

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA



Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences de Gestion

Mémoire

En vue de l'obtention du diplôme de

Master en Sciences de Gestion

Option : Management des Ressources Humaines

L'INTITULE DU MEMOIRE

***Le rôle de la rémunération globale dans l'engagement
et la rétention des talents***

Organisme d'accueil

Cevital – Bejaia -

Préparé par :

✚ KAIBA Talsa
✚ MEDJOUDJ Cylia

Dirigé par :

✚ Mme. MOUSSAOUI K

Date de soutenance : 08/ 06 /2026

De 10h 20 ----- →10h 50
Selle 06 / Bloc 04

Jury :

Président : **Mr HAMMICHE. Azeddine**

Examineur : **Mme ZOUAOU Nabila**

Rapporteur :

Année Universitaire : 2025-2026

Remerciements

Nous tenons avant tout à exprimer notre profonde gratitude envers Dieu, qui nous a accordé la santé et la volonté nécessaire pour mener à bien ce travail.

*Nos remerciements les plus sincères s'adressent à **Mme Moussaoui. K**, notre encadrante, pour son accompagnement précieux, ses critiques constructives, ses explications éclairantes et ses judicieuses suggestions.*

Nous lui sommes particulièrement reconnaissants pour la qualité de son orientation tout au long de ce mémoire ainsi que pour le soin apporté à sa réalisation.

*Nous tenons également à remercier chaleureusement l'entreprise **CEVITAL** pour nous avoir ouvert ses portes durant notre stage.*

Nous exprimons également notre reconnaissance infinie à nos parents pour leurs efforts constants et leur soutien indéfectible tout au long de notre parcours.

Nous remercions chaleureusement les membres du jury qui nous font l'honneur d'évaluer notre travail.

À toutes les personnes qui, de près ou de loin, ont contribué à notre formation et à la réalisation de ce travail.



K.Talsa & M.Cylia -

Dédicaces

*Je tiens à dédier ce travail à mes parents qui ont éclairé mon chemin,
Qui m'ont toujours encouragé et soutenu tout au long de mes études.*

A mes frères

A toute ma famille proche et lointaine

À mes amis sans exception

*A mon chère Massi qui est toujours à mes côtés durant la réalisation de
ce travail.*



- K.Talsa -

Nous dédions ce mémoire aux personnes qui nous sont les plus chères :

*À la mémoire de mon père, d'ont l'amour, les valeurs et les
enseignements continuent de me guider chaque jour. Ma réussite est la
plus belle preuve de gratitude que je puisse lui offrir.*

*À ma très chère mère, cet être d'une noblesse infinie, qui a sacrifié tant
d'années de sa vie avec amour et dévouement.*

À mes frères, pour leur présence et leur appui.

*À tous les membres de nos familles et à tous les camarades de ma section,
avec qui j'ai partagé cette belle aventure universitaire.*



- M.Cylia -

Sommaire

Sommaire

Introduction Générale	1
------------------------------------	----------

Chapitre I

La rémunération globale, l'engagement organisationnel et la rétention des talents : cadre théorique et conceptuel

Introduction.....	4
Section 01 : La rémunération globale	4
Section 02 : L'engagement organisationnel (modèle d'Allen & Meyer, 1990-1997)	6
Section 03 : La rétention des talents et le turnover.....	8
Section 04 : Synthèse : Articulation entre la rémunération globale, l'engagement organisationnel, la rétention des talents	10
Conclusion.....	11

Chapitre II

La rémunération globale à l'épreuve du terrain : Impact sur l'engagement et la rétention des talents

Introduction.....	13
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil	13
Section 02: Méthodologie de recherche	17
Conclusion	45
Conclusion Générale.....	47
Références bibliographiques	49
Annexes.....	51
Tables des matières.....	58

Liste d'abréviation

Liste d'abréviation

CEVITAL : Conglomérat familial algérien de l'industrie agro-alimentaire, la grande distribution, l'industrie et les services

CS : Chef de service

DG : Direction générale

DRH : Directeur des ressources humaines

GRH : Gestion des ressources humaines

MO : Manager opérationnel

RG : Rémunération globale

RH : Ressource humaine

RRH : Responsable des ressources humaines

TR : Total Rewards (Rémunération globale)

Liste des tableaux et figures

Liste des tableaux

Tableau 1: Profil des Répondants.....	20
Tableau 2: Cadrage Stratégique : Définition et Identification des Talents.....	21
Tableau 3: La Rémunération Globale.....	22
Tableau 4: Analyse de l'Engagement (Modèle Allen & Meyer)	23
Tableau 5: Rétention et Fidélisation.....	24
Tableau 6: Vision Stratégique	24
Tableau 7: Description des enquêtes selon le sexe, leur âge, et leur ancienneté dans l'entreprise Cevital.....	31
Tableau 8: Représentation des enquêtes selon leur niveau d'études le plus élevé	32
Tableau 9: Répartition des collaborateurs selon leur degré de satisfaction sur leur salaire	32
Tableau 10: Répartition des collaborateurs selon leur degré de satisfaction des avantages sociaux de l'entreprise	33
Tableau 11: La contribution de la rémunération globale sur la motivation au travail.....	34
Tableau 12: La répartition des éléments non financiers d'après les employés.....	35
Tableau 13: Appréciation du degré d'attachement et d'engagement des employés envers l'entreprise	36
Tableau 14: Analyse de la stabilité des salariés et de leur intention de départ.....	38
Tableau 15: Evaluation des facteurs contribuant à la fidélisation des compétences clés...	39
Tableau 16: Etude du niveau de traitement des talents au sein de l'entreprise Cevital par rapport aux concurrentes.....	39
Tableau 17: Analyse de la suffisance des programmes de formation et de mobilité interne au sein de l'entreprise	40

Liste des figures

Figure 1 : Lien entre la rémunération globale, l'engagement organisationnel et la rétention des talents.....	10
Figure 2 : L'organigramme de la direction des RH.....	14

Introduction Générale

Introduction Générale

En Algérie, la fonction ressources humaines (RH) a connu une évolution marquée depuis l'indépendance. Initialement administrative et fortement influencée par le modèle socialiste des années 1960-1980 (gestion du personnel, administration des salaires et des avantages sociaux collectifs), elle s'est progressivement orientée vers une approche stratégique à partir des années 1990, avec les réformes économiques, la libéralisation et l'émergence du secteur privé. Dans les grands groupes industriels, la GRH est devenue un levier de compétitivité face à la guerre des talents, à la mondialisation à la nécessité de retenir des compétences critiques dans un marché travail marqué par une forte mobilité des jeunes diplômés et une concurrence internationale croissante. La gestion des talents revêt une importance stratégique majeure dans ces entreprises, car elle conditionne la performance, l'innovation et la pérennité face aux défis de la diversification économique et de l'exportation.

Dans un environnement économique caractérisée par la mondialisation, la concurrence accrue et l'évolution constante des attentes des salariés, les entreprises accordent une importance croissante à la gestion stratégique de leurs ressources humaines. Le capital humain est désormais considéré comme un facteur essentiel de performance et de pérennité, ce qui pousse les organisations à mettre en place des politiques capables d'attirer, de motiver et de fidéliser les compétences clés.

Face à cette réalité, la rémunération globale, l'engagement organisationnel et la rétention des talents sont trois concepts étroitement liés en gestion des ressources humaines. La rémunération globale ne se limite pas au salaire de base, elle comprend aussi les primes, les avantages sociaux, la reconnaissance et les opportunités de carrière. Lorsqu'elle est juste et attractive, elle augmente la satisfaction des salariés. Elle renforce également leur motivation au travail, cette motivation favorise l'engagement organisationnel.

L'engagement organisationnel représente l'attachement du salarié envers son entreprise, un salarié engagé participe activement à la réalisation des objectifs de l'organisation. Il développe aussi un sentiment d'appartenance plus fort, cela réduit son intention de quitter l'entreprise. Ainsi, l'engagement organisationnel contribue à la fidélisation des employés.

La rétention des talents consiste à garder les salariés compétents et performants, elle permet de réduire le turnover et la perte de compétences clés.

Dans ce contexte, notre étude s'intéresse à le rôle de la rémunération globale dans l'engagement et la rétention des talents, on s'est rapprochés à l'entreprise CEVITAL, l'un des plus grands groupes privés en Algérie. L'objectif est d'analyser la rémunération globale au sein de CEVITAL, de voir le niveau d'engagement des talents et proposer des recommandations, il s'agit de comprendre dans quelle mesure une politique de rémunération intégrant des avantages

Introduction Générale

financiers et non financiers peut renforcer l'attachement des salariés à l'entreprise et contribuer à leur fidélisation.

Pour mener à bien cette étude nous allons essayer de répondre à la problématique suivante :

Comment la politique de rémunération globale de CEVITAL influence-t-elle

l'engagement et contribue-t-elle à la rétention des talents ?

L'objectif de notre travail portera sur l'analyse de la rémunération globale, l'engagement organisationnel et la rétention des talents au sein de l'entreprise CEVITAL, ceci nous amène à rechercher les réponses aux questions complémentaires suivantes:

- Dans quelle mesure la rémunération globale influence-t-elle l'engagement des talents?
- Comment retenir les talents à haut potentiel dans un environnement concurrentiel?

Pour appréhender notre étude et répondre effectivement à nos questions de recherche nous avons formulé les hypothèses suivantes:

H1: Une rémunération globale compétitive à un impact positif sur la rétention des talents.

H2: L'amélioration des composantes de la rémunération intangible renforce l'engagement des talents.

Pour pouvoir répondre à notre problématique, confirmer ou infirmer ces hypothèses nous avons utilisé, en premier lieu, une recherche documentaire, basé sur l'exploitation de divers ouvrages, rapports, consultation des sites internet. En second lieu, nous avons effectué une approche mixte par un questionnaire avec des talents et un guide d'entretien avec des responsable sur le terrain, pour cela, nous avons choisi l'entreprise CEVITAL qui nous semble un terrain favorable pour effectuer notre étude.

Dans le but de mener à bien notre recherche et en fonction des données disponibles, nous avons structurés notre mémoire par deux chapitres.

Le premier chapitre est consacré au cadre théorique et conceptuel de l'étude. Il présente les notions fondamentales liées à la rémunération globale, à l'engagement organisationnel selon le modèle d'Allen et Meyer ainsi qu'à la rétention des talents, tout en mettant en évidence les relations existantes entre ces différents concepts.

Le deuxième porte sur l'étude empirique réalisée au sein de l'entreprise CEVITAL. Il présente tout d'abord l'organisme d'accueil et la méthodologie de recherche adoptée, puis analyse et interprète les résultats obtenus à travers les entretiens et le questionnaire afin d'évaluer le rôle de la rémunération globale dans l'engagement organisationnel et la rétention des talents.

Chapitre I

La rémunération globale, l'engagement organisationnel et la rétention des talents : cadre théorique et conceptuel

Introduction

Dans un environnement économique de plus en plus compétitif, les organisations accordent une importance stratégique à la gestion de leurs ressources humaines (GRH). La rémunération globale, qui englobe à la fois les aspects financiers et non financiers, constitue un levier essentiel pour motiver les employés et renforcer leur implication. En effet, une politique de rémunération bien conçue favorise l'engagement organisationnel en répondant aux attentes des salariés, tout en contribuant à leur satisfaction et à leur fidélisation. Ainsi, elle joue un rôle déterminant dans la rétention des talents, enjeu majeur pour assurer la performance et la pérennité de l'entreprise.

Dans ce chapitre, le thème de la rémunération globale en relation avec l'engagement organisationnel et la rétention des talents est divisé en quatre sections : la première section traite la rémunération globale, la deuxième traitera à son tour l'engagement organisationnel et la troisième fera l'objet de la rétention des talents et du turnover, pour finir dans un dernier temps par une synthèse globale.

Section 01 : La rémunération globale

Nous allons aborder dans ce présent point la définition de la rémunération globale ainsi que les principales composantes sur lesquels elle se base

1.1. Concept de la rémunération globale (RG)

Les politiques de gestion des ressources humaines ont connu ces dernières années une évolution importante. Le salaire mensuel n'est plus le seul facteur essentiel d'attraction et de motivation des salariés. Une approche plus large est apparue, appelée rémunération globale ou Total Rewards (TR). Ce concept désigne « l'ensemble des avantages financiers et non financiers accordés par l'entreprise au salarié en contrepartie de sa contribution à la réalisation des objectifs organisationnels » (Worldatwork, 2015, p.3).

La rémunération globale comprend généralement cinq composantes principales:

- **Salaire fixe** : il représente le composant principal de la rémunération globale, versé régulièrement au salarié.
- **Salaire variable** : est une rémunération complémentaire au salaire fixe, fluctuant selon des critères de performance individuels ou collectifs (objectifs, primes, commissions). Outil de motivation, il aligne les efforts du salarié sur les résultats de l'entreprise.

Chapitre I : La rémunération globale, l'engagement organisationnel et la rétention des talents : cadre théorique et conceptuel

- **Avantages sociaux** : ils comprennent les régimes privés et publics de retraite et d'assurances qui visent à protéger les employés contre divers aléas de la vie, comme la maladie, l'invalidité.
- **Reconnaissance non financière** : désigne les gestes, attentions et avantages non monétaires visant à valoriser les employés, améliorer leur bien-être et renforcer leur engagement.
- **Opportunités de carrières** : correspond aux perspectives d'évolution professionnelle offertes aux salariés, telles que les promotions, la formation et la mobilité interne. Elle représente un avantage non monétaire qui soutient le développement des compétences et l'avancement professionnel.

1.2. Évolution du concept de la rémunération globale

Autrefois, les entreprises se concentraient essentiellement sur le salaire monétaire comme principal moyen d'attirer et de fidéliser des talents. Cependant, évolution du marché du travail, l'intensification de la concurrence et l'émergence de nouvelles générations de travailleurs ont conduit les organisations à comprendre que les salariés cherchent également: un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, des opportunités de développement, un climat de travail favorable. Par exemple la génération Y. Elle accorde de l'importance à l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, aux opportunités d'évolution et à la reconnaissance au travail, et la génération Z, elle recherche d'avantage la flexibilité, un environnement de travail moderne, le sens de travail et les possibilités de développement rapide.

Par conséquent, le concept de remuneration globale a évolué d'un simple salaire vers un système intégré visant à : attirer les meilleurs talents, améliorer la satisfaction au travail, renforcer l'engagement organisationnel, réduire le turnover et améliorer l'image de l'entreprise sur le marché de l'emploi.

1.3. Les modèles de référence de la rémunération globale

1.3.1. Le modèle worldatwork (5 piliers)

Selon le modèle WorldatWork, la rémunération globale repose sur cinq piliers complémentaires: la rémunération directe (salaire fixe et variable), les avantages sociaux, l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle, la reconnaissance de la performance ainsi que les opportunités de développement et d'évolution de carrière. L'ensemble de ces éléments forme un système cohérent visant à attirer, motiver et fidéliser

Chapitre I : La rémunération globale, l'engagement organisationnel et la rétention des talents : cadre théorique et conceptuel

les talents. Ce modèle vise à concilier les besoins de l'entreprise et les attentes des salariés (Worldwork, sans citation explicite, mais le concept est standardisé par worldwork, p.1)

1.3.2. Le modèle de Milkovich & Newman

Ce modèle met l'accent sur les choix stratégiques de la rémunération (objectifs, politiques, techniques). « Il distingue les composantes internes (équité interne, structure des emplois) et externes (équité externe, positionnement marché) et insiste sur l'alignement de la rémunération avec la stratégie globale de l'entreprise ». (Milkovich et Newman, sans année mais la référence classique est 2005, p3). Selon ce modèle, la perception de justice salariale influence directement la motivation et la fidélisation des employés.

1.4. Relation entre la rémunération globale et la stratégie de l'entreprise

La rémunération globale est étroitement liée à la stratégie d'entreprise et à la gestion des talents : elle devient un outil de différenciation concurrentielle, d'attraction des hauts potentiels et de fidélisation des compétences stratégiques. Dans un contexte industriel algérien en mutation, elle permet d'aligner les intérêts individuels et organisationnels tout en favorisant la performance durable.

Section 02 : L'engagement organisationnel (modèle d'Allen & Meyer, 1990-1997)

Dans un contexte concurrentiel, l'engagement organisationnel représente un levier stratégique pour assurer la stabilité et la réussite de l'organisation. Ici nous allons voir définition et distinction des trois dimensions de l'engagement, les facteurs et conséquences à la fin application au contexte des talents.

2.1. Définition et distinction des trois dimensions

L'engagement organisationnel est défini comme « l'attachement psychologique de l'individu envers son organisation ». Il désigne le lien psychologique qui unit le salarié à son organisation, ainsi que son degré d'attachement, d'identification et d'implication envers celle-ci.

Selon **Meyer & Allen (1991)**, « l'engagement organisationnel reflète la volonté de l'employé de rester membre de l'organisation et de contribuer activement à la réalisation de ses objectifs » (Meyer et Allen, 1991, p.3). Un salarié engagé développe un sentiment d'appartenance fort, manifeste une attitude positive envers son travail et fournit souvent des efforts supplémentaires au-delà des exigences minimales.

Chapitre I : La rémunération globale, l'engagement organisationnel et la rétention des talents : cadre théorique et conceptuel

Le modèle à trois composantes (Three-Component Model- TCM) distingue trois dimensions indépendantes mais complémentaires : (Allen & Meyer, 1990-1997, p.3)

□ **Engagement affectif** : attachement émotionnel, identification et implication dans l'organisation (je reste parce que je le veux). Il repose sur le désir et le sentiment d'appartenance.

Ce type d'engagement est considéré comme la forme la plus positive, car il favorise la motivation intrinsèque, la créativité et la performance durable.

□ **Engagement de continuité** : perception des coûts associés au départs (je reste parce que je dois). Il est calculé et lié aux investissements (ancienneté, avantages spécifiques, alternatives perçues comme moins attractives). Cette forme d'engagement est davantage rationnelle qu'émotionnelle.

□ **Engagement normatif** : sentiment d'obligation morale ou de devoir (je reste parce que je dois). Il découle de normes internalisées, de loyauté ou de pressions sociales. Cette dimension repose sur des valeurs éthiques et sociales.

2.2. Facteurs antécédents et conséquences de l'engagement organisationnel (performance, rétention, turnover)

2.2.1. Les facteurs antécédents

Lorsqu'une entreprise agit positivement sur ces facteurs, elle augmente considérablement le niveau d'engagement de ses employés.

Les facteurs individuels : l'âge et l'ancienneté, les valeurs personnelles, le niveau de satisfaction au travail.

□ **Les facteurs organisationnels** : le style de management, la justice organisationnelle, la communication interne, le climat social, les opportunités de carrière, la reconnaissance du travail accompli, la rémunération équitable.

□ **Les facteurs liés au poste de travail** : l'autonomie, la variété des tâches, la responsabilité, les conditions de travail.

2.2.2. Les conséquences

Performance individuelle et organisationnelle accrue, réduction du turnover (intention de départ), absentéisme moindre et citoyenneté organisationnelle (comportements discrétionnaires positifs).

2.3. Application au contexte des talents

Dans le contexte des talents, l'engagement affectif est le plus puissant levier de rétention des hauts potentiels, l'engagement de continuité peut maintenir la stabilité mais risque de générer du « présentisme » (Le présentisme correspond à une présence physique du salarié au travail sans véritable implication ni motivation, souvent liée à un attachement affectif envers l'organisation) (influence surtout les générations X, Y et Z), sans motivation réelle.

Dans un environnement concurrentiel, les entreprises cherchent à retenir les talents à fort potentiel. Or, ces profils qualifiés ne se contentent pas d'un salaire attractif, ils recherchent également : une mission valorisante, un management participatif, une culture organisationnelle forte, de la reconnaissance.

Ainsi, développer l'engagement organisationnel devient une nécessité stratégique pour fidéliser les talents clés.

Dans le cas de CEVITAL, où les compétences techniques et managériales sont essentielles, renforcer l'engagement représente un levier majeur de stabilité et de performance durable.

Section 03 : La rétention des talents et le turnover

La rétention des talents est devenue importante pour les entreprises qui veulent garder leurs employés compétents. Un turnover est le rapport entre le nombre de salariés qui quittent l'entreprise et ceux qui sont remplacés sur une période donnée, un turnover élevé peut causer des pertes de compétences et des coûts supplémentaires.

Nous allons présenter dans cette section les concepts de talent et de talent stratégique, les modèles explicatifs du turnover et enfin le rôle de la rémunération globale comme étant un levier de rétention.

3.1. Concept de talent

Le talent désigne les collaborateurs à haut potentiel dont les compétences sont rares et stratégiques pour l'organisation. Le concept de talent ne se limite pas uniquement aux cadres supérieurs ou aux dirigeants. Il englobe toute personne disposant d'un savoir-faire spécifique, d'un potentiel élevé ou d'une capacité à créer de la valeur pour l'organisation.

Retenir les talents est essentiel, car leur départ peut engendrer plusieurs conséquences négatives : perte de compétences clés, diminution de la productivité,

affaiblissement de la compétitivité. Ainsi la rétention des talents représente aujourd'hui une priorité stratégique pour les directions des ressources humaines (DRH).

Talent stratégique : renvoie aux individus dont la contribution impacte directement la performance durable et l'avantage concurrentiel de l'entreprise (ex : ingénieurs, managers clés dans l'industrie).

3.2. Modèles explicatifs du turnover

Le turnover (départ volontaire) est un phénomène coûteux (coûts de recrutement, formation, perte de savoir). Trois modèles explicatifs majeurs :

3.2.1. Modèle de Mobley (1977)

Processus décisionnel en étapes (insatisfaction → pensées de départ → évaluation des alternatives → intention de quitter → départ effectif). Il met l'accent sur les liens intermédiaires entre satisfaction et comportement de départ. (Mobley, 1977, p.6)

3.2.2. Théories des deux facteurs d'Herzberg

Les facteurs d'hygiène (salaire, condition de travail, politique d'entreprise, sécurité, relations hiérarchiques) préviennent l'insatisfaction mais ne motivent pas, leur absence provoque l'insatisfaction chez les salariés, ce qui augmente leur intention de quitter l'entreprise et favorise ainsi le turnover. (Herzberg, sans année l'ouvrage de référence est 1959, l'article célèbre est 1968, p6)

Les facteurs motivateurs (reconnaissance, responsabilité, évolution, accomplissement) génèrent satisfaction et engagement, leur présence génère la motivation. Un déficit d'hygiène augmente le turnover, un excès de motivateurs renforce la rétention.

3.2.3. Théorie de l'équité d'Adams

« Les salariés comparent leur ratio « contributions/rémunérations » à celui des autres. Une iniquité perçue (sous-rémunérations) provoque tension et comportements correctifs (réduction d'efforts, départ » (Adam, sans année, la source originale est 1965, p.6). Cette théorie souligne l'importance de la justice salariale et organisationnelle.

3.3. Rôle de la rémunération globale comme levier de rétention

La rémunération globale constitue l'un des outils les plus efficaces pour réduire le turnover et fidéliser les talents. Agit ainsi sur deux dimensions complémentaires de la fidélisation :

Chapitre I : La rémunération globale, l'engagement organisationnel et la rétention des talents : cadre théorique et conceptuel

- D'une part, la composante **Monétaire** : réponds aux salaires compétitifs et variable renforce l'engagement de continuité et réduit le turnover économique.
- D'autre part, la composante **Non monétaire** : nourrit leur reconnaissance, développement de carrière et équilibre vie pro/perso agissent sur l'engagement affectif et normatif, créant une rétention « qualitative » des talents

Ensemble, ces deux leviers permettent de réduire durablement le turnover et de retenir les talents.

Section 04 : Synthèse : Articulation entre la rémunération globale, l'engagement organisationnel, la rétention des talents

Figure 1 : Lien entre la rémunération globale, l'engagement organisationnel et la rétention des talents



Source : Établi par nous-mêmes

Le schéma conceptuel montre que la rémunération globale représente la variable explicative principale de cette recherche. Elle agit directement sur l'engagement organisationnel, qui joue un rôle de variable intermédiaire.

Ensuite, l'engagement organisationnel influence positivement la rétention des talents, traduite par la fidélisation du talents stratégique et la réduction du turnover.

En d'autres termes : Une meilleur rémunération globale □un engagement plus fort□une meilleure rétention des talents.

La rémunération globale agit comme un système intégré qui influence les trois dimensions de l'engagement (Allen & Meyer), lesquelles modèrent le turnover (Mobley, Herzberg, Adams) et renforcent la rétention des talents.

Conclusion

Ce premier chapitre a permis de présenter le cadre théorique de la recherche en mettant en évidence les notions essentielles liées à la rémunération globale, à l'engagement organisationnel ainsi qu'à la rétention des talents. Il ressort que « la rémunération globale ne se limite pas au salaire, mais englobe également les avantages sociaux, la reconnaissance et les opportunités de développement professionnel » (Armstrong, 2020, p.25). L'analyse a également montré que l'engagement organisationnel constitue un facteur déterminant dans l'engagement et la fidélisation des salariés.

Enfin, la rétention des talents apparaît comme un enjeu stratégique pour les organisations modernes. Ainsi, la rémunération globale représente un levier essentiel permettant de renforcer l'engagement organisationnel et de réduire le turnover.

Ce cadre théorique servira de base pour l'étude pratique consacrée au cas de CEVITAL dans le chapitre suivant.

Chapitre II

La rémunération globale à l'épreuve du terrain : Impact sur l'engagement et la rétention des talents

Introduction

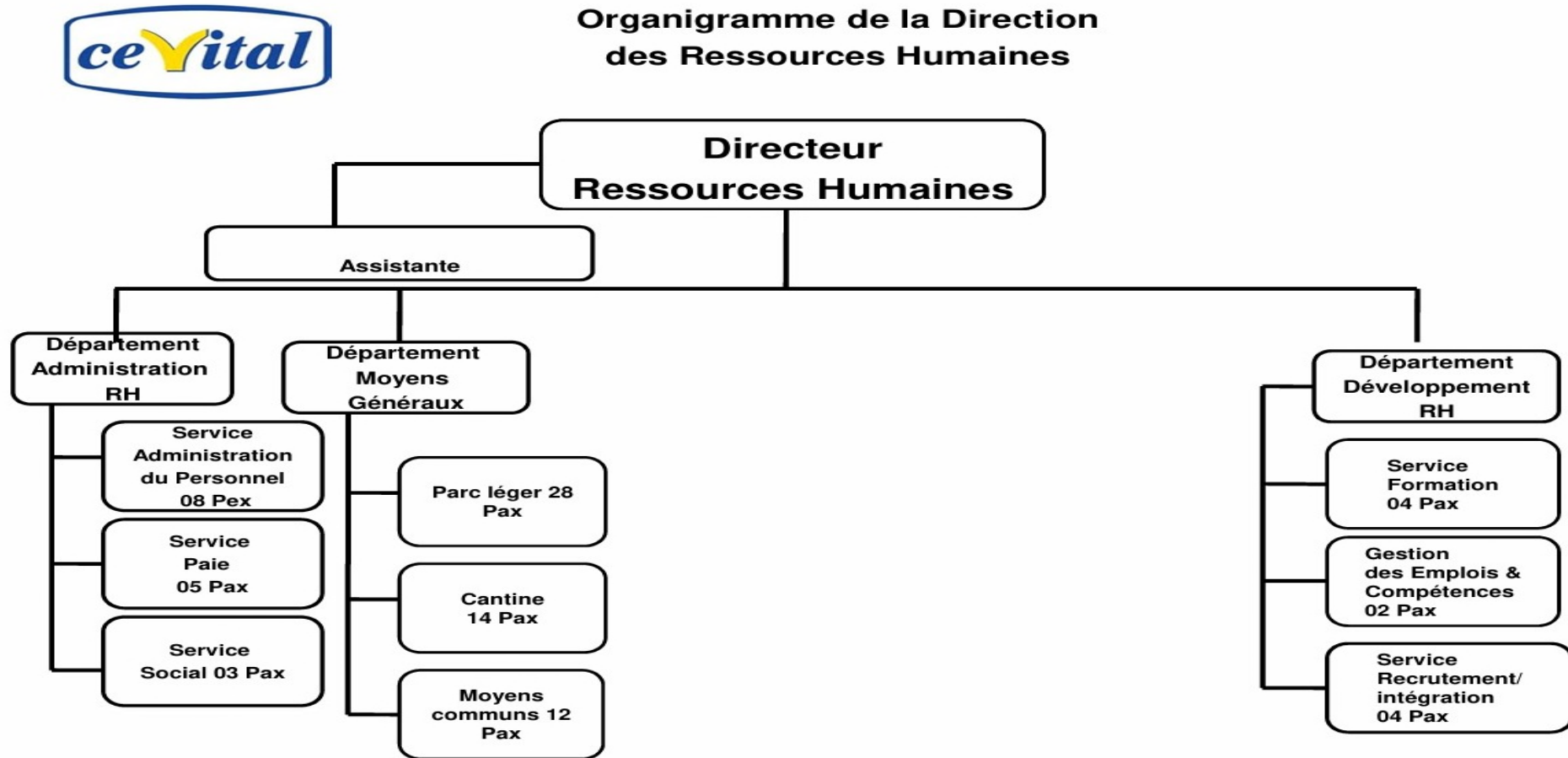
Après avoir présenté le cadre théorique conceptuel à la rémunération globale, à l'engagement organisationnel et à la rétention des talents, ce deuxième chapitre est consacré à l'étude pratique du cas de l'entreprise CEVITAL.

L'objectif est d'analyser comment la politique de rémunération globale appliquée par l'entreprise influence l'engagement des talents et leur fidélisation. Ce chapitre présente la méthodologie adoptée, les principaux résultats obtenus ainsi que les recommandations proposées.

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil

Dans cette section, nous allons présenter l'entreprise Cevital où nous avons effectué notre stage.

Figure 2 : L'organigramme de la direction des RH



Source : documents interne a l'entreprise

1.1. Terrain d'étude : Présentation de l'entreprise CEVITAL

CEVITAL c'est un ensemble industriel intégré, concentré en première partie dans le secteur de l'agroalimentaire: raffinage d'huile et de sucre, produits dérivés, négoce de céréales, distribution de produits destinés à l'alimentation humaine et animale. L'ensemble industriel a connu une croissance importante et a consolidé sa position de leader dans le domaine agroalimentaire et entend poursuivre sa croissance et exploiter les synergies en poussant l'intégration des activités agroalimentaires et en développant des activités dans le secteur à fort potentiel de croissance du verre plat.

1.1.1. La création de CEVITAL

Cevital est parmi les entreprises algériennes qui ont vu le jour dès l'entrée de notre pays en économie de marché, elle a été créée par des fonds privés en 1998. Son complexe de production se situe dans le port de Bejaia et s'étend sur une superficie de 4500m. Cevital contribue largement au développement de l'industrie agroalimentaire nationale, elle vise à satisfaire le marché national et exporter le surplus, en offrant une large gamme de produits de qualité.

1.1.2. Activités et missions

Lancé en Mai 1998, le complexe Cevital a débuté son activité par le conditionnement en décembre 1998. En février 1999, les travaux du génie civil de la raffinerie ont débuté, cette dernière est devenue fonctionnelle Août 1999.

L'ensemble des activités de Cevital est concentré sur la production des huiles végétales et de margarine et se présente comme suit :

- ☐ Raffinage d'huile.
- ☐ Conditionnement d'huile.
- ☐ Production de margarine.
- ☐ Fabrication d'emballage en P.E.T.
- ☐ Raffinerie de sucre en cours de réalisation.
- ☐ Stockage céréales en cours de réalisation.
- ☐ Minoterie en cours d'étude.
- ☐ Savonnerie en cours d'étude

Les huiles de CEVITAL disponibles sur le marché sont :

- ☐ FLEURIAL : 100% tournesol commercialisée depuis août 1999.
- ☐ SOYA : 100% soya commercialisée depuis septembre 1999.
- ☐ CANOLA : 100% colza commercialisée depuis fin septembre 1999.

Après avoir présenté l'organisme d'accueil et présenter ses différentes missions ainsi que ses activités, nous allons présenter le département des ressources humaines car c'est dans cette direction que nous avons effectué notre stage.

1.1.3. La direction des ressources humaines de Cevital

Ce service, définit et propose à la direction générale (DG) les principes de Gestion ressources humaines en support avec les objectifs du business et en ligne avec la politique RH groupe. Et il assure un support administratif de qualité à l'ensemble du personnel de Cevital Food. Et aussi il pilote les activités du social. Il assiste la direction générale ainsi que tous les managers sur tous les aspects de gestion ressources humaines.

Section 02: Méthodologie de recherche

Cette section présente la méthodologie de notre recherche. Nous y exposerons le déroulement de notre étude au sein de CEVITAL, nous spécifierons les moyens de collecte de données et les approches d'analyse mises en œuvre.

2.1. Objectifs de notre étude.

Notre étude vise à analyser le rôle de la rémunération globale dans l'engagement et la rétention des talents au sein de l'entreprise Cevital de Bejaia. Pour notre investigation, nous avons combiné une approche qualitative (entretien avec un chef de service, deux responsable RH et cinq manager opérationnel) et une approche quantitative via un questionnaire diffusé aux 15 employés cadres de l'entreprise visant à analyser de près leur perception vis-à-vis du concept de talent et déterminer ainsi les facteurs influençant leur engagement en matière de la rémunération globale.

L'étude de terrain s'est déroulée du **01 mars au 01 avril 2026** et a permis de recueillir des données variées et nécessaires nous permettant d'apporter des éléments de réponse à notre problématique de départ.

2.2. Outils de recueil des données.

Comme indiqué plus haut, nous avons eu recours à deux techniques de récoltes de données durant notre stage au sein de CEVITAL, qui sont l'entretien et le questionnaire.

2.2.1. L'entretien

L'entretien a été réalisé avec un chef de service, deux responsable ressource humaine, et cinq manager opérationnel au sein de l'entreprise, dans un cadre professionnel favorable à l'échange. Il s'est déroulé sous forme semi-directive, à travers une série de questions

préparées à l'avance portant sur la définition des talents, les métiers stratégiques, la rémunération globale, l'engagement des salariés et la fidélisation des compétences clés.

Nos interlocuteurs ont pu répondre librement en partageant leurs expériences, leurs observations et leurs perceptions de la réalité de l'entreprise. Cette méthode nous a permis d'obtenir les informations détaillées, concrètes et utiles pour l'analyse de notre étude.

Les entretiens ont été fait sur rendez-vous préalable. La durée des entretiens varie d'une personne à une autre.

A travers ce guide, nous avons pour but de comprendre la perception de la rémunération globale et son effet sur l'engagement et la fidélisation des talents. Notre guides d'entretiens sont divisés en six axes à savoir :

- **Axe 1 : Profil des répondants** : Cet axe vise à recueillir les informations générales relatives aux répondants (fonction occupée, expérience professionnelle et durée de l'entretien) afin de mieux contextualiser et interpréter les réponses recueillies lors des huit entretiens.
- **Axe 2 : Définition et identification des talents** : cet axe regroupe trois questions qui permettront d'identifier les talents et comprendre leur rôle dans la performance de l'entreprise
- **Axe 3 : Rémunération globale** : Cet axe regroupe trois questions visant à analyser la perception de la remuneration globale et comprendre son rôle dans l'attraction et la fidélisation des talents.
- **Axe 4 : Analyse de l'engagement** : Cet axe regroupe quatre questions qui permettront de mesure le niveau d'implication et de motivation des employés.Cet engagement est influencé par plusieurs facteurs, notamment le climat de travail et de la reconnaissance.
- **Axe 5 : Rétention et fidélisation** : Cet axe regroupe trois questions qui permettront la capacité de l'entreprise à conserver ses talents et réduire le turnover.
- **Axe 6 : Vision stratégique** : Cet axe regroupe deux questions qui permettront à intégrer la rémunération dans une vision à long terme.

Afin d'atteindre ce but, nous avons posé des questions d'un entretien pour les interviewés pour collecter des informations concernant leurs connaissances sur le sujet.

2.2.2. Questionnaire

Notre travail de recherche a été effectué auprès de la direction des ressources humaines de l'entreprise Cevital, précisément au service de rémunération afin d'étudier le rôle de la rémunération globale sur l'engagement organisationnel et la rétention des talents.

Dans le cadre de notre étude, nous avons opté pour une méthode quantitative basée sur un questionnaire administré à un échantillon de 15 talents de CEVITAL, sélectionnée avec l'aide de notre encadrente. Ce questionnaire a pour objectif de recueillir leurs perceptions concernant la rémunération globale, l'engagement organisationnel et la rétention des talents.

Notre questionnaire est composé de divers types de questions, tel que les questions à choix unique, les questions fermées à choix multiple ainsi qu'aux questions ouvertes divisées en 04 parties comme suit:

- ☐ Partie 01 : Information socio-professionnelles
- ☐ Partie 02 : Perception de la rémunération globale
- ☐ Partie 03 : Mesure de l'engagement (Modèle d'Allen et Meyer)
- ☐ Partie 04 : Rétention et fidélisation

Ce questionnaire nous permettra d'observer comment évaluer le niveau d'engagement des salariés envers l'entreprise, et comment mesurer le niveau de satisfaction des salariés envers la rémunération et les avantages proposés et comprendre les causes possibles de l'intention de départ. Les informations issues de ce questionnaire serviront de base pour apporter des éclaircissements aux interrogations initiales et nous aideront à valider ou à réfuter certaines suppositions.

2.2.3. Analyse et interprétation des résultats.

Pour l'analyse de données issues de notre étude, nous avons essayé de mener une étude critique et comparative par rapport à ce que nous avons avancé dans le cadre théorique de notre travail de recherche. La première partie se concentrera sur l'analyse des entretiens, Chaque entretien va être analysé question par question. Nous tenons à signaler que certaines comparaisons entre les dires des deux responsables ressources humaines, les cinq managers opérationnels, un chef de service se feront. A la fin, nous allons faire une synthèse pour l'analyse de tous les entretiens. La deuxième partie examinera en détail l'analyse du questionnaire portant sur l'impact de la rémunération globale sur l'engagement des employés et la rétention des talents. Enfin la dernière partie aura pour objectif de synthétiser les principaux résultats de notre investigation de terrain.

Après avoir présenté l'organisme d'accueil et la méthodologie de recherche, nous allons maintenant analyser et discuter les résultats de nos entretiens qui ont été effectués à Cevital.

2.2.4. Analyse et discussion des entretiens.

L'étude de cas et l'interprétation des résultats constituent le cœur de cette partie, laquelle sera structurée en cinq parties distinctes. Initialement, l'analyse se focalisera sur les deux responsables RH, les cinq managers et un chef de service. Par la suite, une exploration détaillée du questionnaire relatif au rôle de la rémunération globale dans l'engagement et la rétention des talents. Finalement, la synthèse et la comparaison des deux analyses précédentes permettront de dégager une interprétation globale des données recueillies.

2.2.4.1. L'analyse et la discussion des résultats de recherche

Nous allons dans cette partie, présenter les données issues des entretiens (RH, MO, CS) effectués à Cevital puis essayer d'analyser et de discuter les résultats que nous avons collectés à travers les entretiens avec les deux responsables, les cinq managers et un chef de service.

Tableau 1: Profil des Répondants

Critère	Responsable RH	Manager Opérationnel	Chef de Service
Poste	Responsable RH	Manager Opérationnel	Chef de Service
Nombre d'entretiens	2	5	1
Durée moyenne	30 minutes	30 minutes	1 heure

Source : Élaboré par nous-mêmes d'après les résultats de l'enquête

L'échantillon couvre trois niveaux hiérarchiques. La durée des entretiens permet un recueil d'informations détaillées

Tableau 2: Cadrage Stratégique : Définition et Identification des Talents

N°	Question	RH	Manager Opérationnel	Chef de Service	Synthèse / Convergence
1	Définition d'un « talent »	Aptitude a évoluer vers des poste de direction , compétences techniques rares en Algérie	Capacité à fixer des objectifs, méthode efficace , forte adhésion aux valeurs du groupe	Collaborateur performant, à fort potentiel d'évolution , forte adhésion au groupe	Forte convergence : Performance , Potentiel d'évolution et Adhésion aux valeurs de l'entreprise
2	Métiers considérés comme talents stratégiques	Directeurs, Chefs de département , Automatisme	Ingénieurs production, Spécialistes processus, Directeurs, Finance, RH stratégique, Middle management	Ingénieur production, Maintenance, Spécialiste processus, Directeurs	Consensus : Ingénieurs techniques (production, processus, maintenance) , Top/Middle Management
3	Sollicitation par la concurrence , difficulté de remplacement	Très forte sollicitation (enjeu = fidélisation)	Chasse de têtes internationale/multi nationales Compétences très spécialisées	Forte sollicitation (concurrents locaux majeurs) Remplacement très difficile	Profils techniques spécialisés et poste de management
4	Méthode d'identification	Evaluation des performances , compéten ces techniques, potentiel d'évolution	Résultats obtenus , capacité d'adaptation, leadership	Performance , comportement professionnel , capacité à évaluer	Les talents sont identifiés à Travers la performance, les compétences et les potentiel d'évolution

Source : Élaboré par nous-mêmes d'après les résultats de l'enquête

Tous s'accordent sur une vision multidimensionnelle du talent. Les metiers techniques et d'encadrement sont les plus recherchés.

Tableau 3: La Rémunération Globale

°	Question	RH	Manager Opérationnel	Chef de Service	Synthèse
1	Piliers de l'offre de rémunération	Salaire fixe, Primes, Avantages sociaux, Formation	Opportunités formation/ Carrière , Reconnaissance non- financière, Salaire	Salaire fixe compétitif, Avantages sociaux , Formation , Évolution de carrière	Formation et évolution de carrière
2	Élément le plus impactant Sur la motivation	Salaire fixe compétitif , Primes	Salaire, Formation/ Evolution, Reconnaissance , Primes	Perspectives d'évolution de carrière	Divergence : RH privilégie Le monétaire, CS l'évolution
3	Élément non- monétaire le plus réclamé	Plan de carrière, Reconnaissance	Opportunités de développement (formation, plan de carrière, mentorat)	Opportunités de développement professionnel	Consensus clair : Évolution de carrière et Formation
4	Communication de la politique de rémunération	Communication partielle à travers le service RH	Manque de clarté et besoin de transparence	Communication insuffisante sur certains avantages	Les répondants demandent une communication plus transparente et régulière

Source : Élaboré par nous-mêmes d'après les résultats de l'enquête

Les RH mettent l'accent sur le salaire, alors que les managers et le chef de service valorisent davantage l'évolution et la formation. Tous réclament plus de transparence

Tableau 4: Analyse de l'Engagement (Modèle Allen & Meyer)

Dimension	RH	Manager Opérationnel	Chef de Service	Synthèse
Engagement Affectif (lien émotionnel)	Oui, grâce à la culture et reconnaissance	Attachement relativement fort (culture stable) mais reconnaissance insuffisante	Attachement assez fort (culture , reconnaissance), mais améliorable	Reconnaissance et communication
Engagement de Continuité (coût dudépart)	Frein important	Frein modéré (sécurité d'emploi mais pas suffisant)	Frein modéré	La rémunération retient partiellement
Engagement Normatif (devoir de rester après formation)	Faible	Parfois (selon qualité de la formation)	Parfois / non systématique	Niveau relativement faible
Perception de la formation	Droit minimum ou avantage différenciant selon qualité	Droit par rapport à la politique RH	Droit ou Avantage selon les cas	Majoritairement perçue comme un droit

Source : Élaboré par nous-mêmes d'après les résultats de l'enquête

L'engagement affectif existe mais peut être renforcé. L'engagement normatif est faible : les formations ne créent pas un fort sentiment de devoir envers l'entreprise. Pourtant, la formation constitue un investissement réalisée par l'organisation au profit de ses collaborateurs et peut, en théorie, renforcer leur sentiment d'obligation morale à rester. Cependant, les répondants considèrent majoritairement la formation comme un droit ou un moyen de développement personnel plutôt que comme un avantage suscitant une dette morale envers l'entreprise.

Tableau 5: Rétention et Fidélisation

N°	Question	RH	Manager Opérationnel	Chef de Service	Synthèse
1	Impact de la rémunération globale sur la décision de rester	Facteur clé mais pas unique	Impact direct (quand attractive et équitable)	Rôle important mais pas unique	Important mais combiné à d'autres facteurs
2	Cause la plus fréquente de départ	Salaire fixe trop bas , manque de perspectives	Mauvais équilibre vie pro/perso , relations avec manager	Salaire fixe trop bas , manque de perspectives d'évolution	Consensus : Salaire, Évolution de carrière
3	Départs anticipés ou subis ?	Majoritairement subis	Souvent subis (manque de fidélisation)	Dépend du poste/profil	Majoritairement subis

Source : Élaboré par nous-mêmes d'après les résultats de l'enquête

La rémunération globale est importante mais insuffisante. Les départs sont souvent « subi », signe d'une fidélisation fragile.

Tableau 6: Vision Stratégique

N°	Question	RH	Manager Opérationnel	Chef de Service	Synthèse
1	La rémunération globale est-elle un levier de performance stratégique ?	Oui, si couplée à un bon management	Oui, en combinant tous les éléments	Oui, mais dépend du management et de la motivation	Oui, mais pas suffisant seul
2	Action prioritaire recommandée	Appréciation des compétences ,Équité , Primes individuelles, Avantages non financiers	Analyse des attentes ,Bonus personnalisés, Communication transparente ,Processus d'évolution	Politique plus transparente et individualisée basée sur performance et potentiel	Transparence, Équité et Développement professionnel

Source : Élaboré par nous-mêmes d'après les résultats de l'enqu

Tous s'accorde sur le caractère stratégique de la rémunération globale, à condition qu'elle soit associée a un management de qualité et a des pratiques transparentes et personnalisées .

2.2.4.2. Synthèse Globale des huit Entretien

Synthèse des points de convergence :

Les entretiens montrent un consensus sur la définition du talent, perçu comme une combinaison de performance, de potentiel d'évolution et d'adhésion aux valeurs de l'entreprise. Les profils techniques et managériaux sont considérés comme stratégiques et fortement sollicités par la concurrence. Les répondants s'accordent également sur le fait que le manque de perspectives d'évolution et une rémunération insuffisante constituent les principales causes de départ. Enfin, ils estiment que la rémunération est importante pour fidéliser les talents, mais qu'elle doit être accompagnée d'opportunités de développement et de formation.

Synthèse des points de divergence :

Une différence apparaît concernant les facteurs de motivation prioritaires. Les responsables RH privilégient davantage les aspects financiers de la rémunération, tandis que les managers opérationnels et le chef de service accordent une importance plus importante aux facteurs non financiers, notamment les perspectives d'évolution de carrière, les opportunités de formation et de la reconnaissance au travail.

Recommandations principales issues des répondants :

- ☐ Politique de rémunération plus **transparente** et **individualisée**
- ☐ Renforcer la **reconnaissance** et la **communication**
- ☐ Développer des **parcours de carrière** clairs
- ☐ Mettre en place une **évaluation équitable** basée sur la performance et le potentiel

2.2.5. Analyse des entretiens

2.2.5.1. Profil des répondants

Après avoir présenté le profil des répondants, nous allons maintenant analyser les résultats des entretiens afin de comprendre la perception de la rémunération globale, de l'engagement et de la fidélisation des talents au sein de Cevital.

2.2.5.2. Définition et identification des talents stratégiques

Les répondants s'accordent sur une définition pluridimensionnelle du talent. Le Responsable RH met l'accent sur « *l'aptitude à évoluer vers des postes de direction et les compétences techniques difficiles à trouver en Algérie* ». Le Chef de Service complète en indiquant qu'un talent est « *un collaborateur qui contribue, avec performance, capacité d'évolution vers des postes de responsabilité et forte adhésion au groupe* ».

Le talent chez Cevital est perçu comme la combinaison de **performance actuelle, potentiel d'évolution et alignement aux valeurs du Groupe**. Cette définition rejoint les approches classiques de la gestion des talents (Taleb, 2017 ; Michaels et al., 2001).

Les métiers stratégiques identifiés sont principalement les **ingénieurs de production, spécialistes process, maintenance, automatisme**, ainsi que les **postes de direction et middle management**. Ces profils font l'objet d'une **forte sollicitation** par la concurrence, tant locale qu'internationale. Le remplacement est jugé « *très difficile* » en raison de la rareté des compétences et du temps long d'adaptation.

2.2.5.3. Structure et perception de la rémunération globale

Les piliers les plus cités sont :

- ☐ Le **salaire fixe** et les primes (surtout par le RH)
- ☐ Les **avantages sociaux**
- ☐ Les **opportunités de formation et d'évolution de carrière**

Néanmoins, une divergence notable apparaît. En l'occurrence, le Responsable RH insiste sur la dimension monétaire (« *Salaire fixe compétitif et les primes* »), tandis que le Chef de Service et le Manager Opérationnel accordent une importance plus grande aux perspectives d'évolution.

L'élément **non monétaire** le plus réclamé par les interviewés est, de façon unanime, le **développement professionnel** (formation, plan de carrière, mentorat). Selon les répondants, les talents recherchent continuellement des opportunités de formation, de mobilité interne et d'évolution de carrière afin d'enrichir leurs compétences et de progresser professionnellement. Cette attente s'explique notamment par l'évolution rapide des métiers et la volonté des collaborateurs d'accéder à davantage de responsabilités. À titre d'exemple, un salarié bénéficiant régulièrement de formations spécialisées ou d'un accompagnement dans son parcours professionnel se sent davantage valorisé et perçoit de meilleures perspectives

d'avenir au sein de l'entreprise. Ainsi, le développement professionnel apparaît comme un levier essentiel de motivation et de fidélisation des talents.

Ces résultats indiquent que, la rémunération globale chez Cevital repose sur des éléments financiers et non financiers complémentaires. Les répondants soulignent particulièrement l'importance du développement professionnel comme facteur de motivation et de fidélisation des talents.

2.2.5.4. Analyse de l'engagement selon le modèle d'Allen & Meyer

L'ngagement affectif : globalement positif mais perfectible. Le Chef de Service note un « *attachement émotionnel assez fort* » grâce à la culture, cependant « *l'entreprise peut encore améliorer certains points (reconnaissance, communication et motivation)* ». Cette culture se manifeste notamment par le travail en équipe, le partage des connaissances, l'accompagnement des nouveaux collaborateurs et le sentiment d'appartenance à une entreprise reconnue au niveau national. Toutefois, les répondants soulignent que cet engagement pourrait être davantage renforcé par une amélioration de certaines pratiques liées à la reconnaissance des performances, à la communication interne et à la valorisation des contributions individuelles. Ainsi, plus les collaborateurs se sentent écoutés, reconnus et impliqués dans la vie de l'entreprise, plus leur attachement émotionnel tend à se renforcer.

Les talents manifestent un attachement positif envers l'entreprise grâce à sa culture organisationnelle, à la stabilité de l'emploi et à la qualité des relations professionnelles.

Engagement de continuité: La rémunération globale représente un frein **modéré à important**. Elle offre une certaine sécurité, mais ne suffit pas face à une meilleure offre externe. En effet, certaines offres externes proposent des salaires plus élevés, de meilleures conditions de travail, des formations spécialisées à l'international ou encore des perspectives d'évolution plus rapides. Par exemple, un ingénieur spécialisé en maintenance ou en automatisation peut être attiré par une entreprise offrant un salaire plus compétitif, des technologies plus modernes ou un plan de carrière mieux structuré. Cela montre que les talents évaluent non seulement la rémunération financière, mais aussi les opportunités professionnelles globales avant de prendre leur décision de départ.

Engagement normatif: Faible. Les formations ne génèrent pas un fort sentiment de « devoir de rester ». Car les formations et avantages accordés par l'entreprise ne créent pas toujours un fort sentiment d'obligation morale envers celle-ci. Les collaborateurs considèrent

souvent les formations comme un moyen de développer leurs compétences personnelles plutôt qu'un investissement auquel ils doivent rendre quelque chose à l'entreprise.

Cette situation s'explique également par le manque de reconnaissance et par l'absence d'une politique claire de valorisation des talents après les formations suivies. Par exemple, certains talents bénéficient de formations mais ne constatent ni promotion, ni évolution de poste, ni amélioration significative de leurs conditions de travail. Cela réduit leur sentiment de loyauté envers l'entreprise. De plus, lorsque les talents perçoivent que leurs efforts ne sont pas suffisamment récompensés, ils développent moins un sentiment de devoir rester au sein de l'organisation. Ainsi, les formations seules ne suffisent pas à renforcer l'engagement normatif sans une véritable stratégie de reconnaissance et d'évolution professionnelle.

Les collaborateurs présentent un engagement relativement positif envers l'entreprise Cevital, notamment sur le plan affectif grâce à la culture organisationnelle et à la stabilité professionnelle. Toutefois, cet engagement reste influencé par plusieurs facteurs tels que la reconnaissance, la communication interne, les conditions de travail et le soutien managérial. Les entretiens révèlent également que la rémunération seule ne suffit pas à garantir un engagement durable.

2.2.5.5. Rétention et fidélisation

La rémunération globale a un **impact important** sur la décision de rester, sans être déterminante à elle seule. Les deux causes majeures de turnover citées par l'ensemble de nos interviewés sont :

- « Salaire fixe jugé trop bas »
- « Manque de perspectives d'évolution »

Les départs sont majoritairement **subis**, ce qui révèle une insuffisance du dispositif de rétention.

Selon les interviewés, les départs observés sont généralement liés à la recherche de meilleures perspectives de carrière, d'une rémunération plus attractive ou d'un environnement professionnel offrant davantage de possibilité de développement. Cette situation ne traduit pas nécessairement une faiblesse de la politique RH de l'entreprise, mais plutôt l'intensification de la concurrence pour attirer et retenir les talents qualifiés. Les répondants estiment ainsi que la fidélisation repose sur une combinaison équilibrée entre rémunération, développement professionnel et reconnaissance.

La fidélisation des talents repose sur une combinaison de facteurs tels que la rémunération, les perspectives d'évolution, la reconnaissance et les conditions de travail, qui contribuent globalement à la stabilité des collaborateurs.

2.2.5.6. La rémunération comme levier stratégique

Tous les répondants s'accordent pour dire que la rémunération est un levier de performance **à condition d'être conjuguée à un bon management** et à une politique de reconnaissance efficace.

Les Recommandations prioritaires émises par les répondants : Sont la mise en place d'une politique de rémunération plus transparente et individualisée. Cela signifie que les critères d'attribution des primes, augmentations ou avantages doivent être clairement expliqués afin d'éviter les sentiments d'injustice entre les salariés. Une individualisation plus importante permettrait également de récompenser les performances et compétences spécifiques de chaque collaborateur. Ils insistent également sur la nécessité de renforcer l'équité et la personnalisation des avantages sociaux. Les talents stratégiques n'ont pas tous les mêmes attentes : certains privilégient les primes financières, tandis que d'autres accordent davantage d'importance à la formation, à la flexibilité ou aux perspectives de carrière. Adapter les avantages aux besoins des salariés permettrait donc d'améliorer leur satisfaction et leur engagement.

Enfin, les répondants soulignent l'importance d'améliorer la communication interne et de développer des parcours de carrière clairs. Les collaborateurs ont besoin de visibilité concernant leur évolution professionnelle afin de se projeter durablement dans l'entreprise. La mise en place de plans de carrière structurée et d'un accompagnement managérial plus régulier contribuerait à renforcer la motivation et à limiter les départs des talents stratégiques.

La rémunération globale constitue un levier stratégique de performance lorsqu'elle est accompagnée d'un management efficace, d'une bonne communication et d'une politique de reconnaissance adaptée. Ils recommandent principalement une politique de rémunération plus transparente, plus équitable et davantage personnalisée selon les compétences et les performances des collaborateurs.

La rémunération globale chez Cevital joue un rôle important dans la motivation et la rétention des talents, mais elle reste insuffisante à elle seule. Les talents stratégiques (surtout les profils techniques rares) sont fortement courtisés par la concurrence, et leur fidélisation

durable nécessite un équilibre entre une rémunération compétitive et un développement professionnel attractif (évolution de carrière, reconnaissance et formation).

2.3. Analyse et discussion des résultats d'enquête de terrain par questionnaire sur la rémunération globale, l'engagement et la rétention des talents au sein de Cevital

Afin de compléter notre étude sur l'impact de la rémunération globale sur l'engagement organisationnel et la rétention des talents au sein de Cevital, nous avons réalisé un questionnaire auprès des 15 talents de l'entreprise, les 15 talents ont été sélectionnés avec l'aide de notre encadrante au sein de CEVITAL selon plusieurs critères. Il s'agit de collaborateurs occupant des postes stratégiques pour l'entreprise, disposant de compétences clés ou spécialisées, présentant un niveau de performance reconnu et jouant un rôle important dans la réalisation des objectifs de l'organisation. Ce questionnaire a pour objectif de recueillir les perceptions et les opinions des salariés concernant les différentes composantes de la rémunération globale ainsi que leur influence sur la motivation, l'engagement et la fidélisation.

Dans cette partie, nous allons procéder à l'analyse des résultats obtenus dans notre enquête par questionnaire réalisé auprès des talents du département ressources humaines

de l'entreprise Cevital.

Notre questionnaire est composé de quatre axes. Le premier, porte sur les informations socio-professionnelles, permet de présenter les caractéristiques des répondants (âge, sexe, ancienneté, niveau d'étude), le deuxième axes dédié à la perception de la rémunération globale, il vise à analyser le niveau de satisfaction des employés envers la rémunération financière et les avantages proposées par l'entreprise. Le troisième axe entré sur mesure d'engagement permet d'évaluer le niveau d'engagement des salariés envers l'entreprise à travers plusieurs dimensions. Le quatrième axe aborde les questions relatives la rétention et la fidélisation, il a pour objectif d'identifier les facteurs qui influencent la fidélisation des employés ainsi que leur intention de rester ou de quitter l'entreprise.

Axe 01 : Information Socio-Professionnelles

Permet de présenter le profil général des talents interrogés au sein de Cevital.

Tableau 7: Description des enquêtes selon le sexe, leur âge, et leur ancienneté dans l'entreprise Cevital

Sexe		Effectif	Pourcentage
	Homme	10	66.67%
	Femme	5	33.33%
Age	-25 ans	2	13.33%
	25 à 34 ans	3	16.67%
	35 à 44 ans	4	26.67%
	+ 45 ans	6	33.33%
Ancienneté	-1 ans	1	6.67%
	1 à 3 ans	1	6.67%
	3 à 5 ans	2	13.33%
	+ 5 ans	11	73.33%

Source : Élaboré par nous-mêmes d'après les résultats de l'enquête

Pour distinguer les différences entre nos enquêtés nous les avons répartis comme suit :

- **Selon le sexe :** au niveau de service étudié, on observe une majorité d'hommes (66.67%), ce qui montre une possible tendance à la prédominance masculine au sein de l'échantillon étudié.
- **Selon l'âge :** les résultats nous amènent à constater que les salariés les plus représentés sont ceux de + 45 ans avec un taux de 33.33%, ce qui suggère une forte expérience professionnelle et un besoin de préparer la relève et le transfert des compétences aux jeunes salariés. La tranche de -25 ans est moins représentée, ce qui indique une bonne capacité d'adaptation aux nouvelles technologies et aux changements.
- **Selon leur ancienneté dans l'entreprise :** on constate que les anciens (plus de 5 ans) sont les plus nombreux, ce qui peut indiquer une organisation en développement ou un renouvellement du personnel fréquent grâce à leur expérience, stabilité et fidélisation relativement importante. Tandis que, la tranche de -1 ans sont les moins nombreux ce qui peut être analysé comme un défi en termes de fidélisation.

Tableau 8: Représentation des enquêtes selon leur niveau d'études

Niveau d'études	Effectif	Pourcentage
Primaire	0	0%
Moyenne	0	0%
Secondaire	0	0%
Universitaire	15	100%
Totale	15	100%

Source : Élaboré par nous-mêmes d'après les résultats de l'enquête

100% des collaborateurs enquêtés ont un niveau d'études universitaire, ce qui montre un personnel qualifié. Cela pourrait avoir une meilleure qualité du travail réalisé et plus d'innovation et de créativité dans l'entreprise.

À travers cette axe, ces résultats indiquent que l'échantillon étudié est composé majoritairement d'employés expérimentés ayant une ancienneté importante au sein de l'entreprise. La totalité possède également un niveau universitaire, ce qui montre que les réponses proviennent d'un personnel qualifié et ayant une bonne connaissance du fonctionnement de Cevital. Ces caractéristiques donnent plus de crédibilités aux résultats obtenus dans cette étude.

Axe 02 : Perception de la rémunération globale

Cet axe vise à analyser le niveau de satisfaction des talents envers la rémunération financière et non financière.

Tableau 9: Répartition des collaborateurs selon leur degré de satisfaction sur leur salaire

Satisfaction	Effectif	Pourcentage
Très satisfaisant	2	13.33%
Satisfaisant	3	20%
Moyen	6	40%
Insatisfaisant	4	26.67%
Totale	15	100%

Source : Élaboré par nous-mêmes d'après les résultats de l'enquête

On constate que (40%) des collaborateurs sont moyennement satisfaits de leur salaire. Ce niveau de satisfaction peut avoir un impact négatif sur la productivité, l'engagement et la rétention des talents et une motivation limitée chez certains talents.

Tandis que, 26.67% des collaborateurs se disent insatisfaits de leur salaire, cette insatisfaction peut conduire à une baisse de la motivation, un faible engagement envers l'entreprise des réclamations et une recherche active d'autres opportunités de travail mieux rémunérées.

Par ailleurs, 20% des collaborateurs se déclarent satisfaits de leur salaire, ce qui traduit une appréciation positive de leur remuneration. De même, 13.33% des répondants se disent très satisfaits, ce qui témoigne d'un niveau de satisfaction élevé à l'égard du salaire proposé par l'entreprise.

Dans l'ensemble, cette satisfaction salariale peut contribuer à renforcer l'engagement et la rétention des talents.

Cela pourrait impliquer une écoute des attentes des salariés concernant leur rémunération, une révision de la politique de rémunération, la mise en place des primes et de récompenses financières, et une meilleure équité salariale entre les employés.

Tableau 10: Répartition des collaborateurs selon leur degré de satisfaction des avantages sociaux de l'entreprise

Satisfaction	Effectif	pourcentage
Très satisfaisants	2	13.33%
Satisfaisants	4	26.67%
Moyens	5	33.33%
Insatisfaisants	4	26.67%
Totale	15	100%

Source : Élaboré par nous-mêmes d'après les résultats de l'enquête

On constate que 33.33% des collaborateurs sont moyennement satisfaits des avantages sociaux proposés par l'entreprise. Ce résultat traduit une appréciation modérée de ces avantages et laisse supposer l'existence de certaines attentes qui ne sont pas entièrement satisfaites.

Par ailleurs, 26.67% des collaborateurs se déclarent satisfaits des avantages sociaux. Ce résultat témoigne d'une perception positive des avantages offerts par l'entreprise.

En revanche, une proportion équivalente de 26.67% des répondants se dit insatisfaite. Cette situation peut révéler un décalage entre les attentes de certains collaborateurs et les avantages proposés par l'entreprise.

Enfin, 13.33% des collaborateurs sont très satisfaits des avantages sociaux. Ce résultat indique qu'une partie des répondants apprécie fortement les avantages accordés par l'entreprise.

Dans l'ensemble, les résultats montrent que les avantages sociaux sont globalement perçus de manière mitigée. CEVITAL gagnerait à mieux adapter ces avantages aux attentes des collaborateurs afin d'améliorer leur niveau de satisfaction. Une amélioration des avantages sociaux pourrait également contribuer à renforcer l'engagement affectif des salariés et leur attachement à l'entreprise.

Tableau 11: La contribution de la rémunération globale sur la motivation au travail

Influence de la rémunération globale sur la motivation des collaborateurs au travail	Effectif	Pourcentage
Fortement	7	46.67%
Moyennement	5	33.33%
Faiblement	3	20%
Pas du tout	0	0%
Totale	15	100%

Source : Élaboré par nous-mêmes d'après les résultats de l'enquête

Parmi les 15 répondants interrogés, une majorité de 46.67% déclare que la rémunération globale influence fortement leur motivation au travail, ce qui montre une augmentation de la motivation lorsque les salariés se sentent bien récompensés, une amélioration de la performance et de la productivité, et une satisfaction professionnelle plus élevée.

Par ailleurs, 33.33% des collaborateurs sont moyennement influencés, ce qui suggère que les employés ne travaillent pas uniquement pour le salaire, et une implication moyenne des salariés.

Tandis que, 20% des collaborateurs sont faiblement influencés, cela indique que, même si la rémunération globale reste un élément important, elle ne constitue pas le principal facteur de motivation. Les talents accordent également une grande importance aux aspects humains, organisationnels et professionnels du travail.

Tableau 12: La répartition des éléments non financiers d'après les enquêtés

Les composantes non financières les plus valorisées par les talents	Effectif	Pourcentage
Formation	5	33.33%
Reconnaissance	3	20%
Equilibre vie pro/vie perso	7	46.67%
Totale	15	100%

Source : Élaboré par nous-mêmes d'après les résultats de l'enquête

On constate que près de la moitié des répondants (46.67%) indiquent que la composante non financière équilibre vie professionnelle /vie personnelle est la plus importante parce qu'elle permet de mieux gérer et réduire le stress et la fatigue liés à une surcharge de travail. Tandis que, 33.33% disent que la formation est la composante la plus importante, car elle permet d'acquérir de nouvelles compétences et d'améliorer leur savoirfaire. Enfin, 20% indiquent que la reconnaissance est le plus important car, elle améliore la satisfaction professionnelle et le bien-être, et elle crée un climat de confiance entre la direction et les employés.

En conclusion, ces résultats montrent que l'engagement et la rétention des talents reposent principalement sur trois éléments complémentaires: une rémunération financière jugée satisfaisante, des opportunités de développement professionnel (formation et évolution de carrière) ainsi qu'une reconnaissance adéquate des efforts et des performances des collaborateurs.

Ces observations démontrent que, la rémunération globale joue un rôle important dans l'engagement et la satisfaction des talents. Les salariés apprécient non seulement les avantages financiers, mais aussi les éléments non financiers tels que la formation, la reconnaissance et l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, ce qui contribue positivement à leur satisfaction et à leur engagement au sein de l'entreprise.

Axe 03 : Mesure de l'engagement

Permet d'évaluer le niveau d'attachement et d'implication des talents envers l'entreprise.

Tableau 13: Appréciation du degré d'attachement et d'engagement des employés envers l'entreprise

Affirmation	1pas du tout d'acc ord	2pas d'acc ord	neutr e	4d'ac cord	5tout a fait d'acc ord	Pourc entag es
1.Engagement affectif : je suis fier d'appartenir à l'entreprise Cevital.	00%	00%	00%	53.33 %	46.67 %	100%
2.Engagement de continuité : il serait difficile pour moi de quitter l'entreprise à cause du risque de perdre mes avantages actuels.	00%	00%	26.67 %	33.33 %	40%	100%
3.Engagement normatif : je me sens redevable envers Cevital pour les opportunités de formation reçues.	16.67 %	3.33 %	20%	33.33 %	26.67 %	100%
4.Engagement et conditions de travail : je dispose des moyens nécessaires pour bien faire mon travail.	00%	00%	13.33 %	46.67 %	40%	100%
5.Équilibre vie pro/vie perso : mon travail me laisse suffisamment de temps pour ma vie personnelle.	00%	13.33 %	33.33 %	33.33 %	20%	100%
6.Soutien managérial : mon supérieur hiérarchique m'écoute et me soutien dans mon développement professionnel.	00%	00%	20%	33.33 %	46.67 %	100%

Source : Élaboré par nous-mêmes d'après les résultats de l'enquête

Les résultats de ce tableau montrent plusieurs formes d'engagements chez les profils stratégiques de Cevital. Pour **l'engagement affectif**, la majorité des talents ont répondu « d'accord » et « tout à fait d'accord ». Cela signifie que les salariés sont fiers d'appartenir à l'entreprise et ressentent un attachement positif envers Cevital. Nous comprenons donc que la culture de l'entreprise favorise relativement l'engagement émotionnel des talents. Concernant **l'engagement de continuité**, une grande partie des réponses se situe entre les niveaux « d'accord » et « tout à fait d'accord ». Cela montre que plusieurs salariés restent dans l'entreprise afin de conserver leurs avantages et leurs stabilités professionnelles. Pour **l'engagement normatif**, les réponses sont plus partagées entre neutre, accord et désaccord. Cela indique que les salariés ne ressentent pas fortement un devoir moral de rester dans l'entreprise malgré les formations reçues. Au niveau **des conditions de travail**, la majorité des talents sont satisfaits des moyens mis à leur disposition pour accomplir leur travail. Cela montre que l'entreprise offre des conditions de travail relativement favorables, ce qui contribue positivement à leur engagement. Concernant l'équilibre **entre vie professionnelle et vie personnelle**, les réponses restent moyennement positives et partagées. Nous remarquons que certains collaborateurs trouvent un équilibre acceptable, tandis que d'autres considèrent que cet aspect doit être amélioré grâce à certaine stabilité de l'emploi et à des conditions de travail relativement favorable. Les talents arrivent généralement à organiser leurs responsabilités professionnelles sans que celles-ci affectent totalement leur vie professionnelle et personnelle. Cela peut influencer la motivation et l'intention de rester dans l'entreprise. Enfin, pour **le soutien managérial**, les résultats montrent que les réponses des cadres qualifiés sont partagées entre l'accord, la neutralité et le désaccord. Cela signifie que certains salariés se sentent écoutés et soutenus par leurs supérieurs hiérarchiques, tandis que d'autres estiment ne pas recevoir suffisamment d'accompagnement dans leurs développements professionnels par rapport aux efforts fournis, aux responsabilités occupées et au coût de la vie.

Nous constatons que, les collaborateurs présentent un engagement relativement positif envers l'entreprise, notamment au niveau de l'engagement affectif. Toutefois, cet engagement dépend également de plusieurs facteurs comme la reconnaissance, les conditions de travail, le management et l'équilibre vie professionnelle/ personnelle. Nous retenons donc que la rémunération seule ne suffit pas à garantir un engagement durable.

Axe 04 : Rétention et Fidélisation

Cet axe a pour objectif d'identifier les facteurs influençant la fidélisation et l'intention de départ des employés.

Tableau 14: Analyse de la stabilité des salariés et de leur intention de départ

Analyse de l'intention de départ des talents pour une meilleure rémunération (salaire, avantages sociaux) ailleurs	Effectif	Pourcentage
Oui, fréquemment	5	33.33%
Parfois	6	40%
Rarement	4	26.67%
Jamais	0	0%
Totale	15	100%

Source : Élaboré par nous-mêmes d'après les résultats de l'enquête

Les résultats montrent que les salariés accordent de l'importance aux opportunités professionnelles offertes sur le marché de l'emploi. Toutefois, 66.67% des répondants déclarent ne pas envisager fréquemment de quitter l'entreprise (40% répondent parfois et 26.67% rarement), ce qui traduit un certain niveau de stabilité et d'attachement envers CEVITAL.

Les collaborateurs considèrent néanmoins que les perspectives d'évolution, les conditions de travail et la valorisation des compétences représentent des éléments importants dans leur parcours professionnel.

Ces résultats montrent ainsi que la fidélisation des talents dépend à la fois des aspects financiers, de la sécurité de l'emploi, des avantages sociaux et des perspectives d'évolution professionnelle.

Tableau 15: Evaluation des facteurs contribuant à la fidélisation des compétences clés

Les principaux facteurs favorisant la fidélisation des talents au sein de Cevital	Effectif	Pourcentage
Le niveau de salaire et primes	4	26.67%
La sécurité de l'emploi et avantages sociaux	6	40%
Les perspectives d'évolution de carrière	3	20%
La reconnaissance et l'ambiance de travail	2	13.33%
Totale	15	100%

Source : Élaboré par nous-mêmes d'après les résultats de l'enquête

La majorité des talents considèrent que la sécurité de l'emploi et les avantages sociaux sont les principaux facteurs qui les encouragent à rester dans l'entreprise. Cela montre que les salariés cherchent avant tout la stabilité professionnelle et la sécurité financière. Nous constatons donc que la fidélisation des talents repose largement sur les garanties offertes par l'entreprise. Même si le salaire reste important, les collaborateurs accordent également une grande valeur à la stabilité de l'emploi et aux avantages sociaux proposés par CEVITAL.

Tableau 16: Etude du niveau de traitement des talents au sein de l'entreprise Cevital par rapport aux concurrentes

Perception des talents concernant le niveau de traitement (la rémunération, les conditions de travail, les opportunités de formation et d'évolution, la fidélisation des talents) chez Cevital par rapport aux entreprises concurrentes	Effectif	Pourcentage
Oui, bien mieux	2	13.33%
Oui, un peu mieux	3	20%
Comparable	7	46.67%
Moins bien	3	20%
Totale	15	100%

Source : Élaboré par nous-mêmes d'après les résultats de l'enquête

La majorité des talents considèrent que Cevital offre des conditions comparables à celles des entreprises concurrentes. Cela signifie que les salariés ne voient pas une grande différence

entre Cevital et les autres entreprises en matières de rémunération, d'avantages sociaux, de reconnaissance ou de condition de travail. Nous comprenons donc que l'entreprise possède une position acceptable sur le marché, mais qu'elle ne dispose pas d'un avantage suffisamment fort pour se différencier de la concurrence.

Tableau 17: Analyse de la suffisance des programmes de formation et de mobilité interne au sein de l'entreprise

La suffisance des programmes de formation et de mobilité interne	Effectif	Pourcentage
Tout à fait suffisantes	2	13.33%
Plutôt suffisantes	6	40%
Plutôt insuffisantes	4	26.67%
Pas de tout suffisante	3	20%
Totale	15	100%

Source : Élaboré par nous-mêmes d'après les résultats de l'enquête

Une faible partie des talents considèrent que les opportunités de formation et d'évolution sont tout à fait suffisante (13.33%). Cela montre que certains salariés sont satisfaits des efforts réalisés par l'entreprise en matière de développement des compétences et de mobilité interne. Cependant, (40%) des talents répondus plutôt suffisantes. Cela signifie que les salariés reconnaissent l'existence des formations et des opportunités d'évolution au sein de l'entreprise, mais estiment qu'elles peuvent encore être améliorées. Cependant, plus d'un quart des répondants (26.67%) jugent que les opportunités de formation et d'évolution sont plutôt insuffisantes, ce qui traduit certaines attentes non satisfaites en matière de développement professionnel. Et (20%) des talents jugent que les opportunités de formation et d'évolution ne sont pas du tout suffisantes. Cela peut s'expliquer par un manque de promotion interne, de mobilité ou de programmes de développement professionnel.

Dans l'ensemble, nous comprenons donc que la formation et l'évolution professionnelle représentent des facteurs importants de motivation et de fidélisation.

Lorsque les salariés sentent qu'ils peuvent progresser et construire leur carrière dans l'entreprise, leur engagement augmente et leur intention de quitter diminue.

D'après cet axe, les résultats montrent que les collaborateurs de Cevital accordent une grande importance à la stabilité de l'emploi, aux avantages sociaux et aux opportunités de

développement professionnel. Les salariés expriment globalement un attachement positif envers l'entreprise et considèrent que les conditions offertes contribuent à leur fidélisation et à leur engagement durable au sein de Cevital.

2.3.1. Analyse du questionnaire

Les résultats montrent que les composantes non financières de la rémunération globale, notamment la formation, la reconnaissance et l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle, constituent des facteurs importants de l'engagement des collaborateurs au sein de CEVITAL.

Les résultats révèlent également un niveau d'engagement globalement positif, notamment sur le plan affectif. Les collaborateurs manifestent un attachement relativement favorable envers l'entreprise grâce aux conditions de travail, à la stabilité professionnelle et aux perspectives offertes.

Cependant, certains répondants estiment que plusieurs aspects pourraient être davantage développés, notamment les opportunités d'évolution professionnelle, la communication interne et certaines pratiques de reconnaissance.

Malgré l'intérêt des résultats obtenus, certaines limites doivent être prises en considération. L'étude a été réalisée auprès d'un échantillon restreint de 15 talents appartenant à une seule entreprise, ce qui limite la généralisation des résultats. De plus, les données recueillies reposent sur les perceptions des répondants, lesquelles peuvent être influencées par des appréciations subjectives. Ces limites n'enlèvent toutefois rien à l'intérêt des résultats obtenus, mais invitent à les interpréter avec prudence.

2.3.2. Synthèse globale et comparaison des résultats du questionnaire et des entretiens

L'analyse des résultats du questionnaire et des entretiens montre une **complémentarité** entre les perceptions des talents et celles des responsables concernant l'impact de la rémunération globale sur l'engagement organisationnel et la rétention des talents au sein de Cevital.

D'une part, les résultats du questionnaire révèlent que les salariés accordent une grande importance à la rémunération globale, notamment au salaire, aux avantages sociaux, à la reconnaissance, aux conditions de travail et à l'équilibre vie personnelle / vie professionnelle. Les salariés considèrent également que les opportunités de formation et d'évolution influencent leur engagement et leur fidélité envers l'entreprise. Cependant, plusieurs

collaborateurs ont déclaré avoir déjà envisagé de quitter l'entreprise pour de meilleures opportunités, ce qui montre que la fidélisation reste fragile.

D'autre part, les entretiens réalisés avec les responsables ressources humaines et les manager et chef de service confirment que la rémunération globale constitue un levier important de motivation et d'engagement, mais ils soulignent aussi que les talents recherchent aujourd'hui davantage de reconnaissance, de développement professionnel et de bonnes conditions de travail. Les responsables estiment également que la concurrence entre les entreprises augmente les risques de départ des employés qualifiés.

La comparaison entre les deux analyses montre donc **une convergence des points de vue**. Les salariés comme les responsables considèrent que la rémunération financière seule ne suffit plus à garantir un engagement durable et une fidélisation efficace des talents. Les deux analyses mettent en évidence l'importance des facteurs non financiers dans la satisfaction et l'attachement des salariés envers l'entreprise.

Nous retenons ainsi que l'engagement et la rétention des talents dépendent d'une politique ressource humaine globale intégrant la rémunération, la reconnaissance, la formation, les perspectives d'évolution et l'amélioration des conditions de travail. Ces éléments permettent de renforcer l'engagement des talents et de réduire les intentions de départs.

2.4. Vérification des hypothèses

D'après les résultats de nos investigations et notre enquête au sein de l'entreprise Cevital, apurés de certains cadres qualifiés qu'on a réussi à aborder avec un questionnaire et la conduite d'un entretien avec deux responsables, cinq manager opérationnel et un chef de service, nous avons pu récolter des informations précieuses qui nous ont permis de comprendre certaines pratiques dans l'entreprise et de faire un état des lieux sur la rémunération globale, l'engagement et la rétention des talents.

□ La première hypothèse stipule que : « **La rémunération globale a un impact positif sur l'engagement des talents** » d'après les résultats des entretiens et les réponses du questionnaire nous avons constaté la rémunération globale influence positivement l'engagement des talents. Les salariés accordent une grande importance au salaire, aux avantages sociaux, à la reconnaissance et aux perspectives d'évolution. Cependant, l'engagement dépend aussi d'autres facteurs comme le management, les conditions de travail et la communication.

Ainsi, la première hypothèse est **partiellement confirmée**, car la rémunération globale contribue à renforcer l'engagement des talents au sein de l'entreprise Cevital, mais elle ne suffit pas à elle seule.

□ Concernant la deuxième hypothèse : « **L'amélioration des composantes de la rémunération intangible (non financière) renforce l'engagement des talents** » d'après les résultats du questionnaire et des entretiens nous constatons que les composantes non financières, comme la reconnaissance, la formation, les opportunités d'évolution, le soutien managérial et l'équilibre vie professionnelle/ vie personnelle, jouent un rôle important dans l'engagement des talents. Toutefois, certains salariés restent partiellement insatisfaits concernant la reconnaissance, la communication, et les perspectives de carrière.

Ainsi, la deuxième hypothèse est **confirmée**, car les éléments non financiers influencent fortement l'engagement et la fidélisation des talents.

2.5. Discussions et recommandations

Cette partie vise à interpréter les résultats obtenus à travers les entretiens et le questionnaire, en les confrontant au cadre théorique présenté précédemment. Elle permet de mettre en évidence les principaux enseignements de l'étude concernant l'impact de la rémunération globale sur l'engagement et la rétention des talents. Sur cette base, des recommandations pratiques seront proposées afin d'améliorer la politique de gestion des ressources humaines au sein de l'entreprise et d'étudier l'impact de la rémunération globale sur l'engagement et la rétention des talents au sein de Cevital, et à comprendre comment les éléments financiers et non financiers de la rémunération influencent l'engagement et la fidélisation des talents, ainsi qu'à identifier les principaux facteurs qui pussent les talents à rester ou à quitter l'entreprise.

2.5.1. Discussions

Les résultats obtenus montrent que la rémunération globale joue un rôle important dans l'engagement et fidélisation des talents au sein de Cevital. Les salariés accordent une importance particulière au salaire, aux avantages sociaux, à la reconnaissance ainsi qu'aux opportunités de formation et d'évolution professionnelle.

Les entretiens et le questionnaire révèlent également que l'entreprise met en place plusieurs pratiques favorisant la stabilité et l'implication des collaborateurs. Les répondants soulignent notamment l'importance de la culture organisationnelle, de la sécurité de l'emploi et des perspectives de développement professionnel.

Toutefois, certains salariés expriment des attentes complémentaires concernant la reconnaissance, l'évolution de carrière et la communication interne. Les responsables interrogés considèrent ainsi que le renforcement de ces dimensions pourrait contribuer davantage à l'engagement et à la fidélisation des talents.

Nous comprenons donc que la politique de la rémunération globale de Cevital contribue positivement à l'engagement des collaborateurs lorsqu'elle est accompagnée d'un management efficace, d'une communication adaptée et d'opportunités de développement professionnel.

2.5.2. Recommandations

Afin d'améliorer l'engagement des employés et renforcer la fidélisation des talents au sein de Cevital, nous proposons les recommandations suivantes:

- Poursuivre les efforts de transparence concernant la politique de rémunération afin de renforcer davantage le sentiment d'équité.
- Développer davantage les parcours de carrière et les opportunités d'évolution professionnelle.
- Valoriser les efforts et les compétences des collaborateurs à travers des pratiques de reconnaissance adaptées.
- Renforcer les échanges interne entre managers et collaborateurs afin de consolider la communication organisationnelle.
- Encourager les pratiques managériales participatives favorisant l'accompagnement et le développement des talents.
- Adapter certaines composantes de la rémunération aux compétences et performances des collaborateurs afin de maintenir leur motivation.

2.6. Limites et perspectives

Comme toute étude scientifique, notre recherche présente certaines limites méthodologiques qui peuvent influencer les résultats obtenus. Cependant, elle ouvre également des perspectives intéressantes pour approfondir l'analyse de l'impact de la rémunération globale sur l'engagement et la rétention des talents.

2.6.1. Limites

Cette étude présente certaines limites qui peuvent influencer les résultats obtenus, notamment :

- Taille de l'échantillon réduite (15 employés seulement), ce qui limite la généralisation des résultats.
- Données basées sur des perceptions subjectives des employés et des responsables interrogés.
- Étude limitée à une seule entreprise (CEVITAL), donc les résultats ne peuvent pas être généralisés à toutes les entreprises.
- Manque de temps et difficulté d'accès à certaines informations internes de l'entreprise.

2.6.2. Perspectives de futures recherches

Dans le cadre de futures recherches, il serait intéressant :

- D'étendre l'étude à d'autres entreprises afin de comparer les résultats.
- D'approfondir l'analyse quantitative avec un échantillon plus large.
- Et d'étudier d'autres variables influençant l'engagement et la fidélisation des talents, telles que la culture organisationnelle, le leadership et le climat de travail.

Conclusion

Ce chapitre a permis d'analyser le rôle de la rémunération globale dans l'engagement et la rétention des talents chez Cevital. Les résultats obtenus montrent que la politique de rémunération globale contribue positivement à l'engagement et à la fidélisation des collaborateurs.

Les analyses réalisées mettent également en évidence l'importance des éléments non financiers tels que la reconnaissance, les opportunités de formation, le développement professionnel et la qualité du management dans le renforcement de l'implication des talents.

Ainsi, la rémunération globale apparaît comme un levier stratégique important de gestion des RH chez Cevital, particulièrement lorsqu'elle s'inscrit dans une approche globale intégrant la communication, l'accompagnement professionnel et le développement des compétences, « Si la rémunération globale constitue un facteur d'hygiène indispensable, elle n'est plus un facteur de motivation ni de fidélisation suffisant. La rétention des talents chez

Cevital passe aujourd'hui par une politique plus globale associant **rémunération compétitive, équité, transparence et surtout un véritable accompagnement de carrière.**»

Conclusion Générale

Conclusion Générale

Dans un environnement économique marqué par une forte concurrence et des transformations constantes, les entreprises accordent aujourd'hui une importance particulière à la gestion de leurs ressources humaines. La rémunération globale est devenue un outil stratégique permettant non seulement de motiver les salariés, mais aussi de renforcer leur engagement organisationnel et de fidéliser les talents. Ainsi, cette étude nous a permis d'analyser l'influence de la politique de rémunération globale dans l'amélioration de l'engagement des employés et dans la rétention des compétences clés au sein de CEVITAL.

La préoccupation principale de cette étude de trouver une réponse à la question de recherche principale suivante : **Comment la politique de la rémunération globale influence-t-elle l'engagement organisationnel et contribuer-t-elle à la rétention des talents ?**

Dans le cadre théorique, nous avons montré que la rémunération globale ne se limite pas uniquement au salaire fixe, mais englobe également les primes, les avantages sociaux, la reconnaissance, les opportunités de formation et d'évolution professionnelle ainsi que les conditions de travail. Ces différents éléments permettent de répondre aux besoins financiers et psychologiques des salariés tout en renforçant leur engagement et leur satisfaction au travail.

À travers les entretiens et les questionnaires réalisée, nous avons constaté qu'une politique de rémunération globale attractive et équitable influence positivement l'engagement organisationnel des employés. Les salariés qui se sentent reconnus, valorisés et soutenus développent un sentiment d'appartenance plus fort envers l'entreprise, ce qui augmente leur implication et leur volonté de contribuer à la réussite de l'organisation.

Nous avons également remarqué que les éléments non financiers jouent un rôle essentiel dans la fidélisation des talents. Les opportunités de carrière, la reconnaissance professionnelle, le développement des compétences et le climat de travail représentent des facteurs importants qui encouragent les employés à rester dans l'entreprise. À l'inverse, l'absence d'équité, le manque de reconnaissance ou les faibles perspectives d'évolution peuvent diminuer l'engagement et favoriser le turnover.

Ainsi, en réponse à notre problématique portant sur la manière dont la politique de rémunération globale influence l'engagement organisationnel et contribue à la rétention des talents, nous pouvons conclure que la rémunération globale constitue un véritable levier stratégique. Plus cette politique est motivante, équilibrée et adaptée aux attentes des salariés,

Références bibliographiques

Références bibliographiques

1. Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). Academic Press.
2. Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
3. Armstrong, M., & Brown, D. (2023). *Armstrong's Handbook of Reward Management Practice* (7th ed.). Kogan Page.
4. Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. John Wiley and Sons.
5. Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 46(1), 53-62.
6. Igalens, J., & Roussel, P. (1998). *Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines*. Economica.
7. Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
8. Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment.
9. Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage Publications.
10. Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The War for Talent*. Harvard Business School Press.
11. Milkovich, G. T., & Newman, J. M. (2005). *Compensation* (8th ed.). McGraw-Hill/Irwin.
12. Mobley, W. H. (1997). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237-240.
13. Mirallès, P. (2007). *Le management des talents*. Édition Entreprise et Management.
14. Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237-240.
15. Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. Academic Press.
16. Peretti, J.-M. (2024). *Gestion des ressources humaines* (24e éd.). Vuibert.
17. Roussel, P. (1996). *Rémunération, motivation et satisfaction au travail*. Economica.
18. WorldatWork. (2000). *Total rewards: From strategy to implementation*. WorldatWork Press.
19. WorldatWork. (n.d.). Total rewards model: A guide. <https://worldatwork.org/tools/details/total-rewards-model-a-guide>

Annexes

**Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique
Université Abderrahmane Mira de Bejaia**

**Faculté des sciences économiques et de gestion commerciale
Département Science de gestion**

Entretien et questionnaire de recherche

L'enquête que nous à mener fait partie de notre recherche de fin d'études en Master 2 Management des ressources humaines, qui porte sur « **Le rôle de la rémunération globale dans l'engagement et la rétention des talents** » au sein de l'entreprise CEVITAL de Bejaia.

Les résultats que nous obtiendrons grâce à celle-ci seront exploités et analysés pour comprendre l'impact de la rémunération globale sur l'engagement et la rétention des talents, nous vous prions de répondre de manière honnête et précise aux questions suivantes, vos informations seront gardées anonymes et ne seront utilisés qu'à des fins de recherche.

Annexes 01 /

Questionnaire : Rémunération Globale, Engagement et Rétention (Cible : Employés « talents »)

Objet : Étude académique sur l'impact de la politique de rémunération de Cevital.

Confidentialité : Vos réponses sont anonymes et traitées uniquement à des fins de recherche.

Partie 1 : Informations Socio-Professionnelles

1. **Sexe :** ☐ Masculin ☐ Féminin
2. **Tranche d'âge :** ☐ < 25 ans | ☐ 25-34 ans | ☐ 35-44 ans | ☐ 45 ans et plus
3. **Niveau d'études :** ☐ Bac | ☐ Bac +2 | ☐ Bac +3 | ☐ Bac +5 et plus
4. **Ancienneté chez Cevital :** ☐ < 1 an | ☐ 1-3 ans | ☐ 3-5 ans | ☐ > 5 ans

Partie 2 : Perception de la Rémunération Globale

5. **Salaire de base :** Comment évaluez-vous votre salaire par rapport au marché ?
o ☐ Très satisfaisant | ☐ Satisfaisant | ☐ Moyen | ☐ Insatisfaisant
6. **Avantages complémentaires :** Les avantages (assurance, primes, tickets repas, formations) répondent-ils à vos attentes ? o ☐ Très satisfaisants | ☐ Satisfaisants | ☐ Moyens | ☐ Insatisfaisants
7. **Engagement :** Dans quelle mesure votre rémunération globale influence-t-elle votre engagement au travail ? o ☐ Fortement | ☐ Moyennement | ☐ Faiblement | ☐ Pas du tout
8. **Équité interne :** Pensez-vous que votre rémunération est équitable par rapport à celle de vos collègues ayant des responsabilités similaires ?
o ☐ Tout à fait équitable | ☐ Plutôt équitable | ☐ Peu équitable | ☐ Pas du tout équitable
9. **Reconnaissance non financière :** Vous sentez-vous suffisamment reconnu(e) dans votre travail (feedback, valorisation, responsabilités) ?
o ☐ Oui, tout à fait | ☐ Plutôt oui | ☐ Plutôt non | ☐ Non, pas du tout
10. **composantes non financière :** quelle est la composante non financière la plus importante pour vous ? (choix multiple – cochez toutes les réponses qui s'appliquent)
o ☐ formation | ☐ reconnaissance | ☐ équilibre vie pro/vie perso
11. **Transparence salariale :** Estimez-vous que la politique de rémunération chez Cevital est claire et transparente ?
o ☐ Tout à fait claire | ☐ Plutôt claire | ☐ Peu claire | ☐ Pas du tout claire
12. **Performance et rémunération variable :** Existe-t-il un lien clair entre votre performance individuelle et votre rémunération (primes, augmentations) ?
o ☐ Oui, tout à fait | ☐ Plutôt oui | ☐ Plutôt non | ☐ Non, pas du tout

Partie 3 : Mesure de l'Engagement (Modèle d'Allen & Meyer)

Veillez cocher la case correspondant à votre degré

d'accord : 1 = Pas du tout d'accord

2= Pas

d'accord

3=Neutre

4= D'accord

5= Tout à fait d'accord

Affirmations	1	2	3	4	5
13. Engagement Affectif : Je suis fier d'appartenir à l'entreprise Cevital.					
14. Engagement de Continuité : Il serait difficile pour moi de quitter l'entreprise à cause du risque de perdre mes avantages actuels.					
15. Engagement Normatif : Je me sens redevable envers Cevital pour les opportunités de formation reçues.					
16. Engagement et conditions de travail : Je dispose des moyens nécessaires pour bien faire mon travail.					
17. Équilibre vie pro / vie perso : Mon travail me laisse suffisamment de temps pour ma vie personnelle.					
18. Soutien managérial : Mon supérieur hiérarchique m'écoute et me soutient dans mon développement professionnel.					

Partie 4 : Rétention et Fidélisation

19. Attractivité externe : Avez-vous déjà envisagé de quitter Cevital pour une meilleure rémunération ailleurs ?

☐ Oui, fréquemment | ☐ Parfois | ☐ Rarement | ☐ Jamais

20. Facteurs clés : Quel est le facteur principal qui vous retient chez Cevital ? (Une seule réponse)

☐ Le niveau de salaire et primes ☐ La sécurité de l'emploi et avantages sociaux
☐ Les perspectives d'évolution de carrière ☐ La reconnaissance et l'ambiance de travail

19. Ambiance et relations de travail : Comment évalueriez-vous l'ambiance générale au sein de votre équipe ?

- o ☐ Excellente | ☐ Bonne | ☐ Correcte | ☐ Difficile

20. Comparaison avec le marché : Pensez-vous que les talents sont mieux traités chez Cevital que chez ses concurrents ?

- o ☐ Oui, bien mieux | ☐ Oui, un peu mieux | ☐ Comparable | ☐ Moins bien

21. Formation et évolution : Estimez-vous que les opportunités de formation et de mobilité interne sont suffisantes ?

- o ☐ Tout à fait suffisantes | ☐ Plutôt suffisantes | ☐ Plutôt insuffisantes | ☐ Pas du tout suffisantes

22. Question ouverte : Selon vous, quelle amélioration prioritaire Cevital devrait-elle apporter pour mieux fidéliser ses Talents ?

.....

.....

.....

.....

Annexes 02 / « Guide d'entretien destiné aux responsables de Cevital »

1. Selon vous, quelle est la définition d'un « talent » au sein de Cevital ?
2. Quels sont les métiers considérés comme des « talents stratégiques » dans votre direction
3. Comment identifiez-vous ceux qui doivent bénéficier de leviers de rétention spécifiques ?
4. Dans quelle mesure ces talents sont-ils sollicités par la concurrence ?
5. Existe-t-il une concurrence interne entre les talents (par exemple, pour l'accès à certaines opportunités ou rémunérations) ?
6. Quels sont les piliers de votre offre de rémunération ?
7. quel élément de la rémunération globale a le plus d'impact sur l'engagement des talents ?
8. La politique de rémunération est-elle clairement communiquée aux talents ?
9. Selon votre expérience, quel élément "nonmonétaire" est le plus réclamé par les talents aujourd'hui ?
10. Les talents expriment-ils des attentes spécifiques en matière de rémunération flexible (ex. : choix entre prime et jours de congés) ?
11. Les collaborateurs se sentent-ils émotionnellement liés à Cevital grâce à la culture et à la reconnaissance ?
12. Le package global (avantages/salaire) est-il un frein réel pour un talent qui souhaiterait rejoindre la concurrence ?
13. Pensez-vous que les talents comparent régulièrement leur rémunération avec celle du marché externe ?
14. Les investissements en formation créent-ils chez le salarié un sentiment de loyauté (devoir de rester) ?
15. La formation est-elle perçue comme un droit ou comme un avantage différenciant par les collaborateurs ?
16. Observez-vous un lien entre le sentiment d'équité (salaire vs effort) et la performance de vos équipes ?
17. Quel est l'impact de la rémunération globale sur la décision de rester dans l'entreprise ?
18. En cas de départ (turnover), quelle est la cause la plus fréquente ?
19. Les départs de talents sont-ils anticipés ou subis ?
20. La rémunération globale est-elle un levier de performance stratégique chez Cevital ?
21. Quelle action prioritaire recommanderiez-vous pour transformer la rémunération en un outil de fidélisation imbattable ?

Tables des matières

Table des matières

Remerciements

Dédicaces

Sommaire

Liste d'abréviation

Liste des tableaux

Liste des figures

Introduction Générale 1

Chapitre I

La rémunération globale, l'engagement organisationnel et la rétention des talents : cadre théorique et conceptuel

Introduction..... 4

Section 01 : La rémunération globale 4

1.1. Concept de la rémunération globale (RG) 4

1.2. Évolution du concept de la rémunération globale 5

1.3. Les modèles de référence de la rémunération globale 5

1.3.1. Le modèle worldatwork (5 piliers) 5

1.3.2. Le modèle de Milkovich & Newman 6

1.4. Relation entre la rémunération globale et la stratégie de l'entreprise 6

Section 02 : L'engagement organisationnel (modèle d'Allen & Meyer, 1990-1997)..... 6

2.1. Définition et distinction des trois dimensions..... 6

2.2. Facteurs antécédents et conséquences de l'engagement organisationnel (performance, rétention, turnover) 7

2.2.1. Les facteurs antécédents 7

2.2.2. Les conséquences 7

2.3. Application au contexte des talents 7

Section 03 : La rétention des talents et le turnover..... 8

3.1. Concept de talent 8

3.2. Modèles explicatifs du turnover 9

3.2.1. Modèle de Mobley (1977) 9

3.2.2. Théories des deux facteurs d'Herzberg 9

3.2.3. Théorie de l'équité d'Adams 9

3.3. Rôle de rémunération globale comme levier de rétention 9

Section 04 : Synthèse : Articulation entre la rémunération globale, l'engagement organisationnel, la rétention des talents 10

Conclusion 11

Chapitre II

La rémunération globale à l'épreuve du terrain : Impact sur l'engagement et la rétention des talents

Introduction.....	13
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil	13
1.1. Terrain d'étude : Présentation de l'entreprise CEVITAL.....	16
1.1.1. La création de CEVITAL	16
1.1.2. Activités et missions.....	16
1.1.3. La direction des ressources humaines de Cevital	17
Section 02: Méthodologie de recherche	17
2.1. Objectifs de notre étude.	17
2.2. Outils de recueil des données.....	17
2.2.1. L'entretien.....	17
2.2.2. Questionnaire	19
2.2.3. Analyse et interprétation des résultats.	19
2.2.4. Analyse et discussion des entretiens.....	20
2.2.4.1. L'analyse et la discussion des résultats de recherche	20
2.2.4.2. Synthèse Globale des huit Entretiens.....	25
2.2.5. Analyse des entretiens	25
2.2.5.1. Profil des répondants.....	25
2.2.5.2. Définition et identification des talents stratégiques	26
2.2.5.3. Structure et perception de la rémunération globale	26
2.2.5.4. Analyse de l'engagement selon le modèle d'Allen & Meyer	27
2.2.5.5. Rétention et fidélisation	28
2.2.5.6. La rémunération comme levier stratégique.....	29
2.3. Analyse et discussion des résultats d'enquête de terrain par questionnaire sur la rémunération globale, l'engagement et la rétention des talents au sein de Cevital	30
2.3.1. Analyse du questionnaire	41
2.3.2. Synthèse globale et comparaison des résultats du questionnaire et des entretiens....	41
2.4. Vérification des hypothèses	42
2.5. Discussions et recommandations	43
2.5.1. Discussions	43
2.5.2. Recommandations.....	44
2.6. Limites et perspectives.....	44

Table des matières

2.6.1. Limites	44
2.6.2. Perspectives de futures recherches	45
Conclusion	45
Conclusion Générale.....	47
Références bibliographiques	49
Annexes.....	51
Tables des matières.....	57

Le rôle de la rémunération globale dans l'engagement et la rétention des talents

Résumé

La rémunération globale constitue un levier important pour l'engagement et la rétention des talents. Les résultats montrent que les collaborateurs accordent de l'importance non seulement au salaire, mais aussi aux avantages sociaux, à la reconnaissance, à la formation et aux perspectives d'évolution.

Ces éléments contribuent à renforcer leur motivation et leur implication au travail. Toutefois, la fidélisation des talents dépend également de la qualité du management et des conditions de travail. Ainsi, une approche globale des ressources humaines favorise un engagement durable des collaborateurs.

Mots clés : Rémunération globale. Engagement. Rétention des talents. Motivation. Reconnaissance. Formation. Management.

Abstract

Global compensation is an important lever for employee engagement and talent retention. The result show that employees value not only salary, but also social benefits, recognition, training opportunities, and career development prospect.

These factors contribute to enchancing motivation and involvement at work. However, talent retention also depends on management quality and working conditions. Therefore, a comprehensive human resource management approach helps promote long-term employee engagement.

Keywords: Total Compensation. Employee Engagement. Talent Retention. Motivation. Recognition. Training. Management.

الملخص

تساعد المكافأة الشاملة أداة مهمة لتعزيز التزام الموظفين والاحتفاظ بالمواهب، وتُظهر النتائج أن العاملين يولون أهمية ليس فقط للأجر، بل أيضاً للمزايا الاجتماعية، والتقدير، والتدريب، وفرص التطور المهني.

وتُساهم هذه العناصر في تعزيز دافعيتهم وانخراطهم في العمل، ومع ذلك فإن الاحتفاظ بالمواهب يعتمد كذلك على جودة الإدارة وظروف العمل، ومن ثم، فإن تبني مقاربة شاملة لإدارة الموارد البشرية يساهم في تحقيق التزام مستدام لدى الموظفين.

الكلمات المفتاحية: المكافأة الشاملة، الالتزام الوظيفي، الاحتفاظ بالمواهب، التحفيز، التقدير، التدريب، الإدارة.