital, Innovation and Organizational Performance : a Preliminary Study in Malaysian SMEs** ;International Journal of Management Innovation Systems. Vol 1,N 1,2009,p 6

Intellectual capital in this study was defined as the total stocks of all kinds of intangible assets, knowledge, capabilities, and relationships, etc, at employee level and organization level, within a company.

We referred to literatures of the past and classified intellectual capital into human capital, social capital, and structural capital.

“Human capital” in this study was defined as the summation of employees’ knowledge, skills, capabilities, experience, attitude, wisdom, creativities, and commitment, etc and was embedded in employees, not organizations. A company can increase its innovation performance through its human capital.

Social capital refers to those stocks of social trust, norms and networks that people can draw upon to solve common problems

In this research, “structural capital” was defined as the stocks of organizational capabilities, organizational commitment, knowledge management systems, reward systems, information technology systems, databases, managerial institution, operation processes,

managerial philosophies, organizational culture, company images, patents, copyrights, and trademarks, etc, within a company; it is embedded in organizations, and thereby cannot be taken away by employees.

The purpose of this study was to investigate the relationship of intellectual capital in the Algerian companies upon their innovation performance.

The hypotheses are described as follows :

**H<sub>1</sub>**: Intellectual capital is positively associated with innovation performance in Algerian companies .

**H<sub>2</sub>** :Human capital is positively associated with innovation performance in Algerian companies.

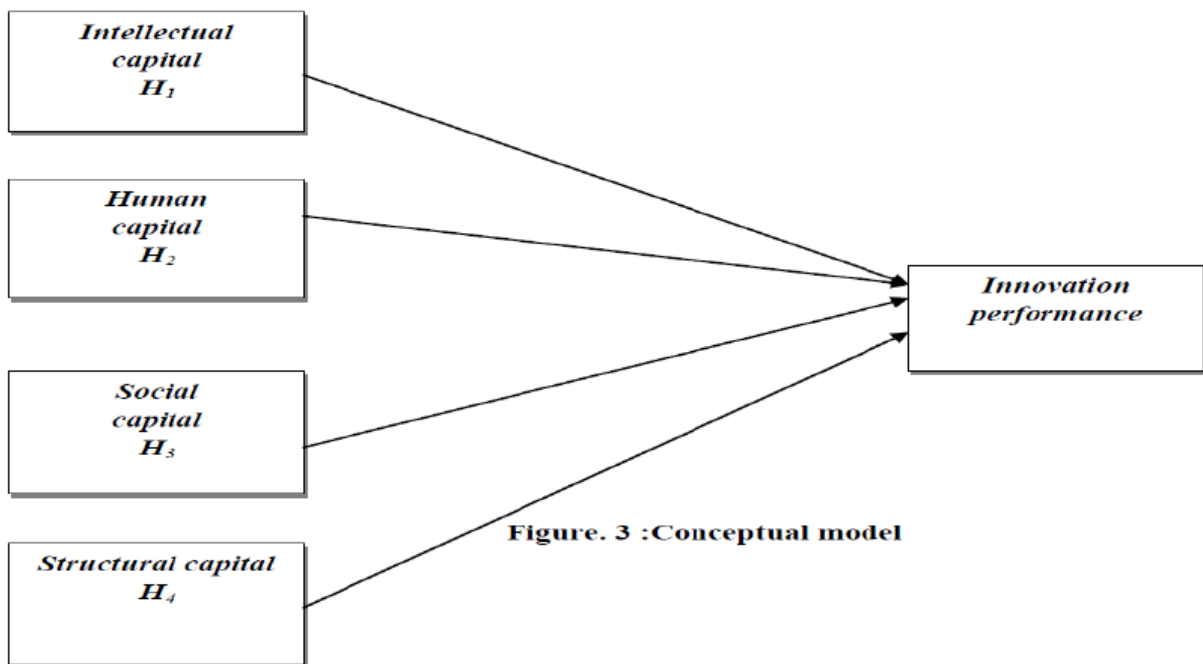
**H<sub>3</sub>**:Social capital is positively associated with innovation performance in Algerian companies.

**H<sub>4</sub>**: Structural capital is positively associated with innovation performance in Algerian companies.

## 2.2. Data Collection and Samples:

This study tested hypotheses with a questionnaire survey that was conducted in Algerian companies .

The data for this study was collected throughout a field survey.



**Figure. 3 :Conceptual model**

## Results:

In order to test for the normal distribution of response data, Cronbach’s alpha was used to test the reliability of the measures. The Cronbach’s alpha

results for the actual study ranged between 0.10 and 0.44 which is some what acceptable ; as shown in the table -1

**Table -1:** The test of the reliability

<i>Items</i>	<i>Cronbach's alpha</i>
<i>Human capital</i>	0.4483
<i>Social capital</i>	0.1064
<i>Structural capital</i>	0.1116
<i>Innovation performance</i>	0.1889

Pearson's bi-variate correlation coefficient was used to test the relationship between independent and dependent variables. The result showed that the intellectual capital variables and sub-variables had a weak and significant relationship with innovation performance. An ANOVA test was then used to analyze respondents' characteristics related to gender, age, education, role and experience.

The data for the study were collected from 37 respondents from various different services companies .

As per the table-2 demographic profiles of the respondents where male participants in the study was 24 where female participants consisted 13 of the total population. The almost of the respondent have the licence diploma ,it consists73%. Age wise distribution depicts 31-40 age group dominates in the study consisting of more than 40% of the total sample. The respondents having more than 5 years of experience at current organization is very well present in the study consisting of 53.8% of the total sample.

**Table2 :**Respondents profile

<i>Parameter</i>	<i>Group</i>	<i>#</i>	<i>%</i>
<i>Sex</i>	Male	24	64.9
	Female	13	35.1
<i>Age</i>	20-30	11	29.7
	31-40	18	48.6
	41-50	4	10.8
	> 50	4	10.8
<i>Study level</i>	Secondary	10	27
	License	27	73
<i>Role</i>	General manager	1	2.7
	Account	10	27
	Branch manager	12	32.4
	Others	14	37.8
<i>Experience</i>	> 5years	16	43.2
	<5 years	21	56.8
<i>Total</i>		37	100

Table 3 depicts the mean scores of each variable and its corresponding construct. Generally speaking, all items scored in the affirmative (1 strongly disagree, 5 strongly agree, with 3 the mid-point) with mean

values greater than 3.0. The only item below the mid-point was the use of **question 6** and **question7** at 2.78 and 2.94.

**Table- 3 :** Statistical results of summary variables

	<b>Mean</b>	<b>Std .d</b>	<b>t-value</b>
<b>Intellectual capital</b>	<b>3.53</b>	<b>0.77</b>	<b>29.287</b>
<b>Human capital</b>	<b>3.32</b>	<b>0.85</b>	<b>23.324</b>
<i>1-Our employees are highly skilled and talented</i>	3.21	0.67	29.100
<i>2-Our employees are widely considered one of the best in our industry</i>	3.02	0.89	20.524
<i>3-Our employees are very creative and innovative</i>	3.72	0.73	30.987
<i>4-Our employees have enough knowledge and skill to finish their own job Employees generally use new idea and knowledge to develop a solution</i>	3.51	0.86	24.568
<i>5-Our employees are skilled at collaborating with each other to diagnose and solve problem and issues</i>	3.16	1.14	16.829
<b>Social capital</b>	<b>3.42</b>	<b>0.84</b>	<b>27.219</b>
<i>6-Our employees are skilled at collaborating with each other to diagnose and solve problem and issues</i>	2.78	1.25	13.544
<i>7-Our employees share information with other and learn from other within their own team and department</i>	2.94	0.99	17.940
<i>8-Our employees interact and exchange ideas with cross functional department and division</i>	3.91	0.64	37.233
<i>9-Our employees partner with customers, vendors and other alliance partners to develop solutions</i>	4.05	0.70	34.979
<i>10-Our employees apply knowledge from one area of the organisation to problem and opportunities that arises in another part of the organisation</i>	3.45	0.64	32.390
<b>Structural capital</b>	<b>3.87</b>	<b>0.63</b>	<b>37.324</b>
<i>11-Our organisation uses white paper, case studies, patents as a way to store knowledge</i>	3.45	0.60	34.760
<i>12-Much of our organisation's knowledge is contained in manuals, and databases</i>	4.13	0.63	39.875
<i>13-Our organisation has an enterprise information portal having easy access to various information source</i>	3.64	0.78	28.110
<i>14-Our organisation's culture (stories, rituals) contains variable ideas and ways of doing certain businesses</i>	3.91	0.54	43.609
<i>15-Our organisation embeds much of its knowledge and information in structures, systems and processes</i>	4.24	0.64	40.240
<b>Innovation performance</b>	<b>3.50</b>	<b>0.63</b>	<b>33.360</b>
<i>16-Usage of reusable components increases the productivity drastically</i>	3.02	0.55	33.351
<i>17-Reusable components increase the product stability and reduce defect injection rates</i>	3.13	0.48	39.658
<i>18-We use white papers, case studies, project artefacts in our solutions</i>	4.13	0.71	35.250
<i>19-Our solution design is very robust</i>	3.72	0.80	28.202

As defined in table-4, the regression equation of the innovation performance with human capital, social capital and structural capital.

The regression equation of innovative performance component with human capital, social capital and structural capital clearly depict the model is poorly fit with R less than 0.5. Social capital is weak in explaining the relationship with R value 0.114.

The effect of human capital, social capital and structural capital on innovative performance are not significant with R value 0.150, 0.114 and 0.123 in this arrangement and intellectual capital as a whole has a little influence on innovative performance with R value 0.086.

**Table 4 : Innovation performance Vs intellectual capital**

<i>performance</i>	<i>Intellectual capital</i>	<i>Multiple R</i>	<i>R<sup>2</sup></i>	<i>Adjusted R<sup>2</sup></i>	<i>Std .Error</i>
<b><i>Innovation</i></b>	<i>Human capital</i>	0.150	0.023	-0.005	1.40780
	<i>Social capital</i>	0.114	0.013	-0.015	1.41479
	<i>Structural capital</i>	0.123	0.015	-0.013	1.41326
	<i>Intellectual capital</i>	0.086	0.007	-0.021	1.41879

The results related to path analysis showed that the three sub-constructs of intellectual capital together have a positive and weak relationship with innovation performance .The relationship between the dependent variable of innovation performance and sub-constructs of intellectual capital derived by this model can be expressed with the following equation:

$$\text{Innovation performance} = 0.587 + 0.150\text{Human capital} + 0.179\text{ social capital} + 0.203\text{ structural capital}$$

Table 5 represents a correlation matrix across all variables with only the component of intellectual capital and intellectual capital values being statistically significant (  $p < 0.01$  )

**Table 5 :Correlation matrix**

<i>Variable</i>	<i>Human capital</i>	<i>Social capital</i>	<i>Structural capital</i>	<i>Intellectual capital</i>
<b><i>Human capital</i></b>				
<i>Social capital</i>	-0,109			
<i>Structural capital</i>	0,286	0,076		
<i>Intellectual capital</i>	0.709**	0.509**	0.633**	
<i>Innovation performance</i>	-0,150	0.114	-0.123	-0.086**

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2- tailed)

All the results are summarized as follow:



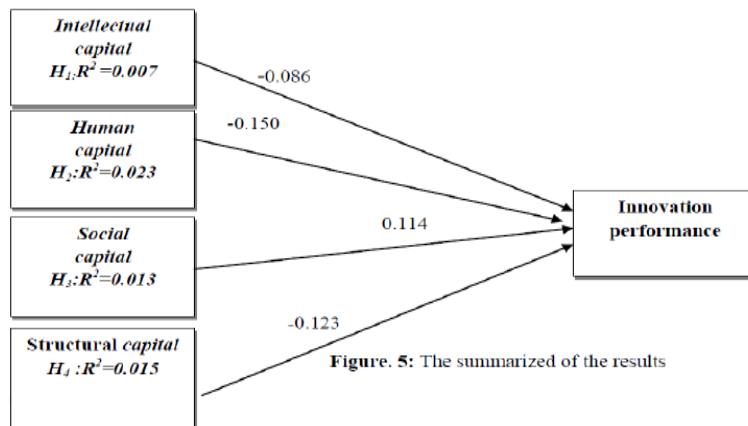


Figure. 5: The summarized of the results

### 1.3. Discussion

The present study found that each of the three types of intellectual capital to be associated with increased innovation performance . Human capital, social capital and structural capital exhibited weak relationship with innovative performance .

Human capital exhibited strong relationship with performance lending support to the widespread anecdotal evidence suggesting that talented people are critical ingredient in developing and delivering superior products and services that generate high consumer demand. Scholars and practitioners have argued for quite some time that many of the fastest growing companies over the past several decades ( Southwest Airlines, Tyson Foods, Wal-Mart) achieved their phenomenal growth and competitive advantage through their talented people. Hence the elements of human capital management are central to the successful implementation of most other management initiatives and achieving the firm's strategic goal. Social capital is regarded as the strongest predictor of performance. Such a strong linkage between social capital supports that knowledge tied uprelationship among employees, customers, suppliers, alliance partners, and the like tends to lead to process and product innovations, better problem solving which tends to increase production and service delivery efficiencies as well as customer satisfaction. Social capital also enable organisations to utilise their knowledge base by leveraging it across the entire organisation and thereby reduce redundancies, effort duplication and ultimately organisational costs but the study found social capital is poorly related with all the components of intellectual capital. So collaborative management and consensual decision making is in preaching only. It is yet to be recognised and practiced ( J. Choudhury ,2010).

The relationship between structural capital and performance become statistically significant in the study with weakness relationship .

Since individuals form the basis of organisational level of learning and knowledge accumulation (Structural Capital) and institutionalisation of knowledge and knowledge sharing is lowly encouraged in Algerian industries , there is weak co-relation between structural capitals with its bottom line

This results refer the necessary to increase the awareness of the manager, the important of the component of the intellectual capital in result to increase the innovative performance . The results are in line with J. Choudhury (2010).

### Conclusion :

In this paper, we have examined the question of whether the form of intellectual capital within firms influence innovative performance.

We have offered findings based on a sample of Algerians firms.

Findings suggest that there is a weak influence of intellectual capital on the innovative performance .

Intellectual capital is considered as the number one business driver in the organisation since the currency of the knowledge economy is intellectual capital. So there is a growing need for reporting on intangibles by intellectual capital reports, which complement traditional financial statements.

The Algerian industries must understand the relationship between intellectual capital and innovation .they must understand their own capabilities especially their internal strengths. Their people ,their practices and there external support are important in assisting Algerians industries to be innovative in order of them

to be competitive .Most innovation is related to products and services.

It is important for the Algerian government to harvest the full potential of its people by investing in appropriate technological infrastructure so that human capital can be converted (or processed) into increased wealth and a higher standard of living. This can be achieved for organizations regardless of size .

Social capital is the capacity of a nation to create and develop entrepreneurs, inventors, innovators and leaders. Social capital improves the capabilities of individuals and organizations for future benefits. It emphasizes high co-operation among society members, government, academic institutions, and organizations.

The concept of intellectual capital is a newly emerging concept, and until now, it is not fully understood by most organizations in Jordan or the Arab world. This study represents a necessary to elevating this concept within the Algerian business community.

### **References :**

- 1.** Bontis, N, “**Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models**”, Management Decision, Vol. 36 No. 2, .1998
- 2.** Bontis.N, **Assessing knowledge assets: a review of the models used to measure intellectual capital**; International Journal of Management Reviews,Vol 3.Issue 1,2001.
- 3.** Bontis.N,William Chua Chong & Stanley Richardson, **Intellectual Capital and Business Performance In Malaysian Industries** ,Bontis.N,William Chua Chong & Stanley Richardson,Journal of Intellectual Capital ,2000.
- 4.** Bonitis.N, **Intellectual capital : an exploratory study that develops measures and models**, Management decision, vol 2 n 36,1998.
- 5.** Edvinsson, L. and Malone, M. ,**Intellectual Capital: Realising Your Company’s True Value by Finding its Hidden Brainpower**, HarperCollins, New York, NY .1997
- 6.** Jyotirmayee.C, **Performance Impact of Intellectual Capital :A Study of Indian it Sector**; International Journal of Business and Management ,Vol5,N°9,2010.
- 7.** Lumpkin Eisner.D, **Strategic Management :Text and Cases**,McGRAW-Hill International Edition, 2008.
- 8.** Ngah.R&Abdul Razak.I, **The relationship of Intellectual Capital,Innovation and Organizational Performance : a Preliminary Study in Malaysian SMEs** ;International Journal of Management Innovation Systems .Vol 1,N 1, 2009.
- 9.** Patricia Ordonez de pablos ,**Evidence of intellectual capital measurement from Asia ,Europe and middle East**, journal of intellectual capital ,Vol 3,N 3,2002.
- 10.** Stewart, T, **Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations**, Doubleday/Currency, New York, NY,1997
- 11.** Sveiby, K.E. **The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-Based Assets**, Berrett-Koehler, New York, NY,1997 .
- 12.** Zerenler.M , Burak Hasiloglu.S & Sezgin.M, **Intellectual Capital and Innovation Performance: Empirical Evidence in the Turkish Automotive Supplier**, Journal of Technology Management & Innovation; Volume 3, Issue 4,2008

# **La Rénovation des Systèmes de Rémunération dans les Entreprises Economiques Algériennes (Cas de la SONATRACH)**

**Mr. TABETI Habib (Université de Mascara)**

**Pr. BENDIABDELLAH Abesselem (Université de Tlemcen)**

## **Résumé :**

*Face aux défis auxquels sont confrontés les organisations, du fait des mutations qu'a connu le monde des affaires au cours de ces dernières décennies (écarts salariaux, délocalisation, apparition de nouveaux modes de relations de travail et de nouvelles formes d'organisation ...) et de l'émergence d'une nouvelle catégorie de salariés (les travailleurs du savoir), le renouveau des systèmes de management et de rémunération s'avère indispensable pour les entreprises qui se veulent performantes.*

*Certaines entreprises algériennes conscientes de ces nouvelles exigences ont procédé à la rénovation de leurs systèmes managériaux et à l'adoption de nouveaux systèmes de rémunérations. Parmi ces entreprises, SONATRACH est celle qui est allée le plus loin dans les réformes.*

*L'objectif de ce papier est de mettre en exergue les nouvelles tendances en matière de conception des systèmes salariaux, axées sur le souci d'adaptabilité avec les transformations actuelles. L'exemple de SONATRACH nous permettra d'illustrer ces tendances.*

## **Mots Clés :**

*Salaires, Compétences, Qualifications, Ressources humaines, Système de rémunération, Système Contribution-Rétribution ...*

## **Introduction :**

Le problème de la détermination équitable des salaires a constitué, de tous temps, une préoccupation majeure tant sur le plan politique que moral, social, idéologique ou économique. L'avènement de la société industrielle et l'apparition de la relation salariale comme fondement de la structure sociale, ont propulsé cette problématique au devant de la scène organisationnelle. La conception du système salarial et la gestion de la rémunération occupent à présent une place prépondérante parmi toutes les activités de la GRH.

Les défis majeurs auxquels s'affrontent constamment les managers soucieux du devenir de leurs organisations, peuvent être résumés comme suit :

- La réduction des coûts salariaux et la maîtrise de la masse salariale (sachant que la rémunération représente plus de 70 % des dépenses dans certaines entreprises) ;
- L'acquisition d'une forte compétitivité sur le marché du travail leur permettant de préserver les compétences acquises et d'attirer les compétences requises ;
- La création d'une harmonie socio-économique durable grâce à un système de rémunération fondé sur des critères socialement acceptables et économiquement rentables ;
- Le respect du cadre juridique en vigueur (textes législatifs, réglementaires et contractuels) concernant la détermination des salaires.

Ces contraintes prennent de plus en plus d'ampleur suite aux mutations actuelles caractérisées essentiellement par l'énormité des écarts salariaux à l'échelle locale et mondiale et l'apparition de nouvelles formes d'organisation du travail et de nouveaux modes relationnels employeurs/employés. Le télé-travail, le travail atypique, la carrière nomade et autres modes relationnels, ne sont que l'illustration timide d'une révolution dont l'envergure est difficile à concevoir dès à présent.

Le passage de la logique « qualification » à la logique « compétence » et du travail aux tâches prescrites au travail innovant, a favorisé l'émergence d'une nouvelle catégorie professionnelle dénommée « travailleurs du savoir ».

Tout ceci a remis en cause les modes de rémunération basés sur la qualification, et a incité les entreprises, notamment celles œuvrant dans un environnement concurrentiel hostile, à se pencher sérieusement sur le problème des

salaires. De nouveaux modes de rémunération ayant pour principal fondement : *le paiement de l'individu pour ce qu'il fait non pour ce qu'il est*, ont été mis en place.

Les entreprises algériennes ne peuvent pas, et ne doivent pas non plus, rester en marge de cette dynamique ou en dehors de ces perspectives, au risque de se donner en proie facile aux « méga-aspirateurs de compétences » : les firmes étrangères et multi-nationales, comme c'en est déjà le cas pour le secteur bancaire et le secteur des hydrocarbures.

Prenant conscience de cette nouvelle donne et des dangers qu'elles encourent, l'entreprise nationale SONATRACH et l'Association des Banques et des Etablissements Financiers (ABEF) ont entamé de sérieuses rénovations des systèmes de rémunérations en application dans les deux secteurs.

Avant d'exposer en détail le contenu du nouveau système salarial adopté par SONATRACH (Système Contribution - Rétribution), nous devons passer en revue les fondements théoriques de la politique salariale et ses principaux déterminants.

### **1- La notion de salaire et les déterminants de la politique salariale**

Le salaire est la contrepartie perçue par une personne (le travailleur) œuvrant pour le compte d'une autre personne (le patron) sur la base d'un contrat de travail. Il représente pour le premier un revenu lui permettant de subvenir à ses besoins et un stimulant l'incitant à fournir plus d'effort pour la réalisation des objectifs organisationnels. Il constitue dans ce sens un moyen de reconnaissance et, donc, un outil de motivation.

Les patrons quant à eux voient en la masse salariale l'un des coûts les plus importants, voire le coût le plus important dans bon nombre d'entreprises. Cette masse se compose des salaires directs (ce qu'on paie aux travailleurs) et indirects (ce qu'on paie pour les travailleurs). La maîtrise de la masse salariale constitue un défi majeur pour tout gestionnaire et un facteur de réussite très important.

Cette double vocation du salaire en tant que fondement de la relation salariale et moyen de motivation et d'intégration de premier ordre, d'une part, et en tant que charge que

l'employeur doit supporter dans la mesure de ses moyens et de ses objectifs, d'autre part ; confère au système salarial une place primordiale dans la stratégie et la pratique managériale.

Le système de rémunération (S.R.) est déterminé par un ensemble de facteurs, à savoir :

#### **1-1- L'équilibre financier**

La détermination de la masse salariale totale est fonction de la capacité à payer dont dispose l'entreprise. Il y a lieu en effet de respecter l'équilibre financier qui peut être exprimé comme suit (J.P. Citeau, 2002, 138) :

$$\text{Capacité à payer} \geq \text{Masse salariale}$$

(Donnée économique)

(Donnée budgétaire)

Cette capacité à payer est liée à la valeur ajoutée dégagée par l'entreprise, plus la V.A. par salarié est élevée plus la capacité à payer est forte.

#### **1-2- La cohésion externe**

Les instances politiques, le marché du travail, le jeu concurrentiel ... et autres parties prenantes, s'impliquent davantage dans la détermination des niveaux de salaires. Ces derniers constituent pour l'entreprise « des seuils incompressibles » (J.P. Citeau). Toute entreprise est appelée impérativement à se conformer aux exigences externes faute de quoi elle verra se détériorer la qualité de son potentiel humain.

#### **1-3- L'équité interne**

L'harmonie et le consensus internes sont tributaires du sentiment d'équité qu'éprouvent les salariés, en se comparant entre eux (à l'interne) et aux salariés des différents secteurs d'activités (à l'externe). Le critère pouvant servir de base à cette comparaison est le degré de compatibilité entre le salaire perçu et la contribution effective à la réalisation des objectifs de l'organisation. Tout manquement à cette compatibilité expose l'entreprise à des conflits et troubles sociaux allant à l'encontre de ses intérêts et entraîne pour le collectif des salariés malaise et sentiments dégradants.

### **2- Les enjeux stratégiques du S.R. et les impératifs de sa rénovation**

De nos jours, le salaire n'est plus considéré, seulement, comme une compensation de l'effort fourni par le travailleur, ni la reconnaissance de

ses qualifications ; il est plutôt un moyen de pilotage des comportements individuels et collectifs et un garant de fidélité et d'intégration des individus dans l'organisation. Les organisations prennent conscience des enjeux stratégiques que représentent les S.R. en tant que facteur déterminant de réussite et de pérennité. La recherche de systèmes performant trouve plein écho et l'on assiste actuellement à l'émergence d'un mouvement de rénovation pouvant être qualifié de révolutionnaire. Une panoplie de modèles est proposée aux entreprises, leur dénominateur commun est la recherche d'une meilleure allocation de cette ressource rare qu'est « le savoir » et « les compétences », détenus par les individus. Pour être efficace, un système de rémunération doit pouvoir influencer les perceptions des individus et leurs convictions de façon à créer chez eux les comportements désirés (E. LAWLER, 1990, 32). Selon J. Kern & J.W. Slocum les managers d'entreprises peuvent orienter la culture d'entreprise grâce à l'adoption d'un mode de rémunération instaurant certaines valeurs communes comme ils peuvent encourager les attitudes et les comportements voulus (J. Kern & J.W. Slocum, 2005). La mise en place de la prime de rendement individuel, à titre d'exemple, encourage la culture individuelle, la prime de rendement collectif renforce, par contre, le climat de coopération et de coordination.

Le salaire demeure toujours un puissant outil de motivation et de fidélisation des salariés. La dotation en personnel de qualité, la réduction de la rotation d'effectif, la réalisation de niveaux

élevés de performances..., sont toutes fonctions du niveau de rémunération.

Outre ces considérations, un nombre important de facteurs exigent la révision des systèmes actuels de rémunération ou l'adoption de nouveaux systèmes, on ne citera ci-après que les facteurs les plus importants :

### **2-1- L'écart salarial grandissant**

L'économie mondiale, et plus particulièrement les économies des pays industrialisés, sont menacées par le phénomène de délocalisation vers les pays du sud à faible revenu salarial. Certains préfèrent qualifier ce phénomène de « dumping salarial ».

Dans son rapport annuel concernant les prix et salaires dans le monde, la société suisse UBS insiste sur l'écart salarial flagrant entre différents pays : le salaire mensuel brut à Mumbai, Delhi, Jakarta et Manille ne dépasse pas les 10 % de celui pratiqué dans les grandes villes scandinaves et suisses (Copenhague, Oslo, Zurich et Genève) (UBS, 2006, 26). Le salaire annuel brut d'un enseignant de primaire en Suisse s'élève à 70.000 Euros, dépassant de loin la moyenne mondiale (20.000 Euros), ses homologues à Kiev, Mombay, Lagos, Moscou et Bukharest n'en perçoivent annuellement que 500 à 2100 Euros (UBS, 2003, 21).

Les montants exposés de la sorte ne permettent pas une comparaison précise pour cause d'écarts relatifs aux taux de change, coûts de la vie, volume et temps de travail, ...etc. L'UBS a opéré une comparaison directe moyennant certains produits de grande consommation. Le tableau ci-après indique le temps de travail nécessaires pour l'achat d'un big mac, d'1 Kg de pain ou d'1 Kg de riz :

Villes	1 Big Mac minutes	1kg de pain minutes	1kg de riz minutes
Amsterdam	19	10	9
Athènes	26	10	20
Auckland	14	13	5
Bangkok	67	49	22
Barcelone	21	16	10
Berlin	17	10	17
Bogota	97	59	25
Bratislava	55	21	20
Bruxelles	20	12	12
Bucarest	69	31	25
Budapest	48	14	24
Buenos-Aires	56	18	24
Caracas	85	76	13
Chicago	12	18	10
Copenhague	18	12	6
Delhi	59	22	36
Dubai	25	11	12
Dublin	15	7	9
Francfort	16	9	17
Genève	16	10	7
Helsinki	19	17	9
Hong-Kong	17	26	11
Istanbul	48	14	36
Jakarta	86	47	36
Johannesburg	30	12	11
Kiev	55	19	21
Kuala Lumpur	33	21	9
Lima	86	37	19
Lisbonne	32	20	10
Ljubljana	35	37	30
Londres	16	5	5
Los Angeles	11	18	10
Luxembourg	17	14	12
Lyon	24	15	15
Madrid	19	15	8

Villes	1 Big Mac minutes	1kg de pain minutes	1kg de riz minutes
Manama	24	28	22
Manille	81	64	29
Mexico	82	53	22
Miami	12	20	11
Milan	20	17	15
Montréal	17	17	9
Moscou	25	12	12
Mumbai	70	14	32
Munich	17	11	15
Nairobi	91	32	33
New York	13	16	8
Nicosie	19	9	8
Oslo	18	14	6
Paris	21	16	13
Pékin	44	42	29
Prague	39	14	14
Riga	28	24	23
Rio de Janeiro	53	40	19
Rome	25	23	19
Santiago	56	32	21
São Paulo	38	30	11
Séoul	29	28	13
Shanghai	38	35	23
Singapour	22	26	10
Sofia	69	19	31
Stockholm	21	18	15
Sydney	14	15	5
Taipei	20	18	11
Tallinn	39	24	21
Tel-Aviv	n.d.	n.d.	n.d.
Tokyo	10	16	12
Toronto	14	10	6
Varsovie	43	17	18
Vienne	16	13	10
Vilnius	43	18	24
Zurich	15	10	5

Source : UBS, Prix et salaires, Edition 2006, P. 11.

L'achat d'1 Kg de pain nécessite 76 minutes de travail à Caracas, 64 à Manille et 59 à Bogota, par contre ce Kg de pain ne nécessite que 5 minutes de travail à Londres, 9 à Frankfurt et 10 à Berlin. Un Big Mac vaut 97 minutes de travail à Bogota, 91 à Nairobi et 86 à Jakarta et Lima, alors qu'il ne vaut que 10 à minutes de travail à Tokyo, 11 à Los Angeles et 12 à Miami.

## 2-2- L'effervescence du marché mondial du travail

Le marché mondial du travail connaît une situation concurrentielle exacerbée due essentiellement à la

disparition des barrières inter-marchés locales, régionales et internationales, la libéralisation du commerce et de l'investissement étrangers et l'élargissement du marché du travail depuis les débuts des années 90. Depuis lors ce marché a connu une augmentation d'effectif de 1,7 milliards de travailleurs provenant notamment des pays en transition (l'ex. Union Soviétique et ses alliés) et des pays en développement (Chine et Inde) (BIT, 2006, 8).

## 2-3- L'impact des crises économiques et financières

Les crises financières se répercutent de façon directe sur les salaires et postes de travail, la crise de l'Est asiatique des années 1997-1998 a eu d'énormes impacts sur les salaires et a conduit à une baisse des salaires réels de 41 % en Indonésie, et à la disparition de 2,1 millions d'emplois hors agriculture en Corée, 2,5 millions en Indonésie et 1,4 millions en Thaïlande. Des études récentes s'accordent à confirmer les effets durables des crises financières sur la part des salaires dans les PIB (BIT, 2006, 16-17).

La crise économique actuelle a, elle aussi, son lot de répercussions, car selon le Bureau International du Travail (BIT), on peut s'attendre à la disparition de 20 millions de postes de travail dans le monde l'an prochain. L'OCDE (Organisation pour la Coopération et le Développement Economique) prévoit huit millions de chômeurs en plus dans les pays développés d'ici à 2010... Deux études récentes (la première réalisée par le cabinet international de conseil en recrutement **Robert Walter** et publiée le 02 mars 2009, la seconde est celle du cabinet de ressources humaines **Towers Perrin**, publiée le 03 mars 2009) annoncent toutes deux, une situation tendue, suite aux politiques de durcissement salariales que pratiquent les entreprises à l'égard de toutes les catégories de salariés.

L'impact des crises économiques ne se limite pas aux licenciements, baisses des salaires et autres effets directs. Il s'étend plutôt au manque de maîtrise des talents, à la mauvaise exploitation des potentiels et ressources immatériels aux niveaux macro et micro, entraînant ainsi la fuite de compétences vers des entreprises ou des pays étrangers.

#### **2-4- L'impact du développement technologique**

L'évolution des technologies de l'information et de la communication a bouleversé les méthodes et processus de production et de distribution des produits et services. L'utilisation d'équipements numériques (technologies avancées ou haute technologie) et la rapidité d'obsolescence des produits, nécessitent des capacités innovatrices que seuls des travailleurs hautement qualifiés peuvent garantir. Dans un tel contexte, l'innovation et l'apprentissage constituent les

principaux leviers de compétitivité (ONUDI, 2003).

Une nouvelle catégorie de travailleurs a prit le devant de la scène et s'impose en tant que ressource rare et précieuse, Reich les appela en 1997 « les manipulateurs de symboles » (R. Reich, 1997). On s'accorde à les appeler aujourd'hui « les travailleurs du savoir » (The Knowledge workers). Leur acquisition et leur maintien dans l'entreprise, exigent, de la part des décideurs, un grand effort notamment en terme de salaire.

Le salaire est, de ce fait, devenu le facteur de réussite le plus important, et il y va de soi que la stratégie « Ressources Humaines » doit assumer pleinement le rôle motivationnel assigné à ce créneau.

#### **3- Les fondements théoriques de la conception des S.R.**

Il n'est pas dans notre intention d'énumérer l'ensemble des approches qui se sont intéressées aux S.R., c'est une ambition qui outrepassé l'objet et l'objectif de cet article. Nous nous contenterons uniquement de celles qui ont eu une large diffusion dans la littérature économique et/ou managériale.

##### **3-1- La théorie du salaire du marché**

Les économistes classiques ont été les premiers à formuler des hypothèses concernant la conception des rémunérations, et ont ouvert la voie aux néoclassiques qui se sont intéressés de plus près à ce problème. Ces derniers ont pu trouver un lien entre le niveau du salaire et le jeu de l'offre et de la demande du travail. La demande de travail (le nombre de travailleurs que l'entreprise peut embaucher à des niveaux de salaire différents) et l'offre de travail (nombre de travailleurs acceptant de travailler compte tenu du niveau de salaire et des conditions de travail) sont fonction du salaire du marché ou salaire d'équilibre (le point de rencontre entre le nombre de postes à pourvoir et le nombre de travailleurs acceptant de travailler). Ce point constitue le salaire minimum que l'entreprise propose dans le but d'attirer la main d'œuvre nécessaire et de la maintenir.

##### **3-2- La théorie du salaire de rendement**

Les économistes sociaux, au XIXe et au début du XXe siècle, considèrent comme normal qu'un travailleur augmente son effort et sa production

dés lors qu'il a la certitude de gagner plus en le faisant. Ainsi la forme de rémunération idéale devient automatiquement le salaire aux pièces (Mottez B., 1971, 100).

Pour contourner les exceptions (cas des travailleurs paresseux, ceux ayant un niveau d'aspiration bas ou ayant des sentiments de crainte à l'égard des surproductions), ces économistes préconisèrent « la théorie des bas salaires ». La technique consiste en la diminution du tarif à la pièce en dessous d'un certain seuil de production, et son augmentation au delà du seuil fixé.

### **3-3- La théorie fondée sur les ressources**

Les ressources relevant du capital humain (compétences, intelligence, capacités d'apprentissage...) et du capital organisationnel (structure, planification, contrôle, coordination, systèmes de gestion...) constituent les leviers de base de la création d'avantages concurrentiels durables (Barney J.B., 1991). Ainsi la ressource humaine compétente a acquit une importance d'ordre stratégique et joue, de ce fait, un rôle de plus en plus important.

Les entreprises, en quête de cette ressource rare et précieuse, doivent fournir les stimulants nécessaires permettant d'attirer et de maintenir les talents. La rémunération constitue, dans ce contexte, l'un des principaux facteurs de succès et de pérennité.

### **3-4- La théorie des coûts de transaction**

La relation d'échange est déterminée, selon les adeptes de cette tendance, par le degré de dépendance et de sujétion qui lie les parties (le succès de l'un est fonction de la contribution de l'autre) et du degré d'incertitude quant à la capacité du partenaire à honorer ses engagements.

La réussite de l'entreprise étant soumise aux capacités des salariés et à leurs compétences distinctives, celle-ci doit être en mesure d'attirer les meilleures compétences disponibles sur le marché. Elle doit, pour cela, en supporter les coûts (salaire élevé, modes de recrutement stricts et efficaces, formation de qualité, intéressements et motivations supplémentaires...). Le durcissement de la situation concurrentielle conduit automatiquement à l'augmentation de ces coûts.

### **3-5- La théorie des attentes**

Cette théorie argumente sa position par le fait que chaque individu, ayant des besoins et une perception propres, agit de façon à atteindre les rétributions qui satisfont ses besoins. Ainsi les organisations obtiennent les types de comportements qui conduisent aux rétributions espérées et valorisées par les employés (Kerr, 1975).

Trois concepts constituent les fondements de la théorie des attentes (Vroom, 1964) :

- L'attente d'un lien performance – rétribution (Instrumentalité) ;
- L'attrait de la rétribution (Valence) ;
- L'attente relative au lien effort – performance (Expectation).

### **4- L'évolution des systèmes de rémunération**

La vision classique a longtemps dominé les modes de conception et d'élaboration des systèmes de rémunération. Cette vision, conçue par F.W. Taylor dans le cadre de sa fameuse théorie (scientifique) de l'organisation, fut bâtie sur une conception révolue et erronée de l'homme au travail. Le salaire imaginé par Taylor devait combattre le fléau dévastateur de la condition organisationnelle qu'est la flânerie systématique.

L'étude du temps et des mouvements (colonne vertébrale de l'O.S.T.) doit aboutir à la définition d'un « One Best Way » pour chaque travail, et permettre ainsi aux employeurs d'imposer des méthodes de travail rigoureuses. L'exécution des mouvements établis dans un temps déterminé, nécessite donc, selon le fondateur de l'école classique, un système de rémunération fondé sur le salaire à la pièce.

### **4-1- La crise du système de rémunération au rendement**

Le système du salaire au rendement a eu, durant la première moitié du XXe siècle, une grande ampleur tant dans les pays capitalistes que socialistes. L'application du salaire à la pièce s'est répandue partout : en Union Soviétique où elle est passée de 29 % en 1930 à 73 % en 1934 ; en Hongrie elle est passée durant la période 1946 à 1949 de 36 à 70 % ; en Suède aussi l'on a enregistré durant les années 1938, 1946 et 1949 respectivement 48, 52 et 58 %. Durant ces mêmes années la Norvège a enregistré les taux d'application de 39, 41 et 57 % (Mottez B., 1971, 113-114).



Malgré cette expansion rapide, la recherche n'est jamais parvenue à confirmer son efficacité, ni à déterminer l'implication directe du salaire dans la réalisation des résultats tant les facteurs intervenant sont nombreux. Plusieurs travaux de recherche ont tenté de faire apparaître les aspects illusoire des systèmes de motivation qu'ils considèrent comme simple voile permettant de camoufler les écarts salariaux.

Les évolutions technologiques représentent le coup de grâce donné à ce système. L'effort humain n'étant plus source unique de rendement, la justification majeure en faveur du salaire au rendement fut donc désapprouvée. Même s'ils sont nombreux, ceux qui s'entêtent à ne pas approuver ce constat, d'autres le justifient, et notamment Pierre Naville qui affirme au terme d'une étude sur la France que l'automatisation « n'a entraîné aucune modification fondamentale en matière de rémunération » (Naville P., 1963).

Néanmoins il devient aujourd'hui difficile de contester les effets des technologies numériques, des transformations des systèmes d'emploi et du recours intensif au travail intelligent et cognitif sur les modes de rémunération. Le déclin du salaire au rendement dans sa conception taylorienne est une réalité que tout un chacun admet, par contre ce système persiste toujours sous d'autres formes et de nouvelles conceptions.

#### **4-2- Les nouveaux déterminants des systèmes de rémunération**

Les transformations enregistrées au cours de ces trois dernières décennies ont changé profondément la nature et l'organisation du travail. Ils ont permis, entre autres, l'émergence de nouveaux modes de rémunération (salaire variable, salaire de compétences, salaire cafétéria, salaire à bandes élargies...etc.). Ces derniers se caractérisent tous par leur grande flexibilité et leur adaptabilité aux exigences actuelles, notamment celles relatives au management par le savoir et les compétences.

La contribution du salaire variable à la croissance des performances individuelles et organisationnelles, à la satisfaction au travail et à la réduction du turn-over, a été confirmée par maintes expériences (Gerhart B., 2000 ; Werner S. & Word S.G., 2004).

Le salaire lié aux performances connaît, de nos jours, une large expansion, même s'il reste, dans bon nombre d'entreprises, réservé aux cadres ou à certaines catégories professionnelles (managers, responsables des ventes...). On assiste, partout, à une remise en cause des systèmes traditionnels des salaires ayant pour fondement une rémunération principale fixe et rattachée essentiellement au poste ou au niveau de qualification. Ces systèmes se sont avérés décourageants et générateurs de divers comportements négatifs, notamment, la perception du salaire comme un droit acquis.

Le salaire de compétence, par contre, est basé sur l'idée de rétribution de l'individu pour ce qu'il détient comme compétences mises au service de la création de valeurs pour l'entreprise. La rémunération principale est étroitement liée aux compétences (individuelles et collectives).

#### **4-3- L'individualisation des salaires**

L'individualisation des salaires est une pratique qui aboutit à une déconnection entre le coefficient et le salaire de base (Grandjean C., 1987). C'est la réduction ou l'élimination des critères de classification professionnelle préétablis, se rapportant essentiellement aux évaluations des tâches prescrites. Dans le cadre de l'individualisation, les individus perçoivent des salaires variables déterminés en fonction des performances et des résultats. Chaque individu est évalué séparément et rétribué différemment. Selon D. Eustache « individualiser les rémunérations consiste à rémunérer chaque travailleur, non seulement en fonction de la tâche qui lui est confiée, mais aussi en fonction de son comportement et de ses performances. C'est également rémunérer chaque travailleur en tenant compte des résultats de l'entreprise qui dépendent eux-mêmes, dans une certaine mesure, de la situation économique de la branche » (Eustache D., 1986).

Les entreprises optent pour ce système, selon Caroline Grandjean, pour diverses raisons :

- L'individualisation des salaires fait partie de l'ensemble des mesures regroupées sous le vocable de flexibilité. La possibilité de dissocier salaire et coefficient rompt une des rigidités tant dénoncées par les tenants de la doctrine libérale.

- La motivation des salariés en récompensant les plus méritants et en sanctionnant les moins performants.

- L'amélioration du rendement du travail en associant plus étroitement le personnel à la vie économique de l'entreprise et en l'incitant à s'investir davantage dans ses fonctions.

- L'implication des chefs de services en sollicitant leur avis sur les qualités et les efforts de leurs subordonnés, voire en leur confiant directement l'attribution des augmentations personnalisées (Grandjean C., 1987).

Le mérite individuel constitue le pivot central de la politique d'individualisation des salaires. L'évaluation et la classification repose désormais sur la contribution du salarié non pas sur le poste de travail ou la fonction qu'occupe l'individu. La différence est de taille, puisqu'au lieu de déterminer des critères sur la base des qualifications (exigences de postes), c'est l'individu qui est évalué eu égard à sa contribution et à ses comportements professionnels, notamment :

- son attitude coopérative ;
- la qualité de son travail ;
- la quantité de travail ;
- sa capacité d'évolution ;
- son initiative et sa créativité ;
- son esprit de responsabilité ;
- sa ponctualité et sa discipline.

Ces qualités, traduites en critères adaptables à chaque type de fonction, servent de base à l'évaluation périodique. Chaque critère est assorti d'un coefficient ou d'une note ayant une incidence monétaire.

**5- Le système Contribution – Rétribution et ses applications à SONATRACH** Plusieurs facteurs, d'ordre interne et externe, ont incité SONATRACH à remettre en cause de façon systématique son modèle de rémunération bâti sur une méthode classique de classification des postes de travail. Ses démarches ont abouti à l'adoption d'un nouveau système de rémunération (système Contribution – Rétribution).

#### **5-1- Le système Contribution – Rétribution**

Ce système puise ses fondements conceptuels dans la théorie de l'équité de J.S. Adams qui s'intègre dans le cadre

Eléments de la contribution	Eléments de la rétribution
Résultats du travail	Salaire
Expérience	Reconnaissance
Compétences	Avantages en nature
Caractéristiques personnelles	Stabilité
Aptitudes	

Source : A. Meignant (2000, P. 243)

L'équité en tant que donnée subjective, ne peut être estimée que sur la base des comparaisons que chaque salarié opère vis-à-vis de ses collègues et des salariés d'autres organisations. Les résultats perçus au vu de ces comparaisons lui inculquent différents comportements et / ou attitudes. L'adoption de comportements négatifs, voire néfastes, vise la reconstruction d'une relation équitable au sens du salarié (Meignant A., 2000, P. 307-308).

A première vue, ce système peut apparaître comme une résurgence du modèle traditionnel de rémunération (salaire à la pièce), et crée un sentiment de méfiance et de scepticisme quant à son efficacité. La relation est perçue comme étant un mercenariat dépourvu de tout autre attachement (fidélité, appartenance, engagement moral...) à part l'échange matérielle.

Cette crainte peut vite être dissipée dès lors qu'on conçoit le S.R. dans un cadre consensuel permettant une vaste participation aux différentes parties prenantes. Seule une large consultation collective et individuelle permettra d'aboutir à une rémunération équitable et valorisante. Les négociations individuelles des salaires, telles qu'elles sont pratiquées dans différents pays, constituent le principal garant de tout projet de modernisation salariale.

des modèles interactifs. L'individu y est placé au centre des préoccupations quant à la détermination du salaire. La perception des individus concernant les avantages perçus en contre partie des efforts fournis, constitue le fondement incontournable à toute conception de systèmes de rémunération.

J.S. Adams considère que le comportement du salarié au travail est déterminé par l'équité que ce dernier perçoit entre sa contribution aux résultats de l'organisation et la rétribution qu'il obtient en contre partie. Le tableau suivant présente les différents éléments de la contribution et de la rétribution :

Il y a lieu de distinguer, comme l'a souligné Bruno SIRE, entre deux composantes de la rémunération, dans un contexte d'individualisation :

- la rémunération rattachée au contenu du travail (avantages, itinéraire professionnel, statut social, importance du travail...);
- la rémunération périphérique (salaire de mérite individuel et / ou collectif, participation aux bénéfices...).

Cette distinction permet, entre autre, le rapprochement entre les objectifs de l'organisation et ceux des individus, et la création d'un équilibre entre les contributions individuelles et les récompenses distribuées par l'organisation. Ceci conduit forcément à l'instauration d'un climat de satisfaction et de confiance mutuelle.

Ce qui distingue, en sus, le système contribution – rétribution du salaire à la pièce, est que ce dernier focalisait toute son attention sur la quantité de production moyennant l'accroissement de la productivité du travailleur, dans un contexte économique très favorable (les trente glorieuses). Le nouveau système vise essentiellement l'augmentation de la valeur ajoutée en usant de tous les moyens disponibles : réduction des coûts, amélioration de la qualité, accroissement de la production...en vue de répondre aux exigences d'un environnement turbulent et d'une clientèle trop exigeante.

### **5-2- Le nouveau système de rémunération de l'entreprise SONATRACH**

Un nouveau système de rémunération est mis en place à SONATRACH, pour lui permettre de faire face aux défis internes et externes auxquels elle est confrontée depuis l'avènement des mesures de libéralisation économiques survenues à partir des années 90. L'incapacité de son système traditionnel de rémunération à subvenir aux besoins grandissants d'un environnement concurrentiel hostile et d'une composante

humaine instable, a rétréci l'étau autour de cette entreprise.

Cette situation s'est traduite par la fuite d'un grand nombre de cadres techniques expérimentés du fait de l'attractivité des rémunérations séduisantes que pratiquent les firmes étrangères exerçant en Algérie ou à l'étranger. Les dix premiers mois de l'année 2006 ont enregistré 610 cas d'abandon de poste (un grand nombre d'entre eux ont rejoint la Compagnie Qatarienne de Gaz)<sup>16</sup>. L'entreprise a entrepris, depuis 2004, un projet de modernisation de son système de rémunération constitué de deux volets : l'adoption d'une nouvelle classification des postes selon le principe « Rôles / Contributions », et la mise en place d'un système de rémunération basé sur l'adéquation « Contributions / Rétributions ».

#### **□ La nouvelle classification des postes : « Rôles & Contributions »**

La nouvelle classification adoptée par l'entreprise constitue le socle du nouveau système de rémunération. Elle vise essentiellement l'efficacité salariale et l'orientation de l'évolution professionnelle. Une équipe spécialisée « Equipe Projet Rémunération » (EPR) a été constituée en vue de mettre en relief les insuffisances de l'ancienne classification et d'en proposer une nouvelle :

□ L'état des lieux réalisé par l'EPR a montré que la classification traditionnelle, fondée exclusivement sur les postes, se caractérise par de nombreuses insuffisances :

- nombre d'échelles important (35) avec un faible écart salarial entre chaque échelle (6 %), ce qui implique un fort rétrécissement de la grille de salaires ;
- système d'évaluation des fonctions basé sur des critères dépassés et ne permettant pas de valoriser la contribution des salariés ;
- abandon du système d'évaluation des fonctions et des descriptifs de poste, et nécessité de créer sans cesse de nouveaux intitulés pour promouvoir et augmenter les collaborateurs ce qui crée d'énormes problèmes d'organisation et brouille la lisibilité des parcours professionnels.

<sup>16</sup> [http://www.algeria-watch.org/fr/article/eco/hydroc/salaires\\_sonatrach.htm](http://www.algeria-watch.org/fr/article/eco/hydroc/salaires_sonatrach.htm)

□ Pour remédier à ces lacunes et éliminer ces insuffisances, la nouvelle classification propose une différenciation des rémunérations en fonction :

- du rôle qu'occupe chaque salarié ;
- du niveau de contribution qu'il apporte à l'entreprise au sein de son rôle.

<p><b>Le Rôle</b> Il s'agit d'un regroupement de fonctions dont les responsabilités et les exigences de contribution sont de même nature. Les rôles sont établis à partir des fonctions et des filières professionnelles de l'Entreprise. Ils sont indépendants des savoir-faire et des connaissances techniques propres à chaque métier dans l'Entreprise.</p> <p>Dix rôles sont retenus :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Opérateur</li> <li>• Relais technique</li> <li>• Professionnel</li> <li>• Animateur d'équipe</li> <li>• Responsable d'équipe</li> <li>• Superviseur</li> <li>• Responsable de projet</li> <li>• Manager de proximité</li> <li>• Manager d'entité</li> <li>• Manager d'un domaine d'Activité.</li> </ul>	<p>s'appliquent à tous les rôles et s'expriment au travers des pratiques professionnelles observables.</p> <p><b>Le Niveau de Contribution</b> Se sont les différentes phases d'évolutions des contributions dans un rôle. Chaque rôle a entre trois et cinq niveaux de contribution :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Acquiert</b> les connaissances et comportements attendus dans un rôle.</li> <li>• <b>Met en œuvre</b> les connaissances et comportements attendus dans un rôle.</li> <li>• <b>Domine</b> pleinement son rôle.</li> <li>• <b>Fait évoluer</b> son rôle.</li> <li>• <b>Fait référence</b> au-delà de son rôle.</li> </ul> <p><b>Le Référentiel de Contribution</b> C'est un outil d'évaluation des contributions mis à la disposition du manager. Il porte sur les comportements attendus par niveau de contribution et pour chaque axe de développement attendu par l'Entreprise.</p> <p>Ces axes de développement sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Performance</b> (SONATRACH veut être compétitive sur le marché pétrolier et gazier) :</li> </ul>	<p>nous devons faire preuve de performance afin d'assurer efficacité, productivité, résultats et rentabilité à l'Entreprise.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Fiabilité / Sécurité</b> (SONATRACH veut faire fonctionner ses équipements selon les normes standards HSE) : notre contribution serait de respecter les normes arrêtées (HSE), suivant le processus décidé.</li> <li>• <b>Implication</b> (SONATRACH veut associer ses salariés dans la vie de l'Entreprise) : nous devons contribuer en faisant preuve d'implication, d'initiative, de créativité, de prise de décision etc.</li> <li>• <b>Changement</b> (SONATRACH veut moderniser ses systèmes de fonctionnement) : nous devons contribuer de façon à nous adapter, à être ouvert et flexible à tout changement nécessaire pour l'évolution de l'Entreprise.</li> </ul> <p><b>L' Objectif de Contribution</b> Il fixe des priorités d'amélioration de pratiques professionnelles des collaborateurs. Il est déterminé sur la base du référentiel "Rôles et Contributions" et du positionnement de chaque collaborateur dans son rôle et dans son niveau de contribution.</p>
--	--	---

Synergies, La revue RH, Bimestriel de la DCG/RH du groupe SONATRACH, N°12, Dec. 2007

□ **Le nouveau système de rémunération : « Contribution/Rétribution »**

Le nouveau système vise trois objectifs majeurs :

- 1- **Réussir la transformation** en améliorant les pratiques professionnelles des salariés
- 2- **Développer une culture de la performance** en redonnant aux collaborateurs des perspectives de progression salariale et d'évolution professionnelle
- 3- **Améliorer les résultats** dans tous les domaines d'activité et à tous les niveaux de l'organisation.

Trois valeurs clés sont aussi ciblées :

- 1- **L'équité** en termes d'équilibre entre la contribution et la rétribution ;
- 2- **La transparence** dans la compréhension des composantes de la rémunération ;
- 3- **La différenciation** dans les niveaux de salaire basée sur la performance individuelle et collective.

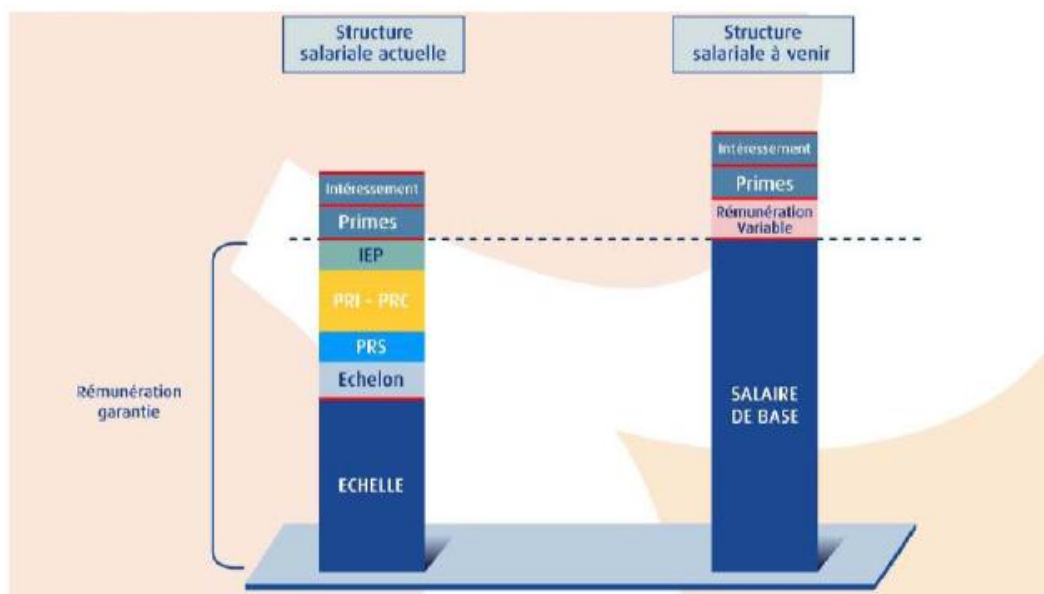
Le tableau suivant résume les différences les plus significatives entre le système traditionnel de rémunération et le nouveau système :

Système traditionnel	Nouveau système
Egalité des salaires	Equité interne et compétitivité par métier
Focus sur le poste, son titre et la formation initiale	Primauté de l'individu, des compétences mises en œuvre et des résultats
Performance constatée a posteriori	Management et coaching a priori de la performance
Salaire garanti Augmentations automatiques	Rémunération partiellement flexible Augmentations selon le mérite individuel
Système centralisé, géré par la DRH	Responsabilité du manager et implication du salarié, DRH en conseil et régulation
Gestion traditionnelle, collective automatique et mécanique	Gestion moderne, personnalisée, impliquant DRH, Manager et salarié

Une nouvelle structure salariale découle de ce nouveau système, elle se compose des éléments suivants :

- **une part fixe** constituée de l'ancien salaire fixe (échelle + échelon) et de l'ancienne PRI-PRC, l'IEP et les primes de conditions de vie ;

- **une part variable**, soit individuelle, collective ou semi collective qui prendra en compte la réalisation des objectifs de résultat (Synergies, N°11, Juin 2007, P. 08).



La mise en oeuvre du nouveau système de rémunération a été entamée durant l'année 2007. Le déroulement de l'opération de positionnement (phase cruciale) dans le nouveau dispositif de classification, se déroule en trois étapes : 1) Préparation de l'opération par l'équipe « Relais Task Forces», 2) Choix du rôle et du niveau de contribution pour chaque collaborateur en S'appuyant sur le «référentiel

de contribution », 3) Validation et notification au salarié (Synergie, N°13, Mai 2008, P.11).

### Conclusion

L'opération étant toujours en cours de réalisation, l'entrée en vigueur de la nouvelle structure salariale pour le Top management et les cadres supérieurs (1ère et 2ème vagues de l'opération) n'a été concrétisée que durant le

1er trimestre 2009, tout jugement ou évaluation s'avèrent prématurés. Il est aussi difficile de prévoir ou d'improviser ses résultats dès à présent. Néanmoins cette opération constitue une expérience leader en Algérie, sa réussite aura sûrement un effet très bénéfique non pas pour SONATRACH uniquement mais pour l'ensemble des entreprises algériennes.

D'ailleurs l'on commence déjà à pressentir l'effet d'une telle initiative, le secteur bancaire a lui aussi pris le devant en lançant son projet de modernisation du système de rémunération. D'autres entreprises, notamment l'Algérienne Des Eaux <sup>(17)</sup> et celles dont les systèmes de rémunérations connaissent de sérieuses lacunes, doivent elles aussi prendre en charge cette préoccupation d'enjeux stratégique. L'adoption de la logique Compétence comme fondement à la conception des systèmes de rémunération, requiert une importance vitale et semble gagner du terrain, du moins aux niveaux intentionnelles. Tout le monde s'accorde sur l'utilité de cette approche. Mais le passage du discours théorique à la réalisation concrète n'est pas chose facile. Les résistances aux changements et les répercussions d'une situation détériorée, eu égard au niveau d'encadrement et au manque de moyens matériels et cognitifs nécessaires à un tel projet, constituent un handicap de taille. L'ambition dépourvue de moyens ne garantit aucun succès. Il y a lieu, pour l'entreprise algérienne d'entamer une opération de grande envergure visant à opérer une profonde acculturation (changements des mentalités, des valeurs, des comportements...), à instaurer une logique de compétences et à mettre en place les jalons nécessaires au renouveau managérial.

### **Bibliographie**

BIT (2006), *Changements dans le monde du travail*, Rapport du Directeur Général, Conférence Internationale du Travail, 95ème Session, Genève.

---

<sup>17</sup> L'ADE, née en 2001 de la fusion de 9 EPE régionales et 22 EPEDEMIAS de Wilaya ayant chacune sa propre grille de salaires, s'est vue confrontée au problème d'unification du système de rémunération. La classification des postes de travail adoptée au cours de l'année 2008, après maintes tentatives, ne résout pas entièrement cette situation.

Caroline Grandjean (1987), *l'Individualisation des Salaires*, La Stratégie des Entreprises, Travail et Emploi no 32, juin - pp.17-30

Carroll S.J., *Business Strategies and compensation systems*, in David B. Balkin et Lamotte B. (1993), *Individualisation des salaires et organization du travail: quelles relations?*, Travail et emploi, N° 57, P. 48 – 59.

Citeau J.P. (2002), *Gestion des Ressources Humaines: Principes généraux et cas pratiques*, éd. Armand Colin.

Eustache D. (1986), *Individualisation des salaires et Flexibilité*, Travail et Emploi, , 29

Gerhart B. (2000), *Compensation Strategy and Organizational Performance*, in S.L. Rynes & B. Gerhart (Eds) , *Compensation in Organizations: Current Research & Practice*, San Francisco, Jossey Bass Publishers, P. 151-194.

Gomez-Mejia Luis (Editors) (1987), *New perspective on compensation*, Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, pp. 343-355.

Hambrick D.C. & Snow C.C. (1989), *Strategic reward systems*, in C.C. Snow (ed.), *Strategy, organization design and human resource management*, Greenwich CT : JAI, pp.929-964.

Henninger-Vacher Marie-Christine (2000), *Recherche d'une congruence entre stratégie de diversification et politique de rémunération appliquée aux cadres non dirigeants*, Thèse de Doctorat en Sciences de gestion, Toulouse 1, sd. Bruno Sire

Kern J. & Slocum J.W. (2005), *Managing Corporate Culture through Reward Systems*, The Academy of Management Executive, 19, P. 130-138.

La Revue Ressources Humaines (Publication bimestrielle de la Direction Coordination Groupe Ressources Humaines – Sonatrach), Rebaptisée *Synergies-La Revue RH*, à partir du 11ème numéro.

LAWLER E. (1990), *Strategic pay: Aligning organizational strategies and pay systems*, San Francisco, Jossey Bass Publishers.

Meignant A. (2000), *Ressources Humaines: Déployer la stratégie*, Editions Liaisons..

- Mottez B. (1987), *La Sociologie Industrielle*, Coll. Que sais-je ?, éd. PUF.
- ONUDI (2003), *La compétitivité par l'innovation et l'apprentissage*, Rapport annuel 2002-2003.
- REICH R. (1997), *L'Economie Mondialisée*, éd. Dunod, Paris.
- UBS, *Prix et Salaires*, édition 2003 et édition 2006.
- Wallace M.J. (1987), *Strategic use of compensation: key questions managers should ask*, Topics in total compensation, vol.2, n°2, pp.167-185.
- Werner S. & Word S.G. (2004), *Recent Compensation Research. An Eclectic Review*, HRM Review N° 14, P. 201-224.

# **Managerial myopia :**

## **Influence of unethical attitudes on behavior at work**

**Mr. Boumesbah Nabil**

Academician

Abu-Bakr Belkaid University- Tlemcen

E-mail: [b\\_nabil30@hotmail.fr](mailto:b_nabil30@hotmail.fr)

### **Introduction:**

This paper is a study of the effects that can result such attitudes and unethical behavior against employees and its impact on behavior at work, and as a result on performance. We try to verify that this is a kind of managerial myopia (blindness) that affects the performance of the company while it seeks to maximize. It is an empirical study on employees of 10 companies (different sectors) in the region of Oran, Mascara, using a survey and results will be analyzed using SPSS program (frequencies, correlations, regression ...).

### **1. Irresponsibility of the current managerial approaches**

Current managerial approaches, leading for purely financial objectives (even if this objective is legitimate) often lead to unethical behavior and attitudes<sup>18</sup>. Talking about ethics in management is an absurdity to some observers because the world of Business obeys only the law of profit. At first glance, ethics and business seem to be worlds apart, because the reality of doing business is too often an environment where the struggle for survival leaves little room for moral considerations "The end justifies the means", said in a Machiavellian or all is permitted even if it is not fair, as the use of lies, fraud, violence and corruption.

---

<sup>18</sup> - Example of the Enron scandal is the most significant.

When their financial scandals, corruption and other unethical practices have emphasized the need for ethics in business today. This is not a matter of choice but now a duty for all companies. These scandals have hit the business world in developed countries (WorldCom, Tyco International, Rite Aid, Xerox, Enron, Merrill Lynch ...) and most recently in Algeria (the case group Khalifa, BCIA ...) led to the issue of integrating ethical values in business for more ethical business and avoid these deviations.

### **2. The incessant demand of business ethics**

Talking about ethics in management is an absurdity to some observers because the world of

Business obeys only the law of profit. At first glance, ethics and business seem to be worlds apart, because the reality of doing business is too often in an environment where the struggle for survival leaves little room for moral considerations "The end justifies the means," said in a Machiavellian or all is permitted even if it is not fair, as the use of lies, fraud, violence and corruption. (Gael Mc 1999)

But in reality, and as in all areas of life and, ethics has also been ongoing concerns in recent decades especially after this scandals. These thoughts were not new; Protestant thought has integrated the ethical concern for economic life. According to the too famous analysis of Max Weber on the Spirit of Capitalism: the turns profit in blessing and the work is covered



status act eminently ethics. Thus, it is among American Protestants were born the first "fund ethical investment ", excluding companies that produce weapons or liquor, in such ensure that such investments comply with their values. Some similar approaches have also emerged in the 90 United States which Amy Domini, which created the Domini Social Equity Fund (an investment fund manager values deemed ethical) which aims to measure the quality of human resources management business listed on Wall Street.(Bendiabdellah 2007)

Recent years have seen a proliferation of calls for responsibility Name of the company. Beyond a strictly economic view, many actors institutional (government, trade unions, NGOs ...) wish now that the company includes in its strategic decision-making expectations of stakeholders negatively affected by its production process. Companies are required to promote the inclusion of ethical, social and environmental. These pressures, these influences are realized by the emergence and development of standards, inspection bodies.

The media and public opinion in developed countries seem to have the hang of shoot this pressure. They are putting increasing pressure on companies, in the sense of a more great responsibility of their management, including the social and environmental. It is well to claim an ethical commitment. The public expect the company to involve in the life of the city and it certifies that its products are social and human and environmentally correct.

If shareholders and investors are at the forefront affected by these phenomena, all staff and business partners (stakeholders: consumers employees, etc ....) are also naturally concerned. The latter claim the benefits to companies on their commitments vis-à-vis quality, timely and ethical principles for establish a relationship of trust. Following this

pressure the leaders are pressing to integrate ethics into their management methods.

### **3. In return, employees are most affected by this irresponsibility.**

Traditionally recent thinking on ethical business focus on relationships with partners and external stakeholders (respect of the environment, corporate social responsibility, sustainable development, client relations, business partners, social and political actors, etc.) (Brunstein et alii 1999; Dejour 1999, Forrester 1996; Jourdan et Durieux 1999; Hirrigoyen 2002).. However, the internal aspects of ethics for the management of men are in many cases poorly considered, or those men, their talents, their skills, which are the real source of assets and values .(Davis et al., 1997)

Why there is an increasing amount of unethical behavior towards employees, Examples of harassment, violence, discrimination

### **4. Unethical behaviors of managers and responsible against employees.**

#### **4.1. Workplace Violence:**

A broad definition that includes multiple forms of expression of violence has been proposed by Wynne et al (1997) and adopted by the European Commission, "or incidents people are insulted, threatened, or assaulted in circumstances of work, and which provide risk explicitly or implicitly their health, safety or well being(Assaad el A, Sylvie .G ‘Jean-pierre 2006)

As for him, Buss (1961) brings together the various forms of violence that manifests in organizations in a ranking system recognized as the most complete, he distinguishes 3 three-dimensional

- physical / verbal
- active / passive and

- Direct / indirect.

Physical aggression refers to the use of physical force to injure others, it includes attacks (unarmed or armed robbery) and gestures and insinuations to harm others. The verbal aggression is expressed through the and oral communication involves verbal threats, insults, taunts or other language that can harm others

Physical abuse is the most easily visible, identifiable and quantifiable primarily by the battering which leads, it is less common than. The Emotional abuse or called "moral violence" takes a more and more important, it shows in the definition of violence provided by the commission European Parliament (Committee on Safety and Health at the workplace "violence can be defined as a form of behavior or action between two or relational many people who are not, and that characterizes aggressiveness, sometimes repeated, sometimes Unexpectedly, with harmful effects on the health, safety, or welfare of

Employees in work (Assaad el A, Sylvie .G (Jean-pi re 2006)

Few accurate and reliable statistics are available on the subject. The 2000 survey by the Dublin Foundation, 6 million employees in 15 states of the European Union say they were abused. They are actually much more, because many people prefer to remain silent<sup>19</sup>

Violence in the workplace is one of the top security threats employees worldwide. This is the alarming fact made by the International labor organization (ILO) in its report on violence at work, published in 1998. this plague takes various forms: open or latent conflicts, aggression, threats, verbal abuse or Physical.

<sup>19</sup> -<http://emploi.france5.fr/emploi/droit-travail/sante/22093924-fr.php> consult  le 03-06-2009

## 4.2. Bullying or moral harassment.

It is in the 80's the Swedish psychologist Heinz Leymann (Doctor of psychology and professor at the University of Stockholm) has formalized the notion of harassment of which he gives the definition "*mobbing (or harassment) is a conflictual relationship to the workplace, both among colleagues and between superiors and subordinates. The person being harassed, the, victim, was attacked repeatedly, with the aim of exclude* (Marie-France H 2001)

For Leymann, there is talk of a communicative situation that threatens to inflict on the individual serious psychological and physical damage. Mobbing is a process of destruction, he consists of hostile actions that are taken in isolation, might seem innocuous, but whose constant repetition to the pernicious effects. Thus the concept of mobbing defines " the concatenation of a long period, and about hostile actions, expressed or manifested by one or more persons, to a third party. By extension, the term also applies to relations between aggressors and their victim.( Dy vre. P (Leger. D 2003)

Following studies on this subject 58% of cases of harassment comes from the hierarchy, 12% colleagues and has only 1% comes from subordinates, for it shows the great importance of harassment made within the company comes from the people whom his coaching general managers. So the moral or psychological harassment is conduct abuse from a superior, who by his repeated and systematic, violates the physical and moral integrity of the employee, his dignity and is able to compromise seriously his professional future.

According to a survey conducted in the United States and Europe the bullying could affected 3 to 10% of employees by sector of activity. it is less in areas of high

technical, more in the service sector, education and social and all the contents of the spots less defined (Patrick .L 2001 )

Labor inspectorates in Algeria recorded each year more than 3.5 million cases of bullying (also known as psychological) in professional circles in Algeria. This is due to legal loophole criminalizing the practice. This has the unfortunate consequences; some victims lose their jobs, become depressed and sometimes suicide because of their situation<sup>20</sup>

The harassment in a company can take several forms each of which is its objectives and its consequences which include :

#### **4.2.1. Affecting the working conditions of the victim:**

In this case the stalker may be the leader or manager makes to the targeted person at fault, to appear as incompetent. It may make any of blame and eventually find reasons to make it go away. These actions are often the first visible when the harassment comes from the hierarchy. When these processes are subtle, malicious intentionality is difficult to prove because the attacker can easily hide behind the interests of the.( Niedl, K. 1996)

#### **4.2.2. Isolation and denial of communication:**

This is to put someone away, refusing to talk, do not invite to pots of services ... are processes that are painfully felt by the victim but trivialized or denied by the abuser. The lines of isolation may come from both colleagues and hierarchy .( Niedl, K. 1996)

This is the first step of the harassment, so that the target person can not defend himself, he must first isolate it by breaking alliances. When he is alone, it is more difficult to rebel,

especially if we can believe that everyone is against him. The harasser does look over the person, it welcomes the more he speaks of it as an object. Is to deny its presence similarly, it does not communicate with her only through written notes.

It is "shelved", the "quarantine". Gives him more work while his colleagues are overwhelmed. Quarantine is much more stress-generating the extra work and quickly became destructive. This exclusion paralyzes the victim that can defend him self, making possible the result of the assault. By refusing to name the conflict, to speak, the attacker prevents a discussion that would resolve.

#### **4.2.3. Reached the dignity of the victim**

These are actions that achieve the dignity of the victim; it is such teasing, gestures derogatory about disqualifying.

#### **4.3 .sexual harassment:**

The term sexual harassment any unwanted behavior, unwelcome and unsolicited a sexual nature. Sexual harassment "is a display of power to intimidate, to coerce or to lower a (an) other worker / Waitress.<sup>21</sup>. (Jeanne Mager, 2000)

- This is some examples of such events to harassment:

##### **Physics**

- Touching, pinching, brushing against, hugs, or touches

-Leering or insistent

-Signs sexually suggestive, winks

-The sending of unsolicited e-mail, Texting, or sexually explicit jokes around

---

<sup>20</sup> -<http://www.algerie-dz.com/article13571.html> : consulté le 10-06-2009

intranet office Physical contact-touching and unnecessary

-Physical assault

- **verbal**

- Any comments or references to sexual

- Sexual- jokes or request for sexual fantasies.

- Homophobic comments and insults gender of a person or the deeming sexuality

- Discussions of work-deflected on sexual themes

- Requests for sexual favors, often linked to a promotion

- **non-verbal**

- Display of drawings, calendars, screen savers on the PC or other equipment sexually explicit

- Send anonymous letters

- Whistles

### **Discrimination:**

According to International Labor Organization (ILO) in its convention N 111, it definite discrimination like : *it contains all kind of distinction exclusion or preference based on race, color, sex, religion, political opinion or social origin ,who causes to destroy or deteriorate the equality of chances or treatment as regards employment or profession "*(Fiorente 2003)

- **Sexual discrimination:**

Just like the protective standards of the woman, they exist only at the formal level; they are far from being respected. The women by far are touched by this discrimination so more and more at work; the

ceiling glass and the variation of remuneration between the man and the woman are still quite present in many e countries.

Moreover, the women generally occupy employment the least best remunerated and more precarious.

### **The effects of these unethical attitudes on behavior at work**

Managerial ethic forms yet only very seldom part of a true managerial strategy integrated into the total strategy of development of the company while declining itself in the whole of the practices of management of the men (Daniel .B, Zahir 2006)

Unfortunately the emergent awakening of these concerns of managerial ethic is especially related to negative aspects or attitudes and behaviors not ethics which generates more and more dysfunctions.( Descolonges et Saincy, 2004). It is for example the case of the rise of the stress and the problems of psychic health of the employees, the degradation of the working conditions, non respect of the people, the absence of listening and dialogue of the managers, of the brutal decisions of dismissals, an impersonal management of human resources, attitudes of contempt of the people, fixing of unattainable targets, renewal of the phenomenon of the "small heads" in much of organizations.

However these managerial dysfunctions represent an enormous wasting of the talents, energies and competences of the men working within the company or the organization of which well few leaders are conscious.

Not taken into account of the ethical aspects of human management will have a cost increasing for the organizations and early or late will reach them in their competitiveness and their performances. It acts of a *kind of blideness* that much of leaders and managers did not

include/understand yet (Descolonages et Saincy, 2004).

The trap of one this *managerial myopia* evacuating the ethical aspects of human management in the name of a financial effectiveness in the short run will be closed again soon on the followers of these cynical and brutal modes of management.

It is thus advisable to make change these modes known as "perverse" of this single managerial thought exit of a vision traditional of the management which results in a disastrous impact of unethical managerial behaviors (Bernhard 1996)

Admittedly it is about a true challenge and of an extremely delicate subject because he blames directly the attitudes and current behaviors of very many hierarchical persons in charge within the organization, whatever their nature But if we observes the perverse dysfunctions and effects which result from unethical managerial practices and their negative impact including in the financial scheme on the performances from the organization, ,we leaves oneself by a reality which these unethical behaviors indeed results in "*hidden costs*" (Saval 1995)Even if it is sometimes difficult to evaluate them with precision. It can be sometimes considerable as when ' ' it will lead to the loss of customers or the fall of the productivity of a team or a manufacturing unit

### **Ethical management rediscovers the man like the true value.**

The wild form of capitalism, or the inversion of the ethical order, proceeds of an ideology materialist which regards the man as a means, in other words, a thing The man is not a machine, it would not know to him to be imposed a rate/rhythm of work

calculated in terms of resistance. But work not being the goal of the existence, the company should not confiscate with the man the time of his life. Ethical management rediscovers fortunately the man like the true value; the man as a worker, but also as a customer, consumer, a citizen

The hour is with the communication and either with the dictatorships, the transparency and either with the secrecies which cover lewdnesses, with the dialogue, not with the decisions prepared by talks.

Today we are asking the managers to be also worried by the results (and processes that point to reach) and the people without whom these results would never be reached. This vision is affirmed by a study undertaken by LRN to the USA which was shown that the capacity of a company to maintain a culture of company based on values morals "ethical corporate culture" is so significant for the attraction of competences and the maintenance of the productivity of the employees. According to this study 14% of the questioned employees declared that it is significant for them that their companies are ethical (Bendiabdellah, Bouhanna 2007).

### **Discussion:**

The objective of our study consists in apprehending the role which can generate the managerial ethics in the realization of the performance in other words trying to test that these unethical behaviors is translated by hidden costs in other way it s kind of blindness that affect performance.

To check our assumptions we chose a survey, we structured it according to following axes:

-Personal information's (age, sex, instruction's level, seniority, hierarchical level, activity sector)

-Evaluation of working conditions and wellbeing of employees within their companies.

-The judgment employees toward equity and organizational justice within their companies and the influence of this judgment on their engagements and their performances.

## 1. Description of the sample

It is an empirical study on employees of 10 companies in the region of Oran, Mascara (Algeria), in different characteristics, which can describe them as follows:

More than 2/3 of the questioned are men with 70.5 %, against 29.5% for the women. More than 2/3 of questioned have a university level, therefore they will not have difficulties of comprehension and response to the survey. According to the hierarchical level, the representation is not homogeneous, with more than 74 % east constitutes by the , but it is representative. The senior executive occupies the second place with 15.4 % and finally the executants with 10.3 %.The decomposition of the sample is made apparaitre a close percentage between those which work in the public sector and the official institutions, against 26.9 % in the private sector.

## 2. Interpretation of the results

### 2.1.analyse of frequencies :

30.8 % of the questioned employees declared that they do not feel at ease in their works, and they want to change company. This percentage is to solicit by 27 % of the employees judge the working conditions like unsatisfactory, and 29.5 % which feel that their employment is not stable.

35.5 % of employees said that their companies do not take any importance with their wellbeing, which is really a very significant sign in the judgment of the ethical quality of the management of the men in the company.

Even it also can be seen by the remarkable percentage (47.4 %) of employees which says that their companies do not respect their dignity, which is also such a relevant sign of unethical quality of management in these companies.

In response for the item (an ethical attitude of my persons in charge offers a feeling of confidence to me, to stop on the relation

between the ethics of the managers and the confidence of the subordinates.) and the item (a feeling of confidence justifies me to work more) and with the combination of these two responses we conclude that: 90 % of the sample solicit the first question, that reflect the importance which makes the employee with the ethical quality of management in his company , to found a mutual confidence, which will be reflected on their motivation. Moreover, 93.3 % of employees declared that the feeling of confidence is of primary importance so that they are justified to work more.

In their response to the question on discrimination: The difference between those which answered of agreement and not in agreement is remarkable (32 to tell 5) what means that large section of the employees undergoes a discrimination in their companies according to various criteria, and if we compares those which are against and those which are for we notes equality what affirms the width of this phenomenon in our Algerian companies (50%,50 %).

What about harassment?

Moral harassing seems to occupy a significant place in the managerial attitudes of the persons in charge for the companies. Approximately 30 % of the questioned employees declared that they feel victims of moral harassing within their companies, even if they has there of other which want to keep silence. That shows us the significant weight of this behavior not-ethics in modes of management of our companies. It is a serious problem which appears in our companies, it is more significant in the public companies and administration official that in the private sector.

And Sexual harassment?

30 % of the questioned women declared who are victim of a sexual harassment in their companies, even if y has others which do not want not declared these goings beyond. This percentage thus reflects the width of this phenomenon in our

companies. It is about a hidden phenomenon which appears in the slides of the companies, although the majority of the women victims want to keep silence. The sexual harassment remains one of the subjects taboo in the management of this organizations

### 3. Analyze of correlations

Being given that the results are qualitative, the tables of correlation of Pearson do not seem to have a great significance in order to test the quality of relation between the variables. For that the recourse to the test of the khi-square seems to us most suitable and more answered for this case of study.

The first test that we will make between the judgments of employees on equity in their companies and the influence of these judgments on their commitment and performance with work:

by the recourse to the switchboard of the khi-square according to the law of K Pearson: the calculated khi-square (40.872) is largely higher than theoretical khi-square with the threshold of 0.1 (13.277), therefore we accepts the H1 assumption of the existence of a relation of causality between the judgment of employees on equity in their companies and the influence of this judgments on their commitment and performance at work.

That shows us that behavior of the managers condition that of the employees. For this reason, the managers are invited to call into question their modes of management to increase the performance of the company

We had revealed that 90 % of the employees consider that an ethical attitude their persons in charge offer a feeling of confidence. That encourages us to test if this confidence due to ethics influences it the commitment of the employees?.

	Item 34	Item 35
Khi-deux <sup>a,b</sup>	81,872	53,590
ddl	4	5
Signification asymptotique	,000	,000

a. 0 cellules (,0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 15,6.

b. 0 cellules (,0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 19,5.

#### khi-square test

The calculated khi-square (81.872) is largely higher than khi-square which appears in the switchboard with the thresholds of confidence of 10% and 5 % (7,779, 9.488). That leads us to reject the H0 assumption of inexistence of relation of causality.

It is thus concluded that ethics influences the motivation of the employees positively.

It is more significant for the managers to adopt ethical behaviors in order to have more influence on the motivation as of their subordinates. This behavior insofar as it generates confidence, can have the effect on the organizational performance

Assaad el A, Sylvie .G 'Jean-pierre .N "comportement organisationnel, justice organisationnelle et enjeux de carrière et épuisement professionnel "Edition De Boeck, Paris '2006 'p .266

Bendiabdellah "gouvernance d'entreprise 'éthique des affaires, responsabilité sociale de l'entreprise " international symposium on corporate governance, business ethics, corporate social responsibility, Tlemcen, December 2007

Bendiabdellah, Bouhanna " l'éthique de la gouvernance " international symposium on

corporate governance, business ethics, corporate social responsibility, Tlemcen, December 2007

Bernhard Schwab A Note on Ethics and Strategy: Do Good Ethics Always Make for Good Business Strategic Management Journal, Vol. 17, No. 6 (Jun., 1996), pp. 499-500

Brunstein et alii  
L'homme à l'échine pliée. Réflexions sur le stress. Editions desclée de Brouwer

Davis, J. H., F. D. Schoorman and L. Donaldson: 1997, 'Toward a Stewardship Theory of Management', *Academy of Management Review* 22(1), 20-48

Dyévre. P Leger. D "Médecine de travail: approche de la santé au travail "Edition Masson, Paris, 2003, P 32

Fiorente .A " Discrimination au travail, des lueurs d'espoir et des points noirs " Revue "travail" numéro 47juin 2003,

Jeanne Mager. S "Encyclopédie de sécurité et de santé au travail "volume 02, Edition Bureau international du travail;2000

Marie-France H. "malaise dans le travail harcèlement morale démêler le vrai du faux " Edition Syros, Paris, 2001,

Niedl, K. (1996). Mobbing and Well-Being: Economic and Personnel Development Implications. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5[2],239-249

Patrick .L ."Le stress au travail "Edition Odile Jacob, Paris 4Septembre 42001p101

Savall et Zardet Maîtriser les coûts et les performances cachés. Economica 1995