

**RÉPUBLIQUE ALGÉRIENNE DÉMOCRATIQUE ET POPULAIRE**  
**Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique**  
**UNIVERSITE ABOU BAKR BELKAID – TLEMCEN**  
**Faculté des Sciences Economiques, de Gestion**  
**et des Sciences Commerciales**



*Thèse pour l'obtention du diplôme de Doctorat*  
*En Sciences de Gestion*  
*Option : Management des Ressources Humaines*

**THEME**

**DEVELOPPEMENT DES OUTILS DE REMUNERATION**  
**POUR OPTIMISER LES RESSOURCES HUMAINES**  
**Cas des Entreprises Algériennes**

*Présentée par :*

MEKKIOUI Soumia N<sup>ée</sup> LEMERINI

*Soutenue Devant le Jury composé de :*

<b>Président :</b> BENBOUZIANE Mohamed	Professeur	Université de TLEMCEN
<b>Rapporteur :</b> BENDIABDELLAH Abdesselem	Professeur	Université de TLEMCEN
<b>Examineur :</b> BOURAHLA Allal	Professeur	Université de SIDI BEL ABBES
<b>Examineur :</b> TOUIL Ahmed	Professeur	Université de TLEMCEN
<b>Examineur :</b> BENBAYER Habib	Professeur	Université d'ORAN
<b>Examineur :</b> CHERIF TOUIL Nouredine	Maître de Conférence	Université de MOSTAGANEM

**Année universitaire : 2012/2013**

## ***DEDICACES***

***Je dédie ce modeste travail à***

***Mes parents***

***Mon époux***

***Mes sœurs et frères***

***Mes enfants***

***Mon défunt grand-père Abdelkader***

## **REMERCIEMENTS**

*Il est réconfortant et agréable de se sentir soutenu avant d'être apprécié ou jugé par les futurs lecteurs. C'est pourquoi je tiens à remercier, Monsieur le Pr BENDIABDELLAH Abdesselem, directeur de recherche, qui m'a accompagné avec patience et ténacité durant la réalisation de ce travail, dont le mérite lui revient direct grâce à ses conseils utiles, sa grande attention et sa sollicitude.*

*Je remercie également Monsieur BENBOUZIANE qui a bien voulu présider le jury.*

*Mes remerciements vont aussi en direction de Messieurs : BOURAHLA, TOUIL, BENBAYER et CHERIF TOUIL qui ont accepté de participer au jury de soutenance.*

*Ainsi qu'à Messieurs : BASSIT, DIAF, HADJ KACEM, KHOUANI et BOURI de l'entreprise SEROR, BOUSMAHA et DAOUDI de l'entreprise MENTAL.*

*Enfin, je remercie tous ceux qui m'ont prêté leur concours pour l'accomplissement de ce travail.*

## SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION GENERALE.....</b>	<b>1</b>
<b>PARTIE I : PARTIE THEORIQUE : LES ENJEUX DE LA REMUNERATION.....</b>	<b>15</b>
<b>CHAPITRE I : LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES ET SON EVOLUTION.....</b>	<b>18</b>
<b>SECTION 1: Les fondements de la fonction ressources humaines.....</b>	<b>22</b>
<b>SECTION 2: Les différents facteurs d'évolution de la fonction ressources humaines .....</b>	<b>31</b>
<b>SECTION 3 : Les grands domaines de la fonction ressources humaines.....</b>	<b>37</b>
<b>SECTION 4 : Les nouvelles missions de la fonction des ressources humaines.....</b>	<b>40</b>
<b>CHAPITRE II: LE CADRE CONCEPTUEL DE LA REMUNERATION.....</b>	<b>53</b>
<b>SECTION 1 : Les différents rôles remplis par la rémunération .....</b>	<b>56</b>
<b>SECTION 2 : La conception de la rémunération et de son stratégie .....</b>	<b>57</b>
<b>SECTION 3 : Les étapes de l'évolution de la rémunération.....</b>	<b>67</b>
<b>SECTION 4 : L'importance et les objectifs de la rémunération.....</b>	<b>71</b>
<b>SECTION 5 : Les facteurs limitant les systèmes de rémunération.....</b>	<b>73</b>
<b>CHAPITRE III : STRUCTURE ET COMPOSANTES DE LA REMUNERATION.....</b>	<b>85</b>
<b>SECTION 1 : Les caractéristiques des systèmes de rémunération.....</b>	<b>89</b>
<b>SECTION 2 : Les différentes formes de rémunération.....</b>	<b>105</b>
<b>SECTION 3 : les composantes de la rémunération.....</b>	<b>110</b>
<b>SECTION 4 : La masse salariale : élément déterminant de l'équilibre financier des entreprises .....</b>	<b>122</b>
<b>CHAPITRE IV : LES PRATIQUES DE LA MISE EN PLACE DE LA REMUNERATION.....</b>	<b>132</b>
<b>SECTION 1 : Quel système de rémunération mettre en œuvre?.....</b>	<b>136</b>
<b>SECTION 2 : L'individualisation des rémunérations : avantages et limites.....</b>	<b>146</b>
<b>SECTION 3 : L'inventaire des possibilités de rémunération imposées à l'entreprise .....</b>	<b>155</b>
<b>SECTION 4 : Le choix d'un système de rémunération.....</b>	<b>159</b>
<b>PARTIE II : LA PARTIE EMPIRIQUE: LES PRATIQUES DE LA REMUNERATION DES ENTREPRISES ALGERIENNES : ECARTS ENTRE PRATIQUES ET DISCOURS.....</b>	<b>170</b>
<b>CHAPITRE V : L'EVOLUTION DES SYSTEMES DE REMUNERATION EN ALGERIE....</b>	<b>173</b>
<b>SECTION 1 :L'héritage des systèmes en place et les limites des méthodes de gestion .....</b>	<b>176</b>
<b>SECTION 2: La réorganisation des systèmes de rémunération .....</b>	<b>181</b>
<b>SECTION 3 : la structure des rémunérations de l'entreprise algérienne.....</b>	<b>187</b>
<b>CHAPITRE VI : ETUDE DE CAS AU SEIN DE L'ENTREPRISE SEROR ...</b>	<b>193</b>



<b>SECTION 1 : Historique et présentation de l'entreprise .....</b>	<b>196</b>
<b>SECTION 2: Le contexte organisationnel .....</b>	<b>202</b>
<b>SECTION 3: Le système de rémunération de la SEROR.....</b>	<b>216</b>
<b>CHAPITRE VII : ETUDE DE CAS AU SEIN DE L'ENTREPRISE MANTAL.....</b>	<b>236</b>
<b>SECTION 1 : Historique et présentation de l'entreprise.....</b>	<b>239</b>
<b>SECTION 2: Le contexte organisationnel .....</b>	<b>241</b>
<b>SECTION 3: Le système de rémunération de la MANTAL.....</b>	<b>250</b>
<b>CHAPITRE VIII : ENQUETE, ANONYME, PAR QUESTIONNAIRE SUR LES PRATIQUES DE LA REMUNERATION DANS LES ENTREPRISES ALGERIENNES ( WILAYA DE TLEMCEM).....</b>	<b>269</b>
<b>SECTION 1 : Méthodologie de l'enquête .....</b>	<b>272</b>
<b>SECTION 2 : L'interprétation des résultats des questionnaires.....</b>	<b>275</b>
<b>CONCLUSION GENERALE .....</b>	<b>308</b>

# **INTRODUCTION GENERALE**

Avec l'apparition du nouvel ordre économique, la mondialisation des échanges et l'accélération des innovations technologiques, la survie et le développement des entreprises du troisième millénaire sont subordonnés à leurs aptitudes concurrentielles.

Dans un environnement en perpétuel mouvement, instable, incertain et de plus en plus porteur de risques, ce qui est censé faire la différence aujourd'hui en matière de compétitivité, ce sont les hommes.

Ce capital humain qui figurait le plus souvent comme un coût ou un facteur de résistance au changement, il est considéré désormais comme, une source de créativité et de productivité, une variable incontournable dans le développement des entreprises. Il devient un facteur stratégique porteur, l'élément décisif de la capacité compétitive de l'entreprise et une source précieuse face à une concurrence féroce. Il devient une richesse plus on l'exploite, plus on l'approfondit, plus elle se développe et s'enrichit.

De ce point de vue, la gestion des ressources humaines n'est plus simplement fonctionnelle. L'émergence de nouvelles technologies, des organisations et modèles de gestion induit un développement simultané de cette fonction. Elle passe d'un rôle de support traditionnel à un rôle de contributeur innovant. Elle ne s'inscrit plus comme de simples logiques de planification et de prévision, mais devient l'enjeu central d'entreprises compétitives et mutantes au cœur de leur stratégie de connaissance et de développement. Elle est porte-parole d'une entreprise humaine, gardienne de sa compétitivité et instrument de gestion, relais de la mutation technologique et défendant l'homme au cœur des systèmes techniques.

En acquérant le statut de fonction managériale, la fonction ressources humaines, est devenue aussi une fonction partagée. Elle suppose un professionnalisme accru de la part des responsables des ressources humaines pour promouvoir les orientations stratégiques de leur fonction et assurer l'élargissement des compétences de l'encadrement à la gestion et à l'animation

du personnel afin qu'il soit en mesure d'assumer directement les responsabilités qui lui incombent dans ce domaine.

L'homme des ressources humaines apparaît aujourd'hui comme un maillon essentiel, interface entre la direction générale, l'encadrement et les salariés. Il n'est plus un simple gestionnaire, il est devenu un partenaire d'affaires dans l'entreprise, qui est capable de conduire le changement en créant de la valeur et en l'optimisant. Il est celui qui place la richesse humaine au centre du débat, il joue le rôle de partenaire stratégique.

Son rôle consiste à traduire la stratégie globale de l'entreprise au niveau des ressources humaines. Il est le moteur du changement, il doit adapter la gestion des ressources humaines à la stratégie mise en place par l'entreprise en développant une véritable stratégie ressources humaines.

Il est invité à développer ses compétences en fonction des spécificités de son entreprise, du contexte et des hommes dont il a la responsabilité. Il doit être ouvert à la dimension humaine de sa mission et appuyé par sa fonction ressources humaines qui l'accompagne et l'aide.

Par ailleurs, parce que la reconnaissance du facteur humain est une réalité, la gestion des ressources humaines vient mettre l'accent sur la gestion et le développement de ce dernier. Elle vise à obtenir une adéquation efficace et maintenue dans le temps entre les salariés de l'entreprise et ses emplois, en termes d'effectifs, de qualification et de motivation. Elle met l'accent sur l'équilibre interne dynamique entre les individus et groupes pour permettre à l'entreprise de mettre en valeur les aptitudes individuelles et faire travailler harmonieusement des équipes et unités différentes. Ainsi que l'optimisation continue des compétences au service de la stratégie de l'entreprise.

Les salariés sont donc une donnée immuable dans la vie des organisations, sont des nœuds de pouvoir puissants et qui tiennent en main : produits, marchés, procédés et application des normes dans l'organisation. Leurs talents et leur savoir faire sont nécessaires et vitaux pour l'organisation,

savoir les garder devient un impératif stratégique et une façon nouvelle de se doter d'un avantage concurrentiel.

Etant donné les tendances actuelles de la concurrence mondiale, les attentes professionnelles des salariés et le contexte ont changé : la flexibilité est devenue une priorité pour l'organisation, les relations d'emploi ne se fondent plus nécessairement sur l'idée d'emploi à vie, et la fidélité et stabilité ne sont plus d'actualité. C'est à dire le marché du travail et les nouvelles conditions du fonctionnement des entreprises exigent du salarié de prendre en main davantage son destin et de considérer l'organisation comme une structure d'opportunités à utiliser pour contribuer à la fois au succès de l'organisation et à son enrichissement professionnel.

Dans cette optique, la rémunération devient un outil important et utile pour atteindre les objectifs organisationnels. C'est l'un des outils de communication les plus puissants parmi ceux dont disposent les entreprises pour les aider à attirer, retenir et motiver les employés dont elles ont besoin pour avoir du succès. Derrière ces trois mots se cache toute la stratégie et les objectifs de la rémunération : payer son personnel correctement, c'est s'assurer d'attirer des candidats de qualité, de retenir les employés clés à leur emploi, et d'aligner la motivation des employés sur les objectifs de l'entreprise. Donc, la gestion des rémunérations c'est le maintien de l'ordre qui cherche à satisfaire aussi bien l'entreprise que ses salariés.

Et parce que, pour la majorité des salariés, le niveau de salaire à l'embauche préfigure toute la carrière, il est facile de dégager un accord sur ce que doit être une politique de rémunération: équitable, fondée sur des critères permettant une reconnaissance juste des mérites de chacun, compétitive par rapport au marché du travail de manière à attirer et à conserver les salariés, motivante, capable d'orienter les efforts vers les objectifs de l'entreprise et de marquer la reconnaissance de l'entreprise à ceux qui contribuent le plus à leur atteinte, souple, de manière à s'adapter aux résultats économiques de l'entreprise, transparente de façon où les règles du jeu sont connues.

Chacune de ces caractéristiques peut conduire à des pratiques qui ne sont pas forcément compatibles avec les autres : des rémunérations très variable permettent souplesse et motivation mais ne sont pas toujours susceptibles d'attirer ceux qui ont le choix sur le marché du travail avec des formules plus sûres.

Et quelque soit le choix de base de la gestion des rémunérations : une rémunérations des personnes, où l'entreprise s'efforce d'affecter les personnes dans des emplois qui soient au niveau de leur valeur et en fonction de leur performance, ou bien une rémunération des emplois, où elle cherche à placer des personnes qui soient à la hauteur du niveau d'exigence requis, elle est ramenée à confronter le problème d'aujourd'hui en la matière, les politiques d'individualisation et de globalisation.

Nous tenterons dans cette étude de mettre en lumière le problème fondamental de la gestion des rémunérations. La problématique est la suivante: **quelles pratiques distinctives en terme de rémunération, s'imposent à l'entreprise ?**

A travers cette question nous illustrons d'autres phénomènes :

- Comment adapter la gestion des rémunérations aux évolutions des techniques et des marchés afin de pouvoir mettre en harmonie les compétences des salariés et les stratégies de l'organisation ?

- Comment développer des rémunérations dans des organigrammes changeants ?

- Comment appliquer des systèmes de rémunérations visant à consolider la cohérence interne, quant on se trouve devant une obligation stratégique de recruter des spécialistes qu'il faut payer deux fois plus cher que ne le permet la grille officielle des salaires ?

- Comment gérer des rémunérations stimulantes afin de retenir des employés étant de plus en plus amené à vivre plusieurs départs au cours de leur carrière, puisque la fidélité et la stabilité ne sont plus de l'actualité?

- Comment rémunérer, mobiliser les compétences, les développer dans un marché de travail déséquilibré où les compétences utiles sont rares, et où existent en excédent, beaucoup de compétences périmées excédentaires ?

La rémunération est l'aspect des conditions de travail qui a le plus grand impact direct sur la vie quotidienne des salariés. Son objectif principal est relatif à la création d'un sentiment de reconnaissance et d'équité pour les salariés actuels et futurs, et l'équilibre entre la satisfaction des demandes des salariés et la capacité de payer de l'entreprise.

De toute évidence, les salaires n'ont pas les mêmes implications pour les employeurs et pour les salariés. Pour les employeurs, ils constituent essentiellement un coût, mais aussi un moyen de motiver les travailleurs. Tandis que pour les salariés, les salaires représentent leur niveau de vie, une incitation à renforcer leurs compétences et, en fin de compte, une source de satisfaction professionnelle

Donc, la rémunération est un système cohérent et évolutif engageant l'entreprise à verser des salaires (constituant son coût et sa dépense) à ses collaborateurs (constituant leur revenu), tout en valorisant les fonctions et les performances par des éléments financiers et non financiers, en tenant compte, de la rationalité budgétaire de l'entreprise qui affecte son équilibre financier à long terme, des exigences de l'équité externe et interne qui affecte son équilibre social entre différentes catégories de travailleurs et ainsi, de la situation individuelle et le degré de motivation de chacun de ses membres pris individuellement.

Ce système peut réaliser à chaque instant et sans cesse l'équilibre entre forces du marché, équité sociale et impératifs de bonne gestion, tout en envisageant de coordonner de façon optimale ses composantes. Il transforme les variables de pilotage « que faut-il payer », en variable d'action « comment faut-il payer ? » c'est-à-dire « quelle doit être la structure des rémunérations ».

La détermination de ces variables est essentielle de façon, que les variables de pilotage permettent de choisir entre payer l'emploi tenu ou la personne, dans un contexte où le salaire marque la contrepartie d'un travail

réalisé. Il s'agit bien de payer les caractéristiques et les exigences de l'organisation du travail, et pourtant, c'est bien l'individu qui perçoit le salaire ou son augmentation sans que l'emploi qu'il exerce n'ait changé en aucune manière.

A cette fin, les tâches et les responsabilités confiées à chaque salarié doivent être claires. Parallèlement, les salariés doivent avoir des capacités et un niveau de connaissances adaptés à la maîtrise du poste. C'est tout l'enjeu de la classification et de la qualification.

Par ailleurs, les variables d'action concernent les différentes composantes de la rémunération globale. Cette dernière prend en compte tous les avantages associés à l'emploi. Quand elle est directe, elle se compose : d'une part fixe correspond au salaire de qualification, dont il représente le salaire nominal fixé en fonction de l'emploi tenu, c'est donc la qualification du salarié. D'une part variable relative au salaire de performance qui est lié directement ou indirectement au travail du salarié et la façon dont il exerce son emploi. Et enfin des diverses primes, fixes ou variables qui se diffèrent de la part variable du salaire par leur dimension collective et systématique : toutes les personnes exerçant le même emploi dans les mêmes conditions y ont droit. Quand elle est indirecte, elle englobe tous les périphériques composés des avantages en nature, des avantages sociaux, des avantages financiers, des avantages différés et de rétribution immatérielle.

D'un autre côté, parce qu'elle représente souvent plus de la moitié des charges totales des entreprises, l'analyse de la composition de la masse salariale et ses multiples facteurs influant sur son évolution, permet de déceler les tendances à long terme dans la répartition des salaires, et l'évolution de la hiérarchie des rémunérations.

Ainsi, manager la rémunération c'est s'adapter à un tissu de contraintes lié à l'environnement interne et externe d'un côté, et élaborer des règles de rémunération susceptibles d'être légitime aux yeux des salariés et incitatives d'un autre côté. C'est essentiellement une question de choix, voire de stratégie.



Il est essentiel pour l'entreprise de construire une rémunération cohérente avec les politiques de gestion des ressources humaines existantes et celle des rémunérations, et sans oublier l'impact de l'organisation du travail sur la rémunération. Puisque l'une des difficultés à résoudre repose dans la mise en cohérence de la rémunération avec l'organisation. Comment justifier de mettre en place des organisations qualifiantes favorisant de nouvelles formes de coopération sans modifier la rémunération, tout ça paraît contradictoire avec ses pratiques. Dans le sens de vouloir motiver les individus à travailler en équipes et en même temps, choisir de récompenser la contribution individuelle. C'est un dilemme que l'entreprise devra évaluer les risques spécifiques de chaque formule avant de réaliser son choix.

Par ailleurs, si le respect des impératifs économiques est essentiel pour la mise en œuvre de la rémunération elle doit être également suffisamment motivante de façon que les salariés seront impliqués et donneront le maximum dans la réalisation de leur travail. Parce qu'un personnel motivé représente un atout clé pour une entreprise, et pourtant, la motivation est un phénomène complexe, que l'entreprise tente à identifier ses leviers pour la développer et la maintenir. Alors, l'individualisation des rémunérations s'est imposée comme une pratique permettant de récompenser l'effort individuel et sensibilisant la hiérarchie à la gestion de son personnel.

A cette fin, pour servir ses objectifs stratégiques, l'entreprise peut jouer sur plusieurs leviers correspondant à des arbitrages à effectuer. En se référant aux concepts de rémunération globale, elle peut construire et mettre en œuvre son système de rémunération en l'optimisant à la variété des situations, des organisations, des stratégies, des populations, et des cultures. Il s'agit bien de mettre en place la combinaison qui se montrera la mieux adaptée à la stratégie financière, technique et commerciale de l'entreprise, à sa culture interne et à son mode de management ainsi qu'aux besoins et attentes de ses salariés.

Au travers de sa politique de rémunération, l'entreprise doit tenter de trouver un équilibre entre considérations économiques et ambitions sociales, dans le sens de ne pas contrarier ses orientations stratégiques et de savoir doser

l'utilisation de ces outils en fonction de ses propres objectifs. Lors de cette étape, il est nécessaire d'inventorier toutes les possibilités de rémunération qui permettront à l'entreprise d'atteindre les résultats souhaités en fonction de sa culture. Les types de rémunération qui soutiendront le mieux le développement de l'entreprise seront choisis.

Par ailleurs, l'histoire des rémunérations en Algérie est liée à l'histoire des institutions et aux grandes étapes de l'évolution économique.

Au lendemain de l'indépendance elle s'est retrouvée riche de nombreux systèmes de gestion qu'elle n'avait plus les moyens d'entretenir. Le socialisme, qui s'est affirmé, par la suite, a enrayé les volontés hésitantes de rationalisation/optimisation qui ont accompagné les systèmes importés avec les équipements au lendemain de la vague d'industrialisation des années 1970.

L'aisance financière générée par la montée des prix des hydrocarbures a permis à l'Etat providence de chercher à promouvoir l'égalitarisme par une redistribution plus équitable des revenus sous forme des salaires.

Le retour vers la vérité économique engendré par les difficultés financières rencontrées au cours des années 80 a interpellé les gestionnaires, de revenir vers la rationalité en période de crise multiforme.

Les mesures d'ordre législatif et réglementaires qui se sont prises pour faciliter cette transition, se sont heurtées au manque de visibilité y compris sur le court terme et au problème du manque de moyens qui est venu confirmer le constat de l'inadaptation du tissu économique, des techniques de production et des formes de gestion aux impératifs d'une concurrence qui désormais ne reconnaît plus les frontières.

La mondialisation qui a pénétré une économie déjà en crise est venue compliquer la perspective en réduisant le temps de réaction et d'apprentissage et en condamnant les nombreuses entités à s'adapter au prix social le plus fort ou à disparaître.

Les incertitudes qui tracent l'avenir d'un secteur public toujours dominant face à un secteur privé qui reste encore bien réservé préviennent des

changements qui risquent de remettre totalement en cause les systèmes de gestion actuels.

Etant donné les tendances actuelles de la concurrence mondiale, le nouveau paradigme de la compétitivité s'intéresse de plus en plus aux stratégies de partenariat. La réussite et la performance de l'entreprise économique algérienne, dépend en grande partie des types et modes de rémunération adaptés, efficaces et apte à l'accompagner dans son développement. C'est en quelque sorte l'importance de la question des rémunérations dans le management des ressources humaines. Et pour faire face à ces nouveaux défis et enjeux, dans une économie de marché caractérisée par la règle du "meilleur", elle doit mettre en œuvre des outils de gestion des rémunérations adaptés au nouveau contexte.

Dans cette optique, la rémunération a un impact important sur la performance de l'entreprise. Une gestion efficace de la rémunération permet de contrôler les coûts liés à la ressource humaine, mais aussi d'attirer et de retenir des candidats compétents. Les choix stratégiques qui sont faits quant aux différents aspects de la rémunération peuvent avoir des impacts importants sur le climat, l'atteinte des objectifs organisationnels, les comportements des employés, etc. C'est pourquoi il est important de prendre le temps de réfléchir aux moyens les plus appropriés à adopter dans le contexte particulier de son entreprise.

Bien qu'étant un processus complexe, le défi est donc de réussir à offrir une rémunération juste et équitable qui saura satisfaire les employés tout en respectant la capacité à payer de l'entreprise.

Cette étude sera donc construite sur les hypothèses suivantes :

- la reconnaissance et la valorisation des ressources humaines à travers un système de rémunération associé améliorent les performances de l'entreprise.
- les entreprises algériennes doivent adopter de nouveaux outils, techniques et modalités d'élaboration des salaires, comme une pratique de la gestion des rémunérations.

Alors, vu les modifications des enjeux économiques et le renouvellement des formes de rémunération et ses composantes, est-ce que l'entreprise algérienne est en mesure de s'adapter avec les nouveaux outils de rémunération adoptés par les entreprises modernes ?

Nous nous attellerons à vérifier si ces hypothèses sont susceptibles d'améliorer l'efficacité de la gestion des rémunérations dans ce nouvel ordre économique, ou d'autres facteurs qui expliqueraient le phénomène.

### **L'objectif de la recherche**

L'objectif de notre recherche est de démontrer qu'en agissant sur les variables rémunération par la mise en place d'outils de gestion de ces variables, les entreprises peuvent motiver et optimiser leurs ressources humaines et ainsi peuvent s'améliorer et se développer durablement dans un contexte de changement.

Cette démonstration s'appuie sur des éléments montrant l'élaboration des bases et des caractéristiques des systèmes de rémunération, dans la recherche l'optimisation de ces pratiques, leur articulation avec les décisions stratégiques des entreprises, et leur contribution à l'évolution des entreprises.

Notre recherche est au cœur des préoccupations actuelles des recherches en Sciences de gestion (un sujet d'actualité). Elle est à la frontière du management stratégique correspondant à une réponse de l'entreprise à son environnement externe, en vue de conserver et d'améliorer sa position concurrentielle.

Nos travaux enrichissent les connaissances actuelles sur l'utilisation qui est faite de rémunération à travers son mode de gestion. Ils apportent nous l'espérons, un éclairage différent des systèmes de rémunération et les enjeux qu'ils représentent dans leurs capacités à faciliter la pérennisation d'actions transformatives.

Notre recherche est centrée sur la conception et l'utilisation d'un outil de gestion des ressources humaines qu'est le système de rémunération dans un contexte de changement primordial pour le devenir et la survie de l'entreprise.

Nos travaux démontrent que la réflexion est nécessaire et indispensable dans la conception, l'élaboration et la mise en œuvre des moyens devant servir une stratégie de changement. Cette réflexion doit anticiper le processus à venir en s'efforçant de proposer un outil simple et pertinent reconnu par les acteurs de l'entreprise.

Nos travaux interpellent aussi les entreprises sur leurs modes de fonctionnement, sur les apprentissages individuels et collectifs qui facilitent à la fois les actions de changement et leurs pérennisations et sur l'appropriation, par tous les acteurs, d'une instrumentation de gestion des ressources humaines renouvelée.

### **Le Positionnement de notre recherche**

Notre thèse se situe à la frontière du management stratégique et de la gestion des ressources humaines. Cette gestion occupe une place primordiale et devient un des leviers sur lequel l'entreprise s'appuie pour construire son devenir en termes de stratégie globale.

Notre thèse s'articule aux différents travaux qui sont effectués dans le domaine des ressources humaines. Plusieurs auteurs se sont penchés sur le sujet et où nous retrouvons une préoccupation commune de répondre à des changements dans l'environnement externe par le redéploiement créatif des ressources internes afin d'améliorer la position concurrentielle de l'entreprise. Ainsi, nous nous sommes appuyés sur les auteurs majeurs dont les travaux se rapprochent de notre sujet à savoir :

PERETTI J.M (1999), BATAL C.(1999), CITEAU J.P(1997), considèrent que le management des ressources humaines est devenu de plus en plus important pour les entreprises et qu'élaborer des politiques de rémunérations est l'un des défis majeurs de la fonction ressources humaines pour les années 2000.

EMERY Y. et GONIN F.(2009), DAYAN A. (1999), THEVENET M.(2007), DIMITRI WEISS (1999), s'intéressent à la définition, aujourd'hui communément utilisée, de la rémunération globale.

MARTEL J.F. (2003), AMADIEU J.F. et MERCIER N.(1995) s'intéressent à l'évaluation de la prestation du travail fournie par le travailleur, afin de mettre

en place la meilleure organisation du travail possible (s'organiser autour des emplois et leurs évaluations ou des personnes et leurs qualifications), servant à la fois la logique de profit de l'entreprise et lui permettant d'avoir la bonne personne à la bonne place. Des systèmes d'hierarchisation des salaires, sur les grilles de classification ou sur les personnes (les compétences sont mieux prises en compte dans la fixation du salaire et pour la gestion des emplois et la conception de l'organisation du travail).

DUCHAMP D. et GUERY L.(2006) et ROUSSEL P.(1995) adoptent les composantes de la rémunération globale décomposée en rémunération directe(fixe et variable) et en rémunération indirecte(avantages en nature et rémunération différée).

ROMELAER P. (1993) et CADIN L. et autres(2007), s'intéressent à la masse salariale comme l'ensemble des charges liées à l'emploi du personnel supportée par les salariés ou leur employeur, et servira comme une référence de la gestion budgétaire.

LEVY LEBOYER C. (2002) et VERNIER E.(2003), s'intéressent à la motivation par la mise en place des récompenses diverses.

BELAIDI M. (1999)s'intéresse à la gestion des ressources humaines et les systèmes de rémunération de l'entreprise algérienne.

### **La démarche d'étude**

La méthode que nous comptons utiliser s'appuiera sur une collecte de données basée sur une étude documentaire variée ainsi que sur le réseau Internet qui nous permettra d'élargir la gamme des informations.

Ainsi, notre travail sera partagé en deux parties: La première partie concerne l'étude théorique, la deuxième concerne l'étude empirique qui sera consacré à l'illustration d'une étude concrète réalisée au niveau des entreprises SEROR et MANTAL et une enquête par questionnaire au niveau de diverses entreprises de la wilaya de Tlemcen.

La première partie, « les enjeux de la rémunération », comprend quatre chapitres :

Le premier chapitre est intitulé « la fonction ressources humaines et son évolution ». Nous y traiterons les diverses mutations qu'a connues la fonction ressources humaines dans l'entreprise. Donner une définition à la gestion des ressources humaines malgré son caractère complexe et la difficulté de cerner son objet. Identifier les principaux facteurs de cette évolution. Puis présenter les grands domaines de la fonction. Et étudier les nouvelles missions et les nouveaux enjeux de la fonction, ainsi que le rôle stratégique du responsable des ressources humaines.

Le deuxième chapitre « le cadre conceptuel de la rémunération » est consacré à l'étude des différents rôles remplis par la rémunération d'un point de vue plus large que la réduire et la limiter à sa dimension pécuniaire. Donner une conception à la rémunération en tant que l'une des modalités de la relation contribution – rétribution liant le salarié à l'entreprise, en valorisant les fonctions et les performances par des éléments financiers ou non financiers. Et parce que l'activité salariée est probablement aussi ancienne, nous citerons les principales périodes qu'a connus cette activité au fil de l'histoire. Ainsi, nous étudierons les principaux objectifs de la rémunération, et les facteurs les plus essentiels limitant et influant les choix de l'entreprise en matière de rémunération.

Le troisième chapitre « structure et composantes de la rémunération », nous mettons le point sur les éléments de base, des caractéristiques des systèmes de rémunération, des formes de la rémunération et ses composantes et ainsi la masse salariale comme élément déterminant de l'équilibre financier des entreprises.

Le quatrième chapitre, « les pratiques de la mise en place de la rémunération », est consacré à l'étude de quel système de rémunération s'agit-il pour mettre en œuvre, les avantages de l'individualisation et ses limites, l'inventaire des possibilités de rémunération imposées à l'entreprise, et le choix d'un système de rémunération.

La deuxième partie est consacrée à l'étude empirique, « les pratiques de la rémunération des entreprises algériennes: écarts entre pratiques et discours », elle comprend quatre chapitres :

Avant d'en tirer les conclusions qui s'imposent à cette étude, nous avons essayé dans le cinquième chapitre d'étudier « l'évolution des systèmes de rémunération en Algérie » et de mettre en exergue les caractéristiques des phases qu'a connu l'évolution économique algérienne, afin de situer leurs impacts sur la situation actuelle dans laquelle les systèmes de rémunération évoluent avec, les lenteurs et les précautions qu'inspire l'expérience nationale confrontée à la complexité des nombreux référentiels internationaux.

Les chapitres VI et VII sont consacrés à l'étude de cas réalisée au niveau de l'entreprise SEROR et l'entreprise MANTAL, où nous essayerons de voir si l'adoption des nouveaux outils, techniques et modalités d'élaboration de fixation des salaires, sont susceptibles d'améliorer l'efficacité de la gestion des rémunérations.

Au terme du dernier chapitre, et pour recueillir des données et de l'information sur les pratiques des rémunérations, une enquête par questionnaire a été réalisée au niveau de diverses entreprises de la wilaya de Tlemcen.



**LA PARTIE THEORIQUE**  
**LES ENJEUX DE LA REMUNERATION**

**LA PARTIE THEORIQUE**  
**LES ENJEUX DE LA REMUNERATION**

INTRODUCTION

CHAPITRE I : La Fonction Ressources Humaines et son Evolution

CHAPITRE II : Le Cadre Conceptuel de la Rémunération

CHAPITRE III : Structure et Composantes de La Rémunération

CHAPITRE IV : Les Pratiques de La Mise en Place de La Rémunération

CONCLUSION

## **INTRODUCTION DE LA PARTIE THEORIQUE**

Nous aborderons dans cette partie les bases conceptuelles relatives aux notions clés de notre recherche. Dans un premier temps, nous nous intéresserons à la fonction ressources humaines et son évolution, afin de la concevoir comme une réponse aux demandes de l'environnement et l'un des mécanismes intégrateurs de l'entreprise pour assurer l'efficacité du management humain. Elle est le porte-parole d'une entreprise humaine, gardienne de sa compétitivité et instrument de gestion, relais de la mutation technologique et défendant l'homme au cœur des systèmes techniques (chapitre I). Dans un second temps, nous tenterons de déterminer le cadre conceptuel de la rémunération afin de définir les limites que nous donnerons à cette notion dans notre étude (chapitre II). La rémunération représente l'un des outils de communication les plus puissants parmi ceux dont disposent les entreprises pour les aider à attirer, retenir et motiver les employés dont elles ont besoin pour avoir du succès. Ensuite, à travers la structure et les composantes de la rémunération, nous essayerons de mettre le point sur les éléments de base, des caractéristiques des systèmes de rémunération, des formes de la rémunération et ses composantes et ainsi la masse salariale comme élément déterminant de l'équilibre financier des entreprises (chapitre III). Enfin, nous nous consacrerons aux pratiques de la mise en place de la rémunération, où nous tenterons de confirmer que manager la rémunération c'est s'adapter à un tissu de contraintes lié à l'environnement interne et externe d'un côté, et élaborer des règles de rémunération susceptibles d'être légitimes aux yeux des salariés et incitatives d'un autre côté. C'est essentiellement une question de choix, voire de stratégie (chapitre IV).

# **CHAPITRE I**

**LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES  
ET SON EVOLUTION**

**CHAPITRE I**

**LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES**

**ET SON EVOLUTION**

**INTRODUCTION**

- **SECTION 1** : Les Fondements de la Fonction Ressources Humaines
- **SECTION 2** : Les Différents Facteurs d'Evolution de la Fonction Ressources Humaines
- **SECTION 3** : Les Grandes Domaines de la Fonction Ressources Humaines
- **SECTION 4** : Les Nouvelles Missions de la Fonction Ressources Humaines

**CONCLUSION**

### ***INTRODUCTION***

Dans un environnement changeant et de plus en plus exigeant, l'entreprise doit satisfaire à des objectifs d'efficacité pour faire face à une concurrence accrue. Cette entreprise qui présente dans le même temps des éléments de stabilité et d'imprévisibilité est une structure propice mais aussi résistante au changement<sup>1</sup>. Pour survivre ou prospérer, elle doit donc modifier ses méthodes traditionnelles de gestion ou en adopter de nouvelles. L'une des variables décisives de cette capacité d'évolution est la ressource humaine. Longtemps exclue des pratiques de management, la ressource humaine figurait le plus souvent comme un coût ou un facteur de résistance au changement, rarement comme un possible avantage concurrentiel, source de créativité et de productivité. La reconnaissance du facteur humain, de ses capacités d'adaptation et de coopération est désormais une réalité.

En effet, on considère que c'est la ressource humaine qui sous-tend les autres ressources de l'entreprise et qui contribue à déterminer le succès ou l'échec de celle-ci. Parce que, plus on l'exploite, plus on l'approfondit, plus elle se développe et s'enrichit. Donc, avoir la bonne personne, à la bonne place, au bon moment devient l'une des préoccupations de l'entreprise efficace et concurrentielle.

Dans cette perspective, la gestion des ressources humaines n'est plus simplement fonctionnelle. Elle est appelée à s'adapter à un milieu relativement instable où les contraintes de temps, de coût et de qualité sont très importantes. L'émergence de nouvelles technologies, des organisations et modèles de gestion induit un développement simultané de cette fonction. Elle passe d'un rôle de support traditionnel à un rôle de contributeur innovant. Elle ne s'inscrit plus dans de simples logiques de planification et de prévision, mais devient l'enjeu central des entreprises compétitives et mutantes au cœur de leur

---

<sup>1</sup> Jean Marc LE GALL, La gestion des ressources humaines, Presses universitaires de France, 1992, P 03.

stratégie de connaissance et de développement. Elle est le porte-parole d'une entreprise humaine, gardienne de sa compétitivité et instrument de gestion, relais de la mutation technologique et défendant l'homme au cœur des systèmes techniques.

L'évolution de la fonction ressources humaines est une réponse aux demandes de l'environnement. Elle se structure autour de trois activités distinctes : l'administration du personnel, la gestion des ressources humaines et le développement social. La première correspond aux actions classiques qui ont dominé la période de croissance face aux nouveaux défis de la société. La seconde concerne principalement les décisions stratégiques à mettre en œuvre pour mobiliser les ressources humaines face aux défis de la compétitivité et de la concurrence. La troisième consiste à allier la performance économique et le progrès social de l'entreprise. Et c'est à cet égard que la fonction ressources humaines est conçue comme l'un des mécanismes intégrateurs de l'entreprise pour assurer l'efficacité du management humain.

Ainsi, ce chapitre a pour objectif de présenter les diverses mutations qu'a connues la fonction ressources humaines dans l'entreprise. A ce titre, il y a lieu de donner une définition à la gestion des ressources humaines malgré son caractère complexe et la difficulté de cerner son objet. D'identifier les principaux facteurs de cette évolution. Puis présenter les grands domaines de la fonction. Et enfin pour terminer ce chapitre, il faut impérativement connaître les nouvelles missions et les enjeux récents de cette fonction, ainsi que le rôle stratégique du responsable des ressources humaines.

### **SECTION 1: LES FONDEMENTS DE LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES**

Puisque l'entreprise est avant tout une équipe d'individus dont les talents, la motivation et les attentes constituent la fonction ressources humaines, c'est pourquoi à travers son historique il est prouvé que cette gestion des ressources humaines occupe depuis plusieurs années une place de plus en plus importante au sein de l'entreprise.

La fonction « personnel » a fait une timide apparition au milieu du siècle dernier et n'a cessé d'évoluer au gré des conjonctures économiques et techniques. Changeant souvent de dénomination, l'ancien service de paie du 19<sup>ème</sup> siècle s'est transformé au début des années 80 en fonction ressources humaines. La ressource humaine au travail, autrefois perçue comme une source de coût, aujourd'hui constitue un puits de ressources qu'il faut savoir l'utiliser.

A travers ses mutations, la fonction ressources humaines qui se limitait à une simple approche administrative de ressources humaines, va se traduire et se développer vers une approche de gestion et de management des ressources humaines. En acquérant ce statut managérial, elle est devenue donc une fonction partagée qui suppose un professionnalisme accru de la part des responsables des ressources humaines, voire un rôle stratégique.

#### ***1.1. Historique De La Fonction Ressources Humaines***

Plusieurs courants de pensée ont exercé une influence marquante sur la gestion des ressources humaines<sup>1</sup>.

##### **a) Emergence de la fonction (1845-1945)**

Avant la révolution industrielle, la fonction "personnel" n'existait pas. C'est le superviseur qui s'en charge de recruter les employés dont il a besoin. La paie et la comptabilité sont gérées par la direction de l'entreprise.

---

<sup>1</sup> Stéphanie SALTTEI, « Les métiers des ressources humaines », Jeunes Editions, 1999, P 21-23 ; Jean-Marie PERETTI, « Ressources humaines et gestion du personnel », 2<sup>ème</sup> édition, Vuibert, 1998, P 14-15.



Au cours de la révolution industrielle, les entreprises étaient confrontées à de nombreux problèmes sociaux et humains. C'est à ce moment là qu'apparaît la fonction " personnel " dans l'entreprise. Dont, son premier rôle était d'adapter les salariés aux emplois et à leur évolution. Elle gérait la main d'œuvre comme une variable d'adaptation, dont son coût doit être minimum.

On est encore très loin de la notion de Ressources Humaines. La dimension humaine se réduit à un simple facteur de production, le travail de l'individu étant considéré comme une marchandise soumise aux lois de l'échange économique du capitalisme. Les seules activités destinées à cette fonction étaient le recrutement, la paie, le règlement des conflits,... La dimension humaine s'effaçait devant l'objectif prioritaire que constituait l'optimisation de la production.

Ainsi au début du siècle, l'idéologie classique de gestion reposait sur la conception mécaniste du travail. C'est le concept d'Organisation Scientifique du Travail (OST), développé par Taylor, qui est le référentiel en matière d'organisation. La division, la rationalisation et le contrôle du travail sont au cœur du taylorisme. Le taylorisme répondait à des préoccupations axées sur une plus grande rationalisation du travail dans le but d'accroître la productivité dans les organisations. Le taylorisme déshumanise complètement le travail, l'individu est réduit à la notion de " main d'œuvre ", il est considéré comme une simple unité de production, une ressource essentiellement énergétique soumise à une structure formelle d'autorité. Cependant, l'application des méthodes de Taylor a permis aux organisations de réaliser leurs objectifs, mais elle a provoqué l'apparition de divers problèmes humains, déstabilisant ainsi les organisations par les mécontentements, conflits, contestations, grèves ou encore absentéisme. Ces nombreux problèmes vont remettre en cause, peu à peu, l'idéologie tayloriste du travail.

Cette fonction va énormément évoluer durant la première moitié du vingtième siècle et ceci sous l'influence de nombreux facteurs : mouvements sociaux, progrès scientifiques et évolutions économiques.

### **b) L'essor de la fonction (1950-1980)**

Au cours de cette période, la dimension sociale et humaine va apparaître et se développer peu à peu dans les organisations. Elle a donné naissance à l'idéologie des relations humaines, un important courant de la sociologie du travail, qui va jouer un rôle majeur dans cette évolution. Celui-là mettant l'accent sur le facteur humain dans les organisations, la reconnaissance des besoins des employés, le respect de l'individu et l'appartenance à un groupe de travail. Permettant de montrer l'influence de ces facteurs sur la productivité et le rendement. Les principes avaient pour objectif d'humaniser les relations de travail dans les organisations.

L'intégration de la gestion des ressources humaines à la stratégie de l'entreprise s'est fait petit à petit. On assiste à un développement de la fonction « personnel » qui se voit octroyer de nouvelles missions telles que l'hygiène et la sécurité, l'information, les relations sociales et aussi la formation. L'émergence et le développement du syndicalisme de masse durant la première moitié du XXème siècle va aussi fortement contribuer à faire évoluer la fonction vers un rôle plus humain et plus social.

Entre 1960 et 1980, la fonction Ressources Humaines va encore considérablement évoluer sous l'influence de nombreux facteurs tels que l'accroissement de la législation du travail, le développement de l'informatique dans le traitement de la paie,... La modernisation, la forte concurrence et les restructurations industrielles ont également accentué les problèmes d'emploi dans les entreprises. En effet, dès le milieu des années 60, les moteurs de croissance s'épuisent. L'organisation du travail ne permet plus d'améliorer les gains de productivité et les marchés de premiers équipements qui ont alimenté la croissance sont saturés. De plus, les entreprises se trouvent aussi confrontées,

dès les années 70, à l'internationalisation dont les conséquences vont être importantes en terme de management comme en terme d'organisation.

L'entreprise est ainsi confrontée à une évolution permanente des technologies et donc à une obsolescence des qualifications. Le contenu du travail ainsi que les compétences requises des salariés sont amenées à se transformer. Il faut notamment gérer les suppressions massives d'emplois, il faut les gérer sur le plan humain mais aussi en termes d'image pour l'entreprise.

Dans les années 80, les grandes entreprises tentent de mettre en place une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. C'est l'apparition d'un nouveau modèle de gestion où le personnel est considéré comme un investissement et non plus comme un coût. L'intelligence humaine est donc sollicitée.

Depuis une dizaine d'année, on voit donc l'émergence de nouvelle forme d'organisation qui valorisent la participation direct et le recours à l'intelligence, l'initiative, la coopération et la responsabilisation. Un travail qui devient de ce fait plus autonome, plus polyvalent et moins substituable.

### **c) La reconnaissance de la fonction (depuis 1990)**

A l'instar de la mondialisation, la concurrence accrue, l'émergence et l'utilisation des nouvelles technologiques entraînent une profonde mutation dans la vie des entreprises. Ces mutations vont bien au delà du changement des méthodes de travail; elles créent de nouvelles règles, de nouveaux métiers, d'autres emplois plus qualifiés impliquant la recherche des meilleurs candidats, leur formation et leur fidélité favorisent la naissance de communautés pouvant à terme s'opposer à la puissance des grands groupes mondiaux. L'usage des nouvelles technologies n'est donc pas seulement un outil de développement économique mais également un moyen de développement social.

Aujourd'hui l'enjeu social devient dans les choix stratégiques aussi important que l'enjeu financier, commercial ou technique. Ainsi, de manière générale, la gestion des ressources humaines peut intervenir en améliorant

l'organisation de la structure de l'entreprise et en apportant l'organisation nécessaire à cette mutation.

De plus, pour pouvoir intervenir efficacement dans l'élaboration de la stratégie, la gestion des ressources humaines doit disposer d'une information complète. Avec cette information la gestion des ressources humaines peut identifier les tendances du climat social, et fournir un « feedback » à la hiérarchie afin d'améliorer les relations de travail avec les subordonnés.

Ainsi, les décisions stratégiques que peut prendre l'entreprise sont mises en relation avec les possibilités humaines ainsi que l'état de santé social de l'entreprise. Il faut également collecter des informations sur l'environnement extérieur à l'entreprise (avances technologique et formation correspondante, lois contraignantes...). Sans cette information la gestion des ressources humaines est démunie face aux autres fonctions dans l'élaboration de sa stratégie.

Enfin avec l'augmentation de l'importance de la fonction ressource humaine, les postes de la gestion des ressources humaines ont été progressivement valorisés, mais les compétences requises se sont élargies. En effet, l'homme des ressources humaines (le responsable des ressources humaines) apparaît comme un maillon essentiel, interface entre la direction générale, l'encadrement et les salariés. Il doit avoir une vision globale de l'entreprise s'il veut pourvoir intervenir dans la stratégie.

Il doit donc avoir des connaissances sur des domaines variés tels que la législation sociale, l'informatique, la finance, le marketing, la pédagogie...

Le tableau ci-après, fait apparaître la gestion des ressources humaines comparée à l'administration du personnel, à travers l'évolution de la fonction :

**Tableau (I.01) : La comparaison de la gestion des ressources humaines par rapport à l'administration du personnel**

<b>Gestion de la main D'œuvre</b>	<b>Administration du Personnel</b>	<b>Gestion Des Ressources Humaines</b>
Conception de la main d'œuvre	Personnel substituable	Actif spécifique
Mode d'action	Réaction	Anticipation
Statut de la main d'œuvre	Variable d'ajustement	Variable stratégique
Statut du responsable de la fonction	Chef du personnel	DRH du membre de direction

*Source* : Loïc. CADIN et autres, « Gestion des ressources humaines, pratiques et éléments de théorie », Edition Dunod, 1997, P 11.

### ***1.2. Définition De La Gestion Des Ressources Humaines***

La gestion des ressources humaines est une discipline neuve dans un champ disciplinaire (les sciences de gestion) lui-même de constitution récente. La fonction ressources humaines est la dernière née des grandes fonctions de l'entreprise après la production, la finance et le marketing.

D'après Jean-Marc Le GALL, il s'agit d'une fonction de l'entreprise « qui vise à déterminer, à obtenir une adéquation efficace et maintenu dans le temps entre ses ressources(salariés) et ses emplois, en termes d'effectifs, de qualifications et de motivation. Elle a pour objectif l'optimisation continue des compétences au service de la stratégie de l'entreprise, dans la définition de laquelle elle intervient»<sup>1</sup>.

Le terme gestion des ressources humaines englobe donc la gestion des relations

<sup>1</sup> Jean Marc LE GALL, Op. Cit, P 5.

individuelles et collectives de travail, et cela avec l'ensemble des salariés, des groupes de salariés et des organisations les représentant.

Christian BATAL<sup>1</sup>, considère que derrière le terme de « gestion des ressources humaines », se cache, en fait, une pratique dont la finalité première est simplement de chercher à obtenir la meilleure adéquation possible entre les « besoins » d'une organisation et ses « ressources humaines ». Les « besoins » en ressources humaines correspondent aux situations de travail qui doivent être correctement occupées pour que la structure puisse accomplir ses missions. C'est-à-dire qu'ils renvoient directement aux différents postes de travail ou aux emplois, voire aux métiers. Tandis que les « ressources » humaines correspondent aux individus qui vont venir effectivement occuper concrètement ces différentes situations professionnelles.

Alors cette recherche de la meilleure adéquation possible va s'effectuer d'une part, sur le plan quantitatif (les effectifs), en s'efforçant de réduire les situations de sureffectif ou de sous-effectif. D'autre part, sur le plan qualitatif (les compétences et les motivations), en s'efforçant de réduire les situations de sous-qualification ou de sur-qualification, voire de qualification inadaptée, en s'attachant à ce que les motivations et les projets des individus ne se trouvent pas en inadéquation avec ceux qui sont requis par leurs situations de travail actuelles ou futures.

Ainsi l'aspect qualitatif de la gestion des ressources humaines se démarque le plus des différentes pratiques de la gestion du personnel. En effet, il ne s'agit plus ici de gérer les hommes dans l'absolu à travers des actes de gestion très classique (recrutement, évaluation, gestion de la paie, de la mobilité, des promotions...), mais de rechercher avant tout la meilleure articulation possible entre les situations de travail et les individus qui les

---

<sup>1</sup> Christian BATAL, « La gestion des ressources humaines dans le secteur public », Tome 1, Les éditions d'Organisation, 1999, P 22-23.

occupent, dans le but d'obtenir à travers cette optimisation de l'adéquation homme-emploi, la meilleure efficacité possible de l'organisation considérée.

Et pour parvenir à cette bonne adéquation, il sera nécessaire de gérer les individus en prenant en compte leurs attentes, leurs aspirations et leurs projets individuels, sachant que l'efficacité d'un individu sur un poste de travail est toujours largement dépendante de sa motivation.

Selon Jean-Pierre CITEAU<sup>1</sup>, la fonction ressources humaines participe à la recherche d'une meilleure efficacité des organisations en s'efforçant :

- de promouvoir et de réaliser une meilleure allocation des ressources humaines (adéquation compétences- emplois) ;
- de mobiliser les potentiels de chaque salarié et fédérer les aspirations et les engagements individuels et collectifs autour du fonctionnement et du développement de l'organisation (équité de la contribution-rétribution).

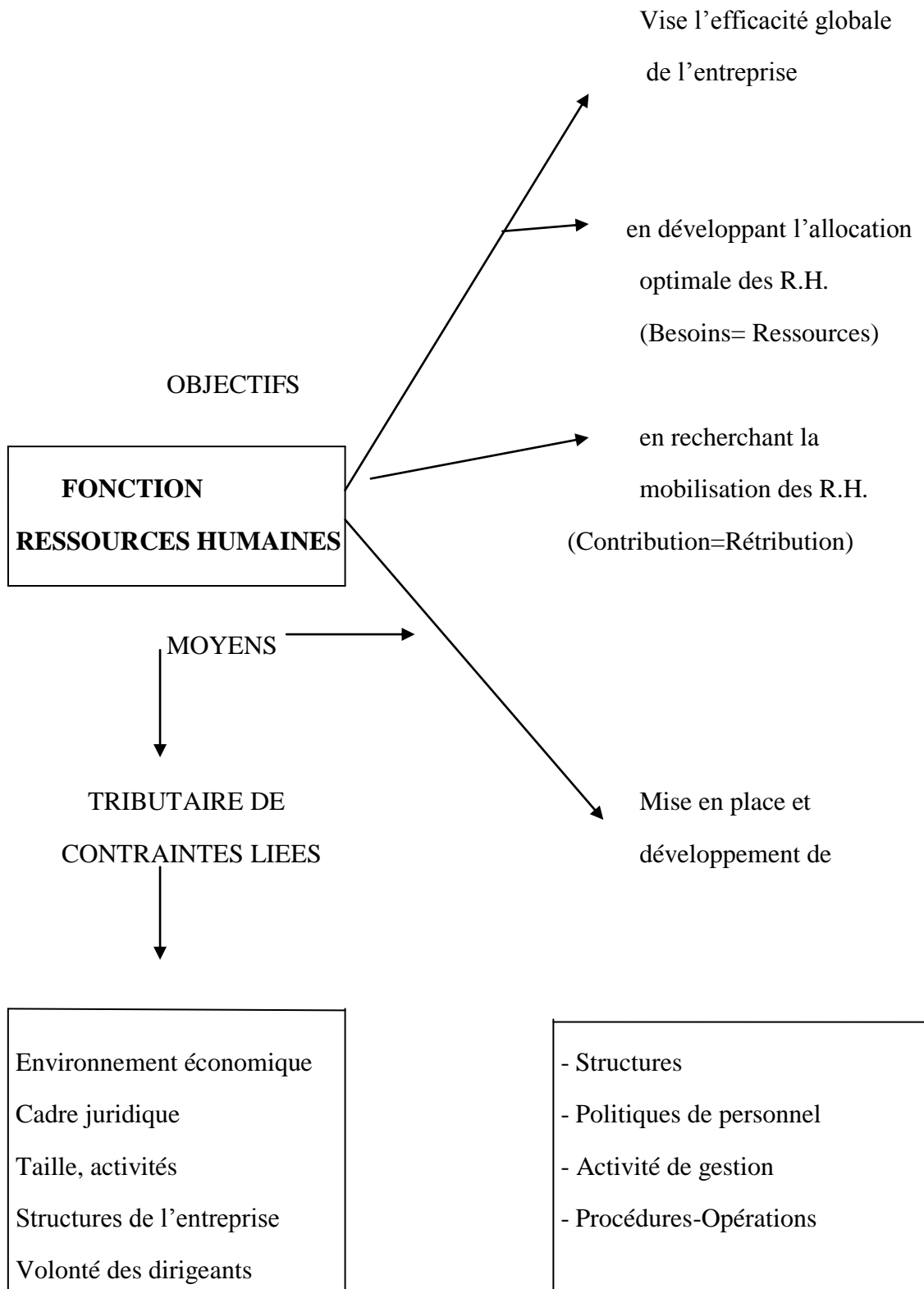
Cette définition, insiste sur la fonction elle-même, sur sa finalité, et non sur les instruments de son action (recrutement, formation, rémunération, condition de travail...). Elle propose une représentation de la fonction, permettant ainsi d'homogénéiser le champ des pratiques dont le caractère diffus ne rend pas toujours aisé l'identification de la fonction elle-même.

La figure (I.01) ci-après illustre la fonction ressources humaines, qui trouvera nécessairement en fonction des spécificités et de contingences de chaque organisation, ses déclinaisons en termes de structure, de politiques sociales exprimant des orientations et des modalités d'action dans le moyen et le long terme, de programmes d'actions et de procédures.

---

<sup>1</sup> Jean-Pierre CITEAU, « La gestion des ressources humaines », 2<sup>e</sup> édition, Armand Colin, 1997, P 28-29.

**La figure (I.01) : La Fonction Ressources Humaines Dans L'entreprise**



**Source** : Jean-Pierre CITEAU, « La gestion des ressources humaines », 2<sup>e</sup> édition, Armand Colin, 1997, P 29.



Dans cette perspective, accroître les performances des organisations en y impliquant plus étroitement les ressources humaines, c'est l'enjeu essentiel de l'évolution de la fonction ressources humaines. La fonction ressources humaines doit adopter des méthodes de gestion qui intègrent davantage la dynamique des changements que l'administration des situations acquises. Elle est donc constituée de l'ensemble des activités qui ont pour but l'intégration efficace des individus et des groupes dans le cadre de l'entreprise.

La gestion des ressources humaines a pour objet d'utiliser au mieux les capacités et les énergies humaines pour des activités d'ordre opérationnel, de conception, de coordination ou encore, de mobilisation. Elle a pour objectif d'attirer, de conserver, de développer, motiver, satisfaire et être efficace. Elle attire des ressources humaines adéquates, afin d'accroître sa compétitivité, elle conserve cette ressource par la gestion des carrières et promotion interne, elle participe au développement de l'entreprise par sa politique de formation, elle motive à travers la rémunération et l'évaluation de la performance, et elle veille au bon climat social en insistant sur une bonne communication entre salariés.

### **SECTION 2: LES DIFFERENTS FACTEURS D'EVOLUTION DE LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES**

A l'instar de la mondialisation, plusieurs facteurs entraînent une profonde mutation dans la vie de l'entreprise, et engendrent ainsi l'élargissement du champ de la fonction ressources humaines. Au delà des mutations technologiques, économiques, démographiques, socioculturelles et juridiques, de nouveaux concepts apparaissent à l'horizon tel que responsabilité sociale et développement durable.

#### ***2.1. Les Mutations Technologiques***

Ces mutations technologiques ont bouleversé les équilibres quantitatifs et qualitatifs entre les hommes disponibles et les besoins de compétences. Car

elles concernent l'ensemble des branches d'activité et des fonctions de l'entreprise et donc les conséquences sont considérables.

Maintenir en permanence une adéquation qualitative et quantitative implique une approche dynamique, une veille technologique, un suivi de l'employabilité de chacun, une gestion préventive, un effort permanent de qualification et de requalification du personnel en place et de nouveaux recrutements dans le cadre d'un schéma directeur de l'emploi et des compétences.

PERETTI<sup>1</sup> souligne trois impacts de mutations technologiques :

1- L'accroissement de la productivité est souvent supérieur à celui des débouchés ; il entraîne des sureffectifs nécessitant la mise en place de plans sociaux et impose une gestion anticipatrice de l'emploi et la recherche de modalités d'adaptation pertinentes.

2-La modification des qualifications requises. L'évolution technologiques crée, modifie, et fait disparaître des emplois, chaque technologie nouvelle transforme les métiers et les compétences requises. Pour anticiper, un observatoire des métiers apparaît nécessaire ainsi qu'une bonne connaissance des compétences actuelles et des potentiels d'évolution de chaque salarié. L'adaptation de chaque salarié requiert un investissement formation. L'évolution des qualifications fait vieillir très vite les grilles de classification et de rémunération. Ce qui impose des remises périodiques une réflexion sur les critères à valoriser et une actualisation constante des descriptions de poste. Elle modifie aussi les critères et les cibles de recrutement.

3-Le renchérissement du coût des équipements dont la durée de vie diminue pour cause d'obsolescence rapide, alors que la durée du travail s'est réduite et ne représente qu'environ 1700 heures par an. Cela nécessite un

---

<sup>1</sup> Jean-Marie PERETTI, « Gestion des ressources humaines », 8<sup>ème</sup> édition, Vuibert, 1999, P 9-10.

accroissement de la durée d'utilisation des équipements par l'adoption de divers formes d'aménagement du temps de travail (travail poste, temps partiel, modulation...).

### ***2.2. L'internationalisation De L'économie***

Face à l'internationalisation de l'économie et des marchés, les entreprises sont confrontées à l'accentuation et l'internationalisation de la concurrence.

Et par conséquence, les fusions et acquisitions entre entreprises de différentes nationalités se sont multipliées. Alors pour réussir une telle opération de fusion ou d'acquisition et conserver sa compétitivité où la concurrence est vive, la bonne gestion du facteur humain est sollicitée. La mobilisation de tout le potentiel des hommes : leur professionnalisme, leur imagination, leur motivation, leur autonomie, leur responsabilité, leur capacité d'évoluer. L'implication des salariés devient un avantage compétitif.

A cet effet, l'internationalisation de la concurrence impose aux entreprises une vigilance sans frontières. Elles doivent disposer de référentiels internationaux leur permettant de suivre les principaux paramètres de leur compétitivité : productivité, coûts salariaux, durée de travail.

### ***2.3. Les Incertitudes Economiques***

Face à ces incertitudes, les entreprises doivent veiller à limiter leur ratio frais de personnel/valeur ajoutée à un niveau inférieur ou égal à celui de leurs principaux concurrents nationaux ou internationaux. Les modifications du paysage industriel montrent que la survie devient incertaine pour l'entreprise dont le ratio frais de personnel/valeur ajoutée dépasse durablement et significativement celui de ses concurrents ; faute de moyens pour investir et résister, elle devient une proie.

Alors l'entreprise pour maintenir sa compétitivité dans un contexte économique changeant et instable, doit pouvoir s'adapter très rapidement à des variations de large amplitude, et dont la difficulté à élaborer des prévisions fiables à court et moyen terme pour un nombre accru d'activités est assez importante.

### ***2.4. Les Evolutions Démographiques***

L'analyse de la pyramide des âges fait ressortir dans de nombreuses entreprises des perspectives de vieillissement accentué. Alors les entreprises doivent apprendre à gérer des populations plus âgées avec une approche cohérente en termes de carrière, de rémunération, de mobilité et de formation.

L'entreprise devant les quadras, l'âge qui réclame des attentions et des solutions personnalisées, elle doit définir des principes du sur-mesure et négocier au cas par cas les demandes d'aménagements personnels surtout pour les cadres. Il s'agit de prévoir des arrangements à durée limitée, révisables à dates fixes.

Devant les seniors, parvenus au sommet de leur carrière, ils attendent d'être récompensés à la mesure de leur implication, pour les fidéliser, l'entreprise doit répondre à deux préoccupations financières : une bonne retraite et une part dans les bénéfices.

En parallèle, les entreprises doivent aussi réussir la relève des départs massifs. Il sera essentiel de bien gérer les recrutements et de réussir l'intégration et les débuts professionnels des jeunes recrutés. Ces derniers devront être intégrés de façon à optimiser à moyen et long terme le potentiel de compétence de l'entreprise. Leur évolution professionnelle doit être suffisamment attractive pour fidéliser les meilleurs d'entre eux.

### ***2.5. Les Mutations Sociologiques***

L'évolution des valeurs et des attentes individuelles des salariés connaît un rythme soutenu. L'entreprise regroupe de plus en plus des salariés aux aspirations très diverses ; la diversité des âges; des anciennetés; des sexes; des formations initiales, des parcours professionnels et des qualifications se traduit par de grandes différences d'attentes vis-à-vis de l'entreprise et de ses politiques sociales. La segmentation des politiques de personnel et la personnalisation de nombreux aspects de la vie professionnelle du salarié s'imposent.

### ***2.6. Les Mutations Réglementaires Et Juridiques:***

La législation sociale a connu depuis l'après-guerre un développement assez important, renforçant les obligations de l'entreprise dans plusieurs domaines. En passant par, l'institution des comités d'entreprise, l'institution des délégués du personnel, la création du salaire minimum et réorganisation du régime des conventions collectives, à l'extension des droits syndicaux, loi sur l'amélioration des conditions de travail et loi sur l'emploi comprenant de mesures d'organisation du travail et aménagement des temps. Le mouvement de réformes de la réglementation sociale ainsi n'est jamais arrêté, mais il s'est ralenti au période de crise.

A cette fin, avec le déclin du syndicalisme et le raccourcissement des lignes hiérarchiques et l'évolution de l'image de l'entreprise, cette dernière ne doit pas décevoir la confiance que les salariés lui accordent.

Les entreprises doivent s'adapter aux évolutions réglementaires spécifiques à leur pays et à l'harmonisation requise dans le cadre d'un espace social international.

### **2.7. L'apparition Des Concepts De « Développement Durable » Et De**

#### **« Responsabilité Sociale »**

Dans une logique de préserver l'avenir des générations futures en conciliant performance économique et respect de l'environnement et des personnes, est né la notion de développement durable. Et par conséquent, les entreprises seront directement touchées par ce mouvement, à travers non seulement des lois mises en place mais aussi à travers des pressions réalisées par les tiers (consommateurs, organismes non gouvernementaux et les actionnaires). Toutes ces parties prenantes réclament plus de transparences et surtout le rejet de certaines pratiques telles que, les infractions à la législation du travail, la dégradation de l'environnement,...

Les entreprises (grandes) ne respectant pas les principes du développement durable risquent de voir leur image de marque dégradée sur le plan commercial ou encore sur le plan financier via la baisse de l'action en raison du retrait des investisseurs.

De cette idée de développement durable découle la notion de « responsabilité sociale de l'entreprise ». Ce principe concerne l'ensemble des pratiques de l'entreprise et leurs conséquences au niveau social, économique et environnemental. Il intègre ces préoccupations de l'entreprise dans leurs activités et dans leurs interactions avec les parties prenantes (les actionnaires, le personnel de l'entreprise, les partenaires ou concurrents...). La responsabilité sociale résulte de l'évolution de travail et conséquemment, d'une meilleure prise en compte des impacts environnementaux et sociaux des activités des entreprises. Donc, toutes fonctions de l'entreprise, et la gestion des ressources humaines, sont concernées et contribuent à une politique globale de responsabilité sociale. L'entreprise doit donner confiance à ses salariés présents et futurs, elle joue un rôle plus large que la simple augmentation des profits.

L'exercice de la responsabilité sociale de l'entreprise demande une bonne perception de l'environnement de l'entreprise, ainsi que le respect de l'équilibre des intérêts des parties prenantes.

Le lien entre la visée macroéconomique et la satisfaction des parties prenantes de l'entreprise est toutefois assez complexe, d'autant que le développement durable ne dépend pas exclusivement des entreprises mais de l'ensemble des agents économiques.

La responsabilité sociale de l'entreprise tend à définir les responsabilités des entreprises vis-à-vis de ses parties prenantes, dans une vision agir local, penser global. Il s'agit donc d'intégrer le contexte mondial et local dans la réflexion stratégique.

Donc, à travers ces facteurs d'évolution, la gestion des ressources humaines est devenue plus délicate puisqu'on lui demande de concilier la nécessité de mobiliser le personnel sur les objectifs de l'entreprise et aussi d'adapter les effectifs au niveau d'activité, en tenant compte des contraintes juridiques, des évolutions techniques, de la productivité et de la concurrence.

La gestion des ressources humaines s'efforce de concilier les intérêts de l'entreprise et ceux du personnel (rarement convergents), afin de conserver ou d'obtenir la paix sociale. Elle doit aussi assurer et développer la motivation du personnel de l'entreprise, par la politique de rémunération mise en œuvre, ainsi que la gestion des carrières.

### **SECTION 3 : LES GRANDS DOMAINES DE LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES**

Parler des ressources humaines, c'est mettre l'accent sur la gestion du potentiel humain d'une organisation. Mais à côté des fonctions de gestion, on ne saurait négliger les tâches d'administration correspondant au champ des relations sociales, et les tâches de communication correspondant plutôt aux

domaines des relations humaines. Alors, la fonction ressources humaines intervient et oriente ses actions autour des domaines suivants<sup>1</sup>:

### ***3.1. L'administration du personnel***

Ce domaine consiste à satisfaire l'application formelle du dispositif statutaire relatif à tout salarié de l'entreprise. Il constitue la crédibilité de la fonction ressources humaines. Il passe par une série d'impératifs qui vont de la gestion des conditions d'emploi et des modalités relatives au statut des personnels, de la gestion des opérations-paie à l'exercice des droits et des obligations légales conventionnelles et contractuelles par le respect des statuts et de réglementation.

Donc, il s'agit bien d'un domaine supposant des compétences précises prédominantes dans le cadre législatif, comptable ou financier.

### ***3.2. La gestion des ressources humaines***

Il recouvre d'avantage les aspects liés à la dynamique des ressources humaines. En cherchant la permanence de l'adéquation entre les besoins en main-d'œuvre de l'entreprise et les ressources disponibles, ainsi que l'établissement de l'équité entre la contribution de ses ressources et leur rétribution.

A ce stade, la gestion des ressources humaines n'est plus un domaine réservé aux spécialistes au niveau du conseil, de la promotion, de la coordination et de la garantie de la cohérence globale des actions, il est de plus en plus laissé à l'initiative de l'encadrement direct. Ainsi, ce domaine intervient par la communication, en se contentant plus de délivrer une information à animer et mettre l'entreprise à l'écoute de ses salariés. La motivation qui participe à la transformation totale des méthodes de management en essayant d'adapter le style de management aux aspirations des

---

<sup>1</sup>Jean-Pierre CITEAU, op.cit., P32-33 ; Stéphanie SALTTI, Op.Cit., P25-26.



salariés, et les actions de formation qui contribuent à promouvoir la motivation au travail. Il passe par la gestion de l'emploi et de ses modalités d'ajustements en termes (d'analyse de postes, de recrutement, de mutations et de promotions, de modalités de gestion du temps de travail...), la gestion des potentiels en termes (d'évaluation et appréciation du personnel, détection des besoins de formation et de promotion), à la dynamisation et motivation des ressources humaines.

### ***3.3. Le Développement Social***

Il concerne les aspects les plus stratégiques. Il consiste à réaliser l'adaptation et l'évolution des ressources humaines, il gère le parcours d'un salarié de son recrutement à son intégration en passant par son évolution. Il permet d'allier la performance économique et le progrès social de l'entreprise. Cependant, il s'agit d'intégrer à la stratégie de l'entreprise, dans le moyen et le long terme, sa composante ressources humaines.

Le développement social s'attache à définir les axes prioritaires du management des hommes dans une période donnée et notamment en ce qui concerne :

- les analyses et les actions sur l'évolution des structures de travail ;
- les différentes opérations liées à la qualification et la valorisation des ressources humaines ;
- les perspectives d'évolution des modes de management et de responsabilisation de l'encadrement ;
- les systèmes de mobilisation des ressources humaines (politique de rémunération et de formation..).

Cette configuration reflète donc tout un ensemble d'activités et de tâches indépendantes qui permet de mieux apprécier le rôle que vont jouer, non

seulement les directions et services de personnel, mais aussi les directions opérationnelles et la hiérarchie.

### **SECTION 4 : LES NOUVELLES MISSIONS DE LA FONCTION DES RESSOURCES HUMAINES**

Aujourd'hui, plus que jamais, les entreprises consacrent leur temps et leur attention à développer la valeur de leur capital humain. Etant donné que les entreprises deviennent de plus en plus intégrées et que leurs frontières géographiques et concurrentielles traditionnelles disparaissent, il devient impératif de se donner les moyens d'identifier, de cultiver et de mettre en relation les talents.

En fait, l'amélioration des performances des collaborateurs demande des hommes capables de s'adapter rapidement à l'évolution du marché, des leaders capables de guider les individus au travers des changements et d'obtenir les résultats attendus, un modèle de gestion des talents qui adresse le cycle de vie de l'employé dans son ensemble et enfin des données et des informations qui permettent de déterminer une vision stratégique et d'en mesurer le succès.

#### ***4.1. Nouvelles Missions Résultantes Des Nouvelles Exigences***

Adapter l'entreprise aux mutations de l'environnement et mobiliser le personnel sont devenu les principales exigences de la gestion des ressources humaines. L'objectif de flexibilité répond à la première exigence, et l'objectif de motivation et de rentabilité du capital humain répond à la seconde exigence.

##### **4.1.1. La Flexibilité De L'entreprise**

Si l'entreprise cherche à s'adapter aux modifications de l'environnement, sans remettre en cause la nature de ces principaux objectifs, on peut dire qu'elle cherche de la flexibilité. L'entreprise doit s'adapter rapidement et de façon efficace à toutes les évolutions de l'environnement ainsi

qu'aux sollicitations internes et externes. Alors, elle cherche cette flexibilité dans cinq directions<sup>1</sup> :

**flexibilité quantitative externe** (contrats à durée déterminée, intérim...), **flexibilité quantitative interne** (heures supplémentaires, chômage partiel, modulation et récupération, heures choisies, annualisation...), **flexibilité qualitative ou fonctionnelle** (mobilité, polyvalence...), **externalisation** (sous-traitance interne et externe, essaimage...), **flexibilité salariale** (relier le niveau de chaque rémunération aux résultats du salarié, rémunération réversible aléatoire, collective et individuelle, intéressement....).

La flexibilité optimale implique une décentralisation des décisions, dont chaque responsable opérationnel est susceptible de prendre une décision disposant à la fois des informations nécessaires et des connaissances pertinentes de management des ressources humaines.

La rapidité d'adaptation devient une préoccupation majeure des entreprises. Elle implique intelligence, esprit d'initiative, aptitude à communiquer et à négocier. Elle nécessite aussi un système d'information ressources humaines permettant de prendre à chaque instant la décision adaptée. Ainsi, grâce à des calendriers et à une gestion des temps sur intranet, connaître les ressources disponibles par catégories permet de prendre des décisions appropriées : faire coïncider le volume de travail employé au volume de travail effectivement nécessaire à la production, à travers l'aménagement du temps de travail en augmentant le volume d'heures de travail en période de pointe et en le diminuant en période de baisse d'activité, ou à travers l'ajustement et la régulation des effectifs en insistant sur le nombre de personnes employées, par le recours à une main-d'œuvre statut précaire (contrats à durée déterminée, emploi formation, intérim) ; le licenciement économique ; le travail à temps partiel.

---

<sup>1</sup> Jean-Marie PERETTI et autres, « Tous DRH, les responsabilités ressources humaines des cadres et dirigeants », 3<sup>ème</sup> édition, Editions D'Organisation 2006, P27-28.

A cette fin, la logique de flexibilité concerne tous les domaines de la gestion des ressources humaines. Pour faire face à un environnement changeant et instable, les managers explorent et maîtrisent toutes les voies de la flexibilité afin de créer l'entreprise agile, souple, prompte à s'adapter à toute situation.

### **4.1.2. Motivation Et Rentabilité Du Capital Humain**

On touche ici à une nouvelle dimension de la gestion des ressources humaines. Gérer son personnel consiste alors à gérer une ressource de production, au même titre que l'entreprise gère ses investissements (capitaux techniques), ses financements (capitaux financiers).

Le personnel n'est plus un coût mais une ressource qu'il faut acquérir, former, amortir et exploiter au mieux pour rentabiliser l'investissement en capital humain. Cette recherche de la productivité passe par la motivation et la mobilisation.

#### **a) La notion de capital humain**

L'entreprise n'est pas faite que de machines ou d'argent, elle est avant tout faite d'hommes et de femmes qui n'en peuvent pas être considérés comme de simples ressources consommables, au même titre que les matières et autres consommations intermédiaires.

L'entreprise est une collection de ressources essentielles partagées, de talents, d'idées et de connaissances à laquelle toutes les personnes ont accès dans la mesure où elles possèdent et développent le capital humain. La firme est ainsi un nœud d'investissement spécifique et notamment en capital humain. L'homme est beaucoup plus considéré comme un composant interchangeable. Les salariés restent souvent longtemps dans une même entreprise. Ils sont porteurs de connaissances, de techniques et d'habitudes qui font le savoir-faire et le caractère d'une entreprise.

Depuis ADAM SMITH, la plupart des économistes reconnaissent que les compétences de la main d'œuvre d'une entreprise représentent un de ses

atouts concurrentiels les plus importants. Les origines de la théorie moderne du capital humain remontent toutefois aux années 60, alors que GARY BECKER, proposait ses analyses théoriques et empiriques des liens entre l'investissement en capital humain et la rémunération.

La théorie du capital humain a en effet contribué à expliquer la croissance économique et la formation des rémunérations individuelles. Elle suppose, que les individus peuvent améliorer leur productivité par des actes volontaires d'investissement dans l'éducation ou la formation. Les écarts de revenus du travail traduisent alors le fait que les individus ne font pas (pour des raisons diverses) les mêmes investissements, en formation par exemple..

Selon la définition de l'OCDE (Organisation de Coopération et de Développement Economique), le capital humain recouvre « l'ensemble des connaissances, qualifications, compétences et caractéristiques individuelles qui facilitent la création du bien-être personnel, social et économique. », « Le capital humain constitue un bien immatériel qui peut faire progresser ou soutenir la productivité, l'innovation et l'employabilité »<sup>1</sup>.

L'économiste américain GARY BECKER considère le capital humain, une forme de capital comme les autres, il définit ainsi le capital humain comme "l'ensemble des capacités productives qu'un individu acquiert par accumulation de connaissances générales ou spécifiques, de savoir-faire, etc." Chaque travailleur a un capital propre, qui lui vient de ses dons personnels, innés, et de sa formation. Son stock de capital immatériel peut s'accumuler ou s'user. Il augmente quand il investit, ce qui détermine les différences de productivité, et, par hypothèse, de revenu.

Comme tout investissement, celui en capital humain peut faire l'objet d'un calcul d'un taux de rendement marginal, associé à une dépense ou une année d'études supplémentaire. Ce rendement peut dans le cas présent s'évaluer comme le rapport entre, d'un côté, le surcroît des revenus du travail que cet investissement permettra d'obtenir sur le restant de la vie active et, de l'autre

---

<sup>1</sup> O.C.D.E, « L'investissement dans le capital humain », mai 2009, <http://ses.ens-lyon.fr/les-fondements-théoriques>.

côté, l'ensemble des coûts occasionnés par cet investissement. Ces coûts résultent de dépenses d'éducation, frais de scolarité, matériel, etc. mais aussi des revenus que la personne ne touchera pas pendant le temps consacré aux études : on parle pour ces derniers coûts de «coûts d'opportunités». L'individu fait donc un arbitrage entre travailler et suivre une formation qui lui permettra de percevoir des revenus futurs plus élevés qu'aujourd'hui. Le maintien en état de son capital physique (santé, nourriture, etc.) est également pris en compte. L'individu optimise ses capacités en évitant qu'elles ne se déprécient trop du fait de la dévalorisation de ses connaissances générales et spécifiques ou de la dégradation de sa santé physique et morale. Il investit de façon à augmenter sa productivité future et ses revenus.<sup>1</sup>

C'est dans cette logique que G. BECKER développe la théorie du capital humain qui fait de la connaissance accumulée et de la santé des investissements comme les autres. Il s'intéressera surtout à l'éducation et à la connaissance dont les implications économiques sont plus riches. Selon BECKER, le capital humain est un actif, un patrimoine, un stock susceptible de procurer un revenu. Il en est de même pour le capital humain qui est un sous-ensemble dans cette notion globale de capital : le capital humain est un stock de connaissances et d'expériences, accumulé par son détenteur tout au long de sa vie par des investissements.

Si un investissement est une opération réalisée par un agent économique consistant à acquérir des moyens de production, dans le cas particulier du capital humain, il s'agit pour l'investisseur d'accroître son potentiel productif, sa productivité future et donc son salaire. Le salaire est considéré comme le rendement du capital humain, la rémunération de l'investissement dans l'éducation.

---

<sup>1</sup> G. S. BECKER, « Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis », with Special Reference to Education The University of Chicago Press, 1993, P16.

BESSEYRE DES HORTS<sup>1</sup>, montre que l'entreprise est un lieu de formation et d'investissement en capital humain. Le capital humain est ainsi comme le rassemblement des ressources intangibles possédées par les membres de l'organisation. Ces ressources peuvent être de trois types : les compétences (incluant les talents et le savoir-faire), les attitudes (motivation, qualités de leadership des dirigeants), et l'agilité intellectuelle (la capacité des membres de l'organisation à être "rapidement sur leurs pieds intellectuels" : innovation et entrepreneuriat; la capacité à s'adapter et à faire de la fertilisation croisée...).

Ainsi, les salariés apportent à l'entreprise du capital humain, de la même manière que les investisseurs lui apportent du capital financier, deux types de capitaux essentiels au fonctionnement de l'entreprise et dont ils sont les propriétaires respectifs. Ces deux types de capitaux sont des inputs génériques que la firme utilise pour produire. Le capital humain est ainsi un input que l'entreprise va louer sur le marché du travail, qu'elle peut développer via des politiques de recrutement et de formation, ou réduire (capital humain trop coûteux et ou inadapté aux besoins de l'entreprise).<sup>2</sup>

Le coût de la production ne se limite pas aux seuls salaires. Il faut y ajouter le coût d'embauche ou de recrutement, le coût d'insertion, les coûts de formation aux nouvelles techniques. L'emploi d'un salarié s'apparente, de ce fait, à un investissement et le capital humain de l'entreprise recouvre cet ensemble complexe de connaissance, de savoir, de formation, d'intégration, apportés par les hommes formant le personnel. Quoi qu'il en soit, le capital humain correspond à des connaissances susceptibles d'améliorer la productivité de la firme.

---

<sup>1</sup> Charles-Henri BESSEYRE DES HORTS, « La fonction RH doit-elle mesurer le retour sur l'investissement RH pour être stratégique ? », <http://www.auditsocial.net>.

<sup>2</sup> Alexandre GUILLARD, Josse ROUSSEL. « Valorisation du capital humain, contrôle et gouvernement d'entreprise : le cas des holdings d'investissement » <http://www.auditsocial.net>.

### **b) La rentabilité du capital humain**

Ce qui rend l'entreprise efficace, c'est la qualité et le bon usage de ses ressources humaines. Ces derniers constituent une composante privilégiée dans l'art de combiner et d'optimiser l'emploi des facteurs de production.

Pour une même technologie mise en œuvre, la productivité diffère fortement dans les entreprises du fait des différences dans l'organisation de la production, dans la mobilisation des salariés et dans leurs qualifications. La mobilisation repose sur une implication de la hiérarchie et sa capacité à motiver ses collaborateurs par les moyens nécessaires (comme la décentralisation de la fonction).

L'homme n'est plus une contrainte mais un gisement de ressources. La performance de l'organisation résulte de la mobilisation des ressources individuelles.

Ainsi, rentabiliser un capital consiste à l'utiliser aux mieux de ses possibilités. Il en est de même pour le capital humain. L'exigence de compétitivité, le développement des qualifications, de formation, la complexification croissante des savoirs, et des technologies utilisées, ont conduit les entreprises les plus performantes à utiliser au mieux l'intelligence et l'imagination des hommes qui la servent. Il a fallu les motiver. La motivation au travail passe par des rémunérations stimulantes, des plans de carrière engageants, des formations valorisantes, ou tout autre outil mettant en valeur le capital humain.

Puisque la qualité individuelle et collective des ressources humaines de l'entreprise fait la différence, la compétence, son acquisition, son développement et sa mobilisation est un facteur décisif de la performance.



### ***4.2. Le Rôle Stratégique Des Responsables Des Ressources Humaines***

En acquérant le statut de fonction managériale, la fonction ressources humaines, est devenue aussi une fonction partagée. Elle suppose un professionnalisme accru de la part des responsables des ressources humaines pour promouvoir les orientations stratégiques de leur fonction et assurer l'élargissement des compétences de l'encadrement à la gestion et à l'animation du personnel afin qu'il soit en mesure d'assumer directement les responsabilités qui lui incombent dans ce domaine.

A cette fin, la fonction ressources humaines doit affirmer sa légitimité et son efficacité par rapport aux autres fonctions, par la façon dont ses acteurs : utilisent, adaptent, transforment voire sabotent les outils mises à leur disposition et conçues par la fonction ressources humaines, pour rationaliser et homogénéiser ses pratiques dans l'entreprise.

L'homme des ressources humaines apparaît aujourd'hui comme un maillon essentiel, interface entre la direction générale, l'encadrement et les salariés. Il est celui qui place la richesse humaine au centre du débat, il joue le rôle de partenaire stratégique. Son rôle consiste à traduire la stratégie globale de l'entreprise au niveau des ressources humaines. Il est le moteur du changement, il doit adapter la gestion des ressources humaines à la stratégie mise en place par l'entreprise en développant une véritable stratégie ressources humaines. Pour mettre en place cette stratégie, il doit être capable d'analyser et d'anticiper les changements en interne (décisions des managers, modifications organisationnelles ou fonctionnelles...) comme en externe (changement d'origine technologique, économique, politique, démographique, juridique...), pour proposer les moyens de faire coïncider le management des ressources humaines et le contexte stratégique de l'activité économique.

Le responsable des ressources humaines doit acquérir les connaissances et les compétences lui permettant de<sup>1</sup>:

- *Maîtriser le cadre juridique*, c'est-à-dire connaître les modalités et formes d'élaboration du contrat de travail afin de l'utiliser comme outil de gestion, réduire le risque juridique et appliquer convenablement les dispositions et les possibilités réglementaires pour être efficace.
- *Choisir*, c'est-à-dire savoir recruter les collaborateurs non-cadres, et les cadres débutants ou expérimentés, décrypter et mesurer les compétences, accueillir et intégrer les nouveaux dans leur diversité.
- *Gérer l'emploi et les temps* et en particulier prévoir l'évolution des emplois, développer les meilleures possibilités de flexibilité, gérer les temps de travail, assumer les plans de sauvegarde de l'emploi et concilier les attentes et contraintes souvent contradictoires de l'entreprise et des salariés.
- *Orienter*, ce qui implique aider les salariés à définir leur projets professionnels, orienter les choix de carrières de ses collaborateurs, les suivre, utiliser les bilans de compétences et les entretiens professionnels pour élaborer des parcours professionnels personnalisés.
- *Former* en veillant à manager la formation pour en faire un vrai investissement créateur de valeur, savoir identifier les besoins de formation actuels et futurs de ses collaborateurs, les conseiller et élaborer avec eux les plans individuels de formation et les plans individuels de développement des compétences.
- *Rémunérer* ce qui nécessite de mettre en œuvre une gestion stratégique des rémunérations, évaluer les postes et en fixer le prix, connaître les nouvelles politiques de rémunération globale et individualiser les rémunérations en laissant des espaces de choix.

---

<sup>1</sup> Jean-Marie PERETTI et autres, Op.Cit, P 30-31.

- *Mobiliser* et pour y parvenir, développer l'implication affective et organisationnelle de ses collaborateurs, savoir animer les équipes dans leur diversité, communiquer, informer et redessiner l'organisation du travail.
- *Négocier* pour connaître les logiques et modes d'action des syndicats, développer le dialogue social, négocier sur le terrain avec les partenaires des accords « gagnants-gagnants ».
- *Veiller*, ce qui nécessite de construire son système d'information en matière de ressources humaines et avoir une vision stratégique des ressources humaines.

Donc, l'homme des ressources humaines n'est plus un simple gestionnaire, il est devenu un partenaire d'affaires dans l'entreprise, qui est capable de conduire le changement en créant de la valeur et en l'optimisant.

Il doit assurer l'administration du personnel, dont la spécificité et la complexité, font un champ de compétences quasi exclusif. Il doit définir le cadre et les modalités de la gestion des ressources humaines, et veiller à la cohérence des décisions qui seront prises aux différents échelons de la structure de l'entreprise. Et il doit concevoir et promouvoir le développement social.

Il est invité à développer ses compétences en fonction des spécificités de son entreprise, du contexte et des hommes dont il a la responsabilité. Il doit être ouvert à la dimension humaine de sa mission et appuyé par sa fonction ressources humaines qui l'accompagne et l'aide.

Au-delà de ses compétences en gestion des ressources humaines, le responsable des ressources humaines est un véritable consultant interne pour l'entreprise, face à une fonction qui n'est plus une variable d'ajustement mais qui est désormais une variable clé dans la réflexion stratégique de l'entreprise.

### ***CONCLUSION***

On peut dire, que l'enjeu essentiel de l'évolution de la fonction ressources humaines, c'est d'accroître les performances des entreprises en y impliquant plus étroitement les ressources humaines. La fonction ressources humaines doit adopter des méthodes de gestion qui intègrent davantage la dynamique des changements que l'administration des situations acquises.

La gestion des ressources humaines, autrefois appelée gestion du personnel, était caractérisée par un caractère administratif, une rationalisation de la fonction, et un traitement bureaucratique du personnel. Elle était considérée, comme une contrainte indocile dont le coût est à minimiser, et dont les principales motivations étaient liées à l'argent.

Cependant, un contexte concurrentiel croissant montre la limite de ces perspectives. C'est alors que la notion de productivité laisse place à une notion de compétitivité, les ressources humaines deviennent ainsi une stratégie de l'entreprise, et sont considérés comme un « investissement » et non plus comme un « coût ». Le personnel est un facteur clé du succès de l'entreprise.

A cet effet, la gestion des ressources humaines cesse d'être un simple exécutant appliquant dans son domaine des décisions. Elle ne peut plus se limiter à rechercher l'adéquation aux exigences du court terme, mais doit viser les cohérences nécessaires à moyen et long terme, afin d'assurer la réussite des projets de l'entreprise et de se prémunir contre les risques d'une inadéquation des compétences par rapport aux nouvelles exigences du travail. La gestion des ressources humaines est devenue plus délicate, puisqu'on lui demande de concilier la nécessité de mobiliser le personnel sur les objectifs de l'entreprise, et aussi d'adapter les effectifs au niveau d'activité, en tenant compte des contraintes juridiques, des évolutions techniques de la productivité et de la concurrence. Elle s'efforce de concilier les intérêts de l'entreprise et ceux du personnel (rarement convergents), afin de conserver ou d'obtenir la paix sociale.

Donc, elle aura pour mission de conduire le développement des ressources humaines en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise. Son rôle principal est d'ajuster en permanence les besoins(en quantité et qualité) et les ressources en personnel, tout en contribuant à faire des hommes, une véritable richesse pour l'entreprise.

Par ailleurs, en acquérant le statut managérial, la fonction ressource humaine est devenue partagée, elle suppose ainsi un professionnalisme accru de la part des responsables des ressources humaines.

L'homme des ressources humaines n'est plus un simple gestionnaire, il est devenu un partenaire d'affaires dans l'entreprise, qui est capable de conduire le changement en créant de la valeur et l'optimisant. Il doit assurer l'administration du personnel, définir les modalités de la gestion des ressources humaines, veiller à la cohérence des décisions dans son domaine, et concevoir et promouvoir le développement social. Il doit être ouvert à la dimension humaine de sa mission et appuyé par sa fonction ressources humaines qui l'accompagne et l'aide.

Donc, l'avenir de la fonction ressources humaines passe par sa capacité à innover en permanence et pour ses responsables à être des acteurs-clés dans les décisions majeurs et les changements que connaissent aujourd'hui toutes les entreprises pour répondre aux défis d'un environnement de plus en plus incertain.

Le fatalisme, qui a trop marqué la fonction ressources humaines des années 1990, est progressivement remplacé durant les années 2000 par une réorientation nouvelle caractérisée par un refus des solutions toutes faites et de la position de simple exécutant. C'est aujourd'hui la chance mais aussi le défi personnel majeur pour les responsables des ressources humaines que de prouver qu'ils sont promoteurs d'innovation dans des domaines aussi importants et étroitement imbriqués que sont la stratégie, l'organisation et le management des ressources humaines et ceci dans un contexte où ils partagent

de plus en plus leurs missions et responsabilités traditionnelles avec d'autres acteurs dans l'entreprise.

Aux responsables des ressources humaines, maintenant de prendre leurs responsabilités pour démontrer que la fonction ressources humaines contribue de manière significative à la création de la valeur ajoutée dans leur entreprise et donc participe directement à la bataille pour la compétitivité.

# **CHAPITRE II**

## **LE CADRE CONCEPTUEL DE LA REMUNERATION**

## **CHAPITRE II**

### **LE CADRE CONCEPTUEL DE LA REMUNERATION**

#### **INTRODUCTION**

- **SECTION 1:** Les Différents Rôles Remplis par la Rémunération
- **SECTION 2:** La Conception de la Rémunération et de son Stratégie
- **SECTION 3:** Les Etapes de l'Evolution de la Rémunération
- **SECTION 4:** L'Importance et Les Objectifs de la Rémunération
- **SECTION 5:** Les facteurs Limitant les Systèmes de Rémunération

#### **CONCLUSION**



### ***INTRODUCTION***

La rémunération représente l'un des thèmes les plus sensibles de la gestion du personnel, car elle peut influencer directement les comportements des employés et soutient plus ou moins activement les défis et options fondamentales retenus par l'organisation.

C'est l'un des outils de communication les plus puissants parmi ceux dont disposent les entreprises pour les aider à attirer, retenir et motiver les employés dont elles ont besoin pour avoir du succès. Derrière ces trois mots se cache tous les objectifs de la rémunération : payer son personnel correctement, c'est s'assurer d'attirer des candidats de qualité, de retenir les employés clés à leur emploi, et d'aligner la motivation des employés sur les objectifs de l'entreprise. Donc, la rémunération c'est le maintien de l'ordre.

Ce chapitre est consacré à l'étude des différents rôles remplis par la rémunération d'un point de vue plus large que la réduire et la limiter à sa dimension pécuniaire. Donner une conception à la rémunération en tant que l'une des modalités de la relation contribution – rétribution liant le salarié à l'entreprise, en valorisant les fonctions et les performances par des éléments financiers ou non financiers, et en tenant compte des exigences des enjeux économiques et sociaux. Et parce que l'activité salariée est probablement aussi ancienne, nous citerons les principales périodes qu'a connus cette activité au fil de l'histoire. Ainsi, nous étudierons les principaux objectifs de la rémunération, relatifs à la création d'un sentiment de reconnaissance et d'équité pour les salariés actuels et futurs, et l'équilibre entre la satisfaction des demandes des salariés et la capacité de payer de l'entreprise. Et dans un dernier lieu, plusieurs facteurs limitent et influent les choix de l'entreprise en matière de rémunération, nous citerons les plus essentiels.

### SECTION 1 : LES DIFFERENTS ROLES REMPLIS PAR LA REMUNERATION

Au carrefour des exigences économiques et des luttes sociales, la rémunération est souvent réduite à sa dimension pécuniaire, alors en réalité elle remplit trois rôles bien distincts selon Yves EMERY et François GONIN<sup>1</sup>:

#### *1.1. Un rôle économique*

La rémunération sur le marché de l'emploi, représente le prix du facteur de production (le travail) des compétences offertes par les collaborateurs, en constituant une part importante des coûts de production et des prix des services offerts aux clients ou à la population. Bien entendu, sur le marché des biens et des services, la rémunération versée transforme le collaborateur en consommateur, en contribuant à influencer la demande globale.

#### *1.2. Un rôle social*

Parce que le niveau de consommation possible grâce à la rémunération versée positionne l'individu dans l'échelle sociale, il valorise plus au moins son métier à l'intérieur comme à l'extérieur de l'organisation et ainsi contribue à façonner les rapports sociaux au sein de la collectivité.

Donc le niveau de rémunération était l'expression du statut social, il influence les relations de pouvoir entre les individus et comporte une dimension politique. Monter dans l'échelle sociale est le plus souvent associé à une progression professionnelle qui, elle-même, implique un niveau de rémunération supérieur.

A cet effet, le positionnement des niveaux de rémunération offert par une entreprise devrait prendre en considération non seulement les pratiques d'autres employeurs dans la même branche, mais aussi la possibilité de vivre correctement avec la rémunération touchée, d'une juste rémunération reflétant les exigences des postes occupés. Ce qui pose la question des salaires minimaux, et conduire à remettre en question l'ensemble des rémunérations

---

<sup>1</sup> Yves EMERY, François GONIN « Gérer les ressources humaines : des théories aux outils, un concept intégré par processus, compatible avec les normes de qualités », 3<sup>ème</sup> édition, Presses polytechnique 2009, P 289-291.

versées au sein d'une branche économique ou pour des catégories de fonctions spécifiques, s'avérant insuffisamment payées pour des raisons historiques, ou liées à la compétitivité sur les marchés.

En dernier lieu, il ne faut pas sous-estimer le rôle social de la rémunération, parce qu'il touche le style de vie de l'individu et donc son intimité.

### ***1.3. Un rôle psychologique***

Ce dernier traduit les sentiments d'équité et d'estime personnelle présents en chacun des membres du personnel, et contribue à façonner la perception d'une justice organisationnelle qui dépend fortement du sentiment d'équité interne que la politique de rémunération réussit à générer. Donc, le niveau absolu de salaire est certes important, mais non décisif, car une personne peut se sentir très injustement traitée en apprenant que, pour un poste comparable un collègue est mieux rémunéré, parce que aussi lorsqu'un corps de métier entier lutte pour une revalorisation de ses traitements, il en va bien de l'estime et de la valeur que la société à travers l'employeur, accorde à tel ou tel métier, et donc c'est bien d'un impact de nature psychologique dont il s'agit.

## **SECTION 2 : LA CONCEPTION DE LA REMUNERATION ET DE SON STRATEGIE**

Cette section a pour objectif de nous permettre de mieux cerner la notion de la rémunération à travers ses définitions, telle que nous l'utiliserons dans le cadre de cette recherche, ainsi que la stratégie de la rémunération.

### ***2.1. Quelle définition de la notion de la rémunération***

Salaire, traitement<sup>1</sup>, rétribution, rémunération<sup>2</sup> se sont des appellations correspondant à l'élément explicite et substantiel du contrat de travail, constituant la contrepartie du travail exercé et assumé par un salarié.

Mais dans sa conception large, la rémunération est fréquemment confondue avec le salaire mot utilisé dans une acception plus étroite, de portée

---

<sup>1</sup> Terme utilisé et employé dans la fonction publique, <sup>2</sup> Terme plutôt utilisé pour les cadres que pour les ouvriers ou les employés. D'après Armand DAYAN et autres, « Manuel de gestion », volume 2. Edition Ellipses / AUF, 1999. P 453.

plus restreinte que rémunéré, pour désigner la somme d'argent versée mensuellement, avant (salaire brut) ou après (salaire net) les déductions sociales et fiscales, échangée contre le travail effectué. Par contre, elle se conforme avec rétribution, où elle constitue la prestation essentielle fournie par l'employeur en contrepartie du temps de travail et des compétences apportées par les collaborateurs.

La rémunération comprend donc les avantages psychologiques (statut social, sécurité d'emploi) et matériels qui découlent de la relation de travail. Elle est de ce fait plus large que salaire qui garde une consistance matérielle obligatoire.

Alors, selon **l'approche juridique**, le salaire est la contrepartie du travail, impliquant, une rémunération équitable pour un type de travail, pour un travailleur par rapport à l'autre, et donc une mesure de travail qui puisse justifier, évaluer et faire admettre la différenciation d'où les grands principes connus et qui n'ont pas toujours perdu de leur actualité :

-« à travail égal, salaire égal », l'employeur est tenu d'assurer l'égalité de rémunération entre tous les salariés de l'un ou de l'autre sexe, pour autant que les salariés en cause sont placés dans une situation identique. Ce principe ne signifie pas que des différences de rémunérations ne peuvent pas exister. Mais pour un travail égal ou de valeur égale, elles doivent être justifiées par des éléments objectifs<sup>1</sup>.

Plusieurs types de motifs peuvent être avancés pour justifier une différence de rémunération entre deux salariés qui accomplissent un travail a priori de valeur égale : des motifs tenant aux qualités professionnelles du salarié, à sa situation juridique particulière, à l'évolution de l'entreprise et de

---

1 AUBERT-MONPEYSSEN Thérèse, « Principe « à travail égal, salaire égal » : quels éléments objectifs justifient une différence de rémunération », <http://afdt-asso.fr/fichiers/publications/TAMTESA.pdf> .

ses accords collectifs, à la situation du marché de l'emploi, à la structure interne de l'entreprise...<sup>1</sup>

Ce principe a engendré le développement de méthodes de classification du travail basées sur les tâches de travail,

-« à chacun selon son travail » principe de différenciation qui fait intervenir la nature des tâches de travail et les performances des travailleurs pour justifier les différences salariales.

Ces principes imposent une égalité de rémunération entre les salariés placés dans une situation identique, c'est-à-dire effectuant des travaux exigeant un ensemble comparable de connaissances professionnelles, de capacités, de responsabilités et de charge physique ou morale<sup>2</sup>.

Ainsi, la mise en œuvre de cette règle est source de difficulté, puisque elle augmente des litiges sur l'égalité de salaires avec des résultats incertains pour l'employeur. Et elle sera très fréquente dans les entreprises individualisant les rémunérations. Alors, pour éviter des litiges à l'issue incertaine, l'entreprise a vivement intérêt à avoir devant les tribunaux les éléments et les critères objectifs justifiant la différence de rémunération, tels qu'une grille d'évaluation, une fiche de fonction ou de poste...

Selon **l'approche sociale**, le salaire est « un moyen financier permettant au travailleur et à son famille de mener une vie digne et de développer leurs personnalités et capacités ». Cette approche implique la définition des besoins vitaux des travailleurs et de leurs familles, le salaire ainsi n'est plus seulement une affaire entre travailleur et employeur, il va faire intervenir la puissance publique à travers notamment la fixation de salaires minimum garantis.

Quant à **l'approche économique**, elle définit le salaire sur l'idée que « le travailleur crée des richesses et de nouvelles valeurs par son travail, une partie de ces richesses doit lui revenir ». Cette vision implique que les salaires

---

<sup>1</sup> Social Pratique / N° 515 « A travail égal, salaire égal: une notion peaufinée par les juges au fil du temps », 25 décembre 2008, P 24, [http://www.wk-rh.fr/actualites/upload/SPR515\\_salaire\\_egal.pdf](http://www.wk-rh.fr/actualites/upload/SPR515_salaire_egal.pdf).

<sup>2</sup> Synthèse social, « Application du principe « à travail égal, salaire égal », Juin 2006, P 05, <http://www.infodoc-experts.com/pdf/>.

doivent établir une certaine équité devant le travail et répartir objectivement les fruits du développement.

Par ailleurs, la rémunération selon THEVENET<sup>1</sup>, « représente le salaire ou le traitement ordinaire de base et tous les autres avantages et accessoires payés, directement ou indirectement, en espèce ou en nature par l'employeur au travailleur en raison de l'emploi de ce dernier ».

Donc l'idée est de mettre en œuvre une véritable stratégie de la reconnaissance à l'image de la stratégie de la récompense. Dans ce sens, la reconnaissance est plus large et atteste de la valeur (économique, sociale et psychologique) que l'employeur accorde aux prestations fournies par son personnel, en laissant la question de la récompense.

Ainsi, un processus de rémunération, bien conçu doit se monter à la fois :

- équitable,
- simple et transparent,
- attractif sur le marché,
- économique et efficient,
- durable.

**Equitable** : de manière à donner à chaque salarié l'assurance d'être correctement payé, non seulement par rapport à l'activité qu'il exerce, mais aussi par rapport à ses collègues. Parce que tout sentiment d'injustice exprimé ou vécu par les salariés est porteur de conflits potentiels ou est un facteur de démotivation. Cependant, l'équilibre entre la contribution et la rétribution du salarié constitue l'une des clés importantes d'une relation stable et loyale entre l'entreprise et le salarié.

Donc, l'équité renverrait à la perception d'une adéquation entre le niveau et le type de contribution du salarié et sa rémunération, elle peut aussi correspondre à l'idée que sa performance dans le travail justifie les chances de

---

<sup>1</sup>Maurice THEVENET et autres, « Fonctions RH : politiques, métiers et outils des ressources humaines », Edition la Source, 2007, P 258.

sa progression dans l'entreprise. A cet effet, la hiérarchisation des emplois doit donc pouvoir répondre à un légitime souci de justice sociale : la rémunération doit être jugée équitable par rapport à celle des autres, non seulement collègues dans les mêmes emplois, mais aussi dans d'autres fonctions et à d'autres niveaux hiérarchiques. En plus, les mécanismes et les procédures utilisés pour attribuer ces récompenses, interviennent de manière significative dans le sentiment d'équité.

**Simple et transparent** : pour le personnel, car les systèmes trop complexes sont non seulement très lourds à administrer, mais ils peinent à donner au personnel le sentiment d'être traité équitablement. Aussi, ces systèmes s'avèrent médiocres pour influencer les comportements dans le sens voulu par l'entreprise, puisque les collaborateurs ne percevant pas le lien entre leur comportement et la rémunération versée. Plus le système est transparent, plus il sera aisé à communiquer et à intégrer.

**Attractif sur le marché** : permettant ainsi d'attirer les bons collaborateurs et ensuite de les conserver. Cette compétitivité peut être évaluée par rapport à la rémunération des fonctions similaires dans un même bassin d'emploi. L'équité externe est un élément clé de l'attractivité, mais pas l'unique, il s'agit aussi d'avoir des pratique de rémunération innovantes et cohérentes, ce qui est loin d'être toujours le cas. Mais dans une perspective globale, l'employé apprécie l'ensemble des avantages et facilités offerts, par rapport à ce qu'il pourrait obtenir dans un emploi concurrent.

**Economique et efficient** : en obtenant les résultats escomptés traduits dans les objectifs qui précèdent, en engageant le minimum de moyens. Ce qui placera la compétitivité de la rémunération en contradiction avec l'efficience du système, et qui nécessitera des arbitrages stratégiques.

Dans les entreprises privées, où les intérêts divergents de différents partenaires sont légion, la rémunération est décisive sur le marché au point que beaucoup d'entreprises privilégient l'équité externe au détriment de l'équité interne, en ajustant les salaires par rapport à l'enquête annuelle de rémunération dans leur bassin d'emploi. A l'inverse, les organisations publiques mettent en

avant l'équité interne, par la nécessité d'égalité de traitement, où seule la fonction occupée est rémunérée et non la manière dont elle est tenue. Cette fonction est rémunérée indépendamment de la situation de l'Etat et de l'évolution du marché de l'emploi. Alors, un système de rémunération doit permettre de mieux prendre en compte les compétences et prestations fournies par le personnel à travers une analyse des fonctions clés présentées par l'organisation.

**Durable** : en favorisant des comportements qui tiennent compte des enjeux à long terme et non seulement ceux basés sur une maximisation des profits à court terme.

Dans cette perspective, la rémunération selon Dimitri Weiss<sup>1</sup> ne constitue que l'une des modalités de la relation contribution-rétribution liant le salarié à l'entreprise. Cette relation déborde le cadre purement matériel et renvoie au double échange entre d'une part à ce que le salarié apporte à l'entreprise (sa contribution) et d'autre part à ce qu'il en retire sous forme de divers profits et avantages (sa rétribution).

Ainsi, en matière de contribution, on peut distinguer ce qui relève de la simple force et habilité physique, du temps de présence, du talent et des savoirs faire, des résultats ou performances réalisées...

En matière de rétribution, on trouve tout ce qui relève du salaire, des diverses primes, gratifications et avantages monétaires directs ou indirects, immédiats ou différés et aussi avantages matériels divers. C'est-à-dire tout élément monétaire et matériel, mais la rétribution renvoie à d'autres aspects de nature le plus souvent immatérielle et symbolique, comme les satisfactions psychologiques dans l'exercice du travail, l'acquisition de nouvelles compétences par la formation et le parcours professionnel en vue d'améliorer son employabilité, le pouvoir et l'influence procurés notamment par l'accès aux fonctions de commandement et de direction...

Ces éléments non matériels de la rétribution, pour certaines personnes peuvent

---

<sup>1</sup> DIMITRI WEISS, « Les ressources humaines », Editions d'organisation, 1999, P 326.



être plus importants que la rémunération elle-même, mais pour la plupart des salariés, la rémunération représente l'essentiel du contrat de rétribution.

Par ailleurs, selon Yves EMERY et François GONIN, un processus de rémunération peut être défini comme suite : « processus par lequel l'organisation valorise les fonctions assumées et les performances réalisées par le personnel, par des éléments financiers et non financiers, en tenant compte des moyens à disposition et des pratiques d'autres employeurs »<sup>1</sup>.

Cette définition prend en considération la sensibilité naturelle du personnel vis-à-vis des éléments de rémunération, c'est-à-dire rémunérer le personnel en assurant une équité interne, entre les membres du personnel et une équité externe, par rapport à d'autres employeurs du même bassin d'emploi, tout en visant un juste niveau de rémunération.

Donc la rémunération est un système cohérent et évolutif engageant l'entreprise à verser des salaires (constituant son coût et sa dépense) à ses collaborateurs (constituant leur revenu), tout en valorisant les fonctions et les performances par des éléments financiers et non financiers, en tenant compte, de la rationalité budgétaire de l'entreprise qui affecte son équilibre financier à long terme, des exigences de l'équité externe et interne qui affecte son équilibre social entre différentes catégories de travailleurs et ainsi, de la situation individuelle et le degré de motivation de chacun de ses membres pris individuellement.

Il s'agit bien sans doute, d'un système de pilotage plus complexe dans une organisation dont les enjeux économiques et sociaux jouent une telle importance sur son fonctionnement et ses évolutions.

Les aspects de conception de la rémunération se sont récapitulés en ses trois grandes fonctions dans le tableau ci-après :

---

<sup>1</sup> Yves EMERY, François GONIN, Op.cit., P 296.

**Tableau (II. 01) : Les Aspects De Conception De La Rémunération**

	<b>DEFINITION</b>	<b>REFERENCES</b>	<b>TRADUCTION (pour l'homme de personnel)</b>
<b>ECONOMIQUE</b>	<p align="center">Contrepartie d'un travail</p> <p align="center">Rémunération → Revenu</p> <p align="center">Coût</p>	<p>Marché, rareté (libéralisme)</p> <p>Equilibre Production/consommation (Fordisme)</p> <p>Equilibre financier de l'entreprise</p>	<p>Enquête Salaire }</p> <p>                  }</p> <p>Négociations } augmentations Salariales } générales                   }</p> <p>                  }</p> <p>Masse salariale</p>
<b>SOCIALE</b>	<p align="center">Rémunération</p> <p align="center">Partage</p> <p align="center">Récompense</p>	<p>Justice sociale</p> <p>Equité collective</p> <p>Mérité, équité individuelle</p>	<p>Participation, intéressement</p> <p>Classification, grille de salaire</p> <p>Individualisation</p>
<b>GESTIONNAIRE</b>	<p align="center">Rémunération →</p> <p align="center">Moyen de gestion des Ressources Humaines</p>	<p>Optimisation de la ressource humaine</p> <p>Motivation/implication des hommes</p>	<p>Gestion des carrières (capacités, potentiels)</p> <p>Performance individuelle et équipe (bonus, augmentation individuelle)</p> <p>Performance d'entreprise (intéressement)</p>

**Source** : DIMITRI WEISS, « Les ressources humaines », Editions d'organisation, 1999, P337.

Nous intéressant dans le cadre de cette étude à l'ensemble de la rémunération globale. Elle comprend donc bien non seulement le salaire de base mais aussi tous les avantages et accessoires payés, directement ou indirectement, en espèce ou en nature, par l'employeur au travailleur dans le cadre de la relation de travail.

### **2.2. La stratégie de la rémunération**

En fait le responsable des ressources humaines dispose d'une grande variété d'outils, de pratiques, pour construire le système de rémunération de son entreprise. Cette liberté de choix lui offre la possibilité de concevoir de

## CHAPITRE II : LE CADRE CONCEPTUEL DE LA REMUNERATION

véritables stratégies de rémunération. Ces choix ont des conséquences en matière de performance. Apparemment des entreprises similaires sur différents critères appliquent bien des stratégies de rémunération différentes en matière de niveau de rémunération et surtout de structure de système de rémunération selon Gerhart et Milkovich (1990)<sup>1</sup>. Leur étude a montré que des entreprises possédant les mêmes caractéristiques quant à leurs employés et aux emplois occupés, et soumises aux mêmes facteurs de contingence s'avèrent donc utiliser des systèmes de rémunération différents. Tandis que la structure de ces systèmes de rémunération est restée stable. Ces résultats semblent témoigner de l'existence de stratégies de rémunération délibérées de la part des entreprises étudiées.

Pour GOMEZ-MEJIA et WELBOURNE<sup>2</sup>, la stratégie de rémunération se définit comme : « le répertoire des choix possibles de rémunération accessibles aux gestionnaires qui peuvent, sous certaines conditions, avoir un impact sur la performance de l'organisation et l'usage efficace de ses ressources humaines ». Ils ont recensé 17 dimensions stratégiques de la rémunération qui sont relatives à trois domaines à savoir : la logique de rémunération, le design du système de rémunération et la gestion des rémunérations. Le tableau ci-après montre les dimensions stratégiques de la rémunération :

---

<sup>1</sup> CHRISTINE, Marie, VACHER, Henninger, « Recherche d'une congruence entre stratégie de diversification et politique de rémunération appliquée aux cadres non dirigeants », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université des Sciences Sociales TOULOUSE 1, Sous la direction de SIRE Bruno, Novembre 2000, P 21.

<sup>2</sup> CHRISTINE, Marie, VACHER, Henninger, Op.Cit., P21-22.

## CHAPITRE II : LE CADRE CONCEPTUEL DE LA REMUNERATION

**Tableau (II.02) : Les Dimensions Stratégiques De La Rémunération**

Logique de rémunération		Design du système de rémunération	
Rémunération des Emplois	Rémunération des compétences	Rémunération au dessus du niveau du marché	Rémunération au dessous du niveau du marché
Rémunération à l'ancienneté	Rémunération de la performance	Rémunération fixe plutôt que variable	Rémunération variable plutôt que fixe
Référence à la performance Individuelle	Référence à la performance collective	Primes fréquentes	Rémunération différée
Orientation de court terme	Orientation de long terme	Primauté aux rétributions intrinsèques	Primauté aux rétributions extrinsèques
Aversion au risque	Prise de risque	<b>Gestion des rémunérations</b>	
Référence à la performance globale de l'organisation	Référence à la performance d'un établissement ou d'une unité	Centralisée	Décentralisée
Primauté accordée à l'équité interne	Primauté accordée à l'équité externe	Opacité de la communication	Transparence de la communication
Système hiérarchique	Système égalitaire	Absence de participation	Participation
Mesure quantitative de la performance	Mesure qualitative de la performance	Gestion bureaucratique	Gestion flexible

*Source* : CHRISTINE, Marie, VACHER, Henninger, « Recherche d'une congruence entre stratégie de diversification et politique de rémunération appliquée aux cadres non dirigeants », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université des Sciences Sociales TOULOUSE 1, Sous la direction de SIRE Bruno, Novembre 2000, P 22.

### SECTION 3 : LES ETAPES DE L'EVOLUTION DE LA REMUNERATION

L'activité salariale est probablement aussi ancienne, il y a près de 4.000 ans, le code d'Hammourabi posait déjà le principe d'un salaire légal calculé soit d'après le travail fait, soit à la durée<sup>1</sup>. Ainsi, nous allons introduire les principales périodes qu'a connus cette activité salariée au fil de l'histoire<sup>2</sup> :

#### ***3.1. La période de l'esclavage et des serfs***

Dans les communautés rurales d'autrefois, où on vivait en autarcie (économie fermée), la grande partie du travail était exécutée par les esclaves qui ne recevaient de leur maîtres que gîte et couvert. De nombreux autres salariés étaient occupés comme serfs. Ils étaient attachés à la terre et travaillaient en participation, recevant une partie de la récolte en contrepartie de leur travail.

#### ***3.2. La période de moyen âge***

Dans les périodes de pénurie de main d'œuvre causée par des épidémies, les salariés ont acquis une certaine liberté. Les artisans dans les villes, profitèrent de conditions d'emploi et de salaires plus avantageux que les salariés agricoles, et les travailleurs étaient payés en grande partie en biens et services mais leur salaire était contrôlé afin de garder chaque classe à sa place.

#### ***3.3. La période industrielle***

Dans l'économie ouverte de cette période, les forces du marché ont eu libre cours, les travailleurs étaient payés en fonction de leur production, le salaire était égal à la production, payé en biens et services, assortis d'argent comptant. Et pour prévenir les abus, de nombreux pays se sont dotés de lois pour protéger les salariés et régler le système de rémunération en nature.

Dans cette époque, l'intérêt porté au salaire s'est accru et a donné lieu à de nombreuses théories pour se positionner.

La rémunération du travail est à la fois le principal moyen de subsistance

---

<sup>1</sup> Jean François de MARTEL, «Les instruments du pilotage salarial», Editions LIAISONS, 2003, P11.

<sup>2</sup> SEKIOU et autres, « Gestion des ressources humaines », 2<sup>ème</sup> Edition, Ed DE BOECK, 2007, P159.

## CHAPITRE II : LE CADRE CONCEPTUEL DE LA REMUNERATION

de l'écrasante majorité des travailleurs, et un coût de production pour les employeurs. Cette distinction va se refléter dans les courants fondateurs des théories économiques.

Les classiques et les marxistes insistent sur le niveau de vie correspondant à la rémunération du travail et mettent en avant le caractère conflictuel de la détermination des salaires. Les Néo-classiques se situent davantage du côté de l'entrepreneur, à la recherche de la meilleure combinaison productive possible. Le travail un facteur de production faisant l'objet d'un marché, la spécificité humaine ne se retrouvant que dans les caractéristiques particulières de l'offre de travail.

Enfin Keynes, tout en reprenant les postulats de base Néo-classique, introduit la distinction entre salaire nominal et salaire réel.

A cet effet, l'analyse classique reposait sur la rémunération du travail entant que catégorie économique distincte, qui apparaît lorsqu'il y a dissociation entre le propriétaire de la terre, le détenteur du capital et le travailleur qui offre son temps de travail. La fixation de ce que perçoit le salarié est le résultat d'une négociation entre deux personnes et d'un rapport de force. La loi de l'offre et la demande est présente tant sur le marché des biens ainsi sur celui du travail, le niveau du salaire s'établit spontanément au point d'équilibre entre l'offre des détenteurs de l'outil de production cherchant un employé productif et la demande des travailleurs cherchant à s'employer.

Le pouvoir de négociation des travailleurs peut être temporairement accru. La hausse des salaires qui en résulte permettra l'amélioration des niveaux de vie et l'accroissement de la population ouvrière. A la génération suivante, l'afflux de main d'œuvre conduit les salaires au seuil de subsistance ou en dessous. Ainsi, ce raisonnement est appelé loi d'AIRAIN<sup>1</sup> des salaires, pourtant il existe une limite en dessous de laquelle il est impossible de faire descendre la rémunération du travail, et ce pour des besoins de vie et d'entretien de l'ouvrier et sa famille.

---

<sup>1</sup> Dominique MEURS « La rémunération du travail » Presse Universitaire de France, 1995, P 15.

## CHAPITRE II : LE CADRE CONCEPTUEL DE LA REMUNERATION

Pour l'analyse Marxiste, le salaire est ce qui est payé à l'ouvrier, à savoir, rémunéré non son travail, mais sa force de travail ou plus exactement la reproduction de cette force. Or la valeur du produit fabriqué par l'ouvrier et que s'approprie le capitaliste est supérieure à celle de la force de travail, la différence constitue la plus value ou le profit qui vient accroître la valeur du capital possédé par le capitaliste. Donc, l'analyse marxiste considère le travail salarié comme la dernière forme de servitude humaine, qui conduit à la pauvreté absolue.

Par contre, l'analyse Néo-classique<sup>1</sup> place le travail à égalité avec les autres facteurs de production (le capital, la terre..). Tous ces facteurs s'échangent sur des marchés, et le salaire, prix du facteur travail, dépend de la forme de la courbe d'offre de travail et de celle de la demande de ce dernier. Donc, leur raisonnement reposait sur l'hypothèse d'une concurrence parfaite sur tous les marchés et le marginalisme.

En dernier lieu, l'analyse Keynésienne, ne rejette pas les postulats Néo-classiques de recherche d'égalisation entre le salaire réel et la productivité marginale. Mais elle opère une distinction entre le salaire nominal, fixé sur le marché du travail au terme de négociations entre travailleurs et entreprises, et le salaire réel, rapport entre salaire nominal et les prix, dont la détermination dépend des mouvements des prix enregistrés sur les marchés des biens. Donc, les salariés se battent pour garder au moins leur salaire nominal et ainsi ils sont victimes de l'illusion monétaires : s'ils pouvaient être sûrs d'une baisse du niveau général des prix, ils accepteraient éventuellement une baisse du salaire nominal car ils seraient certains de conserver le même pouvoir d'achat. Mais dans la réalité, ils ne disposent pas d'éléments permettant l'observation ponctuelle de baisse des prix et le mouvement économique général. Et même avec une connaissance parfaite de l'indice des prix, cela ne signifierait pas pour autant que les salaires seraient prêts à accepter une baisse des salaires nominaux.

---

<sup>1</sup> Dominique MEURS, Idem, P16.

Aussi, la dimension collective de la rémunération intervient dans ce sens. Les salariés cherchent à conserver leur position relative par rapport à d'autres groupes de salariés, accepter une baisse des salaires risque de les faire régresser dans la hiérarchie des rémunérations si les autres ne suivent pas le même mouvement.

Ainsi, un salaire nominal désignant un salaire exprimé en monnaie, est un salaire réel exprimé en pouvoir d'achat.

### *3.4. L'époque contemporaine*

De nos jours, dans les pays industriellement avancés, de même que dans les industries urbaines des pays en développement, la totalité du salaire est versée en monnaie (espèce, chèque, dépôt direct) et les salariés sont libres d'acheter, au prix du marché ce qu'ils veulent.

Par ailleurs, la complexité du travail, l'influence des progrès technologiques sur les processus de production, ont permis aux employeurs de licencier les salariés ou en réduire le nombre, quand ils ne produisent pas suffisamment ou si les affaires sont moins bonnes.

Mais en parallèle, quelques employeurs ont reconnu aux salariés le droit d'avoir de meilleures conditions de travail et de jouir d'un certain degré de sécurité physique dans l'emploi, c'était donc la forme des premiers avantages sociaux relative aux accidents et à la mort au travail.

Ces avantages, se sont accrus quand l'Etat s'intéressa de près à la sécurité physique et économique des salariés. Cette expansion fut aussi le résultat des expériences de Mayo et de ses disciples révélant que la satisfaction au travail conduisait à l'accroissement de la productivité et de la poussée syndicale qui ont forcé les employeurs « à rendre les salariés heureux »<sup>1</sup>, on parlait alors de payer pour du temps non travaillé (congrés fériés payés, vacances annuelles, congrés de maladies...).

Donc, les salariés sont rémunérés en fonction de leur poste et de leur niveau dans la hiérarchie, et ils ont acquis des conditions de travail plus

---

1 SEKIOU et autres, Idem. P193, P161.



## **CHAPITRE II : LE CADRE CONCEPTUEL DE LA REMUNERATION**

---

sécuritaires et plus agréables et une protection contre la plupart des risques encourus par les accidents, la maladie et la vieillesse, sous la forme des avantages sociaux introduits dans la rémunération.

Aujourd'hui, le nombre et la variété des avantages sociaux d'une industrie à l'autre, d'une catégorie professionnelle à l'autre et d'un pays à l'autre s'accroissent sans cesse, et les modes de rémunération traditionnels sont remis en question car la rémunération selon les compétences émerge. Donc, les composantes de la rémunération se diversifient et deviennent plus complexe et ne s'adaptent plus aux stratégies et aux objectifs de l'entreprise.

### **SECTION 4 : L'IMPORTANCE ET LES OBJECTIFS DE LA REMUNERATION**

L'importance de la rémunération tient aux multiples objectifs, dont son objectif ultime est de créer un sentiment de reconnaissance et d'équité pour les salariés actuels et futurs. De plus, elle devrait faire l'équilibre entre le fait de satisfaire les demandes des salariés et la capacité de payer de l'entreprise.

Dans ce sens, les principaux objectifs d'une politique de rémunération sont<sup>1</sup> :

**4.1. Acquérir et attirer des ressources humaines compétentes** : en offrant une rémunération comparable et même meilleure sur le marché du travail, va attirer des personnes dont les qualifications permettront de maintenir, voir d'augmenter, les profits de l'entreprise.

**4.2. Prévenir la discrimination** : en respectant l'équité interne et externe par l'établissement de salaire en fonction de chacun des postes et les exigences de l'emploi en question, et non selon chacun des salariés, afin d'éliminer le plus possible l'insatisfaction au travail. Car, tout sentiment d'injustice exprimé ou vécu par les salariés est un facteur de démotivation, est porteur de conflits potentiels. En plus, l'équité renvoie à la perception d'une adéquation entre le niveau et le type de contribution du salarié et de sa rémunération, ainsi à l'idée

---

<sup>1</sup> Maurice THEVENET, Op.Cit., P 204-205.

que sa performance dans le travail justifie ses chances de progression dans l'entreprise.

Donc, l'un des défis auxquels font face les entreprises en matière de rémunération est de payer les employés d'une façon qu'ils perçoivent comme juste. Ceci est complexe puisque l'équité est une question de perception et varie donc d'une personne à l'autre. Pour s'assurer que la rémunération soit la plus équitable possible, il existe quatre principes que les entreprises devraient considérer<sup>1</sup>.

- **Équité interne** : offrir une rémunération équivalente pour des emplois comportant des exigences semblables.
- **Équité externe** : offrir une rémunération comparable à celle qu'offrent les autres organisations pour des emplois similaires.
- **Équité individuelle** : offrir aux employés une rémunération qui varie en fonction de leur contribution relative en termes d'années de service, de rendement, de compétences ou d'expérience.
- **Équité collective** : offrir aux employés une rémunération qui varie en fonction de leur contribution au succès de l'entreprise ou de l'une de ses unités.

A cet effet, la rémunération au-delà du reflet du système de valeur de l'entreprise, met en jeu la place et la valeur de l'être humain dans une entreprise.

**4.3. Conserver les ressources humaines performantes** : par une rémunération qui satisfait les salariés, une rémunération comparable à celle offerte sur le marché du travail et répondant aux qualifications de chacun des salariés, contribue à concurrencer adéquatement les autres organisations de façon à conserver les salariés performants. Donc elle doit être attractive par rapport au marché du travail et doit suivre la courbe des revenus de l'entreprise en matière des coûts salariaux imposés par le contexte économique et technologique.

---

<sup>1</sup> D'après Roland THERIAULT et Sylvie ST-ONGE, « La gestion de la rémunération – Théorie et pratique », Gaëtan Morin éditeur, 2006, dans C.S.M.O, guide de gestion des ressources humaines, « Rémunérer adéquatement ses employés », P04, <http://www.caoutchouc.qc.ca/pdf>.

**4.4. Motiver les ressources humaines** : par une structure de rémunération visant à établir un mécanisme de rétribution sous forme de primes d'incitation et/ou d'intéressement pour récompenser les salariés qui œuvrent dans le sens des objectifs de l'entreprise. Elle doit répondre donc aux besoins de chaque salarié, afin de permettre de reconnaître les individus et en répondant à leur besoin de reconnaissance et d'estime de soi.

**4.5. Respecter la législation et la rationalisation** : toute structure de rémunération établie doit être gérée en respectant la législation établie par l'Etat, les contrats signés avec les syndicats ou autres... (le respect du salaire minimum). Elle doit aussi viser à respecter la rationalisation des coûts de l'entreprise.

Donc, l'entreprise peut choisir un système de rémunération sur la base des objectifs qu'elle se donne en la matière.

### **SECTION 5 : LES FACTEURS LIMITANT LES SYSTEMES DE REMUNERATION**

Plusieurs facteurs limitent et influent sur les choix de l'entreprise en matière de rémunération. Nous citons les plus essentiels, comme suit<sup>1</sup> :

#### **5.1. Les facteurs juridiques**

Pour ne pas introduire dans les politiques d'entreprise de rigidités excessives. Le droit de travail est venu encadrer la gestion et l'économie. Pour le bien mené il est indispensable d'être connu de la part de l'entreprise et les salariés.

Il existe de nombreuses dispositions régissant les rapports entre l'entreprise et le salarié. De telles dispositions sont en particulier incluses dans des textes s'appliquant à des collectivités et qu'on l'appelle convention et accords collectifs. L'étude de ces textes est indispensable pour une gestion des contrats de travail dans l'entreprise.

---

<sup>1</sup> Gary DESSLER, « La gestion des organisations, principes et tendances au XXIème siècle » 2<sup>ème</sup> édition, Edition du renouveau pédagogique INC, 2009, P 341-342, Jean-François AMADIEU et Nicole MERCIER « Le management des salaires » Ed Economica, 1995, P 6-27.

La rémunération convenue ne suffit pas pour décrire la situation du salarié et celle de l'entreprise. Il faut spécifier les droits et obligations des parties, lors de l'exécution du contrat de travail. L'entreprise doit donner au salarié le travail convenu, le rémunérer au taux convenu, appliquer les lois, règlements et accords collectifs et respecter la législation sur le salaire minimum.

Dans ce contexte, les diverses dispositions législatives et réglementaires limitent la liberté de l'entreprise quand il s'agit de fixer la rémunération. Les règlements les plus importants concernent les normes provinciales du travail (loi sur les normes du travail), qui imposent un salaire minimum et nombre déterminé de jours de congé et d'autres avantages. De plus, les employeurs paient totalement ou partiellement pour leurs employés les coûts de certains programmes sociaux tels que l'assurance-emploi et les primes de la santé et de la sécurité du travail. Ainsi que d'autres décrets qui permettent de fixer les conditions du travail (notamment la rémunération) dans certains secteurs. Donc, les facteurs juridiques s'intéressent au respect du salaire minimum et l'application de minimums hiérarchiques, propres à des professions, des régions ou des niveaux hiérarchiques.

### ***5.2. Les facteurs syndicaux***

A travers les rôles traditionnels des syndicats de représentation des syndiqués, et de la négociation, que les syndicats de salariés s'attachent à garantir les droits des salariés, en terme de salaires, de statuts, de progression de carrière ou de conditions de vie. Ces rôles sont reconnus par l'Etat et prévoient les attributions des délégués syndicaux. C'est principalement par le biais de la négociation collective que s'exprime cette défense des travailleurs : dans la région, la branche productive ou l'entreprise, les négociations menées et signées serviront de base de référence et constitueront les conventions collectives applicables à tous. De la sorte, les syndicats jouent un rôle de régulation sociale important, en permettant l'expression des conflits et des oppositions sans que cela n'engendre de crise sociale grave.

## CHAPITRE II : LE CADRE CONCEPTUEL DE LA REMUNERATION

Afin d'obtenir satisfaction, les syndicats disposent de différents moyens, qu'ils s'agissent de la négociation informelle ou programmée, de la grève ou des manifestations publiques. Ces dernières procédures, médiatiques, sont l'occasion d'affirmer sa force et son identité dans le cadre d'un conflit du travail. Les revendications collectives qui s'y expriment contribuent aussi à souder le groupe et à faire prendre conscience de la proximité des situations de travail.

La négociation collective est un moyen de régulation sociale. Elle est indispensable pour situer la gestion des ressources humaines dans l'environnement de l'entreprise. Selon ROMELEAR<sup>1</sup> : la convention ou accord collectif est un texte signé, du côté patronal par un employeur, un groupement d'employeurs, une association d'employeurs, ou un syndicat d'employeurs, et du côté salarié par un ou plusieurs syndicats de salariés représentatifs dans le domaine d'application de l'accord.

Les signataires définissent le domaine d'application (une région géographique et un ensemble de branches d'activité). D'après le niveau de la négociation, ils obtiendront des accords d'établissement, des accords d'entreprise, des accords de branches nationaux, des accords interprofessionnels nationaux ou locaux; de même, ils obtiendront des conventions collectives de branches nationales...

Alors, une convention ou un accord collectif contient des dispositions régissant les rapports entre employeurs et salariés, les conditions d'emploi et de salaires, les avantages sociaux, et l'exercice du droit syndical dans l'entreprise. L'aspect le plus marquant des conventions collectives étendues est l'obligation qu'elles ont d'inclure un barème des salaires minimums pour les différentes classifications. Dans tous les cas, les dispositions des conventions collectives et accords collectifs ne peuvent aller que dans un sens plus favorable au salarié ; par rapport à la loi et aux accords collectifs dont le domaine d'application est

---

<sup>1</sup> Pierre ROMELAER, « Gestion des ressources humaines », Armand COLIN 1993, P 65-67.

plus vaste.

Dans ce sens, les syndicats ont une influence favorable pour ce qui est de la rémunération. Le monopole syndical impute aux syndicats la responsabilité de l'augmentation des salaires dans l'entreprise, lorsqu'ils sont placés en position de force par rapport à l'employeur.

On attribue à l'action syndicale plusieurs effets non salariaux susceptibles de réduire la productivité du travail. Tout d'abord, on considère que la présence syndicale contribue à la mise en place de pratiques restrictives de travail, qui limitent la liberté d'action et la capacité d'adaptation des dirigeants d'entreprise. Ensuite, la présence syndicale peut entraver l'activité de l'entreprise en contestant les décisions prises par la direction (débrayages, grèves, etc.). Enfin, l'action syndicale peut freiner l'investissement en raison du caractère réversible des négociations. En définitive, la présence syndicale affaiblit la productivité globale de l'entreprise.

Si le rôle monopolistique du syndicalisme dans la revalorisation des salaires a des effets parfois négatifs sur la productivité, la présence syndicale contribue à l'amélioration de la productivité du travail en considérant le syndicalisme comme un moyen d'expression collective et de réponse institutionnelle. En donnant la possibilité aux salariés d'exprimer collectivement leurs insatisfactions à l'égard de leurs conditions de travail, la présence syndicale permet d'améliorer la communication entre les salariés et la direction et, par conséquent, de réduire la rotation du personnel.

Par ailleurs, la présence syndicale inciterait, les dirigeants à améliorer leurs méthodes de gestion (l'idée que l'arrivée d'un syndicat augmentant les coûts de l'entreprise, il est alors dans l'intérêt du dirigeant de rationaliser l'ensemble de ses pratiques de gestion).

Selon ce cadre d'analyse, les syndicats compensent la hausse de salaire par une meilleure productivité du travail. Et si ce n'était pas le cas, alors qui va financer ce différentiel de salaire ? Pour les entreprises, si elles ont les moyens de répercuter la hausse des coûts salariaux sur les prix, elles maintiendront leurs profits. Cependant, la consommation va chuter et, par conséquent,

## CHAPITRE II : LE CADRE CONCEPTUEL DE LA REMUNERATION

l'emploi diminue dans le secteur syndiqué. Les salariés ayant perdu leur emploi n'auront pas d'autres choix que de travailler dans le secteur non syndiqué (où les salaires sont moins élevés) ou de rester au chômage. Dans ces conditions, la hausse de salaire obtenue dans le secteur syndiqué est financée à la fois par les consommateurs et les salariés travaillant dans le secteur non syndiqué. Toutefois, en règle générale, les entreprises ne peuvent pas répercuter la hausse salariale sur les prix. L'entreprise absorbe alors une partie de la hausse salariale en réduisant ses profits. C'est pourquoi il ya une relation négative entre la présence syndicale et les profits.

L'influence syndicale sur les profits serait liée d'une part, au potentiel de rente possible – lui-même lié à l'environnement concurrentiel de l'entreprise – et d'autre part, au pouvoir de négociation des syndicats. Les entreprises, disposant d'un avantage compétitif sur leur marché ou bénéficiant d'une situation de monopole, seraient susceptibles de satisfaire plus aisément les revendications salariales des syndicats sans pour autant remettre en cause leur pérennité. Donc l'influence des syndicats sur la rentabilité des entreprises est plus marquée pour les établissements soumis à une faible concurrence.

La conclusion généralement admise est que les syndicats ont un impact positif sur les salaires. L'action syndicale permettrait de maintenir le niveau des salaires par le biais des négociations en période de récession, creusant un écart salarial entre les salariés syndiqués et non syndiqués. En revanche, cet écart se réduirait en période d'inflation durant laquelle les employeurs ne peuvent accorder des valorisations de salaires compte tenu de l'augmentation générale des coûts.

Il faut aussi signaler que l'effet réel sur les salaires varie considérablement selon les salariés concernés, en fonction de leurs caractéristiques démographiques, du secteur qui les emploie et de la profession qu'ils exercent. En fait, le pouvoir syndical est limité par le fait qu'une augmentation des rémunérations peut inciter la direction à réduire le nombre d'emplois et favoriser le facteur capital au détriment du facteur travail. Le principal facteur qui détermine l'ampleur de l'écart salarial est le pouvoir

monopolistique de l'organisation syndicale. Moins l'emploi varie par rapport au salaire, plus les syndicats sont en mesure de faire augmenter les rémunérations sans provoquer de pertes d'emplois. D'autres facteurs peuvent limiter le niveau des revendications, il s'agit de la structure du marché et du pouvoir que l'entreprise peut exercer sur ce dernier. Les syndicats ne peuvent demander des augmentations salariales importantes lorsque l'entreprise se trouve dans une situation très concurrentielle, interdisant toute marge de manœuvre et risquant de mettre sa survie en péril. Au contraire, l'existence de faibles contraintes concurrentielles constituerait une source de gain essentielle pour les syndicats.<sup>1</sup>

En définitive, le lien entre l'action syndicale et les profits de l'entreprise semble pouvoir être appréhendé au regard de deux dimensions : d'une part, l'effet syndical sur les salaires et, d'autre part, l'effet syndical sur la productivité du travail. Cette influence ne se limite pas aux entreprises syndiquées (les secteurs les plus « syndicalisés » offrent, en moyenne, une rémunération supérieure à celle des autres secteurs d'activité), mais aussi aux entreprises non syndiquées qui doivent généralement aligner leurs salaires sur ceux des secteurs syndiqués, et offrir ainsi la même rémunération que les entreprises qui ont une convention collective, afin de ne pas perdre leurs employés ou de ne pas les encourager à se syndiquer. On peut imaginer donc la menace d'implantation syndicale, par le biais de la législation, qui peut étendre à l'ensemble des salariés les gains obtenus dans les secteurs où ils sont solidement implantés.

A cet effet, chaque entreprise a la possibilité de faire de la négociation collective un élément central de la gestion des ressources humaines. Par ce moyen, l'entreprise peut rechercher un consensus social négocié qui lui permet d'ajuster de façon plus souple la qualité et la quantité de personnel aux

---

<sup>1</sup> Patrice LAROCHE, « Syndicalisation et performances des entreprises : une synthèse de la littérature économique récente », Université Nancy 2, Cahier de Recherche n°06-2006, P5-6, P 8-10, Bertrand LEMENNICIER, « Les syndicats sont-ils utiles ou nuisibles », Extrait du livre : Pourquoi les syndicats ? », Jacques GARELLO et autres, P.U.F, 1991, <http://lemennicier.bwm-mediasoft.com/>.



nécessités de sa gestion stratégique, tout en accordant aux salariés des garanties et avantages leur permettant de moins souffrir des coups provoqués par retournements conjoncturels, l'évolution des techniques, de l'organisation, et surtout dans un contexte marqué par l'individualisation des rémunérations qui déstabilise les stratégies syndicales.

### **5.3. Les facteurs économiques**

Ces facteurs sont liés au prix de la profession sur le marché du travail, qui est soumis à la loi de l'offre et de la demande de l'emploi. Lorsqu'il y a plus de demandeurs d'emploi que d'offres d'emploi, on observe une pression à la baisse sur les salaires ou une stagnation des salaires. Tandis que dans les périodes de prospérité, où il y a plus d'emplois offerts que de demandeurs, la pression s'exerce à la hausse. Donc, il faut retenir que le marché du travail est segmenté, à un moment donné, où le taux de chômage moyen peut être élevé, alors qu'il y a une pénurie de main d'œuvre et une pression à la hausse sur les salaires dans certains secteurs (comme le secteur de l'aéronautique). Dans ce cas, l'entreprise doit fréquemment s'intéresser aux salaires pratiqués par la concurrence et pratiquer des réajustements de ses salaires. Ce marché externe ne permet pas de pratiquer une politique salariale cohérente et unique.

A ce stade, la hausse des salaires (la stratégie du salaire d'efficience) a plusieurs intérêts pour l'employeur :

- Elle attire une main d'œuvre de meilleure qualité, car le prix (le salaire proposé ou demandé) est un indicateur de qualité. En d'autres termes, le salaire offert pour un emploi sélectionne ceux qui postuleront pour cet emploi et auront exprimé des prétentions salariales de même niveau.

- Elle réduit la rotation de la main d'œuvre ; un turnover plus faible permet des économies sur les coûts de recrutement ou de transaction et sur les coûts de formation des salariés.

- Elle incite les salariés à l'effort, car le versement d'un salaire plus élevé que les salaires courants a un effet positif sur la productivité et la qualité du travail des salariés.

Dans cette optique, les salariés mieux rémunérés éviteront le

changement d'entreprise et démissionnent moins, et s'efforcent en matière d'équité de mettre en concordance leur contribution et cette rétribution, afin de résoudre une dissonance cognitive, (il y a un curieux déséquilibre entre ma prestation et sa rétribution au regard de celle des autres). Aussi, le versement d'un sursalaire est un mécanisme de don et contre-don, car il ne faudrait pas isoler le don de la contrepartie et croire en la gratuité des comportements des employeurs ou des salariés. C'est un signal favorable qui repose sur une coutume ou une convention adressée au partenaire de la relation d'emploi.

A cet égard, il serait naturel que toutes les entreprises ne pratiquent pas une hausse des salaires au même degré et tendent à n'appliquer ce système qu'à une partie de leurs employés.

Par contre la baisse des salaires, même en période de chômage, lorsque les règles conventionnelles et étatiques le permettent, pour qu'elle soit acceptable, il faudrait que les salariés soient assurés de sauvegarder, de la sorte, leur emploi. Mais la réalité des difficultés économiques alléguées par l'entreprise peut être mise en doute (est-ce que l'employeur tiendra-t-il ses engagements en matière d'emplois et pourquoi les salariés feront confiance à ce dernier). Ainsi, une forte représentation syndicale dans l'entreprise, une qualité de l'information communiquée aux représentants des salariés et une pratique de concertation et de dialogue social permettront de faciliter le développement des accords de partage du travail.

Les salariés ne peuvent trouver légitime une baisse de salaire que si elle est créatrice d'emploi, alors on constate qu'il y a un lien entre le niveau des salaires et l'emploi, et peut-on espérer développer le second en baissant le premier. Mais, les études menées dans ce sens en Grande-Bretagne, aux Etats-Unis, France et en Allemagne montrent, que le déclin des minimas salariaux imposés aux employeurs dans plusieurs branches professionnelles n'a pas été créateur d'emplois, n'a pas un effet positif sur l'emploi et amène à un risque élevé de conflits sociaux. Les salariés sont sensibles à l'amélioration de la situation économique et au profit des entreprises. Ils donnent traditionnellement la priorité aux salaires sur l'emploi. La rigidité à la baisse des salaires est

d'ordinaire préférée, même si elle amène à des réductions d'effectifs.

### ***5.4. Les facteurs historiques***

Ces facteurs sont liés à l'entreprise et ses pratiques en matière de rémunération. Car rien n'est plus démotivant pour les salariés que de voir leur employeur leur retirer des avantages acquis. Le retrait d'un élément même mineur de rémunération doit être fait avec beaucoup de prudence, et ce afin de limiter la réaction des employés qui mène parfois à des grèves qui coûteront cher à l'entreprise. C'est pour cette raison qu'un droit acquis durant trois années devient un acquis au sein de la réglementation au profil des employés.

### ***5.5. Les facteurs stratégiques***

Ces facteurs sont liés aux choix à long terme de l'entreprise. Le choix entre un rendement à long terme et un rendement à court terme aura un effet sur la rémunération. En effet, le choix du rendement à long terme amènera l'entreprise à mieux payer ses employés pour les conserver. Il en va de même pour le choix entre une stratégie d'expansion et une stratégie de conservation des acquis.

Donc il est important de dire que, malgré les contraintes légales, syndicales, historiques et économiques qui nuisent au marché de l'emploi, l'entreprise doit avoir une stratégie de rémunération conforme à sa stratégie globale et à sa capacité financière.

Le tableau ci-après, nous montre les différentes stratégies de rémunération relatives aux salaires, aux primes de rendement et aux avantages sociaux qui peuvent être utilisés dans le cadre de chaque stratégie globale d'entreprise.

**Tableau (II.03) : Les Différentes Stratégies De Rémunération Relatives Aux Salaires**

<b>Stratégie globale de l'entreprise</b>	<b>Salaires</b>	<b>Primes et rendement</b>	<b>Avantages Sociaux</b>	<b>Stratégie de rémunération</b>
Différenciation par le prix (produit banal ou produit de masse)	Inférieurs au marché	Moyennes	Faibles	Maintenir des coûts unitaires bas
Différenciation par la qualité	Egaux ou supérieurs au marché	Faibles	Moyens	Conserver la main d'œuvre, ne pas mettre l'accent sur la quantité au détriment de la qualité
Différenciation par l'innovation et la technologie	supérieurs au marché	Faibles	Supérieurs	Intéresser la main d'œuvre qui est le principal actif de l'entreprise

*Source* : Gary DESSLER, « La gestion des organisations, principes et tendances au XXIème siècle » 2<sup>ème</sup> édition, Edition du renouveau pédagogique INC 2009, P 343.

### *CONCLUSION*

On peut dire que la rémunération en plus de sa dimension pécuniaire, joue un rôle important sur plusieurs plans : économique où elle représente le prix du travail des compétences offertes, social où elle reflète l'expression du statut social, ainsi que le style de vie de l'individu et de son intimité, et psychologique dont elle traduit les sentiments d'équité et d'estime personnelle présents en chacun des membres du personnel et contribue à former la perception d'une justice organisationnelle.

Elle est donc un système cohérent et évolutif, engageant l'entreprise à verser des salaires constituant son coût à ses collaborateurs en constituant leur revenu, tout en valorisant les fonctions et les performances par des éléments financiers et non financiers. Cette forme de rémunération représente le nouveau mode de rémunération selon compétences qui émerge et qui a remis en question ses modes traditionnels qu'à connus au fil de l'histoire. De sa simple forme d'une partie de la récolte en contrepartie de travail dans les communautés rurales d'autrefois, à une grande partie en biens et services au moyen âge, à la principale moyen de subsistance pour la majorité des travailleurs et le coût de production pour les employeurs à l'époque industrielle. C'est dans cette époque que l'intérêt porté au salaire s'est accru et s'est reflété dans les courants fondateurs des théories économiques. Les classiques et les marxistes insistent sur le niveau de vie correspondant à la rémunération du travail et mettent en avant le caractère conflictuel de la détermination des salaires. Les néo-classiques se situent davantage du côté de l'entrepreneur, à la recherche de la meilleure combinaison productive possible. Le travail un facteur de production faisant l'objet d'un marché, la spécificité humaine ne se trouvant que dans les caractéristiques particulière de l'offre de travail. Et enfin Keynes, tout en reprenant les postulats de base néo-classiques, introduit la distinction entre salaire nominal et salaire réel.

Avec la complexité du travail, l'influence des progrès technologiques sur les processus de production, la période contemporaine s'est marquée par la naissance d'une rémunération basée sur le poste et le niveau dans la hiérarchie,

## **CHAPITRE II : LE CADRE CONCEPTUEL DE LA REMUNERATION**

---

en assurant des conditions de travail plus sécuritaires et plus agréables, et pour un paiement du temps non travaillé, sous la forme des avantages sociaux, dont leur nombre et variété se diffèrent d'une industrie à l'autre, d'une catégorie professionnelle à l'autre, et d'un pays à l'autre.

Donc, l'objectif ultime de toute rémunération est de créer un sentiment de reconnaissance et d'équité reflétant le système de valeur de l'entreprise, tout en être attractive par rapport au marché du travail pour attirer les ressources humaines compétentes, conserver les performantes et motiver les autres, et ainsi tout en respectant la législation et la rationalisation des coûts de l'entreprise.

Dans un dernier lieu, plusieurs contraintes légales, syndicales, historiques et économiques qui nuisent au marché de l'emploi, influent sur le choix de l'entreprise en matière de rémunération. D'abord, respecter des diverses lois et divers décrets relatifs au salaire minimum, les conditions de travail et l'application de minimums hiérarchiques, propres à des professions ou des régions, limitent la liberté de l'entreprise en matière de rémunération. Viens ensuite, les dispositions incluses dans les conventions collectives régissant les conditions d'emploi et de salaire, dont le rôle revient aux syndicats qui ont une influence favorable pour ce qui est de la rémunération. S'ajoute à ceci, le prix de la profession sur le marché du travail, les salaires pratiqués par la concurrence permettant d'envisager les réajustements sur ce plan, et les pratiques de l'entreprise en matière de rémunération, ainsi que ses choix stratégiques.

Donc, l'entreprise doit avoir une stratégie de rémunération conforme à sa stratégie globale, et mieux adaptée à son organisation, à son histoire, à sa situation économique.

# **CHAPITRE III**

## **STRUCTURE ET COMPOSANTES DE LA REMUNERATION**

## **CHAPITRE III**

### **STRUCTURE ET COMPOSANTES DE LA REMUNERATION**

#### **INTRODUCTION**

- **SECTION 1** : Les Caractéristiques des Systèmes de Rémunération
- **SECTION 2** : Les Formes de la Rémunération
- **SECTION 3** : Les Composantes de la Rémunération
- **SECTION 4** : La Masse Salariale : Elément déterminant de l'Equilibre

Financier des Entreprises

#### **CONCLUSION**



### **INTRODUCTION**

Le mécanisme qui permet de fixer les rémunérations, et peut réaliser à chaque instant et sans cesse l'équilibre entre forces du marché, équité sociale et impératifs de bonne gestion, c'est le système de rémunération. Et ce, tout en envisageant de coordonner de façon optimale ses composantes. Il est considéré comme « la boîte noir »<sup>1</sup> transformant les variables de pilotage « que faut-il payer », en variable d'action « comment faut-il payer ? » c'est-à-dire « quelle doit être la structure des rémunérations ».

Donc la détermination de ces variables est essentielle de façon, que les variables de pilotage permettent de choisir entre payer l'emploi tenu ou la personne, dans un contexte où le salaire marque la contrepartie d'un travail réalisé. Il s'agit bien de payer les caractéristiques et les exigences de l'organisation du travail, et pourtant, c'est bien l'individu qui perçoit le salaire ou son augmentation sans que l'emploi qu'il exerce n'ait changé en aucune manière.

A cette fin, les tâches et les responsabilités confiées à chaque salarié doivent être claires. Parallèlement, les salariés doivent avoir des capacités et un niveau de connaissances adaptés à la maîtrise du poste. C'est tout l'enjeu de la classification et de la qualification. Ainsi, déterminer la rémunération selon la grille de classification, vise à reconnaître le contenu du travail, qu'il s'agisse des emplois ou des compétences mises en œuvre.

Par ailleurs, les variables d'action concernent les différentes composantes de la rémunération globale. Cette dernière prend en compte tous les avantages associés à l'emploi.

Quand elle est directe, elle se compose : d'une part fixe qui correspond au salaire de qualification, dont il représente le salaire nominal fixé en fonction de l'emploi tenu et occupé, c'est donc la qualification du salarié. D'une part variable relative au salaire de performance qui est lié directement ou indirectement au travail du salarié et de la façon dont il exerce et exécute son emploi. S'assurer du type de performance que l'on souhaite rémunéré, en clarifiant les notions relatives à cette

---

<sup>1</sup> DIMITRI WEISS, Op.Cit., P 337.

performance, pour ne pas risquer de rendre trop opaques les règles du jeu. Et enfin des diverses primes, fixes ou variables qui se diffèrent de la part variable du salaire par leur dimension collective et systématique : toutes les personnes exerçant le même emploi dans les mêmes conditions y ont droit.

Quand elle est indirecte, elle englobe tous les périphériques composés des avantages en nature, des avantages sociaux, des avantages financiers, des avantages différés et de rétribution immatérielle.

D'un autre côté, parce qu'elle représente souvent plus de la moitié des charges totales des entreprises, l'analyse de la composition de la masse salariale et ses multiples facteurs influant sur son évolution, permet de déceler les tendances à long terme dans la répartition des salaires, et l'évolution de la hiérarchie des rémunérations.

Donc, dans ce chapitre nous essayeront de mettre le point sur les éléments de base, des caractéristiques des systèmes de rémunération, des formes de la rémunération et ses composantes et ainsi la masse salariale comme élément déterminant de l'équilibre financier des entreprises.

## SECTION 1 : LES CARACTERISTIQUES DES SYSTEMES DE REMUNERATION

Dans un contexte où le salaire marque la contrepartie d'un travail réalisé, la détermination des variables de pilotage permet de choisir entre payer l'emploi tenu et occupé ou la personne. Il s'agit bien de payer les caractéristiques et les exigences de l'organisation du travail, et pourtant, c'est bien l'individu qui perçoit le salaire ou son augmentation sans que l'emploi qu'il exerce n'ait changé en aucune manière. De ce fait, les tâches et les responsabilités confiées à chaque salarié doivent être claires, et les salariés doivent avoir des capacités et un niveau de connaissances adaptés à la maîtrise du poste. C'est tout l'enjeu de la classification et de la qualification.

### *1.1. La prestation du travail fournie*

Dans une perspective où le salaire versé par l'employeur correspond à la prestation du travail fournie par le travailleur, il est impossible dans la pratique, de déterminer le juste salaire de ce collaborateur sans évaluer sa prestation. Cette dernière se caractérise de plusieurs manières selon Jean-François de MARTEL<sup>1</sup> soit :

- **en poste de travail**, en regroupant l'ensemble des tâches que devra accomplir celui qui en a la charge, quel qu'il soit. Ce poste de travail représente la référence qui détermine la part fixe du salaire ;

- **en compétence ou qualification**, tout en décrivant les savoir, savoir-faire et savoir-être, attestés par un diplôme ou résultant de l'expérience, que maîtrise un individu ou qui sont nécessaires pour accéder et tenir un poste de travail. Cette référence à la qualification enrichit la description du poste de travail et explique les écarts de salaire entre titulaires d'un même poste.

En matière salariale, les mécanismes d'augmentation de salaire ou d'avancement à l'ancienneté sont souvent présentés comme la contrepartie de l'expérience acquise au fur et à mesure des années de présence dans l'emploi ;

---

<sup>1</sup> Jean- François de MARTEL, Op.Cit., P 89-90.

- **en métier**, qui renvoie à la notion de profession, tout en se caractérisant par une technique et une image sociale bien spécifiées. On ne considère pas fonctionnaire, un métier, même s'il s'y attache une image sociale fortement typée, mais les infirmières et les enseignants par exemple (qui ne sont d'ailleurs pas toujours des fonctionnaires), sont reconnus pour leurs métiers sans considération de leur statut ;

- **en fonction**, tout en se caractérisant par la prise en charge d'un ensemble d'opérations et de décisions, non pas par rapport aux postes de travail; mais par rapport à des compétences et leur qualité, soit technique, commerciale ou sociale.

D'une manière générale, l'évolution actuelle des emplois se caractérise par un renforcement constant de leur dimension qualitative, dont, chaque entreprise prend conscience que les qualités personnelles de sociabilité, d'initiative ou d'adaptabilité, deviennent au moins aussi importantes que la pure maîtrise des techniques et que la politique salariale ne peut plus en faire abstraction.

Donc, l'objectif des entreprises est de mettre en place la meilleure organisation du travail possible, servant à la fois sa logique de profit et lui permettant d'avoir la bonne personne à la bonne place. A cette fin les entreprises doivent elles s'organiser autour des emplois et leurs évaluations ou des personnes et leurs qualifications ?

### ***1.2. Les systèmes fondés sur l'emploi***

La plupart des systèmes d'hierarchisation des salaires reposent sur un classement des emplois. Cette classification structure et hiérarchise des emplois et des postes, tout en être établie le plus souvent en référence à une grille construite à priori, et en être finalisée par des accords collectifs entre patronat et syndicats, à travers des conventions collectives de branche.

#### **a) Les grilles de classification**

Ces grilles de classification reposent de plus en plus sur la notion de poste ou d'emploi, et procèdent de réponses à la question de savoir comment déterminer le juste prix pour un travail donné.

La classification d'emploi était une étape nécessaire à l'organisation du travail, elle avait pour but d'assurer une rémunération juste et équitable entre les salariés, dont les tâches étaient beaucoup moins différenciées qu'actuellement. Connaître les postes à travers leurs finalités, leurs responsabilités et leurs liens entre eux, c'est tout l'enjeu de la classification comme étant l'élément de protection collective des salariés.

A cet effet, la première grille de classification des emplois dont disposent les entreprises est celle des conventions collectives. Elle est le fruit d'une réflexion paritaire et d'une négociation avec les syndicats. Cette négociation a souvent pour effet un glissement des rémunérations, et elle est l'occasion, pour les partenaires sociaux, de tenir compte et d'anticiper les évolutions des métiers. Refondre une grille de classification c'est se doter d'un nouvel instrument de fixation des salaires, et transformer l'organisation du travail en aménageant des carrières et en hiérarchisant des emplois. Alors les conventions collectives présentent des listes d'emplois types ou de compétences par types de métiers. Elles s'appuient sur des définitions d'emploi, ou de référentiels de compétences pour les classer. A chaque emploi, correspond une position avec un coefficient hiérarchique qui permet de montrer où l'emploi se situe par rapport aux autres.

Par ailleurs, cette grille conventionnelle représente un outil de structuration et de segmentation du marché du travail dans la mesure où elle permet la mobilité des salariés d'une entreprise à une autre dans la branche. Elle exerce donc une réelle influence sur les décisions des employeurs, elle est l'aboutissement d'une négociation et le compromis entre des positions divergentes. Elle peut avoir vieilli en raison des mutations techniques et organisationnelles, mais sa modernisation lorsqu'on change son principe constitutif, devient un enjeu majeur pour les salariés et les syndicats, qui peut bousculer des intérêts, inquiéter, voire susciter des réactions de rejet et la grève.

Ainsi, les partenaires sociaux dans les premières grilles de classification se sont focalisés sur la détermination des salaires minima, où les syndicats ont joué un rôle important comme des partenaires incontournable du jeu social.

Après, c'est le tour aux grilles du type Parodi élaborées dans la plupart des branches industrielles, sous forme d'une nomenclature d'emploi détaillée. Ces grilles se révéleront inadaptées aux évolutions technologiques des années 1970, mais apparaîtront les critères classants, qui vont permettre d'analyser en détail les situations de travail et d'explicitier les critères d'hierarchisation.

Par ailleurs, dans la pratique, les entreprises sont conduites à élaborer une nomenclature d'usage plus détaillée, permettant le calcul des salaires réels tout en se conformant aux règles de la convention collective. Le salaire dans ces nomenclatures résulte d'un équilibre entre l'évaluation du poste du travail et les caractéristiques personnelles de celui qui l'occupe.

Alors, les entreprises procèdent à des combinaisons de variables. Puisque la plupart d'entre elles disposent de systèmes basés sur les emplois, d'autres variables peuvent intervenir, et sont relatives à des éléments individuels. Au sein d'un même emploi, les salaires seront différenciés selon l'âge, l'ancienneté, la performance, etc.

L'âge variable rarement explicite, se manifeste pour considérer que les personnes plus âgées doivent percevoir des salaires plus élevés, en tenant compte de leur expérience. En revanche, l'ancienneté comme variable très formalisée constitue une part importante de certaines rémunérations. Elle stabilise les salariés au lieu de les encourager à acquérir de nouvelles compétences et représente pour les salariés peu ou pas qualifiés la seule manière d'évolution de leur rémunération dans le temps.

### **b) L'analyse du travail et l'évaluation des emplois**

L'élaboration des grilles de classification suppose de recourir à un travail rigoureux pour définir et évaluer les emplois. Il faut, à ce titre observer les règles de la convention collective, pour appliquer la grille de classification, aussi, l'entreprise doit agir à sa manière selon cette grille, pour l'adapter à la situation spécifique de son activité, de l'organisation du travail qu'elle choisie et des caractéristiques de ses emplois.

L'analyse et l'évaluation précise de ses emplois, lui permettront d'en établir la hierarchisation sur laquelle va s'appuyer la hierarchisation des

salaires. Ces différentes étapes se font en négociant avec les partenaires sociaux, afin d'obtenir un large consensus sur la hiérarchie produite.

Dans cette optique, le principe d'une méthode d'évaluation des emplois ou de cotation de poste consiste à identifier et définir une série de facteurs utiles à la bonne tenue du poste. Ceux-ci sont décomposés en degrés, chaque degré est affecté d'une valeur et les facteurs peuvent être également pondérés. Ce calcul de points permet de déterminer la position du poste par rapport aux autres. On ne passe pas simplement de la description du poste au classement mais on interpose une étape d'analyse et de qualification basée sur les facteurs ou critères préalablement retenus.

Ces critères variaient selon la qualification de la main-d'œuvre, on utilisait pour les ouvriers : l'expérience, le niveau de formation, les qualités physiques exigées, les qualités intellectuelles, les responsabilités, les conditions de travail ; et pour les cadres : la créativité, l'amplitude du champ d'action, les responsabilités.

Les premières méthodes de cotation étaient bien adaptées aux emplois ouvriers en valorisant les conditions de travail. Après, d'autres critères interviennent comme la pénibilité du poste, le risque et les conditions de travail.

Aujourd'hui, les méthodes de cotation ne retiennent plus la dureté des conditions de travail ou le risque d'accident comme fondant la légitimité des salaires, elles ont tendance à mieux s'adapter aux emplois qualifiés et plus encore aux postes d'encadrement. Elles opèrent un glissement du poste à la fonction, puis à l'analyse des activités en intégrant davantage la compétence.

Ces méthodes sont conservatrices et universalistes. Elles reproduisent les classements plus qu'elles ne les font progresser.

### c) Les méthodes de classification

Il existe différentes méthodes de classification des emplois, elles peuvent être réparties en deux grands types : les méthodes appelées globales et les méthodes dites analytiques ou critérielles<sup>1</sup>.

#### \* *Les Méthodes Globales*

Ces méthodes consistent en une phase de description des emplois immédiatement suivie d'une phase d'évaluation de ces emplois. Produisant une hiérarchie des emplois sans expliciter son fondement. Elles évaluent les emplois les uns par rapport aux autres à partir de leur intitulé de façon à obtenir une liste hiérarchique des postes.

Ces méthodes globales peuvent être distinguées en deux types : méthodes de « rangement » et de « classification ».

D'abord, **les méthodes de rangement** reposent sur l'établissement d'une liste de tous les postes par ordre croissant ou décroissant. Dans cette famille de méthodes, on trouve celle des **comparaisons par paire** et celle de **poste à poste**. La première consiste à positionner un emploi donné relativement à une série d'autres emplois, en le classant par comparaisons successives par rapport à chacun des emplois à évaluer. Ce processus est chaque fois répété pour chaque emploi, de façon qu'il est comparé à ceux qui n'ont pas encore été comparés, et de sorte qu'il répond à la question : « est supérieur à ». Parce que les emplois sont rangés les uns par rapport aux autres selon l'importance croissante relative de leur exigence de façon globale. Elle suggère que les salaires soient fixés selon la hiérarchie. Cette méthode est simple pour les entreprises possédant un nombre restreint d'emplois. Mais, quand ce n'est pas le cas, elle devient ennuyeuse et prend du temps car les comparaisons doivent être refaites chaque fois que nécessaire. En plus, elle n'indique pas la différence de « valeur » entre deux emplois, et on lui reproche, que la totalité du rangement doit être effectué à nouveau, si un emploi nouveau se crée.

---

<sup>1</sup> Maurice THEVENET et autres, op.cit., P 195-200 ; Armand DAYAN et autres, op.cit. P 460-461 ; Sylvie GUERRERO, « Les outils des RH : les savoir-faire essentiels en GRH », 2ème édition, Dunod, 2009, P 153-155.



Quant à la deuxième méthode **poste à poste**, elle consiste à construire une échelle d'estimation « poste à poste ». En sélectionne les emplois à classer entre deux extrêmes, les emplois semblant les plus élevés et les emplois semblant les plus bas. Entre ces deux extrêmes sur cette échelle se sont situés les emplois à mi-chemin. Puis, à nouveau, au centre des deux tronçons de l'échelle ainsi déterminée sont positionnés les emplois voulus. L'échelle obtenue contient le nombre de niveaux souhaités par l'évaluateur. A partir de cette échelle, il situe tous les autres postes à classer.

D'autre part, **les méthodes de classification**, déterminent préalablement des classes de postes. Puis chaque poste est affecté dans une des classes.

La méthode **Parodie** se réfère à cette famille de méthodes de classification. Elle propose une classification des emplois pour tous les travaux manuels. Elle est utilisée par de nombreuses branches, et elle est adaptée à des postes simples et routiniers. Son mode de classement repose sur les métiers.

Dans un premier temps, les filières d'emplois et les coefficients repères, déterminés par les partenaires sociaux, sont spécifiés. A chacun de ces coefficients devra correspondre, dans chaque filière, un poste. Les postes reliés au même coefficient, quelque soit la filière, étant considérés comme équivalents, ils serviront de repères à partir desquels les postes à classer seront comparés.

Les avantages de cette méthode résident dans sa simplicité, son caractère équitable inné de son élaboration paritaire, et l'utilisation de ses normes à l'extérieur de l'entreprise en se référant à des métiers. En revanche, ses inconvénients résident dans sa rigidité, son vieillissement rapide face aux évolutions technologiques et elle devient inadéquate en période de changement des organisations, de métiers ou des compétences. Car elle ne reflète plus les situations réelles de travail et prend difficilement en compte les fonctions nouvelles, elle ne correspond donc plus à la réalité des évolutions des métiers et elle est de moins en moins utilisée.

Dans ce contexte, la limite des méthodes globales réside dans leur référentiel non contrôlable et soumis à de grandes différences entre évaluateurs.

Sur quelle base peut-on dire qu'un poste est supérieur à un autre? Ces méthodes présupposent que les valeurs de la branche ou de l'organisation suffisent à classer les emplois équitablement. Et comme ces valeurs ne sont pas formalisées, le classement a tendance à ne pas dissocier l'emploi de son titulaire et là, la classification est détournée de son objectivité.

### *\* les Méthodes Analytiques*

Ces méthodes introduisent une phase supplémentaire d'analyse entre la description des emplois et leur évaluation. Elles définissent en amont des critères de comparaison des emplois pour les classer. Dans le sens où l'évaluation séparée de plusieurs des caractéristiques de chaque poste permet l'attribution d'un total de points correspondant à un coefficient pour chaque poste, ces méthodes sont quantitatives.

Parmi ces méthodes analytiques, les plus célèbres et les plus utilisées, on trouve la méthode HAY, la méthode de comparaison par facteurs et la méthode de filtrage.

**-La méthode HAY** : d'origine américaine, elle repose sur trois critères qui doivent faire ressortir ce qu'on attend du poste et de sa mission :

- la compétence : c'est le niveau de connaissances nécessaires pour occuper et tenir le poste, c'est la somme globale de toutes les qualifications, quel que soit leur mode d'acquisition, soit en connaissances nécessaires, méthodes et techniques, ou capacités de management ou capacités en relations humaines.

- l'initiative créatrice : indique le degré d'initiative, et de réflexion que nécessite le poste pour imaginer, analyser, inventer, raisonner, pour aboutir à des conclusions et les exprimer convenablement. Elle désigne la part d'initiative dont le titulaire doit faire preuve en fonction de la nature des difficultés et l'exigence des problèmes à résoudre dans le poste.

- la finalité : elle mesure l'importance du poste pour l'entreprise et sur ses résultats. C'est la responsabilité d'une action et de ses conséquences, ce qui entraîne des effets mesurables sur des effets concrets. Chacun de ces critères est à son tour divisé en sous-critères et fait l'objet d'une évaluation chiffrée en

nombre de points, à partir de tables préétablies. L'évaluation globale du poste est ensuite obtenue par simple addition des valeurs obtenues pour chaque critère.

Cette méthode présente l'avantage d'être utilisable quelque soient les entreprises. L'évaluation en nombre de points constitue aussi un atout pour la comparaison entre entreprises d'un même secteur. Néanmoins, certaines critiques lui sont souvent faite: manque de transparence au niveau de la pondération des critères, limite du canevas prédéterminé de description des emplois essentiellement axé sur les facteurs d'évaluation, complexité d'utilisation, et enfin, elle est coûteuse.

**-La méthode de Comparaisons par Facteurs :** elle repose sur des critères choisis par l'entreprise, et donc propres à celle-ci. Parmi ces critères, qui peuvent être définis, on trouve : l'aptitude à tenir le poste, l'autonomie de décision, la difficulté des relations, la diversité des tâches et le niveau de responsabilité.

L'avantage de cette méthode, réside dans sa simplicité et sa rapidité. Elle est souple d'utilisation et son coût est réduit. Et pourvu qu'elle soit efficace, le choix des facteurs de classement doit être profondément réfléchi et justifié.

En revanche, on lui reproche que la classification obtenue ne peut servir de base de comparaison avec d'autres entreprises, puisque les critères utilisés sont propres à chacune d'entre elles.

**-La méthode de Filtrage :** utilise des critères, définis par la branche ou par l'entreprise, mais ne les traduit pas en points. L'intérêt de la méthode est son caractère généraliste.

L'emploi est classé compte tenu de ses caractéristiques fondamentales, définies par la branche ou par l'entreprise. Si ces caractéristiques évoluent, le « nouvel emploi » prendra place dans la classification sans qu'il soit nécessaire d'actualiser toute la grille de classification.

Ainsi, les méthodes analytiques présentent l'avantage de la rationalité. La formalisation des critères sur lesquels repose la hiérarchie des emplois qui

permet le dialogue social. Ces critères peuvent être adoptés par plusieurs branches ou entreprises, ce qui permet des comparaisons sectorielles et fonctionnelles.

En revanche, la mise en place de ces méthodes et leur maintenance sont coûteuses, car elles nécessitent la participation d'experts (internes ou externes à l'entreprise). En plus, dans un environnement changeant, les critères choisis ne sont pas toujours adaptés à ce dernier. Seules les grandes entreprises peuvent donc se permettre d'utiliser ces méthodes.

### **d) Le choix et l'élaboration d'une méthode de classification**

Après avoir identifié ses besoins en rémunération, le choix d'une méthode d'évaluation équitable, légitime, ouvert, souple et utilisable, conduit l'entreprise à des contraintes de coût et de cohérence avec sa culture. Alors, les critères de choix d'une méthode doivent être hiérarchisés par l'entreprise, de façon que ces critères servent comme de barèmes pour mesurer l'importance des postes et aident à déterminer leur valeur. Ces critères varient d'une entreprise à une autre et dépendent de chaque entreprise et de ses facteurs de contingence, mais ils doivent tous refléter des contributions pertinentes au poste. De façon qu'ils englobent tous les aspects importants du contenu du poste que l'entreprise souhaite prendre en compte dans la rémunération (critère d'évaluation) notamment les qualifications, l'effort, les responsabilités et les conditions de travail. Et puissent être définis et mesurés, et ainsi n'impliquant pas des coûts excessifs.

Après cette sélection des critères d'évaluation, il y a lieu d'établir leur pondération en attribuant des points ou un poids relatif à chacun de ces critères. Et quelque soit la pondération des critères de sélection, le système de classification doit pouvoir être compris par tous les salariés et doit être cohérent avec les valeurs de la culture de l'entreprise.

Une fois les salariés informés des enjeux et des méthodes, il y a lieu de désigner la personne qui réalisera l'évaluation et la méthode qui sera utilisée.

La description des postes s'effectue par des consultants externes, internes ou par le management, en collaboration avec le titulaire du poste.

Ensuite, un comité d'évaluation représentatif des acteurs de l'entreprise se réunira pour but d'évaluer la totalité des postes. Les niveaux et les échelons de classification doivent être définis rigoureusement par les membres du comité, et ainsi ils interprètent les gradations et leurs significations de la même manière.

Dans un premier temps, ce comité effectuera un inventaire des emplois existants et de leur contenu. Puis les emplois seront classés par niveau en fonction des critères prédéfinis. Le comité détermine les niveaux des critères et arrête le niveau final pour chaque poste. Les échelons sont identifiés. Les emplois d'un même niveau sont analysés par le prisme des échelons.

Tous les postes doivent être à chaque fois comparés. Une fois, la cohérence générale du classement vérifiée, les postes qui ont fait l'objet d'un litige sont réexaminés et peuvent conduire à une rectification du classement. La vérification de la cohérence est répétée à chaque étape du processus. L'opération est achevée lorsque chaque poste a un coefficient sur lequel repose la détermination de la rémunération.

Ainsi, le système de classification obtenu attribue aux titulaires d'un emploi trois caractéristiques : un statut, un niveau et un coefficient associé à un salaire mensuel brut plancher (minimum de référence).

Dans un dernier lieu, face à des contextes technique, économiques et organisationnels fluctuants, la classification des emplois est remise en cause. Parce qu'elle ne cadre plus avec la dynamique de l'entreprise, ni le niveau de responsabilité, ni les principes de flexibilité et de polyvalence ne sont pris en compte dans la définition des postes.

Face à ces limites, les entreprises s'orientent de plus en plus vers la mise en place de d'autres systèmes d'évaluation, elles contournent les règles émanant de la classification en les remplaçant par d'autres outils de gestion des postes comme la GPEC. Mais ces outils engendrent, de l'iniquité pour les salariés et les placent dans des situations où le droit du travail n'est plus forcément respecté. C'est pourquoi, il semble qu'aucune entreprise ne puisse se permettre d'éviter une négociation de la classification, sous prétexte que le coût

serait trop élevé ou les critères sont désuets. L'éviter engendrait un coût social et économique bien plus important encore.

Dans cette optique, puisque la classification est un outil de gestion primordial pour les dirigeants d'entreprise, le classement des postes reflète explicitement sa hiérarchie interne et elle a une incidence directe sur la flexibilité, la mobilité et la rémunération, des salariés. Alors dans toute renégociation de classification, les acteurs doivent préoccuper de certains aspects comme :

- la grille doit refléter le degré d'individualisation des pratiques de GRH et être en cohérence avec ces pratiques ;
- elle doit être construite en collaboration avec les salariés et ne plus être imposée par les employeurs ;
- elle doit proposer les évolutions respectant la culture de l'entreprise et sa volonté de dynamisme ;
- elle doit être assez générale pour supporter les changements de politiques de rémunération ;
- elle doit être assez ouverte pour intégrer à terme un référentiel compétence.
- et en fin, elle doit s'élaborer en cohérence avec les modes de management.

### ***1.3. Les systèmes fondés sur la personne***

Dans une optique, rétribuer le grade, le potentiel ou la compétence, depuis toujours certaines organisations ont choisi de payer les personnes. C'est l'exemple de la fonction publique où en a toujours fourni un modèle de rémunération basé sur la reconnaissance du diplôme et sur le concours de recrutement. En revanche, les secteurs d'industrie se caractérisaient par le recours au poste et à ses caractéristiques comme critère central de classification et de fixation des salaires.

Alors, les grilles de classification de la fonction publique et celles de nombreux secteurs (banque, assurance,...) sont davantage fondées sur le grade que sur le poste. Le savoir détenu lors de l'embauche est le critère déterminant.

C'est le diplôme ou le titre qui permet le classement et détermine les seuils d'accès et le passage d'un grade à l'autre. Dans une telle logique, le poste occupé n'est pas l'essentiel. Le salaire s'attache à la position qu'occupe un salarié à un moment donné. La description des tâches de chaque salarié peut donc être imprécise et changeante. Les salariés acceptent volontiers de tenir des postes différents et sont plus mobiles géographiquement. La rigidité d'une rémunération fondée sur les grades franchis successivement par un salarié peut voisiner avec les formes de flexibilité.

Par ailleurs, la valorisation des emplois de cadre est révélée par une gestion des salaires et des carrières axées sur le diplôme et le potentiel. La position de cadre est acquise en règle générale par la détention d'un diplôme. Et ainsi, son salaire est corrèle à son diplôme à l'embauche, et sa carrière sera modulée par sa performance et sera planifiée compte tenu de son potentiel estimé. Alors, sa rémunération peut correspondre pour l'entreprise à la volonté d'avoir un vivier de cadres. On ne paye pas pour une prestation précise mais pour s'attacher un salarié qui sera utile.

Pour tous les raisons que nous venons de rappeler, la prise en compte des compétences pour la fixation des salaires n'est pas nouvelle. On observe une tendance des entreprises à prendre davantage en compte les personnes et non plus seulement les emplois.

Et dans un environnement économique et technologique de plus en plus instable, imposant une exigence de flexibilité, de productivité et de rigueur financière aux entreprises, seule la personne peut être capable de s'adapter à ce contexte organisationnel en perpétuelle évolution. La personne peut évoluer son emploi et réussir dedans, c'est l'un des déterminants de la qualification.

Ainsi, les connaissances et habilités des salariés deviennent plus stratégiques pour maintenir et assurer la compétitivité aux entreprises. Les entreprises les plus performantes sont souvent celles qui ont su développer les compétences de leur personnel.

La compétence est une caractéristique de l'individu. Selon PARLIER<sup>1</sup> : « La compétence permet de centrer l'intérêt sur la personne indépendamment du contexte organisationnel ». Elle est dynamique, dans le but de conjuguer, une meilleure évaluation des salariés dans la performance globale des firmes, une responsabilisation des salariés à l'égard du résultat de la firme à travers l'évaluation de leur performance productive, déterminant de leur promotion, et une rupture nécessaire avec l'organisation du travail axée sur le poste de travail défini à partir de la classification des qualifications, trop rigide pour rendre compte des situations de travail<sup>2</sup>.

Cette compétence dépend donc de l'emploi tenu et de la manière dont il est tenu. C'est l'ensemble des salariés qui est concerné par ce critère. On aurait tendance à gérer la main-d'œuvre ouvrière comme on gère des cadres. Ceci se manifeste par le fait que les formations continues suivies par les travailleurs sont plus souvent diplômantes et se concrétisent par une revalorisation de salaire ou une promotion. Les notions de potentiel et de carrière minimale garantie commencent désormais à être maniées par les entreprises ou les branches professionnelles. Mais en revanche, la compétence attestée par le diplôme initial, reste pratiquée pour les cadres.

Par ailleurs, les compétences sont mieux prises en compte dans la fixation du salaire et pour la gestion des emplois et la conception de l'organisation du travail. Les entreprises qui développent une logique de compétence tiennent à des définitions habituelles reprises dans les conventions collectives, à savoir que les compétences sont des savoirs et des savoir-faire.

Par contre, la définition des compétences est plus large, d'autres entreprises incluent le savoir-être dans la définition et engendreront ainsi une

---

<sup>1</sup> M. PARLIER, « La compétence, mythe, construction ou réalité », L'Harmattan, 1994, P 96.

<sup>2</sup> Catherine de GERY, « Transformation du travail et de l'emploi et réforme de la formation professionnelle continue : de la nécessité du dialogue social », XVIIe Congrès de l'AGRH – Le travail au cœur de la GRHIAE de Lille et Reims Management School, Novembre 2006, P 5.



extension qui peut-être dangereuse selon AMADIEU<sup>1</sup>: alors que les savoirs et savoir-faire font moins l'objet de contestation et sont plus aisément mesurables et objectivables, le savoir- être laisse place à une appréciation plus subjective et contingente. Elle peut devenir un facteur de discorde. Comment la loyauté ou l'esprit d'entreprise doivent-ils être mesurés et pris en considération pour déterminer le salaire de base ?

Dans un autre lieu, compte tenu de l'élargissement de la notion de compétence et de la décentralisation de la négociation collective, la compétence devient parfois le support d'une individualisation des rémunérations qui se fait au déterminent de toute définition contrôlée et négociée des qualifications. Alors que la qualification était négociée avec les partenaires sociaux à un niveau centralisé et s'appliquait à des ensembles de salariés, la reconnaissance des compétences devient de plus en plus localisée au niveau des entreprises, et même parfois une affaire de négociation entre chaque salarié et sa hiérarchie.

Il ajoute que la compétence est devenue fréquemment un terme passe-partout pour habiller des systèmes de rémunération fondés sur l'emploi (poste ou fonction) occupé par le salarié. Les grilles de classification de branche et d'entreprise à critères classant sont des modalités de rétribution des compétences nécessaires pour tenir un poste, un emploi ou une fonction (être capable de diriger, de prendre des initiatives, des responsabilités...).

Dans ces conditions, on ne distingue plus la différence entre une classique méthode de cotation du poste et une rémunération de la compétence. Lorsqu'une entreprise paye les seules compétences utilisées à un moment donné dans le poste occupé et confond le critère de finalité du poste ou de la fonction avec le critère de compétence, il n'est pas possible de soutenir qu'on a vraiment changé de logique pour faire droit aux compétences (sauf, si on appliquait auparavant une logique de grade du type fonction publique).

---

<sup>1</sup> Jean-François AMADIEU et Nicole MERCIER, op.cit., P 50-51.

En revanche, lorsqu'une entreprise commence à rétribuer des compétences acquises même si elles ne sont pas utilisables, ou plus utilisées par le salarié dans son travail, alors une réelle rupture avec la logique de poste est opérée. Le salaire est alors lié à des compétences qui s'attachent à l'individu lui-même et non au poste ou à la fonction qu'il occupe.

Dans cette optique, puisque le paradigme de gestion des ressources humaines est modifié et vise à privilégier le développement des compétences, les modalités des systèmes de rémunération sont donc aussi amenées à changer. Ils seront basés plus sur les compétences, où les individus sont rémunérés pour le nombre, le type ou la profondeur des compétences qu'ils ont développées. C'est-à-dire que les salaires dépendent des compétences détenues et validées par les individus, et non plus des emplois tenus. L'entreprise utilise les compétences et rémunère, en affectant les individus dans des emplois leur permettant de mettre en œuvres et développer leurs compétences.

Ainsi, le tableau suivant<sup>1</sup> résume les caractéristiques des systèmes de rémunération fondées sur l'emploi et celles fondées sur la personne :

---

<sup>1</sup> Armand DAYAN et autres op.cit., P 462.

**Tableau (III.01) : Les Caractéristiques Des Systèmes De Rémunération**

<b>Rémunération habituelle</b>	<b>Rémunération des compétences</b>
Liée à l'emploi	Liée à la personne
Un emploi spécifique	Répertoire d'habiletés
les habiletés représentent un critère parmi d'autre	Les habiletés constituent le seul critère
La rémunération est fonction d'occuper un poste à un moment donné dans le temps	La rémunération est fonction de la capacité de maîtriser les habiletés
Les augmentations reposent généralement sur l'ancienneté et parfois sur le mérite	Les augmentations reposent sur une démonstration des compétences, il y a une certification.
Les augmentations sont généralement automatiques lorsque les individus font un changement d'emploi	En général, les salaires n'augmentent pas lorsqu'il y a un changement de poste
Le plan encourage la mobilité verticale ou le changement de classe de salaire	Le plan encourage la mobilité horizontale
Plafonnement rapide, tant au plan structurel que du contenu	Les chances d'avancement et d'employabilité sont plus grandes
Le plan est plus général et universel	Le plan est maison, adapté à l'organisation

*Source* : Armand DAYAN et autres, « Manuel de gestion », volume 2. Edition Ellipses / AUF, 1999. P

## **SECTION 2 : LES DIFFERENTES FORMES DE REMUNERATION**

Les formes de rémunération ont évolué tout au long du vingtième siècle. La rémunération à la pièce est probablement le plus vieux système ayant existé avant que s'installe la notion de salaire de base. Les anciennes pratiques de rémunération ne peuvent fonctionner de manière durable et satisfaisante que dans un contexte de croissance forte et d'inflation modérée. Ce qui fut le cas

pendant la période des trente glorieuses. Le salaire de base est attaché, dans les années 1950, à la conception taylorienne de l'étude des temps et de l'analyse du travail qui permettent l'attribution, à chaque poste de travail, d'une rémunération différenciée. La création des grilles de classification, à partir du recensement des postes existants et de la description de poste, permettant de fixer des taux horaires, se retrouve dans chaque pays. La loi de mensualisation du personnel ouvrier permet, ensuite, d'instaurer un salaire mensuel de base.

La qualification d'un salarié exprime sa capacité à occuper un poste, d'un niveau donné et, positionné sur une grille de classification d'entreprise ou de branche. La qualification traduit la bonne adéquation du salarié à son poste en même temps qu'elle détermine plus ou moins directement son salaire. Deux postes de travail de même niveau de qualification doivent en principe être rémunérés de façon identique, à moins que le salarié ne soit payé en fonction du rendement dans son poste, sur des objectifs de production préalablement établis. Pour répondre aux attentes des salariés, les entreprises privilégient le salaire fixe et collectif. Il n'y a pas revendication de rémunération au mérite de la part des salariés ou leurs représentants. Sa mise en oeuvre serait peu compatible avec l'organisation du travail.

Dans cette perspective, en tant que rémunération immédiat ou à court terme d'un travail effectué, le salaire est payé généralement en fonction de trois critères, soit au temps passé, ou au rendement, ou bien à la tâche. Ces trois critères de mesure déterminent trois types de salaires différents (même si on considère que le premier est le plus important en pratique)<sup>1</sup>.

### ***2.1. Le Salaire Au Temps Passé***

La forme première de la rémunération est le salaire horaire au temps passé. C'est une forme traditionnelle, la plus facile et la plus répandue. Le salaire est calculé en fonction du temps passé à effectuer le travail, quelle que soit la valeur du travail fourni. La qualité et la quantité du travail sont

---

<sup>1</sup> J-C. PIERSON et A.DOUILLET, « Les techniques modernes de rémunérations », CHOTARD et associés Editeurs, 1972, P 59-63, P 120-122 ; SEKIOU et autres, Op.Cit., P165.

supposées être conformes aux normes. C'est-à-dire le temps passé au travail sans qu'il soit fait référence à un rendement quelconque. Donc, l'unité de temps choisi dépend en grande partie du statut du salarié.

On distingue habituellement trois types principaux de salaire au temps : à l'heure, mensualisé et forfaitaire.

**a) Salaire à l'heure** : il est payé au nombre d'heures effectuées, c'est-à-dire l'unité de temps standard pour calculer le travail est l'heure. Si on multiplie le nombre d'heures travaillées par un taux horaire fixe, on obtient le salaire. Celui-ci doit englober les heures travaillées en dehors du cadre de la semaine normale (temps supplémentaires,...) qui sont rétribuées à un taux plus élevé.

**b) Salaire mensualisé** : il constitue le type le plus courant de salaire. Le plus important de ces avantages consiste dans la sécurité du salaire puisque celui-ci est fixé pour un mois de travail sans qu'il soit tenu compte de la durée pendant laquelle le salarié est resté à son poste. Le salarié est payé chaque mois de la même façon, sans qu'il n'éprouve pas d'incertitudes liées à son salaire.

Cette mensualisation a pour but profond la stabilité et l'intégration du personnel au sein de l'entreprise. Elle considère que la qualité du service rendu l'emporte sur la quantité. Elle apporte d'autres avantages, tels que : paiement des jours fériés, faculté d'obtenir des absences autorisées, dispense de pointage, indemnités de sécurité sociale plus avantageuses...

A cette fin, le salarié perçoit chaque mois un douzième de son salaire annuel auquel se rajoutent, le cas échéant des heures supplémentaires et des compléments divers, en vigueur pour la grande majorité des salariés non cadres.

**c) Salaire forfaitaire** : il s'agit d'un salaire mensualisé forfaitaire pour lequel le décompte des heures supplémentaires n'est pas effectué. Ce type de salaire est en vigueur au niveau des cadres pour lesquels les horaires réels hebdomadaires atteignent souvent cinquante heures, cette surcharge effective de travail est souvent sous estimée par l'entreprise, qui doit pour continuer à

stimuler les collaborateurs, leur offrir d'autres compositions plus qualitatives (responsabilités effectives, chances de promotion...)

### **2.2. Le Salaire Au Rendement**

Le salaire au rendement est un mode de rémunération qui dépend du rendement de salarié, c'est-à-dire de ses résultats dans un temps donné. Ce type de salaire est basé sur la mesure du travail ou proportionnel aux quantités produites.

La rémunération dans ce système varie en fonction de la quantité de production réalisée dans un temps donné par un individu ou une équipe à condition que la production réponde aux normes de qualités exigées.

Ce type de salaire existe depuis longtemps dans le secteur industriel, sous forme de prime de rendement qui s'ajoute au salaire de base. Il a entraîné de vives critiques de la part des syndicats, car ces primes incitaient les ouvriers à des cadences excessives de travail.

C'est pour cela, le salaire au rendement est régulièrement négocié, que les conventions collectives prévoient que le salarié puisse recevoir une rémunération au moins égale au S.M.I.C, et qu'il n'a pas des conséquences sur les conditions de travail des salariés.

On peut distinguer de ce mode de rémunération les types suivants :

**a) Le salaire à la pièce** : il est calculé en fonction d'une certaine quantité produite, au nombre de pièces réalisées, sans mettre de côté les normes de qualité. Un prix était fixé pour une pièce donnée, et le salarié recevait, un salaire égal à la multiplication du nombre de pièces produites par le prix de la pièce. Si le salarié n'arrive pas dans une période donnée à gagner le salaire minimum, des lois obligent les entreprises, à payer le salaire minimum. Donc d'un côté il incite fortement les salariés à produire plus, et de l'autre il leur produit un stress plus grand risquant à plus grand d'accidents de travail.

**b) Le salaire à la prime** : il consiste à rajouter au salaire de base une prime à l'incitation des salariés pour les stimuler sur les aspects qualité ou à l'intéressement, en les participants aux résultats et à la propriété de l'entreprise. Et ce pour augmenter la performance et la productivité.

c) **Le salaire à la commission:** ce type est une forme réelle de rémunération proportionnelle au rendement, calculée en pourcentage du chiffre des commandes réalisées. Il concerne les postes commerciaux où le titulaire est directement intéressé au chiffre d'affaires qu'il réalise avec cependant un minimum garanti. Donc, ce type est calculé soit : au pourcentage, du volume de ventes durant une période donnée, ou au nombre d'unités vendues, ou bien avec salaire de base garanti plus une commission au-delà d'un certain volume de vente fixé à l'avance.

d) **Le salaire à gratification:** c'est une forme de rémunération au rendement de pratique courante. Le montant des gratifications est distribué suivant le bon vouloir des responsables. Elles sont en général réservées pour récompenser autre chose que la qualité ou quantité de travail fourni.

Les gratifications, en argent ou sous un autre mode, sont remises par l'entreprise à ses salariés pour montrer sa satisfaction de leur travail accompli, à titre d'appréciation pour les services rendus et de sa prospérité. Elle peut également gratifier ses salariés à l'occasion d'événements particuliers.

Donc, les gratifications comme complément de salaire peuvent provenir de l'application d'une convention collective, d'un usage ou d'un engagement unilatéral de l'entreprise. C'est de l'un de ces textes qu'elle tire son caractère obligatoire et fait partie, ainsi, de la rémunération des salariés. Mais sa distribution reste toujours subjective et empreinte de partialité plus au moins volontaire de l'entreprise.

### **2.3. Le Salaire A La Tâche**

Ce type de salaire est particulier, puisqu'il s'applique aux travaux complexes de courte durée, ou à des tâches très spécialisées et qualifiées. Il est établi pour l'exécution d'une certaine quantité de travail. Le prix de travail est fixé sous forme d'un acte de gré à gré déterminé à l'avance. Donc l'importance pour l'entreprise réside dans les résultats du travail et non aux moyens utilisés pour l'effectuer, c'est-à-dire sa satisfaction après l'exécution de la tâche.

A travers ces types de salaire, l'entreprise peut choisir le mieux adapté à sa politique salariale et en tenant compte des contraintes légales. Les salaires au temps sont faciles à calculer mais souvent peu équitables, car ils ne traduisent pas la quantité

(et la qualité) du travail effectué. En revanche les salaires au rendement sont beaucoup plus équitables puisque leur montant est directement lié au travail effectué, mais ils ont conduits à des abus qui ont amené les entreprises à favoriser les types de salaire au temps.

Donc, les formes de rémunération doivent évoluer en deux directions<sup>1</sup> :

- la mise en place de nouvelles formes d'individualisation des salaires sous la forme de bonus ou de primes. Cela correspond au salaire à part variable réversible ou rémunération dynamique ;

- l'action sur les divers avantages matériels, annexes ou indirects qui contribuent au pouvoir d'achat des salariés. Ce sont les périphériques bien souvent résultat de l'histoire et des habitudes de l'entreprise.

### SECTION 3 : LES COMPOSANTES DE LA REMUNERATION

La mise en place des pratiques de rémunération garantissant la flexibilité économique et assurant une implication suffisante des salariés dans l'entreprise, peut être résolue par le recours à la notion de rémunération globale. Cette dernière prend en compte tous les avantages associés à l'emploi. Elle englobe tous les périphériques qui peuvent être utilisés par l'entreprise.

La pyramide des rémunérations (**figure III.01**) représente les différentes composantes de la rémunération globale, tout en la disséquant en fonction de ses modes de rétribution directe ou indirecte (c'est la distinction de Donnadiou 1993 que nous avons choisi, car cette approche permet de classer l'ensemble des éléments constitutifs de la rémunération globale).

Dans le même contexte, il existe : la classification classique proposée par Deguy(1989) qui adopte trois catégories (partie fixe, partie variable et couverture sociale), la classification de Milkovich et Newman(1996) qui la dissèquent en (salaire, rémunération au mérite, incitatifs financiers variables et avantages), et enfin la classification de Sire et David(1993) et Sire et Tremblay(2000) qui différencient au sein de la rémunération globale, quatre sous ensembles (la rémunération fixe, la rémunération variable, les avantages en nature et les rémunérations différées).<sup>2</sup>

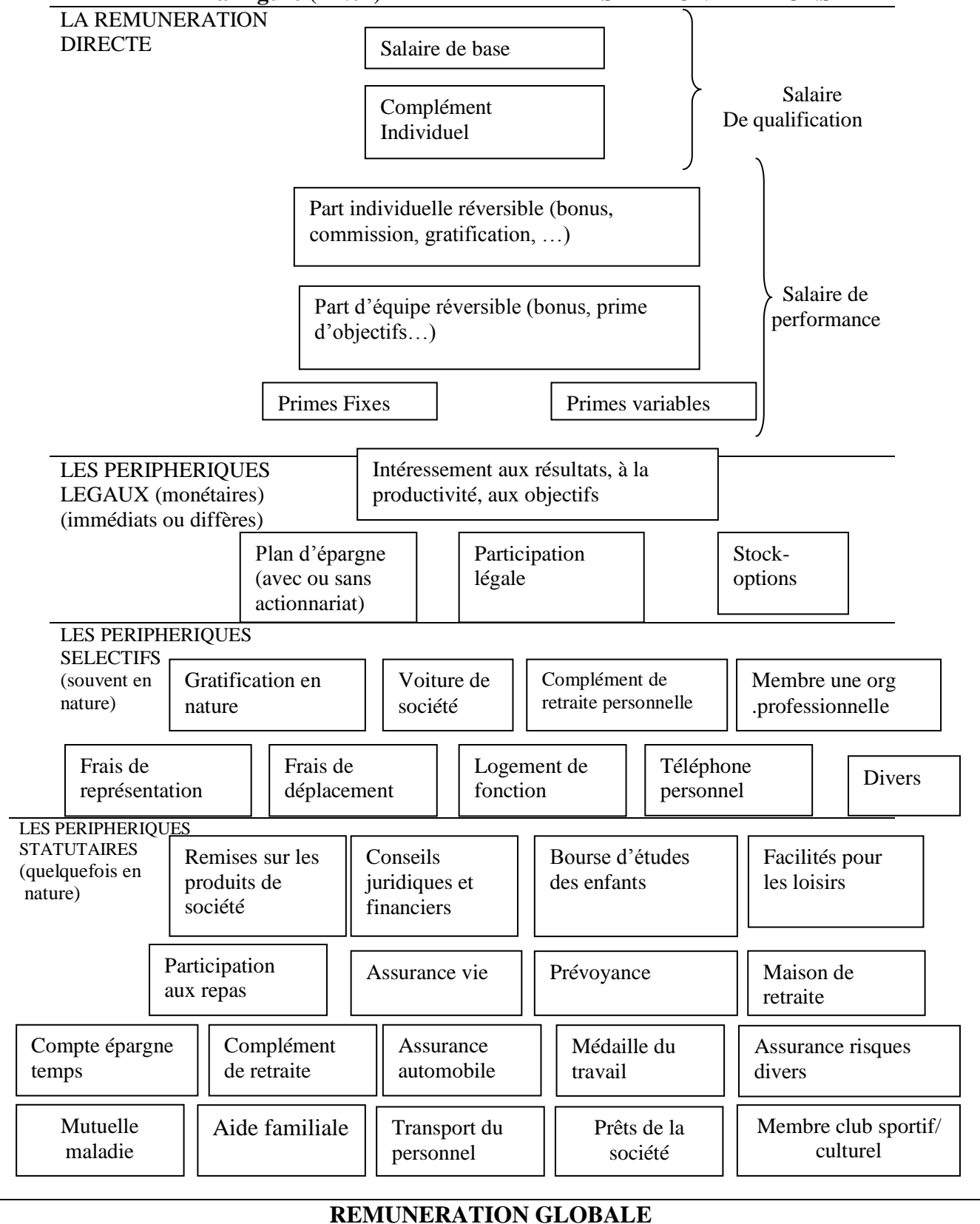
---

<sup>1</sup> V. ZARDET, « Systèmes et politiques de rémunération du personnel », 2<sup>e</sup> édition, in Encyclopédie de gestion, Ed. Economica, 1997, P. 3225-3247.

<sup>2</sup> Marie, CHRISTINE, Henninger, VACHER, « Recherche d'une congruence entre stratégie de diversification et politique de rémunération appliquée aux cadres non dirigeants », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université des Sciences Sociales TOULOUSE 1, Sous la direction de SIRE Bruno, Novembre 2000, P. 15-18.



**La Figure (III.01) LA PYRAMIDE DES REMUNERATIONS**



Source : D. DUCHAMP et L. GUERY, « La Gestion des Ressources Humaines », Ed. Nathan, 2006, P 69.

### **3.1. La Rémunération Directe**

La rémunération directe se compose en général de trois volets :

- une part fixe correspond au salaire de qualification ;
- une part variable correspond au salaire de performance ;
- diverses primes, fixes ou variables.

#### **a) Le salaire de qualification**

Le salaire de base, est-il souvent écrit sur la première ligne du bulletin de salaire. Il s'agit en général du produit du coefficient correspondant à l'emploi occupé par la valeur du point<sup>1</sup>. Il est directement lié à la grille de classification. Chaque niveau correspond à un coefficient salarial, qui détermine la somme minimum que touche le salarié<sup>2</sup>.

Par ailleurs, la part fixe du salaire n'apparaît presque jamais en taux que telle sur le bulletin de salaire, et pourtant c'est elle qui constitue le véritable socle de l'architecture des salaires individuels. Cette part fixe ne dépend ni des variations d'activité, ni de la performance individuelle ou collectives, et ne relève pas non plus des périphériques de la rémunération. Elle se définit selon Roussel comme « l'ensemble des rémunérations dont le montant et le versement sont garantis »<sup>3</sup>. Elle s'identifie souvent au salaire de base mais peut également se décomposer en salaire de base et complément individuel, ce dernier exprimé selon les cas en nombre de point ou directement en monnaie<sup>4</sup>. Elle correspond au salaire nominal fixé en fonction de l'emploi tenu et qui correspond généralement à la qualification du salarié.

A cette fin, les augmentations individuelles de ce salaire de qualification sont par nature irréversible et cumulatives, et dépendent de divers paramètres : âge, le niveau de l'emploi potentiel, l'ancienneté ... Donc, il ne s'agit pas seulement de rémunérer le temps passé dans un poste, ce qui se fait généralement à travers le versement de primes d'ancienneté. Il s'agit de

---

<sup>1</sup> JEAN- François de MARTEL, Op. Cit, P 93-94.

<sup>2</sup> Estelle MERCIER et Géraldine SCHMIDT, « Gestion des ressources humaines », Ed la source 2004, P121-122.

<sup>3</sup> P. ROUSSEL, « Rémunération, motivation et Satisfaction au Travail », Economica, 1996, P 87.

<sup>4</sup> DIMITRI WEISS, Op. Cit, P 341.

considérer qu'un individu peut voir sa rémunération augmenter même s'il ne change pas d'emploi. Pour cela les entreprises élaborent généralement des fourchettes de rémunération pour chaque emploi qui indiquent une valeur minimale et une valeur maximale jugées raisonnables.

### **b) Le salaire de performance ou au mérite**

Contrairement à la rémunération fixe, la rémunération variable est une rétribution ex-post et conditionnelle. Le salaire de performance est une partie réversible de la rémunération, elle est liée directement ou indirectement au travail du salarié, tout en tenant compte de la façon dont il exerce son emploi. Elle récompense des comportements et des réussites passés. Elle est plus ou moins importante des apports productifs du salarié à l'entreprise. Elle permet de prendre en compte la performance spécifique de l'individu ou du groupe auquel il appartient. Elle a pour but de sanctionner les résultats obtenus au cours de l'année.

Cette somme est significative et, par nature, elle est remise en cause chaque année. Ainsi, son existence suppose, afin de garantir l'équité, qu'un système de mesure de ces résultats soit mis en place pour tous les salariés, et qu'il fonctionne régulièrement<sup>1</sup>.

A cette fin, l'entreprise doit rémunérer les efforts supplémentaires ou les réussites particulières de certains salariés quand ils produisent des résultats tangibles. L'évaluation de ces contributions sur des bases objectives et mesurables est souvent difficile. Il faut d'abord définir avec précision ce qu'est la performance et comment elle sera mesurée<sup>2</sup>. De nombreuses entreprises parlent de « mérite », sans que l'on sache bien s'il s'agit de résultats atteints, de comportements observés ou même d'efforts entrepris. Sa caractéristique est de porter sur un élément qui peut varier d'une année sur l'autre.

L'appréciation de cette performance qui résulte de ces procédures fonde ensuite le calcul et le versement d'une rémunération complémentaire au salaire de base, soit sur la forme d'une augmentation individuelle du salaire, dès lors

---

<sup>1</sup> Armand DAYAN et autres, Op.Cit. P 467.

<sup>2</sup> Jean-Marc Le GALL, Op. Cit. P 90-91.

acquise, soit plus souvent d'un complément variable et donc réversible, individuel ou d'équipe, ordinairement dénommé bonus. Son montant est donc variable d'une année sur l'autre, non garanti, ce qui évite tout effet cumulatif (ou effet de report).

Alors, l'accent mis sur les résultats et le travail d'équipe est une solution bien meilleure. Elle n'est envisageable que dans les entreprises qui ont développé des systèmes d'appréciation efficaces et cohérents avec leur activité et leur mode de management. Ainsi, lier l'évolution des salaires à l'évolution des résultats de l'entreprise, dans des incertitudes économiques qui se traduisent par des résultats fluctuants, est en effet une façon simple de limiter les coûts. Elle permet de répondre aux besoins de réversibilité des rémunérations : puisque le résultat de l'entreprise n'est jamais garanti, il paraît logique de ne pas garantir un niveau de rémunération.

A cette fin, les principes qui fondent ces pratiques se voient détournés et déviants, dans le sens de rémunérer la performance individuelle pose le problème du respect de l'équité. Le dilemme consiste à distribuer une faible somme d'argent aux membres d'équipe, en cherchant à motiver les meilleurs sans démotiver les moins performants, donc on se trouve devant deux alternatives <sup>1</sup> :

- soit chaque collaborateur reçoit la même augmentation, de faible montant et : c'est du « saupoudrage » ;

- soit on assiste à une forme de « distribution tournante » où, on donne davantage à quelques-uns, de façon qu'au bout de deux ou trois ans, toute l'équipe en ait profité tout en changeant les bénéficiaires chaque année.

Dans cette perspective, avant de développer une politique d'individualisation des rémunérations, il est indispensable de s'assurer du type de performance que l'on souhaite rémunérer. Il est nécessaire de clarifier les notions relatives à la performance pour ne pas risquer de rendre trop opaques les règles du jeu. Bien entendu, quel que soit le mode de calcul de la part

---

<sup>1</sup> LOIC CADIN et autres, « Gestion des ressources humaines et éléments de théorie », Ed Dunod, 1997, P.P 163-165.

variable, son mécanisme ne peut jamais conduire à une réduction de la part fixe et la rémunération du salarié ne peut jamais descendre au dessous du minimum conventionnel ou réglementaire correspondant à son emploi. Un tel système, pour être motivant, doit apparaître compréhensible et équitable et démontrer sa capacité à identifier et apprécier des objectifs non exclusivement quantitatifs. Il représente un bon indicateur de la qualité du management d'une entreprise.

### **c) Prime fixe et variable**

Les primes diffèrent de la part variable du salaire (salaire de performance) par leur dimension collective et systématique. Elles sont souvent liées au travail, à la fonction ou à l'emploi, à la personne ou à l'établissement : prime d'ancienneté, prime de poste, prime de sécurité, prime de panier, prime de transport, etc. Toutes les personnes exerçant le même emploi dans les mêmes conditions y ont droit<sup>1</sup>.

Les primes selon Jacqueline CARUEL : sont des sommes d'argent versées au salarié soit pour récompenser la fidélité, pour tenir compte des conditions d'exécution du travail, et ainsi sont imposables et soumises au calcul des cotisations de sécurité sociale avec l'indemnité de congés payés. En revanche, les primes (indemnités) versées pour rembourser le salarié de frais supportés à l'occasion du travail, elles ne sont alors ni imposables, ni soumises à cotisations<sup>2</sup>.

Dans ce sens les primes si elles sont systématiques quelle que soit l'activité du salarié, ce sont des primes fixes. Elles sont variables lorsque leur montant diffère d'un mois à l'autre parce qu'elles prennent en compte le temps ou les conditions de travail.

### **3.2. La Rémunération Indirecte**

La rémunération indirecte est composée des avantages en nature, des avantages sociaux, des avantages financiers, des avantages différés et de rétribution immatérielle. Ils sont des incitatifs de long terme qui visent à

---

<sup>1</sup> Estelle MERCIER et Géraldine SCHMIDI, Op. Cit, P123.

<sup>2</sup> Jacqueline CARUEL, « les composantes de la rémunération », le réseau national CRCOM, 06/04/2005. [www.crcom.ac-versailles.fr/spip.php](http://www.crcom.ac-versailles.fr/spip.php).

orienter les efforts des employés vers des résultats à long terme, comme encouragement à une performance future précise. Ils sont accordés ponctuellement et n'ont pas un effet permanent sur la masse salariale. Lorsque le niveau de performance baisse ils disparaissent dans les mêmes proportions<sup>1</sup>. Ils sont parfois difficiles à évaluer et pourtant ils constituent souvent une part non négligeable de la rémunération.

Ces avantages indirects dont bénéficient la plupart des salariés se décomposent en périphériques de rémunération. La mise en place de ces périphériques dans l'entreprise est influencée par les dispositions législatives. Ils permettent au salarié de constituer une épargne souvent obligatoire et complétée par l'entreprise. L'objectif relatif à l'usage de ces périphériques vise à élargir la question de la rémunération, en ne la limitant pas aux sommes qui apparaissent sur le bulletin de paie. Il s'agit plutôt de parler de rétribution, au sens de tout ce qui est donné au salarié en échange de son travail. Ces périphériques permettent à l'entreprise à la fois :

- de contrôler l'évolution de la masse salariale en la liant, pour partie, à ses résultats ;
- d'impliquer davantage le personnel dans son travail en liant une partie de sa rémunération aux résultats de l'entreprise.

Ces périphériques selon le schéma cité en avant (Figure III.1) sont soit :

- légaux : bonus financiers liés aux résultats de l'entreprise ;
- sélectifs : s'apparentant aux avantages en nature ;
- statutaires : concernant les avantages sociaux acquis par les salariés d'une entreprise.

### **a) Les périphériques légaux**

Ces périphériques concernant les dispositions qui permettent de faire varier la rémunération en fonction des résultats de l'entreprise. Ces suppléments se sont des avantages financiers se traduisant toujours en termes

---

<sup>1</sup> G.T. MILKOVICH et J.M. NEWMAN, « Compensation », 5<sup>ème</sup> Ed, IRWIN, U.S.A, 1996, P.05.

monétaires, habituellement par un versement d'argent, souvent différés dans le temps. Ils ne constituent pas un salaire, mais ils viennent compléter la rémunération. Ils bénéficient d'un régime fiscal particulier et peuvent être dispensés de tout ou partie des charges sociales. Ces périphériques se prêtent particulièrement bien à servir d'instruments complémentaires à une politique des rémunérations.

Parmi ces périphériques, on y trouve : l'intéressement, la participation, les plans d'épargne salariale, l'actionnariat salarié et les plans d'options sur actions (stock- options).

### **a.1) L'intéressement**

L'intéressement est un dispositif facultatif qui permet aux salariés de bénéficier financièrement des résultats ou des performances de leur entreprise. Il peut être mis en place dans toute entreprise, sans condition de taille. Il est créé en 1959, mais s'est développé au milieu des années quatre-vingt<sup>1</sup>.

L'intéressement est collectif. Il est interdit de proposer des formules distinctes selon les catégories de salariés. Ainsi, sa formule de calcul est très souple et permettant aux entreprises le choix de calcul sur la base des résultats d'exploitation, de bénéfices ou de tout indicateur quantifiable (qualité, stocks, délais de livraison,...), ou sur la base des performances de l'ensemble de l'entreprise, d'un établissement ou d'une équipe de travail. L'appréciation de ces résultats ou performances doit reposer sur des critères objectivement mesurables.

Quel que soit l'élément sur lequel il repose, l'intéressement doit conserver son caractère aléatoire et son montant variable. Il fait toujours l'objet d'une négociation avec les représentants du personnel conclue par un accord d'entreprise, valable pour 3 ans. Il est plafonné à 20% du total des salaires bruts versés à l'ensemble des salariés<sup>2</sup>. Ces versement ne font l'objet d'aucune cotisation patronale et ne sont pas imposables pour l'entreprise. Pour les

---

<sup>1</sup> Maurice THEVENET et autres, Op.Cit., P 210.

<sup>2</sup> LOIC CADIN et autres, 1997, Op.Cit., P 162.

salariés peuvent profiter du montant de l'intéressement dès son versement, ou choisir de le placer sur un plan d'épargne salariale.

Par ailleurs, au-delà des considérations techniques, l'intéressement est aussi un outil de communication à ne pas négliger dans l'entreprise, il sert directement sa stratégie. Il faut le valoriser auprès de son personnel. Au moment de la signature de l'accord, l'équipe dirigeante doit expliquer la signification des indicateurs retenus et montrer comment chaque salarié joue un rôle dans la constitution du résultat. Il faut donc le communiquer le plus souvent.

A cette fin, pour qu'il prenne toute sa valeur auprès des salariés, un plan d'épargne salariale doit être mis en place, y permettant de placer les primes reçues.

### **a.2) La participation**

Instaurée en 1967 la participation des salariés aux résultats de l'entreprise est obligatoire pour les firmes employant plus de 50 salariés<sup>1</sup>. Elle est volontaire en deçà de ce seuil d'effectif, pour les entreprises qui veulent mettre en place le dispositif. Chaque salarié bénéficie de cette participation. Un accord est obligatoirement conclu avec les partenaires sociaux pour en préciser les modalités.

Le montant de la participation dépend des résultats de l'entreprise, il constitue la réserve spéciale de participation impliquant l'entreprise à verser tous les ans une part de bénéfices à ses salariés. Celle-ci part du bénéfice net en tenant compte de la rémunération des apporteurs de capitaux et de la part représentée par les salaires dans la valeur ajoutée.

L'intérêt de la participation, pour l'entreprise comme pour les salariés, provient d'un régime fiscal et social très avantageux : déductibilité du bénéfice, pas de taxe sur salaire, exonération de cotisations sociales, pas d'imposition sur le revenu pour les salariés. Mais le blocage des sommes pendant cinq ans, limite l'effet motivant pour les salariés.

---

<sup>1</sup> D. DUCHAMP et L. GUERY, Op.Cit., P 74.



### **a.3) L'épargne salariale**

L'épargne salariale vise à faire fructifier l'argent des salariés issu de l'intéressement et de la participation. L'argent est placé à moyen terme (05 ans) ou à long terme, afin d'aider les salariés à se constituer une retraite complémentaire.

Ainsi, le plan d'épargne entreprise (PEE) comme un dispositif d'épargne salariale collectif il est facultatif, permettant au salarié de se constituer un portefeuille de valeurs mobilières (actions, titres...). Son instauration nécessite la signature d'un accord avec les partenaires sociaux qui en précise les modalités. Il concerne tous les salariés et peut être mis en place dans toute entreprise.

Ce mode de plan (PEE) est alimenté par les sommes attribuées au titre de l'intéressement et de participation, ainsi que, dans la limite de 25% de la rémunération annuelle brute, par les versements volontaires directs des salariés, ou d'un abondement de l'entreprise (apport financier facultatif de l'entreprise versé au salarié). Et parce que ces sommes sont bloquées pendant 5 ans, l'entreprise bénéficie des mêmes allègements fiscaux et sociaux que pour la participation<sup>1</sup>.

Par ailleurs, le plan d'épargne interentreprises (PEI) favorise le développement de l'épargne salariale en PME. Signé au niveau d'une branche professionnelle ou entre PME d'une même zone géographique, ses modalités de fonctionnement sont identiques à celle du PEE.

Le plan d'épargne pour la retraite collectif (PERCO) permet aux salariés d'une entreprise de se constituer une épargne en vue de la retraite. Un PERCO ne peut être mis en place que s'il y existe déjà un PEE dans l'entreprise. Tous les salariés peuvent en bénéficier. Les sommes versées sont en principe bloquées jusqu'au départ à la retraite. Contrairement aux PEE et PEI, elles ne peuvent pas être investies en actions de l'entreprise, afin d'éviter, en cas de

---

<sup>1</sup> D. DUCHAMP et L. GUERY, Op.Cit., P 78.

faillite de l'entreprise, que les salariés ne perdent en même temps leur épargne retraite.

La sortie du plan s'effectue soit sous la forme d'une rente, soit sous la forme de capital.

### **a.4) L'actionnariat salarié**

Ce dispositif peut s'inscrire dans le prolongement du PEE, lorsque celui-ci prévoit que les fonds peuvent être placés en actions de l'entreprise, mais il peut aussi prendre la forme d'une augmentation de capital de droit commun réservée aux salariés. C'est un moyen pour l'entreprise d'augmenter ses fonds propres, tandis que les salariés y trouvent l'avantage d'un prix de souscription avantageux. Les sommes versées bénéficient des allègements fiscaux et sociaux.

Ainsi, le premier objectif de l'actionnariat salarié est au moins autant psychologique, consiste à influencer les attitudes et comportements des salariés. La valeur des actions d'une entreprise, cotée ou non, est directement dépendante de ses performances. L'actionnariat vise donc à renforcer la culture du résultat, à fédérer les salariés autour de la stratégie de l'entreprise, à agir leur implication et leur motivation. En outre, il favorise la fidélisation, les salariés ayant tout intérêt à rester dans une entreprise dont la valeur des actions augmente régulièrement.

Par ailleurs, le deuxième objectif de ce dispositif consiste à protéger le capital de l'entreprise. Quand les salariés détiennent une part importante du capital, l'actionnariat salarié favorise la stabilité du capital : les salariés suivent une optique de performance à long terme et non pas de rentabilité financière à court terme. Ils se séparent rarement des actions de leur entreprise. L'actionnariat salarié permet donc de protéger l'entreprise contre les offres publiques d'achat, et ce d'autant plus que les salariés préféreront assurer la continuation de l'entreprise et préserver leur emploi plutôt que de vendre leurs actions à l'acheteur potentiel, malgré une offre intéressante.

Mais quant au rachat de l'entreprise, souligne AMADIEU <sup>1</sup>, qu'il s'est avéré dangereux pour les salariés. Le rachat intervient souvent alors que l'entreprise est en difficulté et les salariés ne peuvent lever les capitaux nécessaires au développement de la firme. Dans ces conditions, les salariés perdent rapidement le contrôle de leur société et ne réalisent pas toujours un bénéfice.

### **a.5) Le plan d'option sur actions ou stock-options**

Institué en 1970, c'est un système facultatif, permettant à une entreprise d'offrir, à tout ou partie de ses salariés, ses propres actions à un prix inférieur à celui du marché. Ce mécanisme autorise l'ouverture du capital de l'entreprise à ces salariés, en même temps que l'octroi d'un avantage financier résultant de conditions d'achat d'actions favorables, des plus-values éventuelles réalisées à la revente et d'avantages fiscaux spécifiques. Cet outil, concerne toutes les sociétés par action et réservé aux cadres de l'entreprise en leur apportant un revenu complémentaire important lors de la vente des actions. Il s'agit de rémunérations aléatoires et différées (après cinq ans), et nettes d'impôts. Malgré sa complexité, c'est avec cet outil qu'on peut embaucher et fidéliser des cadres expérimentés, à haut potentiel, n'ayant pas les moyens de les rémunérer à hauteur de leur ancien salaire.

### **b) Les périphériques sélectifs**

Ces périphériques s'apparentent aux avantages en nature, ils sont réservés à une partie du personnel. Ce sont des éléments de gratification qui peuvent être variables et réversibles. Ils sont difficiles à chiffrer fiscalement.

Parmi ces avantages, les logements de fonction, les véhicules de service ou de fonction (société), les micro-ordinateurs portables, les frais de déplacements ou de représentation ainsi que les gratifications en nature (voyage, cadeaux...), consistent les plus essentiels. S'ajoutant à celui-ci les éléments de modernité, comme l'assistance psychologique personnalisée, la prise en charge par l'entreprise d'activités domestiques (les courses) voire

---

<sup>1</sup> Jean-François AMADIEU et Nicole MERCIER, Op.Cit., P 66.

même disposer gratuitement des services d'un conseiller financier. Le succès de ces avantages vient diluer progressivement la frontière entre vie professionnelle et vie privée<sup>1</sup>.

### **c) Les périphériques statutaires**

Ces périphériques correspondent aux avantages sociaux. Tout le personnel est concerné par ces avantages. Ils sont à caractère distributif et réglementaire, du type avantage acquis. Ils comprennent des éléments divers : les œuvres sociales gérées par le comité d'entreprise, les remises sur les produits de la société, mutuelle, retraite et prévoyance sociale<sup>2</sup>.

Ces avantages sont collectifs et très variables d'une entreprise à l'autre, ils doivent être considérés comme de véritables éléments de la rémunération, car ils jouent un rôle d'attraction et de fidélisation du personnel. Mais leur caractère collectif rigide ne permet pas l'utilisation de ces périphériques dans le cadre d'une politique de rémunération dynamique<sup>3</sup>.

Aussi, ils sont peu visibles pour les salariés, ces derniers peuvent ne pas avoir conscience d'en bénéficier. Alors, un bilan social individuel annuel transmis à chaque salarié, comme étant un moyen utilisé par la DRH, récapitule l'ensemble des rémunérations dont il a bénéficié.

## **SECTION 4 : LA MASSE SALARIALE : ELEMENT DETERMINANT DE L'EQUILIBRE FINANCIER DES ENTREPRISES**

Parce qu'elle représente souvent plus de la moitié des charges totales des entreprises, la masse salariale est l'un des premiers postes de charges dans les entreprises. Il s'agit vraiment d'un levier et d'une variable financière et économique clé pour l'entreprise, dont l'optimisation de son pilotage devient essentielle pour augmenter sa performance et sa rentabilité.

Généralement, la masse salariale est la masse qui est dépensée au titre des rémunérations par les entreprises. Elle peut différer d'une entreprise à l'autre, car il y a plusieurs types de masses salariales. Ce n'est pas seulement

---

<sup>1</sup> Jean- François de MARTEL, Op.Cit., P 109.

<sup>2</sup> D. DUCHAMP et L. GUERY, Op.Cit., P 68.

<sup>3</sup> DIMITRI WEISS, Op. Cit, P 343.

les charges qui sont associées à la masse salariale, mais aussi le nombre de personnes représenté par l'effectif.

A cette fin, sa gestion est au croisement à la fois de la politique financière de l'entreprise et de sa politique sociale. Grâce à une gestion assez fine de la masse salariale l'entreprise va pouvoir orienter ses décisions stratégiques et tactiques et celles-ci auront un impact à court terme (dans le semestre ou l'année) mais également à moyen terme.

Aussi, l'analyse de la composition de la masse salariale permet de déceler les tendances à long terme dans la répartition des salaires entre les fonctions, et l'évolution de la hiérarchie des rémunérations. Alors, afin de tenter de maîtriser son évolution, il est nécessaire d'analyser ses multiples facteurs influant sur son évolution et permettant de mesurer l'augmentation des charges auxquelles l'entreprise devra faire face en fonction du rythme et du calendrier des augmentations des salaires.

### ***4.1. Définition De La Masse Salariale***

Pour le gestionnaire la masse salariale désigne l'ensemble des salaires, versés à une population donnée, pendant une durée donnée (généralement l'année). Elle servira dans ce sens comme de base pour les négociations salariales et de référence pour la gestion budgétaire(en vue de chiffrer le coût global et réel des salaires).<sup>1</sup>

Selon ROMELAER, la masse salariale d'un groupe de salariés pour une période donné (année), désigne l'ensemble des charges liées à l'emploi du personnel<sup>2</sup>.

Aussi, elle désigne les ressources financières consacrées par l'entreprise à la rémunération de ses salariés en salaires bruts versés (salaires nets perçus par les salariés et les charges sociales obligatoires supportées par eux-mêmes) et les charges sociales patronales supportées par elle-même<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Jean-Pierre TAIEB et Françoise LE HUEROU, « La masse salariale », DUNOD, 2003, P.P 8-11.

<sup>2</sup> Pierre ROMELAER,« Gestion des ressources humaines», Armand COLIN 1993, P203.

<sup>3</sup> Loïc CADIN et autres, « Gestion des ressources humaines », 3<sup>e</sup> édition, DUNOD 2007, P 264.

En revanche, selon Gérard DONNADIEU<sup>1</sup>, il n'y a pas de définition normalisée concernant la masse salariale, elle peut différer d'une entreprise à l'autre, mais on prend habituellement en considération trois masses salariales :

**a) la masse salariale totale ou masse salariale comptable :** elle comprend l'ensemble de la rémunération directe ainsi que les charges sociales patronales liées à cette rémunération. Alors, elle exclut souvent les avantages en nature, les autres périphériques contours de la rémunération et ainsi les charges exceptionnelles telles que les indemnités de licenciement.

**b) la masse salariale fiscale:** elle correspond à la déclaration annuelle des salaires et comprend :

- tous les salaires, appointement, primes, commissions et avantages en nature ;
- la part des charges sociales obligatoires payée par le salarié.

Cependant les indemnités ou les remboursements de frais professionnels non imposables, se sont les sommes ayant un caractère de dommage et intérêt (comme indemnités de licenciement) et les sommes bénéficiant d'exonérations (médaille du travail).

**c) la masse salariale versée aux salariés:** il s'agit de la masse salariale fiscale augmentée des indemnités non imposable incluses dans la feuille de paie, diminuée des avantages en nature.

Par ailleurs, Jean Pierre CITEAU<sup>2</sup> détermine la masse salariale comme suit : « La masse salariale est représentée par l'ensemble des charges directes et indirectes imputées au coût du travail, à savoir :

- salaire bruts versés ;
- les indemnités et primes non imposables et non soumises à cotisation ;
- les charges sociales patronales légales et conventionnelles ;
- les charges fiscales assises sur le salaire ;

---

<sup>1</sup> Gérard DONNADIEU, « Du salaire à la rétribution », Edition Liaisons1993, P 36.

<sup>2</sup> Jean Pierre CITEAU, 1997, Op.Cit., P 189.

- les frais de formation et d'apprentissage ;
- les charges liées à divers chapitres de l'action sociale de l'entreprise. »

A travers cette définition, on obtient une mesure plus fiable de la masse salariale, que les autres définitions.

A cette fin, nous considérons que la masse salariale est un élément déterminant de l'équilibre social et financier de l'entreprise.

### ***4.2. Les Paramètres D'évolution De La Masse Salariale***

Plusieurs facteurs influent sur l'évolution de la masse salariale. Certains affectent la composition de la population salariée de l'entreprise par <sup>1</sup>:

- les variations d'effectifs de chaque catégorie de salariés (les mouvements entrées, sorties) ;
- l'évolution du niveau de qualification des salariés liée aux promotions;
- les variations de durée du travail liées aux formes d'emploi (temps partiel, CDD, heures supplémentaires...);
- la rotation du personnel liée au vieillissement du personnel (départ de salariés âgés) et au renouvellement naturel de ces derniers (embauche de jeunes salariés).

D'autres, varient en fonction des décisions de l'entreprise d'augmentations individuelles, catégorielles ou générales, ou bien aussi à la suite de modifications ou changements des taux de cotisations sociales et du plafond de la sécurité sociale.

Certaines de ces évolutions peuvent être prévues par l'entreprise et leur effet sur sa masse salariale anticipée, quand elles sont le fruit de ses décisions, avec ou sans négociations préalables. D'autres, au contraire, sont aléatoires et subies, ainsi du relèvement des salaires minima, légaux ou conventionnels.

Donc, toute variation des rémunérations a des incidences d'une part sur le revenu du salarié et d'autre part sur les dépenses engagées par l'entreprise.

---

<sup>1</sup> Jean-Pierre TAIEB et Françoise LE HUEROU, 2003, Op.Cit., P 32-34.

Les variations quantitatives et qualitatives des salariés, conduisent des effets : d'effectif, de structure et de noria. Tandis que, les augmentations collectives de salaires induisent des effets : de niveau, de masse, de report, les mesures individuelles induisent l'effet de GVT (Glissement, Vieillesse, Technicité).

### **4.3. Les Effets d'Evolution de la Masse Salariale**

Pour comprendre les causes de l'évolution de la masse salariale d'une année sur l'autre, l'entreprise calcule plusieurs indicateurs (appelés « effets ») dont la somme correspond à l'évolution globale de la masse salariale.

Donc, sa gestion précise impose systématiquement mesurer les effets suivants :

#### **4.3.1. Les effets liés à l'incidence des augmentations générales et catégorielles**

Ces effets permettent de prendre en compte l'incidence des augmentations collectives, relatives soit à : des augmentations catégorielles attribuées à un groupe de salariés, ou bien des augmentations générales attribuées à l'ensemble des salariés de façon uniforme et selon des modalités variables (en pourcentage, pour une somme identique,..). Ces effets seront mesurés par :

**a) l'effet niveau** : mentionne l'évolution instantanée du salaire nominale des salariés sur une période (deux dates données), il désigne une augmentation de salaire à un moment « t » de l'année<sup>1</sup>.

**b) l'effet masse** : exprime le coût réel sur l'année, il traduit les conséquences d'une augmentation générale des salaires de l'année civile. Il mesure l'évolution de la masse salariale sur l'année entière. Il est calculé au 31 décembre de l'année et tient en compte toutes les augmentations en niveau intervenues au cours de l'année. Ainsi, le coût d'une augmentation sur l'année est évidemment différent selon qu'elle a lieu en mai ou en octobre<sup>2</sup>.

**c) l'effet report** : indique le coût reporté sur l'année suivante, il mesure l'impact en année N+1 d'augmentations en niveau réalisées en année N. Il mesure l'évolution de la masse salariale de l'année suivante. Les hausses

---

<sup>1</sup> Armand DAYAN et autres, Op.Cit. P 463.

<sup>2</sup> D. DUCHAMP et L. GUERY, Op.Cit., P 82.



de l'année précédente ont alors leur plein effet, c'est-à-dire sur 12 mois. Il est l'incidence des augmentations appliquées au cours de l'exercice précédent sur l'évolution en masse de l'année en cours. Il permet de tenir compte de l'effort réel des hausses de salaire décidées durant une année donnée. Ainsi une revalorisation des salaires au 1<sup>er</sup> novembre pèsera-t-elle peu sur la masse salariale de l'année N (sur deux mois) mais pleinement sur l'année suivante N+1<sup>1</sup>.

On constate que la masse salariale M' de N+1 est supérieure à M de l'année N. Le rapport M'/M est appelé effet report de N sur N+1.

### 4.3.2. Les effets liés à l'incidence des variations d'effectif

Ces effets permettent de prendre en compte les évolutions qui sont souvent les plus significatives : celles dues aux départs (retraites, démissions, licenciements...) ou aux embauches. Ils conduisent à une analyse individuelle, plus difficile mais plus précise, ou à une analyse des effectifs moyens par catégorie. Ces effets seront mesurés par :

**a) l'effet noria** : C'est l'incidence sur la masse salariale des variations du salaire moyen dues aux mouvements d'entrée-sortie. Il traduit les réductions de la masse salariale liée au remplacement des salariés partant en retraite par des plus jeunes, aux mêmes postes, payés à des salaires plus faibles. Ces derniers permettront à l'entreprise de dépenser moins, donc réaliser un effet de noria positif. En revanche, un effet de noria négatif se produit si l'on intègre des salariés plus âgés ou plus qualifiés.

Par ailleurs, l'effet de noria positif obtenu ne doit pas faire oublier certaines conséquences liées à la perte des compétences.

**b) l'effet effectif** : c'est l'évolution de la somme des rémunérations entraînée par la variation du nombre de personne payées. Il traduit les conséquences des variations d'effectifs par catégorie, il est lié directement au nombre de salariés de l'entreprise. S'il augmente, la masse salariale augmente et inversement. Cela explique de nombreuses décisions de

---

<sup>1</sup> Jean-Marc Le GALL, Op. Cit. P 98.

licenciements qui, en période de difficultés économiques, ont pour but de diminuer la masse salariale et donc les coûts, en diminuant les effectifs.

c) **l'effet structure** : se manifeste lorsque des changements interviennent dans la structure des qualifications de l'entreprise. Dans certains cas, l'acquisition d'un nouvel équipement entraîne le remplacement d'un salarié peu qualifié par un salarié très qualifié, percevant un salaire supérieur, et ainsi la masse salariale s'accroîtra sous un effet de structure.

### 4.3.3. Les effets liés à l'incidence des mesures individuelles

Ces effets permettent de tenir en compte de l'impact des mesures associées à la situation personnelle de chaque salarié à savoir : l'évolution de ses compétences, de ses performances ou de son ancienneté. Ces effets seront mesurés par l'effet de GVT (Glissement, Vieillesse, Technicité). Ce dernier permet de connaître exactement les conséquences sur la masse salariale des différentes augmentations individuelles réalisées en cours d'année. Il mesure les évolutions de masse salariale liées à trois catégories d'augmentations :

a) **le glissement** : mesure les augmentations accordées sans qu'il y ait transformation, ni de la nature du travail ni de la qualification du salarié. Il traduit à la fois l'effet de noria et la rémunération d'une performance individuelle telle que le bonus ou plus généralement le mérite ;

b) **le vieillissement** : prend en compte l'évolution des salaires du seul fait de mesures conventionnelles liées à l'ancienneté (primes, avancement automatique). Il mesure les effets d'évolution des taux des primes d'ancienneté ou l'application de mesures d'augmentations automatique (c'est le cas de la Fonction publique) ;

c) **la technicité** : est l'expression de l'effet de structure, puisqu'elle mesure les changements de qualification. Elle correspond aux augmentations de salaire consécutives aux changements de qualification.

### 4.4. *La Maîtrise De La Masse Salariale*

La maîtrise de la masse salariale est un enjeu important pour les entreprises, qui s'efforcent de rétablir et préserver une capacité de financement

satisfaisante et de plus doivent négocier sur les salaires chaque année. Cette maîtrise des frais de personnel est d'autant plus difficile que leur évolution au cours d'une année et ne résulte pas seulement des décisions à caractère salarial, prises par l'entreprise. Des évolutions de la population intervenues au cours de l'année et de sa structure. Ainsi, si des embauches ou des départs ont eu lieu, il convient de raisonner d'abord à effectifs constants, afin de suivre rigoureusement les augmentations de masse concernant le personnel resté stable, puis intégrer les rémunérations des nouveaux arrivés et de décompter celles des partants, afin de mesurer les éventuels effets de structure, d'effectif, ou autres.

Par ailleurs, l'effet de mesures passées ou relevant des pouvoirs publics (augmentation du salaire minimum garanti par exemple) peuvent influencer sur la masse salariale, en l'absence de toute décision d'augmentation des rémunérations dans l'entreprise.

Alors, maîtriser la masse salariale ne signifie pas réduire au maximum les rémunérations, mais ajuster la rémunération à la contribution réelle du salarié et la rendre flexible et adaptable en fonction des contraintes économiques. Son suivi et la maîtrise de son évolution impliquent une GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences) pour anticiper correctement les évolutions d'effectifs et de compétences des salariés.

Dans cette optique, les outils les plus performants du mix-rémunération sont les primes (individuelles ou collectives) liées à la performance, ainsi que la participation et l'intéressement (du fait des exonérations de charges sociales et fiscales, et des modalités souples de calcul de l'intéressement).

La masse salariale apparaît comme une variable stratégique économique et sociale d'une importance fondamentale dans l'entreprise. Elle est l'élément déterminant de son équilibre social et financier. Sa maîtrise se révèle souvent être la condition de la survie de l'entreprise, dans le sens d'utiliser ses variations comme signes de bonne santé ou au contraire comme clignotant d'alarme informant l'entreprise.

### *CONCLUSION*

Pour une bonne gestion de ses salaires, l'entreprise doit savoir sélectionner, combiner et traiter les critères qui s'imposent. Mettre en place une meilleure organisation du travail possible, servira à la fois sa logique de profit et lui permettra d'avoir la bonne personne à la bonne place.

A cet effet, les grilles de classification reposant sur la notion de poste ou d'emploi, était l'un des systèmes d'évaluation dont disposent les entreprises pour déterminer le juste prix pour un travail donné.

Elles avaient pour but d'assurer une rémunération juste et équitable entre les salariés. Connaître les postes à travers leurs finalités, leurs responsabilités et leurs liens entre eux, c'est tout l'enjeu de la classification comme étant l'élément de protection collective des salariés, par la détermination des salaires minima.

Afin, d'en appliquer ces grilles, les entreprises doivent faire une analyse et une évaluation précise de ses emplois. Cette cotation de poste consiste à identifier et définir une série de facteurs utiles à la bonne tenue du poste. Ceux-ci sont décomposés en degrés, chaque degré est affecté d'une valeur. Ce calcul de points permet la position du poste par rapport aux autres. On ne passe pas simplement de la description du poste au classement mais on interpose une étape d'analyse et de quantification basée sur les facteurs ou critères préalablement retenus et varieront selon la qualification des salariés, l'effort, les responsabilités et les conditions de travail.

Par ailleurs, dans un contexte où la classification des emplois, ne cadre plus avec la dynamique de l'entreprise, ni le niveau de responsabilité, ni les principes de flexibilité et de polyvalence ne sont pris en compte dans la définition des postes, les entreprises s'orientaient vers d'autres systèmes de rémunération. Ces derniers sont basés sur les compétences, où les individus sont rémunérés pour le nombre, le type ou la profondeur des compétences qu'ils ont développées. Les salaires dépendent des compétences détenues et validées par les individus et non plus des emplois tenus. L'entreprise utilise les

compétences et rémunère, en affectant les individus dans des emplois leur permettant de mettre en œuvre et développer leurs compétences.

A cette fin, l'entreprise à le choix pour rémunérer ses salariés, en fonction du temps passé au travail ou au rendement ou bien à la tâche. La forme choisie sera la mieux adaptée à sa politique salariale.

Ainsi, le recours à la notion de rémunération globale, en la disséquant en fonction de ses modes de rétribution directe ou indirecte, permet à l'entreprise la mise en place des pratiques de rémunération garantissant la flexibilité économique, et assurant une implication suffisante des salariés.

En outre, la masse salariale comme étant élément déterminant de l'équilibre financier de l'entreprise, sa maîtrise ne signifie par réduire au maximum les rémunérations, mais ajuster la rémunération à la contribution réelle du salarié et la rendre flexible et adaptable en fonction des contraintes économiques. Elle se révèle souvent être la condition de la survie de l'entreprise, dans le sens d'utiliser ses variations comme signes de bonne santé ou au contraire comme clignotant d'alarme informant l'entreprise.

Donc pour des raisons légales, conventionnelles et de concordance avec les impératifs du marché et de l'entreprise, les structures de la rémunération des entreprises représentent une assez grande diversité. Alors, tout système de rémunération implique de faire une analyse précise et très complète de l'existant en matière d'emploi et de rémunération et ainsi concevoir les procédures et les moyens de mise en œuvre et d'ajustement des modalités arrêtées.

# **CHAPITRE IV**

## **LES PRATIQUES DE LA MISE EN PLACE DE LA REMUNERATION**

**CHAPITRE IV**  
**LES PRATIQUES DE LA MISE EN PLACE**  
**DE LA REMUNERATION**

**INTRODUCTION**

- **SECTION 1:** Quel Système de Rémunération Mettre en Œuvre ?
- **SECTION 2:** L'Individualisation des Rémunérations : Avantages et Limites
- **SECTION 3:** L'Inventaire des Possibilités de Rémunération Imposées à l'Entreprise
- **SECTION 4:** Le Choix d'un Système de Rémunération

**CONCLUSION**

### ***INTRODUCTION***

L'implantation de la rémunération dans l'entreprise dépend en grande partie de ses objectifs et de ses contraintes. Réaliser un équilibre entre ces deux derniers, c'est tout l'enjeu de l'impact économique et social, tout en cherchant la maîtrise des coûts pour le premier, et l'effectivité des comportements des salariés pour le deuxième.

Ainsi, manager la rémunération c'est s'adapter à un tissu de contraintes lié à l'environnement interne et externe d'un côté, et élaborer des règles de rémunération susceptibles d'être légitime aux yeux des salariés et incitatives d'un autre côté. C'est essentiellement une question de choix, voire de stratégie.

Il est essentiel pour l'entreprise de construire une rémunération cohérente avec les politiques de gestion des ressources humaines existantes et celle des rémunérations, et sans oublier l'impact de l'organisation du travail sur la rémunération. Puisque l'une des difficultés à résoudre repose dans la mise en cohérence de la rémunération avec l'organisation. Comment justifier de mettre en place des organisations qualifiantes favorisant de nouvelles formes de coopération sans modifier la rémunération, tout ça paraît contradictoire avec ses pratiques. Dans le sens de vouloir motiver les individus à travailler en équipes et en même temps, choisir de récompenser la contribution individuelle. C'est un dilemme que l'entreprise devra évaluer les risques spécifiques de chaque formule avant de réaliser son choix.

Par ailleurs, si le respect des impératifs économiques est essentiel pour la mise en œuvre de la rémunération elle doit être également suffisamment motivante de façon que les salariés seront impliqués et donneront le maximum dans la réalisation de leur travail. Parce qu'un personnel motivé représente un atout clé pour une entreprise, et pourtant, la motivation est un phénomène complexe, que l'entreprise tente à identifier ses leviers pour la développer et la maintenir. Alors, l'individualisation des rémunérations s'est imposée comme une pratique permettant de récompenser l'effort individuel et sensibilisant la hiérarchie à la gestion de son personnel.



## CHAPITRE IV : LES PRATIQUES DE LA MISE EN PLACE DE LA REMUNERATION

A cette fin, pour servir ses objectifs stratégiques, l'entreprise peut jouer sur plusieurs leviers correspondant à des arbitrages à effectuer. En se référant aux concepts de rémunération globale, elle peut construire et mettre en œuvre son système de rémunération en l'optimisant à la variété des situations, des organisations, des stratégies, des populations, et des cultures.

Dans cette optique, ce chapitre sera consacré à l'étude de quel système de rémunération s'agit-il pour mettre en œuvre, les avantages de l'individualisation et ses limites, l'inventaire des possibilités de rémunération imposées à l'entreprise, et le choix d'un système de rémunération.

**SECTION 1 : QUEL SYSTEME DE REMUNERATION METTRE EN ŒUVRE ?**

La rémunération doit être cohérente avec les stratégies élaborées en interne, concernant l'organisation du travail et la motivation des salariés, ainsi que les stratégies élaborées en externe, concernant les marchés financiers de produits et celui du travail.

***1.1 La Construction D'Une Rémunération Cohérente***

Avant tout diagnostic, les principes législatifs en matière de rémunération doivent être respectés (comme le respect du principe de non-discrimination entre les hommes et les femmes, le respect du salaire minimum de croissance (SMIC) assurant la garantie du pouvoir d'achat aux salaires faibles, le respect des minimaux et des primes de la convention collective et le respect de la fiscalité).

**La première phase** consiste à examiner les rémunérations existantes par rapport aux classifications de la branche ou de l'entreprise. Les grilles d'évaluation des salariés et leurs liens avec la rémunération. Ainsi que le diagnostic par métier, fonction, zone géographique..., c'est analyser en fonction de toutes les variables qui jouent sur la rémunération. L'équité entre la rémunération des différents emplois participe au développement de la motivation. Elle confère au système un équilibre interne.

Par ailleurs, il s'agit également d'analyser la cohérence des politiques de gestion des ressources humaines existantes et celle des rémunérations et ce, par l'intermédiaire de l'analyse des effectifs et des recrutements, l'analyse des écarts de salaires à poste équivalent et l'analyse des promotions internes.

Dans ce contexte, nous n'oublions pas l'impact de l'organisation du travail sur la rémunération. L'une des difficultés à résoudre repose dans la mise en cohérence de la rémunération avec l'organisation. Alors, mettre en place des organisations qualifiantes, raccourcir les lignes hiérarchiques, regrouper des emplois pour favoriser de nouvelles formes de coopération ou encore

prétendre la gestion des compétences, sans modifier la rémunération paraît contradictoire avec ses pratiques. Et ce, dans le sens de développer des organisations coopératives qui encouragent les individus à produire des savoirs collectifs, est contradictoire avec le développement simultané des pratiques d'individualisation des rémunérations. Il est paradoxal de tenter d'un côté constituer des collectifs de travail supposés être plus performants et, de l'autre, de les déstabiliser en introduisant des éléments générateurs de comportements individualistes. Les incitations collectives sont souvent jugées comme peu efficaces sur le plan de la motivation, car elles ne distinguent pas entre ceux qui déploient de réels efforts et ceux qui contentent de faire le minimum.

Cependant, il y a une contradiction évidente à vouloir motiver les individus à travailler en équipes, en dépassant les consignes strictement prescrites dans leur emploi et en même temps, choisir de récompenser la contribution individuelle. Cela illustre le dilemme entre choisir de rémunérer la performance individuelle ou plutôt la performance collective. Donc, chaque entreprise devra évaluer les risques spécifiques de chaque formule avant de réaliser son choix.

**La deuxième phase** consiste à analyser l'environnement, en vue d'aligner et réajuster les rémunérations par rapport à : des modulations du niveau des prix et l'évolution de l'inflation, l'évolution des rémunérations sur le marché du travail par type de qualification et en fonction des métiers, des secteurs d'activités, des zones géographiques... et ce afin de maintenir la compétitivité externe. Aussi, la situation de l'emploi est déterminante en matière des salaires. C'est le cas des compétences rares et la tension sur certaines types de métiers, où les entreprises pour recruter, sont confrontées à pratiquer des salaires plus élevés à ceux offerts aux anciens salariés, ou que ceux du marché, en risquant des difficultés pour assurer l'équilibre entre équité interne et équité externe, d'alourdir la masse salariale et de nuire à la performance de l'entreprise.

L'analyse de l'environnement est extrêmement importante, car elle permet de savoir si les rémunérations versées par l'entreprise reflètent la réalité du marché. Si ces salaires sont compétitives par rapport aux différents facteurs de comparaison d'autres entreprises, tels que la taille de l'entreprise, son secteur d'activité, son évaluation des postes, sa rémunération globale, et ce en vue de maintenir les salariés actuels ou potentiels dans leur poste, et que son recrutement ne devient pas malaisé.

### ***1.2. Développement de l'Implication des Salariés par la Motivation***

Dans le sens, où le respect des impératifs économiques représente un élément essentiel de la mise en œuvre des rémunérations, ces dernières doivent également être suffisamment motivantes de façon que les salariés seront impliqués et donneront le maximum dans la réalisation de leur travail. Un personnel motivé représente un atout clé pour une entreprise. Pourtant, la motivation est un phénomène complexe, que l'entreprise tente à identifier ses leviers pour développer et maintenir la motivation de son personnel.

Par motivation, les dirigeants entendent implication<sup>1</sup> du personnel. Le salarié pense quant à lui à la satisfaction. De même que le salarié mélange plaisir et efficacité, ou satisfaction et performance, le dirigeant confond combativité et motivation. La motivation serait l'ensemble des motifs qui expliquent un acte, mais aussi le facteur conscient ou inconscient qui incite l'individu à agir de telle ou telle façon. La satisfaction traduit le contentement, le plaisir qui résulte de l'accomplissement de ce qui est attendu, de ce qui est désiré. La satisfaction est ainsi un indicateur et non une cause de motivation. L'individu peut être satisfait sans être motivé. Au contraire, il ressentira souvent de la satisfaction lorsqu'il est motivé<sup>2</sup>. Donc la frontière entre

---

<sup>1</sup>, <sup>2</sup> Il faut comprendre par le terme implication, l'effort, l'identification du salarié à la tâche. ce terme est en effet ambigu, car il existe une autre définition, c'est l'implication dans l'entreprise par la participation à la gestion, à la vie de la firme. D'après Eric VERNIER, « Epargne salariale », L'Harmattan, 2003, P 114-115

motivation et satisfaction reste floue et ténue. Les chercheurs eux-mêmes ont souvent confondus ces deux termes dans la construction de leur théorie.

La motivation selon Chantal RIVALEAU<sup>1</sup> est un processus psychologique qui cause le déclenchement, l'orientation et le maintien d'un comportement.

La motivation selon LEVY LEBOYER se décline en deux grands domaines :<sup>2</sup>

- La motivation intrinsèque résulte de la propre initiative de l'individu et correspond au désir d'accomplir quelque chose de visible et de valorisant, ou au besoin de développer de nouvelles compétences.
- La motivation extrinsèque est mise en mouvement par un stimulus externe, le plus souvent par l'attente d'une récompense.

En outre, il est fondamental d'appréhender la « motivation » non comme une « valeur », ni une « compétence », ni un « potentiel d'évolution », mais comme un véritable « stimulus ». Si elle ne constitue pas une « qualité de la personne », elle ne se réalise qu'en fonction d'un objectif. Si elle ne se décrète pas, elle s'active dès qu'une opportunité de la mettre en action se présente. Ce « stimulus » est ainsi déterminé en fonction des contextes, des organisations et des fonctions occupées. De ce fait, la motivation professionnelle n'est pas stable mais elle évolue au fil des âges et des contextes.

A cet effet, les actions de l'individu sont toujours orientées vers un objectif, qu'il soit conscient ou non, donc l'entreprise doit veiller à ce que ses collaborateurs ne se relâchent pas mais redoublent leurs efforts dans la mesure où elle détecte, ce qui les motive et les stimule au travail. La liste pour des raisons de travailler est sans limite, elle est fonction de la culture et des normes sociales aussi bien que des intérêts personnels et des valeurs individuelles.

---

<sup>1</sup> Chantal RIVALEAU, « Les théories de la motivation », 17/05/2003, [www.cadre de sante.com](http://www.cadre de sante.com).

<sup>2</sup> Claude LEVY LEBOYER, « La Motivation dans l'entreprise : modèles et stratégies », Editions d'Organisation, 1998, P171.

L'exercice d'une activité professionnelle permet de satisfaire des besoins aussi variés que nombreux. Les individus travaillent par tradition, habitude, et nécessité, ils accomplissent leur travail avec zèle s'ils y trouvent un véritable sens.

Connaître la nature et la hiérarchie de ces besoins est important, dans le sens que l'entreprise espère motiver son personnel. Il s'agit bien de récompenses au sens le plus large du mot, c'est-à-dire d'échanger les résultats de travail contre la satisfaction de besoins matériels ou non matériels. Donc, plus l'entreprise connaîtra quelles récompenses sont motivantes, plus elle disposera d'une stratégie motivationnelle reposant sur l'idée de mettre en correspondance les aspirations individuelles et les buts de l'entreprise, en récompensant chacun dans la mesure où il contribue aux objectifs de l'entreprise.

Cela signifie que l'échange entre un travail et des récompenses varie selon deux modalités bien différentes<sup>1</sup>. D'une part, les récompenses sont très diverses. Elles peuvent être financières sous forme de salaires ou de primes liées aux résultats ou d'autres formes de participation aux bénéfices, ou elles peuvent être constituées d'avantage en nature (voiture, logement de fonction ou la prise en charge des cotisations à une mutuelle ou à une caisse de retraite). D'autre part, ces récompenses peuvent être attribuées sur des bases différentes, selon qu'il s'agit de salaires et d'avantages divers qui sont fixes et fondés essentiellement sur le statut et sur l'ancienneté, ou des récompenses attribuées sur la base de travail effectué, qu'il s'agisse de quantité ou de qualité de la production, ou de comportements que l'entreprise souhaite encourager selon la ponctualité, la qualité de service, ou l'innovation créatrice.

De ce fait, on entend par la motivation, le degré d'engagement d'un collaborateur dans la réalisation d'un travail qui lui a été désigné par un tiers (généralement l'organisation et ses représentants)<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Claude LEVY-LEBOYER, « La motivation dans l'entreprise : modèles et stratégies », 2<sup>ème</sup> édition, Ed. D'Organisation, 2002, P 130-131.

<sup>2</sup> DIMITRI WEISS, Op.Cit., P 349.

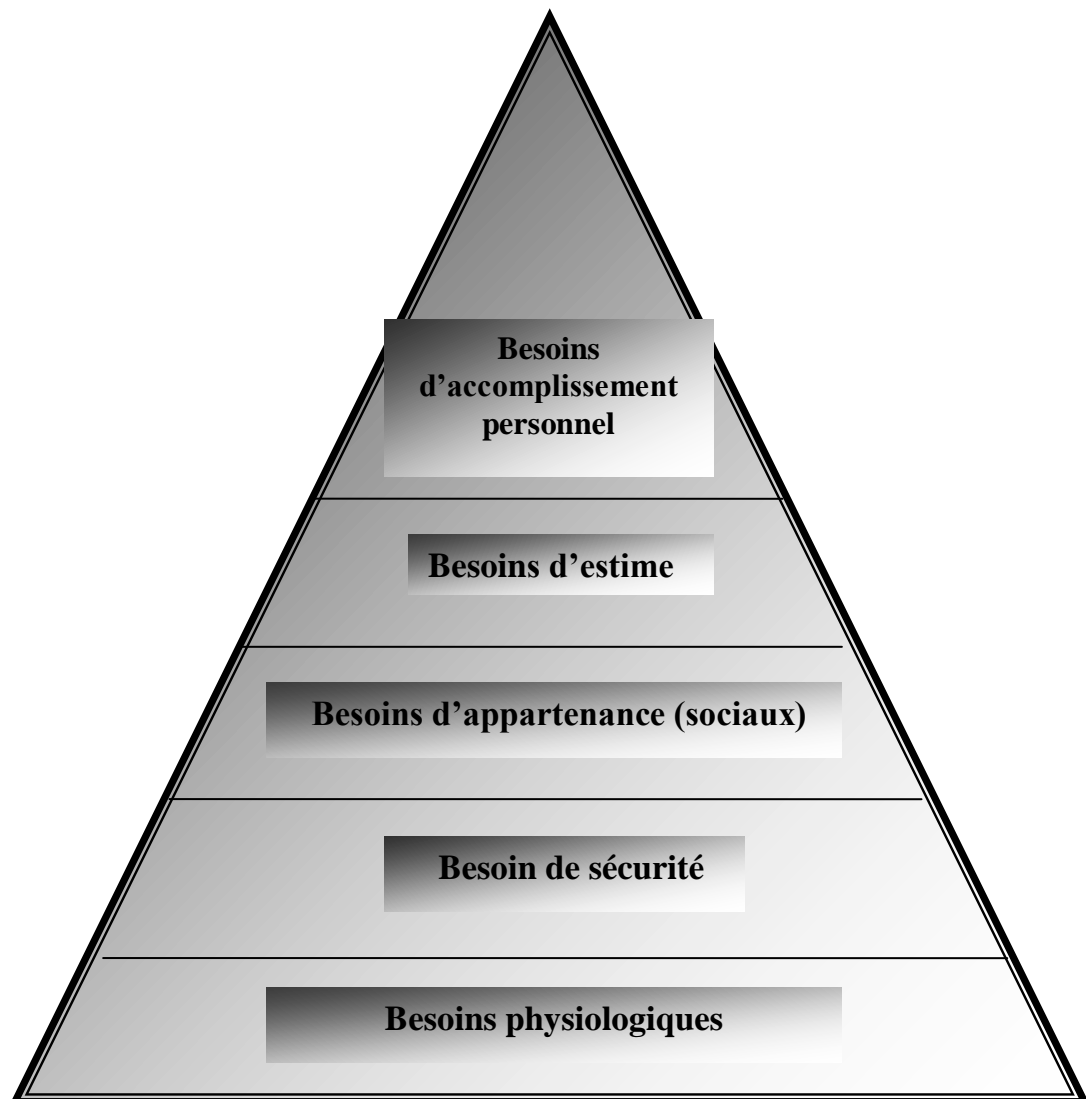
La motivation donc obéit à des facteurs complexes et non seulement l'argent comme l'unique moteur la constituant. Plusieurs travaux ont été menés dans ce sens pour tenter de comprendre les mécanismes de la motivation. Parmi ces études, les plus intéressantes pour éclairer les choix relatifs à la rémunération, se sont les théories de contenu et les théories de processus. Les premières consistent à répondre à des besoins motivant les gens à travailler, la plus connue de ces théories, c'est la théorie des besoins d'Abraham MASLOW. Les deuxièmes s'efforcent à répondre à des attentes motivant les individus pour travailler, c'est la version des travaux de PORTER et LAWLER relative à la théorie des attentes.

### **1.2.1. La théorie des besoins de MASLOW**

Pour MASLOW, les besoins humains s'étagent graduellement sur une pyramide à cinq niveaux. A chacun de ces niveaux, on peut correspondre une pratique de rémunération :

- le SMIC, les minima conventionnels et l'indexation pourront satisfaire les besoins physiologiques (nourriture, logements) ;
- les périphériques statutaires et les augmentations générales satisfaisant les besoins de sécurité (emploi, hygiène et conditions de travail) ;
- l'intéressement, la participation et le plan d'épargne pourront satisfaire les besoins d'appartenance (solidarité, ambiance, convivialité...);
- les bonus, les augmentations individuelles, les périphériques sélectifs et le stock options, pourront satisfaire les besoins d'estime (être reconnu, consulté, informé...);
- les bonus et les promotions donnent une satisfaction à des besoins d'autoréalisation.

**La Figure (IV.01): PYRAMIDE DES BESOINS DE MASLOW**



*Source* : Eric VERNIER, « Epargne salariale », L'Harmattan, 2003, P117

Cette hiérarchisation est conditionnée selon MASLOW, on ne peut pas satisfaire un besoin de rang supérieur, seulement si les besoins de rang inférieur sont déjà satisfaits. Alors, la réalisation de soi et l'estime des autres dans un travail n'a aucun sens, si ce travail ne garantit pas d'abord un minimum de confort et de sécurité par un salaire convenable.

Ce caractère déterministe du besoin humain et la rigidité de la hiérarchie sont contestés par de nombreux psychologues du travail. Le besoin humain est considéré comme une notion extrêmement plastique, marqué de signification symbolique tant pour l'acteur lui-même que pour la société où s'exprime ce



besoin. De plus, il est fréquent que les besoins soient multiples et contradictoires. Ce sont les aspirations et désirs concrets qui déterminent la motivation et orientent le comportement.

### **1.2.2 La théorie des attentes**

Selon cette théorie<sup>1</sup>, l'individu est un sujet actif qui agit librement et qui est responsable, il travaille pour le futur car il attend un résultat. Ainsi, la motivation ne dépend pas du passé mais du futur, elle est le produit de trois perceptions :

- le niveau d'attente de l'individu, exprimé par la perception qu'il a des performances qu'il peut atteindre en fonction des efforts qu'il fournit ;
- la perception de la récompense que l'individu peut obtenir en fonction de sa performance ;
- la perception de la récompense obtenue pour la performance réalisée.

PORTER et LAWLER proposent un modèle de la motivation en insistant sur les notions d'effort fourni, d'aptitudes et de traits de personnalité nécessaires à la réussite et la perception des rôles dans l'entreprise. Selon eux, le niveau de performance s'explique par l'effort réalisé, les capacités de l'individu et la perception de son rôle dans l'entreprise. Donc, la motivation est présentée par ces auteurs comme la résultante de trois éléments :

- les attentes efforts-performance : quelle est la probabilité d'atteindre un niveau de performance pour un effort donné ?
- les attentes performance-rétribution : quelle reconnaissance (promotions, rémunérations...) est liée à la performance réalisée ?
- la valeur du système de récompense ; la reconnaissance attendue est-elle perçue comme suffisante et gratifiante ?

---

<sup>1</sup> LOIC CADIN et autres, 2007, Op.Cit., P 283-284.

Dans cette optique, la théorie explique l'orientation des efforts de l'individu dans son travail, ainsi que l'intensité des efforts qu'il déploie et leur permanence dans le temps. Faire des efforts significatifs pour faire un bon travail, serait la traduction observable d'un comportement motivé dans le travail. Ce comportement est résulté en performance à condition que l'individu, d'une part dispose des capacités pour atteindre les objectifs de performance attendus par l'entreprise, d'autre part, perçoive adéquatement son rôle dans l'entreprise. Ainsi, une même performance peut être associée à différentes formes de rétribution.

Un même niveau de motivation peut donc être obtenu de diverses façons, et pas seulement par un salaire élevé. C'est à dire, si les performances réalisées génèrent des récompenses intrinsèques liées directement à l'emploi occupé (intérêt du travail, perspectives de carrière, statut social), et extrinsèques provenant d'éléments extérieurs au travail lui-même (salaire et primes individuelles et collectives, avantages en nature...), un sentiment de satisfaction ou d'insatisfaction apparaîtra. Ce sentiment dépendra de l'équité ressentie à l'égard des récompenses intrinsèques et extrinsèques obtenues.

Cependant, le modèle théorique s'achève par une boucle de rétroaction montrant que le sentiment de satisfaction éprouvé à l'égard des expériences de travail à un instant donné, conditionne les perceptions futures qui motivent l'individu à orienter ses efforts pour être de nouveau performant.

Mais, en réalité tous les salariés ne sont pas forcément prêts à fournir les efforts nécessaires pour développer les compétences dont l'entreprise a besoin. Pour encourager l'effort, l'entreprise peut recourir à des incitations financières. Alors, plutôt que de procéder à une rémunération des compétences, risquée pour l'entreprise puisqu'elle n'en est pas propriétaire, et qui n'accroît pas la valeur ajoutée pour elle, il est préconiser de développer des formules de primes

ou de bonus<sup>1</sup>. Car ces pratiques ont en effet une justification économique dans la mesure où le recours au marché du travail se ferait à un coût supérieur à l'effort de formation consenti sur certains salariés.

Donc les solutions tirées des approches de la motivation devront être cohérentes avec les possibilités réelles que possède l'entreprise de mesurer les performances et de préciser à la fois ses exigences en matière de rémunération, et la façon dont elle entend les rétribuer.

En conclusion, on considère, même s'il existe une grande variété de théories sur la motivation, la rémunération n'est ni la seule ni la principale source de motivation. Si MASLOW considère la rémunération comme un facteur de motivation dans sa logique de satisfaire les besoins physiologiques, à ce titre, la rémunération n'est motivante que pour les bas salaires. Tandis que quand la rémunération est liée à d'autres facteurs de motivation : elle peut être perçue comme une reconnaissance du travail fourni (estime des autres), ou une réponse à une expectation selon la théorie des attentes. Dans tous les cas, le montant de la rémunération n'est pas important en soi, mais par rapport à autre chose.

Les principaux facteurs de la motivation sont d'ordre psychologique, ils sont liés à la relation aux autres (estime des autres, reconnaissance de l'accomplissement, justice et équité), et à la relation à soi-même (estime de soi, sentiment d'accomplissement, progression individuelle et responsabilité, perception de résultat atteint grâce à l'effort fourni).

La motivation est la résultante d'une interaction entre les objectifs de l'individu, ses émotions à un moment donné et son appréciation de ses capacités d'une part et les opportunités qu'offre son environnement d'autre

---

<sup>1</sup> M.TREMBLAY, B.SIRE, « Rémunérer les compétences plutôt que l'activité? », Revue Française de gestion, N°126, 1999.

part. Cependant, la motivation au travail est liée à la satisfaction de la concordance entre ce que l'individu attend du travail et ce que le travail est susceptible de lui apporter. Cela dépend énormément du type de travail et des conditions dans les quelles il doit se faire.

En conséquence, pour stimuler la motivation, il faut offrir une possibilité de satisfaction par le travail en cause de connaissance des attentes des individus. Et en plus se référer aux processus clés de la gestion des ressources humaines à savoir : l'évaluation, le développement des compétences et la gestion des carrières.

### **SECTION 2 : L'INDIVIDUALISATION DES REMUNERATIONS : AVANTAGES ET LIMITES**

Le passage de la qualification des personnes à la valorisation des compétences représente un changement majeur dans l'évolution des pratiques de rémunérations. Lorsque l'entreprise adopte une logique de compétences, c'est souvent sa politique de rémunération qui servira de révélateur. Pour plusieurs chercheurs, la rémunération des compétences encourage l'apprentissage des savoirs transversaux, et elle est davantage compatible avec des styles de management participatifs et innovants. Pour d'autres chercheurs elle aurait une influence sur le développement, l'acquisition de compétences, la polyvalence, développant ainsi la flexibilité de l'entreprise.

Alors, afin d'obtenir les meilleurs résultats possibles de la part des salariés, les entreprises s'orientent de plus en plus vers l'individualisation des salaires, et cherchent à identifier au mieux la réussite, ou l'échec de chacun. Pour ce faire, des entretiens individuels des évaluations plus fréquentes, des critères plus nombreux sont définis pour associer au mieux rémunération et performance individuelle du salarié.

Auparavant, l'individualisation des salaires est pratiquée par les entreprises, au moins pour leurs cadres sous la forme d'augmentation individuelle, mais la nouveauté aujourd'hui réside dans la généralisation de

cette pratique à d'autres populations de salariés. Ainsi, cette augmentation accordée à un salarié est décidée par sa hiérarchie après un entretien d'évaluation, d'une façon objective et cohérente, pour faire en sorte que les salariés récompensés de l'augmentation soient ceux dont les performances, les comportements, et les compétences vont dans le sens des objectifs de l'entreprise.

A cette fin, l'individualisation des rémunérations est instituée pour permettre de récompenser l'effort individuel, et pour sensibiliser la hiérarchie à la gestion de son personnel. Elle a un effet prévisible qui encourage l'effort individuel, ainsi que les comportements individualistes. Elle est donc à rejeter là où l'accomplissement du travail résulte essentiellement d'un effort de groupe ou demande une forte collaboration entre les salariés<sup>1</sup>.

Alors, l'individualisation est une politique salariale d'entreprise souhaitant motiver les salariés en rémunérant leurs performances individuelles<sup>2</sup>.

Donc, il est nécessaire avant de développer une politique d'individualisation des rémunérations de s'assurer du type de performance que l'on souhaite rémunérer, ainsi que clarifier les notions relatives à la performance. Aussi, pour être motivant, comment réussir une telle démarche dans l'entreprise ?

### ***2.1. Les Avantages De L'individualisation***

Comme tout outil de gestion des ressources humaines, la rémunération s'efforce de concilier deux objectifs à priori contradictoires : la différenciation des salariés (selon les métiers, les responsabilités, l'implication et la performance individuelle) et leur intégration et cohésion dans l'entreprise. S'il est nécessaire de préserver la cohésion, il n'en reste pas moins que chacun doit être payé non seulement pour ce qu'il fait, mais aussi pour la manière dont il le fait. C'est-à-dire ne saurait satisfaire des aspirations individuelles par des

---

<sup>1</sup> Pierre ROMELAER, Op.Cit., P224.

<sup>2</sup> Bernard MARTORY, Daniel CROZET, « Gestion des ressources humaines : pilotage social et performances », Dunod, 2001, P114.

solutions exclusivement collectives. Une politique collective présente le risque majeur de mener à une irresponsabilité collective. Car l'individu au travail ne donne le meilleur de lui-même que lorsqu'il est reconnu et apprécié à sa juste valeur. En revanche, le sentiment d'injustice engendre des frustrations qui peuvent s'avérer dangereusement démotivantes.

### ***2.2. Les Conditions De Réussir L'individualisation***

L'individualisation des rémunérations exige une gestion rigoureuse, un contrôle et un suivi permanents, et une communication active. Elle implique, la mise en place d'un système d'appréciation de la performance dans un niveau avancé de gestion des ressources humaines. Elle représente un bon indicateur de la qualité du management d'une entreprise.

A cette fin, elle ne produit de résultat que si certaines conditions sont réunies. Les salariés doivent être convaincus de son caractère équitable, la hiérarchie doit assumer ses responsabilités et ne pas dériver vers une individualisation trop égalitaire, ou trop inégalitaire, et aussi les salariés doivent avoir une connaissance suffisante des règles du jeu de l'individualisation de façon à pouvoir en tirer les conséquences pour ce qui les concerne<sup>1</sup>.

La détermination du salaire de performance suppose au préalable de faire connaître au salarié ce que l'on attend de lui et déterminer avec lui, ses objectifs périodiques, lesquels seront comparés aux résultats obtenus. Pour réussir et être socialement acceptable, l'individualisation implique que les objectifs et le processus d'appréciation des résultats soient clairement expliqués au salarié. Ceci, suppose que l'appréciation se fasse dans un esprit de vérité. Il ne s'agit pas de faire plaisir au collaborateur, ou de ne pas lui faire de peine ou de ne pas le décourager. A partir d'une analyse plus objective du travail du salarié, il s'agit d'en dégager les aspects positifs et négatifs. Ainsi, le collaborateur acceptera plus facilement de reconnaître les aspects négatifs, quand il comprendra que l'objectif ultime de l'appréciation n'est pas de le

---

<sup>1</sup> Jacques DUBOIS, « Les salaires », Editions d'Organisation, 1986, P 102.

récompenser ou de le punir mais de l'aider à mieux remplir sa fonction et à préparer son avenir professionnel.

La qualité du processus d'évaluation exerce une plus grande influence sur la motivation du personnel que les récompenses financières. Le principal problème des évaluations tient à la difficulté de concevoir des critères de performance permettant d'établir une distinction entre les performances des collaborateurs. Alors, la réussite d'un tel système d'évaluation des performances, suppose la conception satisfaisante de l'évaluation, la façon dont les récompenses sont liées à l'évaluation des performances et sont perçues comme telles, la formation adéquate des cadres et le mode de conduite de l'évaluation.

Dans ce sens, l'individualisation requiert aussi une forte implication de l'encadrement et une communication active vers l'ensemble des salariés, visant à leur faire comprendre le système et à les sensibiliser aux vertus incitatives de l'individualisation. Donc, individualiser la rémunération c'est valoriser la contribution personnelle de chaque collaborateur.

### ***2.3. L'individualisation Classique***

Elle s'intéresse à la seule variable d'action relative à l'augmentation individuelle. Elle se distingue par le choix entre trois formes, dont les pratiques d'entreprises se rapprochent généralement et se caractérisent par le choix entre les variables principales, à savoir : le poste (ou la fonction), les compétences et le potentiel.

Etant donné que le salaire évolue d'abord avec le poste tenu, il est ensuite attaché à la personne et à l'évolution de ses compétences, et dépend en dernier lieu du pari fait par l'entreprise sur l'avenir professionnel du collaborateur. Donc il est nécessaire de marier entre ces variables afin d'obtenir des formes concernant, soit : le poste et performance, le grade et l'ancienneté ou bien le potentiel et l'âge.

#### **a) La forme poste /performance**

Selon cette forme, le poste est considéré comme la principale variable, la performance étant la seconde. L'entreprise doit donc effectuer un repérage

des différents postes de son organisation et procéder à leur évaluation. Elle doit aussi mettre en place une appréciation de la performance.

Dans son principe, cette forme s'applique à l'ensemble des salariés. Elle est spécialement motivante, puisqu'elle rémunère le présent, c'est-à-dire l'efficacité déployée dans la tenue d'un poste donné. Seules les compétences réellement utilisées dans l'exercice de ce poste sont prises en compte, quelles que soient les autres compétences possédées par ailleurs par le salarié.

Donc, cette forme favorise l'efficacité personnelle(les performances) et la mobilité ascendante. Tout accroissement important de rémunération implique la promotion vers un nouveau poste, classé plus haut dans la hiérarchie des postes de l'entreprise. Elle représente une exigence de dynamisme lorsque l'entreprise se développe, mais en période de stagnation et de crise, elle devient insupportable et cause des départs pour certains, risquant pour l'entreprise de perdre des éléments de valeur.

### **b) La forme grade/ancienneté**

Cette forme est appliquée par des organisations qui n'ont pas la réputation d'un grand dynamisme comme les entreprises du secteur public et la fonction publique. Elle est dominante dans les entreprises privées japonaises, réputées être des modèles de bonne gestion.

A cette fin, il nous ressemble que cette forme est rigide dans le secteur public, alors pourquoi elle s'avère performante dans les entreprises privées japonaises ! En général, les organisations publiques rémunèrent le grade, caractéristique attachée à la personne (et non au poste) et que l'on suppose corrélée avec la capacité prouvée. En ajoutant à cette variable principale, l'ancienneté dans l'entreprise comme étant variable secondaire.

Le choix de la capacité prouvée suppose le jugement des capacités des salariés par l'entreprise. Les moyens utilisés pour ce jugement sont divers : possession d'un diplôme, réussite à un concours interne, historique des résultats dans les postes successifs, exercice de fonction externes, etc. Le diplôme et le concours interne sont les moyens les plus valorisés en pratique. Le concours réussi donne accès à un corps. L'argent recruté débute en bas de l'échelle indiciaire du grade



d'accueil de son corps, sans tenir compte de son expérience antérieure. La promotion ultérieure se fait ensuite à l'ancienneté, avec des variantes au « mérite » (liste d'aptitude pour changer d'échelon)<sup>1</sup>.

Alors, appliquer cette forme telle quelle dans ces organisations la rend rigide et faible de dynamisme. Du fait que les jeux paraissent fait d'avance, les acteurs intermédiaires et les locaux y disposent de peu de pouvoir, et le salarié pour assurer une carrière minimum, il suffit de vieillir sur place ou de préparer un concours interne s'il a un peu d'ambition.

Par ailleurs, se reposer sur le concours comme étant un indicateur de la capacité des personnes n'est pas fiable surtout s'il repose sur des connaissances générales. Il permet de juger leurs connaissances théoriques, mais il ne préjuge en rien leurs aptitudes et leurs comportements au travail. Ces deux variables sont déterminantes dans l'efficacité humaine, que le savoir et le savoir faire.

Cependant, la réussite de cette forme dans les entreprises privées japonaises réside dans le choix d'un indicateur plus fiable, c'est la manière de tenir le poste appréciée par la hiérarchie. Dès qu'un poste est bien maîtrisé par le salarié il a à faire ses preuves sur un autre poste. La formation permanente vient en appui pour permettre au salarié de se mettre au niveau d'exigence de sa nouvelle fonction. Par cette pratique de mobilité qualifiante, on dispose ainsi d'une série d'informations validées sur le terrain par un collègue d'appréciateurs. Au final, tout se passe comme si l'ancienneté paraissait être la variable principale de cette forme, mais c'est la capacité que l'on rémunère en fait, capacité prouvée par l'expérience professionnelle acquise dans des postes successifs. Donc, payer la richesse du passé du collaborateur permet de conserver au bénéfice de l'entreprise l'expérience accumulée et disposer en permanence d'une réserve de puissance.

Dans ce contexte, cette forme présente de sérieux avantages, pour l'entreprise : elle développe des compétences et de l'employabilité, facilite la mobilité interne et externe, rend possible une plus grande flexibilité de l'organisation, et entretient la motivation et l'implication.

---

<sup>1</sup> DIMITRI WEISS, Op. Cit, P 356-357.

### **c) La forme potentiel/âge**

Cette forme est utilisée dans les entreprises du secteur concurrentiel. Elle ne s'applique généralement qu'aux seuls cadres, et principalement aux cadres diplômés, contrairement à la forme poste/performance. Sa principale variable est le potentiel ultime qui est rapproché du potentiel escompté. Tandis que sa variable secondaire est l'âge de l'intéressé. C'est-à-dire qu'à âge égal, l'entreprise paie ses cadres en fonction de l'avenir qu'elle leur prête, en quelque sorte, elle paie d'avance.

Cette forme exige de mettre en place une appréciation fiable des potentiels ultimes pour permettre de donner l'évolution de la rémunération en fonction de l'âge. Donc, elle favorise une gestion à long terme des carrières en se préparant aux exigences de l'avenir. Quand elle est bien appliquée, elle entraîne une qualité de dialogue entre la direction des ressources humaines et les responsables hiérarchiques, qui vont jouer un rôle important dans la détection puis le développement des potentiels.

En revanche, cette forme présente des inconvénients comme : la gestion segmentée des rémunérations adaptée aux cadres, et beaucoup moins aux autres populations de salariés, ces dernières sont traitées souvent selon une logique élémentaire de salaire de poste. La transparence est limitée, dont le but où il est peu concevable de communiquer à un collaborateur son appréciation de potentiel ultime. Cette opacité délibérée permet toutes les évaluations. Aussi, la variable du potentiel ultime est de loin la plus incertaine. Alors, on la choisit pour commander l'enjeu le plus immédiat, à savoir le diplôme d'origine.

### **2.4. La Nouvelle Individualisation**

Cette individualisation, c'est la rémunération dynamique, elle se distingue par rapport à l'individualisation classique par l'adjonction à l'augmentation individuelle le bonus. Ce dernier représente une somme d'argent variable d'une année sur l'autre qui n'est pas garanti dans son renouvellement.

Alors, la rémunération dynamique peut dans ce sens :

## CHAPITRE IV : LES PRATIQUES DE LA MISE EN PLACE DE LA REMUNERATION

- ✓ autoriser une incitation forte sans démobiliser pour autant les perdants ou les bénéficiaires, puisque les compteurs sont remis à zéro chaque année;
- ✓ éviter de créer irréversibilité ou injustice intolérable, car la plage de divergence peut être parfaitement circonscrite et maîtrisée;
- ✓ fonctionner aussi bien en période d'inflation réduite, nulle, voir forte;
- ✓ contribuer à la connaissance des capacités des individus comme des équipes;
- ✓ permettre de garder transparent le lien existant entre les résultats obtenus et la sanction pécuniaire, et donc elle est perceptible pour le personnel;
- ✓ s'adapter à la performance collective lorsque l'importance accordée à la performance individuelle risque de détériorer le climat du travail et ainsi la baisse de la première;
- ✓ présenter suffisamment de souplesse dans la définition des critères d'appréciation pour être adaptés aux différentes filières de l'entreprise, ainsi qu'aux différents niveaux hiérarchiques au sein de chaque filière;
- ✓ se substituer avantageusement à d'anciennes pratiques de rémunération variable existant dans l'entreprise, tels que le salaire ou rendement ou les primes de production.

A cette fin, la rémunération dynamique présente d'indéniables avantages pour l'entreprise et donc elle est marquée par son caractère adaptable et motivant. Elle se présente sous la forme d'un salaire séparé en salaire de qualification et salaire de performance.

Le premier consiste à déterminer un salaire de niveau relatif au niveau, du poste occupé ou l'emploi tenu ou aux changements de niveau de poste, et suivant les règles à caractère collectif. Donc, il est revalorisé périodiquement, il permet la reconnaissance individuelle des accroissements de qualification et également, il assure la cohérence de la politique de rémunération au sein de l'entreprise et par rapport à l'environnement.

De plus, le salaire de qualification dépend en grande partie de divers paramètres dont la détermination du bon dosage est importante à savoir :

l'expérience dans le poste, l'ensemble des compétences prouvées du collaborateur, capacité d'acquisition de compétences futures.

Par ailleurs, le salaire de performance consiste à sanctionner les résultats obtenus au cours de l'année. Il est lié directement à la mesure de la performance dans l'emploi pour la période considérée. C'est un moyen de motivation à court terme, où l'entreprise est obligée de rémunérer les efforts supplémentaires ou les réussites particulières de certains (les meilleurs) salariés pour leurs résultats tangibles. Et ainsi, en incitant les moins bons à tenter eux aussi de s'améliorer. L'appréciation de cette performance peut être individuelle, collective (totalement ou partiellement) pour les postes où le travail en équipe est déterminant, objective (par la qualité, la productivité...) et subjective (appréciation par la hiérarchie).

Donc, remise en cause chaque année, le bonus ne présente aucun effet de cumul. Il peut varier entre zéro et un plafond défini par un certain pourcentage du salaire de qualification. Cette part variable augmente quand le niveau de poste est élevé. Néanmoins, on trouve des applications pour tous les niveaux hiérarchiques ou professionnels. Son fonctionnement exige un seuil minimum et dépend de la culture de l'entreprise (plus faible dans les entreprises bureautiques, plus élevé dans les entreprises à forte culture commerciale).

Dans cette optique, le salaire de performance est considéré comme le moyen de reconnaître le travail et l'effort personnel et non comme un instrument de freinage des rémunérations. Il a pour objet de motiver l'ensemble des salariés sur des objectifs ambitieux mais réalisables par le plus grand nombre. La réussite de sa mise en œuvre exige la qualité, la cohérence de son architecture et la transparence, par la mise en place d'un système d'évaluation des performances (en fixant les objectifs et en mesurant les résultats).

En fin, malgré que l'individualisation des rémunérations, soit dans sa forme classique ou nouvelle, représente des intérêts tels que ( instaurer des parts de salaires réversibles d'une année à l'autre en fonction des résultats d'un point de vue organisationnel, assurer la motivation accrue du personnel d'un

point de vue individuel, renforcer le sentiment d'équité, et inciter au changement), on lui reproche des limites tels que ( création d'une compétition et manque de coopération entre les salariés, dégradation des rapports entre le salarié et le cadre de proximité, insatisfaction des attentes car les salariés ont souvent une autre vision de leur mérite par rapport à leurs collègues avec effet négatif sur l'estime de soi, absentéisme et retards qui expriment une insatisfaction à l'égard de l'organisation, remise en cause des évaluations et manque de crédibilité des systèmes de rémunération au mérite).

Donc, l'individualisation des rémunérations peut être une réponse à la rémunération des compétences. Le passage d'une politique salariale fondée sur la qualification à une autre fondée sur la compétence revient à changer les règles fixation et d'évolution des rémunérations individuelles. Celles-ci doivent faire l'objet de procédures rigoureuses d'appréciation. Les règles de fixation des rémunérations individuelles doivent satisfaire au sentiment d'équité que les salariés attendent d'elles. Cette équité revient au premier rang des préoccupations des entreprises.

L'individualisation des rémunérations ainsi sera efficace si : les contributions de chacun peuvent être clairement identifiées et isolées, les emplois concernés exigent de l'autonomie, la coopération n'est pas fondamentale à la performance et l'esprit de compétition est encouragé.

### **SECTION3 : L'INVENTAIRE DES POSSIBILITES DE**

#### **REMUNERATION IMPOSEES A L'ENTREPRISE**

Avant d'adopter une politique de rémunération, l'entreprise doit veiller sur ses particularités ainsi que les objectifs recherchés. Il s'agit bien de mettre en place la combinaison qui se montrera la mieux adaptée à la stratégie financière, technique et commerciale de l'entreprise, à sa culture interne et à son mode de management ainsi qu'aux besoins et attentes de ses salariés.

Au travers de sa politique de rémunération, l'entreprise doit tenter de trouver un équilibre entre considérations économiques et ambitions sociales,

dans le sens de ne pas contrarier ses orientations stratégiques et de savoir doser l'utilisation de ces outils en fonction de ses propres objectifs. Lors de cette étape, il est nécessaire d'inventorier toutes les possibilités de rémunération qui permettront à l'entreprise d'atteindre les résultats souhaités en fonction de sa culture. Les types de rémunération qui soutiendront le mieux le développement de l'entreprise seront choisis.

Donc, la variété des solutions disponibles permet d'envisager une utilisation adaptée aux différents critères considérés comme essentiels: les avantages sociaux ou fiscaux, la souplesse et la réversibilité, le caractère incitatif et mobilisateur pour les salariés. L'entreprise pour servir ses objectifs stratégiques, peut jouer sur plusieurs leviers correspondant à des arbitrages à effectuer.

### ***3.1. L'arbitrage Entre La Rémunération Fixe Et La Rémunération Variable***

La rémunération fixe correspond au salaire de qualification en se décomposant en salaire de base et complément individuel. Elle représente la garantie de la rémunération et donc à pour avantage d'être sécurisant pour le salarié et être propice à son épanouissement. L'individu à travers cette rémunération peut voir sa rémunération augmenter même s'il ne change pas d'emploi. Pour cela, les entreprises élaborent généralement des fourchettes de rémunération pour chaque emploi qui indiquent une valeur minimale et une valeur maximale jugées raisonnables. Le fixe donc, peut être augmenté de façon collective (augmentations générales) ou individuelle (augmentations individuelles) ou de manière mixte (augmentations générales et augmentations individuelles).

Par ailleurs, la rémunération variable correspond au salaire de performance ou au mérite, en se décomposant en modulations personnelles, en augmentations individuelles, en primes collectives et en compléments personnalisés.

Elle permet de prendre en compte la performance spécifique de l'individu ou du groupe auquel il appartient. Donc, elle récompense les plus performants plutôt que l'ancienneté ou la formation en raison d'équité, elle

attire et garde les meilleurs en raison de compétitivité et espère transmettre la performance en raison de motivation. A cet effet, elle est aléatoire et à risque car elle est remise en cause chaque année.

Selon cet arbitrage, il est nécessaire pour l'entreprise de prendre en considération la tendance actuelle en matière de rémunération privilégiant davantage la partie aléatoire et variable.

### ***3.2. L'arbitrage Entre La Rémunération Collective Et La Rémunération***

#### ***Individuelle***

Il a pour objet de dresser la structure de rémunération de façon à composer ce que reçoit l'individu et comment ceci va évoluer. Alors, le fixe est systématiquement individuel même si il obéit à des règles collectives de minima des grilles de classification. La variable peut être collective ou individuelle de manière que ses multiples formes (récurrent, non récurrent, différé ou immédiat) offrent la possibilité d'optimisation des coûts et de reconnaissance des personnes.

Par ailleurs, parce que la tendance accorde une part croissante à la dimension individuelle, il est recommandé de trouver un juste équilibre entre rémunération collective et individuelle. La rémunération collective permet l'adhésion des salariés au projet de l'entreprise et renforce la cohésion d'un groupe ou d'une catégorie et la performance du collectif de travail. Or, la rémunération individuelle récompense la performance de certains individus, mais entrave aussi la performance collective en introduisant une compétitivité dans le groupe.

### ***3.3. L'arbitrage Entre la Rémunération Immédiate et la Rémunération***

#### ***Différée***

L'introduction de la dimension individualisation dans la rémunération a généré un développement de la variabilité de la rémunération et créant, ainsi un sentiment d'insécurité de revenu chez le salarié. Et dans le but de rendre cette individualisation plus acceptable, les nouveaux systèmes de rémunération jouent sur le temps, en favorisant progressivement la part à moyen et long terme. Donc, certain nombre d'éléments de la rémunération sont mis à

disposition du salarié de façon différée, tel que l'épargne salariale en tant que patrimoine social.

De ce fait les rémunérations différées sont liées au statut des personnes et regroupent les plans de retraites par capitalisation et les cotisations facultatives à des systèmes de prévoyance.

L'employeur peut décider de constituer des compléments de retraites à tout ou partie de ses salariés en optant pour des systèmes soit de prestation définie soit de cotisation définie. La cotisation définie est moins risquée pour l'entreprise du fait qu'elle ne s'engage pas à verser pendant toute la durée de la retraite des prestations prédéterminées.

L'adhésion à un système de prévoyance permet au salarié d'obtenir un complément aux prestations versées par la sécurité sociale. Elles sont facultatives et constituent un complément de rémunération.

Ces rémunérations différées présentent l'intérêt pour l'employeur d'être exonérées, dans certaines limites, de charges fiscales et sociales. Elles peuvent être mises en place de façon unilatérale par l'employeur dans le cadre d'accords collectifs ou par décision du comité d'entreprise. L'entreprise peut décider d'adhérer à un régime dit de groupe ouvert qui laisse au salarié le choix d'adhérer ou non (ce caractère optionnel à une incidence sur le régime fiscal de la cotisation)<sup>1</sup>.

Aussi l'entreprise peut mettre en place des systèmes dits cafétérias qui donnent au salarié la possibilité de faire des arbitrages entre différents éléments de couverture en fonction de ses préférences.

Cet arbitrage permet de répondre à : quelle répartition choisir entre un versement différé et un versement immédiat ?, ainsi quelle importance accorder à la rétribution monétaire par rapport à la rétribution non monétaire ?

---

<sup>1</sup> Hadj NEKKA, « Encadrement juridique des salaires : un regard gestionnaire », <http://www.auditsocial.net>.



## **SECTION 4 : LE CHOIX D'UN SYSTEME DE REMUNERATION**

Ajuster les systèmes de rémunération à la variété des situations, des organisations, des stratégies, des populations et des cultures, dans le sens à leur optimisation, est plus complexe que nous le croyons. Mais en se référant aux concepts de rémunération globale se seront comme des instruments indispensables imposés à l'entreprise pour construire et mettre en œuvre son système de rémunération.

Alors, sur la base de la rémunération globale, élaborer un mix système de rémunération conduit à choisir entre les formes de rémunération (fixe, variable, versement différé ou immédiat, rétribution monétaire ou non monétaire), les mieux adaptées à la stratégie de l'entreprise, à ses objectifs, à ses possibilités financières ainsi qu'aux attentes de ses salariés.

Donc, la rémunération globale permet d'articuler le besoin de flexibilité du système de rémunération d'une part, et le développement de l'implication des salariés d'autre part. Dans ce sens, la rémunération globale doit être simple, claire, flexible, compétitive, motivante, et gagne de la paix sociale.

### ***4.1. Les Conditions D'optimisation De La Rémunération***

Afin d'optimiser la rémunération, il est nécessaire de respecter certains aspects et impératifs :

- nécessité de rendre variable une part significative du salaire pour éviter les effets cumulatifs tout à fait intolérables en période de stabilité des prix et de croissance faible ;
- jouer à la fois sur le volet individuel (la motivation, les objectifs individuels) et le volet collectif (le groupe, l'entreprise), les deux volets se complétant et se corrigeant l'un l'autre ;
- s'insérer dans les formules des périphériques légaux lorsque c'est possible, afin de bénéficier des avantages y afférents, contrairement aux périphériques sélectifs soumis aux prélèvements sociaux ;

- nécessité d'étaler et de planifier dans le temps pour des raisons économiques et sociales, la mise en place d'un nouveau système de rémunération.

En plus de ces impératifs, la rémunération doit satisfaire les exigences de :

- la flexibilité pour établir un lien formel et fort entre la rémunération globale et les résultats économiques de l'entreprise ou de l'unité ;
- l'implication, en voyant la motivation des salariés sollicitée en faveur d'une meilleure efficacité individuelle et collective,
- la paix sociale en favorisant un bon climat de travail, puisque un mauvais climat est toujours une cause de risque et de perte d'efficacité.

A cette fin, le bonus et l'intéressement apparaissent comme des outils particulièrement bien adaptés au contexte économique de faible croissance et faible inflation. Ce n'est pas le cas avec les augmentations individuelles et les périphériques sélectifs qui semblent nettement plus rigides, ou avec la participation financière et les augmentations générales qui semblent moins motivants. Par contre, les périphériques statutaires peuvent contribuer efficacement à la sauvegarde du climat social.

Le tableau (VI.01) ci-après récapitule l'impact de ces outils sur les différents objectifs de l'exploitation :

**Tableau (IV.01) : L'impact des Outils de Rémunération sur Les Différents Objectifs de l'Exploitation**

<b>OBJECTIFS OUTILS</b>	<b>Maintenir l'équité</b>	<b>Assurer un revenu stable</b>	<b>Motiver les meilleurs</b>	<b>Motiver le groupe</b>	<b>Fidéliser les collabo- rateurs</b>	<b>Associer à la croissance</b>
<b>Augmentation générale</b>	**	***	0	*	0	0
<b>Augmentation individuelle</b>	0	0	***	**	0	*
<b>Intéressement</b>	**	0	*	**	***	***
<b>Retraite supplémentaire</b>	**	***	0	0	**	0
<b>Prévoyance</b>	***	***	0	0	*	0
<b>Avantages-en nature</b>	**	*	**	*	**	*
<b>Bonus variable</b>	0	0	***	*	*	**
<b>Participation aux parts sociales</b>	**	0	**	***	**	***

**Légende :**

0 : correspond à une absence totale d'impact.

\* : selon le nombre, elles indiquent l'influence de l'outil sur l'objectif.

**Source :** ANFOVI, « Optimiser la rémunération », 03/01/2011,  
www.anfovi.com/gestion de personnel/optimiser.

**4.2. Quelle Combinaison Idéale Mettre En Place ?**

En effet, il n'existe pas une combinaison idéale en matière de rémunération à mettre en place. Mais, dans un contexte social et historique donné, et une situation donnée, une combinaison sera plus efficace que les autres. C'est aux responsables d'entreprise de jouer en la matière sur plusieurs plans. Un responsable peut avoir, par exemple, pour politique de payer le minimum possible, en revanche un autre responsable d'entreprise peut estimer

que le premier se trompe car une telle politique ne permet pas de recruter et de garder des salariés de talent.

Dans cette perspective, en ce qui concerne la répartition entre partie fixe et partie variable, les travaux théoriques de l'économiste Martin WEITZMAN<sup>1</sup>, montrent qu'une économie fondée sur le partage du profit au sein des entreprises est plus stable et plus compétitive qu'une économie fondée sur des salaires fixes régis par le marché du travail et les négociations professionnelles.

Mais ce dernier va encore plus loin dans le sens où il souligne que la généralisation du partage des profits rendrait la politique monétaire plus efficace et plus crédible en la libérant de la crainte de provoquer du chômage. Il soutient qu'elle permettrait de résorber une partie du sous-emploi permanent. Il affirme qu'elle conduirait à une baisse du taux de chômage.

Par ailleurs, flexibiliser une part de la rémunération dans le but, que son fonctionnement suppose que les salariés restent attachés à leur entreprise, même lorsque celle-ci connaît des difficultés la conduisant à réduire les rémunérations. Si la réduction est trop forte, on ne peut exclure que certains salariés (les plus performants et les plus compétents) ne cherchent à la quitter, et ce d'autant plus qu'ils bénéficieraient par ailleurs d'un environnement favorable.

Cette part, elle doit comprendre tous les éléments variables, aussi bien individuels que collectifs de la rémunération, elle doit être modulée suivant le niveau absolu de la rémunération : plus forte en pourcentage pour les cadres supérieures, plus faible pour le personnel d'exécution.

Dans la pratique, les politiques de rémunération sont en générale beaucoup plus simples dans leur formulation et plus informelles dans leur élaboration. Elles sont simples quand l'entreprise attribue des augmentations générales ou des augmentations individuelles à ses employés. Et elles sont encore simples, quand il s'agit de suivre les recommandations patronales pour

---

<sup>1</sup> DIMITRI WEISS, Op.Cit.,P 383.

donner un coup de pouce aux rémunérations d'une catégorie de salariés quand apparaissent des problèmes de type tension sociale, ou difficulté à recruter.

Donc ces politiques ont l'avantage de la simplicité, mais lorsqu'elles sont poursuivies plus par habitude que par réflexion, elles peuvent avoir pour conséquence de découpler la gestion des ressources humaines de la gestion de l'entreprise, et d'en faire un système à caractère administratif et social non nécessairement performant.

Aussi, les pratiques de rémunération se différencient en fonction des catégories de salariés, plus le niveau d'emploi est élevé, plus la part indirecte et réversible est élevée (le cas des cadres supérieurs et dirigeants), et plus certains périphériques sont utilisés de façon discrétionnaire, tels que les stock-options ou les régimes d'actionnariat, souvent réservés à ces derniers.

Actuellement, il semble que les pratiques évoluent dans le sens d'une plus grande sophistication : élargir la rémunération à la performance aux non-cadres afin de les inciter à se mobiliser pour l'entreprise, substituer une rémunération liée à la performance collective à une rémunération liée au mérite individuel, et rechercher de synergies avec le plan d'épargne et l'actionnariat.

Donc, la difficulté pour l'entreprise est de savoir doser l'utilisation de ces outils en fonction de ses propres objectifs : veut-elle fidéliser ceux possédant des compétences spécifiques ou, à l'inverse, dispose-t-elle sur le marché d'une force de travail multiple et de qualification suffisante ?, son activité suppose-t-elle un relationnel client important, ou s'agit-il d'augmenter quantitativement le chiffre d'affaires ?, Quelle est sa stratégie sur le marché ?, poursuit-elle des objectifs de volume et/ou de rentabilité ?. Ces paramètres doivent être intégrés dans une réflexion globale sur la stratégie de l'entreprise à moyen et long terme, car il est parfois plus coûteux de devoir renouveler fréquemment son personnel (procédures de recrutement, temps, formation) que de proposer une rémunération attractive dès le départ.

En général, les politiques de rémunération sont initialement liées à la négociation collective du secteur et aux accords de branches signés avec les partenaires sociaux. Il y a une certaine homogénéisation entre les entreprises

sur les salaires de base. En revanche, les choix en matière de salaire de performance et de périphériques demeurent du seul ressort de l'entreprise.

### ***4.3. Le Besoin De Communiquer La Rémunération A Son Personnel***

Il est primordial que la rémunération soit élaborée en concertation avec les partenaires sociaux. Mais, quelles que soient les orientations qu'elle choisit, l'entreprise devra accorder une grande importance à la communication. Sans cette information et cette communication des différentes composantes de la rémunération, une grande partie de l'efficacité du système de rémunération mis en place sera perdue.

En général, les salariés se plaignent de ne pas avoir une juste connaissance des avantages offerts par l'employeur, des coûts représentés pour l'entreprise (en matière d'avantages sociaux tels que les systèmes de prévoyance collective qui supposent une contribution financière de l'entreprise), ou de la valeur de ces avantages sur le marché.

Alors, toute entreprise doit veiller, par une politique de communication adéquate, à ce que sa politique de rémunération soit correctement comprise. En effet, pour que le système de rémunération soit efficace, il faut qu'il ne soit pas trop compliqué et qu'il soit bien expliqué aux salariés afin qu'ils se l'approprient. Donc, afficher clairement les objectifs visés par une politique, rendre transparentes les règles du jeu et agir conformément aux engagements pris, constituent des éléments essentiels pour l'efficacité d'une politique de rémunération.

A cette fin, la formation des managers à l'explication du système de rémunération pourra faciliter l'attribution de primes ou de bonus à leurs collaborateurs lors de l'entretien annuel d'évaluation. Et aussi, sans oublier l'information et la communication individuelle des salariés.

***CONCLUSION***

Toute entreprise a une politique de rémunération, ou au moins des pratiques de rémunération. La question est de ne pas savoir si cette politique ou ces pratiques sont efficaces ou non, mais il s'agit bien de mettre en place la combinaison qui se montrera la mieux adaptée à la stratégie financière, technique et commerciale de l'entreprise, à sa culture interne et à son mode de management ainsi qu'aux besoins et attentes de ses salariés.

L'entreprise doit veiller à travers sa politique de rémunération de trouver un équilibre entre considérations économiques et ambitions sociales, dans le sens de ne pas contrarier ses orientations stratégiques et de savoir doser l'utilisation de ces outils en fonction de ses propres objectifs. Les types de rémunération qui soutiendront le mieux le développement de l'entreprise seront choisis. Ainsi, la variété des solutions disponibles permet d'envisager une utilisation adaptée aux différents critères considérés comme essentiels : les avantages sociaux ou fiscaux, la souplesse et réversibilité, le caractère incitatif et mobilisateur pour les salariés.

Alors, sur la base de la rémunération globale, l'entreprise peut articuler le besoin de flexibilité du système de rémunération d'une part et le développement de l'implication des salariés d'autre part.

Donc, la rémunération globale doit être simple, claire, flexible, compétitive, motivante et gage de la paix social. Au-delà du salaire moyen de vivre, l'entreprise doit apprendre à gérer le salaire sécurité puis le salaire reconnaissance et enfin le salaire financier correspondant aux différents niveaux d'attente de ses collaborateurs en fonction de leur responsabilité et leur contribution.

### **CONCLUSION DE LA PARTIE THEORIQUE**

En acquérant le statut managérial la gestion des ressources humaines cesse d'être un simple exécutant appliquant dans son domaine des décisions. Elle ne peut plus se limiter à rechercher l'adéquation aux exigences du court terme, mais doit viser les cohérences nécessaires à moyen et long terme, afin d'assurer la réussite des projets de l'entreprise et de se prémunir contre les risques d'une inadéquation des compétences par rapport aux nouvelles exigences du travail. La gestion des ressources humaines est devenue plus délicate, puisqu'on lui demande de concilier la nécessité de mobiliser le personnel sur les objectifs de l'entreprise, et aussi d'adapter les effectifs au niveau d'activité, en tenant compte des contraintes juridiques, des évolutions techniques de la productivité et de la concurrence. Elle s'efforce de concilier les intérêts de l'entreprise et ceux du personnel (rarement convergents), afin de conserver ou d'obtenir la paix sociale.

De ce fait, la rémunération constitue la contrepartie directe du travail effectué par le salarié au profit de son employeur. Elle est un système cohérent et évolutif, engageant l'entreprise à verser des salaires constituant son coût à ses collaborateurs en constituant leur revenu, tout en valorisant les fonctions et les performances par des éléments financiers et non financiers. Cette forme de rémunération représente le nouveau mode de rémunération selon compétences qui émerge et qui a remis en question ses modes traditionnels qu'à connus au fil de l'histoire.

Son objectif ultime est de créer un sentiment de reconnaissance et d'équité reflétant le système de valeur de l'entreprise, tout en être attractive par rapport au marché du travail pour attirer les ressources humaines compétentes, conserver les performantes et motiver les autres, et ainsi tout en respectant la législation et la rationalisation des coûts de l'entreprise.

En règle générale, elle est librement déterminée par les deux parties, même s'il existe certaines références à prendre en considération, tels que l'existence d'un salaire social minimum ou des barèmes de rémunération prévus dans certaines conventions collectives de travail.



La classification du personnel est un instrument de première importance, pour l'entreprise et les salariés. La classification représente d'abord pour les salariés la longue histoire des négociations syndicales dont le premier objectif est de figer une relation salariale où le principe « à travail égal, salaire égal » est respecté. C'est aussi la reconnaissance d'un statut social et professionnel reconnu à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise. C'est un outil de comparaison des salaires et des qualifications interprofessionnelles. La classification est un moyen de répondre et de faire face aux revendications ou à l'apparition d'écart entre les salaires de l'entreprise et le marché.

La classification est un mode de régulation du marché local du travail, dans l'environnement proche de l'entreprise, dans la branche professionnelle. L'entreprise peut s'appuyer sur les limites de la législation et des textes en vigueur concernant l'application des grilles de classification pour poser les limites de ses négociations avec les partenaires syndicaux.

La classification, avec sa référence au poste de travail, permet une gestion du personnel basée sur le coût du travail. Elle conditionne, pour une bonne part, le montant de la rémunération et la justification des écarts de salaires. Avec la classification, les Directions des ressources humaines disposent d'un moyen rapide de connaître et de contrôler l'utilisation qui est faite du personnel.

Les classifications apportent une plus grande visibilité aux salariés qui peuvent mieux comprendre les évolutions professionnelles possibles et envisager des trajectoires de carrières. Elles permettent de définir des plans de formation professionnelle et de développement personnel. Elles permettent d'améliorer les dispositifs de mobilité professionnelle.

L'évaluation des emplois se fait habituellement dans le cadre de comités d'évaluation au cours desquels les titulaires des emplois ou les détenteurs de compétences s'expriment sur leur travail, en collaboration avec des membres de la direction, des ressources humaines, et si nécessaire à l'aide d'un consultant. Cette étape conduit à la rédaction de description de postes et de référentiel de compétences.

Les comités d'évaluation décident ensuite une hiérarchie entre les emplois ou entre les niveaux de maîtrise de compétences. C'est la classification des emplois et des compétences.

Certaines méthodes de classification sont fortement inspirées par les conventions collectives, d'autres émanent de méthodes développées par les cabinets de conseil.

Par ailleurs, les choix de rémunération ont un impact sur la motivation et la fidélisation des salariés. L'entreprise doit savoir répondre à : comment bâtir un système attractif et motivant et sans risque de coûts salariaux trop élevés ? En se référant à la pyramide de rémunération, plusieurs outils sont mis à sa disposition.

Le salaire fixe autant qu'une partie de rétribution, que peut recevoir un salarié, joue un rôle majeur dans l'attraction des salariés, mais il ne suffit pas à lui seul pour attirer et retenir. Il existe d'autres parties de rémunération qui sont complémentaires au salaire fixe et méritent autant d'attention.

Les primes, les bonus, les commissions ou toute autre composante de rémunération variable liée aux performances individuelles permettent de récompenser les salariés en fonction de leurs performances. Elle est parfois liée au chiffre d'affaires et dans ce cas, les compléments de rémunération sont directement reliés aux revenus de l'entreprise. L'intérêt de cette rémunération variable individuelle réside dans la réduction des risques d'explosion de la masse salariale et de motiver les salariés en reconnaissant les performances de chacun.

L'épargne salariale et la rémunération variable collective visent à relier la rémunération des salariés aux résultats de l'entreprise. De ce fait, l'entreprise espère associer ses salariés à ses enjeux stratégiques et des résultats financiers. Les avantages sociaux incluent les plans de retraite, les mutuelles de santé, mais aussi des avantages qui confèrent un statut privilégié à ceux qui en disposent : voiture, ordinateur, téléphone, formation,.... En offrant des avantages sociaux à long terme, l'entreprise donne aux individus le sentiment qu'ils sont traités de manière privilégiée. C'est pourquoi les salariés qui

## CHAPITRE IV : LES PRATIQUES DE LA MISE EN PLACE DE LA REMUNERATION

bénéficient de tels avantages devraient être davantage attachés à leur organisation.

Aujourd'hui, puisque la tendance est à la diversification des composantes de la rémunération, l'objectif pour la gestion des ressources humaines est de mettre en place le système qui va permettre de répondre à la stratégie financière, commerciale et technique de l'entreprise. Il faut rendre variable une part de la rémunération, jouer au niveau individuel et collectif, utiliser les périphériques légaux et planifier la mise en place d'un système de rémunération.

**LA PARTIE EMPIRIQUE**

**LES PRATIQUES DE LA REMUNERATION**

**DES ENTREPRISES ALGERIENNES :**

**ECARTS ENTRE PRATIQUES ET DISCOURS**

**LA PARTIE EMPIRIQUE**  
**LES PRATIQUES DE LA REMUNERATION DES ENTREPRISES**  
**ALGERIENNES : ECARTS ENTRE PRATIQUES ET DISCOURS**

**INTRODUCTION**

CHAPITRE V : L'Evolution des Systèmes de Rémunération en Algérie

CHAPITRE VI : Etude de cas au sein de l'entreprise SEROR

CHAPITRE VII : Etude de cas au sein de l'entreprise MANTAL

CHAPITRE VIII : Enquête, Anonyme, par Questionnaire sur Les Pratiques de  
La Rémunération dans Les Entreprises Algériennes  
(wilaya de Tlemcen)

**CONCLUSION**

## ***INTRODUCTION DE LA PARTIE EMPIRIQUE***

Cette partie sera consacrée à l'étude empirique, afin de tester les hypothèses et de vérifier si l'entreprise algérienne est en mesure de s'adapter avec les nouveaux outils de rémunération adoptés par les entreprises modernes. Alors dans un premier temps nous nous intéresserons à l'évolution des systèmes de rémunération en Algérie, afin de mettre en exergue les caractéristiques des phases qu'a connu l'évolution économique algérienne, et de situer leurs impacts sur la situation actuelle dans laquelle les systèmes de rémunération évoluent avec, les lenteurs et les précautions qu'inspire l'expérience nationale confrontée à la complexité des nombreux référentiels internationaux( chapitre V). Dans un second temps, nous tenterons à travers les études de cas réalisées au niveau de l'entreprise SEROR et l'entreprise MANTAL de déterminer les éléments de base des caractéristiques de leurs systèmes de rémunération et de voir si l'adoption des nouveaux outils, techniques et modalités d'élaboration de fixation des salaires, sont susceptibles d'améliorer l'efficacité de la gestion des rémunérations (chapitres VI et VII).

Enfin, nous essayerons d'explorer les logiques sur lesquelles s'élaborent les politiques de rémunération des entreprises Algériennes et l'étendue des pratiques des outils de rémunération dans ces entreprises, et ce par la réalisation d'une enquête par questionnaire au niveau de diverses entreprises de la wilaya de Tlemcen (chapitre VIII).

# **CHAPITRE V**

**L'EVOLUTION DES SYSTEMES DE  
REMUNERATION EN ALGERIE**

## **CHAPITRE V**

### **L'EVOLUTION DES SYSTEMES DE REMUNERATION EN ALGERIE**

#### **INTRODUCTION**

- **SECTION 1** : L'Héritage des Systèmes en Place et les Limites des Méthodes de Gestion
- **SECTION 2** : La Réorganisation des Systèmes de Rémunération
- **SECTION 3** : La Structure des Rémunérations de l'Entreprise Algérienne

#### **CONCLUSION**



### ***INTRODUCTION***

L'histoire des rémunérations en Algérie est liée à l'histoire des institutions et aux grandes étapes de l'évolution économique.

Au lendemain de l'indépendance elle s'est retrouvée riche avec de nombreux systèmes de gestion qu'elle n'avait plus les moyens d'entretenir.

Le socialisme, qui s'est affirmé, par la suite, a enrayé les volontés hésitantes de rationalisation/optimisation qui ont accompagné les systèmes importés avec les équipements au lendemain de la vague d'industrialisation des années 1970.

L'aisance financière générée par la montée des prix des hydrocarbures a permis à l'Etat providence de chercher à promouvoir l'égalitarisme par une redistribution plus équitable des revenus sous forme de salaires.

Le retour vers la vérité économique engendré par les difficultés financières rencontrées au cours des années 80 a interpellé les gestionnaires qui, d'exécutants dociles des décisions d'un centre surtout préoccupé par l'aspect social des activités, se sont retrouvé face au défi de revenir vers la rationalité en période de crise multiforme.

Les mesures d'ordre législatif et réglementaires prises pour faciliter cette transition se sont heurtées au manque de visibilité y compris sur le court terme et au problème du manque de moyens qui est venu confirmer le constat de l'inadaptation du tissu économique, des techniques de production et des formes de gestion aux impératifs d'une concurrence qui désormais ne reconnaît plus les frontières.

La mondialisation qui a pénétré une économie déjà en crise est venue compliquer la perspective en réduisant le temps de réaction et d'apprentissage et en condamnant les nombreuses entités à s'adapter au prix social le plus fort ou à disparaître.

Les incertitudes qui tracent l'avenir d'un secteur public toujours dominant face à un secteur privé qui reste encore bien réservé préviennent des changements qui risquent de remettre totalement en cause les systèmes de gestion actuels.

Dans cette tentative d'approche de la question des rémunérations, nous allons essayer de mettre en exergue les caractéristiques de chacune de ces phases afin de situer leurs impacts sur la situation actuelle dans laquelle les systèmes évoluent avec, les lenteurs et les précautions qu'inspire l'expérience nationale confrontée à la complexité des nombreux référentiels internationaux. Ce chapitre a été inspiré des travaux du consultant en GRH, Mr BELAIDI Mustapha<sup>1</sup>, synthèses élaborées par Messieurs MEZIANE Mohamed<sup>2</sup> et BRAHIMI A.<sup>3</sup> et découlant de la loi 90-11<sup>4</sup> relative aux relations de travail.

### **SECTION1 : L'HERITAGE DES SYSTEMES EN PLACE ET LES LIMITES DES METHODES DE GESTION**

Au lendemain de l'indépendance, l'Algérie a héritée de nombreux systèmes de gestion qu'elle n'avait plus les moyens d'entretenir.

Par la suite, c'est le socialisme qui a enrayé les volontés hésitantes de rationalisation/optimisation qui ont accompagné les systèmes importés avec la vague d'industrialisation des années 1970.

Après c'est la montée des prix des hydrocarbures qui vient de chercher à promouvoir l'égalitarisme, en permettant une redistribution plus équitable des revenus sous forme de salaires.

En dernier lieu, la mise en place de l'outil industriel a provoqué le développement de nombreuses activités qui a pour conséquence démontré les limites relatives aux méthodes de gestion.

---

<sup>1</sup> BELAIDI Mustapha, « Management des ressources humaines- Rémunération », ISGP, Sep/1999, Séminaire ALGRH-Alger. P11-26.

<sup>2</sup> MEZIANE Mohamed, Synthèse élaborée par, « Evolution de la fonction ressources humaines en Algérie » de l'ALGRH, <http://www.fmrh.org/etudesetprojets/>.

<sup>3</sup> BRAHIMI A., « Les réformes économiques : implications sociales » : Revue Algérienne du Travail n° 24/99.

<sup>4</sup> La loi 90-11, « Code du travail », 5<sup>e</sup> Edition, BERTI Editions, 2010-2011, P25-27.

### ***1.1 La Phase Post Indépendance***

Au cours de cette période, faute de solution de rechange immédiate, la législation antérieure a été reconduite ce qui revenait à légaliser tous les systèmes en place.

Les systèmes de gestion ont donc continué à régir les différentes situations de travail, certains systèmes se sont simplifiés au point de perdre toute rationalité, d'autres se sont maintenus à des niveaux de complexité et d'efficacité remarquables qui ont, par la suite, inspiré bien des réformes :

- le statut des fonctionnaires « métropolitain » a continué à régir l'administration publique renaissante jusqu'au statut général de la fonction publique de 1966 qui s'en est très fortement inspiré;
- le statut des mineurs et les formes de gestion propres aux travailleurs des industries pétrolières ont continué de s'appliquer sans heurts ;
- les établissements publics les plus importants ont conservé dans leur démarche l'esprit et souvent la lettre des anciens statuts, ce qui les a soustrait au fléchissement observé par les autres organisations qu'un déficit brutal d'encadrement avait mis à rude épreuve.

La négociation collective restait le moteur de l'évolution de la relation de travail que les pouvoirs publics préoccupés par d'autres choix ont quelque peu négligé.

Le libéralisme qui caractérisait le droit social du colonisateur a maintenu son emprise sur le secteur économique devenu essentiellement public au lendemain des nombreuses nationalisations et vacances enregistrées.

Les niveaux de rémunération se négociaient entre partenaires sociaux avec cependant une âpreté diluée dans la qualité de propriétaires/producteurs que l'option socialiste tentait d'accréditer auprès des travailleurs.

La fonction publique s'est vue imposer de nouvelles limites salariales à travers une évolution de carrière dans laquelle la modicité du salaire devait être largement compensée par la garantie de l'emploi et une notoriété rassurantes.

L'Etat fixait le niveau du Salaire Minimum Interprofessionnel Garanti(SMIG) et le Salaire Minimum Agricole Garanti(SMAG) pour empêcher une détérioration trop importante du pouvoir d'achat des salaires sans songer encore à la mise en place d'un nouveau code du travail que l'option socialiste qui s'affirmait pouvait réclamer.

Le syndicat unique, doté cependant de fédérations sectorielles au dynamisme inégal animaient un monde du travail encor peu stabilisé dans lequel le chômage important constituait un risque permanent et dissuasif.

Il n'existait à cette époque que très peu de spécialistes de la gestion des ressources humaines, ce qui n'empêchait pas ni l'existence de systèmes de rémunération très sophistiqués, ni de situations de transitions dans lesquelles dominaient le pragmatisme, certaines situations épargnées par les changements drastiques de l'environnement ont même continué leur ascension vers le progrès.

### ***1.2. La Mise En Place De L'outil Industriel***

Au cours de cette phase, les systèmes de gestion encore incertains ont été négligés au profit des investissements dans les réalisations concrètes de terrain.

Les rentrées des hydrocarbures ont offert à l'Algérie les moyens financiers qui à travers des plans très ambitieux allaient doter le pays d'infrastructures industrielles importantes, coûteuses, complexes et imposantes.

Il importait d'abord de mettre en place l'outil, assurer sa gestion efficace et raisonner en termes de productivité.

Dans cette démarche, le secteur industriel a bénéficié d'une priorité qui a même débouché sur une politique salariale plus avantageuse que celle des autres secteurs et notamment de l'administration publique qui a commencé à assumer dès lors un retard qu'elle ne parviendra jamais à combler.

C'est à cette époque particulièrement riche en événements que les transferts de technologies se sont ouverts aux techniques de gestion des ressources humaines.

La conclusion de contrats « clé en mains », sinon « produit en mains » a entraîné l'importation d'équipements mais également de modes opératoires, de systèmes d'organisation et de systèmes de gestion.

Cette phase de l'évolution de l'économie a cependant permis d'introduire de nouvelles techniques au nombre desquelles la classification des emplois s'est imposée desquelles la classification des emplois s'est imposée comme une étape indispensable sur la route de progrès.

Cette phase peut être considérée, du point de vue des systèmes de management, comme la plus riche, elle aura marqué la gestion des ressources humaines à laquelle ce foisonnement de systèmes, même insuffisamment maîtrisés parce que d'importance secondaire au regard des problèmes techniques de production, indiquait toute l'étendue des possibilités et des marges de progrès.

Le ministère de l'industrie, conscient de l'existence de cette richesse mal exploitée a orienté les entreprises sous sa tutelle vers une unification de la gestion de leurs différentes composantes avant de leur soumettre un statut type de référence pour orienter leurs choix et négocier des formules plus universelles avec leurs partenaires sociaux.

### ***1.3. L'ère De La Gestion***

La mise en place d'une industrie «industrialisante », qui devait par effet d'entraînement provoquer, en amont, le développement de nombreuses activités annexes et connexes, n'a pas été accompagnée d'une attention fut-elle secondaire aux méthodes de gestion. Ce n'est que lorsque les premières difficultés liées à la maîtrise technique des équipements et aux montées en cadence incertaines que la question du niveau et de la qualité du management se sont posés véritablement. Les entités créées trop intégrées et regroupant trop d'activités devenaient difficiles à maîtriser et donc à gérer rationnellement. Et ainsi, revenir vers des entités de taille plus humaines, plus spécialisées, permet

mieux améliorer les normes et méthodes de gestion en les adaptant aux spécificités de chaque activité.

Avec cette démarche, la gestion des rémunérations devait emprunter l'itinéraire de l'égalitarisme, qui devait préfigurer le socialisme à visage humain tant recherché prenait ses sources non pas dans le volume; la qualité ou la complexité du travail mais dans les besoins sociaux des populations. En plus, elle doit aussi bien éliminer les écarts intersectoriels que les trop importants éventails de salaires auxquels la gestion pragmatique de la situation avait pu conduire.

Un Statut Général du Travailleur (S.G.T) a été mis en chantier sur ces bases et, pour préparer son avènement, une série de mesures transitoires ont été décidées. Elles ont commencé d'abord par ôter tout pouvoir en matière salariale aux partenaires sociaux et même aux tutelles en le réservant strictement au gouvernement.

Elles ont ensuite tenté de procéder à un assainissement de l'important spectre de primes et indemnités servies à travers les secteurs avant de procéder, par les moyens d'augmentations sélectives et progressives des salaires au nivellement des situations existantes.

L'objectif était de parvenir, au moment de l'application du S.G.T, à une base assez homogène qui pouvait recevoir plus aisément le système quant à lui uniforme de gestion de la relation de travail qui se profilait à travers les différents textes d'application en cours d'élaboration.

Au cours de cette période, le gestionnaire des ressources humaines dont le profil avait commencé à se préciser, s'est retrouvé placé dans la position d'un exécutant discipliné et passif des décisions centrales, situation à laquelle le S.G.T n'allait pas mettre un terme.

## **SECTION 2: LA REORGANISATION DES SYSTEMES DE REMUNERATION**

Avec l'engagement des réformes et ajustements dictés par un ensemble d'exigences internes, mais aussi externes se traduisant, par une pression de plus en plus forte, après l'effondrement des régimes « socialistes » de l'ancien bloc de l'Est, d'une économie mondiale libérale dominée par des firmes multinationales poussant vers le recul des Etats, la privatisation des entreprises, l'ouverture des frontières, la mondialisation des mouvements de capitaux, de marchandises, de main d'œuvre, etc. Nous assistons ainsi à un retrait progressif de l'Etat vis-à-vis des entreprises.

L'ère dirigiste de l'Etat providence aussi généreuse que peu exigeante s'est terminée dans la douleur des recompositions et des compressions d'effectifs, la nouvelle législation du travail attachée à un filet de protection sociale très coûteux auraient dû permettre toutes les audaces; les résultats de ces changements voulus drastiques restent cependant très nettement en deçà des attentes, l'esprit d'initiative et de créativité des gestionnaires s'est heurté à un environnement relativement hostile dans lequel le poids des autorités reste prépondérant, la pression syndicale gênante, la progression du chômage et de la pauvreté contraignants et les incertitudes encore trop nombreuses; il est donc moins question, aujourd'hui, de maîtrise technique de systèmes plus efficaces que de prospective suffisamment claire pour engager le renouveau.

### ***2.1. Le Statut Général Du Travailleur***

Le statut général du travailleur, promulgué en 1978, a commencé à connaître un début d'application, après une situation d'assainissement.

Ce texte, assez rationnel dans ces principes, appelé à promouvoir une gestion des ressources humaines aussi équitable qu'efficace, a été mis en œuvre au moyen de textes d'application qui ont favorisé l'uniformisation des situations au détriment de la diversification réclamée par la nature très particulière de certaines activités au nombre desquelles la « fonction publique » paraissait la plus concernée.

Le S.G.T a imposé un système de classification des postes de travail dérivé de l'application d'une méthode de classification unique ( voir annexes), il a appliqué les résultats de cette méthode sur une grille des salaires unique n'épargnant que l'encadrement supérieur, le système indemnitaire était composé d'une quinzaine d'éléments valables pour tous les secteurs, l'évolution des salaires et l'actualisation au niveau des primes et indemnités restait une prérogative du gouvernement qui excluait tout recours à la négociation collective ou toute prise en compte des résultats des organisations.

La stimulation des travailleurs recourrait le plus souvent à une notation dont le subjectivisme ne pouvait être évité compte tenue de l'orientation sociale du salaire et de la pression des partenaires sociaux. L'intéressement aux résultats a continué, comme par le passé à s'intéresser moins aux performances financières qu'aux efforts présumés des travailleurs qui pouvaient, même en situation de déficit, bénéficier d'une prime de résultats.

Ce système décrié par les gestionnaires et de plus en plus par les partenaires sociaux soucieux de préserver l'avenir de leur entité et les revenus tirés du travail, a très vite montré les limites de ses capacités de mobilisation et de rationalisation.

Les difficultés économiques nées des conséquences du deuxième choc pétrolier qui s'est cette fois-ci, conclu au détriment des pays producteurs ont brouillé toute la perspective en remettant l'entreprise face à ses responsabilités. L'Etat n'était plus suffisamment pourvu de moyens pour assumer la charge d'entités déstructurées et incapables le plus souvent d'assumer leurs charges, était contraint a un retrait progressif de la sphère économique.

L'arrêt des investissements au début des années 80, le chômage important et la contestation populaire des années 88 ont provoqué la crise la plus grave qu'a connu le pays, crise qui a transformé, dans la douleur, tout le paysage économique, politique, et sécuritaire.

## ***2.2. La Libération De L'économie Et Du Droit Social***

Les difficultés socio-économiques qui se sont exprimées si brutalement en 1988 ont conduit à une remise en cause aussi bien des institutions que du



système de gestion de l'économie. Le recours aux subsides de la Banque Mondiale et du Fonds Monétaire International s'est réalisé sous la contrainte devenue, à l'évidence incontournable, d'une restructuration de l'économie et de l'introduction, aux prix de coupes sombres dans les effectifs, des critères de rentabilité seuls garant de la pérennité d'organisations jusque là trop dépendante des aides publiques.

La gestion des ressources humaines a subi ce mouvement, le responsable du personnel s'est trouvé dans le rôle ingrat de liquidateur avant qu'il puisse se préoccuper d'adapter ses systèmes de gestion aux exigences de l'heure.

La réglementation du travail s'est adaptée pour permettre aux systèmes propres à chaque entité de trouver leur propre équilibre sans influences extérieures, la loi 90-11 sur la relation de travail qui met un terme aux règles découlant du S.G.T est venue libérer les initiatives en ouvrant au gestionnaire toutes les approches et en réintégrant les partenaires sociaux dans leurs pouvoirs de décideurs en matière d'évolution des salaires et de formes d'engagement, notamment. Cette liberté était cependant assortie de limites légales ayant pour soucis de favoriser la protection des travailleurs et de leurs revenus :

- La fixation du Salaire National Minimum Garanti devait représenter la seule intervention directe des pouvoirs publics dans la gestion des rémunérations.
- La loi précitée, d'inspiration libérale, fortement marquée par la législation Française, permet en principe toutes les initiatives pour peu que les partenaires sociaux renvoyés à un cadre conventionnel négocié arrivent à un consensus.

Ce principe n'a pas, dans la réalité, été respecté aussi bien de la part des autorités que des managers.

En effet, malgré la contractualisation quasi-libre des relations de travail, l'Etat a continué à décider d'augmentations de salaires au niveau national, de dialoguer avec la seule U.G.T.A et les représentants d'un patronat naissant le cadre des réunions «tripartites », les holdings qui ont été créés pour assurer

une gestion rapprochée des entités économiques ont succombé à la tentation de négocier avec les fédérations syndicales de leur secteur d'activité et de retenir des règles valables pour toutes les entreprises au détriment de la liberté d'action que leur concédait la nouvelle réglementation.

Les gestionnaires eux-mêmes, longtemps cantonnés dans le rôle de relais des décisions des pouvoirs publics n'ont pas osé exploiter les possibilités offertes par la loi craignant encore les effets de mouvements sociaux qui, avec le droit de grève recouvré, s'exprimaient de plus en plus fréquemment.

La difficulté essentielle naissait de l'incertitude de l'avenir dans laquelle baignaient toutes les entités importantes exception du secteur de l'énergie, comment en effet, bâtir des systèmes de gestion et de rémunération performants, faisant appel aux techniques de management les plus modernes, sans avoir un programme de développement clairement établi, au moins sur le moyen terme. Les restructurations, assainissements financiers en chaînes, les recompositions d'effectifs et les velléités de privatisation restent d'une actualité qui ne permet qu'à de rares entreprises d'être définitivement fixées sur leur sort.

La majorité des autres opérateurs économiques sont maintenus dans une incertitude coûteuse qui, en raison de la situation sécuritaire, des priorités, de la nécessité du maintien d'un climat social propice aux réformes, du peu de moyens dégagés par les pouvoirs publics et des premiers effets de la mondialisation hésitent encore sur la nature des mutations à entreprendre.

Cette conclusion devient évidente lorsque le champ adopté jusqu'à présent par la négociation collective. On constate que très peu d'entreprises ont pris leurs distances vis-à-vis du S.G.T qui continue à régir de nombreuses situations devenues conventionnelles.

La forme des grilles de salaire reste très proche du modèle précédent malgré des ouvertures d'éventail plus importantes ou des plages d'évolution horizontales plus spacieuses. Le nombre de situation salariale possible qui a culminé à 78, hors encadrement supérieur, avec le SGT, a en règle générale été revu à la baisse.

La grille des salaires qui aurait pu s'adapter aux différents groupes de familles professionnelles est restée unique pour toute l'entreprise en n'excluant, pour respecter la tradition, que les cadres supérieurs et les cadres dirigeants dont le sort est désormais lié aux engagements de production conclu sous le regard attentif du Holding concerné.

Les formes atypiques de rémunération (à la pièce, au résultat, à mi-temps, à la commission ....) autorisées par la loi n'ont pas encore eu le succès escompté même dans la phase de transition qui sépare d'une stabilisation plus sûre des entités économiques. Seules les formes atypiques d'emploi ont été utilisées pour devenir peu à peu la règle dominante, les incertitudes évoquées auparavant n'ont pas encouragé les recrutements à titres permanent, les contrats à durée déterminée ont été utilisés pour faire face à tous les besoins dont la plupart des offres de travail ont été pour des emplois temporaires.

La richesse du marché du travail et le nombre important de chercheurs d'emplois qualifiés rejetés par les compressions d'effectifs n'ont pas non plus pesé sur la forme des grilles de salaire ou sur le niveau des rémunérations, la faculté de recruter mieux et moins cher sur un marché du travail rouvert à la concurrence entre travailleurs peu exigeants n'a pas été exploitée, au contraire, les niveaux de salaires ont été adaptés pour tenir compte des revalorisations du seuil minimum garanti et souvent du coût de la vie qui a connu une hausse très brutale au lendemain de l'abandon du soutien des prix des denrées de premières nécessité.

La position du gestionnaire tient à une autre explication plus technique qui veut qu'une grille des salaires naisse d'un certain nombre de choix ayant trait :

- au mode d'organisation du travail et de la technologie utilisés;
- à la faculté d'assumer une analyse des postes de travail complexe, exigeante en moyens humains et dont la tradition, si elle a existé, n'a pas survécu au S.G.T qui a offert un positionnement unique demeurant la seule référence.

Les gestionnaires dont le niveau de spécialisation a gagné avec l'expérience, reconnaissent la nécessité d'approcher de plus près la réalité des activités professionnelles relativement négligé par l'approche simpliste et uniforme proposée par le S.G.T, ils ne se sentent cependant pas prêts à se lancer dans l'aventure très complexe de la classification des emplois, fonctions ou postes de travail au moment même, où dans les pays plus avancé, cette forme d'organisation a tendance à paraître désuète face à l'actualité de la gestion des compétences.

Le système indemnitaire n'a pas non plus accusé de changements importants en ce sens que la plupart des indemnités ayant obtenu le statut de «droit acquis » ont continué à compenser les contraintes et les frais engendrés par l'activité professionnelle, rares ont été dans ce domaine les changements marquants.

Le système indemnitaire qui se présente théoriquement comme un ensemble d stimulants appelés à faciliter la réalisation des tâches de travail n'est souvent rien de plus que la reproduction des concessions antérieures, alors qu'actuellement on peut considérer que l'environnement fournit en quantité et en qualité de nombreux services que les entreprises pourraient ne plus soutenir(restauration et transport notamment) ce qui leur permettrait d'orienter les moyens vers d'autres besoins plus utiles à la production et de mieux maîtriser les coûts de production.

Les rares changements constatés au niveau des compléments de salaire ont consisté, en règle générale, à actualiser le coût de certaines indemnités pour les rapprocher des frais effectifs qu'ils sont censé couvrir : restauration, transport, frais de mission, indemnité de conventionnement de véhicule, etc.

Les primes liées aux résultats partiels ou complets n'ont pas non plus évolué de façon remarquable, les appellations tout comme la séparation entre l'individuel et le collectif ont continué à régir des systèmes qui n'ont que très partiellement donné la preuve de leur efficacité ou de leurs effets d'entraînement.

La participation aux résultats complets continue à servir les seules collectifs qui exercent au sein des rares unités épargnées par les difficultés économiques de la conjoncture.

Des progrès très importants restent à faire pour améliorer le nombre des organisations en mesure de vanter la qualité de résultats dépendant de façon évidente d'une mobilisation effective des collectifs.

### **SECTION 3 : LA STRUCTURE DES REMUNERATIONS DE L'ENTREPRISE ALGERIENNE**

En termes de dispositions législatives et réglementaires, la plupart des éléments de base et les caractéristiques générales des systèmes d'entreprises des rémunérations, se réfèrent à la loi 90-11 du 21 avril 1990 relatives aux relations de travail. Et ce, en lois, décrets d'application, convention collective, accords collectifs, règlement intérieur et contrat de travail.

#### ***3.1. Les Fondements Juridiques Des Rémunérations***

La loi 90-11 du 21 avril 1990 relative aux relations de travail, a consacré 10 articles (de 80 à 90) pour la partie de rémunération. La lecture commentée de ces articles est comme suit :

- rémunération ou revenu proportionnel en contrepartie du travail fourni,
- le salaire de base découle de la classification professionnelle de l'organisme employeur,
- notion de salaire définie comme la somme du salaire de base, des éventuelles indemnités d'ancienneté, pour heures supplémentaires, pour conditions particulières de travail (travail posté-nuisance, astreinte, travail de nuit, zone) et des primes de productivité ou liées aux résultats du travail,
- notion de revenu proportionnel aux résultats du travail définie comme une forme de rémunération du rendement à travers le

recours «à la tâche », «à la pièce », «au chiffre d'affaires »,au cachet,

- remboursement de frais prévus en contrepartie des sujétions liées aux missions, à l'utilisation du véhicule personnel pour les besoins du service, et autre sujétions similaires,
- pas de discrimination devant la rémunération du travail: reprise sous une autre forme des principes du S.G.T «à travail égal, salaire égal »,
- la rémunération est exprimée en terme exclusivement monétaires et payée de la même façon,
- fiche de paie détaillée obligatoire exception faites pour des remboursements de frais,
- S.N.M.G: fixé par décret après consultation des syndicats et des employeurs les plus représentatifs. Le S.N.M.G est déterminé compte tenu de l'évolution :
  - productivité moyenne nationale,
  - indice des prix à la consommation,
  - conjoncture économique générale,
- versement de la rémunération à terme échu,
- les rémunérations constituent des créances privilégiées, qui ne peuvent être frappées d'opposition,
- la convention collective présentée comme un accord écrit entre employeur et représentants syndicaux prévoit qu'en matière de rémunérations, elle peut traiter des points suivants :
  - classification professionnelle,
  - normes de travail,
  - horaires et répartition du temps de travail,
  - salaires de base minimum,
  - indemnités liées à l'ancienneté, les heures supplémentaires, les conditions de travail, l'indemnité de zone,

- primes liées à la productivité et aux résultats du travail,
- formes de rémunération au rendement,
- remboursement de frais.

### **3.2. La Structure type De Rémunération De L'entreprise Algérienne**

L'expérience du S.G.T indique qu'il n'y a pas de solution universellement applicable. L'adaptation système/milieu d'application est très grande, elle peut conduire à un système par entreprise.

Dans ce sens, la structure type d'un système de rémunération de l'entreprise Algérienne est constituée d'éléments suivants :

#### **a)Partie garantie**

Elle englobe le salaire de base et compléments de salaire. Le premier se réfère au salaire S.N.M.G, S.M.A (Salaire Minimum d'Activité) et les compléments qualification. Les compléments de salaire à eux, ils comprennent les éléments de rémunération légaux, conventionnels, unilatéraux.

##### **a.1) Salaire de base/salaire relatif/appointements de base :**

- partie de la rémunération qui rétribue la qualification et la durée du travail,
- partie étroitement liée au poste de travail qui définit la qualification,
- partie qui tient de plus en plus compte des qualités du salarié.

##### **a.2) Compléments de salaire:**

- éléments de rémunération légaux, contractuels ou unilatéraux, non liés aux résultats du travail, commandés soit par des sujétions, des besoins ou des frais,
- ils peuvent être attachés à la personne, au poste de travail ou au lieu de travail,
- ils ne sont pas toujours garantis sachant qu'ils peuvent disparaître (amélioration des conditions et situations de travail par exemple)

**b) Partie Aléatoire**

Elle englobe les suppléments liés aux résultats du travail soit partiels ou complet.

**b.1) Sur résultats partiels :** (éléments variables qui peuvent disparaître en cas de résultats insuffisants), ils sont destinés à pousser le salarié à accroître son rythme (gains de temps), à améliorer la qualité, à réduire certains coûts (consommables, matières premières....) ou plusieurs de ces facteurs à la fois, ils font appel à la notion de productivité :

- primes de rendement ou suppléments découlant des formules de salaire aux pièces, à la tâche,
- primes de rendement dépendant de l'évolution du rapport de la production avec les heures de travail,
- peuvent prendre différentes formes: commissions sur chiffre d'affaires, primes aux économies de matières, d'énergie, d'outillages....

**b.2) Sur résultats complets :** liés à un résultat complet découlant de tous les éléments essentiels du prix de revient ou de l'ensemble des aspects de la marche de l'entreprise, ils n'ont pas de caractère incitatif direct, ils expriment la relation entre la vie de l'entreprise, sa santé économique et les rémunérations, ils font appel à la notion de prospérité :

- bénéfices comptables, primes dites « d'entreprise », primes de prospérité, de productivité générale, d'objectif....
- boni d'équipes autonomes (intéressement à une productivité locale),
- prime de suggestion: bien qu'individuelle cette prime découle d'un résultat complet (différence entre le prix de revient complet avant et après l'application de la suggestion).Elles restent très rares,
- participation aux fruits de l'expansion des entreprises.



L'importance de chaque élément constitutif de la rémunération va dépendre des choix faits à la base :

- ✓ discrimination opérée en fonction des tâches de travail,
- ✓ discrimination opérée à partir des capacités/compétences de l'individu,
- ✓ discrimination opérée à partir des résultats du travail, du rendement.

***CONCLUSION***

A travers cette citation historique superficielle des systèmes de rémunérations en Algérie, il est plus que nécessaire, aujourd'hui, de remettre les ressources humaines au premier plan des préoccupations. Remettre en cause les pratiques de gestion des ressources humaines qui sont liées autant à des différences de structures qu'à des comportements managériaux.

Les techniques de gestion aussi performantes ne peuvent cependant être rationnelles et efficaces, sauf si elles savent diriger avec succès les différentes situations de travail dans une prospective claire qui sache faire la part de la technique, de la formation, de la carrière, de la polyvalence, de la productivité, de la flexibilité, et de l'équité.

# **CHAPITRE VI**

**ETUDE DE CAS AU SEIN**

**DE L'ENTREPRISE SEROR**

## **CHAPITRE VI : ETUDE DE CAS AU SEIN DE L'ENTREPRISE SEROR**

### **INTRODUCTION**

- **SECTION 1** : Historique et Présentation de l'Entreprise
- **SECTION 2**: Le Contexte Organisationnel
- **SECTION 3**: Le Système de Rémunération de la SEROR

### **CONCLUSION**

***INTRODUCTION***

La rémunération est située au carrefour des exigences économiques, sociales, et de gestion. Elle engage à l'entreprise à verser des salaires à ses collaborateurs, tout en valorisant les fonctions et les performances par des éléments financiers et non financiers. L'insatisfaction face au salaire et aux conditions de travail engendre souvent la diminution de l'intérêt porté à l'emploi, la baisse des rendements au travail, et l'absentéisme. Alors, une politique salariale doit tendre à créer la perception d'équité entre les employés tout en permettant à l'entreprise d'offrir des salaires comparables aux autres organisations du même genre.

L'entreprise SEROR a vécu des moments de crise et de difficulté, mais elle a su résisté à la faillite. Dans une perspective d'assurer son existence et sa croissance, elle a opté sur le plan ressources humaines et relations de travail, une gestion reposant sur des contrats à durée déterminée pour l'ensemble de son personnel, tout en gardant la rémunération la contrepartie du travail de l'élément de la relation professionnelle et de la gestion de l'emploi.

Ainsi, dans ce chapitre nous essayeront de mettre le point sur les éléments de base, des caractéristiques de système de rémunération dans l'entreprise SEROR, ainsi que ses composantes, dans une vision d'expliquer la logique de la structure salariale au sein de la SEROR. A ce titre, il y a lieu de donner une présentation de l'entreprise et son historique. Puis identifier le contexte organisationnel de la SEROR. Et enfin, connaître le système de rémunération dans l'entreprise SEROR.

## **SECTION 1 : HISTORIQUE ET PRESENTATION DE L'ENTREPRISE**

### ***1.1. L'identification et la création de la SEROR***

La société d'études et de réalisation d'ouvrages d'art de l'ouest (SEROR) a été créée par décret n°80-155 du 24/05/1980 au capital social de 96 000 000 DA. Une modification portant sur son siège d'Oran vers Tlemcen a été prise conformément au décret n° 84-86 du 15/01/1983. Ce siège abrite la Direction Générale qui assure la coordination entre ses différentes directions.

A sa création, elle était sous la tutelle du Ministère des Travaux Publics en (1983–1989). Quand elle est devenue une Entreprise Publique Economique (EPE), sa tutelle a été transférée : au Fonds de Participation "Construction" 40 %, au Fonds de Participation "Services" 30 % et au Fonds de Participation "Mines, Hydrocarbures et Hydraulique" 30 % en (1989 – 1996), au Holding Public Réalisations et Grands Travaux en (1997–1999), au Holding Public Réalisations et Matériaux de Construction en (2000–2001), et à la Société de Gestion des Participations (SGP) Travaux Publics en 2002. Enfin, en 2003 la société a eu la certification de ses procédures selon la norme ISO 9001 version 2000 et en 2009 le passage à la version 2008.

### ***1.2 Domaines d'activités et implantation***

L'entreprise SEROR est spécialisée dans des études d'engineering et D'expertise d'ouvrages de toutes natures, des études et réalisation d'ouvrages d'art, d'ouvrages hydrauliques, de bâtiment, de Génie-Civil industriel, des fondations spéciales et travaux de réhabilitation et d'entretien de tunnels ...

En outre elle est fréquemment retenue au sein de grands consortiums nationaux et internationaux pour la soumission de projets d'infrastructures routières dans le cadre de la politique de développement du réseau routier engagée par l'Etat.

Elle est présente en Algérie dans plusieurs wilayas à travers plusieurs projets d'envergure à savoir: Tlemcen, Sidi-Bel-Abès, Ain-T'émouchent, Oran, Mostaganem, Blida, Tiaret, Saida, Naama, Béchar, Djelfa, El-Bayadh, Mascara, Chlef, Relizane, Alger, Tissemsilt, comme à l'étranger au Maroc (Oujda).

## CHAPITRE VI : ETUDE DE CAS AU SEIN DE L'ENTREPRISE SEROR

Ses principaux Clients sont :

- Agence Nationale Des Barrages.
- Directions des travaux publics des différentes WILAYAS.
- Directions de l'Urbanisme et de l'habitat des WILAYAS.
- EPLF (entreprise des promotions du logement familial).
- U.R.I.F.
- Collectivités locales.

### *1.3 Techniques et politique qualité*

La SEROR compte développer et diversifier ses domaines d'intervention à moyen terme, l'objectif étant d'attirer de nouveaux partenaires sur des projets nationaux à grand potentiel tels que les grands projets d'infrastructures routières et hydrauliques et ainsi de bénéficier de transferts technologiques et du savoir-faire étranger.

Alors ses techniques sont élaborées par les spécialistes de l'entreprise, en fonction des différents chantiers à exécuter. Elle détient des savoir-faire très particuliers en matière de clouage, d'injection, de sciage, de béton projeté et de terrassement en galerie reprise en sans œuvre ainsi que le vérinage d'ouvrage et l'étanchéité.

Et parce que chaque chantier est différent, la SEROR conçoit des prototypes spécifiques aux activités. Elle fabrique également dans son atelier de chaudronnerie les équipements destinés à la réalisation de chantier, ceci dans un souci d'efficacité, de sécurité et de rentabilité.

Ainsi les principaux équipements utilisés dans ses travaux sont comme suit :

- MATÉRIEL DE TERRASSEMENT MÉCANIQUE
- MATÉRIEL DE TRANSPORT(camions)
- MATÉRIEL DE DÉROCTAGE
- MATÉRIEL DE BLINDAGE
- MATÉRIEL DE FORAGE
- BÉTONNAGE CLASSIQUE
- MATÉRIEL BÉTON PROJETÉ

## CHAPITRE VI : ETUDE DE CAS AU SEIN DE L'ENTREPRISE SEROR

- MATÉRIEL DE REJOINTOIEMENT
- MATÉRIEL DE SABLAGE ET LAVAGE
- MATÉRIEL DE SCIAGE, RESCINDEMENT ET CAROTTAGE
- MATÉRIEL DE MISE EN PLACE DE CINTRES
- MATÉRIEL ÉLECTRIQUE
- MATÉRIEL D'ÉCHAFAUDAGE
- MATÉRIEL AIR COMPRIMÉ
- INJECTIONS
- MATÉRIEL DE VÉRINAGE
- MATÉRIEL POUR MISE EN OEUVRE DE RÉSINES

Ses références techniques consistent à l'étude et la réalisation des ouvrages d'art, d'hydraulique, de bâtiment, de Génie Civil Industriel et de fondations spéciales.

### ***1.3.1 Ouvrages d'art :***

**a) Ouvrage routier :** il s'agit des projets à poutres en béton armé et en béton précontraint de 25m et 36m de long, en Etude et Réalisation.

- \* Viaduc BREZINA(15x20+ 11x36 m).
- \* Viaduc HAMMAM BOUGHRARA(14x36 + 5x25 ml).
- \* Pont sur O/GOUASMIA (Mascara) 5X36 ml.
- \* Pont sur O/Chlef (Mostaganem) 5X36 ml.
- \* Pont sur O/Chlef (Mostaganem) 5X25 ml.
- \* RN 11 (7 O.A) Chlef 4X25 ml.
- \* 3 ème Boulevard périphérique Oran 06X25 ml.
- \* Divers Ouvrages en béton armé (une centaine d'ouvrages).

**b) Ouvrages ferroviaires :** il s'agit de ligne de chemin de fer MOHAMMADIA- Béchar et renforcement des ouvrages de la voie élargie pour un ensemble de 156 ouvrages.

- \* O.A de ligne Oran-USTO/Arzew.
- \* Gare ferroviaire avec passerelle (Ain Témouchent).
- \* O.A PK 127 Ligne Relizane-Tiaret.



**c) Ouvrages spéciaux :** il s'agit d' :

- \* Etude et exécution des travaux de ripage d'un tablier mixte à Ain Témouchent.
- \* Etude et réalisation d'un Aqueduc pour le transfert d'eau du barrage Sidi Abdelli à Oran 24 x 36 ml.

**1.3.2 Ouvrages hydrauliques:**

il s'agit des barrages et des aménagements hydrauliques.

**a) Barrages**

- \* Barrage BREZINA (El- Bayadh) Barrage poids 70.000 m<sup>3</sup> de Béton.
- \* Barrage Sidi Abdelli (Tlemcen) en sous-traitance.  
Passerelle, Evacuateur de crues, Ouvrage d'entrée.
- \* Barrage SIKKAK (Tlemcen) en groupement, barrage en terre, réalisation des ouvrages en béton : Tour de prise, Galerie d'injection, Evacuateur de crues, Installations divers pour une quantité totale de béton de 62000 m<sup>3</sup>.

**b) Aménagements hydrauliques**

- \* Station de traitement à Maghnia
- \* Station de relevage à Sidi Bel Abés.
- \* Station de traitement à Ain Témouchent.
- \* Transfert Tafna-Oran en sous traitante.
- \* Aménagement d'OUED (Tafna, O/KISS).
- \* Station de pompage à Sidi Abdelli.

**1.3.3 Bâtiment:**

il s'agit de bâtiment de l'habitat et bâtiment publics

**a) Habitat**

- \* 220 logements à Tlemcen(EPLF).
- \* 100 logements à Remchi (CNEP).
- \* 672 logements à Maghnia (EPLF).
- \* 204 logements à O/TLELAT(EPLF).
- \* 205 logements à Ain Témouchent(SPIE).

**b) Bâtiments publics**

- \* Réalisation du siège SEROR.
- \* Réalisation du siège CPA à Ghazaouet.
- \* Réalisation du siège CPA à Tlemcen.
- \* Réalisation du siège BNA à Tlemcen.
- \* Réalisation du siège METANOF à Tlemcen.
- \* Réalisation du siège ECO à Tlemcen.
- \* Aménagement Aéroport de Zénata à Tlemcen.
- \* Réalisation du centre ENTV à Béchar.
- \* Réalisation du stade de Béchar.
- \* Réalisation du stade de Ain Témouchent.
- \* Réalisation du stade de Mecheria.
- \* Réalisation des Bâtiments Gare SNTF-SNTV à Ain Témouchent.
- \* Réalisation d'une gare SNTF à Mohammadia.
- \* Réalisation de pieux Aéroport d'Alger.

**1.3.4 Génie Civil Industriel :**

- \* Cimenterie (haut four) Tour sur 55 m de hauteur
- \* ENCG (bassin de stockage)
- \* METANOF
- \* SONATRACH

**1.3.5 Fondations spéciales :**

- \* Battage des palplanches LARSEN pour protection des berges de l'Oued Tafna à Maghnia.
- \* Forage des pieux profonds pour soutènement de remblais à Maghnia.
- \* Battage de palplanches à l'Aéroport TAFRAOUI Oran.
- \* Battage de palplanches pour le soutènement de bâtiment au Champ de Tir (Tlemcen).
- \* Forage des pieux drainants pour la stabilité des remblais (Ain El Hout).

## CHAPITRE VI : ETUDE DE CAS AU SEIN DE L'ENTREPRISE SEROR

Par ailleurs, dans le cadre de son développement et sa pérennité l'entreprise envisage une politique qualité qui s'appuie sur cinq axes :

### 1. Satisfaction et fidélisation de ses clients

- En étant à l'écoute de leurs attentes et en y répondant avec célérité
- En y anticipant des solutions à leurs besoins implicites
- En respectant le délai
- En les accompagnant et en les conseillant dans leurs projets

### 2. Conformité de ses réalisations

- En maîtrisant les règles de l'art de notre métier
- En respectant les normes et spécifications techniques
- En étant à l'écoute de la réglementation
- En étant à l'écoute de la normalisation

### 3. Maîtrise de ses processus de réalisation

- En utilisant les moyens matériels adéquats
- En définissant les mécanismes nécessaires à leur maîtrise
- En respectant les règles et modes opératoires édictés

### 4. Valorisation de ses ressources humaines

- En faisant de sorte que chacun se sente responsable
- En assurant les perfectionnements nécessaires à chacun

### 5. Amélioration continue de son management

- En engageant une dynamique permanente de remise à niveau

La mise en œuvre de sa politique qualité est revue par la Direction pour vérifier son adéquation permanente, au travers :

- ✓ un système de management de la qualité approprié ;
- ✓ une planification d'objectifs « qualité » définis, revus et déployés dans l'ensemble de l'entreprise pour conserver une dynamique de progrès ;
- ✓ une formation et une information pour développer la motivation de l'ensemble du personnel.

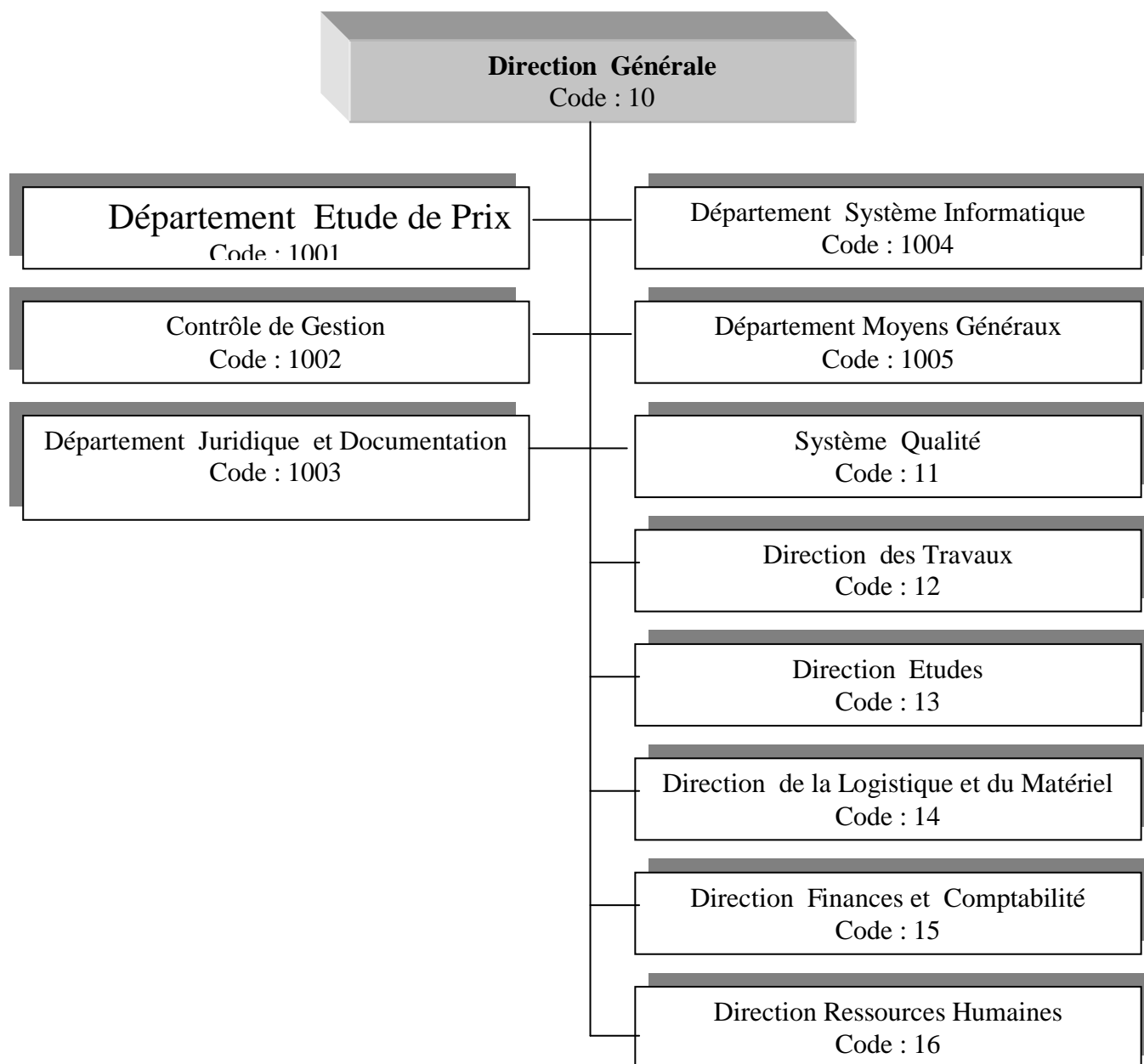
## **SECTION 2: LE CONTEXTE ORGANISATIONNEL**

### ***2.1. L'organigramme de l'entreprise***

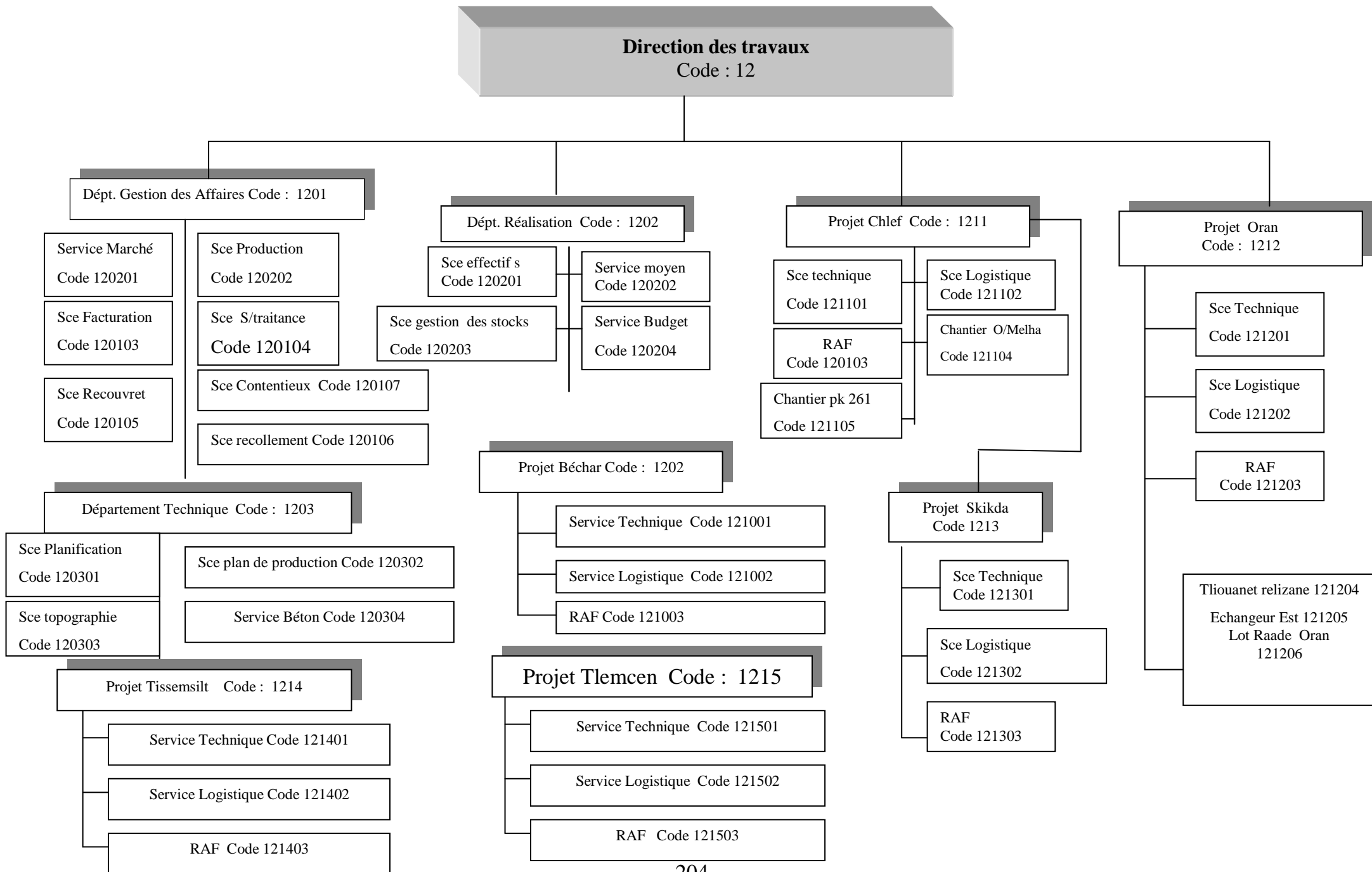
L'administration de l'entreprise comporte cinq (05) directions dont chacune se distingue par un code, pour faciliter la gestion ainsi que la coordination entre elles. La **direction générale** (code : 10) coordonne les activités de toutes les structures de l'entreprise et veille à l'exécution des décisions pour mener bien les missions de l'entreprise. **La direction des travaux** (code : 12) quant à elle, a pour rôle, la gestion et la réalisation des différents projets au niveau national. Les études d'engineering et expertise d'ouvrages de toutes natures relève de **la direction des études** (code : 13). Le rôle de **la direction de logistique et du matériel** (code : 14) consiste à la gestion des stocks, des achats, la facturation, la consommation, les travaux spéciaux et la maintenance de différents ateliers. Pour la tenue de la comptabilité et les opérations financières, c'est **la direction des finances et de la comptabilité** (code : 15) qui en est responsable. Enfin, il y a **la direction des ressources humaines** (code : 16) qui a pour attribution, la gestion de la paie, la gestion du personnel, la formation et la gestion des carrières des ressources humaines.

En plus de ces directions se rajoute à l'organigramme général de l'entreprise, six (06) départements : département étude de prix, département contrôle de gestion, département juridique et documentation, département système informatique, département moyens généraux et département système qualité. Ces départements sont reliés directement à la direction générale.

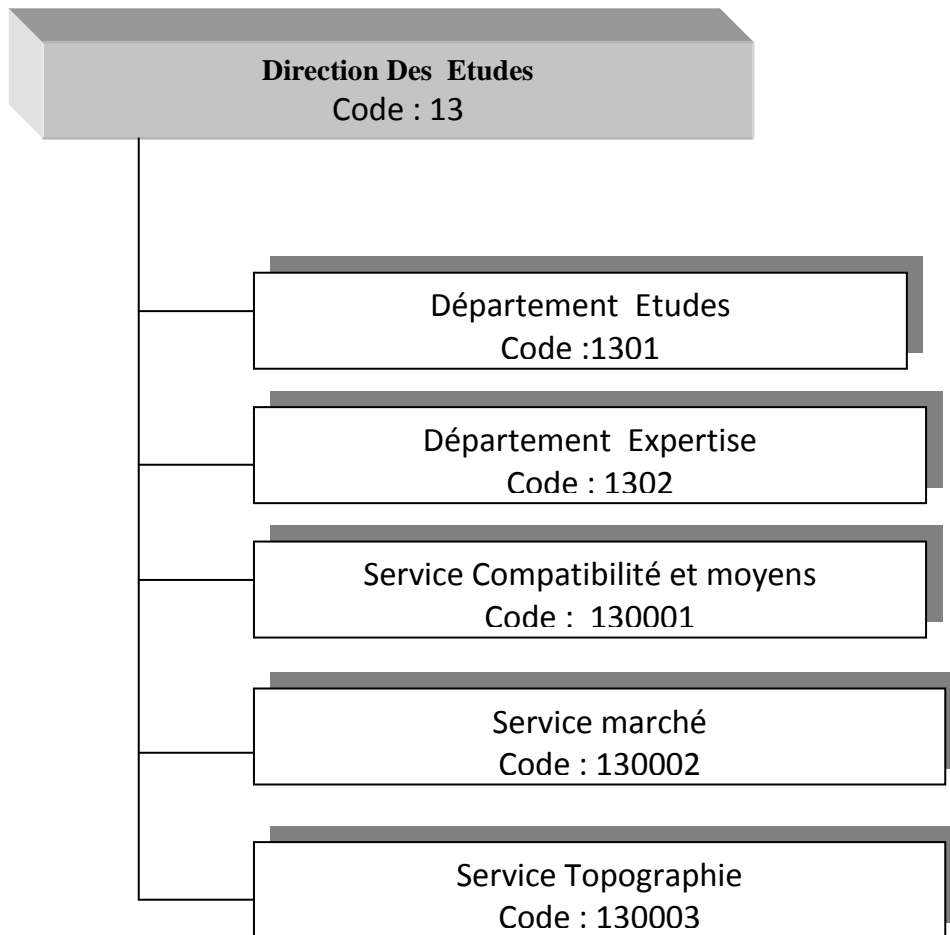
Figure (VI.01) : L'organigramme de l'entreprise SEROR



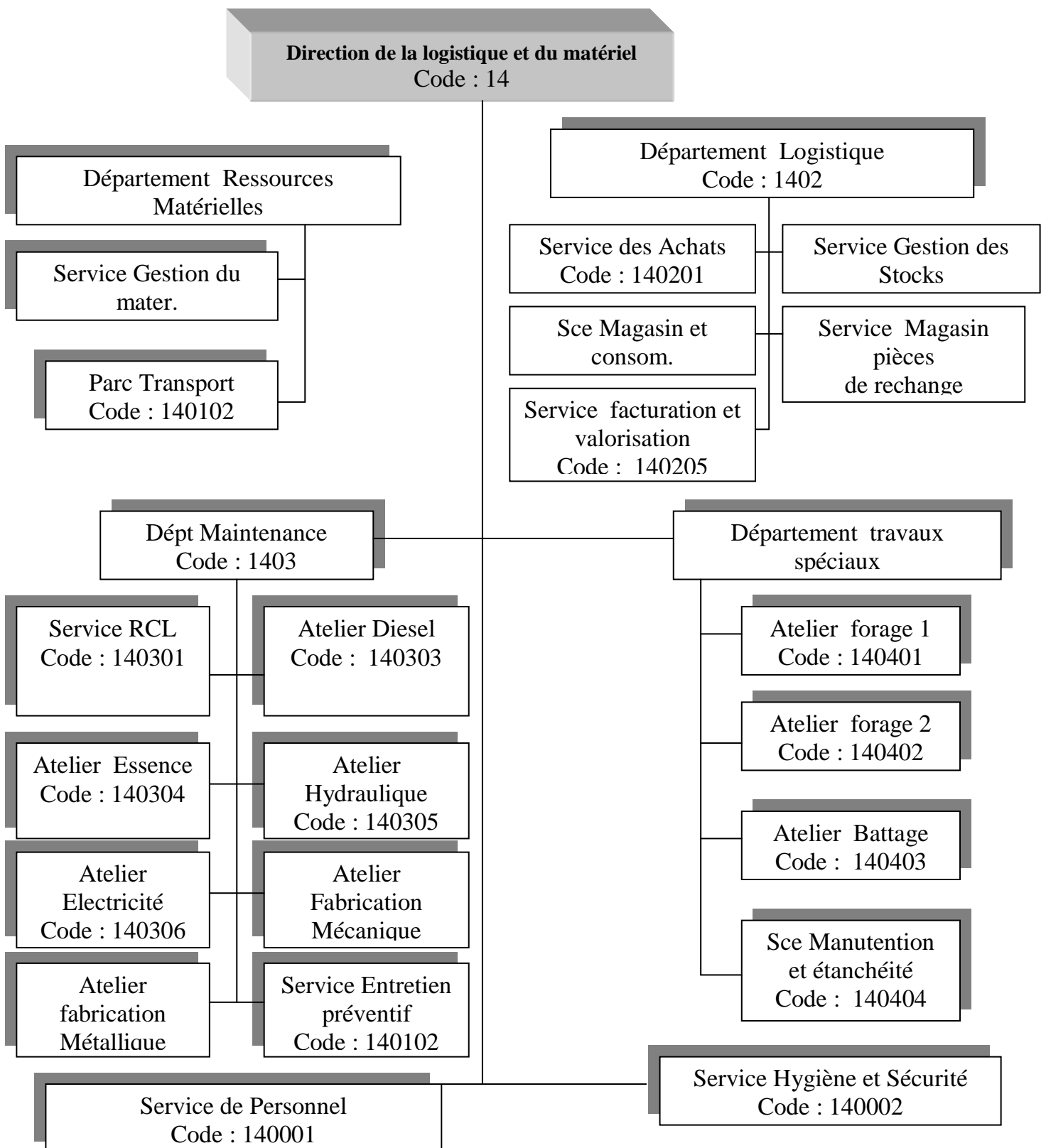
## CHAPITRE VI : ETUDE DE CAS AU SEIN DE L'ENTREPRISE SEROR



CHAPITRE VI : ETUDE DE CAS AU SEIN DE L'ENTREPRISE SEROR

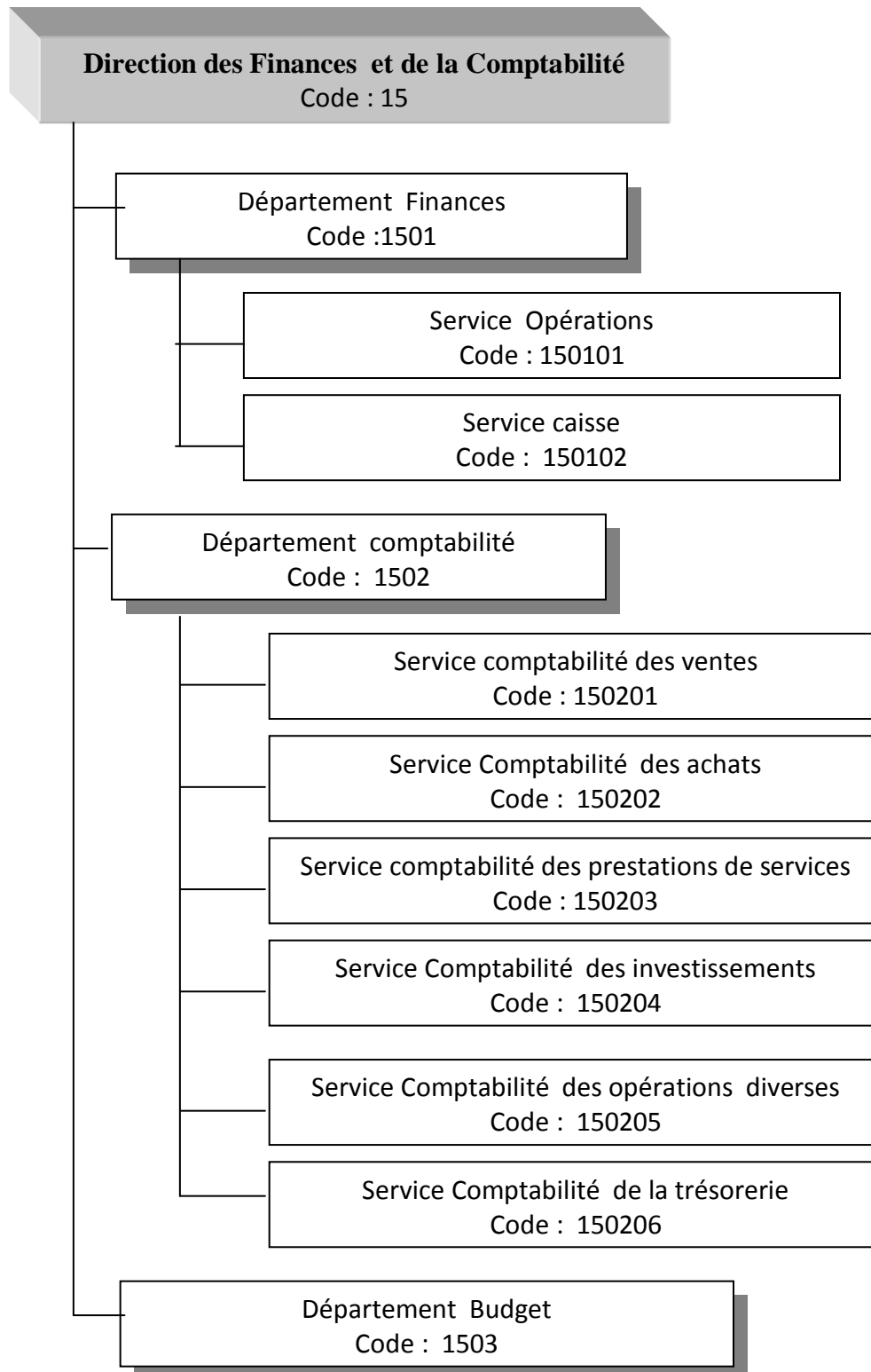


## CHAPITRE VI : ETUDE DE CAS AU SEIN DE L'ENTREPRISE SEROR

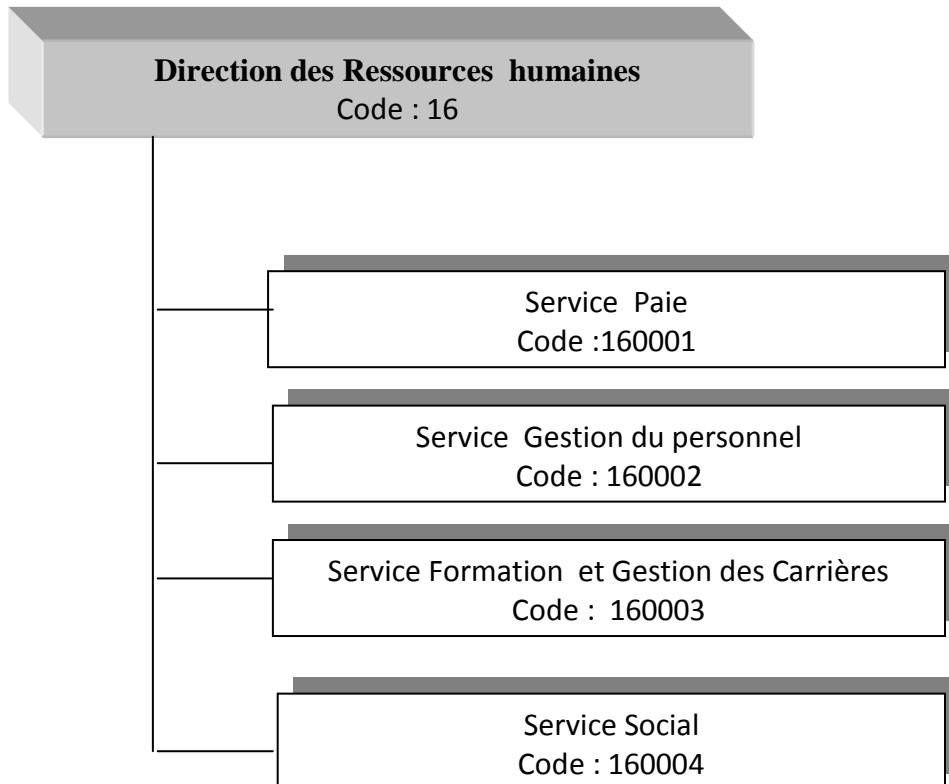




## CHAPITRE VI : ETUDE DE CAS AU SEIN DE L'ENTREPRISE SEROR



## CHAPITRE VI : ETUDE DE CAS AU SEIN DE L'ENTREPRISE SEROR



## **2.2. Les ressources humaines de la SEROR**

L'entreprise compte un effectif de 1489 agents au 31/12/2011, dont (191 personnel d'encadrement, 384 agents de maîtrise, et 914 agents d'exécution).

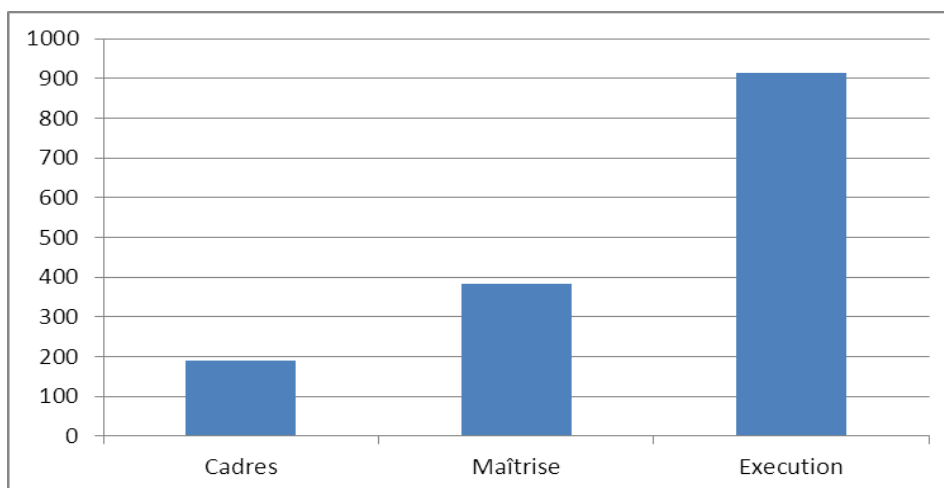
Les catégories socioprofessionnelles s'articulent autour de trois catégories, dont les niveaux sont comme suit :

- catégorie (05 à 09) : exécution ;
- catégorie (10 à 13) : maîtrises ;
- catégorie (14 et plus) : cadres.

Les cadres dirigeants de l'entreprise sont au nombre de 06 (P.D.G, D.T, D.E, D.L.M, D.F.C et le D.R.H). Ils sont recrutés sous forme de contrat à durée déterminée d'une année auprès de la S.G.P.

L'entreprise est liée à une convention collective de branche et une convention collective d'entreprise à partir du 23 mars 2011. Cette dernière a pour objet de régir les relations individuelles et collectives de travail (règlement intérieur de l'entreprise SEROR). Ses dispositions s'appliquent à l'ensemble des travailleurs salariés de la SEROR, à l'exclusion des dirigeants d'entreprise qui dépendent du S.G.P, ainsi que des travailleurs étrangers régis par des dispositions légales et réglementaires particulières.

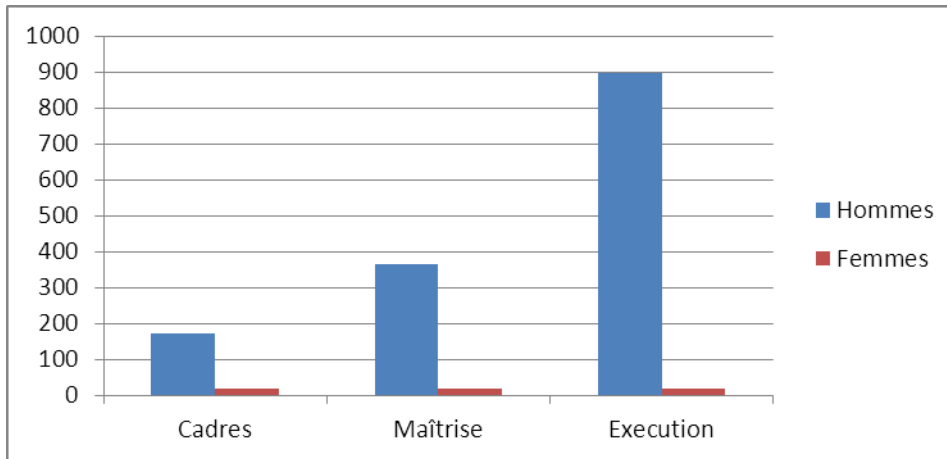
L'observation de la répartition du personnel entre les différentes catégories socioprofessionnelles prévues par la convention collective de la SEROR, fait apparaître les variations.



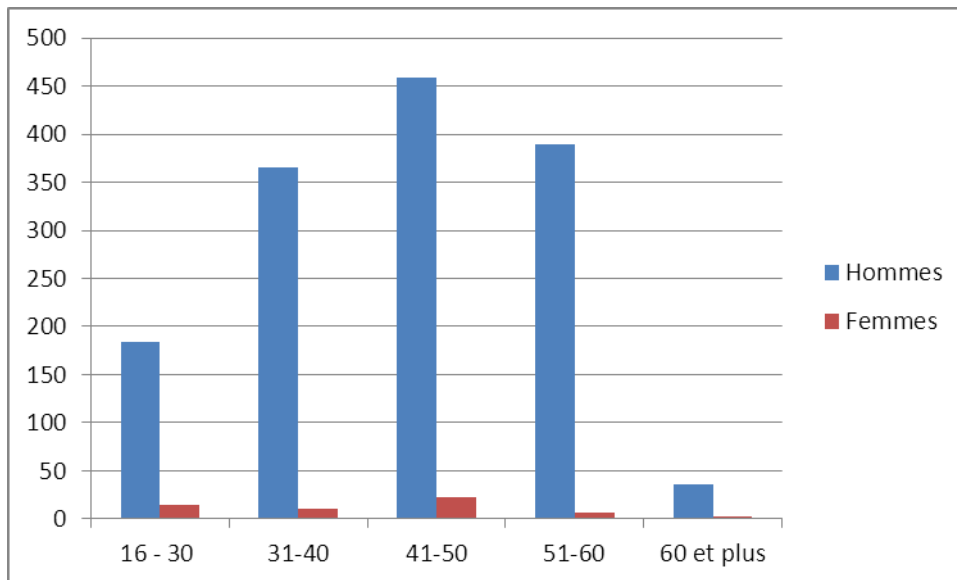
**Graphique 1 : Répartition des ressources humaines par catégorie Socioprofessionnelles**

## CHAPITRE VI : ETUDE DE CAS AU SEIN DE L'ENTREPRISE SEROR

Ce graphique laisse apparaître un nombre élevé d'agents d'exécution. Les cadres sont les moins nombreux. Cette situation relève de la nature d'activité de l'entreprise.



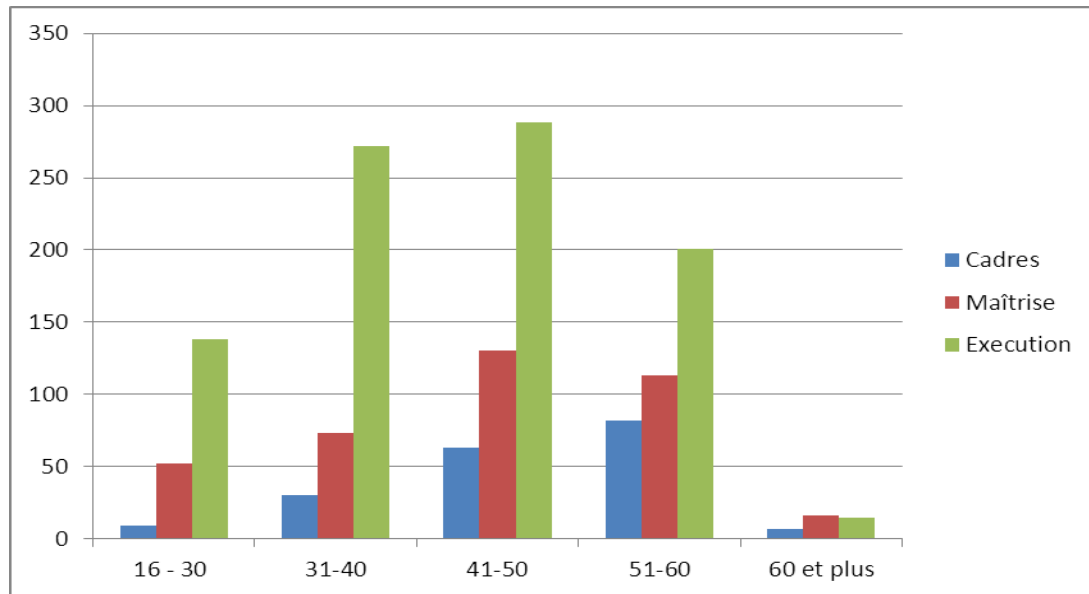
**Graphique 2 : Répartition des ressources humaines par catégorie Socioprofessionnelles selon le sexe**



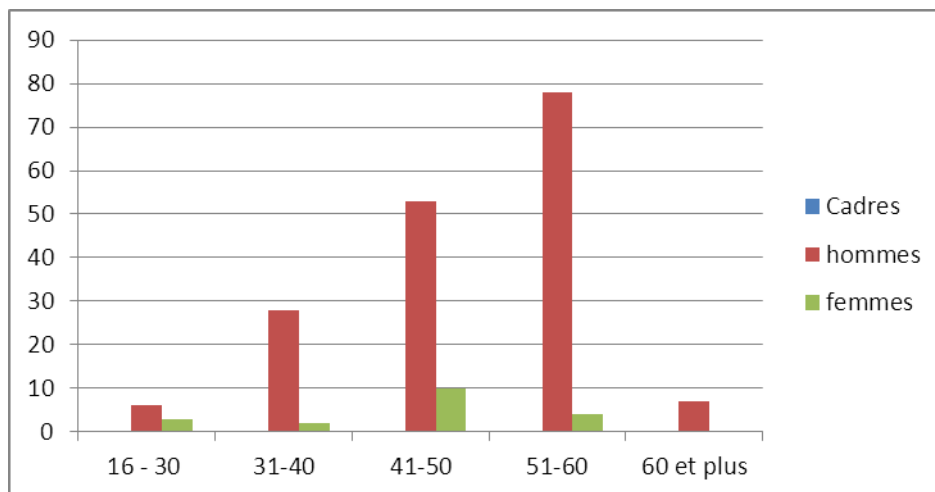
**Graphique 3 : Répartition des ressources humaines par âge, selon le sexe**

Les graphiques (2) et (3), font apparaître que la disparité hommes-femmes est plus profonde. Seulement près de 4 % du personnel sont des femmes. Quant à la pyramide des âges, elle n'est pas équilibrée sur la répartition par âge, selon le sexe. La tranche d'âge la plus élevée pour les deux sexes se situe entre 41-50 ans.

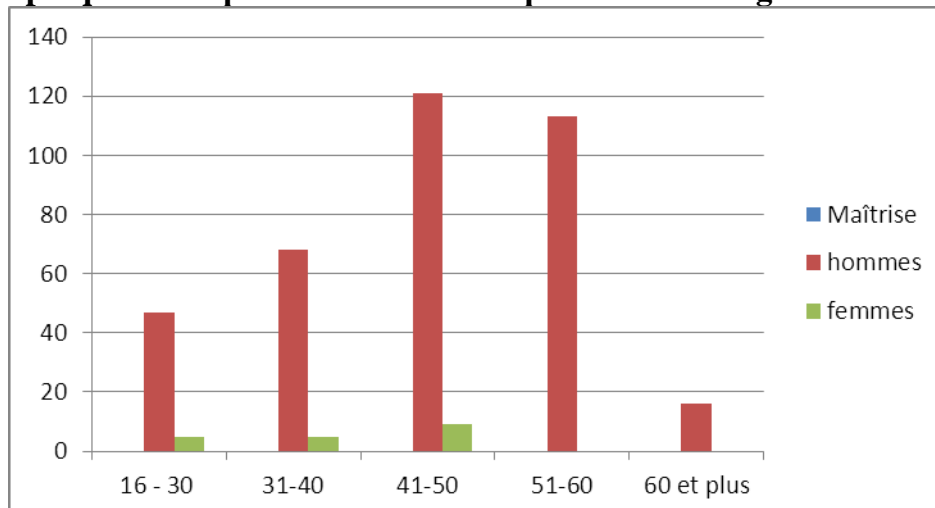
## CHAPITRE VI : ETUDE DE CAS AU SEIN DE L'ENTREPRISE SEROR



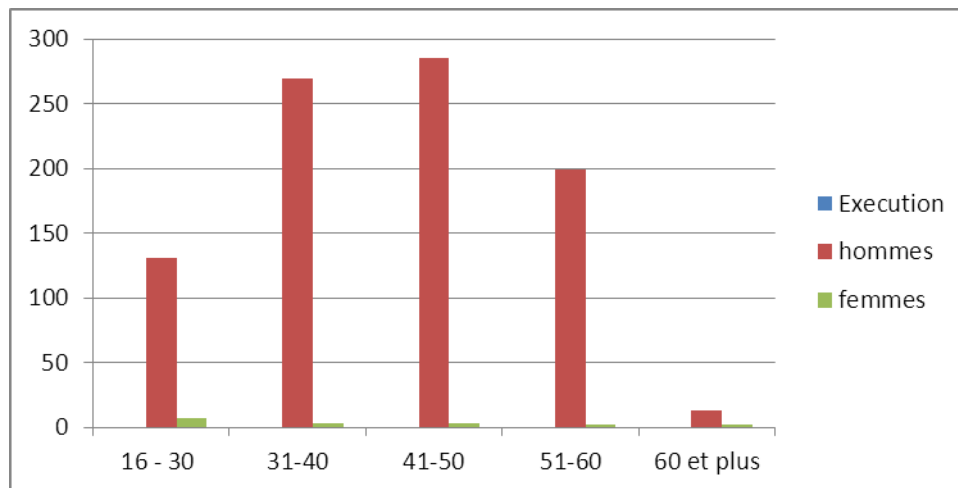
**Graphique 4 : Répartition des ressources humaines par catégorie Socioprofessionnelles selon tranche d'âge**



**Graphique 5 : Répartition des cadres par tranche d'âge selon le sexe**



**Graphique 6 : Répartition des agents de maîtrise par tranche d'âge selon le sexe**



**Graphique 7 : Répartition des agents d'exécution par tranche d'âge selon le Sexe**

En effet, le graphique (04) fait apparaître la pyramide des âges selon catégorie socioprofessionnel: l'exécution et la maîtrise entre 41-50 ans, les cadres entre 51-60 ans. Pour les graphiques(05), (06) et (07) laissent apparaître un sommet élargi aussi bien chez les hommes que chez les femmes. La population de la SEROR est ainsi vieillissante ou elle tend à aller vers une pyramide « champignon » dont la majorité de salariés seront âgés. Cette situation révèle un problème futur de renouvellement de génération et rajeunissement, qui ne peut être éludé par la relative proportion de jeunes travailleurs entre 30 et 40 ans. Il engendre ainsi des reconversions difficiles et des charges salariales élevées.

### ***2.3 La gestion des ressources humaines***

La direction des ressources humaines s'en charge pour gérer ce capital humain, dont le fonctionnement nécessite d'être apprécié.

Elle est composée du service paie (160001), du service gestion du personnel (160002), du service formation et gestion des carrières(160004) et du service social (160004).

La gestion des ressources humaines sera abordée sous deux angles, en l'occurrence, la description critique des activités de la DRH au regard de ses attributions d'une part, et l'appréciation des attributions affirmées à la direction eu égard aux principes de gestion des ressources humaines, d'autre part.

## CHAPITRE VI : ETUDE DE CAS AU SEIN DE L'ENTREPRISE SEROR

La DRH assure la gestion des ressources humaines à travers des indicateurs susceptibles de donner une mesure objective relevant de ses différents domaines. Dans ce cadre, la SEROR doit définir ses choix politiques du turnover de la population salariée. Et ce pour favoriser l'adaptation permanente de ses salariés aux besoins du nombre de salariés des qualifications requises, pour assurer un flux continu de nouveaux entrants par le recrutement et la réintégration, et pour étudier les départs vers l'extérieur ainsi que la relation interne par la reconversion et la promotion.

L'exercice 2011 a enregistré pour les arrivées, 276 nouveaux recrutés et 95 travailleurs réintégrés, pour les reconvertis et les promus 102, (07 pour les cadres, 71 pour la maîtrise et 24 pour l'exécution), et 250 pour les départs, (10 pour les cadres, 31 pour la maîtrise et 209 pour l'exécution).

Le service gestion du personnel est chargé de la gestion des effectifs et du recrutement, c'est l'une des attributions du service. Le manuel de procédure comme la convention collective de la SEROR, décrivent les différentes étapes qu'elle observe, depuis la détermination des besoins en ressources humaines jusqu'à l'intégration du nouvel entrant dans le poste. Il existe ainsi, un cadre formalisé pour effectuer le recrutement.

Il faut noter dans ce cadre, malgré que la convention stipule qu'un taux maximum de 30% des postes de travail devra être régi en contrat à durée indéterminée, afin de constituer un noyau pour l'entreprise (article 17 de la convention collective SEROR), la majorité des salariés de la SEROR sont recrutés sous forme de contrat à durée déterminée (C.D.D), à temps plein ou à temps partiel<sup>1</sup>. Ces CDD sont renouvelables selon les besoins de l'entreprise, à savoir : (03 mois pour l'exécution, 06 mois pour la maîtrise et 12 mois pour les cadres). Pour le personnel de chantier, le contrat de travail est conclu selon la durée de son activité sur le chantier. Le contrat de travail stipule le poste de travail, sa classification et son salaire de base.

---

<sup>1</sup>La relation de travail à durée indéterminée à temps partiel peut être conclue lorsque, le volume de travail disponible ne permet pas d'engager un salarié à temps plein ou le salarié en activité en fait la demande pour des raisons familiales ou convenances personnelles et que l'employeur accepte. Dans ce cas le volume de travail à temps partiel ne peut en aucun cas être inférieur à la moitié de la durée légale de travail.

## CHAPITRE VI : ETUDE DE CAS AU SEIN DE L'ENTREPRISE SEROR

Par ailleurs, le service formation et gestion des carrières est chargé de la maîtrise de la politique de l'entreprise en matière de formation et du suivi de la carrière des salariés. Il prend à cet effet, les actes d'engagement, de reclassement, d'avancement, de mutation et de promotion. Dans ce sens, l'âge, l'ancienneté et le niveau de formation sont des critères qui influent sur le comportement professionnel et le statut des salariés et ainsi que leur carrière.

L'analyse de la pyramide des âges en 2011 fait apparaître que la tranche la plus élevée pour les cadres se situe entre 51 et 60 ans et dont les 53 cadres touchent la cinquantaine. Alors se qui exige des régulations et des ajustements d'effectifs a appliqué pour combler les écarts qui vont apparaître et préparer la future relève en cas de départ en retraite ou préretraite. Quant à l'analyse de la pyramide d'ancienneté fait ressortir des renseignements sur les salariés qui stagnent dans un métier ou dans un emploi donné, même si des avantages sociaux spécifiques sont prévus en fonction de l'ancienneté. Par contre l'analyse de la pyramide des niveaux d'instruction fait sortir que le taux le plus élevé au sein de l'entreprise c'est le niveau primaire à 70%, cela se justifie par la nature de l'activité de l'entreprise qui se compose en grande partie des salariés d'exécution.

Il s'agit là d'un suivi administratif, qui tend à prendre l'aspect managérial en compte, par les actions de la SEROR en ce sens. Dans le but d'assurer sa croissance, l'entreprise s'oriente vers l'obtention d'une certaine flexibilité humaine par la gestion des carrières. Alors elle a adopté une opération des évaluations des compétences mise en place au niveau de la DG et La DLM. C'est un pas essentiel dans le progrès des plans de développement de carrières par l'appréciation et l'évaluation des salariés reposant sur le choix des hommes en tenant compte de leurs aspirations et leurs capacités. Donc, la diffusion de cette opération aux autres structures de l'entreprise ainsi que les actions de formation et perfectionnement seront des éléments importants pour la gestion des carrières en vue de réduire l'écart entre les exigences de postes et les profils des individus.

Le service a en outre pour attribution, la conception et le suivi de la politique de formation de tout le personnel. Il conçoit et élabore le plan de formation en distinguant les types de formation nécessaires, et qui découlent de la stratégie globale de la



## CHAPITRE VI : ETUDE DE CAS AU SEIN DE L'ENTREPRISE SEROR

direction générale. Le plan de formation doit être l'ensemble des actions de formation décidées par la direction générale dans un cadre budgétaire défini par elle et conformément aux normes établies. Dans ce sens, un budget de 1% de la masse salariale annuelle est prévu chaque année par la loi<sup>1</sup> en commun accord avec le comité de Participation.

Pour élaborer le plan de formation, le service demande aux différentes directions et départements de lui faire parvenir leurs besoins. En effet, pour déterminer des besoins en formation, des fiches diagnostics sont adressées à toutes les structures afin de recenser les attentes et les aspirations en matière de formation de leurs personnels. Puis le service procède à une analyse de ces besoins pour définir les grandes lignes de la politique de formation. A partir de ce diagnostic les objectifs de formation seront établis et hiérarchisés. Une fois ces derniers sont arrêtés la stratégie de la formation est mise en œuvre par l'entreprise. Le PDG arrête définitivement le budget consacré à la formation. En fin, c'est l'étape de contrôler et évaluer les effets de la formation.

Quant à la maîtrise, la gestion de la paie et de sa conformité relève des missions du service paie. Il a pour attributions, l'application de la paie, le décompte des salaires, l'établissement des fiches de paie et contrôle, transmettre des copies de ces dernières aux différentes structures et services de l'entreprise, l'établissement des états et des déclarations fiscaux et parafiscaux, la transmission du journal légal par catégorie détaillé pour chaque salarié et du journal analytique<sup>2</sup> vers l'audit, (un exemplaire de ce journal sera expédié à la direction des travaux, et un exemplaire reste au niveau du service paie), et enfin le classement des documents de la paie par mois et par année par un ordre chronologique. Ce service calcule chaque mois les salaires du personnel, selon les stipulations de la convention collective et la grille des salaires qui y est établie. Il s'agit là bien d'une activité purement administrative, mais se préoccupant en

---

<sup>1</sup> Les dispositions de la loi 97-02 du 13/12/1997, portant loi de finance, engagent tous les organismes employeurs, à l'exclusion des institutions et administrations publiques à consacrer un montant au moins égal à 1% de leur masse salariale annuelle aux actions de formation professionnelles et continues d'apprentissage.

<sup>2</sup> Ce journal représente un état de paie mensuelle par centre de coût et par fonction de chaque projet, chaque structure et chaque service. Il fait ressortir le coût de revient en matière d'effectifs, et il facilite et sert à remplir les canevas des « enquêtes salariales ».

## CHAPITRE VI : ETUDE DE CAS AU SEIN DE L'ENTREPRISE SEROR

parallèle de la gestion même de la rémunération. Toutefois, il semble que l'ensemble de ces attributions permettent de faire de la rémunération, une source de valeur ajoutée pour l'organisation.

En effet, les attributions du service incluent son appréciation sur l'efficacité de la gestion de la rémunération. Elles ne se bornent pas à calculer uniquement les salaires et autres avantages, sur la base de la législation sociale. Il veille aussi à la gestion et à la maîtrise de cette masse salariale, et de s'assurer que cette allocation de ressources correspond aux besoins des employés, à leur satisfaction et à leur motivation.

### **SECTION 3: LE SYSTEME DE REMUNERATION DE LA SEROR**

Il est important d'apprécier la pertinence de la structure salariale de la SEROR représentée par la grille de la convention collective, à laquelle s'ajoutent certaines primes à l'exception de celle des cadres dirigeants de l'entreprise qui sont exclus du champ d'application des dispositions de la présente convention collective. Ces derniers en contrepartie des responsabilités dont ils ont la charge et des contraintes et sujétions inhérentes à la qualité de cadre dirigeant, perçoivent une rémunération constituée d'une partie fixe (salaire mensuel fixe et indemnités de repas et de véhicule) et d'une partie variable (prime variable annuelle fixée en pourcentage ne dépassant pas 60% du salaire de base, elle est basée sur des paramètres quantitatifs et qualitatifs mesurant la performance de la société SEROR), selon les clauses stipulées dans leurs contrats de travail avec la SGP Travaux Publics.

#### ***3.1. Le système de classification et grille de salaire***

Dans les entreprises soumises à une convention collective de branche, la grille de classification est un outil de gestion pour positionner les compétences requises des salariés et déterminer les seuils de rémunérations.

Ce que nous avons constaté sur l'étude de la convention collective SEROR, qui est en vigueur depuis le 01 janvier 2010, que le système de rémunération est basé sur l'emploi ou le poste.

## CHAPITRE VI : ETUDE DE CAS AU SEIN DE L'ENTREPRISE SEROR

Le poste de travail désigne l'ensemble des tâches à accomplir par le travailleur dans le cadre de l'organisation générale du travail de l'organisme employeur (article 132 de la convention collective SEROR). Il s'agit bien de payer les caractéristiques et les exigences de l'organisation du travail.

Ces postes de travail sont classés en fonction de leur cotation dans un ordre hiérarchique et cohérent dans l'échelle de rémunération de l'entreprise.

Le système de cotation des postes de travail tient compte des critères de base à savoir :

- les connaissances de base et l'expérience professionnelle exigées par le poste ;
- la nature et la complexité des tâches à accomplir ;
- le niveau de responsabilité.

Ces critères se conforment à la méthode nationale unique de classification en termes de qualification, responsabilité, effort, condition de travail et contraintes et exigences particulières (voir annexes : méthode nationale de classification des postes de travail).

Les caractéristiques de cette méthode s'apparentent à la méthode d'évaluation et de classification des points<sup>1</sup>. Pour déterminer la valeur de chaque poste, cette méthode procède par les étapes suivantes :

- l'identification des facteurs (critères) communs à tous les postes de travail ;
- la détermination du nombre de degrés affecté à chaque facteur choisi ;
- l'établissement de la valeur relative à chaque facteur dans l'évaluation globale ;
- L'attribution d'un nombre de points à chacun des degrés d'un facteur.

Ainsi la somme des points attribués permet de positionner le poste dans la grille de classification.

La classification professionnelle des postes a été accompagnée par la mise en œuvre de la grille nationale indiciaire des salaires<sup>2</sup> (voir tableau (VI.01). Cette dernière comprend 20 catégories subdivisées en 5 sections :

- la catégorie d'exécution allant de 1 à 9 se procure de 3 sections ;

---

<sup>1</sup> M.ARABI et Y.FERFERA, « Réformes économiques et gestion de la rémunération au sein de l'entreprise publique algérienne », Les cahiers de CREAD N°49, 1999, P 66.

<sup>2</sup> Cette grille instituée par le décret 85-03 du 05 janvier 1985, fixant l'échelle nationale indiciaire relative aux salaires, ainsi que la grille nationale des salaires.

## CHAPITRE VI : ETUDE DE CAS AU SEIN DE L'ENTREPRISE SEROR

- la catégorie de maîtrise allant de 10 à 13 se procure de 4 sections ;
- la catégorie des cadres allant de 14 à 20 se procure de 5 sections.

Selon cette grille, il se trouve 78 positions de classement qui représentent le salaire de base, tout étant que se dernier est le résultat de la multiplication du nombre de points par la valeur monétaire du point. Cette grille a été remplacée par d'autres grilles une fois le SNMG avait changé.

**LA GRILLE NATIONALE INDICIAIRE DES SALAIRES**  
**Tableau(VI.01)**

CORPS	CATEGORIES	SECTIONS				
		I	II	III	IV	V
EXECUTANT	1	102	106	110		
	2	114	118	122		
	3	126	138	134		
	4	139	144	149		
	5	154	160	166		
	6	172	179	185		
	7	192	199	205		
	8	213	221	228		
	9	236	245	253		
MAITRISE	10	260	267	274	281	
	11	288	296	304	312	
	12	320	328	336	345	
	13	354	364	373	383	
CADRES	14	392	400	408	416	424
	15	434	443	452	462	472
	16	482	492	502	512	522
	17	534	545	556	569	581
	18	593	606	619	632	645
	19	658	672	686	700	714
	20	730	746	762	778	794

**Source: M.ARABI et Y.FERFERA, Op.cit., P 68**

## CHAPITRE VI : ETUDE DE CAS AU SEIN DE L'ENTREPRISE SEROR

Dans cette perspective, la nomenclature des postes de travail de la SEROR (voir tableau (VI.02) ci-dessous) regroupe l'ensemble des postes de travail de l'entreprise, et elle est actualisée en fonction du développement des activités de l'entreprise ou de la réorganisation du travail. Ainsi, les salaires sont fixés par convention ou accord collectif, en tenant compte des capacités de l'entreprise, du respect de l'équilibre financier et des paramètres sociaux.

Une fois qu'un poste a été évalué, il est classé dans une grille de rémunération qui reflète son niveau dans la hiérarchie des postes au sein de la SEROR.

CHAPITRE VI : ETUDE DE CAS AU SEIN DE L'ENTREPRISE SEROR

**Tableau (VI.2) : NOMENCLATURE DES POSTES DE LA SEROR**

<b>CORPS</b>	<b>CATEGORIES</b>	<b>POSTES</b>
EXECUTANT	05	MANŒUVRE ORDINAIRE jusqu'au POINTEUR DE CHANTIER
	06	AGENT DE SECURITE jusqu'au AIDE TOLIER
	07	RESP.ENTRETIEN GARDINNAGE jusqu'au ELECTRICIEN D'ENGINS
	08	CHEF DE POSTE DE GARDE jusqu'au TOLIER PEINTRE
	09	RESP.DE LA SECURITE jusqu'au CHEF ATELIER ENTRETIEN
MAITRISE	10	AGENT DE SECURITE N.3 jusqu'au MECANICIEN DIESELISTE N.2
	11	AGENT COMMERCIAL jusqu'au TOLIER PEINTRE
	12	STANDARISTE N.2 jusqu'au CONDUCTEUR D'ENGINS POLYVAL.
	13	CHEF DE SECTION SOCIALE jusqu'au CHEF D'ATELIER ELEC.H.Q.
CADRES	14	GESTIONNAIRE DES MOYENS GEN. Jusqu'au CHEF DE BASE INTERVEN
	15	CHEF DE SCE. SECURITE jusqu'au CHEF SCE.MOYENS
	16	CHEF SCE. ARCHIVES DOCU. Jusqu'au PROJETEUR N.2
	17	CHEF SCE. COMP.PREST. Jusqu'au CHEF DE PROJET BASE PREFABRIC.
	18	CHEF DEPART. HYGIENE jusqu'au CHEF DE D.P.T PLANIFICATION
	19	DIRECTEUR G.T.A.O. jusqu'au CHEF DE PROJET REAL.SENIOR
	20	D.T.ADJOINT CHARGE DES AFFAIRES jusqu'au CHEF DE ZONE
CADRES DIRIGEANTS	HORS CATEGORIES DE LA GRILLE DES SALAIRES	P.D.G
		DIRECTEUR TECHNIQUE
		D.R.H
		DIRECTEUR COMPTABILITE ET AUDIT
		DIRECTEUR LOGISTIQUE ET MATERIEL
		DIRECTEUR DES ETUDES

## CHAPITRE VI : ETUDE DE CAS AU SEIN DE L'ENTREPRISE SEROR

La convention collective de la SEROR stipule dans son article 140, qu'un salaire minimum est institué au niveau de l'entreprise correspondant au salaire de base du poste de travail le moins côté dans l'échelle de rémunération, fixé à (11 200 DA) par mois. Le SNMG fixé par la loi est ainsi assujetti au changement. Alors, après indexation avec SNMG en 2012, le salaire est de 14 882 DA selon la grille des salaires.

Les emplois sont répartis entre seize (16) niveaux selon la grille des salaires de la convention collective de la SEROR (voir tableau (VI.03) ci-dessous). Les cinq premiers niveaux composent le groupe socioprofessionnel « Exécution », les quatre suivants le groupe socioprofessionnel « Maîtrise » et les sept derniers le groupe « Cadre ». Les emplois de niveau 1,2, 3 et 4 ne figurent pas dans cette grille.

Alors, la grille des salaires de la SEROR regroupe 20 catégories, 11 échelons et 176 positions de classement pour le salaire de base. Toutes les catégories y accèdent aux échelons (de l'échelon 0 à l'échelon 10). L'effectif de l'exécution, comporte cinq (05) catégories allant de 05 à 09, l'effectif de la maîtrise, composé de quatre (04) catégories allant de 10 à 13, et les cadres, subdivisé en sept (07) catégories allant de 14 à 20. Chacune de ces catégories comporte onze(11) échelons, auxquels sont affectés des montants (salaire de base) en dinars algérien.

**CHAPITRE VI : ETUDE DE CAS AU SEIN DE L'ENTREPRISE SEROR**

**Tableau(VI.3) : GRILLE DES SALAIRES DE LA SEROR**

<b>CORPS</b>	<b>Cat.</b>	Echelon 0	Echelon 1	Echelon 2	Echelon 3	Echelon 4	Echelon 5	Echelon 6	Echelon 7	Echelon 8	Echelon 9	Echelon 10
EXECUTANT	05	14 882,00	15 057,00	15 233,00	15 407,00	15 583,00	15 758,00	15 934,00	16 108,00	16 284,00	16 459,00	16 635,00
	06	15 050,00	15 247,00	15 443,00	15 639,00	15 836,00	16 032,00	16 228,00	16 425,00	16 621,00	16 817,00	17 014,00
	07	15 225,00	15 443,00	15 660,00	15 878,00	16 094,00	16 312,00	16 529,00	16 747,00	16 964,00	17 182,00	17 399,00
	08	15 407,00	15 646,00	15 884,00	16 123,00	16 361,00	16 599,00	16 838,00	17 076,00	17 315,00	17 566,00	17 864,00
	09	15 597,00	15 856,00	16 116,00	16 375,00	16 635,00	16 894,00	17 154,00	17 413,00	17 716,00	18 040,00	18 365,00
MAITRISE	10	15 794,00	16 074,00	16 355,00	16 635,00	16 916,00	17 196,00	17 477,00	17 821,00	18 173,00	18 523,00	18 874,00
	11	15 996,00	16 298,00	16 599,00	16 902,00	17 202,00	17 506,00	17 883,00	18 260,00	18 636,00	19 014,00	19 390,00
	12	16 207,00	16 529,00	16 852,00	17 174,00	17 497,00	17 900,00	18 302,00	18 706,00	19 109,00	19 513,00	19 915,00
	13	16 427,00	16 777,00	17 127,00	17 477,00	17 909,00	18 346,00	18 784,00	19 221,00	19 659,00	20 096,00	20 534,00
CADRES	14	18 337,00	18 794,00	19 249,00	19 705,00	20 161,00	20 616,00	21 073,00	21 529,00	21 984,00	22 440,00	22 896,00
	15	22 015,00	22 980,00	22 980,00	23 463,00	32 945,00	24 428,00	24 910,00	25 393,00	25 875,00	26 359,00	26 841,00
	16	25 718,00	27 065,00	27 065,00	27 739,00	28 413,00	29 086,00	29 760,00	30 434,00	31 108,00	31 781,00	32 455,00
	17	28 605,00	29 953,00	29 953,00	30 626,00	31 300,00	31 974,00	32 648,00	33 321,00	33 995,00	34 669,00	35 343,00
	18	32 618,00	34 013,00	34 013,00	34 710,00	35 409,00	36 106,00	36 804,00	37 501,00	37 200,00	38 898,00	39 595,00
	19	33 415,00	35 010,00	35 010,00	35 807,00	36 605,00	37 403,00	38 200,00	38 998,00	39 795,00	40 593,00	41 390,00
	20	35 393,00	37 042,00	37 042,00	37 868,00	38 693,00	39 518,00	40 343,00	41 168,00	41 993,00	42 818,00	43 643,00



## CHAPITRE VI : ETUDE DE CAS AU SEIN DE L'ENTREPRISE SEROR

Le premier constat que l'on peut faire est lié aux écarts de salaires :

- pour l'exécution de 1753 DA en catégorie 05 à 2768 DA en catégorie 09 ;
- pour la maîtrise de 3080 DA en catégorie 10 à 4107 DA en catégorie 13 ;
- pour les cadres de 4559 DA en catégorie 14 à 8250 DA en catégorie 20.

Les écarts sont très réduits entre les positions, la plupart des écarts entre deux positions sont insignifiants et ne justifient pas la différence de qualification ou de responsabilité correspondante. Par exemple entre la catégorie 09/10 et 10/01 la différence est de 2571 DA, et entre la 13/10 et la 14/01 la différence est de 2197 DA.

Ce tassement des salaires de base provoque une démotivation pour le personnel en terme de promotion.

Dans ce sens, cette grille permet l'évolution horizontale et verticale dans le poste de travail. La promotion dans la carrière sanctionne une élévation dans l'échelle de qualification ou dans la hiérarchie professionnelle, elle se fait sous deux angles. En premier lieu, l'avancement consistant dans le passage d'un échelon inférieur à un échelon supérieur dans la même catégorie. En second lieu, la promotion consistant dans le passage d'un emploi ou catégorie inférieure à un emploi ou catégorie supérieure. Elles sont subordonnées au système d'évolution de carrière, des postes disponibles, de l'aptitude et du mérite du travailleur. La période d'avancement est de 03 ans, mais l'avancement peut être gelé en cas de difficultés financières rencontrés par l'entreprise.

### ***3.2. La rémunération et les compléments indemnitaires***

La rémunération à la SEROR ne se limite pas uniquement à la grille salariale. La convention collective de l'entreprise en ses articles 142 et suivants prévoit des accessoires de salaire.

La rémunération représente la contrepartie du travail fourni en forme de salaire ou de revenu proportionnel aux résultats (Article 136). Il faut entendre par salaire, le salaire de base, les indemnités relatives à l'expérience professionnelle, aux heures supplémentaires effectuées et aux conditions particulières de travail, ainsi que les

primes liées à la productivité du travail et aux résultats. Par revenu proportionnel aux résultats du travail il faut entendre la rémunération à la tâche ou à la pièce, et en aucun cas cette rémunération ne doit être inférieure au salaire du poste de travail occupé.

Les primes et les indemnités constituent une partie intégrante de la rémunération perçue par le personnel. Elles représentent un poids non négligeable dans la rémunération globale.

Certaines de ces primes et indemnités dépendent du poste de travail occupé, de la nature du travail effectué, ou de la performance du salarié.

Le régime indemnitaire au sein de l'entreprise SEROR peut être ainsi analysé comme suit :

### **3.2.1. Les indemnités et les primes à caractère général**

Les indemnités visent d'une part à rémunérer et/ou indemniser la fidélité à l'entreprise, les contraintes, sujétions et risques liés au mode d'organisation et aux conditions de travail. D'autre part elles visent à une participation de l'employeur à la couverture de frais engagés par les travailleurs dans le cadre de l'exercice de leur fonction.

Les primes de leur côté visent à sanctionner positivement ou négativement le rendement d'un travailleur ou d'un collectif de travailleurs avec pour finalité l'accroissement de la productivité et l'amélioration des performances.

#### **a) *Indemnités Liées Au Mode D'organisation Du Travail***

##### Indemnité De Travail Posté

Les agents travaillant (système continu, semi-continu ou discontinu) ouvrent droit à l'indemnité dite de travail posté. Elle est fixée à 15%, versée mensuellement et compensant forfaitairement les sujétions découlant:

- du recouvrement d'horaires (passation de consignes) ;
- du travail de nuit ;
- du travail le jour de repos hebdomadaire légal et les jours fériés chômés et payés.

##### Indemnité De Fonction

Cette indemnité vise à rétribuer certaines sujétions liées à l'exercice de la fonction des cadres. Elle est versée mensuellement, en compensant ainsi les frais

## CHAPITRE VI : ETUDE DE CAS AU SEIN DE L'ENTREPRISE SEROR

occasionnés par leurs obligations professionnelles. Elle varie entre 15% et 50% du salaire de base du bénéficiaire. Et donc les bénéficiaires de cette indemnité sont exclus du bénéfice des heures supplémentaires.

### Indemnité Forfaitaire de Service Permanent

Cette indemnité vise à rémunérer les sujétions d'horaires de travail imposés par les nécessités de service et non susceptible d'être prise en compte dans la cotation du poste de travail.

La durée de sujétions est fixée au maximum à 22 heures de service permanent par mois.

L'indemnité est calculée sur le salaire de base du bénéficiaire d'un taux maximal de 25%. Les bénéficiaires sont les chauffeurs, mécaniciens et gardiens de nuit.

### Prime d'Astreinte

Cette prime vise à récompenser les contraintes de présence ou de liaison de travail, de jour et de nuit. Elle varie entre 10% et 30% du salaire de base du bénéficiaire.

### ***b) Indemnités Liées Aux Conditions De Travail***

#### Indemnité De Nuisance

Les agents occupant en permanence des postes de travail reconnus salissants, pénibles, insalubres ou dangereux ouvrent droit à des indemnités de nuisances. Donc l'octroi de cette indemnité est en fonction de la nature du collectif auquel appartient le bénéficiaire à savoir :

- Pour le collectif administratif (personnel des sièges des unités), elle est fixée à 3% du salaire de base;
- Pour le collectif soutien technique (personnel de maintenance) et le collectif de production, elle est fixée à 5% du salaire de base ;
- Pour le personnel de conduite (les chauffeurs) elle varie entre 5% et 18%.

Elle peut être revalorisée en fonction des conditions mensuelles de travail.

## CHAPITRE VI : ETUDE DE CAS AU SEIN DE L'ENTREPRISE SEROR

### Prime De Caisse

Destinée à couvrir dans les limites réglementaires les risques de déficit d'avoir en caisse. Les bénéficiaires dont la fonction exige de manipuler des espèces et d'en assurer la garde. Cette prime est mensuelle, son montant est basé sur l'avoir en caisse, elle varie entre 100 DA pour un fond manipulé de mois de 50 000 DA et 500DA pour un fond manipulé supérieur à 500 000 DA.

### Indemnité D'expérience professionnelle

Cette indemnité vise à rétribuer la fidélité à l'entreprise. Elle est accordée à tout le personnel de l'entreprise. Elle rémunère l'ancienneté et l'expérience professionnelle acquise par l'agent au sein de l'entreprise. Son montant est calculé en pourcentage par année d'activité sur le salaire de base à raison de :

- 1% de la première à la cinquième année ;
- 2% de la sixième à la douzième année ;
- 2.5 % au-delà de la treizième année.

Le taux de cette indemnité est plafonné à 60 %.

Les années d'ancienneté accomplies antérieurement à la réintégration du travailleur dans l'entreprise sont reconduites avec revalorisation, de 1% pour le même secteur et 0.5% hors secteur.

### Prime De Zone

Cette prime est servie à chaque travailleur opérant dans une déshéritée. Elle est calculée suivant des paramètres fixes du décret N°82-183 du 15 mai 1982.

#### **c) *Indemnités A Caractère De Remboursement De Frais***

##### Indemnité De Panier

L'indemnité de panier est une contribution de l'employeur aux frais occasionnés par le travailleur qui ne peut prendre son repas dans sa résidence habituelle. Elle est attribuée au personnel posté et au personnel travaillant en séance continue. Son montant est fixé à 200 DA par repas.

##### Indemnité De Transport

Cette indemnité consiste en une contribution forfaitaire de l'employeur aux frais de transport engagés par le travailleur pour effectuer le trajet résidence

## CHAPITRE VI : ETUDE DE CAS AU SEIN DE L'ENTREPRISE SEROR

habituelle-lieu de travail et vice versa, plus de 2 kilomètres. Elle varie selon la distance entre 550 DA de 2km à 10 km, et 2300 DA au-delà de 40km.

### Indemnité De Véhicule Personnel

L'indemnité de véhicule est accordée sur décision de conventionnement de l'employeur au travailleur qui utilise d'une manière effective dans le cadre de sa fonction, son véhicule personnel pour les besoins du service. Son montant est fixé à 3000 DA mensuellement est pourrait être révisable.

### Indemnité kilométrique

L'indemnité kilométrique est due à tout travailleur qui utilise son véhicule personnel dans le cadre de missions commandées par l'employeur, au-delà d'un rayon de 30 km du lieu habituel de travail.

Elle est versée au prorata du nombre de kilomètres parcourus à raison de 1,50 DA le kilomètre.

### Indemnité De Frais De Missions

L'indemnité de frais de mission est versée à tout travailleur en mission commandée par l'employeur à l'intérieur du territoire national pendant une période inférieure ou égale à un (01) mois, au-delà d'un rayon de 50 km du lieu habituel de travail, en compensation des frais engagés par le travailleur lors de sa mission.

Elle est versée aux travailleurs selon catégories professionnelles et selon régions d'après les missions effectuées au Nord ou au Sud du pays. A cet effet ses montants minima journaliers sont fixés :

- pour les régions Nord du pays à raison de 1800 DA pour l'exécution et la Maîtrise, et de 2200 DA pour les cadres.
- pour les régions Sud du pays à raison de 2000 DA pour l'exécution et la Maîtrise, et de 2500 DA pour les cadres.

### Indemnité De Déplacement

Lorsque des agents toutes catégories confondues effectuent des missions commandées au Nord ou au Sud du pays de durée supérieure à (01) un mois en un lieu de travail situé à plus de 50 km du lieu habituel de travail ou de résidence, les frais réellement engagés dans le cadre de leur déplacement sont remboursés forfaitairement selon montants minimum journaliers ci-après :

## CHAPITRE VI : ETUDE DE CAS AU SEIN DE L'ENTREPRISE SEROR

- pour les régions Nord du pays à raison de 250 DA pour l'exécution et la Maîtrise, et de 350 DA pour les cadres.
- pour les régions Sud du pays à raison de 300 DA pour l'exécution et la Maîtrise, et de 480 DA pour les cadres.

### **d) *Indemnités A Caractère Social***

#### Indemnité De Salaire Unique

Elle est versée à raison de 1400DA par mois à l'ensemble des travailleurs mariés dont le conjoint n'exerce aucune activité salariée.

### **e) *Primes Liées Au Rendement Et A La Performance Du Salarié***

#### Prime de rendement individuel (PRI) et collectif (PRC)

La prime de rendement individuel et collectif est destinée d'un côté à sanctionner le rendement individuel de chaque travailleur sur la base d'une évaluation mensuelle effectuée par la hiérarchie du travailleur concerné, de l'autre à sanctionner le rendement de chaque collectif de travailleurs.

Le produit de la PRI est déterminé en fonction de la note obtenue par chaque travailleur.

La prime rendement individuel et collectif est attribuée mensuellement au prorata du nombre de jours de travail effectif pendant le mois considéré au taux cumulé au plafond de 40% du salaire de base de chaque travailleur.

### **3.2.2. Les primes particulières à caractère exceptionnel**

Ces primes ne sont pas payées fréquemment au personnel, elles sont servies selon la raison d'en être et dont les bénéficiaires sont bien spécifiés.

#### Prime De Bilan

Elle vise à récompenser le personnel des structures comptables de l'entreprise qui participent de manière effective et exceptionnelle à l'élaboration des bilans comptables de fin d'année.

Cette prime récompense la qualité de travail lorsque celle-ci est reconnue par le commissaire aux comptes. Son montant est laissé à la discrétion du PDG.

## CHAPITRE VI : ETUDE DE CAS AU SEIN DE L'ENTREPRISE SEROR

### Prime d'inventaire

Elle est destinée à rémunérer les efforts consentis par les travailleurs désignés pour effectuer les inventaires. Elle ne peut être servie qu'une fois par an sur proposition du responsable de l'opération.

### Prime d'encouragement

Cette prime revêt un caractère exceptionnel, récompense le résultat d'un travail méritoire reconnu par le chef hiérarchique du ou des travailleurs concernés. Son octroi et son montant sont décidés par le PDG.

### Prime de responsabilité

Elle est servie nominalement au personnel cadre pour rémunérer la responsabilité. Son montant varie de 5% à 40% en fonction du degré de la responsabilité, de l'importance et la difficulté de la mission.

Enfin, il faut citer que le recours aux heures supplémentaires doit répondre à une nécessité absolue de service et revêtir un caractère exceptionnel. Elles ne sont considérées comme heures supplémentaires que celles travaillées au-delà de la durée légale de travail. Elles sont rémunérées avec une majoration qui ne saurait être inférieure à 50% du salaire de base horaire.

En outre, si l'entreprise réalise des résultats positifs, une prime de bénéfice annuelle est allouée à l'ensemble du personnel au prorata de leur présence effective dans l'entreprise (plus de 06 mois) durant l'année de résultat. Cette prime est arrêtée en taux selon le chiffre d'affaires, après la libération de la quote-part de la participation des travailleurs au résultat par le conseil d'administration de la SEROR.

### ***3.3. L'évolution de la masse salariale de la SEROR***

La masse salariale est la masse qui est dépensée au titre des rémunérations par les entreprises. Alors, sa maîtrise ne signifie pas réduire au maximum les rémunérations, mais ajuster la rémunération à la contribution réelle du salarié et la rendre flexible et adaptable en fonction des contraintes économiques.

Les frais de personnel constituent bien souvent le poste de dépenses principal des entreprises. Enormément d'entreprises mettent la pression sur le contrôle de cette dépense.

## CHAPITRE VI : ETUDE DE CAS AU SEIN DE L'ENTREPRISE SEROR

L'observation du tableau de comptes résultats de l'exercice 2010 de la SEROR (voir annexe), fait apparaître les charges personnel de 31% des charges d'exploitation, par rapport à un taux de 48% pour les charges achats et services consommés. Elle influe directement sur le résultat.

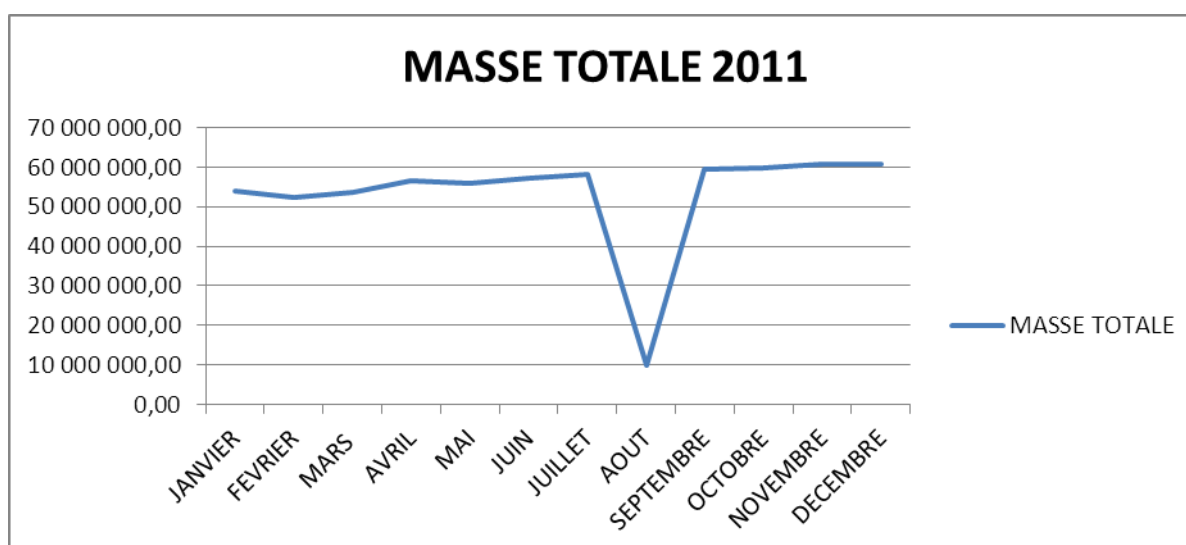
Par ailleurs, selon le graphique 08 ci-dessous qui traduit le tableau **(VI.04)**, indique une évolution équilibrée de la masse salariale totale pour l'ensemble des mois de l'exercice 2011 tout au long de l'année, sauf pour le mois d'août. Pour ce dernier, il fait l'exception, la masse salariale se diminue, parce que les congés annuels (calculés selon le salaire de poste, 1/12) pour l'ensemble du personnel sont payés et pris en charge par la CACOBATH. Pendant ce mois la SEROR prend en charge seulement les salaires des nouveaux recrues, l'indemnité de salaire unique et les allocations familiales des travailleurs mariés.

En plus, la SEROR calcule sa masse salariale totale annuelle pour définir le montant de 1% consacré aux actions de formation professionnelle continue et d'apprentissage, prévues par la loi.



**Tableau (VI.04): EVOLUTION DE LA MASSE SALARIALE DE LA SEROR DE L'EXERCICE 2011**

MOIS	NET A PAYER	MASSE TOTALE	EFFECTIF
JANVIER	36 193 938,04	53 936 424,88	1386
FEVRIER	35 155 090,98	52 504 772,95	1381
MARS	36 217 790,53	53 653 109,74	1426
AVRIL	38 137 627,53	56 600 620,93	1459
MAI	37 628 990,42	55 917 719,70	1454
JUIN	38 322 503,12	57 290 101,71	1437
JUILLET	39 211 578,77	58 240 976,17	1413
AOUT	7 919 344,89	9 834 353,28	1243
SEPTEMBRE	40 185 185,86	59 566 310,58	1489
OCTOBRE	40 289 789,78	59 984 910,45	1465
NOVEMBRE	41 152 428,36	60 720 667,87	1489
DECEMBRE	41 152 428,36	60 720 667,87	1489
<b>TOTAUX</b>	<b>431 566 696,64</b>	<b>968 873 386,04</b>	



**Graphique 08 : L'EVOLUTION DE LA MASSE SALARIALE TOTALE**

## CHAPITRE VI : ETUDE DE CAS AU SEIN DE L'ENTREPRISE SEROR

Si la masse salariale de base des CDI, permet d'étudier les effets de la politique salariale (augmentations individuelles et augmentations générales) et de la politique Ressources Humaines (Evaluations/promotions, temps partiel, ..), la masse salariale de base des CDD permet d'étudier les autres facteurs d'évolution. La deuxième est indépendante et ne joue que sur le mois auquel elle se rapporte.

Alors dans ce contexte, le principal facteur d'évolution de la masse salariale à la SEROR est lié à l'effectif (accroissement / diminution). Le suivi de la masse salariale par effet d'effectif permet en ce sens de déceler l'évolution de la somme des rémunérations entraînée par la variation du nombre de personnes payées au cours de chaque mois. S'il augmente, la masse salariale augmente et inversement. Cela explique de nombreuses décisions de licenciements qui, en période de difficultés économiques, ont pour but de diminuer la masse salariale et donc les coûts, en diminuant les effectifs.

Pour calculer cet effet, il faut neutraliser l'évolution de la rémunération moyenne. Selon les bulletins de la paie des mois d'octobre et de novembre l'effet sera calculé comme suit :

MOIS/2011	Salaire de base en DA	S. moyen mensuel en DA	Effectifs
OCTOBRE	20 926 110	1 190	1465
NOVEMBRE	21 138 236	1 183	1489

**Salaire moyen mensuel= (salaire de base/12)/effectifs**

$$\frac{21\,138\,236\text{ DA}}{12} = \frac{1\,183\text{ DA}}{12} \times 1489$$

$$\frac{20\,926\,110\text{ DA}}{12} = \frac{1\,190\text{ DA}}{12} \times 1465$$

$$1,0101 = 0,9941 \times 1,0163$$

L'effet d'effectif est ici de 1,63% pour une évolution de la masse salariale de 1,01 %.

## CHAPITRE VI : ETUDE DE CAS AU SEIN DE L'ENTREPRISE SEROR

Par ailleurs, l'absence de désagrégation de la masse salariale selon les catégories professionnelles ne permet pas d'apprécier l'incidence des évolutions catégorielles d'une part et de déterminer les effets de structure d'autre part.

**CONCLUSION**

Il y a lieu de conclure que le système de rémunération au sein de la SEROR est basé sur les caractéristiques de la rémunération habituelle et simple fondée sur l'emploi, dont les différences de salaires par l'application du principe d'équité salariale, doivent être justifiées par des différences de contenu d'emploi. L'objectif est ainsi de garantir à ce que chaque salarié reçoit un niveau de rémunération équitable par rapport aux autres postes au sein de l'entreprise, compétitif par rapport au marché, et reflétant ses performances.

Le système de rémunération est insuffisant pour traduire les différences de performances. Etre récompensé à travers le statut, montre qu'il s'agit d'une organisation de type bureaucratique, où ne sont valorisés, que le respect du poste de travail et la réglementation. On est loin de l'entreprise démocratique qui accorde plus d'intérêts à l'initiative et à la responsabilité de personnel.

L'augmentation des rémunérations se fait essentiellement sur le mode des augmentations générales. Les augmentations individuelles reposent généralement sur l'ancienneté et sur le mérite, elles sont généralement automatiques lorsque les individus procèdent à un changement d'emploi, le plan encourage la mobilité verticale ou le changement de classe de salaire. Il en découle ainsi une existence parmi les accessoires du salaire, d'une rémunération variable fonction des résultats. Elle est de nature collective, et attribuée en fonction de la notation.

Par ailleurs, la carrière est souvent associée à des conditions salariales de plus en plus avantageuses. La rémunération est un élément clé des stratégies de carrières. Elle ne doit pas être figée, il faut qu'il y ait des effets de réversibilité. Elle doit aussi être segmentée pour attirer, reconnaître et fidéliser. Dans ce sens, la SEROR applique le bonus collectif ainsi que l'intéressement, en associant une prime de bénéfice annuelle pour tout le personnel, après décision de l'assemblée générale ordinaire de l'EPE SEROR, et attribuant aux cadres dirigeants une partie variable de leur salaire de base à un taux maximum 60%. C'est tout l'enjeu de la rémunération indirecte, qui est construite à la SEROR sur des périphériques légaux et statutaires comprennent les éléments des œuvres sociales, mutuelle, retraite et prévoyance sociale, ainsi que la prime de bénéfice annuelle.

## CHAPITRE VI : ETUDE DE CAS AU SEIN DE L'ENTREPRISE SEROR

On constate finalement que la paie, outil obligatoire d'administration du personnel peut et doit également devenir un outil stratégique de gestion du personnel. En fait, la première préoccupation en ce domaine n'est pas véritablement d'ouvrir à la baisse de cette masse salariale. Mais d'agir de façon à rendre efficace l'ensemble des dépenses qui s'imputent aux "frais de personnel", il ne s'agit donc pas tant de dépenser moins que de dépenser mieux.

De plus, l'application de procédures rigoureuses de gestion de la paie, permet de trouver les sources de financement de cet investissement que représente l'amélioration du côté qualitatif d'une masse salariale.

La gestion de la paie devient alors la première étape d'une démarche qui mène à la gestion dynamique des rémunérations. La paie s'intègre alors véritablement pleinement à toute politique de rémunérations positionnée dans une perspective qui reflète clairement la philosophie d'un management et qui respecte l'équité interne.

# **CHAPITRE VII**

**ETUDE DE CAS AU SEIN**

**DE L'ENTREPRISE MANTAL**

## **CHAPITRE VII**

### **ETUDE DE CAS AU SEIN DE L'ENTREPRISE MANTAL**

#### **INTRODUCTION**

- **SECTION 1** : Historique et Présentation de l'Entreprise
- **SECTION 2**: Le Contexte Organisationnel
- **SECTION 3**: Le Système de Rémunération de LA  
MANTAL

#### **CONCLUSION**

***INTRODUCTION***

La politique de rémunération est le reflet du système de management d'une entreprise. Elle contribue à la création de valeur si elle s'intègre dans la politique des ressources humaines et la stratégie de l'entreprise. L'importance de la politique de rémunération tient à l'importance des rémunérations dans la valeur ajoutée de l'entreprise et à l'influence de la rétribution sur le comportement des salariés.

Cette politique doit viser à rendre acceptable les différenciations salariales. C'est pourquoi l'élaboration d'une échelle des salaires reposant sur une opération effective de qualification des postes de travail constitue un préalable à la gestion des rémunérations. Elle implique la mise en place d'un échelonnement satisfaisant des postes les uns par rapport aux autres et d'un barème correspondant des rémunérations. La grille de classification traduit ainsi une structure de rémunération répondant en partie aux attentes des salariés et plus particulièrement aux exigences d'équité exprimées par eux.

Depuis sa création, l'entreprise MANTAL a connu plusieurs transformations, et elle a vécu plusieurs restructurations. Pour faire face aux exigences de l'environnement et dans une perspective d'assurer son existence et sa croissance, elle a redéfini ses axes développement. Sur le plan ressources humaines, les axes sont centrés sur l'exploitation optimale de ses ressources humaines, par des actions de sensibilisation, de formation et d'autres, tout en gardant la rémunération la contrepartie du travail de l'élément de la relation professionnelle et de la gestion de l'emploi.

Ainsi, dans ce chapitre nous essayeront de mettre le point sur les éléments de base, des caractéristiques de système de rémunération dans l'entreprise MANTAL, ainsi que ses composantes, dans une vision d'expliquer la logique de la structure salariale au sein de l'entreprise MANTAL. A ce titre, il y a lieu de donner une présentation de l'entreprise et son historique. Puis identifier son contexte organisationnel, et enfin, connaître son système de rémunération.



## **SECTION 1 : HISTORIQUE ET PRESENTATION DE L'ENTREPRISE**

### ***1.1. L'identification et la création de l'entreprise MANTAL***

L'entreprise manufacture de tissage d'articles lourds (MANTAL) a été créée conformément au statut N°035 du 08 mars 1998 par décision de filialisation, après la scission de l'entreprise « COUVERTEX », au capital social de 200 000 000 DA. La COUVERTEX comprenait quatre(04) unités à savoir : l'unité de Tlemcen, l'unité de Tissemsilt, l'unité de Bab-Ezzouar à Alger, et l'unité d'Ain Djasser à Batna, et son siège social était à Tissemsilt.

L'unité de Tlemcen a connu plusieurs appellations et transformations depuis sa création en 1922 avant l'indépendance. D'abord, d'une Manufacture de Tapis d'Orient (MTO) qui se spécialisait dans la production des tapis jusqu'à 1940, à une Manufacture de Textile Oranais en changeant l'activité vers la production de la draperie et la couverture militaire, jusqu'à sa faillite et sa fermeture en 1955.

Son existence ne se limite pas à ces dates, quatre(04) années après sa faillite, en 1959, une association de patronats européens décide la réouverture de l'usine pour la production de fil artisanal sous l'appellation de SOCALTEX.

Après l'indépendance, en date du 08 mai 1963 elle est devenue une entreprise nationale sous la dénomination de (MNTA et MLFF). Elle était dirigée par un comité de gestion jusqu'à mai 1968, où elle sera attachée à la société « SONITEX » qui englobait toutes les usines spécialisées dans le textile de l'Algérie.

A l'ère de restructuration, en date du 04 décembre 1982 elle devient une unité de l'entreprise « ELATEX », dont le siège était à TEBESSA. Après la deuxième restructuration, en date du 20 octobre 1987 elle devient une unité de l'entreprise « COUVERTEX ».

Alors l'entreprise comprenait deux unités de production, l'une sise à El-Hartoun et l'autre sise à Bab-El Khemis.

Quand elle est devenue une Entreprise Publique Economique (EPE), sa tutelle a été transférée à la Société de Gestion des Participations (SGP) Industries Manufacturières.

La société a eu la certification de ses procédures selon la norme ISO 9001 version 1994 en 2002, version 2000 en 2003 et la version 2008 en 2010.

## CHAPITRE VII : ETUDE DE CAS AU SEIN DE L'ENTREPRISE MANTAL

Enfin, dans le cadre de la nouvelle restructuration, de l'opération « Fusion-Absorption » des entreprises du textile, l'entreprise MANTAL est rattachée en date du 01 janvier 2012 avec seize (16) autres entreprises sous une seule direction générale nommée « TEXALG SPA ».

### ***1.2 Domaines d'activités***

L'entreprise MANTAL est spécialisée dans la production des couvertures de luxe. Ses deux (02) usines se distinguent chacune de ses fonctions. L'usine de El-Hartoun se charge de la teinture de la matière première et la production du filé de trame utilisé pour la production de la couverture, et l'usine de Bab-El Khemis se charge du tissage et la production du tissu couverture, ainsi que le finissage, le grattage, le coupage, le pliage et l'emballage du produit fini avant de son stockage et de sa commercialisation.

Ses principaux Clients sont : les particuliers, la D.G.S.N (Direction Générale de Sûreté Nationale), et l'A.N.P (l'Armée Nationale Populaire).

### ***1.3 Techniques et politique qualité***

L'entreprise MANTAL poursuit l'amélioration continue de son système de management de la qualité, certifié selon le référentiel ISO 9001-2008. Les actions de l'audit de suivi effectué par l'organisme certificateur QMI/SAI GLOBAL, ont pour objectif l'évaluation du système en termes de conformité à la norme de référence, et la confirmation de son efficacité.

Ces techniques d'amélioration concernent ses produits, ses processus et ses activités. Alors sa politique qualité a pour objet, la satisfaction clients, mais aussi l'affirmation de sa notoriété, la confirmation de son développement et la nécessité de la pérennité de l'entreprise, de ses activités et de ses emplois.

Dans cette perspective, MANTAL redéfinit ses objectifs qualité en adéquation avec les axes de sa politique de développement, par des tableaux de bord mesurés mensuellement, dans le sens de renforcer sa part du marché par des offres qualitatives et quantitatives, de valoriser et maîtriser les coûts de la qualité de ses produits, d'exploiter ses ressources humaines, et d'optimiser et maîtriser ses achats et services (développement des relations avec les fournisseurs). Alors, pour un fonctionnement efficace du système management de la qualité, l'entreprise s'engage à assurer une

disponibilité des ressources et à évoluer périodiquement cette efficacité par des revues de processus et au cours de revues de direction.

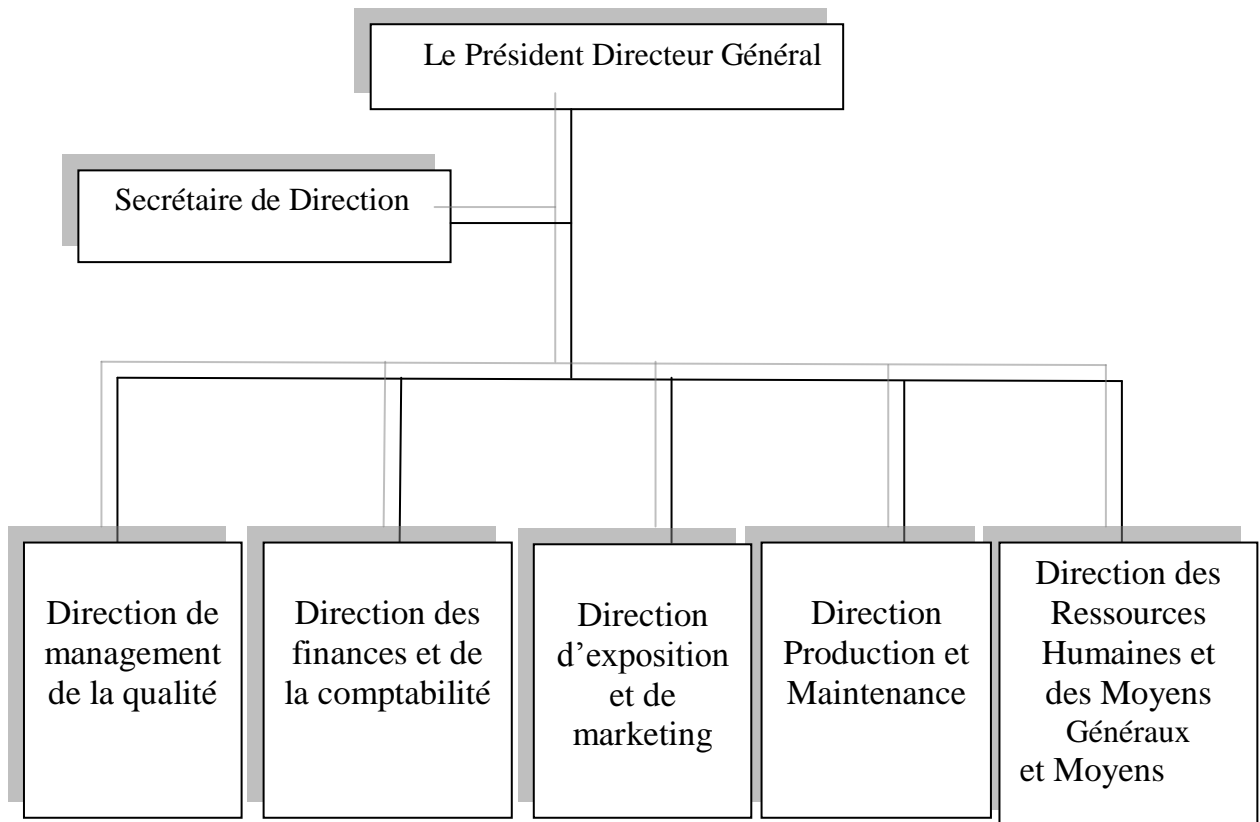
## **SECTION 2: LE CONTEXTE ORGANISATIONNEL**

### ***2.1. L'organigramme de l'entreprise***

L'administration de l'entreprise se distingue par un code (zone N°01) par rapport à l'usine de production du filé (zone N°02) et l'usine de tissage (zone N°03). Cette codification par zone a pour objet de faciliter la gestion ainsi que la coordination entre les différentes structures de l'entreprise.

Selon l'organigramme hiérarchique, l'administration de l'entreprise se compose de cinq (05) directions. **La direction Générale** coordonne les activités de toutes les structures de l'entreprise et veille à l'exécution des décisions pour mener à bien les missions de l'entreprise. **La direction de Production et de Maintenance** quant à elle, son rôle consiste en la maintenance préventive et curative des équipements et la production. **La direction des Ressources Humaines et Moyens généraux** regroupe, le département des Ressources Humaines, le département Social, et le service des Moyens Généraux. La gestion de la paie, la gestion du personnel, la formation et la gestion des carrières des ressources humaines relèvent du département des ressources humaines, la gestion sociale en termes de maladies et accidents de travail relève du département social, et concernant le service Moyens Généraux, il prend en charge et approuve le côté matériel de l'entreprise. Le rôle de **la direction d'Exposition et de Marketing** consiste à l'approvisionnement des achats consommés pour la production et la commercialisation des produits. Pour la tenue de la comptabilité et les opérations financières, c'est **la direction des Finances et de la Comptabilité** qui en est responsable. Enfin, **la direction de Management de la Qualité** a pour attribution, le suivi de l'amélioration continue de système de management de la qualité de l'entreprise en termes produits, processus et activités.

**Figure(VII.01) : L'organigramme de l'entreprise MANTAL**



**2.2. Les ressources humaines de l'entreprise MANTAL**

L'entreprise compte un effectif de 291 agents au 31/12/2011, dont (35 du personnel d'encadrement, 52 agents de maîtrise, et 204 agents d'exécution). Ils sont recrutés sous forme de contrat à durée indéterminée (CDI) et sous forme de contrat à durée déterminée (CDD). L'exercice 2011 a enregistré 112 CDD et 179 CDI.

Les catégories socioprofessionnelles s'articulent autour de trois catégories, dont les niveaux sont comme suit :

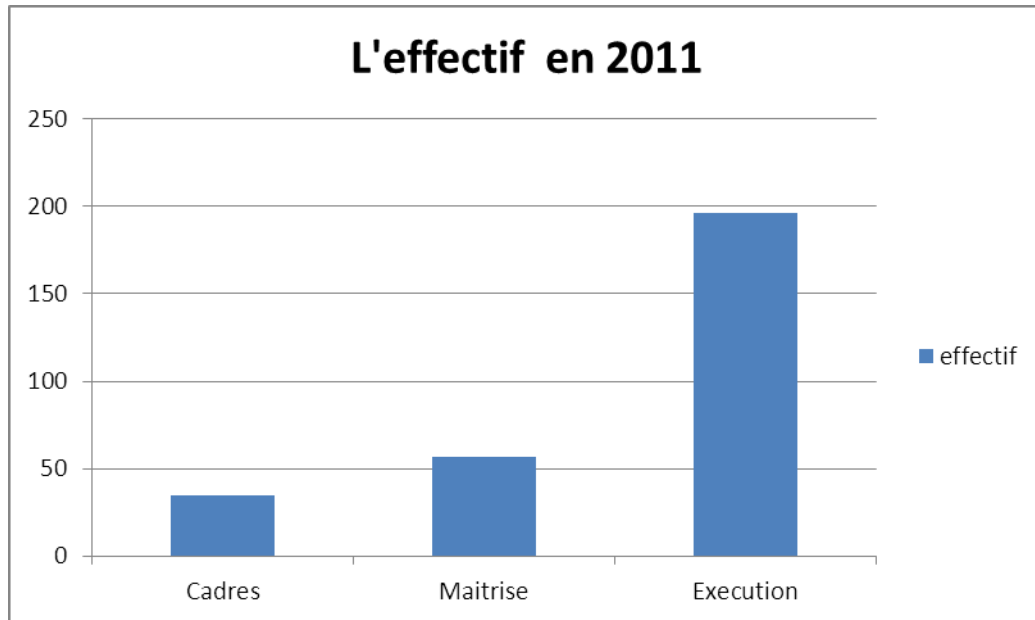
- catégorie (07 à 12) : exécution ;
- catégorie (13 à 15) : maîtrises ;
- catégorie (16 à 25) : cadres.

Les cadres dirigeants de l'entreprise sont au nombre de deux(02), le PDG, le DFC. Ils sont recrutés sous forme de contrat à durée déterminée d'une année auprès de la S.G.P. Cette catégorie socioprofessionnelle est hors catégorie.

L'entreprise est liée à une convention collective de branche et une convention collective d'entreprise à partir du 01/04/2004. Cette dernière a pour objet de régir les relations individuelles et collectives de travail (règlement intérieur de l'entreprise MANTAL). Ses dispositions s'appliquent à l'ensemble des travailleurs salariés de la MANTAL, à l'exclusion des dirigeants d'entreprise qui dépendent du S.G.P.

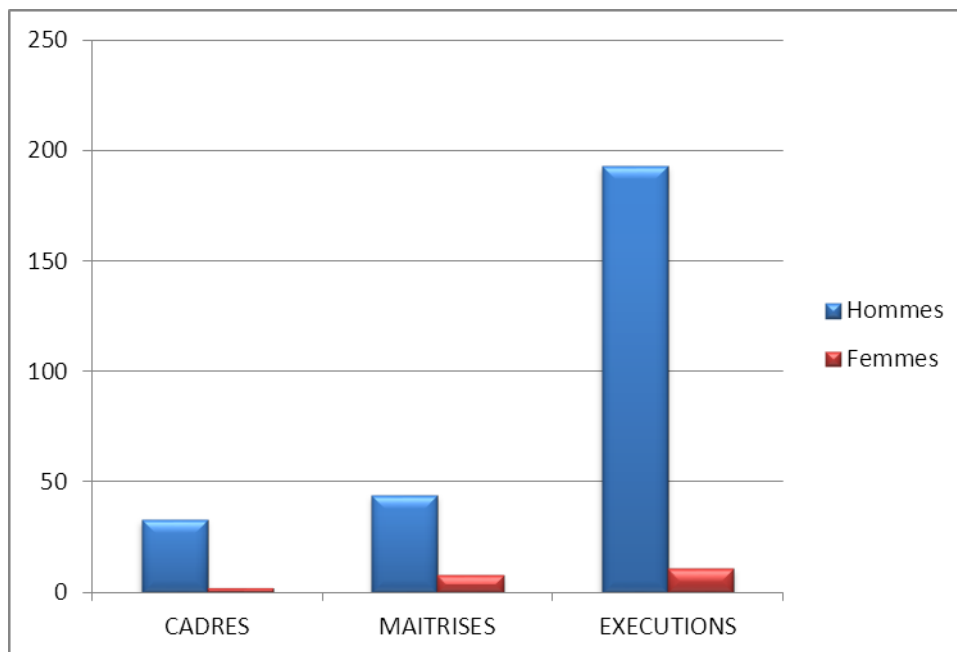
La convention collective de MENTAL sera actualisée au courant de cette année de 2012.

L'observation sur la répartition du personnel entre les différentes catégories socioprofessionnelles prévues par la convention collective de la MANTAL, fait apparaître les variations.

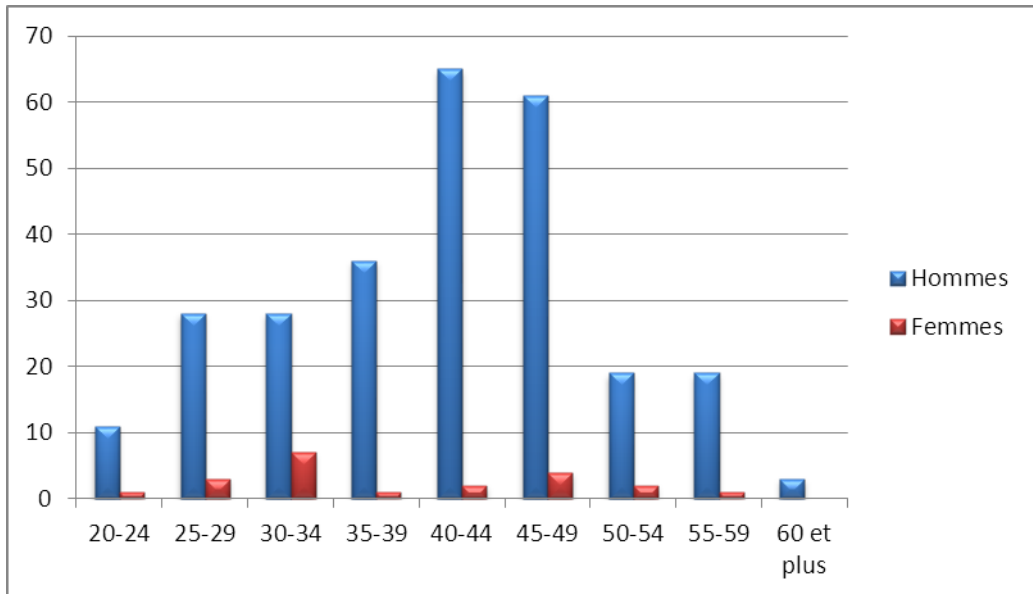


**Graphique 1 : Répartition des ressources humaines par catégorie Socioprofessionnelles**

Ce graphique montre que l'effectif des agents d'exécution est le plus élevé. Les cadres sont les moins nombreux. Cette situation résulte de la nature de l'activité de l'entreprise, de la production industrielle.

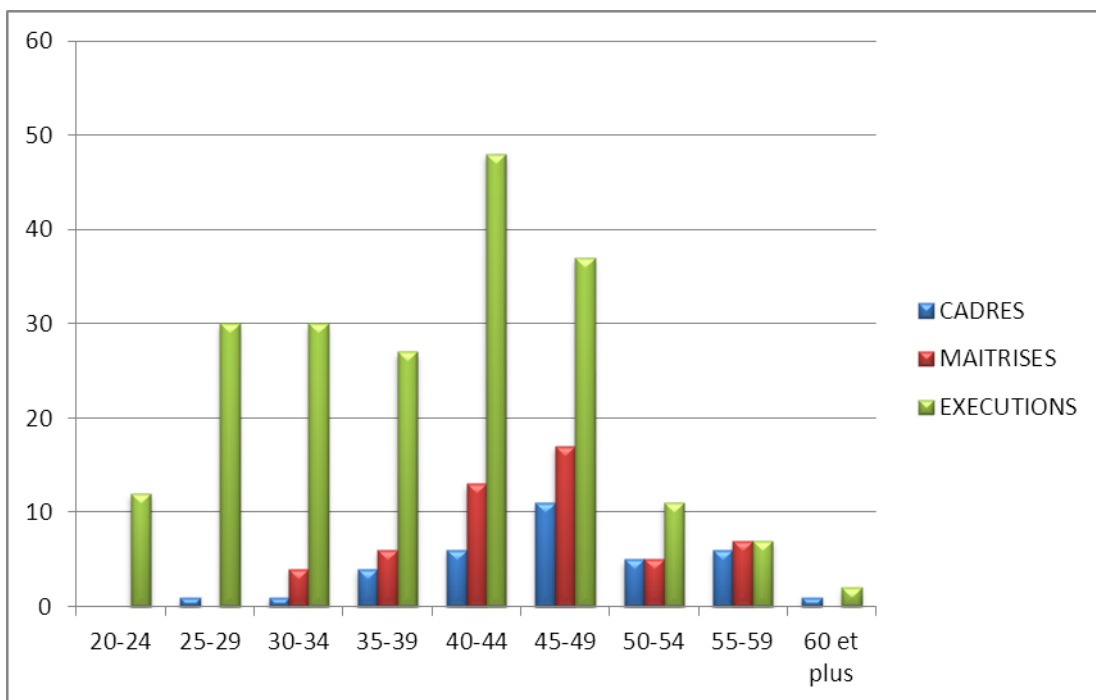


**Graphique 2 : Répartition des ressources humaines par catégorie Socioprofessionnelles selon le sexe**



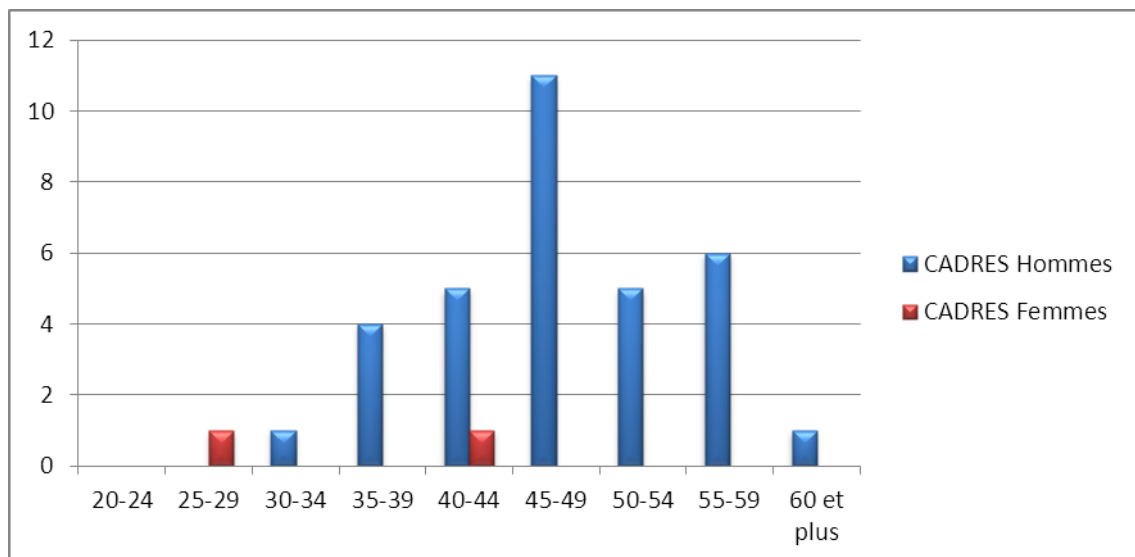
**Graphique 3 : Répartition des ressources humaines par âge, selon le sexe**

Les graphiques (2) et (3), font apparaître que la disparité hommes-femmes est plus profonde. Seulement près de 7 % du personnel sont des femmes. Quant à la pyramide des âges selon le sexe, la tranche d'âge la plus élevée pour le sexe masculin se situe entre 40-49 ans, tandis que pour le sexe féminin, elle se situe entre 30-34.

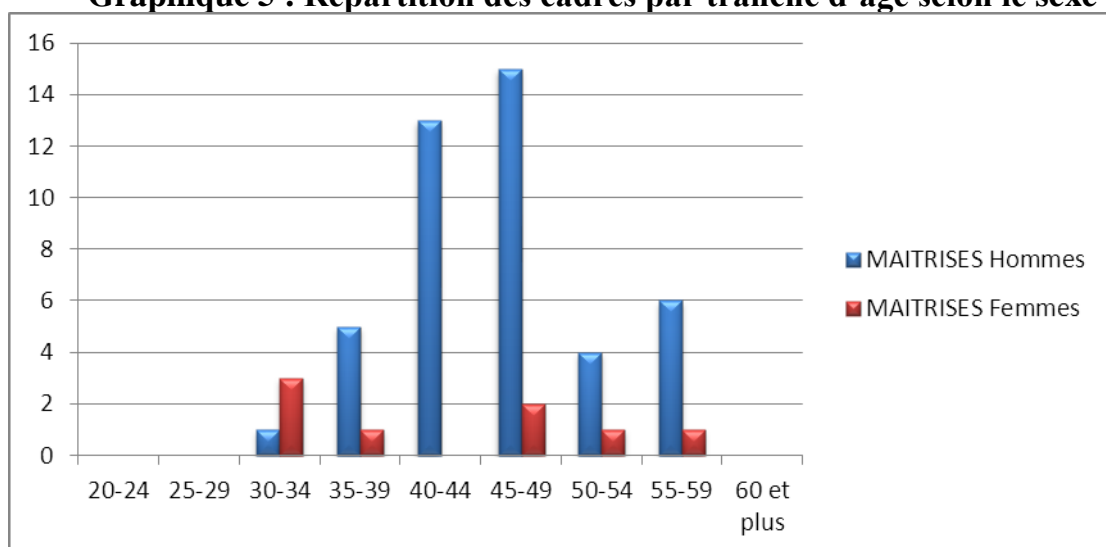


**Graphique 4 : Répartition des ressources humaines par catégorie**

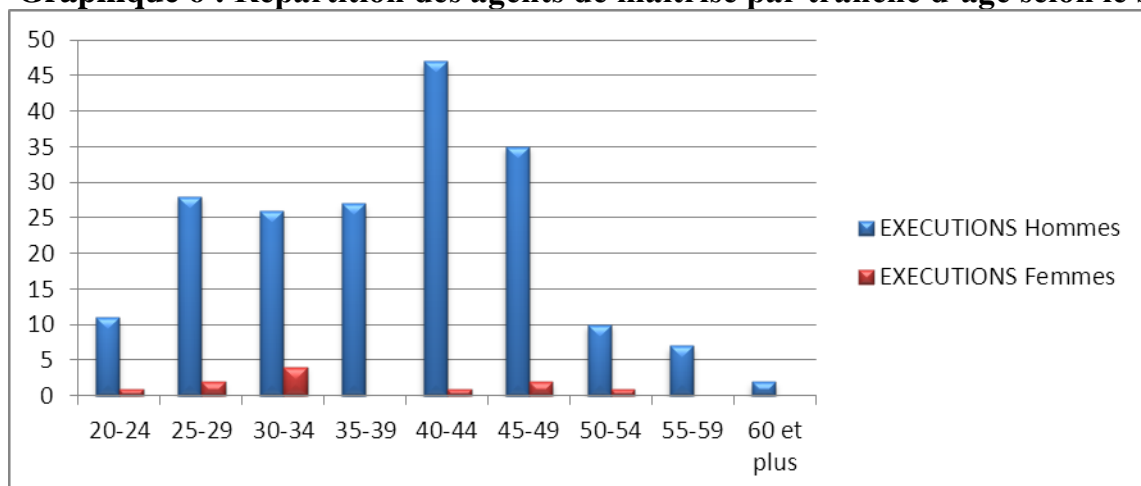
**Socioprofessionnelles selon tranche d'âge**



**Graphique 5 : Répartition des cadres par tranche d'âge selon le sexe**



**Graphique 6 : Répartition des agents de maîtrise par tranche d'âge selon le sexe**



**Graphique 7 : Répartition des agents d'exécution par tranche d'âge selon le sexe**



En effet, le graphique (04) fait apparaître la pyramide des âges selon la catégorie socioprofessionnelle: les cadres et la maîtrise entre 45-49 ans et l'exécution entre 40-44. Pour les graphiques (05), (06) et (07) ils laissent apparaître un sommet élargi aussi bien chez les hommes que chez les femmes. La population de la MANTAL est ainsi quadragénaire. Cette situation révèle une pyramide des âges équilibrée, qui, a un facteur positif pour l'entreprise, la préserve des mouvements massifs et l'assure d'une certaine régularité dans les sorties puis dans les embauches. De ce fait, elle facilite la gestion de personnel dans le temps.

### ***2.3 La gestion des ressources humaines***

Le département des ressources humaines s'en charge pour gérer ce capital humain, dont le fonctionnement nécessite d'être apprécié.

Il est composé du service du personnel et du service paie.

La gestion des ressources humaines sera abordée sous deux angles, en l'occurrence, la description critique des activités de la DRH au regard de ses attributions d'une part, et l'appréciation des attributions affirmées à la direction eu égard aux principes de gestion des ressources humaines, d'autre part.

Le département assure la gestion des ressources humaines à travers des indicateurs susceptibles de donner une mesure objective relevant de ses différents domaines. Dans ce cadre, la MANTAL doit définir ses choix politiques du turnover de la population salariée. Et ce pour favoriser l'adaptation permanente de ses salariés aux besoins du nombre de salariés des qualifications requises, pour assurer un flux continu de nouveaux entrants par le recrutement et la réintégration, et pour étudier les départs vers l'extérieur ainsi que la relation interne par la reconversion et la promotion.

L'exercice 2011 a enregistré un taux de turnover de 16,15%, dont 9,27% relève au taux d'entrée et 6,87% au taux de sortie.

Le Service Personnel est chargé de la gestion des effectifs et du recrutement, c'est l'une des attributions du service. Le processus ressort de l'accord sélection et présélection décrivent les différentes conditions et étapes de recrutement, depuis la détermination des besoins en ressources humaines, l'entretien, la sélection jusqu'à l'intégration du nouvel entrant dans le poste. Il existe ainsi, un cadre formalisé pour effectuer le recrutement.

## CHAPITRE VII : ETUDE DE CAS AU SEIN DE L'ENTREPRISE MANTAL

Le contrat de travail cite le poste de travail, sa classification, son salaire de base et les avantages en primes et indemnités.

Par ailleurs, le Service du Personnel est chargé aussi de la maîtrise de la politique de l'entreprise en matière de formation et du suivi de la carrière des salariés. Il prend à cet effet, les actes d'engagement, de reclassement, d'avancement, de mutation et de promotion. Dans ce sens, l'âge, l'ancienneté et le niveau de formation sont des critères qui influent sur le comportement professionnel et le statut des salariés et ainsi que leur carrière.

L'analyse de la pyramide des âges en 2011 fait apparaître que la tranche la plus élevée pour toutes les catégories socioprofessionnelles se situe entre 40 et 49 ans. La population salariée de l'entreprise est ainsi massive dans les classes d'âges intermédiaires. Quant à l'analyse de la pyramide d'ancienneté fait ressortir des renseignements sur les salariés qui stagnent dans un métier ou dans un emploi donné, même si des avantages sociaux spécifiques sont prévus en fonction de l'ancienneté. Par contre l'analyse de la pyramide des niveaux d'instruction fait sortir que le taux le plus élevé au sein de l'entreprise c'est le niveau primaire et moyen à 70 %, cela se justifie par la nature de l'activité de l'entreprise qui se compose en grande partie des salariés d'exécution.

Il s'agit là d'un suivi administratif, qui tend à prendre l'aspect managérial en compte, par les actions de la MANTAL en ce sens. Les actions de formation et perfectionnement seront des éléments importants pour la gestion des carrières en vue de réduire l'écart entre les exigences de postes et les profils des individus, et de permettre à l'entreprise l'obtention d'une certaine flexibilité humaine.

Le Service a en outre pour attribution, la conception et le suivi de la politique de formation de tout le personnel. Il conçoit et élabore le plan de formation en distinguant les types de formation nécessaires, et qui découlent de la stratégie globale de l'entreprise. Le plan de formation c'est l'ensemble des actions de formation décidées dans un cadre budgétaire défini et conformément aux normes établies (un budget de 1% de la masse salariale annuelle est prévu chaque année par la loi en commun accord avec le comité de Participation).

## CHAPITRE VII : ETUDE DE CAS AU SEIN DE L'ENTREPRISE MANTAL

Pour élaborer le plan de formation, le service demande aux différentes directions et départements de lui faire parvenir leurs besoins. En effet, pour déterminer des besoins en formation, des tableaux de compétences sont adressés à toutes les structures afin de recenser les attentes et les aspirations en matière de formation de leurs personnels. Puis le service procède à une analyse de ces besoins pour définir les grandes lignes de la politique de formation. A partir de ce diagnostic les objectifs de formation seront établis et hiérarchisés. Une fois ces derniers sont arrêtés la stratégie de la formation est mise en œuvre par l'entreprise. Le PDG arrête définitivement le budget consacré à la formation. Et au terme de ces actions, vient l'étape de contrôle et de l'évaluation de l'effet de la formation.

En dernier lieu le Service assure aussi, la maîtrise, la gestion de la paie et de sa conformité. Il a aussi pour mission, la préparation de la paie, le décompte des salaires, l'établissement des fiches de paie et contrôle, transmettre des copies de ces dernières aux différentes structures et services de l'entreprise, l'établissement des états et des déclarations fiscaux et parafiscaux, et la transmission du journal légal par catégorie détaillé pour chaque salarié vers l'audit. Le service calcule chaque mois les salaires du personnel, selon les stipulations de la convention collective et la grille des salaires qui y est établie. Il s'agit là bien d'une activité purement administrative, mais se préoccupant en parallèle de la gestion même de la rémunération. Toutefois, il semble que l'ensemble de ces attributions permettent de faire de la rémunération, une source de valeur ajoutée pour l'organisation.

En effet, les attributions du service ne se bornent pas à calculer uniquement les salaires et autres avantages, sur la base de la législation sociale. Il veille aussi à la gestion et à la maîtrise de cette masse salariale, et de s'assurer que cette allocation de ressources correspond aux besoins des employés, à leur satisfaction et à leur motivation.

### **SECTION 3: LE SYSTEME DE REMUNERATION DE LA MANTAL**

Il est important d'apprécier la pertinence de la structure salariale de la MANTAL représentée par la grille de la convention collective, à laquelle s'ajoutent certaines primes à l'exception de celle des cadres dirigeants de l'entreprise qui sont exclus du champ d'application des dispositions de la présente convention collective. Ces derniers en contrepartie des responsabilités dont ils ont la charge et des contraintes et sujétions inhérentes à la qualité de cadre dirigeant, perçoivent une rémunération constituée d'une partie fixe (salaire mensuel fixe et indemnités de repas et de véhicule) et d'une partie variable (prime variable annuelle fixée à un taux ne dépassant pas 60 % du salaire de base, elle est basée sur des paramètres quantitatifs et qualitatifs mesurant la performance de la MANTAL), selon les clauses stipulées dans leurs contrats de travail avec la SGP Industries Manufacturières.

#### ***3.1. Le système de classification et grille de salaires***

Ce que nous avons constaté sur l'étude de la convention collective MANTAL, qui est en vigueur depuis 2004, que le système de rémunération est basé sur l'emploi ou le poste.

Le poste de travail désigne l'ensemble des tâches à accomplir par le travailleur dans le cadre de l'organisation générale du travail de l'organisme employeur. Il s'agit bien de payer les caractéristiques et les exigences de l'organisation du travail.

Ces postes de travail sont classés en fonction de leur cotation dans un ordre hiérarchique et cohérent dans l'échelle de rémunération de l'entreprise.

Le système de cotation des postes de travail tient compte des critères de base à savoir :

- les connaissances de base et l'expérience professionnelle exigées par le poste ;
- la nature et la complexité des tâches à accomplir ;
- le niveau de responsabilité.

Pour déterminer la valeur de chaque poste, la méthode de classification, procède par les étapes suivantes à :

- l'identification des facteurs (critères) communs à tous les postes de travail ;
- la détermination du nombre de degrés affecté à chaque facteur choisi ;

## CHAPITRE VII : ETUDE DE CAS AU SEIN DE L'ENTREPRISE MANTAL

- l'établissement de la valeur relative à chaque facteur dans l'évaluation globale ;
- L'attribution d'une somme avec pondération pour chaque poste, permet de positionner le poste dans la grille de classification.

Dans cette perspective, la nomenclature des postes de travail de la MANTAL (voir tableau (VII.01) ci-dessous) regroupe l'ensemble des postes de travail de l'entreprise, et elle est actualisée en fonction du développement des activités de l'entreprise ou de la réorganisation du travail. Ainsi, les salaires sont fixés par convention ou accord collectif, en tenant compte des capacités de l'entreprise, du respect de l'équilibre financier et des paramètres sociaux.

Les emplois sont répartis entre dix-neuf (19) niveaux selon la grille des salaires du S.G.P Industries Manufacturières. (voir tableau (VII.02) ci-dessous). Les six premiers niveaux composent le groupe socioprofessionnel « Exécution », les trois suivants le groupe socioprofessionnel « Maîtrise » et les dix derniers, le groupe « Cadres ». Les emplois de niveau 1,2, 3, 4, 5 et 6 ne figurent pas dans cette grille.

Donc, la grille des salaires de la MANTAL regroupe 25 catégories, 10 sections et 190 positions de classement pour le salaire de base. Toutes les catégories y accèdent aux sections mais avec des limites de classification selon le poste (voir tableau VII.01 la nomenclature des postes), (par exemple : la première classification d'un programmeur informatique est de 12/2, la deuxième est 13/1, la troisième est 14/2 et la quatrième c'est 15/1). L'effectif de l'exécution, comporte six (06) catégories allant de 07 à 12, l'effectif de la maîtrise, composé de trois(03) catégories allant de 13 à 15, et les cadres, subdivisé en dix(10) catégories allant de 16 à 25. Chacune de ces catégories comporte dix(10) sections, auxquels sont affectés des montants (salaire de base) en dinars algérien.

CHAPITRE VII : ETUDE DE CAS AU SEIN DE L'ENTREPRISE MANTAL

**Tableau (VII.1): NOMENCLATURE DES POSTES DE LA MANTAL**

CODE	POSTE	CLASSIFICATION			
		1	2	3	4
1	ACHTEUR	10/2	11/2	11/6	12/2
2	AGENT ADMINISTRATIF	10/1	11/2	12/1	-
3	AGENT COMMERCIAL	11/2	12/1	13/2	14/1
4	AGENT DE PROGRAMMATION	11/2	12/1	13/2	14/1
5	AGENT DE RECOUVREMENT DES CREANCES	11/2	12/1	13/2	14/1
6	AGENT DE CUISINE	08/2	09/2	10/2	-
7	AGENT DE NETTOIEMENT	07/1	08/1	09/1	-
8	AGENT DE SECURITE	10/2	10/4	11/5	-
9	AGENT STATISTIQUE	10/1	11/1	12/4	13/4
10	AGENT TECHN-ELECT	10/2	11/3	11/6	12/2
11	AGENT TECHN-MAINT	10/2	11/3	11/6	12/2
12	AGENT COMPTABLE	09/2	10/2	10/4	11/4
13	AIDE AGENT CLIMATISATION	10/1	11/1	11/4	-
14	AIDE BOBINEUR ELECTRICIEN	10/1	11/1	11/4	-
15	AIDE ELECTRICIEN D'ENTRETIEN	10/1	11/1	11/4	-
16	AIDE MACHINISTE	10/1	11/1	11/4	-
17	AIDE LABORANTION PHYSIQUE	10/1	11/1	11/4	-
18	AIDE MECANICIEN ENTRE EQUIPEMENTS	09/2	10/1	10/4	11/1
19	AJUSTEUR OUTILLEUR	10/2	11/1	12/2	13/2
20	ALIMENTEUR FILATURES	09/2	10/2	11/1	-
21	ANALYSTE PROGRAMMEUR	11/2	12/3	13/1	14/3

CHAPITRE VII : ETUDE DE CAS AU SEIN DE L'ENTREPRISE MANTAL

22	ATTACHE COMMERCIAL	14/1	15/2	16/3	-
23	ARCHIVISTE	11/4	12/4	13/4	14/4
24	ASSISTANT PDG	19/1	21/1	23/1	-
25	BALAYEUR ATELIER	07/1	08/1	09/1	10/1
26	CAISSIER	10/4	11/4	12/2	-
27	CALCULATEUR DE PAIE INFORMATISEE	10/3	11/4	12/4	-
28	CADREUR	10/3	11/1	11/4	12/1
29	CARISTE	09/3	10/3	11/4	13/1
30	CADREUR ASSORTIMENT	10/3	11/1	11/4	12/2
31	CHARGE D'ETUDE	17/1	18/1	18/4	19/3
32	CHAUFFEUR P-P-S-R	10/3	11/4	12/2	-
33	CHAUFFEUR V. LEGER	09/4	10/4	11/4	-
34	CHAUFFEUR DEMARCHEUR	10/1	11/2	12/3	13/1
35	CHEF DE CELLULE PROG MAINT	15/1	15/3	16/1	16/4
36	CHEF D'EQUIPE ENLEVEMENT ET MANUTEN	11/1	12/2	12/4	13/1
37	CHEF D'EQUIPE ENTRE ET AMENAG. BATIM.	10/4	11/4	12/2	13/4
38	CHEF DE PARC	11/6	12/2	13/1	14/5
39	CHEF DE SECTION TECHNIQUE T PRODUC.	13/1	14/3	14/5	15/2
40	CHEF D'ATELIER MECANIQUE	13/1	14/1	14/5	-
41	C/D'EQUIPE PRODUCTION ET MAINT.	11/3	12/1	12/4	13/1
42	CHEF MAGASINIER	11/2	11/4	12/4	13/3
43	CHEF DE QUART SECURITE	10/4	13/4	12/3	13/1
44	CHEF DE SECTION ADMINISTRATION	12/4	19/2	14/3	14/5
45	CHEF DE DEPARTEMENT ADM	18/5	20/1	20/1	20/5

CHAPITRE VII : ETUDE DE CAS AU SEIN DE L'ENTREPRISE MANTAL

46	CHEF DE DEPARTEMENT PRODUCTION	19/2	17/2	20/5	21/4
47	C/SCE SECURITE	16/3	17/3	18/2	-
48	C/SCE ADM. FINANCE	16/2	17/4	18/2	19/1
49	C/SCE PROD. MAINT. TECH.	16/4	12/4	18/4	19/4
50	COMPTABLE	11/4	13/2	13/4	14/3
51	COMPTABLE PRINCIPAL	12/4	11/1	14/1	15/1
52	CONDUCTEUR CHAUDIERE	10/1	13/4	11/5	12/3
53	CONTRE MAITRE PRODUCTION	12/4	10/2	14/4	-
54	COUPEUR COUVERTURES	09/3	10/2	11/3	-
55	COMPTABLE ANALYTIQUE	12/4	13/2	14/1	15/1
56	CORRESPONDANT SOCIAL	10/1	11/2	12/2	13/2
57	CONVOYEUR GRAISSEUR	08/2	09/1	09/3	10/3
58	DISTRIBUTEUR DE TRAME	09/1	10/1	10/3	11/4
59	DEMARCHEUR	10/2	11/2	11/5	12/2
60	EBOUR. TONDEUR LUSTREUR	10/3	11/1	11/4	12/2
61	ELECTRICIEN D'ENTRETIEN	11/1	12/1	13/2	14/5
62	EMBALEUR	09/1	10/1	11/1	-
63	ELECTRO -MECANICIEN	13/1	15/1	16/1	17/1
64	ELECTRONICIEN	13/1	15/1	16/1	17/1
65	ETIREUR	10/3	11/1	11/4	12/1
66	FACTURIER CAISSIER	10/1	11/2	12/2	13/2
67	FICHISTE STOCK	09/1	10/1	11/2	11/6
68	FILLEUR	10/3	11/1	11/4	12/1
69	FISCALISTE	12/2	13/2	14/4	15/1



CHAPITRE VII : ETUDE DE CAS AU SEIN DE L'ENTREPRISE MANTAL

70	FORMATEUR TECHNIQUE	15/2	-	-	-
71	FRAISUER OUTILLEUR	10/2	11/1	12/2	13/2
72	GARDIEN DES LOCAUX	08/2	09/2	10/2	-
73	GARDIEN DE SECURITE	08/2	09/2	10/2	10/3
74	GESTIONNAIRE STOCKS	10/2	11/2	11/6	12/2
75	INGENIEUR D'APPLICATION	15/2	-	-	-
76	INGENIEUR D'ETAT	16/2	-	-	-
77	INSPECTEUR AUDITEUR	18/1	19/1	20/1	21/1
78	INSPECTEUR QUALITE	12/2	13/4	14/4	-
79	INFIRMIER	12/4	13/4	14/4	15/1
80	JARDINIER D'ENTRETIEN	06/3	07/2	08/2	10/2
81	LABORANTIN PHYSIQUE	10/3	11/3	11/5	12/4
82	LAINEUR	10/3	11/1	11/4	12/2
83	MECANICIEN AUTO	10/4	11/4	12/1	12/3
84	MENUISIER	10/2	11/2	12/2	13/1
85	MEDECIN GENERALISTE	25/5	-	-	-
86	MACON	10/3	11/3	11/6	12/2
87	MANŒUVRE	08/3	09/2	10/3	-
88	MAGASINIER	09/3	10/1	11/1	12/1
89	MECANICIEN D'ENTRETIEN	10/3	11/1	11/4	12/2
90	MECANICIEN EQUIP. CONFECTION	10/3	11/1	11/4	12/2
91	MECANICIEN REGLEUR	10/1	11/1	12/2	13/1
92	MELANGEUR	08/2	09/2	10/1	11/1
93	MANUTENTIONNAIRE	08/1	08/3	09/1	-

CHAPITRE VII : ETUDE DE CAS AU SEIN DE L'ENTREPRISE MANTAL

94	NETTOYEUR GRAISSEUR	09/1	10/2	11/2	-
95	NOUEUR	09/3	10/2	11/1	11/5
96	OURDISSEUR SECTION	09/3	10/2	11/1	11/6
97	PEINTRE	10/3	11/3	12/1	13/1
98	PIQUEUR COUVERTURES	09/1	10/1	11/1	11/5
99	PLIEUR SUR TABLE	09/1	10/1	11/1	-
100	PREPARATEUR FIBRES	08/1	09/1	09/3	10/4
101	PREPARATEUR COMMANDES	10/2	11/2	11/6	12/2
102	PROGRAMMEUR INFORMATIQUE	12/2	13/1	14/2	15/1
103	SECRETAIRE DIRECTION	11/3	11/5	12/4	-
104	SECRETAIRE DIRECTION GLE	12/3	13/3	14/3	-
105	S/DIRECTEUR	20/4	21/3	22/2	23/1
106	STANDARISTE	09/3	10/3	11/4	-
107	SECHEUR	09/3	10/3	11/4	11/6
108	SOUDEUR	10/2	11/3	11/6	14/2
109	TECHNICIEN MAINTENANCE	12/3	13/9	14/2	15/2
110	TEINTURIER BOURRE	09/3	10/3	11/4	11/6
111	TISSRAND	10/3	11/1	11/4	12/2
112	TOURNEUR OUTILLEUR	10/2	11/1	12/2	13/2
113	VISITEUR SUR MACHINE	09/3	10/1	10/3	11/4

**CHAPITRE VII : ETUDE DE CAS AU SEIN DE L'ENTREPRISE MANTAL**

**Tableau (VII.02) GRILLE DES SALAIRES DE LA MANTAL**

<b>CORPS</b>	<b>Cat.</b>	section 01	section 02	section 03	section 04	section 05	section 06	section 07	section 08	section 09	section 10
EXECUTANT	7	9 000,00	9 010,00	9 020,00	9 030,00	9 040,00	9 050,00	9 060,00	9 070,00	9 080,00	9 090,00
	8	9 100,00	9 110,00	9 120,00	9 130,00	9 140,00	9 150,00	9 160,00	9 170,00	9 180,00	9 190,00
	9	9 200,00	9 210,00	9 220,00	9 230,00	9 240,00	9 250,00	9 260,00	9 270,00	9 280,00	9 290,00
	10	9 300,00	9 310,00	9 320,00	9 330,00	9 340,00	9 350,00	9 360,00	9 370,00	9 380,00	9 390,00
	11	9 400,00	9 410,00	9 420,00	9 430,00	9 440,00	9 450,00	9 460,00	9 470,00	9 480,00	9 490,00
	12	9 670,00	9 771,00	9 894,00	10 028,00	10 156,00	10 315,00	10 543,00	10 801,00	11 066,00	11 402,00
MAITRISE	13	10 380,00	10 550,00	10 871,00	11 043,00	11 178,00	11 364,00	11 558,00	11 816,00	12 018,00	12 398,00
	14	11 841,00	11 938,00	12 074,00	12 298,00	12 432,00	12 566,00	12 746,00	12 958,00	13 182,00	13 418,00
	15	12 936,00	13 048,00	13 160,00	13 384,00	13 451,00	13 546,00	13 720,00	13 866,00	14 022,00	14 280,00
CADRES	16	13 655,00	13 681,00	13 731,00	13 810,00	13 966,00	14 022,00	14 123,00	14 270,00	14 437,00	14 538,00
	17	13 754,00	13 978,00	14 056,00	14 347,00	14 403,00	14 493,00	14 644,00	14 706,00	14 874,00	15 109,00
	18	14 258,00	14 473,00	14 748,00	14 944,00	15 152,00	15 232,00	15 434,00	15 646,00	15 803,00	16 038,00
	19	15 652,00	15 747,00	15 960,00	16 175,00	16 307,00	16 486,00	16 621,00	16 710,00	16 890,00	17 002,00
	20	15 906,00	16 576,00	16 850,00	17 114,00	17 382,00	17 651,00	17 875,00	18 110,00	18 228,00	18 502,00
	21	17 942,00	18 225,00	18 359,00	18 519,00	18 698,00	18 805,00	18 883,00	18 953,00	19 141,00	19 286,00
	22	19 480,00	19 712,00	19 999,00	20 303,00	20 602,00	20 664,00	20 720,00	21 050,00	21 185,00	21 403,00
	23	20 838,00	21 119,00	21 302,00	21 414,00	21 694,00	21 874,00	21 986,00	22 120,00	22 467,00	22 714,00
	24	22 366,00	22 557,00	22 602,00	22 906,00	23 229,00	23 566,00	23 906,00	24 136,00	24 427,00	24 662,00
	25	24 472,00	24 830,00	25 178,00	25 547,00	25 760,00	26 029,00	26 331,00	26 902,00	27 474,00	28 090,00

Le premier constat que l'on peut faire est lié aux écarts de salaires :

- pour l'exécution de 90 DA en catégorie 07 à 1732 DA en catégorie 12 ;
- pour la maîtrise de 2018 DA en catégorie 13 à 1344 DA en catégorie 15 ;
- pour les cadres de 883 DA en catégorie 16 à 3618 DA en catégorie 25.

Les écarts sont très réduits entre les positions, la plupart des écarts entre deux positions sont insignifiants et ne justifient pas la différence de qualification ou de responsabilité correspondante. Par exemple entre la catégorie 12/10 et 13/01 la différence est de 1022 DA, et entre la 15/10 et la 16/01 la différence est de 625 DA.

Ce tassement des salaires de base provoque une démotivation pour le personnel en terme de promotion.

Dans ce sens, cette grille permet l'évolution horizontale et verticale dans le poste de travail. La promotion dans la carrière sanctionne une élévation dans l'échelle de qualification ou dans la hiérarchie professionnelle, elle se fait sous deux angles. En premier lieu, l'avancement consiste dans le passage d'une section inférieure à une section supérieure dans la même catégorie. En second lieu, la promotion consiste dans le passage d'un emploi ou catégorie inférieure à un emploi ou catégorie supérieure. Elles sont subordonnées au système d'évolution de carrière, des postes disponibles, de l'aptitude et du mérite du travailleur. La période d'avancement est d'une 01 année.

En se référant à la classification indiquée en nomenclature des postes de la MENTAL, nous constatons que les travailleurs stagnent dans leurs postes. Cette situation influe négativement sur l'entreprise et démotive le personnel.

### ***3.2. La rémunération et les compléments indemnitaires***

La rémunération à la MANTAL ne se limite pas uniquement à la grille salariale. La convention collective de l'entreprise en ses articles 193 et suivants prévoit des accessoires de salaire.

La rémunération représente la contrepartie du travail fourni en forme de salaire. Il faut entendre par salaire, le salaire de base, les indemnités relatives à l'expérience

professionnelle, aux heures supplémentaires effectuées et aux conditions particulières de travail, ainsi que les primes liées à la productivité du travail et aux résultats.

Les primes et les indemnités constituent une partie intégrante de la rémunération perçue par le personnel. Elles représentent un poids non négligeable dans la rémunération globale. Elles sont traduites sous forme de montant en Dinars/jour ouvrable, à l'exception de l'I.E.P et les heures supplémentaires (Article 195).

Certaines de ces primes et indemnités dépendent du poste de travail occupé, de la nature du travail effectué, ou de la performance du salarié.

Le régime indemnitaire au sein de l'entreprise MANTAL peut être ainsi analysé comme suit :

### **3.2.1. Les indemnités et les primes à caractère général**

Les indemnités visent d'une part à rémunérer et/ou indemniser la fidélité à l'entreprise, les contraintes, sujétions et risques liés au mode d'organisation et aux conditions de travail. D'autre part elles visent à une participation de l'employeur à la couverture de frais engagés par les travailleurs dans le cadre de l'exercice de leur fonction.

Les primes de leur côté visent à sanctionner positivement ou négativement le rendement d'un travailleur ou d'un collectif de travailleurs avec pour finalité l'accroissement de la productivité et l'amélioration des performances.

#### ***a) Indemnités Liées Au Mode D'organisation Du Travail***

##### **Indemnité Forfaitaire de Service Permanent**

Cette indemnité vise à rémunérer les postes de travail nécessitant le recours systématique aux heures supplémentaires. C'est-à-dire les indemnités des heures supplémentaires peuvent être remplacées par cette indemnité (I.F.S.P). Elle est calculée sur une base mensuelle fixée au maximum à vingt deux heures (22) de service permanent par mois.

Les bénéficiaires de cette indemnité sont les chauffeurs.

#### ***b) Indemnités Liées Aux Conditions De Travail***

##### **Indemnité De Nuisance**

Les travailleurs occupant en permanence des postes de travail comportant des nuisances ouvrent droit à l'indemnité de nuisance. Donc l'octroi de cette

## CHAPITRE VII : ETUDE DE CAS AU SEIN DE L'ENTREPRISE MANTAL

indemnité est en fonction de la liste des postes et les montants y afférents dans l'annexe de la convention collective de la MANTAL.

### Indemnité D'expérience professionnelle

Cette indemnité vise à rétribuer la fidélité à l'entreprise. Elle est accordée à tout le personnel de l'entreprise. Elle rémunère l'ancienneté et l'expérience professionnelle acquise par l'agent au sein de l'entreprise. Son montant est calculé en pourcentage par année d'activité sur le salaire de base à raison de :

- 1,5 % de la première à la dixième année ;
- 2 % de la onzième à la vingtième année ;
- 2,5 % au-delà de la vingtième une année.

Le taux de cette indemnité est plafonné à 60%.

Les années d'ancienneté accomplies antérieurement à la réintégration du travailleur dans l'entreprise sont reconduites avec revalorisation, de 1% pour le même secteur selon les tranches de calcul de l'I.E.P.

### Indemnité Conjoncturelle de Risque

Cette indemnité est attribuée aux agents de sécurité. L'octroi de cette indemnité est en fonction de la liste des postes et les montants y afférents dans l'annexe de la convention collective de la MANTAL. Elle est calculée par jour ouvrable à raison de 63 DA.

### ***c) Indemnités A Caractère De Remboursement De Frais***

#### Indemnité De Panier

L'indemnité de panier est attribuée au personnel au prorata du nombre de jours effectifs de travail à raison de 150DA.

#### Indemnité De Transport

Cette indemnité consiste en une contribution de l'employeur aux frais de transport engagés par le travailleur pour effectuer le trajet résidence habituelle-lieu de travail et vice versa. Elle est attribuée mensuellement au travailleur lorsque le transport n'est pas assuré par l'employeur. Elle varie selon la distance entre 300 DA de 01km à 04km, et 850 DA au-delà de 32km.

## CHAPITRE VII : ETUDE DE CAS AU SEIN DE L'ENTREPRISE MANTAL

### Indemnité Pour Amortissement De Véhicule

L'indemnité pour amortissement de véhicule (I.F.A.V) est accordée sur décision de conventionnement de l'employeur au travailleur qui utilise d'une manière effective dans le cadre de sa fonction, son véhicule personnel pour les besoins du service. Elle est calculée au prorata du nombre de kilomètres parcourus. Son montant est fixé à 1500 DA mensuellement.

### Indemnité kilométrique

L'indemnité kilométrique est due à tout travailleur qui utilise son véhicule personnel dans le cadre de missions commandées par l'employeur. Elle est versée au prorata du nombre de kilomètres parcourus. Son montant est fixé à 05 DA le kilomètre, auquel s'ajoute un forfait de 10% du nombre de kilomètre parcourus.

### Indemnité De Frais De Missions

L'indemnité de frais de mission est versée à tout travailleur en mission commandée par l'employeur à l'intérieur du territoire national pendant une période inférieure ou égale à trente (30) jours consécutifs, au-delà d'un rayon de 50 km du lieu habituel de travail, en compensation des frais engagés par le travailleur lors de sa mission.

Elle est versée aux travailleurs pour toutes catégories socioprofessionnelles confondues à raison d'un montant de 1800DA (un découché 1000 DA et un repas 800DA).

### ***d) Indemnités A Caractère Social***

#### Indemnité De Salaire Unique

Elle est versée à raison de 750DA par mois à l'ensemble des travailleurs ne disposant que du revenu de leur salaire.

#### Indemnité Complémentaire D'allocations Familiales

Elle est versée à raison de 120 DA par mois pour chaque enfant de travailleur allocataire, âgé de 06 ans et plus et dans la limite maximale de 18 ans.

Le travailleur doit fournir un certificat de scolarisation pour les enfants âgés entre 14 ans et 18 ans.

## CHAPITRE VII : ETUDE DE CAS AU SEIN DE L'ENTREPRISE MANTAL

### Indemnité De Bonification Enfant De Chahid

Elle est versée à tout travailleur ayant la qualité de fils de chahid, à raison de 500 DA par mois. Elle consiste aussi en terme de promotion en l'octroi de deux catégories supplémentaires conformément à la loi N°99/07 du 05-04-1999.

### Prime de scolarité

C'est une prime annuelle versée au travailleur ayant des enfants scolarisés. Son montant est fixé selon l'âge de l'enfant scolarisé et le salaire de poste du travailleur. Elle est à raison de 800DA pour les enfants entre 06 ans et 21 ans, et à raison de 400DA pour un salaire de poste du travailleur égal ou supérieur à 15000DA.

En outre, le travailleur doit fournir un certificat de scolarisation pour les enfants âgés à partir de 17 ans.

### ***e) Primes Liées Au Rendement Et A La Performance Du Salarié***

Ces primes ne peuvent être attribuées au personnel, lorsque les objectifs annuels de l'entreprise n'ont pas été atteints. La période de référence d'attribution de ces primes est liée à la situation réelle de l'entreprise en matière de rentabilité.

### Prime d'intéressement

Elle est allouée au personnel à la fin de l'exercice si le résultat est bénéficiaire. Les modalités de son montant sont arrêtées par l'Assemblée Générale sur proposition du conseil d'administration de l'entreprise.

### **3.2.2. Les primes particulières à caractère exceptionnel**

Ces primes ne sont pas payées fréquemment au personnel, elles sont servies selon la raison du motif.

### Indemnité De L'Aide El Adha

C'est une indemnité exceptionnelle et annuelle versée à l'ensemble du personnel à l'occasion de la fête de l'Aide El Adha, à raison de 5000DA.

### Indemnité De retraite

Elle est servie au travailleur admis en retraite, à raison d'un (01) mois de salaire par tranche de cinq (05) années d'ancienneté au sein de l'entreprise dans la limite de 06 mois.



**3.3. L'évolution de la masse salariale de la MANTAL**

La masse salariale est la masse qui est dépensée au titre des rémunérations par les entreprises. Alors, maîtriser la masse salariale ne signifie pas réduire au maximum les rémunérations, mais ajuster la rémunération à la contribution réelle du salarié et la rendre flexible et adaptable en fonction des contraintes économiques.

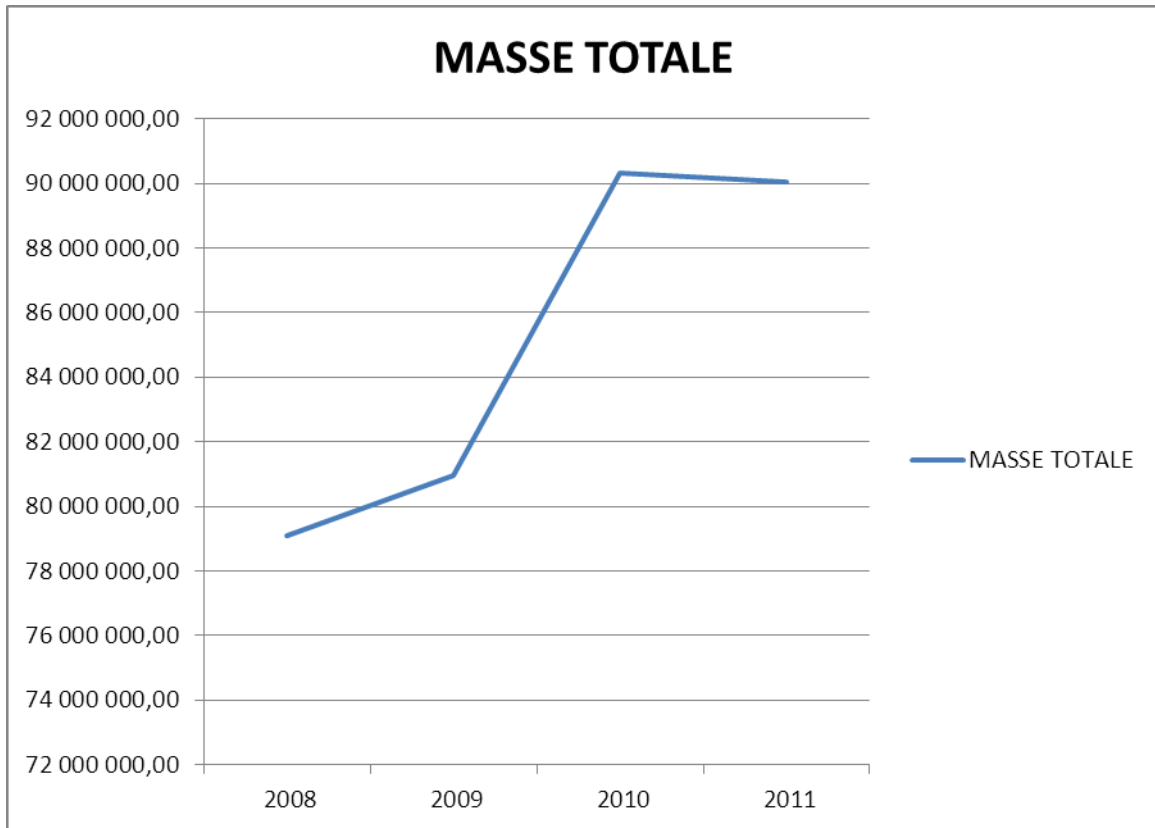
Les frais de personnel constituent bien souvent la préoccupation principale de dépenses des entreprises. Enormément d'entreprises mettent la pression sur le contrôle de cette dépense.

L'observation du tableau de comptes résultats de l'exercice 2010 de la MANTAL, fait apparaître les charges personnel à 22% des charges d'exploitation, par rapport à un taux de 76% pour les charges achats et services consommés.

Par ailleurs, selon le graphique 08 ci-dessous traduisant le tableau (VII.3), indique une évolution équilibrée de la masse salariale totale pour l'ensemble des années observées, seulement pour l'année 2011 où il ya une baisse qui est certainement due aux départs. La masse salariale totale annuelle est calculée pour définir le montant de 1% consacré aux actions de formation professionnelle et continue d'apprentissage, prévues par la loi.

**Tableau(VII.03): EVOLUTION DE LA MASSE SALARIALE DE LA MANTAL**

<b>ANNEES</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
<b>EFFECTIF</b>	236	291	284	291
<b>SALAIRE DE BASE</b>	24 424 000	26 662 000	30 182 000	33 696 000
<b>MASSE TOTALE</b>	79 097 000	80 960 000	90 300 000	90 025 000



**Graphique 08 : L'EVOLUTION DE LA MASSE SALARIALE TOTALE**

Les principaux facteurs d'évolution de la masse salariale à la MANTAL est lié à l'effectif (accroissement / diminution) et aux niveaux des salaires de base. Le suivi de la masse salariale par effet d'effectif permet de déceler l'évolution de la somme des rémunérations entraînée par la variation du nombre de personnes payées au cours de chaque année.

Pour calculer cet effet, il faut neutraliser l'évolution de la rémunération moyenne. Selon les informations obtenues, l'effet sera calculé comme suit :

Années	Salaire de base en DA	S. moyen mensuel en DA	Effectifs
2009	26 662 000	7635	291
2010	30 182 000	8856	284

**Salaire moyen mensuel= (salaire de base/12)/effectifs**

$$\underline{30\,182\,000\text{ DA}} = \underline{8\,856\text{ DA}} \times \underline{284}$$

$$26\,662\,000\text{ DA} \quad 7\,635\text{ DA} \quad \times \quad 291$$

## CHAPITRE VII : ETUDE DE CAS AU SEIN DE L'ENTREPRISE MANTAL

$$1,1320 = 1,0059 \times 0,9759$$

L'effet d'effectif est ici de 97,59% pour une évolution de la masse salariale de 13,20 %. On pourrait donc penser que l'évolution de la masse salariale est due à l'évolution des effectifs. Cela serait significativement vrai si l'effet d'effectif en pourcentage est supérieur à la variation du salaire moyen, qui n'est pas le cas dans cet exemple ( $97,59\% < 100,5\%$ ). Alors l'évolution de la masse salariale en 2010 a pour source la hausse des salaires, mais la réduction des effectifs a provoqué un effet de « déport<sup>1</sup> », (une baisse relative en année pleine) ( $0,132 > -0,0272$ ) :

(C'est-à-dire : effet d'effectif en % = variation effectif (2010/2009) % (1 + variation salaire de base en %)),  $\rightarrow (((0,9759-1) \times 100) (1 + (1,132-1) \times 100) = -0,024 \times (1+0,132) = -0,0272$

Concernant le facteur des niveaux des salaires de base, l'évolution de la masse salariale est analysée selon 2 notions fondamentales : effet en niveau et effet de report.

**L'effet en niveau exprime une évolution instantanée des salaires de base.** Il consiste à comparer le montant des salaires entre 2 dates. Pour l'année 2009 et l'année 2010, l'entreprise MANTAL a réalisé un effet niveau de :

$$\text{Effet en niveau} = \frac{26\,662\,000}{30\,182\,000} \rightarrow 0,88\%$$

**L'effet de report indique le coût reporté sur l'année suivante.** Les augmentations survenues dans une année n'ont qu'un effet partiel, proportionnel à la durée de leur application sur la masse salariale en cours : elles atteignent leur plein effet l'année suivante. En effet, même si durant l'année suivante aucune décision d'augmentation n'était prise, la masse salariale serait égale à 12 fois à celle de décembre 2009.

$$\text{Effet de report} = \frac{30\,182\,000}{26\,662\,000} \rightarrow 11,32\%$$

En d'autres termes :

la masse du mois de décembre 2010 est de 0,88% supérieure à celle du mois de janvier,

---

<sup>1</sup> L'effet déport fonctionne à l'inverse du report puisqu'il va constater une économie budgétaire, il est donc signé en négatif. D'après Jean-Pierre TAIEB et Françoise LE HUEROU, « La masse salariale », DUNOD, 2003, P.81.

## CHAPITRE VII : ETUDE DE CAS AU SEIN DE L'ENTREPRISE MANTAL

la masse de l'année 2010 est de 11,32% supérieure à la masse plancher (décembre 2009 x 12).

Par ailleurs, l'absence de désagrégation de la masse salariale selon les catégories professionnelles ne permet pas d'apprécier l'incidence des évolutions catégorielles d'une part et de déterminer les effets de structure d'autre part.

## **CONCLUSION**

Il y a lieu de conclure que le système de rémunération au sein de la MANTAL est basé sur les caractéristiques de la rémunération habituelle et simple fondée sur l'emploi, dont les différences de salaires par l'application du principe d'équité salariale, doivent être justifiées par des différences de contenu d'emploi.

Cette forme basée sur le poste est spécialement motivante, puisqu'elle rémunère le présent, c'est-à-dire l'efficacité déployée dans la tenue d'un poste donné. Elle favorise l'efficacité personnelle (les performances) et la mobilité ascendante. Tout accroissement important de rémunération implique la promotion vers un nouveau poste, classé plus haut dans la hiérarchie des postes de l'entreprise. Elle représente une exigence de dynamisme lorsque l'entreprise se développe, mais en période de stagnation et de crise, elle devient insupportable et cause des départs pour certains, risquant pour l'entreprise de perdre des éléments de valeur.

L'augmentation des rémunérations se fait essentiellement sur le mode des augmentations générales. Les augmentations individuelles reposent généralement sur l'ancienneté et sur le mérite, elles sont généralement automatiques lorsque les individus font un changement d'emploi, le plan encourage la mobilité verticale ou le changement de classe de salaire. Mais la classification limitée en nomenclature des postes de la MENTAL, mène à une stagnation des travailleurs dans leurs postes. C'est principalement à travers des changements de poste que certains vont poursuivre leur apprentissage et concevoir la concrétisation de leur progression. Cette situation influe négativement sur l'entreprise, démotive le personnel et remet en cause le système de promotion qui incite généralement les salariés à l'effort (la possibilité d'augmenter leurs salaires en améliorant leur position dans la hiérarchie). Il en découle ainsi une inexistence parmi les accessoires du salaire, d'une rémunération variable fonction des résultats.

Les effets de réversibilité sont l'élément clé des stratégies de carrières, la MANTAL applique l'intéressement, en associant une prime de bénéfice annuelle pour tout le personnel, après décision de l'assemblée générale ordinaire de l'EPE MANTAL. C'est tout l'enjeu de la rémunération indirecte, qui est construite à la MANTAL sur des périphériques légaux et statutaires comprenant les éléments des

## CHAPITRE VII : ETUDE DE CAS AU SEIN DE L'ENTREPRISE MANTAL

œuvres sociales, mutuelle, retraite et prévoyance sociale, ainsi que la prime de bénéfice annuelle.

Le guide de la paie permet aux gestionnaires de cerner les nuances et les implications de chaque situation statutaire sur la rémunération, et ceci même si l'élaboration de la paie est informatisée.

Sa particularité est d'être technique et pratique ; il présente de manière synthétique l'ensemble des éléments constitutifs de la rémunération : éléments obligatoires et accessoires, charges sociales, ainsi que les incidences de chaque position statutaire sur la rémunération.

On constate ainsi que la paie peut devenir un outil stratégique de gestion du personnel, en dépensant mieux pour sa masse salariale. La gestion de la paie devient alors la première étape d'une démarche qui mène à la gestion dynamique des rémunérations.

Finalement, il faut signaler que la dernière restructuration de l'entreprise MANTAL aboutira certainement à un changement de son organigramme, possible sa convention collective et surtout un déblocage des sections de la classification des postes pour encourager la mobilité horizontale.

# **CHAPITRE VIII**

**ENQUETE, ANONYME, PAR QUESTIONNAIRE SUR  
LES PRATIQUES DE LA REMUNERATION DANS  
LES ENTREPRISES ALGERIENNES**

**(WILAYA DE TLEMCCEN)**

**CHAPITRE VIII :**  
**ENQUETE, ANONYME, PAR QUESTIONNAIRE SUR**  
**LES PRATIQUES DE LA REMUNERATION DANS LES**  
**ENTREPRISES ALGERIENNES (WILAYA DE TLEMCEM)**

**INTRODUCTION**

- **SECTION 1 : Méthodologie de l'Enquête**
- **SECTION 2 : L'Interprétation des Résultats des Questionnaires**

**CONCLUSION**



CHAPITRE VIII : ENQUETE, ANONYME, PAR QUESTIONNAIRE SUR LES  
PRATIQUES DE LA REMUNERATION DANS LES ENTREPRISES  
ALGERIENNES (WILAYA DE TLEMCCEN).

***INTRODUCTION***

L'objectif général de cette enquête vise à explorer les logiques sur lesquelles s'élaborent les politiques de rémunération des entreprises Algériennes et l'étendue des pratiques des outils de rémunération dans ces entreprises. Et ainsi identifier ce que font concrètement ces entreprises pour attirer, retenir et motiver leurs employés à partir de leurs pratiques de rémunération, vis à vis de leur contribution à l'amélioration des mécanismes de fixation des rémunérations.

L'étude vise à répondre aux questions suivantes: jusqu'à quel point les pratiques de rémunération incitatives sont-elles répandues dans ces entreprises? Existe-il des différences majeures selon la taille ou le secteur d'activité de ces entreprises?

CHAPITRE VIII : ENQUETE, ANONYME, PAR QUESTIONNAIRE SUR LES  
PRATIQUES DE LA REMUNERATION DANS LES ENTREPRISES  
ALGERIENNES (WILAYA DE TLEMCCEN).

**SECTION 1 : METHODOLOGIE DE L'ENQUETE**

Afin de réaliser cet objectif, notre enquête s'appuyait sur des questionnaires (voir annexes) qui ont été transmis et distribués à toutes les entreprises admissibles à répondre. Le questionnaire est composé de deux (02) axes relatifs aux caractéristiques générales des entreprises et aux pratiques de la rémunération. Dans son contenu, il comporte des aspects quantitatifs et qualitatifs.

***1.1 La structure de la recherche des données***

Pour accélérer le processus de l'enquête, la recherche a été conduite dans la wilaya de Tlemcen et les entreprises ont été sélectionnées à partir de la « liste des adhérents » de la Chambre de Commerce et d'Industrie, TAFNA-Tlemcen. Notre sélection s'est faite sur un choix de deux secteurs d'activité (l'industrie et le B.T.P.H<sup>1</sup>) à l'exclusion des secteurs de prestations de services et du commerce, et selon l'importance de ces entreprises au niveau de la wilaya de Tlemcen, du fait de leur proximité géographique à l'exclusion des entreprises pour lesquels les données ne sont pas disponibles.

Après avoir pris contact téléphoniquement avec les entreprises, les données ont été recueillies à l'aide d'un questionnaire distribué aux responsables des ressources humaines des entreprises des secteurs ciblés. Il a été administré par voie de courrier électronique pour les entreprises possédant un Email et par entretiens de face à face. Nous avons veillé à ce que, dans tous les cas, les répondants soient les D.R.H ou les Responsables de personnel.

114 questionnaires ont été transmis et distribués à toutes les entreprises admissibles à répondre. Quarante deux(42) questionnaires dûment remplis ont été reçus, ce qui représente un taux de réponse plus de (37%). Plus de (51%) des répondants étaient des entreprises du secteur du B.T.P.H.

---

<sup>1</sup> Bâtiments des Travaux Publics et Hydrauliques.

CHAPITRE VIII : ENQUETE, ANONYME, PAR QUESTIONNAIRE SUR LES  
PRATIQUES DE LA REMUNERATION DANS LES ENTREPRISES  
ALGERIENNES (WILAYA DE TLEMCCEN).

Nous examinerons par la présente enquête, les réponses à chacune des questions du sondage et également l'analyse des données qui pourrait expliquer les pratiques des rémunérations dans les entreprises Algériennes.

***1.2 Le choix de l'échantillon et présentation des entreprises***

L'échantillon est constitué d'entreprises privées et publiques, de grande taille, moyenne et petite taille appartenant aux branches d'activité de l'industrie et du B.T.P.H .

Pour la détermination de la taille de l'échantillon, nous avons opté pour les entreprises (voir annexe 04), pour lesquels les données sont disponibles, qui sont structurées comme suit :

<b>Secteur d'activité</b>	<b>Nombre des entreprises</b>	<b>Rapport d'occupation des entreprises</b>	<b>Nombre de participants</b>	<b>Taux de participation</b>
B.T.P.H	31	27%	16	52%
INDUSTRIE	83	72%	26	31%
<b>TOTAL</b>	<b>114</b>	<b>100%</b>	<b>42</b>	<b>37%</b>

CHAPITRE VIII : ENQUETE, ANONYME, PAR QUESTIONNAIRE SUR LES  
PRATIQUES DE LA REMUNERATION DANS LES ENTREPRISES  
ALGERIENNES (WILAYA DE TLEMCCEN).

**LISTE DES ENTREPRISES ENQUETEES**

<b>BTPH</b>		<b>INDUSTRIE</b>	
1	INTER ENTREPRISE	1	SARL BELIT
2	ERATBA HADJ SLIMANE	2	SPA DENITEX
3	BARKA CHAHRAZED	3	SPA SOITINE NEDROMA
4	SEROR	4	SARL LIT MAG
5	ENTREPRISE DENNOUNI	5	SARL MATELAS ATLAS
6	EGTPH DENNOUNI	6	SPA MENTAL
7	SOGERHWIT	7	SPA SOITEX
8	BOUDJEMAA ABDELAZIZ	8	SARL AQUATEC BIOTECHNOLOGIE
9	BENHABIB MOHAMED YOUB	9	SARL MARMOG
10	HABRI AMAR	10	SPA CERAMIG
11	RAHMANI ABDELKADER	11	CANAL PLAST
12	ACHOUR TALET ABDELATIF	12	SPA CERAMIR REMCHI
13	GHEZRI MOHAMED SEGHIR	13	ATLAS CHEMIE
14	KERZABI REDA	14	EURL MEGA PARIERS
15	LACHACHI WAHIB	15	SARL ECOPACK
16	BOUHADJEUR ABDELGHANI	16	SNC AGRO INDUSTRIE ALGERIE
		17	SPA ALZINC (FILIALE DE LA
		18	SPA SITEL
		19	SARL MINOTERIE LA TAFNA
		20	SARL MINOTERIE DE SIDI
		21	SARL HALIB ENNADJAH MAGHNIA
		22	SARL AFRICAFE
		23	SARL CAFE POMARIA
		24	AGRO DEEL EQUIPEMENT
		25	SARL EL ALF
		26	ONALAIT

CHAPITRE VIII : ENQUETE, ANONYME, PAR QUESTIONNAIRE SUR LES  
PRATIQUES DE LA REMUNERATION DANS LES ENTREPRISES  
ALGERIENNES (WILAYA DE TLEMCCEN).

**SECTION 2 : L'INTERPRETATION DES RESULTATS DES  
QUESTIONNAIRES**

Pour l'analyse des données des questionnaires, l'EXCEL a été administré pour cette opération.

Après le dépouillement des questionnaires, les résultats obtenus se sont traduits en tableaux et en graphes comme suit :

**I- Les caractéristiques générales de l'entreprise**

**Question N°01**

Le secteur d'activité :

Secteur d'activité	NBRE	%
BTPH	16	38
INDUSTRIE	26	62
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>100</b>

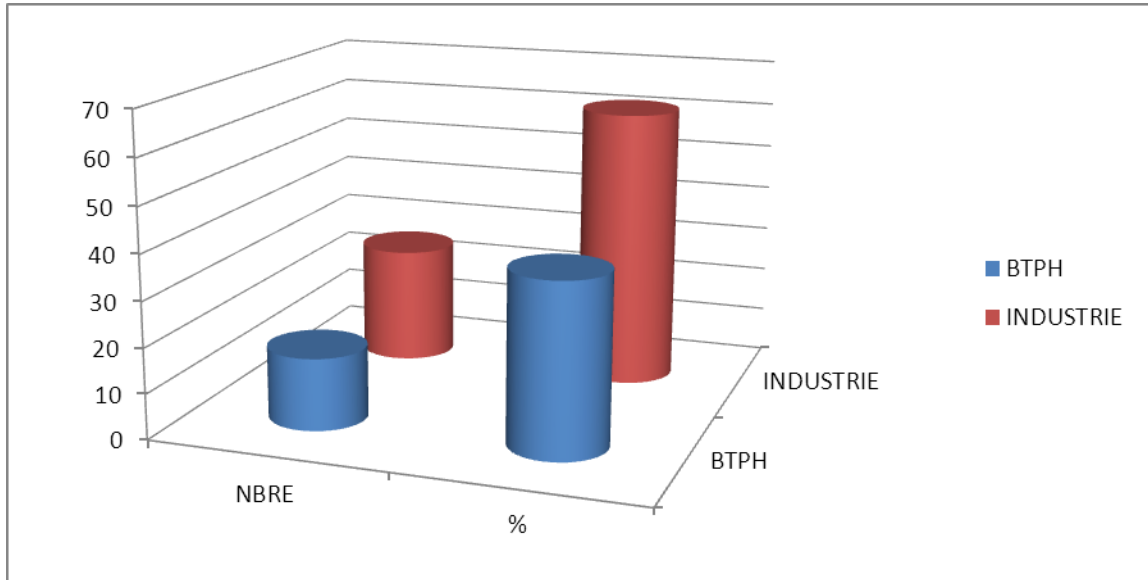
En se référant aux résultats de ce tableau, 42 entreprises ont répondu soit 62% qui relèvent du secteur de l'industrie et 38% du secteur du B.T.P.H. C'est le reflet du nombre des participants des entreprises relevant de l'industrie (26).

En fait le secteur d'activité exerce une influence significative sur les pratiques de la rémunération. Il représente un critère de concurrence pour la recherche des embauches et des compétences du même secteur.

En général, c'est dans le secteur de production que la part variable est la plus élevée de la rémunération, en s'expliquant par la part importante des ouvriers et des professions intermédiaires dans les effectifs.

Cette partie variable de la rémunération dépend évidemment de l'activité des entreprises, mais aussi de leurs stratégies et de leurs modes de fonctionnement.

CHAPITRE VIII : ENQUETE, ANONYME, PAR QUESTIONNAIRE SUR LES PRATIQUES DE LA REMUNERATION DANS LES ENTREPRISES ALGERIENNES (WILAYA DE TLEMCCEN).



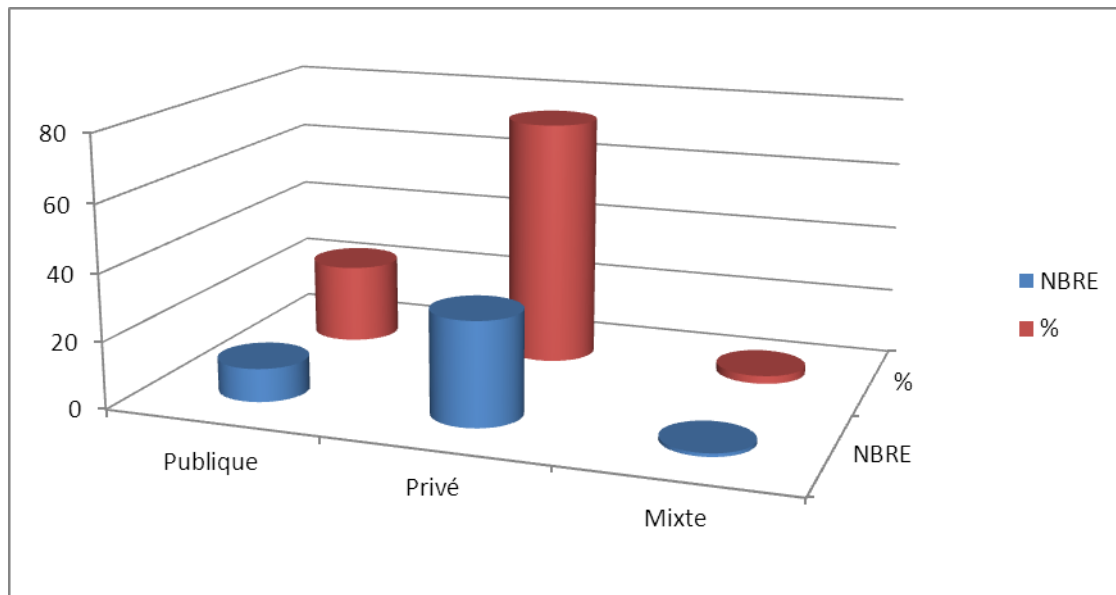
**Question N°02**

Le type de l'entreprise :

<b>Le type de l'entreprise</b>	<b>NBRE</b>	<b>%</b>
Publique	10	24
Privé	31	74
Mixte	1	2
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>100</b>

Plus de 73% des entreprises répondantes sont des entreprises privées, 24% des entreprises publiques et seulement une (01) entreprise dont le type est mixte. Donc le type qui prédomine le plus selon ces résultats, c'est le privé. Et ce dans le sens des perspectives de l'économie de marché poussant vers le recul de l'Etat et favorisant la privatisation des entreprises.

**CHAPITRE VIII : ENQUETE, ANONYME, PAR QUESTIONNAIRE SUR LES PRATIQUES DE LA REMUNERATION DANS LES ENTREPRISES ALGERIENNES (WILAYA DE TLEMCCEN).**



**Question N°03**

L'effectif des entreprises questionnées :

L'effectif	NBRE	%
Moins de 15	10	23
16-49	11	26
50-150	9	22
156-500	9	22
Plus de 500	3	7
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>100</b>

Plus de 49% des entreprises questionnées (23%+26%) sont de petite taille<sup>1</sup>, 44% de moyenne taille (22%+22%) et seulement (07%) de grande taille.

<sup>1</sup> Conformément à la loi relative à l'orientation sur la promotion de la petite et moyenne entreprises du 2001 : la PME est définie, quel que soit son statut juridique, comme étant une entreprise de production de bien et /ou de services, employant une(01) à (250) personnes.

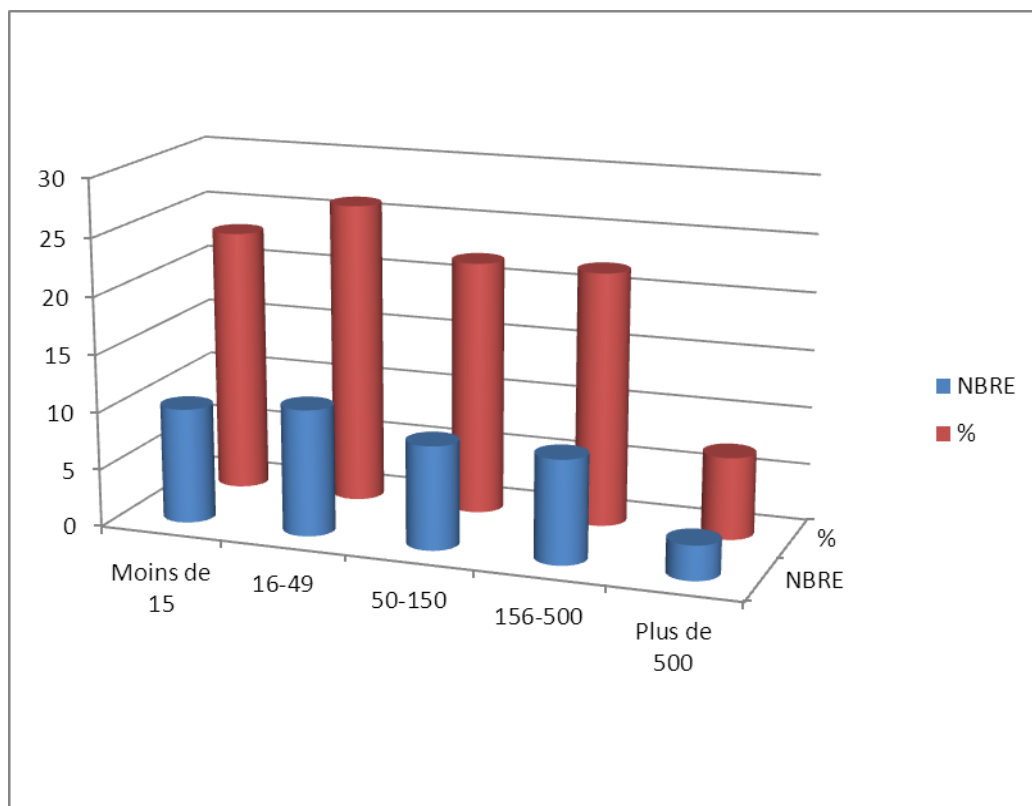
- La moyenne entreprise est définie comme une entreprise employant de 50 à 250 personnes.
- La petite entreprise est définie comme une entreprise employant de 10 à 49 personnes.
- La micro-entreprise est une entreprise employant de 1 à 9 personnes.

D'après Le ministère de la petite et moyenne entreprise et l'artisanat : Actes des assises nationales de PME, janvier 2004, P 32, Loi N°01-18 du 12 décembre 2001, relative à

CHAPITRE VIII : ENQUETE, ANONYME, PAR QUESTIONNAIRE SUR LES PRATIQUES DE LA REMUNERATION DANS LES ENTREPRISES ALGERIENNES (WILAYA DE TLEMCCEN).

La taille de l'entreprise a une grande importance dans la composition des différents éléments de salaire. En effet, on trouve que les primes liées à la performance sont les plus fortes dans les entreprises de petite taille, alors que dans les grandes entreprises prédominent les primes liées aux contraintes des postes.

Une politique salariale peut demeurer très simple et s'en tenir au minimum prescrit par la loi. Elle aide l'entreprise à clarifier les règles qui régissent l'évolution salariale. Donc la taille de l'entreprise c'est un facteur pertinent dans la détermination des salaires. Les petites entreprises qui ne disposent pas de moyens financiers suffisants pour offrir des salaires intéressants et des régimes flexibles et généreux doivent déterminer les salaires selon le cas (salaire individuel de l'employé) ou donc miser sur d'autres éléments pour recruter, retenir ou motiver leur personnel.





CHAPITRE VIII : ENQUETE, ANONYME, PAR QUESTIONNAIRE SUR LES  
PRATIQUES DE LA REMUNERATION DANS LES ENTREPRISES  
ALGERIENNES (WILAYA DE TLEMCCEN).

**II - Les pratiques de la rémunération**

**Question N°04**

Pensez-vous que votre entreprise offre des salaires intéressants et sur une base stable ?

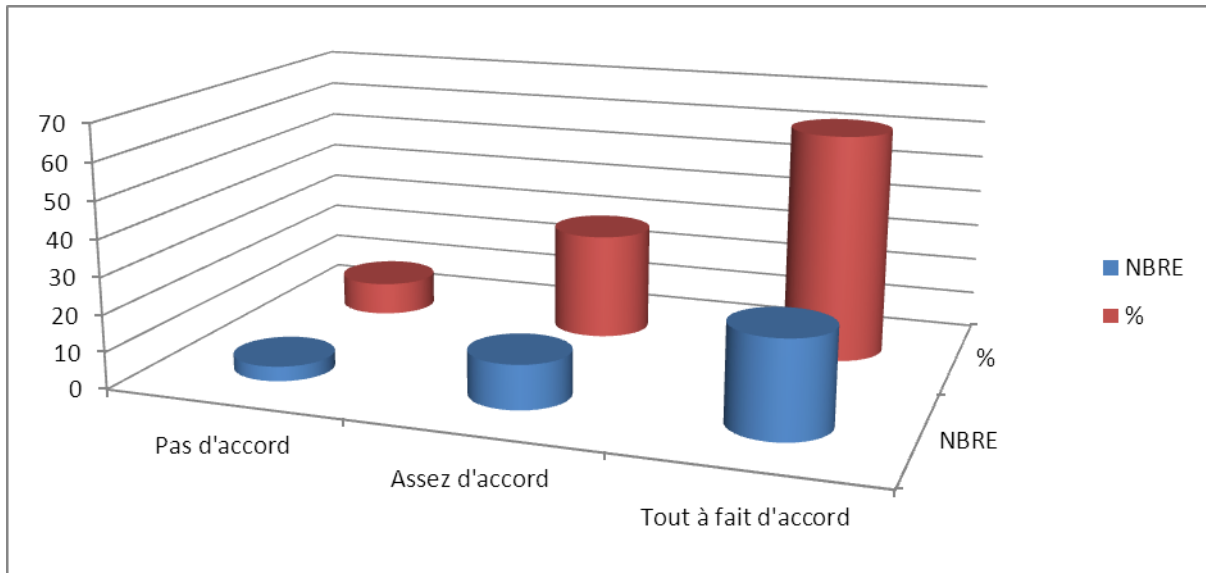
	<b>NBRE</b>	<b>%</b>
Pas d'accord	4	9
Assez d'accord	12	29
Tout à fait d'accord	26	62
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>100</b>

Ces résultats indiquent que plus de 61% sont favorables pour offrir des salaires intéressants et sur une base stable à leur personnel, par rapport à un taux de 09% qui ne sont pas d'accord.

On constate, d'après ces réponses que, garantir une stabilité des salaires intéressants révèle que l'activité de ces entreprises est assurée soit par la production, soit par les plans de charge leur réalisant un chiffre d'affaires, et ainsi une bonne capacité financière permettant de rémunérer le personnel correctement avec des salaires comparables aux autres organisations du même genre.

Sachant aussi que les salaires ne sont pas la seule forme de rémunération offerte aux employés. La rémunération comprend aussi les avantages sociaux (ceux prescrits par la loi sur les normes du travail et ceux spécifiques à l'entreprise), comme par exemple les heures payées mais non travaillées tels que les vacances, les congés fériés, les congés de maladie, etc...

CHAPITRE VIII : ENQUETE, ANONYME, PAR QUESTIONNAIRE SUR LES PRATIQUES DE LA REMUNERATION DANS LES ENTREPRISES ALGERIENNES (WILAYA DE TLEMCCEN).



**Question N°05**

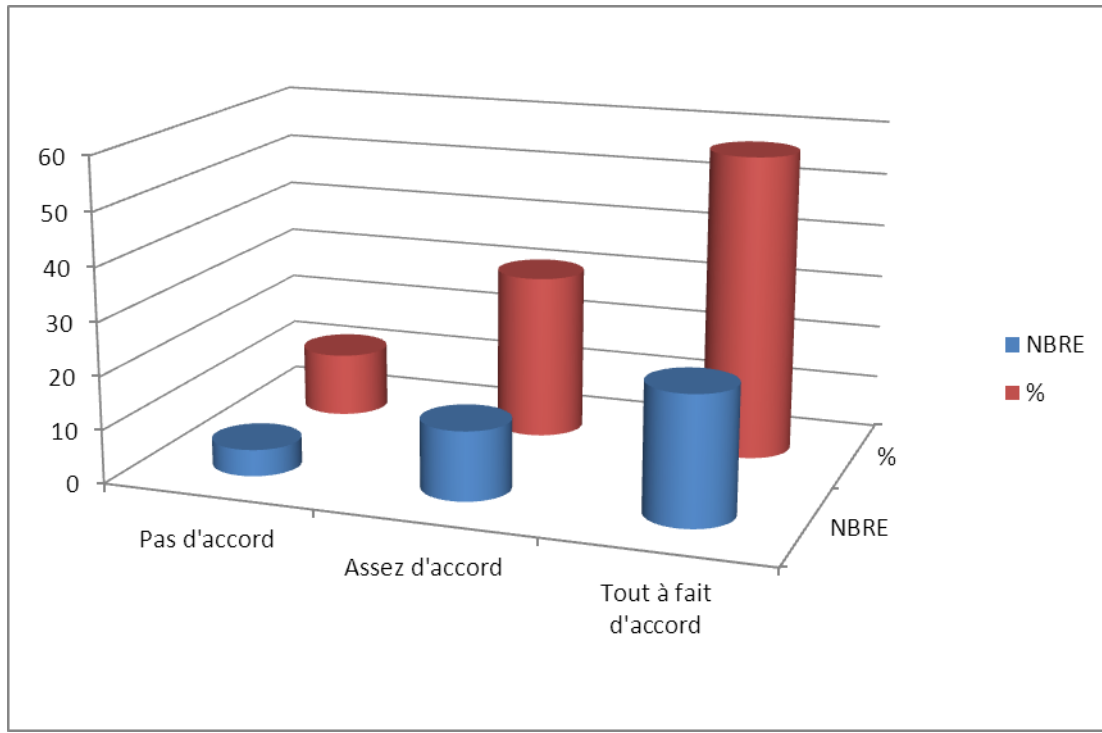
Pensez-vous que votre entreprise dispose d'une politique salariale efficace ?

	<b>NBRE</b>	<b>%</b>
Pas d'accord	5	12
Assez d'accord	13	31
Tout à fait d'accord	24	57
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>100</b>

Plus de la moitié (57%) des entreprises affirment qu'elles sont tout à fait d'accord par rapport à l'efficacité de leur politique salariale, pour un taux de 31% qui sont assez d'accord et 12% qui ne sont pas d'accord.

Dans un contexte social, historique donné, et une situation donnée, une combinaison sera plus efficace que les autres. Ainsi pour être efficace, la politique salariale doit créer un sentiment de reconnaissance et d'équité reflétant le système de valeur de l'entreprise, tout en être attractive par rapport au marché du travail pour attirer les ressources humaines compétentes, conserver les performantes et motiver les autres, et ce en respectant la législation et la rationalisation des coûts de l'entreprise.

CHAPITRE VIII : ENQUETE, ANONYME, PAR QUESTIONNAIRE SUR LES PRATIQUES DE LA REMUNERATION DANS LES ENTREPRISES ALGERIENNES (WILAYA DE TLEMCCEN).



**Question N°06**

Pensez-vous que la politique salariale de votre entreprise est motivante ?

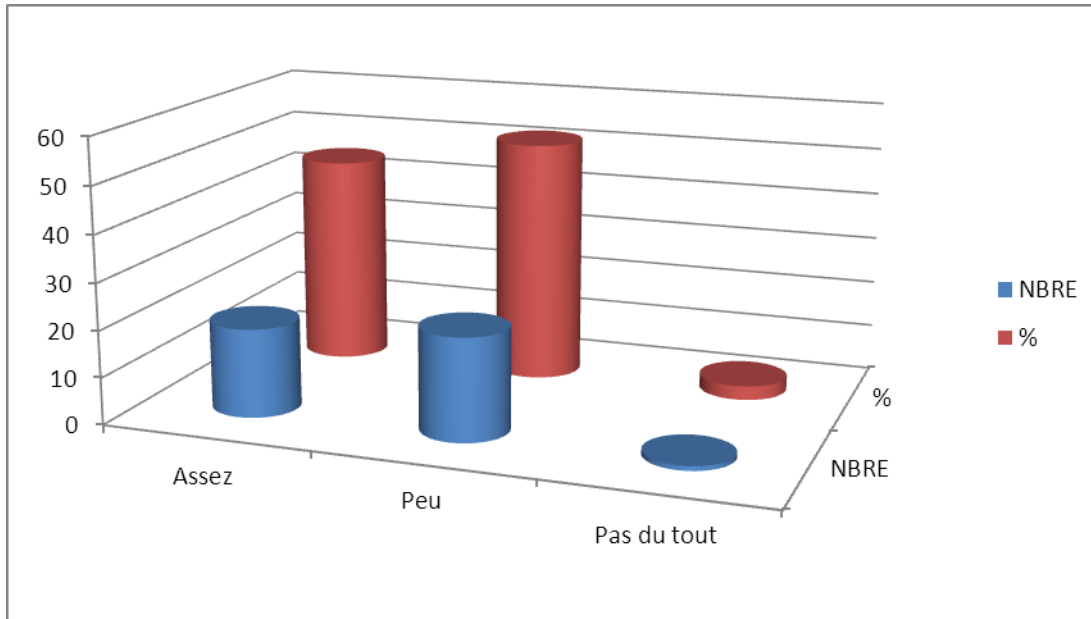
	<b>NBRE</b>	<b>%</b>
Assez	19	45
Peu	22	52
Pas du tout	1	3
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>100</b>

En se référant aux résultats de ce tableau 52% des entreprises affirment que leur politique salariale est peu motivante, 45% qu'elle est assez motivante et seulement 3% qu'elle n'est pas du tout motivante.

Nous considérons que la réponse formulée (plus de la moitié des entreprises répondantes 52%) est contradictoire avec l'appréciation de la question précédente. Une politique salariale efficace doit être motivante, sachant que le salaire ne constitue pas le seul facteur de motivation, mais plutôt ce qu'il représente, à savoir la reconnaissance par l'organisation du travail réalisé par la personne salariée. Donc le salaire, l'accomplissement de soi, l'autonomie dans le travail, le niveau de

CHAPITRE VIII : ENQUETE, ANONYME, PAR QUESTIONNAIRE SUR LES PRATIQUES DE LA REMUNERATION DANS LES ENTREPRISES ALGERIENNES (WILAYA DE TLEMCCEN).

responsabilité, les promotions et la mobilité, et les conditions de travail sont l'une des sources de satisfaction au travail.



**Question N°07**

Qu'est-ce qui motive, selon vous, le plus vos salariés dans leur travail : (*classer par ordre d'importance de 1 à 4*)

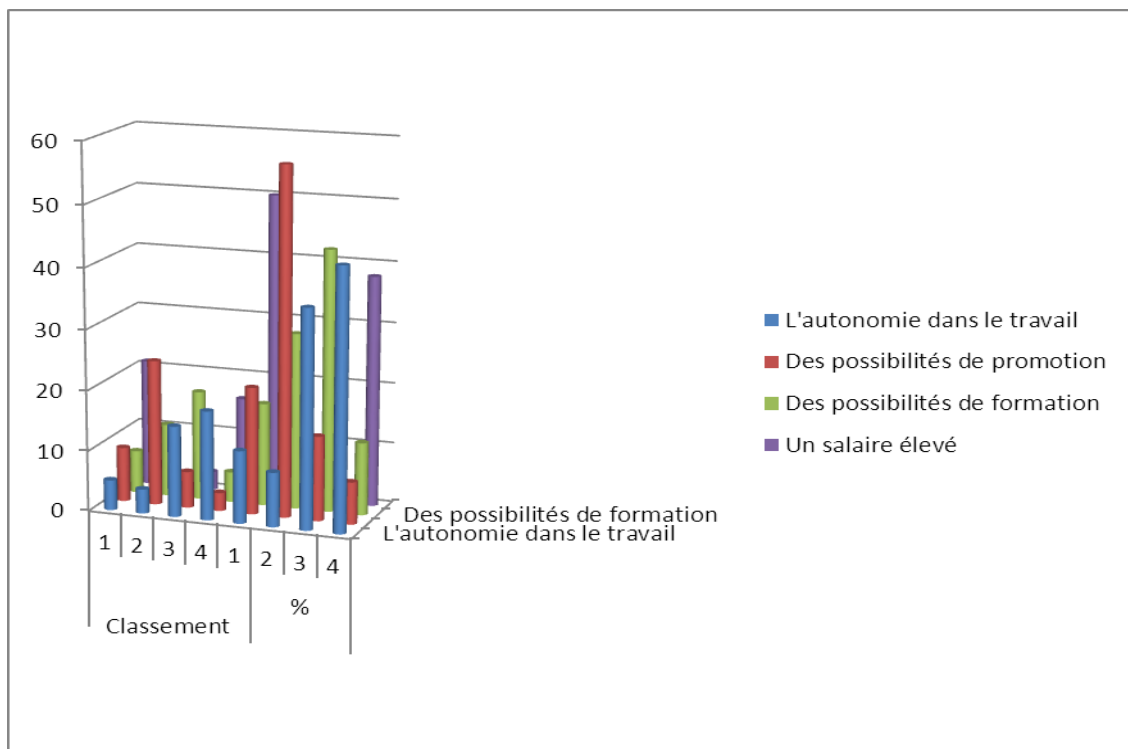
	Classement				%			
	1	2	3	4	1	2	3	4
L'autonomie dans le travail	5	4	15	18	12	9	36	43
Des possibilités de promotion	9	24	6	3	21	57	14	7
Des possibilités de formation	7	12	18	5	17	29	43	12
Un salaire élevé	21	2	3	16	50	5	7	38
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>42</b>	<b>42</b>	<b>42</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Nous considérons que la réponse formulée en plaçant le salaire élevé au premier rang (50%) confirme l'appréciation de la question précédente (peu motivante). Alors

CHAPITRE VIII : ENQUETE, ANONYME, PAR QUESTIONNAIRE SUR LES PRATIQUES DE LA REMUNERATION DANS LES ENTREPRISES ALGERIENNES (WILAYA DE TLEMCCEN).

que 38% (21%+17%) placent les possibilités de promotion et de formation au premier rang, 86% (57%+29%) les placent au deuxième rang. Cela reflète l'importance de la promotion comme un instrument pour motiver et garantir l'évolution des carrières, et la formation comme étant un élément de développement des compétences permettant ainsi l'accès aux postes supérieurs et percevoir un salaire élevé.

Pour le critère de l'autonomie dans le travail, 43% des entreprises répondantes le place au quatrième rang. Alors qu'il représente un outil important de motivation et une source de satisfaction au travail.



**Question N°08**

Pensez-vous que l'équité (la justice) est respectée lorsqu'il s'agit de déterminer les salaires ?

	<b>NBRE</b>	<b>%</b>
Assez	36	86
Peu	6	14
Pas du tout		
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>100</b>

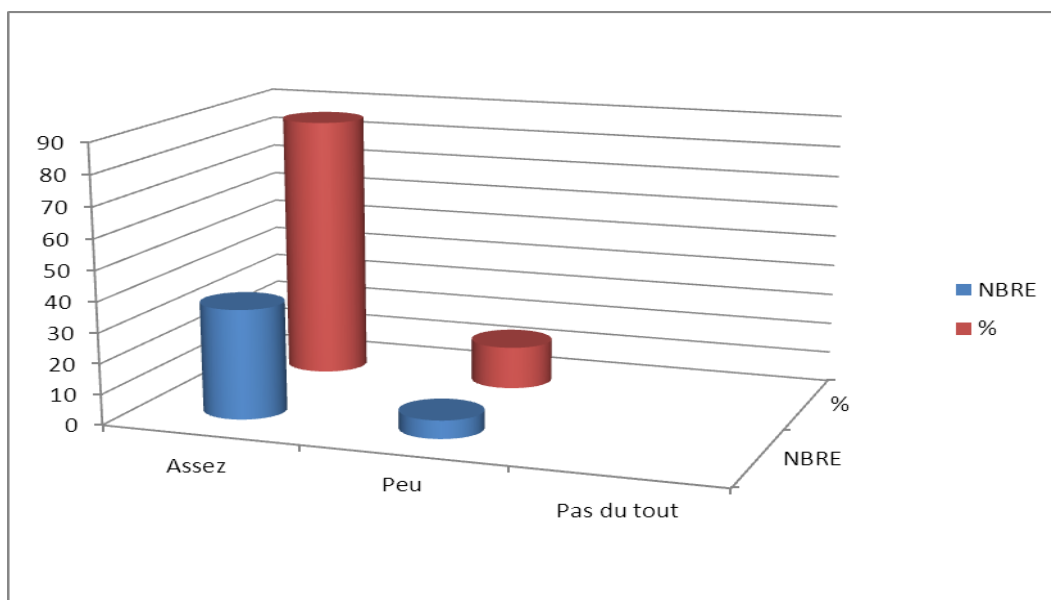
CHAPITRE VIII : ENQUETE, ANONYME, PAR QUESTIONNAIRE SUR LES PRATIQUES DE LA REMUNERATION DANS LES ENTREPRISES ALGERIENNES (WILAYA DE TLEMCCEN).

Ces résultats 86% indiquent que l'équité (la justice) est assez respectée lorsqu'il s'agit de déterminer les salaires, par rapport à un taux de 14% qui déclarent qu'elle est peu respectée.

Cela montre que les entreprises qui intègrent des principes d'équité salariale dans leur régime de rémunération, donnent l'assurance à chaque salarié d'être correctement payé, non seulement par rapport à l'activité qu'il exerce, mais aussi par rapport à ses collègues. Elles peuvent aussi retirer beaucoup d'avantages, comme la conformité aux exigences législatives, le système adapté aux affaires et aux exigences, l'accroissement de leur capacité à prédire les coûts de rémunération.

La stratégie de l'équité révèle dans quelle mesure les entreprises vont établir la rémunération de leurs employés, sur des comparaisons avec le marché, ou sur la valeur relative des emplois au sein de l'organisation. Puisqu'elle renverrait à la perception d'une adéquation entre le niveau et le type de contribution du salarié et sa rémunération, elle peut aussi correspondre à l'idée que sa performance dans le travail justifie les chances de sa progression dans l'entreprise.

Donc les entreprises qui accordent une grande importance à ce critère percevant davantage que leur système de rémunération est efficace et évitant ainsi tout sentiment d'injustice exprimé ou vécu par les salariés qui est porteur de conflits potentiels ou est un facteur de démotivation.



CHAPITRE VIII : ENQUETE, ANONYME, PAR QUESTIONNAIRE SUR LES PRATIQUES DE LA REMUNERATION DANS LES ENTREPRISES ALGERIENNES (WILAYA DE TLEMCCEN).

**Question N°09**

Le salaire de base dans votre entreprise est déterminé en fonction : (*classer par ordre d'importance de 1 à 4*)

	Classement				%			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Des qualifications	31	6	1	4	74	14	2	9
Des responsabilités	11	24	7		26	57	17	
Des conditions de travail		4	17	21		10	41	50
Des efforts intellectuels et physiques		8	17	17		19	40	41
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>42</b>	<b>42</b>	<b>42</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

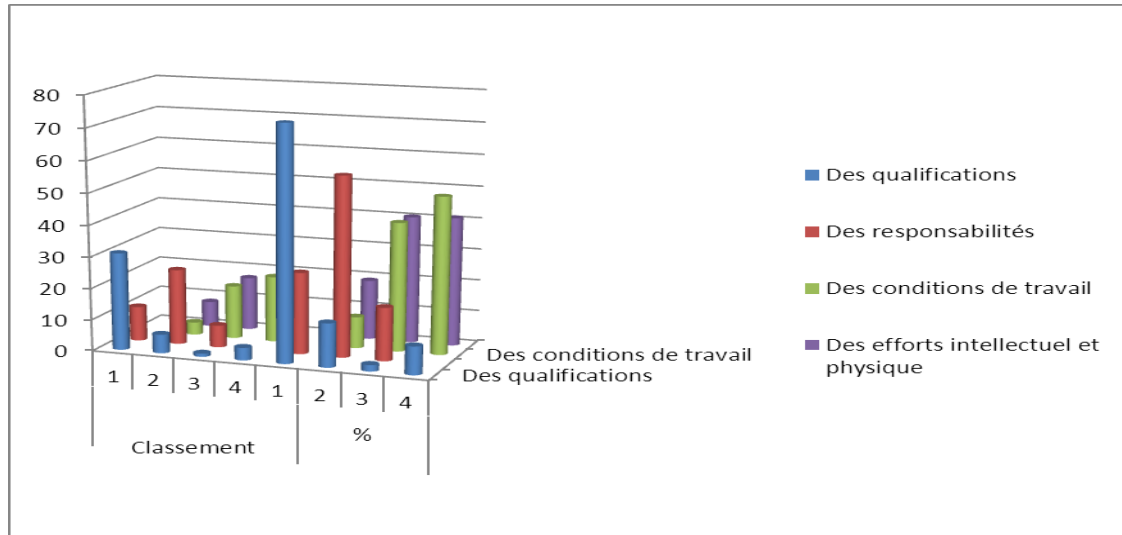
En se référant aux résultats de ce tableau 74% des entreprises affirment que les qualifications viennent en première position quant à la détermination de salaire de base, par rapport un taux de 26% pour les responsabilités. Par contre 57% des entreprises alignent les responsabilités en deuxième position, 81% (40%+41%) pour les conditions de travail et les efforts intellectuel et physique au troisième rang, et 91%(50%+41%) pour les mêmes critères précédents en quatrième position.

Nous remarquons que les qualifications (les savoir, savoir-faire et savoir-être, attestés par un diplôme ou résultant de l'expérience, que maîtrise un individu ou qui sont nécessaires pour accéder et tenir un poste de travail) sont les plus importants aux yeux des entreprises en matière de détermination de salaire de base. Cela montre que l'organisation de travail dans ces entreprises est bureaucratique, elle accorde peu d'intérêts à l'initiative et à la responsabilité des employés, et ainsi ne sont valorisés que le respect du poste de travail et de la réglementation.

Alors à notre avis, nous considérons que les quatre critères sont importants, lorsqu'il s'agit de déterminer les salaires de base et surtout pour procéder à l'évaluation des emplois en cas d'un mode de classification formalisé. Tout en respectant le classement des critères pour les entreprises selon les exigences de leur

CHAPITRE VIII : ENQUETE, ANONYME, PAR QUESTIONNAIRE SUR LES PRATIQUES DE LA REMUNERATION DANS LES ENTREPRISES ALGERIENNES (WILAYA DE TLEMCCEN).

secteur d'activité et leurs emplois, permettant ensuite à l'entreprise de déterminer les échelles de salaires pour chaque classe d'emplois, et déterminer le niveau de rémunération qui sera offert par rapport au marché.



**Question N°10**

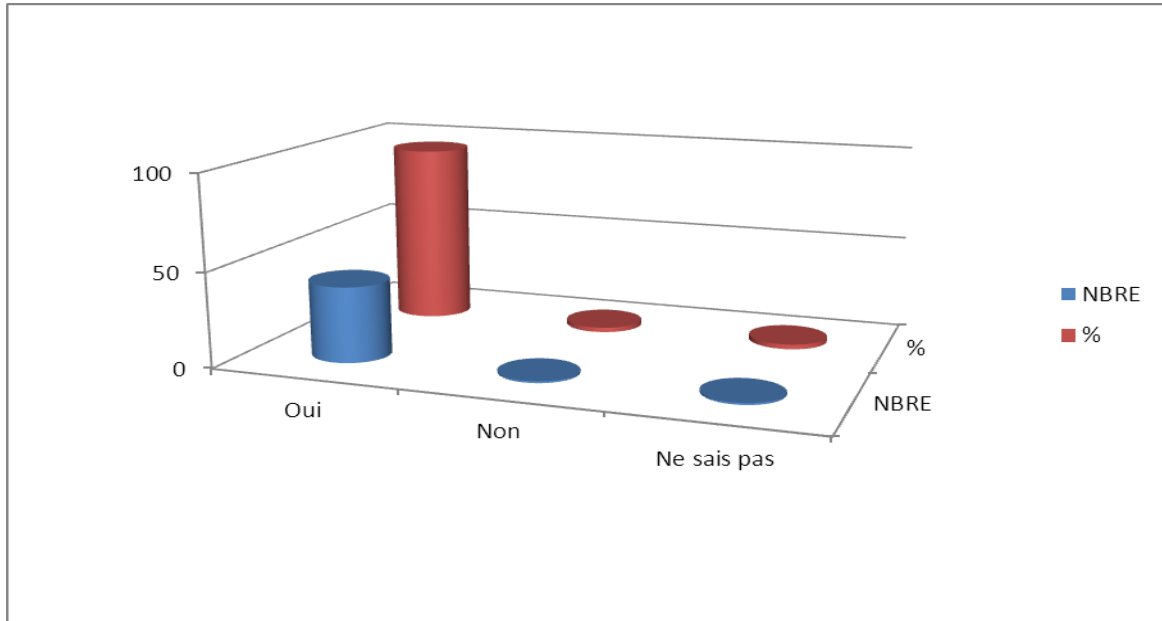
Pour les différentes catégories de salariés, le montant de salaire de base est-il fixé à partir d'un système formalisé de classification ?

	<b>NBRE</b>	<b>%</b>
Oui	40	95
Non	1	2,5
Ne sais pas	1	2,5
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>100</b>

95% des entreprises affirment que le montant de salaire de base est fixé à partir d'un système formalisé de classification. Seulement deux entreprises contrarient les premières.



CHAPITRE VIII : ENQUETE, ANONYME, PAR QUESTIONNAIRE SUR LES PRATIQUES DE LA REMUNERATION DANS LES ENTREPRISES ALGERIENNES (WILAYA DE TLEMCCEN).



**Question N°11**

Si oui, de quoi s'agit-il :

	<b>NBRE</b>	<b>%</b>
De la convention collective de la branche	2	5
De la convention collective de l'entreprise	22	55
D'un autre mode d'évaluation des emplois	16	40
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

Les résultats de ce tableau montrent que 55 % des employeurs affirment se référer à un système formalisé de classification, défini principalement par la convention collective de l'entreprise, pour fixer le montant du salaire de base des employés, 40 % déclarent utiliser un autre mode d'évaluation des emplois. Tandis que 5% utilise la convention collective de branche.

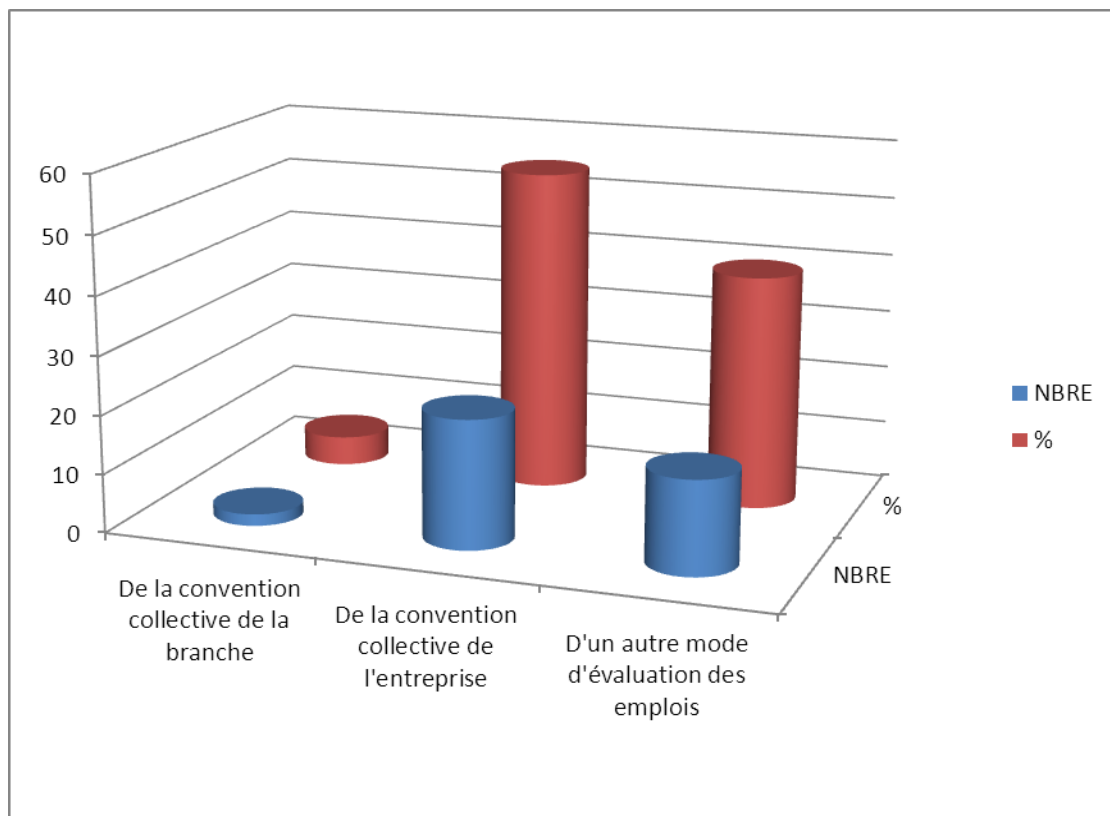
Nous considérons que le niveau conventionnel est un repère pour les délégués syndicaux exerçant leur mandat dans une organisation ayant une faible tradition de négociations d'entreprise. Tandis que le niveau de la branche en matière de régulation salariale est stratégique et important notamment dans la définition des hiérarchies

CHAPITRE VIII : ENQUETE, ANONYME, PAR QUESTIONNAIRE SUR LES PRATIQUES DE LA REMUNERATION DANS LES ENTREPRISES ALGERIENNES (WILAYA DE TLEMCCEN).

salariales et des minima. Il a un impact important mais essentiellement focalisé sur le bas de la distribution des salaires. Alors, la négociation de branche est cruciale dans les secteurs où la négociation d'entreprise est faible et lorsque la politique de rémunération est plutôt collective ou irréversible.

Il y a lieu de noter que l'utilisation d'un autre mode d'évaluation des emplois c'est le reflet des entreprises qui ne sont régies (concerner) par les conventions collectives, elles représentent donc les entreprises de petite taille. La loi stipule que l'élaboration des conventions collectives est conditionnée par l'établissement du règlement intérieur au sein des entreprises plus de 20 salariés<sup>1</sup>.

A cette fin pour faire émerger une rémunération plus juste et objective, il est primordiale de redonner aux négociations salariales leur légitimité, en face de rendre plus explicites (et donc négociables) les fondements de l'individualisation des hausses de salaires et la définition de la part réversible de la rémunération.



<sup>1</sup> Articles 75, 78 et 114, La loi 90-11, « Code du travail », 5<sup>é</sup> Edition, BERTI Editions, 2010-2011, PP. 35/48.

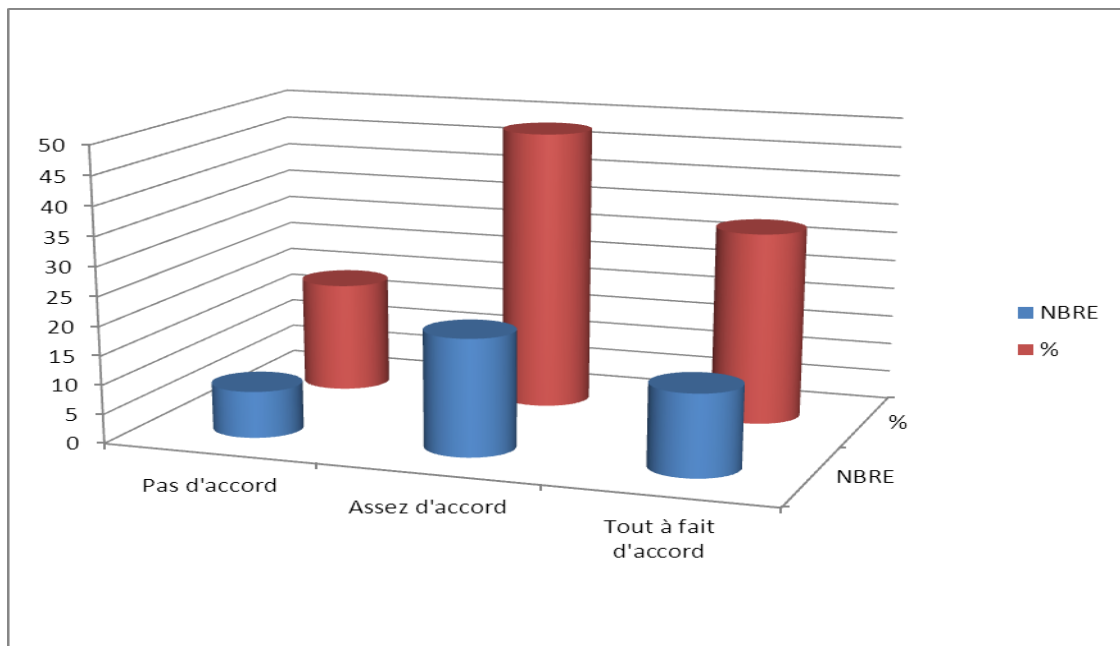
CHAPITRE VIII : ENQUETE, ANONYME, PAR QUESTIONNAIRE SUR LES PRATIQUES DE LA REMUNERATION DANS LES ENTREPRISES ALGERIENNES (WILAYA DE TLEMCCEN).

**Question N°12**

Pensez-vous que le système de rémunération en place est élaboré en fonction des performances de chaque travailleur ?

	<b>NBRE</b>	<b>%</b>
Pas d'accord	8	19
Assez d'accord	20	48
Tout à fait d'accord	14	33
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>100</b>

La majorité des entreprises de 81% (48% + 33%) affirment que leur système de rémunération en place est élaboré en fonction des performances de chaque travailleur. On considère que c'est vrai, puisqu'elles se réfèrent à un système formalisé de classification. Alors que 19% contrarient les déclarations des premières.



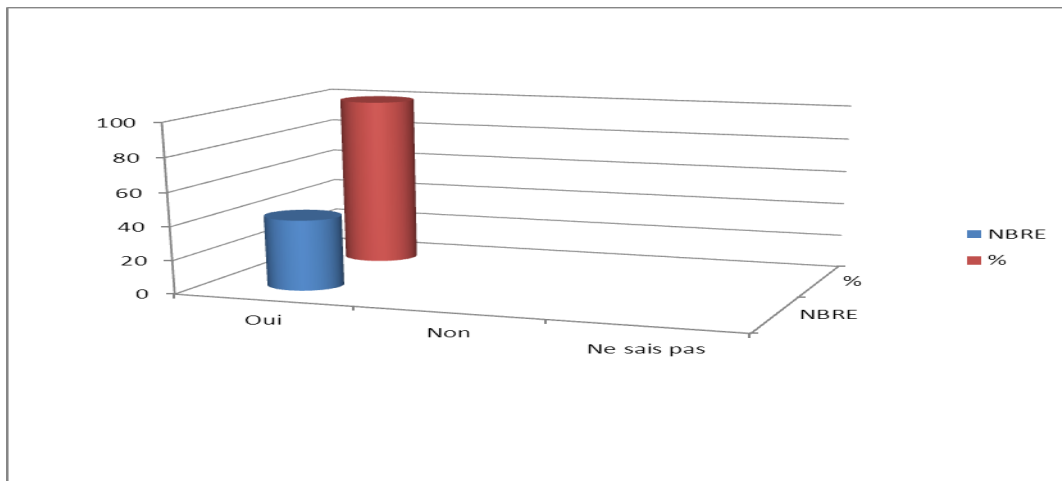
CHAPITRE VIII : ENQUETE, ANONYME, PAR QUESTIONNAIRE SUR LES PRATIQUES DE LA REMUNERATION DANS LES ENTREPRISES ALGERIENNES (WILAYA DE TLEMCCEN).

**Question N°13**

Les salaires pratiqués dans votre entreprise, ont-ils évolué ?

	<b>NBRE</b>	<b>%</b>
Oui	42	100
Non		
Ne sais pas		
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>100</b>

La majorité des entreprises (100%) affirment que les salaires pratiqués ont évolué. Cela reflète à mon avis, que les entreprises veillent à la législation du travail (conventions collectives) et suivent l'évolution des rémunérations au moins pour les salaires minima(SNMG).



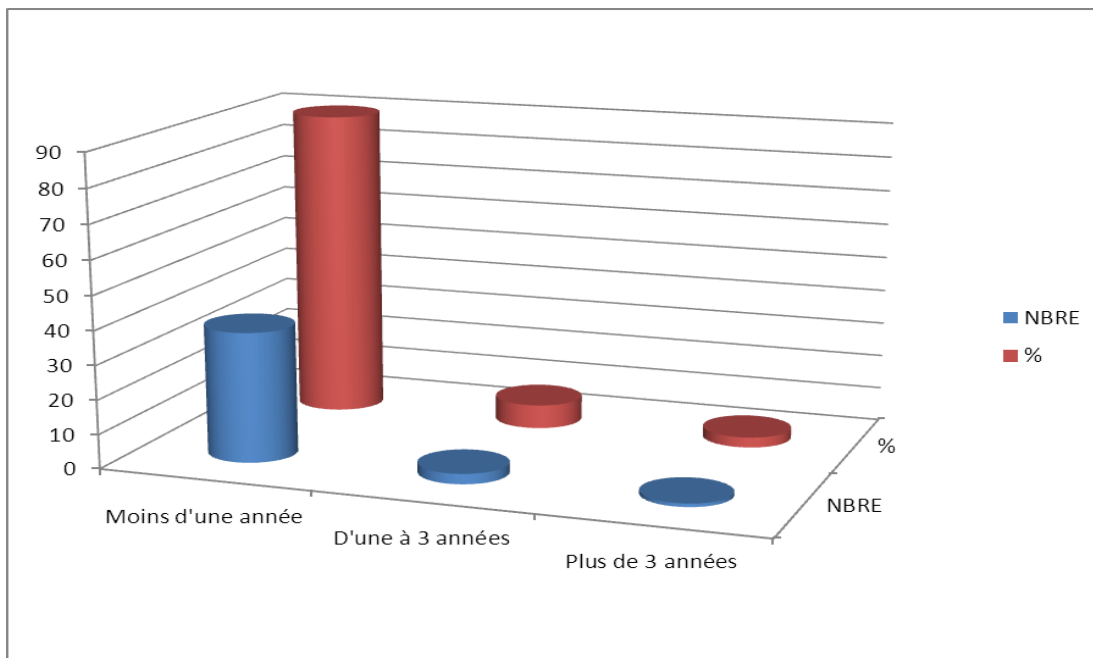
**Question N°14**

Quelle est la dernière année de modification des salaires pratiqués dans votre entreprise?

	<b>NBRE</b>	<b>%</b>
Moins d'une année	38	90
D'une à 3 années	3	7
Plus de 3 années	1	3
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>100</b>

CHAPITRE VIII : ENQUETE, ANONYME, PAR QUESTIONNAIRE SUR LES PRATIQUES DE LA REMUNERATION DANS LES ENTREPRISES ALGERIENNES (WILAYA DE TLEMCCEN).

Selon les résultats de ce tableau, 90% des entreprises ont déclaré que les salaires pratiqués ont subi une modification moins d'une année, pour un taux de 7% d'une année à 3 années, et seulement 3% de plus de 3 années. Cela affirme notre avis dans la question précédente, puisque presque la majorité des entreprises ont modifié leurs salaires moins d'une année et ce pour l'indexation avec le SNMG.



**Question N°15**

L'ajustement des salaires se fait :

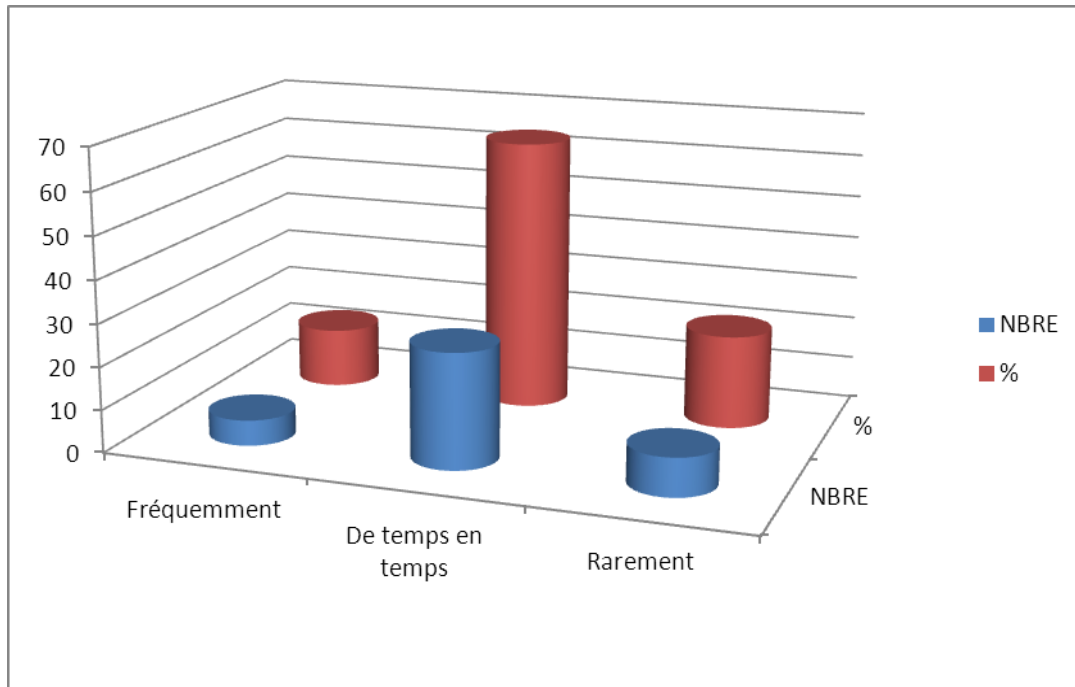
	<b>NBRE</b>	<b>%</b>
Fréquemment	6	14
De temps en temps	27	64
Rarement	9	22
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>100</b>

A travers ces résultats, 64% indiquent que l'ajustement des salaires se fait de temps en temps, par rapport à un taux de 22% qui se fait rarement, pour 14 % qui se fait fréquemment. Cette dernière réponse me semble correspondre au groupe des entreprises publiques, qui devront ajuster leurs salaires avec les directives de l'Etat et

CHAPITRE VIII : ENQUETE, ANONYME, PAR QUESTIONNAIRE SUR LES PRATIQUES DE LA REMUNERATION DANS LES ENTREPRISES ALGERIENNES (WILAYA DE TLEMCCEN).

de celles des syndicats professionnels, en obligeant ainsi les entreprises privés à s'aligner avec.

Sachant que procéder annuellement à l'ajustement des salaires favorise la révision des salaires individuels en fonction de l'ancienneté ou du rendement, et modifie les échelles de salaires en fonction du coût de la vie.



**Question N°16**

Pensez-vous qu'il est difficile d'établir une structure salariale ?

	<b>NBRE</b>	<b>%</b>
Pas difficile	8	19
Assez difficile	26	62
Très difficile	8	19
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>100</b>

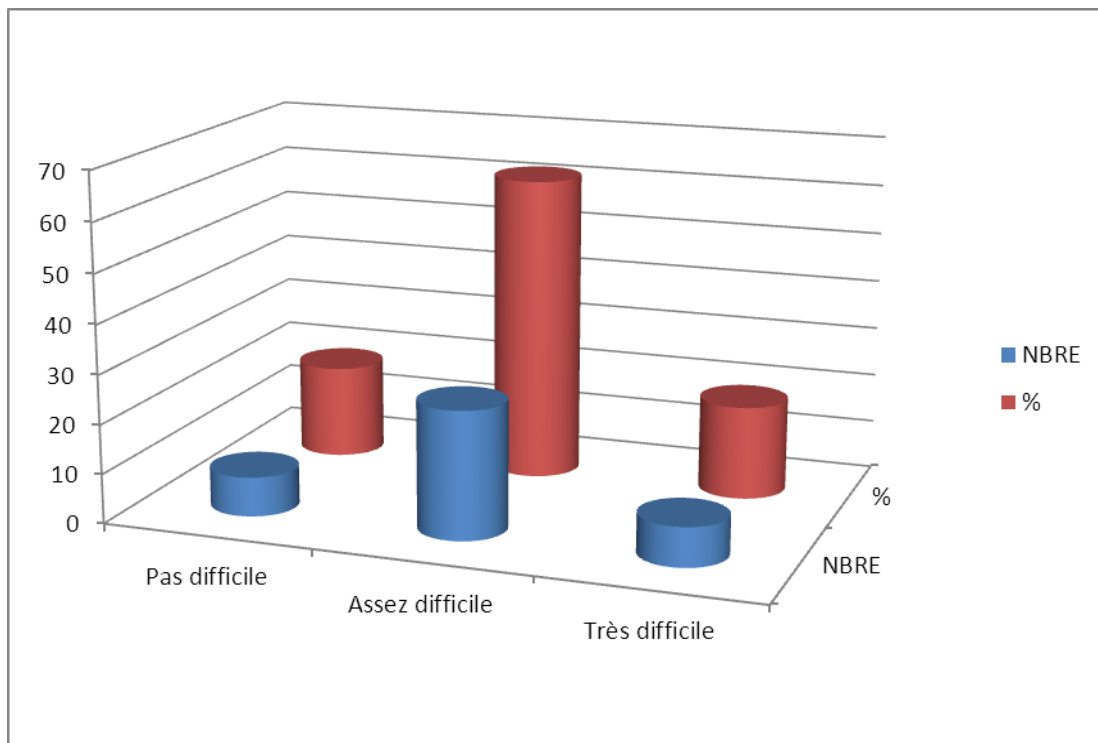
Selon les résultats de ce tableau, 62% des entreprises ont déclaré qu'il est assez difficile d'établir une structure salariale, pour un taux équilibré et contrarié de 19% pour les affirmations (pas difficile et très difficile).

CHAPITRE VIII : ENQUETE, ANONYME, PAR QUESTIONNAIRE SUR LES PRATIQUES DE LA REMUNERATION DANS LES ENTREPRISES ALGERIENNES (WILAYA DE TLEMCCEN).

Cela montre que les entreprises sont conscientes de la difficulté de l'établissement d'une structure salariale, puisque cette dernière reflète leurs valeurs et leurs principes de gestion. Elle exige souvent une analyse détaillée des fonctions et la mise en place d'un système d'évaluation des emplois. L'évaluation des emplois sert à déterminer la valeur relative de chacun des emplois et à fixer ensuite les différents niveaux salariaux.

Mais sachant qu'il y a différentes manières d'établir les classes et les échelons salariaux. Elles vont de simples aux complexes.

En général, les petites entreprises utilisent une méthode de classement simple, basée sur le jugement humain. Il s'agit simplement de classer les descriptions d'emplois les uns par rapport aux autres selon la difficulté du poste ou la responsabilité de l'emploi. Cependant, cette méthode est facilement contestable à cause de son caractère arbitraire. C'est pourquoi il est préférable de se référer à la méthode des points et des facteurs qui est la plus utilisée dans les grandes entreprises et les milieux syndiqués.



CHAPITRE VIII : ENQUETE, ANONYME, PAR QUESTIONNAIRE SUR LES  
PRATIQUES DE LA REMUNERATION DANS LES ENTREPRISES  
ALGERIENNES (WILAYA DE TLEMCCEN).

**Question N°17**

Sur quelles bases sont élaborés les choix de récompenses?

	<b>NBRE</b>	<b>%</b>
La performance individuelle	33	79
La performance collective	26	62
Les résultats globaux de l'entreprise	26	62
Le diplôme	5	12
L'ancienneté	13	31
Le potentiel		

Le critère de la performance individuelle est le plus choisi pour récompenser par les entreprises pour un taux de 79%, après c'est la performance collective et les résultats globaux de l'entreprise pour un taux de 62%, l'ancienneté pour un taux de 31% et en dernier lieu le diplôme pour un taux de 12%.

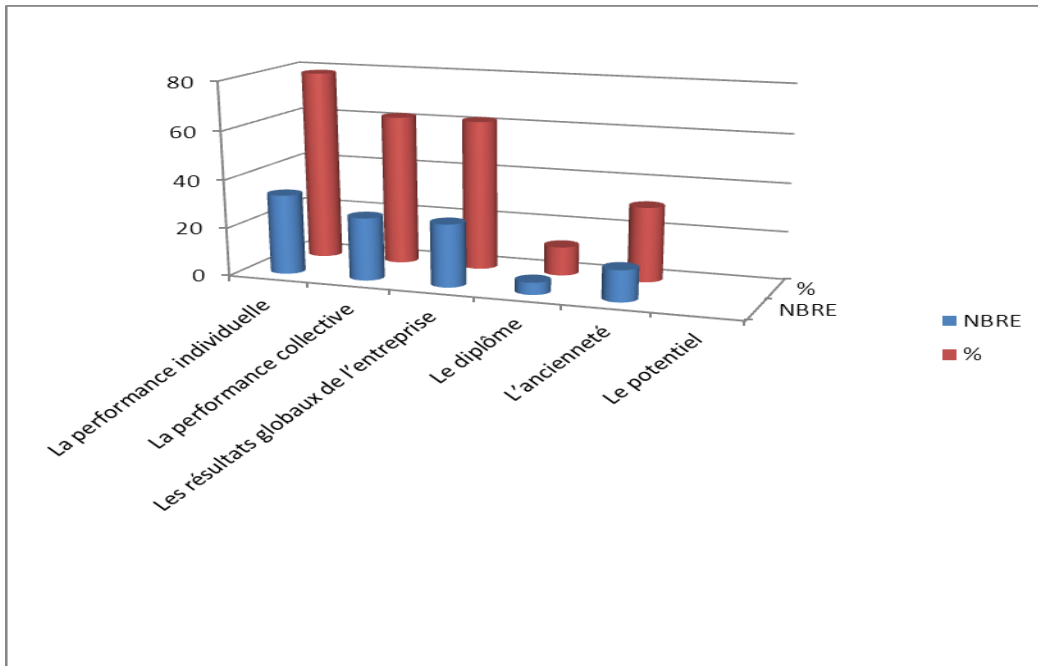
Ces résultats nous indiquent, que relier la rémunération à la performance individuelle révèle des pratiques de rémunération au rendement individuel en matière de reconnaissance des performances individuelles. Chose qui est incompatible avec les nouvelles techniques de management fondée sur l'amélioration continue et le travail en équipe.

Alors que les entreprises qui récompensent l'ancienneté, elles cherchent à stabiliser et fidéliser leur personnel. L'ancienneté est un critère inclus dans les conventions collectives dans le cadre de la négociation de branche ou par secteur d'activité.

Enfin, parce que le potentiel séduit les collaborateurs, c'est une forme de reconnaissance leur permettant de réaliser en interne un véritable parcours professionnel et de développer un ensemble de compétences favorisant leur employabilité. Donc, il fait appel à des outils, des critères et des méthodes d'évaluation objectifs, dans le sens de fidéliser les talents. C'est pour cela à mon avis qu'il n'a pas été choisi par les entreprises comme critère de récompenses.



**CHAPITRE VIII : ENQUETE, ANONYME, PAR QUESTIONNAIRE SUR LES PRATIQUES DE LA REMUNERATION DANS LES ENTREPRISES ALGERIENNES (WILAYA DE TLEMCCEN).**



**Question N°18**

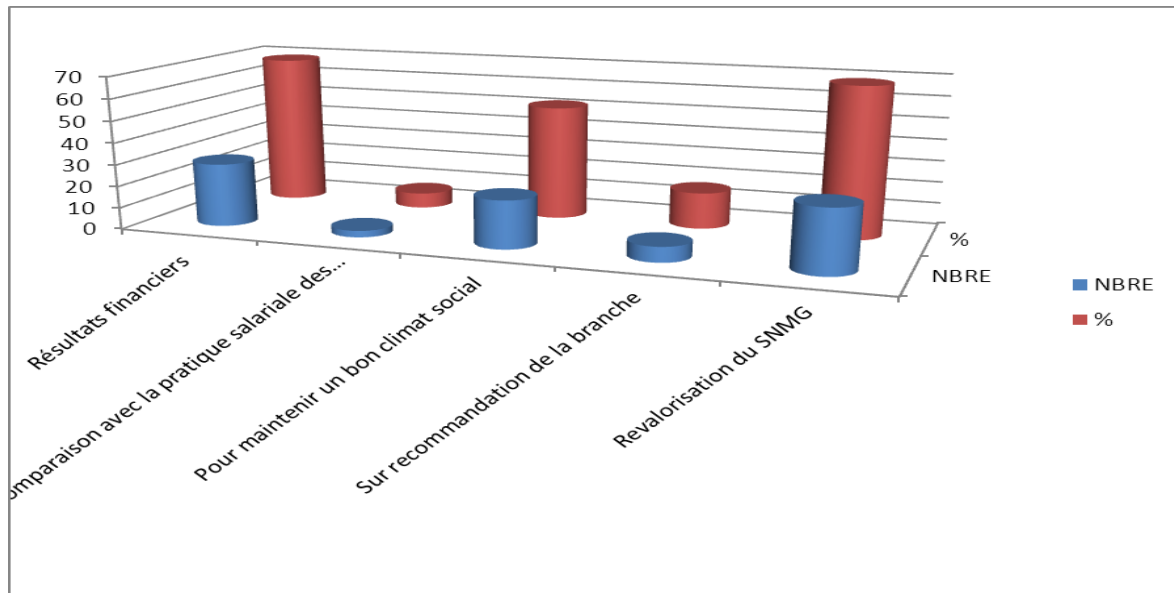
Quels sont les critères utilisés en cas d'augmentation générale de salaires ?

	<b>NBRE</b>	<b>%</b>
Résultats financiers	29	69
Comparaison avec la pratique salariale des autres employeurs	3	7
Pour maintenir un bon climat social	22	52
Sur recommandation de la branche	7	17
Revalorisation du SNMG	29	69

Les critères de résultats financiers et de revalorisation du SNMG se sont équilibrés dans le choix des entreprises avec un taux de 69%, ils sont les mieux utilisés en cas d'augmentation générale. Après, c'est le maintien d'un bon climat social avec un taux de 52% et 17% pour la recommandation de la branche.

CHAPITRE VIII : ENQUETE, ANONYME, PAR QUESTIONNAIRE SUR LES PRATIQUES DE LA REMUNERATION DANS LES ENTREPRISES ALGERIENNES (WILAYA DE TLEMCCEN).

Après avoir défini le minimum salarial pour chacune des classes d'emplois, les entreprises doivent déterminer les augmentations salariales en précisant comment les employés progresseront dans leur échelle salariale respective. Pour ce faire, il est important d'élaborer une structure salariale qui permettra de visualiser les salaires associés à chacun des échelons de l'échelle salariale. Selon la réalité de l'entreprise, les échelons pourront être gravés selon des critères d'ancienneté ou de rendement.



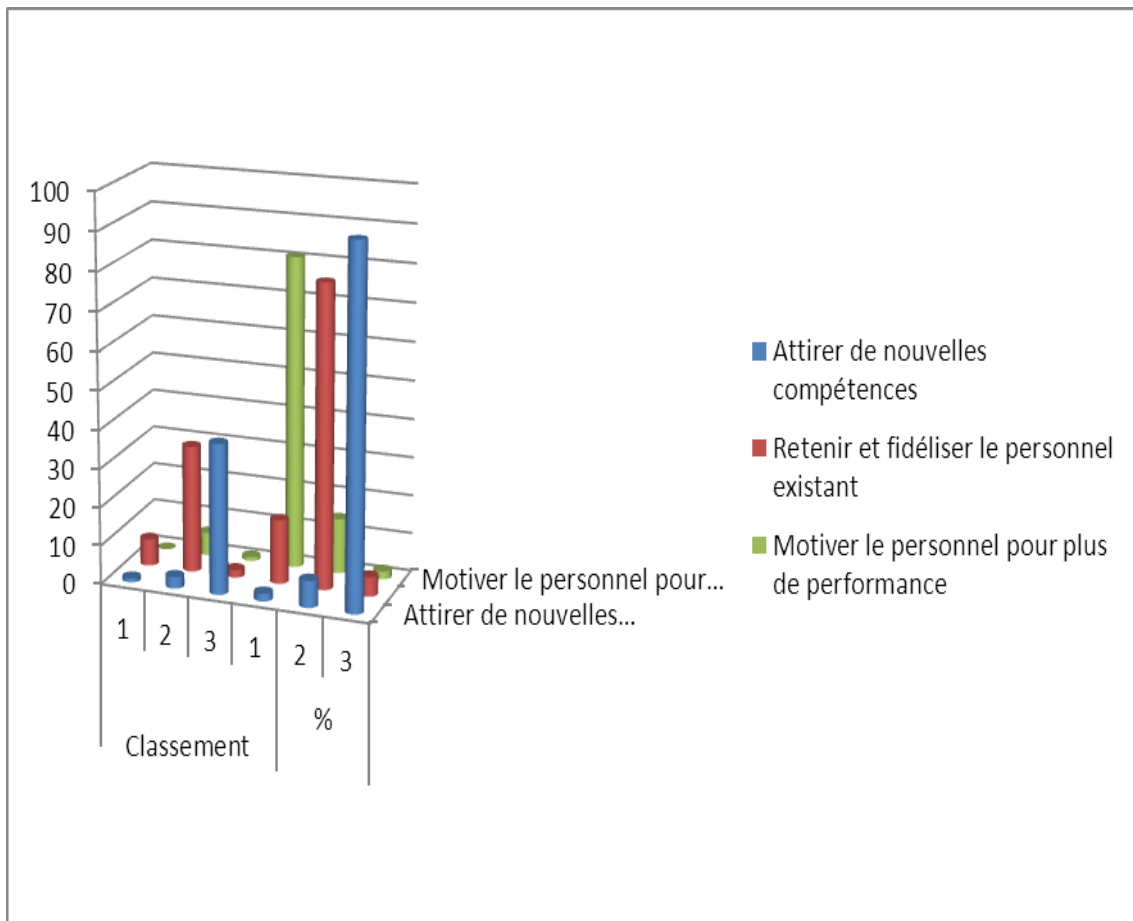
**Question N°19**

Quelles sont les priorités de la politique salariale de votre entreprise ?

	Classement			%		
	1	2	3	1	2	3
Attirer de nouvelles compétences	1	3	39	2	7	93
Retenir et fidéliser le personnel existant	7	33	2	17	79	5
Motiver le personnel pour plus de performance	34	6	1	81	14	2
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>42</b>	<b>42</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

CHAPITRE VIII : ENQUETE, ANONYME, PAR QUESTIONNAIRE SUR LES PRATIQUES DE LA REMUNERATION DANS LES ENTREPRISES ALGERIENNES (WILAYA DE TLEMCCEN).

Selon les résultats de ce tableau, dans le premier rang 34% des entreprises mettent le critère de motivation du personnel et 7% pour le critère de son fidélisation, alors que 33% mettent ce dernier critère au deuxième rang, avec 39% mettant ainsi l'attraction de nouvelles compétences en troisième position. Donc le premier souci pour les entreprises est de motiver le personnel, chose qui exige l'implantation des systèmes de stimulations objectives basées sur le mérite.



CHAPITRE VIII : ENQUETE, ANONYME, PAR QUESTIONNAIRE SUR LES  
PRATIQUES DE LA REMUNERATION DANS LES ENTREPRISES  
ALGERIENNES (WILAYA DE TLEMCCEN).

**CONCLUSION**

A travers ces résultats nous pouvons dire que le profil des entreprises varie selon le secteur d'activité, le type des entreprises et leur taille, et dont plus de la moitié œuvrent dans le secteur de l'industrie et la majorité sont des entreprises privées de petites et moyennes taille.

Cela montre que le secteur d'activité exerce une influence significative sur les pratiques de la rémunération. Il représente un critère de concurrence pour la recherche des embauches et des compétences du même secteur. C'est dans le secteur de production que la part des primes est la plus élevée de la rémunération, en s'expliquant par la part importante des ouvriers et des professions intermédiaires dans les effectifs.

La dominance du privé revient aux perspectives de l'économie de marché poussant vers le recul de l'Etat et favorisant la privatisation des entreprises.

La taille de l'entreprise a une grande importance dans la composition des différents éléments de salaire, c'est un facteur pertinent dans la détermination des salaires. En effet, on trouve que les primes liées à la performance sont les plus fortes dans les entreprises de petite taille, alors que dans les grandes entreprises prédominent les primes liées aux contraintes des postes.

Une politique salariale peut demeurer très simple et s'en tenir au minimum prescrit par la loi. Elle aide l'entreprise à clarifier les règles qui régissent l'évolution salariale. Les petites entreprises qui ne disposent pas de moyens financiers suffisants pour offrir des salaires intéressants et des régimes flexibles et généreux doivent déterminer les salaires selon le cas (salaire individuel de l'employé) ou donc miser sur d'autres éléments pour recruter, retenir ou motiver leur personnel.

L'offre et la garanti d'une stabilité des salaires intéressants par les entreprises, révèle de l'activité de ces entreprises qui est assurée soit par la production, soit par les plans de charge leur réalisant un chiffre d'affaires, et ainsi une bonne capacité financière permettant de rémunérer le personnel correctement avec des salaires comparables aux autres organisations du même genre.

CHAPITRE VIII : ENQUETE, ANONYME, PAR QUESTIONNAIRE SUR LES  
PRATIQUES DE LA REMUNERATION DANS LES ENTREPRISES  
ALGERIENNES (WILAYA DE TLEMCCEN).

Par ailleurs, l'affirmation de l'efficacité de leur politique salariale renvoi leur conscience qu'elle crée, un sentiment de reconnaissance et d'équité reflétant le système de valeur de l'entreprise, tout en être attractive par rapport au marché du travail pour attirer les ressources humaines compétentes, conserver les performantes et motiver les autres, et ce en respectant la législation et la rationalisation des coûts de l'entreprise.

Sachant que dans un contexte social, historique donné, et une situation donnée, une combinaison sera plus efficace que les autres.

Cependant la politique peu motivante remet en cause leurs déclarations sur l'efficacité de leur système de rémunération. En fait, le salaire ne constitue pas le seul facteur de motivation, mais plutôt ce qu'il représente, à savoir la reconnaissance par l'organisation du travail réalisé par la personne salariée. Donc le salaire, l'accomplissement de soi, l'autonomie dans le travail, le niveau de responsabilité, les promotions et la mobilité, et les conditions de travail sont l'une des sources de satisfaction au travail.

Dans ce contexte, en terme de motivation, les entreprises accordent plus d'importance aux critères de salaire élevé, de promotion et de formation. Cela reflète l'importance de la promotion comme un instrument pour motiver et garantir l'évolution des carrières, et la formation comme étant un élément de développement des compétences permettant ainsi l'accès aux postes supérieurs et percevoir un salaire élevé.

Le respect des principes d'équité en matière salariale reflète leur conformité aux exigences législatives, et ainsi elles peuvent retirer beaucoup d'avantages, comme l'adaptation du système aux affaires et l'accroissement de leur capacité à prédire les coûts de rémunération.

En fait, la stratégie de l'équité révèle dans quelle mesure les entreprises vont établir la rémunération de leurs employés, sur des comparaisons avec le marché, ou sur la valeur relative des emplois au sein de l'organisation. Puisqu'elle renverrait à la perception d'une adéquation entre le niveau et le type de contribution du salarié et sa

CHAPITRE VIII : ENQUETE, ANONYME, PAR QUESTIONNAIRE SUR LES  
PRATIQUES DE LA REMUNERATION DANS LES ENTREPRISES  
ALGERIENNES (WILAYA DE TLEMCCEN).

rémunération, elle peut aussi correspondre à l'idée que sa performance dans le travail justifie les chances de sa progression dans l'entreprise.

Donc les entreprises qui accordent une grande importance à ce critère percevant davantage que leur système de rémunération est efficace et évitant ainsi tout sentiment d'injustice exprimé ou vécu par les salariés qui est porteur de conflits potentiels ou est un facteur de démotivation.

En matière de détermination de salaire de base les qualifications sont les plus importants aux yeux des entreprises. Cela montre que l'organisation de travail dans ces entreprises est bureaucratique, elle accorde peu d'intérêts à l'initiative et à la responsabilité des employés, et ainsi ne sont valorisés que le respect du poste de travail et de la réglementation.

Alors que les responsabilités, les conditions de travail et les efforts intellectuels et physiques sont importants, lorsqu'il s'agit de déterminer les salaires de base et surtout pour procéder à l'évaluation des emplois en cas d'un mode de classification formalisé. Tout en respectant le classement des critères pour chaque entreprise selon les exigences de son secteur d'activité et ses emplois, permettant ensuite à cette dernière de déterminer les échelles de salaires pour chaque classe d'emplois, et déterminer le niveau de rémunération qui sera offert par rapport au marché.

Pour les différentes catégories de salariés, le montant de salaire de base est fixé à partir d'un système formalisé de classification, défini principalement par la convention collective de l'entreprise en premier lieu, ensuite par un autre mode d'évaluation des emplois et en dernier lieu par la convention collective de branche.

Nous considérons que le niveau conventionnel est un repère pour les délégués syndicaux exerçant leur mandat dans une organisation ayant une faible tradition de négociations d'entreprise. Tandis que le niveau de la branche en matière de régulation salariale est stratégique et important notamment dans la définition des hiérarchies salariales et des minima. Il a un impact important mais essentiellement focalisé sur le bas de la distribution des salaires. Alors, la négociation de branche est cruciale dans les secteurs où la négociation d'entreprise est faible et lorsque la politique de rémunération est plutôt collective ou irréversible.

CHAPITRE VIII : ENQUETE, ANONYME, PAR QUESTIONNAIRE SUR LES  
PRATIQUES DE LA REMUNERATION DANS LES ENTREPRISES  
ALGERIENNES (WILAYA DE TLEMCCEN).

En revanche, l'utilisation d'un autre mode d'évaluation des emplois reflète les entreprises de petite taille qui ne sont pas régies par les conventions collectives. La loi stipule que l'élaboration des conventions collectives est conditionnée par l'établissement du règlement intérieur au sein des entreprises plus de 20 salariés.

A cette fin pour faire émerger une rémunération plus juste et objective, il est primordiale de redonner aux négociations salariales leur légitimité, en face de rendre plus explicites (et donc négociables) les fondements de l'individualisation des hausses de salaires et la définition de la part réversible de la rémunération.

La référence à un système formalisé de classification, justifie l'affirmation des entreprises que leur système de rémunération en place est élaboré en fonction des performances de chaque travailleur.

Parce que pour la majorité des entreprises les salaires pratiqués ont évolué au moins d'une année, cela montre que les entreprises veillent à la législation du travail les lois en vigueur (conventions collectives) et suivent l'évolution des rémunérations au moins pour l'indexation avec les salaires minima(SNMG).

L'ajustement des salaires qui se fait fréquemment me semble correspondre au groupe des entreprises publiques, qui devront ajuster leurs salaires avec les directives de l'Etat et de celles des syndicats professionnels, en obligeant ainsi les entreprises privés à s'aligner avec.

Sachant que procéder annuellement à l'ajustement des salaires favorise la révision des salaires individuels en fonction de l'ancienneté ou du rendement, et modifie les échelles de salaires en fonction du coût de la vie.

Puisque la structure salariale reflète les valeurs et les principes de gestion des entreprises, ses dernières sont conscientes de la difficulté de son établissement. Elle exige souvent une analyse détaillée des fonctions et la mise en place d'un système d'évaluation des emplois. L'évaluation des emplois sert à déterminer la valeur relative de chacun des emplois et à fixer ensuite les différents niveaux salariaux.

Sachant qu'il y a différentes manières d'établir les classes et les échelons salariaux. Elles vont de simples à complexes.

CHAPITRE VIII : ENQUETE, ANONYME, PAR QUESTIONNAIRE SUR LES  
PRATIQUES DE LA REMUNERATION DANS LES ENTREPRISES  
ALGERIENNES (WILAYA DE TLEMCCEN).

En général, les petites entreprises utilisent une méthode de classement simple, basée sur le jugement humain. Il s'agit simplement de classer les descriptions d'emplois les uns par rapport aux autres selon la difficulté du poste ou la responsabilité de l'emploi. Cependant, cette méthode est facilement contestable à cause de son caractère arbitraire. C'est pourquoi il est préférable de se référer à la méthode des points et des facteurs qui est la plus utilisée dans les grandes entreprises et les milieux syndiqués.

En matière de récompenses, le critère de la performance individuelle est le plus choisi par les entreprises, après c'est la performance collective et les résultats globaux de l'entreprise, l'ancienneté et ainsi en dernier lieu le diplôme.

Ces résultats nous indiquent, que relier la rémunération à la performance individuelle révèle des pratiques de rémunération au rendement individuel en matière de reconnaissance des performances individuelles. Chose qui est incompatible avec les nouvelles techniques de management fondée sur l'amélioration continue et le travail en équipe.

Alors que les entreprises qui récompensent l'ancienneté, elles cherchent à stabiliser et fidéliser leur personnel. L'ancienneté est un critère inclus dans les conventions collectives dans le cadre de la négociation de branche ou par secteur d'activité.

Enfin, parce que le potentiel séduit les collaborateurs, c'est une forme de reconnaissance leur permettant de réaliser en interne un véritable parcours professionnel et de développer un ensemble de compétences favorisant leur employabilité. Donc, il fait appel à des outils, des critères et des méthodes d'évaluation objectifs, dans le sens de fidéliser les talents. C'est pour cela à mon avis qu'il n'était pas choisi par les entreprises comme critère de récompenses.

Les critères de résultats financiers et de revalorisation du SNMG se sont les mieux utilisés en cas d'augmentation générale, ensuite c'est le maintien d'un bon climat social et la recommandation de la branche.

Après avoir défini le minimum salarial pour chacune des classes d'emplois, les entreprises doivent déterminer les augmentations salariales en précisant comment les



CHAPITRE VIII : ENQUETE, ANONYME, PAR QUESTIONNAIRE SUR LES  
PRATIQUES DE LA REMUNERATION DANS LES ENTREPRISES  
ALGERIENNES (WILAYA DE TLEMCCEN).

employés progresseront dans leur échelle salariale respective. Pour ce faire, il est important d'élaborer une structure salariale qui permettra de visualiser les salaires associés à chacun des échelons de l'échelle salariale. Selon la réalité de l'entreprise, les échelons pourront être gravés selon des critères d'ancienneté ou de rendement.

Pour les priorités de la politique salariale, le premier souci des entreprises est de motiver le personnel, chose qui exige l'implantation des systèmes de stimulations objectives basées sur le mérite.

CHAPITRE VIII : ENQUETE, ANONYME, PAR QUESTIONNAIRE SUR LES  
PRATIQUES DE LA REMUNERATION DANS LES ENTREPRISES  
ALGERIENNES (WILAYA DE TLEMCCEN).

**CONCLUSION DE LA PARTIE EMPIRIQUE**

L'évolution des systèmes de rémunérations en Algérie a montré qu'il est plus que nécessaire, aujourd'hui, de remettre les ressources humaines au premier plan des préoccupations, et remettre en cause les pratiques de gestion des ressources humaines qui sont liées autant à des différences de structures qu'à des comportements managériaux. Le vrai problème en matière de rémunération en Algérie ne concerne pas la création du système ou sa mise en place, mais plutôt, la nécessité de le faire évoluer pour tenir compte des changements de l'environnement, des exigences de la recherche de motivation et de performance ou des contraintes financières. Et ce que nous avons obtenu et confirmé à travers nos résultats.

D'abord, il y a lieu de conclure que le système de rémunération au sein de la SEROR ou de la MENTAL est basé sur les caractéristiques de la rémunération habituelle et simple fondée sur l'emploi, dont les différences de salaires par l'application du principe d'équité salariale, doivent être justifiées par des différences de contenu d'emploi. L'objectif est ainsi de garantir à ce que chaque salarié reçoit un niveau de rémunération équitable par rapport aux autres postes au sein de l'entreprise, compétitif par rapport au marché, et reflétant ses performances.

Le système de rémunération est insuffisant pour traduire les différences de performances. Etre récompensé à travers le statut, montre qu'il s'agit d'une organisation de type bureaucratique, où ne sont valorisés, que le respect du poste de travail et la réglementation. On est loin de l'entreprise démocratique qui accorde plus d'intérêts à l'initiative et à la responsabilité de personnel.

L'augmentation des rémunérations se fait essentiellement sur le mode des augmentations générales. Les augmentations individuelles reposent généralement sur l'ancienneté et sur le mérite, elles sont généralement automatiques lorsque les individus font un changement d'emploi, le plan encourage la mobilité verticale ou le changement de classe de salaire. Pour la SEROR, il en découle une existence parmi les accessoires du salaire, d'une rémunération variable fonction des résultats. Elle est de nature collective, et attribuée en fonction de la notation. Par contre, pour la MENTAL,

CHAPITRE VIII : ENQUETE, ANONYME, PAR QUESTIONNAIRE SUR LES  
PRATIQUES DE LA REMUNERATION DANS LES ENTREPRISES  
ALGERIENNES (WILAYA DE TLEMCCEN).

la classification limitée en nomenclature de ses postes mène à une stagnation des travailleurs dans leurs postes. Cette situation influe négativement sur l'entreprise, démotive le personnel et remet en cause le système de promotion qui incite généralement les salariés à l'effort (la possibilité d'augmenter leurs salaires en améliorant leur position dans la hiérarchie). Il en découle ainsi une inexistence parmi les accessoires du salaire, d'une rémunération variable fonction des résultats.

Les deux entreprises appliquent l'intéressement, en associant une prime de bénéfice annuelle pour tout le personnel, après décision de leur assemblée générale ordinaire. La rémunération indirecte à leurs niveaux est construite sur des périphériques légaux et statutaires comprennent les éléments des œuvres sociales, mutuelle, retraite et prévoyance sociale, ainsi que la prime de bénéfice annuelle.

Aussi, le guide de la paie à leurs niveaux permet aux gestionnaires de cerner les nuances et les implications de chaque situation statutaire sur la rémunération, et ceci même si l'élaboration de la paie est informatisée.

Sa particularité est d'être technique et pratique, il présente de manière synthétique l'ensemble des éléments constitutifs de la rémunération : éléments obligatoires et accessoires, charges sociales, ainsi que les incidences de chaque position statutaire sur la rémunération.

On constate ainsi que la paie peut devenir un outil stratégique de gestion du personnel, et la première étape d'une démarche qui mène à la gestion dynamique des rémunérations au niveau de ces entreprises.

Ensuite s'agissant de l'enquête, on constate que, puisque les petites entreprises ne possèdent pas suffisamment de ressources financières au niveau de leurs politiques de rémunération de base, elles tentent de suivre le marché sur le plan local pour concurrencer. Alors pour demeurer flexibles, plutôt de s'engager à maintenir une structure salariale formelle rigide, elles déterminent les salaires selon le cas (elles déterminent les salaires individuels selon les qualifications, l'expérience, l'importance du poste et les compétences apportées par le nouvel employé à l'organisation), c'est-à-dire selon la valeur ajoutée perçue qu'il apporte en se joignant à l'entreprise.

CHAPITRE VIII : ENQUETE, ANONYME, PAR QUESTIONNAIRE SUR LES  
PRATIQUES DE LA REMUNERATION DANS LES ENTREPRISES  
ALGERIENNES (WILAYA DE TLEMCCEN).

En général, le programme d'équité salariale au niveau de ces entreprises est facultatif, puisque elles ne disposent pas des structures salariales formelles, par contre il est obligatoire dans les moyennes et les grandes entreprises. On constate, que les systèmes de rémunérations dans les petites entreprises privées sont basés sur l'unité d'analyse qui est l'individu (ou le groupe) plutôt que le poste de travail.

Quant aux récompenses et révisions salariales (augmentation générale), elles sont basées sur la performance individuelle (selon le mérite) et les résultats globaux et financiers de l'entreprise.

L'utilisation du marché comme schéma de référence pour fixer les salaires est suivie puisque la plupart des firmes entreprennent de temps en temps des révisions salariales formelles.

Par ailleurs, si leur première priorité en terme salariale est de motiver leur personnel pour plus de performance et puis le retenir et le fidéliser, elles doivent justifier l'existence d'une rémunération variable et des régimes d'avantages sociaux, au moins ne reste que d'offrir un régime standard d'assurances médicales, puisque leurs ressources sont limitées et ne leurs permettent pas d'offrir des régimes flexibles et généreux.

En revanche, la plupart des entreprises de moyenne et de grande taille possèdent des structures salariales formelles pour diverses catégories d'employés. Les augmentations salariales sont utilisées sur la base des résultats globaux et financiers en premier lieu et puis sur des recommandations de la branche. Ces entreprises offrent un programme de partage des profits avec leurs employés en vue de maintenir un certain niveau de satisfaction au travail. C'est pourquoi leur politique salariale est peu motivante.

En ajoutant aussi le véritable handicap que vivent les entreprises publiques résidant dans les contraintes financières imposées par les plans de réajustements qui leur interdisent toute politique d'acquisition et de développement de ressources humaines. Alors on constate un retard en matière d'actions de valorisation et de développement des ressources humaines.

CHAPITRE VIII : ENQUETE, ANONYME, PAR QUESTIONNAIRE SUR LES  
PRATIQUES DE LA REMUNERATION DANS LES ENTREPRISES  
ALGERIENNES (WILAYA DE TLEMCCEN).

Les pratiques de gestion des ressources humaines sont liées autant à des différences de structures qu'à des comportements managériaux. On trouve que la description de métier est réduite à la dimension technique et rarement associée à un ensemble de compétences, donc sans références à la dynamique sociale et professionnelle de l'entreprise. Cette réduction révèle de l'inexistence de traditions et de pratiques visant à identifier et à répertorier les connaissances et les savoir-faire acquis par le personnel en vue d'assurer leur socialisation et leur diffusion au sein de l'entreprise.

Les entreprises privées semblent opté pour un mode de rémunération qui traduit la rétribution sur la base de performance ainsi qu'en fonction de la charge de travail et les attentes de l'employeur. Elles ne sacrifient pas beaucoup de fonds propres dans la rémunération, et attendent des structures publiques leur proposant des solutions sur mesure.

Tandis que pour les entreprises publiques ( comme les deux cas étudiés en cette partie), on constate la persistance de pratiques qui remontent au temps de la nomenclature du statut général du travailleur (SGT), grille unique de rémunération établie par l'État pour l'ensemble des salariés, visant l'égalisation des revenus pour une même compétence et à lutter contre le turnover. On retrouve encore les fameuses primes du rendement individuel ou du rendement collectif (PRC et PRI).

La gestion des carrières repose sur une politique de promotion basée essentiellement sur le critère de l'ancienneté, qui tient peu compte de l'acquisition de nouveaux savoirs et de nouvelles compétences. Ceci se traduit par l'absence d'un système d'appréciation et d'évaluation du personnel, et explique les glissements et les déséquilibres constatés dans la grille de rémunération et de qualification. L'absence de recrutement et la progression assurée à l'ancienneté font disparaître (dans la grille des rémunérations) les catégories inférieures au profit des catégories supérieures.

En fin, les entreprises, publiques ou privées, ne dispose d'une démarche stratégique sur le long terme, on peut comprendre qu'aucune ne dispose d'une politique de gestion prévisionnelle des ressources humaines.

# **CONCLUSION GENERALE**

Ce que nous avons pu mettre en relief dans ce travail, c'est que la rémunération est une variable de pilotage essentielle. Elle contribue au développement des performances, conditionne l'équilibre social interne, maintient les salariés dans l'entreprise et attire les compétences. Donc des salaires motivant accroissent les performances de l'entreprise, contribuent à attirer les salariés compétents.

Les différents éléments composant la rémunération doivent être établis selon des normes identiques pour les hommes et pour les femmes, les catégories et les critères de classification et de promotion professionnelle ainsi que toutes les autres bases de calcul de la rémunération, notamment les modes d'évaluations des emplois.

Pour un même poste, à niveau de diplôme, d'expérience et d'ancienneté égale, devrait correspondre un niveau de salaire minimal identique pour l'ensemble des salariés. C'est le respect du droit de travail, qui considère « qu'à travail égal, salaire égal » et des exigences salariales définies par les conventions collectives qui prévoient obligatoirement une rémunération minimale établie en fonction de chaque catégorie d'emploi ou de compétence.

De ce fait, la fixation de la rémunération est encadrée par la loi, la convention collective et les accords atypiques, en respectant les minimaux légaux, conventionnels, les principes d'ordre public et de non-discrimination (notamment raciale ou syndicale). La rémunération ne peut cependant être inférieur ni au salaire minimum établi par l'Etat ni aux salaires minimaux prévus par les conventions ou accords collectifs dont dépend l'entreprise, et elle doit respecter l'égalité des salaires entre hommes et femmes.

Les conventions collectives indiquent le barème de salaire minimal correspondant à chaque coefficient, et servant ainsi comme cadre de référence à la négociation collective qu'adoptent les entreprises pour élaborer leur grille de salaire. Cette dernière est construite et établie à partir d'une classification fondée sur les compétences acquises ou sur l'emploi occupé. Des coefficients sont attribués à chacun, avec des garanties de rémunération à respecter. Donc, pour bâtir une grille de salaire, il est essentiel de faire :

- une description d'emploi, référentiel de compétences ;
- une évaluation des emplois et des compétences ;

- une classification des emplois selon l'évaluation qui en a été faite ;
- un choix d'une échelle de salaire pour chaque emploi/compétence (salaire minimum) ;
- une élaboration de la grille des salaires et des modalités d'évolution salariale.

Par ailleurs, l'entreprise doit flexibiliser une part de la rémunération dans le but, que son fonctionnement suppose que les salariés restent attachés à leur entreprise, même lorsque celle-ci connaît des difficultés la conduisant à réduire les rémunérations. Si la réduction est trop forte, on ne peut exclure que certains salariés (les plus performants et les plus compétents) ne cherchent à la quitter, et ce d'autant plus qu'ils bénéficieraient par ailleurs d'un environnement favorable.

Alors dans ce contexte, les pratiques de rémunération se différencient en fonction des catégories de salariés, plus le niveau d'emploi est élevé, plus la part indirecte et réversible est élevée (le cas des cadres supérieurs et dirigeants), et plus certains périphériques sont utilisés de façon discrétionnaire souvent réservés à ces derniers.

Actuellement, il semble que les pratiques évoluent dans le sens d'une plus grande sophistication : élargir la rémunération à la performance aux non-cadres afin de les inciter à se mobiliser pour l'entreprise, substituer une rémunération liée à la performance collective à une rémunération liée au mérite individuel, et rechercher de synergies avec d'autres formes de rémunération.

A cette fin, les rémunérations sont un domaine très conflictuel dans la vie des entreprises. La rémunération est à la fois une source efficace de conflit et un levier tout aussi efficace de paix sociale. La pratique des rémunérations est très différente et même très disparate d'une entreprise à l'autre.

D'une manière générale, les politiques de rémunération sont initialement liées à la négociation collective du secteur et aux accords de branches signés avec les partenaires sociaux. Il y a une certaine homogénéisation entre les entreprises sur les salaires de base. En revanche, les choix en matière de salaire de performance et de périphériques demeurent du seul ressort de l'entreprise.



On constate dans ce contexte que les entreprises semblent s'affranchir à des contraintes et directives de l'Etat mais également de celles des syndicats professionnels. Les recommandations de branche ne constituent plus des références primordiales pour les décisions de revalorisation salariale. Les résultats globaux et financiers de l'entreprise, la performance individuelle, et le maintien d'un bon climat social sont les premiers enjeux cités. La volonté de lier l'évolution des rémunérations à celle des résultats de l'entreprise semble donc tempérée par la nécessité d'accorder des augmentations suffisantes pour éviter des revendications salariales susceptibles d'entraîner un conflit.

Dès lors il est à conclure l'abandon total des références des branches professionnelles, puisque les conventions collectives de branche restent le fondement des systèmes de classification et des hiérarchies salariales.

Cependant pour élaborer une politique d'entreprise des rémunérations sur ces bases, la définition des caractéristiques générales sont essentielles. Le système de rémunération doit être capable de pousser les salariés à faire l'effort, d'améliorer leurs capacités, leurs facultés d'adaptation, d'innovation et d'enrichissement de leurs qualifications, pour la bonne marche de l'entreprise.

Ainsi un système de rémunération conçu pour améliorer la performance, les revenus des salariés et les relations professionnelles doit être:

- ✓ adapté aux caractéristiques de l'entreprise, de façon qu'il puisse conduire à un système par entreprise,
- ✓ intégré aux grands objectifs de l'entreprise, de façon qu'il soit en harmonie avec la stratégie, l'organisation, les tâches de travail, les procédures de contrôle et le processus de décision,
- ✓ compris et accepté par les salariés auxquels il va s'appliquer, de façon qu'il va tenter, de peser, d'influer sur leur comportement.

Pour être adopté et compris par tous, le système de rémunération doit être le plus simple possible, diffusé et privé de tout mystère ou secret: les salariés doivent en comprendre et percevoir l'équité. Pour les convaincre de son équité, accorder une attention particulière aux modalités de sa réalisation et de son fonctionnement:

- le négocier avec les partenaires syndicaux après les avoir autant que possible

associé à son élaboration, cette participation dès le stade de la conception, il va permettre de mieux tenir compte de la réalité du terrain et des préférences des salariés,

- améliorer la qualité des choix et des décisions, pour favoriser la compréhension des choses lorsque les salariés se sentent engagés dans le processus de son élaboration et de son adoption,
- réduire les risques de désaccords ultérieurs et participer à l'instauration d'un climat de confiance propice à la productivité.

Face à plusieurs attitudes, l'entreprise en matière de rémunération doit concevoir une solution d'ensemble la plus complète possible en tenant compte tous les éléments économiques, sociologiques et autres qui influent sur les rémunérations. C'est une politique rationaliste qui n'est pas très aisée à organiser et à gérer notamment en période de troubles dans les relations sociales. Cette démarche permet à l'entreprise de rechercher le système propre, accepté, compris, équitable et stimulant, donc apte à accompagner l'entreprise dans son développement.

Elle doit tenir compte cependant :

- ✓ de toutes la difficulté de concilier les points de vue des salariés et la direction et de parvenir à le concrétiser dans une convention,
- ✓ de l'évolution économique de l'entreprise,
- ✓ de l'intégration de tous les éléments de rémunération dans un document contractuel, exhaustif et homogène mis à la portée de chaque salarié.

En effet l'optimisation de la rémunération suppose : la hiérarchisation des critères retenus, la quantification des salariés par critères, la sélection des modes de rémunération associés, la prise en compte de la capacité de l'entreprise, la simulation, la concertation avec les salariés et la validation par le chef d'entreprise.

Donc, au-delà du salaire « moyen de vivre », l'entreprise doit apprendre à gérer le salaire « sécurité » puis le salaire « reconnaissance » et enfin le salaire « financier » correspondant aux différents niveaux d'attente de ses collaborateurs en fonction de leur responsabilité et de leur contribution. L'objectif étant de concilier besoins de flexibilité, d'implication et paix sociale.

Dans cette optique, les résultats de cette recherche vont dans le sens de nos hypothèses. En fait à travers le problème de la gestion des rémunérations dans les entreprises SEROR et MANTAL, ainsi que l'enquête par questionnaire réalisée aux entreprises au niveau de la wilaya de Tlemcen, et vu les modes de motivation et les moyens de réalisation utilisés par ces entreprises, nous pouvons conclure à une série de constats :

L'absence d'une gestion rationnelle des ressources humaines entraîne à ces entreprises, l'application d'un système de rémunération basé sur les caractéristiques de la rémunération habituelle et simple fondée sur l'emploi, dont les différences de salaires se justifient par des différences de contenu d'emploi pour maintenir l'équité salariale.

Le système de rémunération est insuffisant pour traduire les différences de performances. Être récompensé à travers le statut, montre qu'il s'agit d'une organisation de type bureaucratique, où ne sont valorisés, que le respect du poste de travail et la réglementation. On est loin de l'entreprise démocratique qui accorde plus d'intérêts à l'initiative et à la responsabilité de personnel.

La non reconnaissance du travail dans les fonctions, qui se traduit par une stagnation de l'individu. Les augmentations reposent généralement sur l'ancienneté et parfois sur le mérite, elles sont automatiques lorsque les individus font un changement d'emploi, le plan encourage la mobilité verticale ou le changement de classe de salaire.

L'existence d'une rémunération indirecte construite sur des périphériques légaux et statutaires comprend les éléments des œuvres sociales, mutuelle, retraite et prévoyance sociale, ainsi que la prime de bénéfice annuelle.

La paie présente le seul outil stratégique de la gestion du personnel, et la première étape d'une démarche qui mène à la gestion dynamique des rémunérations au niveau de ces entreprises. Elle permet aux gestionnaires de cerner les nuances et les implications de chaque situation statutaire sur la rémunération.

Il ressort de l'enquête, que les petites entreprises pour demeurer flexibles, plutôt de s'engager à maintenir une structure salariale formelle rigide, elles déterminent les salaires selon le cas (elles déterminent les salaires individuels selon les qualifications, l'expérience, l'importance du poste et les compétences apportées par le nouvel

employé à l'organisation), c'est-à-dire selon la valeur ajoutée perçue qu'il apporte en se joignant à l'entreprise. Donc, les systèmes de rémunérations dans ces entreprises sont basés sur l'unité d'analyse qui est l'individu (ou le groupe) plutôt que le poste de travail. Et cependant les récompenses et révisions salariales (augmentation générale), elles sont basées sur la performance individuelle (selon le mérite) et les résultats globaux et financiers de l'entreprise.

L'utilisation du marché comme schéma de référence pour fixer les salaires est suivie puisque la plupart des firmes entreprennent de temps en temps des révisions salariales formelles.

La volonté de motiver leur personnel pour plus de performance et puis le retenir et le fidéliser, suppose l'existence d'une rémunération variable et des régimes d'avantages sociaux, au moins ne reste que d'offrir un régime standard d'assurances médicales, puisque leurs ressources sont limitées et ne leurs permettent pas d'offrir des régimes flexibles et généreux.

En revanche, la plupart des entreprises de moyenne et de grande taille possèdent des structures salariales formelles pour diverses catégories d'employés. Les augmentations salariales sont utilisées sur la base des résultats globaux et financiers en premier lieu et puis sur des recommandations de la branche. Ces entreprises offrent un programme de partage des profits avec leurs employés en vue de maintenir un certain niveau de satisfaction au travail. C'est pourquoi leur politique salariale est peu motivante.

Le retard en matière d'actions de valorisation et de développement des ressources humaines, relève du véritable handicap vécu par les entreprises publiques résidant dans les contraintes financières imposées par les plans de réajustements, qui leur interdisent toute politique d'acquisition et de développement de ressources humaines.

Les entreprises privées semblent opter pour un mode de rémunération qui traduit la rétribution sur la base de performance ainsi qu'en fonction de la charge de travail et les attentes de l'employeur. Elles ne sacrifient pas beaucoup de fonds propres dans la rémunération, et attendent des structures publiques leur proposant des solutions sur mesure.

Tandis que pour les entreprises publiques, on constate la persistance de pratiques qui remontent au temps de la nomenclature du statut général du travailleur (SGT), grille unique de rémunération établie par l'État pour l'ensemble des salariés, visant l'égalisation des revenus pour une même compétence et à lutter contre le turnover. On retrouve encore les fameuses primes du rendement individuel ou du rendement collectif (PRC et PRI).

Telles qu'elles ressortent de l'enquête, les logiques sur lesquelles s'élaborent les politiques de rémunération des entreprises algériennes apparaissent beaucoup plus complexes. Les logiques d'application des rémunérations ne sont pas les mêmes pour tout le personnel. Les rémunérations des cadres sont indexées sur les résultats financiers de l'entreprise puisque ces derniers contribuent fortement à leur obtention. Tandis que les rémunérations des non cadres paraissent reposer sur une autre logique. A travers ce mode de rémunération, les employeurs semblent viser un double objectif : faire jouer au sein de l'entreprise la contrainte externe des prix du marché du travail (dans un contexte de forte concurrence entre travailleurs) et adapter la masse salariale aux variations de l'activité, reportant ainsi une partie du risque d'entreprise sur les salariés. Cette pratique salariale est en effet le privilège d'entreprises en difficulté ou d'entreprises dont les équipes dirigeantes profitent d'un rapport de force très défavorable aux salariés (pas de délégués syndicaux, une forte proportion de salariés sous contrat précaire) pour diminuer la part des salaires dans la valeur ajoutée. Il apparaît symbolique d'une gestion très traditionnelle, caractérisée par de mauvaises conditions de travail et de rémunération, conjuguées avec une forte flexibilité de l'emploi et associées à une représentation négative du travail (un coût à réduire).

Donc, le vrai problème des rémunérations en Algérie, c'est la nécessité de faire évoluer le système de rémunération pour tenir compte des changements de l'environnement, des exigences de la recherche de motivation et de performance ou des contraintes financières. Il est rare d'avoir à structurer un système de rémunération pour une population significative de salariés. La difficulté consistera, le plus souvent, à adapter les compétences aux exigences des postes par une évolution progressive des rémunérations, et ainsi restaurer des équilibres dégradés.

## **Limites et Perspectives**

Nos travaux constituent une première étape d'un processus de recherche. Ils présentent des limites mais également des perspectives de développement.

### **Limites**

Bien que les résultats obtenus soient intéressants, certaines limites doivent être mentionnées. D'une part, bien que les répondants étaient généralement le premier responsable des ressources humaines ou du personnel, donc se sont les mieux placés pour connaître les politiques de rémunération. Les résultats auraient pu être différents si le questionnaire était adressé aux cadres hiérarchiques ou aux employés. D'autre part, Quelle généralisation peut-on apporter aux résultats de notre recherche ? Surtout pour les grandes entreprises et les autres secteurs d'activité.

Une autre limite est justifiée par le choix des auteurs sur lesquels nous nous sommes basés pour conduire notre recherche. Les thèmes abordés dans le domaine de la gestion des ressources humaines et du management stratégique sont nombreux dans la littérature existante. Nous avons privilégié les auteurs dont les analyses se rapprochaient le plus de nos travaux.

### **Perspectives**

Notre recherche peut avoir des prolongements en matière d'implication managériales. En terme de rémunération, la prise en compte de la dimension stratégique des ressources humaines peut avoir un lien positif avec la performance et ainsi sur la mobilisation des salariés.

En outre, il serait révélateur de pousser la logique de la rémunération en faisant appel à des instruments et des aspects organisationnels de la gestion des ressources humaines (organisation de travail, la gestion de la qualité .....).

Il pourrait aussi être intéressant notamment de cibler une population spécifique. Etudier le lien entre politique de rémunération et stratégie en fonction des populations jugées stratégiques par l'entreprise telle que les cadres et les cadres dirigeants. Ou bien utiliser d'autres outils de reconnaissance pour la recherche d'une optimisation des compétences et de la recherche des performances, en prenant en considération les nouvelles logiques d'emplois et les exigences de la recherche de motivation.

Enfin, il nous paraît utile de mener ou d'envisager des études dans des grandes entreprises et d'autres secteurs d'activité (comme le secteur des services). Les entreprises dont-il s'agit doivent investir énormément en direction des ressources humaines par le biais de la rémunération et de cesser de voir cette dernière comme un coût à minimiser.

**LES REFERENCES  
BIBLIOGRAPHIQUES**



### I- OUVRAGES

- ALLOUCHE, José, et SIRE, Bruno, « Ressources Humaines : une gestion éclatée », Ed, Economica, 1998.
- AMADIEU, Jean-François et MERCIER, Nicole, « Le management des salaires » Ed Economica, 1995.
- AMADIEU, Jean-François, « Le Management des Salaires. », Economica, 1994.
- ARABI, M. et FERFERA, Y., « Réformes économiques et gestion de la rémunération au sein de l'entreprise publique algérienne », Les cahiers de CREAD N°49, 1999.
- AUTISSIER, David, et Autres, « L'ATLAS du management », Editions d'Organisation, 2009.
- BACHY, Bruno, et HARACHE, Christine, « Toute la fonction Management », DUNOD, 2010.
- BATAL, Christian, « La gestion des ressources humaines dans le secteur public », Tome 1, Les éditions d'Organisation, 1999.
- BEAUGRAND, Jean Louis, « L'organisation du travail et la fonction humaine dans l'entreprise », Editions LIAISONS, 1995.
- BEAULIEU, Paul, « La gestion des ressources humaines sur la scène stratégique », Presses de l'université du Québec, 1992.
- BECKER, G. S., « Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis », with Special Reference to Education The University of Chicago Press, 1993.
- BENRAOUANE, Sid Ahmed, « Le management des ressources humaines », O.P.U, 2010.
- BETTAHAR, Rabah, et KHELIFI, Mustapha, « Et si on parlait salaire ? », Editions BETTAHAR, 1992.
- BIDARD, Christian, et KLIMOVSKY, Edith, « Capital, salaire et crises. Une approche classique », Dunod, 2006.
- BONNET, Y., « Les hommes acteurs dans la stratégie de l'entreprise », Ed. Liaisons, 1993.
- CADIN, Loïc et autres, « Gestion des ressources humaines, pratiques et éléments de théorie », Edition Dunod, 1997.

- CADIN, Loïc et autres, « Gestion des ressources humaines », 3<sup>e</sup> édition, DUNOD 2007.
- CADIN, Loïc et autres, « Gestion des ressources humaines et éléments de théorie », Ed Dunod, 1997.
- CASCIO, W. et autres, « La gestion des ressources humaines : productivité, qualité de vie au travail et profits, Chenelière-McGraw-Hill, Montréal, 1999.
- CHENAUX, Jean-Philippe, « Salaire au mérite : la compétence prime », Edition Centre Patronal, 1998.
- CHENEVERT, D. et TREMBLAY, M. « Le rôle des stratégies externes et internes dans le choix des politiques de rémunération », Relation Industrielles, Vol 57, 2002.
- CITEAU, Jean-Pierre, « La gestion des ressources humaines », 2<sup>e</sup> édition, Armand Colin, 1997.
- COHEN-HAEGEL, Annick, « Toute la fonction Ressources Humaines », DUNOD, 2010.
- DANY, F. et LIVIAN Y.F, « La nouvelle gestion des cadres », 2<sup>e</sup> édition, Vuibert, 2002.
- DAYAN, Armand et autres, « Manuel de gestion », volume 2. Edition Ellipses / AUF, 1999.
- DENIMAL, G. et DONNADIEU, P., « Classification-qualification », Ed. Liaisons, 1994.
- DESSLER, Gary, « La gestion des organisations, principes et tendances au XXI<sup>e</sup> siècle » 2<sup>ème</sup> édition, Edition du renouveau pédagogique INC, 2009.
- DONNADIEU, G., DENIMAL P., « Classification, Qualification », Ed. Liaisons, 1994.
- DONNADIEU, Gérard, « Du salaire à la rétribution », Edition Liaisons, 1993.
- DUBOIS, Jacques, « Les salaires », Editions d'Organisation, 1986
- DUCHAMP, D. et GUERY, L. « La Gestion des Ressources Humaines », Ed Nathan, 2006.
- EMERY, Yves et GONIN, François, « Gérer les ressources humaines : des théories aux outils, un concept intégré par processus, compatible avec les normes de qualités », 3<sup>ème</sup> édition, Presses polytechnique 2009.

- GALAMBAUD, Bernard, « Si la G.R.H était de la gestion », Edition Liaisons, 2002.
- GALAMBERT, Patrice, « RH les leviers de la performance », EYROLLES, Editions d'Organisation, 2007.
- GARELLO, Jacques, et autres, « Cinq questions sur les syndicats »P.U.F, 1991.
- GAULEJAC, Vincent, « Le coût de l'excellence », Editions du Seuil, 1991.
- GOLMAN, Daniel, « L'intelligence émotionnelle », Tome 1 Ed Robert LAFFONT, Paris, 1997.
- GOLMAN, Daniel, « L'intelligence émotionnelle », Tome 2 Ed Robert LAFFONT, Paris, 1999.
- GROUPE TERENCE, « Ressource humaine et stratégie d'entreprise », Les Editions d'Organisation, 1994.
- GUERRERO, Sylvie, « Les outils des RH : les savoir-faire essentiels en GRH», 2ème édition, Dunod, 2009
- HELLRIEGEL, D. et autres, « Management des Organisations », 5<sup>ème</sup> édition, Edition De Boeck Université, 2004.
- IGALENS, Jacques. et PERRETI, Jean-Marie, « Audit des Rémunérations. », Editions d'Organisation, 1986.
- LE GALL, Jean Marc, « La gestion des ressources humaines », Presses universitaires de France, 1992.
- LE QUEAU, Patrick, « Comment négocier une augmentation de salaire avec votre patron », Dunod, 1991.
- LEVY LEBOYER, Claude, « La Motivation dans l'entreprise : modèles et stratégies », Editions d'Organisation, 1998
- LEVY-LEBOYER, Claude, « La motivation dans l'entreprise : modèles et stratégies», 2ème édition, Ed. D'Organisation, 2002.
- MARTEL, Jean François, «Les instruments du pilotage salarial», Editions LIAISONS, 2003.
- MARTORY, Bernard et CROZET, Daniel, « Gestion des ressources humaines : pilotage social et performances », Dunod, 2001.

- MARTORY, Bernard, et CROZET, Daniel, « Gestion des ressources humaines : manuel de pilotage social », Edition Nathan, 1998.
- MERCIER, Estelle et SCHMIDT, Géraldine, « Gestion des ressources humaines, Ed la source 2004.
- MEURS, Dominique, « La rémunération du travail » Presse Universitaire de France, 1995.
- MILKOVICH, G.T. et NEWMAN, J.M., « Compensation », 5<sup>ème</sup> Ed, IRWIN, U.S.A, 1996.
- MONTSERRAT, Xavier, « Comment motiver : viser la performance pour renforcer la motivation. », Editions d'Organisation, 2004.
- MOUGIN, Yvon, « Processus : Les outils d'optimisation de la performance », Editions d'Organisation, 2004.
- PARLIER, M., « La compétence, mythe, construction ou réalité », L'Harmattan, 1994.
- PERETTI, Jean-Marie et autres, « Tous DRH, les responsabilités ressources humaines des cadres et dirigeants », 3<sup>ème</sup> édition, Editions D'Organisation 2006.
- PERETTI, Jean-Marie, et ROUSSEL, Patrice « Politiques de rémunération pour les années 2000 », Ed Vuibert, 2001.
- PERETTI, Jean-Marie, « Gestion des ressources humaines », 14<sup>ème</sup> édition, Vuibert, 2006.
- PERETTI, Jean-Marie, « Gestion des ressources humaines », 8<sup>ème</sup> édition, Vuibert, 1999.
- PERETTI, Jean-Marie, « Gestion des ressources humaines », Vuibert, 2007.
- PERETTI, Jean-Marie, « Ressources humaines et gestion du personnel », 2<sup>ème</sup> édition, Vuibert, 1998.
- PERRETI, Jean-Marie, « Gestion des Ressources Humaines. », 11<sup>ème</sup> édition, Vuibert, 2004.
- PIERSON, J-C. et DOUILLET, A. « Les techniques modernes de rémunérations », CHOTARD et associés Editeurs, 1972.
- REYAHM, G.-P, « Supervision et gestion des ressources humaines », Gaétan Morin éditeur, 1997.

- ROMAN, B., « Bâtir une stratégie de rémunération », Dunod, 2006.
- ROMELAER, Pierre, « Gestion des ressources humaines », Armand COLIN 1993.
- ROUSSEL, P. « Rémunération, motivation et Satisfaction au Travail », Economica, 1996.
- SALTTI, Stéphanie, « Les métiers des ressources humaines », Jeunes Editions, 1999.
- SAMUELSON, Alain, « Les grands courants de la pensée économique », 2 édition, O.P.U, 1993.
- SEKIOU et autres, « Gestion des ressources humaines », 2<sup>ème</sup> Edition, Ed DE BOECK, 2007.
- STERN, Patrice, et SCHOETTL, Jean-Marc, « La boîte à outils du Management », DUNOD, 2009.
- ST-ONGE, Sylvie et autres, « Relever les défis de la gestion des ressources humaines », 2<sup>ème</sup> édition, Gaëtan Morin Éditeur Itée, 2004.
- ST-ONGE, Sylvie. et THERIAULT, Roland, « Gestion de la Rémunération : Théorie et Pratique. », 2<sup>ème</sup> édition, Edition Gaëtan Morin éditeur, 2006.
- TAIEB, Jean-Pierre, et LE HUEROU, Françoise, « La masse salariale », 2<sup>ème</sup> édition, DUNOD, 2003.
- TAIEB, Jean-Pierre, et LE HUEROU, Françoise, « La masse salariale », DUNOD, 1997.
- THERIAULT, R. et SAINT-ONGE, S., « Gestion de la rémunération : Théorie et pratique », Gaëtan Morin éditeur. 2000.
- THERIAULT, Roland, « Guide Mercer sur la Gestion de la Rémunération : Théorie et Pratique. », Québec, Gaëtan Morin Editeur Itée, 1991.
- THEVENET, Maurice et autres, « Fonctions RH : politiques, métiers et outils des ressources humaines », Edition la Source, 2007.
- TREMBLAY, Michel et WILS Thierry, « La mobilisation des ressources humaines : une stratégie de rassemblement des énergies de chacun pour le bien de tous », Gestion, 2005.
- VATTEVILLE, Eric, « Mesure des Ressources Humaines et gestion de l'entreprise », Ed, Economica, 1985.

- WEISS DIMITRI, « Les ressources humaines », Editions d'organisation, 1999.
- WEISS DIMITRI, « Ressources humaines », 2<sup>e</sup> édition, Edition d'organisation, 2003.
- ZARDET, V., « Systèmes et politiques de rémunération du personnel », 2<sup>e</sup> édition, in Encyclopédie de gestion, Ed. Economica, 1997.
- دادبي عدون، ناصر، "إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي: دراسة نظرية و تطبيقية"، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003 .
- بلوط، حسن إبراهيم، "إدارة الموارد البشرية : من منظور استراتيجي"، دار النهضة العربية، بيروت لبنان، 2002.
- نوري، منير، "تسيير الموارد البشرية"، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010.
- جاد الرب، محمد، "إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية"، جامعة قناة السويس، 2008 – 2009.

## II- THESES DE DOCTORAT

- FAISANT, Jean-Paul, « Développement d'une gestion des compétences en contexte de changement organisationnel. Cas d'expérimentation industriel », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Lumière LYON II, Sous la direction de ZARDET Véronique, Juin 2003.
- CHRISTINE, Marie, VACHER, Henninger, « Recherche d'une congruence entre stratégie de diversification et politique de rémunération appliquée aux cadres non dirigeants », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université des Sciences Sociales TOULOUSE 1, Sous la direction de SIRE Bruno, Novembre 2000.
- DARDOUR, Ali, « L'Influence De La Gouvernance Et De La Performance Sur La Rémunération Des Dirigeants : le rôle des réseaux sociaux dans les entreprises françaises cotées », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Toulouse, Sous la direction de Christiane ALCOUFFE, Mai 2009.

### III- PUBLICATIONS

- HENINGER, Marie-Christine, « Perspective Stratégique de la Rémunération : du Discours à la Pratique. », Note n° 362 du LIRHE. Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche sur les Ressources Humaines et l'Emploi, Université de Toulouse, Mars 2002.
- LEMISTRE, Philippe, « Evolution des salaires avec l'Ancienneté, Formation et Incitations au Travail. », Note n° 283/98 du LIRHE. Université de Toulouse 1999.
- LEMISTRE, Philippe. et TAHAR, Gabriel, « Salaire Incitatif et Rémunération des Compétences. », Note n° 404 du LIRHE. Université de Toulouse, Novembre 2004.
- ROUSSEL, Patrice, « La Motivation au Travail - Concept et Théories. », Note n° 326 du LIRHE. Université de Toulouse, Octobre 2000.
- ST-ONGE, Sylvie, «La Rémunération comme Levier de Gestion Stratégique: Revue de la Documentation.» Cahier de recherche n° 96-39, École des Hautes Études Commerciales de Montréal, Septembre 1996.
- ADAIR, Philippe, « Connaissances, compétences et valorisation du capital humain », Revue Economie et Management N°03, Université de Tlemcen, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion, Mars 2004.
- AUBERT-MONPEYSSSEN, Thérèse et SIRE, Bruno, « A travail égal, salaire égal ou les politiques de rémunérations à l'épreuve du droit », Revue de Gestion des Ressources Humaines, n°64, Juin 2007.
- TREMBLAY, M. et SIRE, B. « Rémunérer les compétences plutôt que l'activité? », Revue Française de gestion, N°126, 1999.

- عياض، عادل محمد، " المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة: مدخل لمساهمة منظمات الأعمال في الاقتصاد التضامني"، مجلة الاقتصاد و المناجمنت رقم 05، جامعة تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جوان 2006.

**IV- AUTRES**

- BESSEYRES DES HORTS, C.H. « RH et stratégie : le rôle de l'innovation », 1<sup>ère</sup> Université d'Automne de L'ALGRH.
- BELAIDI, Mustapha « Management des ressources humaines- Rémunération », ISGP, Sep/1999, Séminaire ALGRH-Alger.
- LARADJ, Tahar, « La négociation salariale en entreprise publique », 1<sup>ère</sup> Université d'Automne de L'ALGRH.
- Séminaire sur « la négociation des salaires et le SNMG », Chambre de commerce et d'industrie de l'ORANIE, Novembre 2003.
- DONNADIEU, Gérard, « Peut-on motiver les hommes dans une organisation ? », 1<sup>ère</sup> Université d'Automne de L'ALGRH.
- CHERAMI Mourad, Séminaire professionnel portant sur : « Pratique de la paie », Mars 2007.
- GERY, Catherine, « Transformation du travail et de l'emploi et réforme de la formation professionnelle continue : de la nécessité du dialogue social », XVIIe Congrès de l'AGRH – Le travail au cœur de la GRHIAE de Lille et Reims Management School, Novembre 2006.
- Centre d'Etude de l'Emploi, « Quels modes de négociation face à des politiques salariales renouvelées ? », Rapport final, Novembre 2010.
- LAROCHE, Patrice, « Syndicalisation et performances des entreprises : une synthèse de la littérature économique récente », Université Nancy 2, Cahier de Recherche n°06-2006.

**V- SITES WEB**

- BESSEYRE DES HORTS, Charles-Henri, « La fonction RH doit-elle mesurer le retour sur l'investissement RH pour être stratégique ? » <http://www.auditsocial.net>.
- GUILLARD Alexandre, ROUSSEL Josse. « Valorisation du capital humain, contrôle et gouvernement d'entreprise : le cas des holdings d'investissement », <http://www.auditsocial.net>



- GUILLARD, Alexandre et ROUSSEL, Josse, « Valorisation du capital humain, contrôle et gouvernement d'entreprise : le cas des holdings d'investissement », <http://www.auditsocial.net/>
- BELOUT A. et BALONGELWA, A.O., « Évaluation de la gestion des ressources humaines et bonne gouvernance en contexte de projets : une étude internationale sur les impacts des facteurs qui influent sur l'efficacité de la GRH » <http://www.auditsocial.net/>.
- MONPEYSSSEN-AUBERT, T. « Principe « à travail égal, salaire égal » : quels éléments objectifs justifient une différence de rémunération », <http://afdt-asso.fr/fichiers/publications/TAMTESA.pdf>.
- CARUEL , Jacqueline, « les composantes de la rémunération », le réseau national CRCOM, 06/04/2005. [www.crcom.ac-versailles.fr/spip.php](http://www.crcom.ac-versailles.fr/spip.php).
- RIVALEAU Chantal, « Les théories de la motivation », 17/05/2003, [www.cadre.de.sante.com](http://www.cadre.de.sante.com).
- ANFOVI, « Optimiser la rémunération», de personnel /optimiser, 03/01/2011 [www.anfovi.com/gestion](http://www.anfovi.com/gestion).
- Institut de la statistique Québec. 2002. « Rémunération des salariés : État et évolution comparés ». Québec (<http://www.stat.gouv.qc.ca> ).
- Fédération des centres d'action bénévole du Québec. 2000. « Guide de gestion des ressources humaines à l'intention des organismes communautaires et bénévoles ». Montréal (<http://www.fcabq.org>).
- TREMBLAY Michel, CHENEVERT Denis, SIRE Bruno, « Déterminants et efficacité des stratégies de rémunération : Une étude internationale des entreprises à forte intensité technologique», Avril 2001, <http://www.cirano.qc.ca/publication/documents.html>
- RENARD, G. et PRUDHOMME, N. « Les leviers de motivation des cadres & dirigeants de la fonction publique», <http://hudson.fr/LinkClick.aspx>.
- ROBERTS, Helen, « Motiver le personnel et encourager son développement», revue de Santé Oculaire Communautaire | Volume 3 | Numéro 2 | Août 2006, <http://www.cehjournal.org/french/download/>.

- Techno compétences, « Guide pour la conception d'une politique et d'une structure salariales », destiné aux entreprises des technologies de l'information, 2005 : <http://www.technocompetences.qc.ca>.
- NEKKA, Hadj « Encadrement juridique des salaires : un regard gestionnaire », <http://www.auditsocial.net>.
- Barreau, J, et Brochard, D, « Les politiques de rémunération des entreprises : écarts entre pratiques et discours », <http://www.solidarite.gouv.fr/publications/Revue>.
- OCDE, « L'investissement dans le capital humain », mai 2009, <http://ses.ens-lyon.fr/les-fondements-theoriques>.
- MEGHERBI, Khelloudja et autres Article sur « Les pratiques d'innovation et leurs implications socio-organisationnelles. cas des pme de la région de Béjaia », septembre 2005, <http://www.estimate.ird.fr/article153.html>.
- C.S.M.O, guide de gestion des ressources humaines, « Rémunérer adéquatement ses employés », <http://www.caoutchouc.qc.ca/pdf>.
- TAIEB, Jean-Pierre, et LE HUEROU Françoise, « La masse salariale : techniques de calcul et stratégies d'évolution », septembre 2008, <http://www.amazon.fr/dp/>.
- Article Marketing Magazine N°90, « Comment valoriser le capital humain de son entreprise? », du 01/11/2004, <http://www.e-marketing.fr/Marketing-Magazine> .
- CNFPT-INET, « Les politiques salariales des collectivités territoriales », Septembre 2009, <http://www.inset-angers.cnfpt.fr>.
- Organisation Internationale du Travail (OIT), « Tendances mondiales de l'emploi des femmes », 2009, <http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public>.
- Confédération Syndicale Internationale (CSI), Rapport sur : « L'écart salarial entre hommes et femmes », 2008, <http://www.ituc-csi.org/IMG/pdf/GAP>.
- PETIT, Pascale, « Les syndicats ont-ils un effet différencié sur les salaires des hommes et des femmes ? », <http://www.univ-evry.fr/fr/index/Epee/EPEE> .

- LEMENNICIER, Bertrand, « Les syndicats sont-ils utiles ou nuisibles », Extrait du livre : Pourquoi les syndicats ? », GARELLO, Jacques, et autres, P.U.F, 1991, <http://lemennicier.bwm-mediasoft.com/>.
- HENNART, J.F. « Effet des syndicats français sur les salaires », <http://armo.uut.nl/show.cgi>.

### **VI- TEXTES JURIDIQUES**

- La loi 90-11, « Code du travail », 5<sup>ème</sup> Edition, BERTI Editions, 2010-2011.
- Convention Collective du 23 mars 2011 applicable au personnel de l'entreprise SEROR.
- Convention Collective du 01 avril 2004 applicable au personnel de l'entreprise MANTAL.
- Loi N°01-18 du 12 décembre 2001, relative à l'orientation sur la promotion de la PME, Journal Officiel de République Algérienne N°77 du 15 décembre 2001.

# **ANNEXES**

# **ANNEXE 01**

## **LA METHODE NATIONALE DE CLASSIFICATION DES POSTES**

## CHAPITRE IV

### DISPOSITIONS RELATIVES AU SECTEUR AGRICOLE ET COOPERATIF

Article 42 — Sous réserve des dispositions relatives à la détermination du contenu et du financement des œuvres sociales, le secteur agricole autogéré et coopératif demeure, à titre transitoire, régi par les dispositions réglementaires en vigueur.

### TITRE III DISPOSITIONS FINALES

Article 43 — Les agents de l'inspection du travail, dans le cadre de leurs attributions, constatent et relèvent, par procès-verbal, les infractions aux dispositions du présent décret.

Article 44 — Toutes dispositions contraires au présent décret sont abrogées, notamment :

- le décret n° 75-66 du 29 Avril 1975 fixant les modalités de gestion des œuvres sociales;

- le décret n° 75-67 du 29 Avril 1975 fixant la contribution des employeurs au financement des œuvres sociales.

Article 45 — Le présent décret sera publié au Journal Officiel de la République Algérienne Démocratique et Populaire.

Fait à Alger, le 11 Septembre 1982.

Chadli BENDJEDID

Décret n° 82-356 du 20 Novembre 1982 portant fixation de la méthode nationale de classification des postes de travail.

Le Président de la République,

Vu la Constitution, notamment ses articles 111-10° et 152;

Vu la loi n° 78-12 du 5 Août 1978 relative au statut général du travailleur, notamment ses articles 104 et 105;

### DECRETE

Article 1<sup>er</sup> — La méthode nationale de classification des postes de travail, prévue à l'article 104 de la loi n° 78-12 du 5 Août 1978 susvisée, est fixée conformément aux dispositions figurant en annexe au présent décret.

Article 2 — Le présent décret sera publié au Journal Officiel de la République Algérienne Démocratique et Populaire.

Fait à Alger, le 20 Novembre 1982.

Chadli BENDJEDID

## ANNEXE

### PONDERATION DES CRITERES ET SOUS-CRITERES

I - QUALIFICATION .....	485 points	40,42%
- Formation de base .....	315 points	26,25%
- Expérience professionnelle .....	170 points	14,17%
II - RESPONSABILITE .....	260 points	21,66%
- Responsabilité matérielle ou immatérielle .....	90 points	7,50%
- Responsabilité sur l'intégrité physique des tiers .....	30 points	2,50%
- Responsabilité directe et fonctionnelle .....	70 points	5,83%
- Responsabilité hiérarchique diffusée .....	70 points	5,83%
III - EFFORT .....	174 points	14,50%
- Effort physique .....	50 points	4,17%
- Effort neuro-psychique .....	30 points	2,50%
- Effort intellectuel .....	94 points	7,83%
IV - CONDITIONS DE TRAVAIL .....	161 points	13,42%
- Ambiances physiques .....	126 points	10,50%
- Risques d'accidents du travail .....	35 points	2,92%
V - CONTRAINTES ET EXIGENCES PARTICULIERES .....	120 points	10 %
- Contraintes .....	60 points	5 %
- Exigences particulières .....	60 points	5 %

TOTAL : 1200 points 100 %

**I - QUALIFICATION : 40,42%**

C'est l'ensemble des connaissances théoriques et pratiques nécessaires à l'exécution convenable des tâches de travail.

- **Formation de base** : c'est la formation générale et professionnelle requise pour l'accomplissement convenable des tâches de travail.

nable des tâches de travail.

**a) Formation générale** : c'est l'ensemble des connaissances générales ou savoir théorique non spécifique à une profession.

**b) Formation professionnelle** : c'est l'ensemble du savoir théorique spécifique à une profession.

Degrés		A	Formation en semestres					
			Jusqu'à 1	2	3	4	5	6
1	Comptage simple	50	55	-	-	-	-	-
2	Sait lire et écrire	55	60	65	-	-	-	-
3	C.E.P.	65	70	75	80	85	90	95
4	2 <sup>ème</sup> année moyenne	75	80	85	90	95	100	105
5	3 <sup>ème</sup> année moyenne	85	90	95	100	105	110	115
6	4 <sup>ème</sup> année moyenne	95	100	105	110	115	125	125
7	1 <sup>ère</sup> année secondaire	105	110	115	120	125	130	135
8	2 <sup>ème</sup> année secondaire	115	120	125	130	135	140	145
9	3 <sup>ème</sup> année secondaire ou BAC	135	145	155	165	175	185	195
10	Diplôme d'études supérieures dont la durée est de 6 semestres	195	205	215	225	235	245	255
11	Diplôme d'études supérieures dont la durée est de 8 semestres	215	225	235	245	255	265	275
12	Diplôme d'études supérieures dont la durée est de 10 semestres	235	245	265	255	275	285	295
13	Diplôme d'études supérieures dont la durée est de 12 semestres	255	265	275	285	295	305	315

**Expérience professionnelle :**

C'est l'ensemble du savoir-faire nécessaire à l'accomplissement convenable des tâches de travail en

qualité et en quantité.

L'expérience professionnelle est acquise par une activité pratique dans le poste de travail. Elle est mesurée par le temps nécessaire à son acquisition.

Degrés	Définition des degrés	Points
1	Jusqu'à 2 mois	25
2	Supérieure à deux mois et inférieure ou égale à six mois	30
3	Supérieure à six mois et inférieure ou égale à douze mois	35
4	Supérieure à un an et inférieure ou égale à deux ans	45
5	Supérieure à deux ans et inférieure ou égale à quatre ans	55
6	Supérieure à quatre ans et inférieure ou égale à six ans	70
7	Supérieure à six ans et inférieure ou égale à huit ans	85
8	Supérieure à huit ans et inférieure ou égale à dix ans	110
9	Supérieure à dix ans et inférieure ou égale à douze ans	140
10	Supérieure à douze ans	170

**II - RESPONSABILITE : 21,66%**

Ce critère mesure la responsabilité découlant de l'exécution des tâches de travail. Celle-ci est fonction de l'importance des risques d'erreurs susceptibles d'être encourues dans l'accomplissement de ces tâches.

**A) RESPONSABILITE MATERIELLE OU IMMATERIELLE**

Elle est constituée par l'ensemble des tâches inhérentes à chaque poste de travail exigeant :

- pour la responsabilité matérielle : l'utilisation des ressources matérielles telles que produits, outillages, équipements etc...

- pour la responsabilité immatérielle : le contrôle, l'application ou l'interprétation des lois, règlements et procédures, dans les domaines de l'administration, de la santé, de l'éducation, de la formation, de la sécurité, de la prévention... dont l'accomplissement des tâches peut entraîner des préjudices sociaux.

Degrés	Définition des degrés	Points
1	<p>a) Risques de dommages matériels découlant d'erreurs éventuelles dans la conduite d'équipement simples ou dans l'utilisation de ressources matérielles (équipements, produits, outillages...) dont les conséquences sont repérables et réparables et se limitent au poste de travail.</p> <p>b) Risques très rares d'erreurs dont le préjudice social est limité à des relations individuelles et facilement réparables.</p>	10
2	<p>a) Risques de dommages matériels découlant d'erreurs éventuelles dans la conduite d'équipement ou dans l'utilisation de ressources matérielles (équipements, produits, outillages...) dont les conséquences sont réparables et réparables, limitées à quelques postes de travail.</p> <p>b) Risques d'erreurs dans l'exécution d'instructions dans le domaine de l'administration, de la culture, de la formation, de la santé, de la sécurité, de la prévention... dont le préjudice social est limité à des relations individuelles et réparables.</p>	15
3	<p>a) Risques de dommages matériels découlant d'erreurs éventuelles dans l'exécution de procédés et méthodes au niveau d'une équipe ou au niveau d'une section ou l'utilisation de ressources matérielles (équipements, outillages, produits...) dont les conséquences sont limitées et réparables.</p> <p>b) Risques d'erreurs dans l'exécution de procédures dans le domaine de l'administration, de la culture, de l'éducation, de la formation, de la santé... dont le préjudice social est limité et porté à un groupe d'individus.</p>	20

4	<p>a) Risques de dommages matériels découlant d'erreurs éventuelles dans l'exécution de procédés et méthodes au niveau d'un atelier ou d'une chaîne ou l'utilisation de ressources matérielles (équipements, outillages, produits...) pouvant affecter un secteur de l'unité, un atelier ou une chaîne.</p> <p>b) Risques d'erreurs dans le contrôle et l'application de procédés dans le domaine de l'administration, de la culture, de la formation, de l'information, de la santé, de la sécurité, de la prévention... pouvant entraîner un préjudice social au public ou à une collectivité de base située dans une commune.</p>	30
5	<p>a) Risques de dommages matériels découlant d'erreurs éventuelles dans l'adaptation ou l'application de procédés ou de méthodes au niveau d'un secteur de l'unité ou de plusieurs ateliers ou dans l'utilisation de ressources matérielles (équipements, produits, outillages...) pouvant affecter le programme d'un secteur important de l'unité en quantité et en qualité.</p> <p>b) Risques d'erreurs dans l'exécution de directives ou orientations dans le domaine de l'administration, de l'éducation, de la culture, de l'information, de la santé ou le respect des normes, de lois, règlements pouvant avoir une influence sur le secteur d'une daïra ou d'une comune.</p>	45
6	<p>a) Risques de dommages matériels découlant d'erreurs éventuelles dans la gestion ou l'application de programmes au niveau d'une unité ou l'utilisation de ressources matérielles (produits, équipements, finances) pouvant affecter le programme de l'unité.</p> <p>b) Risques d'erreurs dans la mise en œuvre des modalités d'application d'une politique nationale en matière d'éducation, d'administration, de culture, d'information, de santé ou le respect des lois et règlements pouvant avoir une influence sur le secteur d'une wilaya ou d'une daïra.</p>	60



7	<p>a) Risques de dommages matériels découlant d'erreurs éventuelles dans la gestion ou dans le contrôle et la coordination d'une entreprise moyenne ou plusieurs unités intégrées (complexe) ou dans l'utilisation de ressources matérielles (équipements, finances, projets) pouvant affecter la réalisation du plan au niveau de l'entreprise ou un secteur important de l'entreprise.</p>	75
	<p>b) Risques d'erreurs dans l'interprétation ou le contrôle des modalités de mise en œuvre d'une politique nationale ou d'orientation en matière d'éducation, d'administration, de culture, d'information, de santé ou le respect des lois et règlements pouvant avoir une influence sur une collectivité à l'intérieur d'un secteur national ou d'une wilaya.</p>	
8	<p>a) Risques de dommages matériels découlant d'erreurs éventuelles dans la gestion ou l'élaboration de définition d'objectifs d'une entreprise importante ou plusieurs entreprises ou dans l'utilisation de ressources matérielles (équipements, finances, instruments...) pouvant affecter la réalisation d'un plan au niveau sectoriel ou national.</p>	90
	<p>b) Risques d'erreurs dans l'analyse et la conception des modalités de mise en œuvre d'une politique nationale ou d'orientations en matière d'administration, d'éducation, de culture, d'information, de santé... ou d'élaboration ou de modification des lois et règlements pouvant avoir une influence sur la collectivité nationale.</p>	

## B) RESPONSABILITE SUR L'INTEGRITE PHYSIQUE DES TIERS

Ce sous-critère évalue l'importance de la responsabilité découlant de l'exécution des tâches de travail pouvant entraîner une atteinte à l'intégrité physique des tiers, malgré le respect des consignes de sécurité.

Degrés	Définition des degrés	Points
1	Responsabilité faible, découlant de risques très rares, conséquences négligeables sur la santé des tiers, blessures légères.	5
2	Responsabilité légèrement élevée, découlant de risques rares, aux conséquences éventuelles assez graves sur la santé des tiers sans atteindre l'invalidité.	10
3	Responsabilité élevée, découlant des risques relativement fréquents, aux conséquences éventuelles graves sur la santé des tiers entraînant une invalidité partielle.	15
4	Responsabilité très élevée, découlant de risques fréquentes, aux conséquences très graves sur la santé des tiers, entraînant une invalidité totale.	20
5	Responsabilité considérable, découlant de risques très fréquents, aux conséquences très graves sur la santé des tiers, entraînant la mort d'une ou plusieurs personnes.	30

C) RESPONSABILITE DIRECTE ET FONCTIONNELLE

Degrés	Complexité des tâches de travail	A	B	C	D	E
	Nombre de travailleurs	Groupe de travailleurs ayant un programme de travail stable et limité aux activités dont la technologie ou les procédés de travail sont homogènes. Réalisation selon des instructions précises, détaillées : contrôle strict.	Groupe de travailleurs ayant un programme de travail stable et limité aux activités dont la technologie ou les procédés de travail sont homogènes. Réalisation selon des instructions précises : contrôle différé.	Groupe de travailleurs ayant un programme de travail limité aux activités assez complexes dont la technologie et les procédés sont en évolution rapide, initiative assez large.	Groupe de travailleurs ayant un programme de travail défini à moyen terme, élaboration de projets d'études, d'analyses, actions de coordination et de contrôle rendus difficiles par la complexité et la variété des tâches : autonomie dans la prise de décisions.	Groupes de travailleurs ayant un programme de travail de portée nationale, défini à long terme selon des orientations générales. Les activités sont complexes et exigent du collectif de travail : a) une prise d'initiative avec autonomie totale. b) un esprit de création et d'application de découvertes scientifiques.
1	2 à 4	10	17	24	31	38
2	5 à 10	14	22	30	38	46
3	11 à 20	18	27	36	45	54
4	21 à 30	22	32	42	52	62
5	31 et plus	26	37	48	59	70

RESPONSABILITE HIERARCHIQUE DIFFUSEE

Ce sous-critère évalue l'importance des responsabilités de commandement hiérarchique.

Pour ce sous-critère, il est tenu compte du nombre total de personnes dépendant hiérarchiquement du titulaire du poste et non du commandement direct.

Degrés	Définition des degrés	Points
1	10 à 50 travailleurs	5
2	51 à 100 travailleurs	10
2	101 à 200 travailleurs	15
4	201 à 500 travailleurs	20
5	501 à 1000 travailleurs	25
6	1001 à 2500 travailleurs	30

7	2501 à 5000 travailleurs	40
8	5001 à 10.000 travailleurs	50
9	10.001 à 15.000 travailleurs	60
10	Plus de 15.000 travailleurs	70

III - EFFORT : 14,50%

Ce critère apprécie l'importance et la continuité de l'effort tant physique, neuropsychique, qu'intellectuel nécessaire à l'exécution satisfaisante des tâches de travail.

A) EFFORT PHYSIQUE

Ce sous-critère évalue l'importance de l'effort physique, qu'il soit dynamique ou statique, exigé pour l'exécution des tâches de travail. Dans ce sous-critère, sont pris en considération, la nature de l'effort (posture), le degré d'intensité (charge manipulée) et la durée d'exposition (temps de travail). Ce sous-critère comprend

deux colonnes de pondération : la première correspond à la durée normale de la journée de travail (soit 7,5%) et la deuxième correspond à une partie de la journée de travail (soit 40%).

Degrés	Définition des degrés	Nombre de Points	
		Toute la journée (soit 75%)	Partie de la journée (soit 40%)
1	Effort physique très faible, déployé dans une position assise : rares déplacements avec une charge minimale.	6	6
2	<p>a) Effort physique faible, déployé par tout le corps (effort dynamique) consistant dans la manipulation continue de charges ne dépassant pas 3 Kg ou dans des déplacements fréquents (à pied) avec une charge minimale.</p> <p>b) Effort physique faible, déployé dans la position debout en utilisant les bras, sans appui.</p> <p>c) Effort physique faible, déployé dans la position assise en utilisant les bras, sans appui.</p> <p>d) Effort physique faible, déployé par tout le corps (effort statique) en position inconfortable, mais temporairement (accroupi) avec charge minimale.</p>	12	6
3	<p>a) Effort physique modéré, déployé par tout le corps (effort physique) consistant dans la manipulation continue de charges de 3 à 10 kg (levage, déplacement), utilisation d'outils nécessitant temporairement certains mouvements de force, déplacement avec une charge ne dépassant pas 15 kg.</p> <p>b) Effort physique modéré, déployé dans la position debout, en utilisant les deux bras et souvent dans une position inconfortable et nécessitant de fréquents mouvements de force équivalant à une charge de 25 kg.</p> <p>c) Effort physique modéré, déployé dans la position assise en utilisant de manière fréquente, intense, mais limitée, les deux bras et, éventuellement, les deux pieds.</p> <p>d) Effort physique modéré, déployé par tout le corps (effort statique) parfois dans des positions inconfortables, mouvements de force correspondant à une manipulation continue d'une charge de 3 kg.</p>	19	8
4	<p>a) Effort physique moyen, déployé par tout le corps (effort dynamique et statique) consistant dans la manipulation continue de charge d'un poids de 10 à 25 kg (levage, déplacement des matières en vrac ou en pièces) à l'aide d'outils simples, position de travail inconfortable (à genoux, accroupies), ou nécessitant des mouvements de force d'une intensité et d'une fréquence variable.</p> <p>b) Effort physique moyen, déployé dans une position debout en utilisant les deux bras dans des positions inconfortables et nécessitant de fréquents mouvements d'une force équivalente à une charge dépassant 25 kg.</p>	27	11

	<p>c) Effort physique moyen, déployé dans une position assise en utilisant les deux bras et les deux pieds ou nécessitant de fréquents mouvements de force avec charge variable.</p> <p>d) Effort physique moyen, déployé par tout le corps dans des positions inconfortables (effort dynamique et statique) (à genoux, accroupies) avec manipulation continue de charge de 10 kg ou nécessitant des mouvements d'une force équivalente.</p>		
5	<p>a) Grand effort physique, déployé par tout le corps (effort dynamique et statique) consistant dans la manipulation continue de charges de 25 à 40 kg (levage, déplacement de matières en vrac ou en pièces) à l'aide d'outils simples selon un rythme de travail imposé par l'organisation de travail; positions de travail parfois inconfortables dues à l'exécution du travail dans un espace limité.</p> <p>b) Grand effort physique déployé par tout le corps (effort dynamique et statique) dans des positions inconfortables (accroupies, à genoux) nécessitant d'importants mouvements de force.</p>	36	15
6	<p>a) Très grand effort physique, déployé par tout le corps (effort dynamique et statique) consistant dans la manipulation continue de charges de 40 kg environ (levage) nécessitant des mouvements de tout le corps dans des positions différentes.</p> <p>b) Très grand effort physique, déployé par tout le corps (effort dynamique et statique) dans des positions inconfortables (accroupies, à genoux) exigeant des capacités physiques élevées avec manipulation de charges d'un poids variable, effectuées sur des hauteurs, des espaces étroits ou en sous-sol.</p>	50	20

## B) EFFORT NEURO-PSYCHIQUE

Ce sous-critère évalue l'importance de la tension sensorielle, qu'elle soit visuelle ou auditive, découlant de l'exécution de tâches de travail.

Ce sous-critère s'applique uniquement à la nature de l'attention, à son intensité, à sa fréquence ainsi qu'à la précision dans la perception et aux réactions de celle-ci.

Il apprécie donc la fatigue nerveuse qui résulte de la monotonie et des cadences imposées par l'organisation du travail.

Degrés	Définition des degrés	Points
1	Tension sensorielle peu élevée, consécutive à l'exécution de tâches de travail répétitives (monotonie due aux opérations et gestes limités) ou à un contrôle visuel de procédés technologiques, de machines, d'installations, effectué sur la base de la perception de signaux (attention intermittente).	5

2	Tension sensorielle assez élevée, consécutive à l'exécution de tâches de travail répétitives (monotonie due aux opérations et gestes faits selon des cadences imposées par l'organisation du travail) ou à un contrôle visuel de procédés technologiques, de machines, d'installations, effectué sur la base de la perception de bruits et de signaux avec réaction immédiate (attention concentrée).	10
3	Tension sensorielle élevée, consécutive à l'exécution de tâches de travail répétitives (monotonie due aux opérations et gestes faits selon des cadences imposées par l'organisation de travail) ou à un contrôle visuel ou auditif de procédés technologiques complexes, groupes de machines ou d'installations, effectué sur la base de la perception de signaux variés avec réaction immédiate (attention concentrée et soutenue).	15

4	Tension sensorielle très élevée, consécutive à l'exécution de tâches de travail variées ou à un contrôle de procédés technologiques complexes, groupes de machines, d'installations, effectué sur la base d'informations variées (auditives – visuelles) (attention diffusée par suite de la diversité des objets à exécuter ou à surveiller).	20
5	Tension sensorielle extrême consécutive à l'exécution de tâches de travail délicates, nécessitant une précision extraordinaire et une rapidité élevée où aucune défaillance n'est permise parce qu'elle est irréparable.	30

### C) EFFORT INTELLECTUEL

Ce sous-critère évalue le degré de concentration mentale découlant de l'exécution de tâches de travail de reproduction ou de création.

Par tâches de reproduction, il faut entendre les tâches répétitives liées à la mémoire.

Par tâches de création, il faut entendre les tâches de conception liées à l'analyse critique et à la synthèse des données, aux propositions de solutions, à la coordination rationnelle de moyens matériels et humains en vue de la réalisation d'objectifs déterminés.

Degrés	Définition des degrés	Points
1	Effort intellectuel très faible, consécutive à l'exécution de tâches de travail simples, répétitives, selon les instructions précises – aucune décision à prendre.	5
2	Effort intellectuel faible, consécutive à l'exécution de tâches de travail simples, répétitives, selon des instructions complètes – aucune autonomie, sauf dans le choix de l'ordre des opérations à exécuter.	10
3	Effort intellectuel peu élevé, consécutive à l'exécution de tâches de travail simples mais variées, exigeant la prise de décisions de portée limitée au poste de travail ou découlant d'une méthode de travail préalablement établie.	15

4	Effort intellectuel légèrement élevé, consécutive à l'exécution de tâches de travail variées, exigeant soit une réflexion au niveau de l'application, soit la prise de décision limitée au mode de réalisation des tâches de travail et de coordination.	25
5	Effort intellectuel élevé, consécutive à l'exécution de tâches de travail complexes selon des plans, programmes, instructions générales ou exigeant des capacités d'analyse, de synthèse et d'application avec autonomie de prise de décisions.	35
6	Effort intellectuel élevé, consécutive à l'exécution de tâches de travail complexes exigeant un degré élevé de réflexion dans l'application et la coordination de plusieurs activités avec autonomie dans la prise de décisions dans le cadre d'objectifs fixés par le programme ou instructions générales.	50
7	Effort intellectuel très élevé, consécutive à l'exécution de tâches de travail complexes et variées selon des plans, programmes et projets exigeant de grandes capacités d'analyse et de synthèse, avec adaptation de procédés et de méthodes; large autonomie dans la prise de décisions.	75
8	Effort intellectuel considérable, consécutive à l'exécution de tâches de travail très variées et très complexes exigeant de grandes capacités d'analyse et de synthèse; très large autonomie dans la prise de décisions.	94

### IV – CONDITIONS DE TRAVAIL : 13,42%

Ce critère évalue le degré d'influence de l'environnement du poste de travail sur la santé du travailleur, malgré le respect des consignes de sécurité.

#### A) AMBIANCE PHYSIQUE

Ce sous-critère évalue le degré d'inconfort, de gêne, voire de risques d'altération de la santé du travailleur, qui résulte des conditions physiques dans lesquelles les tâches de travail sont exécutées, malgré l'utilisation de dispositions de sécurité.



Nature de la nuisance	Degrés	Définition des degrés	Nombre de points en fonction de la durée d'exposition	
			+ 50% de la journée	- 50% de travail
Bruit	1	Bruit intense portant atteinte à un organe sensoriel malgré l'utilisation de moyen individuels de protection. Conséquences : altération temporaire de l'ouïe durant l'exposition et diminution de la capacité de travail.	6	2
Bruit	2	Bruit très intense pouvant porter atteinte à plusieurs organes sensoriels malgré l'utilisation obligatoire des moyens individuels de protection. Conséquences : altération de l'ouïe et d'autres organes.	10	4
Vibrations	1	Vibrations importantes pouvant atteindre le seuil de tolérance de l'organisme humain (fréquence jusqu'à 30 hz environ). Conséquences : altération au niveau des os, articulations, muscles, tendons, éventuellement de tout le corps.	8	3
	2	Vibrations très importantes pouvant atteindre la limite de fatigue (fréquence dépassant 30 hz), transmises aux bras ou à tout l'organisme lors du déploiement d'efforts physiques élevés. Conséquences : endommagement des os, articulations, muscles, tendons, mais aussi des vaisseaux sanguins, des nerfs, se traduisant en maladies professionnelles.	15	6
Micro-climat	1	Charge thermique obtenue par reversion ou radiation au cours de travaux manuels effectués à une température à l'air de 35°C minimum ou à une humidité relativement moyenne pendant toute l'année, indépendamment des saisons. Sudation due à un excès de température ou charge thermique obtenue par refroidissement de l'organisme au cours de travaux manuels effectués à une température à l'air de - 0°C; nécessité d'utiliser des vêtements de protection. Ou charge thermique obtenue par changement répétitif au cours de la journée de travail dont l'amplitude dépasse 25°C.	8	3
	2	Charge thermique obtenue par reversion au cours de travaux manuels lourds, effectués à une température à l'air de 35°C minimum et à une humidité relativement moyenne pendant toute l'année, indépendamment des saisons. Forte sudation due à un excès de température.	15	6
Eclairage	1	Eclairage du lieu de travail insuffisant, nécessitant pour des raisons techniques un éclairage artificiel restant au-dessous de 100 lux; seuil d'éclairement pouvant entraîner la fatigue visuelle.	4	2

	2	Eblouissements permanents de forte intensité, produits par rayonnements directs ou réfléchis (contraste de 2 ou plusieurs superficies), difficultés d'adaptation de la vue. Conséquences : sensations désagréables.	7	3
Pression de l'air	1	Pression de l'air importante, nécessitant l'utilisation d'un scaphandre, d'un caisson ou d'une chambre hyperbarique (haute pression) et une bonne constitution physique, notamment des reins, du cœur, des poumons, de l'appareil auditif et du système nerveux. Conséquences : risques de maladies professionnelles causées par le nitrogène atmosphérique.	15	6
Milieu répugnant et risques d'infection	1	Travail effectué dans un milieu sale ou répugnant avec nécessité de l'utilisation de moyens individuels de protection et d'une hygiène corporelle à la fin de la journée de travail ou travail de manière permanente dans l'eau.	6	2
	2	Travail effectué dans un milieu très répugnant ou très odorant (odeurs persistantes malgré l'hygiène corporelle). Conséquences : risques d'infection.	10	4
	3	Travail effectué dans un milieu où le risque d'infection est très élevé. Conséquences : graves risques d'infection.	10	8
Rayonnement électromagnétique ou ionisant	1	Exposition éventuelle ou rayonnement électromagnétique à haute fréquence utilisé comme source d'énergie dans différentes technologies; effets thermiques et non thermiques défavorables ou exposition éventuelle au rayonnement ionisant d'émetteurs fermés, radio-actifs ou d'appareils à rayons dans les lieux de travail avec système de protection (biologique).	10	4
	2	Exposition à des radiations externes et des contaminations internes par rayonnement ionisant. Conséquences : ionisant et excitation de molécules, atomes et leurs structures sur le tissu vivant.	19	8
Intempéries	1	Travail effectué dans les espaces ouverts sans abri, exposés aux conditions climatiques : variations de température au cours de la journée et de la nuit suivant les saisons.	7	3
Nuisances chimiques ou poussières industrielles	1	Nuisances chimiques provoquant une gêne dans le travail. Elles ont des effets irritants, pouvant se traduire par une inflammation locale de la muqueuse ou de la peau. Risques mineurs sans conséquences durables. Poussières solides, visibles, non toxiques, mais entraînant une irritation et une allergie éventuelle en cas de concentration élevée. Conséquences : très faible altération de la santé.	6	2
	2	Nuisances chimiques provoquant une légère altération de la santé, se traduisant par une inflammation de la peau, légères intoxications, sans conséquences graves.	10	4

	Poussières aux effets nocifs sur l'organisme humain, entraînant une forte irritation et allergie. Conséquences : altération éventuelle de la santé.		
3	Nuisances chimiques à l'état gazeux ou liquide, considérées comme toxiques et dangereuses, risques éventuels malgré l'utilisation de moyens individuels de protection. Conséquences : durables dues aux effets du mercure, du plomb, de carbo-sulfure, etc... Poussières toxiques (plomb, fibroplastique, amiante). Conséquences : altération de la santé malgré l'utilisation de moyens de protection.	19	8

## B) RISQUES D'ACCIDENTS DE TRAVAIL

Ce sous-critère évalue les risques d'accidents de travail découlant de l'exécution de tâches de travail. Ces accidents sont inhérents au poste de travail malgré l'utilisation de moyens individuels et collectifs de protection.

Degrés	Définition des degrés	Points
1	Exposition à des risques mineurs d'origine mécaniques (risques individuels). Contusions, brûlures thermiques ou chimiques au 1 <sup>er</sup> degré. Sans conséquences.	5
2	Exposition à des risques relativement élevés (risques individuels) : coupures larges et profondes, fractures des doigts, des bras, chutes de hauteur peu élevée. Conséquence : incapacité de travail de longue durée.	10
3	Exposition à des risques élevés : (risques individuels) blessures internes : larges blessures causées par les matières caustiques. (Les moyens collectifs de protection sont limités en raison des techniques existantes). Blessures par explosions, par incendies causés par la manipulation d'explosifs ou de matières inflammables à 21°C, par l'utilisation d'installations à pression très élevée. Conséquences : invalidité partielle	15
4	Exposition à des risques graves (risques individuels et collectifs). Blessures internes graves : fractures compliquées, perte d'organes, brûlu-	25

	res aux 2 <sup>e</sup> et 3 <sup>e</sup> degrés; exposition à la radio-activité, chutes de hauteur élevée, malgré le niveau élevé des moyens de protection. Conséquences : invalidité	
5	Exposition à des risques très graves (risques individuels et collectifs) dus à des éboulements, incendies, fabrication d'explosifs, travaux en plongée, larges brûlures au 3 <sup>e</sup> degré, malgré le niveau élevé des moyens de protection. Conséquences : risques pouvant entraîner la mort.	35

## V - CONTRAINTES ET EXIGENCES PARTICULIERES

Ce critère évalue les contraintes et les exigences particulières engendrées par l'exécution de certaines tâches de travail n'apparaissant pas dans les autres critères.

### A) CONTRAINTES

Ce sous-critère évalue les contraintes à caractère exclusivement professionnel découlant de l'exécution de certaines tâches de travail.

Ce sont des exigences imposées par la nature même des tâches exécutées et de l'organisation du travail.

Ces exigences ne sont pas prises en compte dans les autres critères.

#### a) Discretion :

Ce facteur définit les contraintes imposées au travailleur découlant de la connaissance d'informations dont la divulgation peut porter atteinte à autrui, à l'organisme employeur ou à l'Etat.

#### b) Disponibilité :

Ce facteur définit les contraintes imposées au tra-



vaillieur découlant des changements fréquents des horaires et du lieu de travail.

**c) Comportement :**

Ce facteur définit les contraintes imposées au travailleur découlant de ses relations humaines avec les tiers.

Degrés	Définition des degrés	Points
1	a) Discretion : informations confidentielles dont la divulgation a des conséquences matérielles et immatérielles relativement importantes pour autrui.	5
	b) Disponibilité : obligation imposée par la nature du travail avec changements fréquents du lieu permanent de travail et sujétions d'horaires de travail.	5
	c) Comportement : comportement exigeant de la présentation et du tact avec les tiers.	5
2	a) Discretion : informations confidentielles dont la divulgation a des conséquences matérielles et immatérielles importantes pour l'organisme employeur ou l'ordre public.	10
	b) Disponibilité : obligation imposée par la nature du travail (système d'organisation du travail) exigeant une disponibilité fréquente en dehors de la durée normale de travail et du lieu habituel de travail.	10
	c) Comportement : comportement exigeant de la délicatesse et de l'auto-discipline, de l'influence dans un sens positif dans les relations avec certaines catégories de personnes.	10
	a) Discretion : informations confidentielles dont la divulgation a des conséquences très importantes sur le plan politique pour l'Etat.	20
	b) Disponibilité : obligation imposée par la nature du travail (système d'organisation du travail irrégulier) exigeant une disponibilité fréquente en dehors de la durée normale de travail et des changements fréquents de résidence pouvant affecter le travail dans son environnement social.	20

c) Comportement : comportement exigeant un sens très développé de la persuasion, de l'influence dans un sens positif sur certaines catégories de personnes (jeunes, adolescents, enfants).

20

**B) EXIGENCES PARTICULIERES**

Ce sous-critère évalue les capacités et qualités particulières indispensables pour l'exécution de tâches de travail limitées à un nombre très restreint de postes.

**- Capacités particulières ou dextérité :**

Ce facteur évalue les capacités particulières de création nécessaires pour l'exécution de certaines tâches de travail.

Ces exigences supposent des connaissances spécifiques liées à une dextérité particulière en vue de l'exécution d'un objet déterminé.

**- Qualités particulières :**

Ce facteur évalue les qualités particulières nécessaires pour l'exécution de tâches de travail limitées à certains postes de gestion complexe, tels que : esprit d'initiative, faculté de réussir à entretenir de bonnes relations humaines nécessaires au bon fonctionnement de l'organisme.

Degrés	Définition des degrés	Points
1	<p>a) Capacités particulières ou dextérité :</p> <p>Capacités particulières nécessaires pour l'exécution de certaines tâches telles que motifs décoratifs variés faits selon des dessins, modèles, etc... ce qui suppose une grande dextérité.</p> <p>b) Qualités particulières :</p> <p>Qualités particulières exigées par la complexité de la gestion, de l'organisme qui suppose un esprit d'initiative et la faculté d'établir des relations humaines favorables avec le personnel ayant une influence sur le fonctionnement du ou des services.</p>	20
2	<p>a) Capacités particulières ou dextérité :</p> <p>Capacités particulières nécessaires pour l'exécution de certaines tâches telles que : fabrication d'articles à caractère artisanal ou d'objets d'arts, ce qui suppose une dextérité extraordinaire.</p>	40

b) Qualités particulières :  
Qualités particulières exigées par le degré élevé de complexité de la gestion de l'organisme; ce qui suppose un esprit d'initiative et ou la faculté d'établir des relations humaines favorables avec le personnel ayant une influence sur le développement d'un secteur de l'économie nationale.

3 a) Capacités particulières ou dextérité :

Capacités particulières nécessaires à l'exécution de certaines tâches telles que : fabrication d'objets d'arts très compliqués, très complexes et très esthétiques (reproduction fidèle d'œuvres historiques très précieuses) ce qui suppose une dextérité exceptionnelle.

b) Qualités particulières :  
Qualités particulières exigées par le degré très élevé de la complexité de la gestion de l'organisme; ce qui suppose un esprit d'initiative et ou la faculté d'établir des relations humaines favorables avec le personnel et l'environnement de l'organisme ayant une influence très importante sur le développement d'un secteur vital de l'économie nationale.

60

Decret n°82-510 du 25 décembre 1982 fixant les modalités d'attribution du permis de travail et de l'autorisation de travail temporaire aux travailleurs étrangers

Le Président de la République.

Vu la construction, notamment ses articles 111-10<sup>o</sup> et 152;

Vu la loi n°78-12 du 3 août 1978 relative au statut général du travailleur;

Vu la loi n°81-10 du 11 juillet 1981 relative aux conditions d'emploi des travailleurs étrangers;

Vu le décret n°81-62 du 5 avril 1981 relatif au bilan de l'emploi et aux prévisions annuelles et pluri-annuelles de recrutement;

## DECRETE

### TITRE I

#### DISPOSITIONS GENERALES

Article 1<sup>er</sup> — Le présent décret a pour objet de fixer

les modalités d'attribution du permis de travail et de l'autorisation de travail temporaire aux travailleurs étrangers, en application des dispositions de la loi n°81-10 du 11 juillet 1981 relative aux conditions d'emploi des travailleurs étrangers.

Article 2 — Les rapports motivés, prévus aux articles 6 et 8 de la loi n°81-10 du 11 juillet 1981 relative aux conditions d'emploi des travailleurs étrangers, indiquent :

— Le nom ou la raison sociale de l'organisme employeur.

— Les exigences du poste de travail à pouvoir, la description des tâches à accomplir et la nature des travaux à réaliser.

— Les raisons justifiant l'emploi d'un travailleur étranger, notamment celles relatives à ses titres, diplômes ou qualifications professionnelles.

Article 3 — Le permis de travail et l'autorisation de travail temporaire, dûment revêtus du timbre local prévu par la législation en vigueur, doivent comporter les mentions suivantes :

— Les renseignements relatifs à l'état civil et à la nationalité du travailleur étranger.

— Le nom ou la raison sociale et l'adresse de l'organisme auprès duquel il est autorisé à occuper un emploi.

— Le poste de travail auquel il est affecté et la wilaya du lieu d'implantation de ce poste.

— La durée de validité du document délivré.

Article 4 — La possession d'un permis de travail ou d'une autorisation de travail temporaire ne dispense pas leur titulaire de satisfaire aux formalités prévues par la législation et la réglementation en vigueur et relatives au séjour des étrangers en Algérie.

Article 5 — Sous réserve des dispositions de l'article 3 ci-dessus, la forme du permis de travail et de l'autorisation de travail temporaire ainsi que les mentions qui y sont portées sont fixées par arrêté du Ministre chargé du travail.

Article 6 — La demande de délivrance ou de renouvellement du permis de travail et de l'autorisation de travail temporaire est déposée auprès des services de l'emploi, territorialement compétents, par l'organisme employeur qui se propose de recruter un travailleur étranger.


Le permis de travail ou l'autorisation de travail temporaire accordé est délivré et remis par les services sus-indiqués au représentant dûment mandaté de l'organisme employeur ou au travailleur étranger, contre restitution du récépissé délivré à l'occasion du dépôt de la demande présentée.

**ANNEXE 02**

**BILAN ET COMPTES RESULTATS**

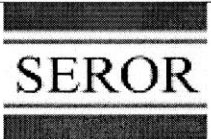

**EXERCICE 2010 DE LA SEROR**

Actif	Note	Brut	Amort/Prov	N	N-1
<b>ACTIF IMMOBILISE ( NON COURANT )</b>					
Ecart d'acquisition ( ou goodwill )	1				
Immobilisation incorporelles	2	75 053 185,00	67 157 262,17	7 895 922,83	22 828 616,83
<i>Immobilisation corporelles</i>	3	<b>3 067 574 548,92</b>	<b>2 341 416 459,76</b>	<b>726 158 089,16</b>	<b>841 841 135,14</b>
Terrains	3-1	143 883 000,00		143 883 000,00	143 883 000,00
Constructions	3-2	573 047 691,59	264 311 905,30	308 735 786,29	332 189 423,13
Installations techniques, matériel et outillage	3-3	1 113 429 338,34	1 033 272 664,47	80 156 673,87	119 256 977,68
Autres immobilisations corporelles	3-4	1 237 214 518,99	1 043 831 889,99	193 382 629,00	246 511 734,33
Immobilisation en cours	4				
<i>Immobilisation financières</i>	5	<b>127 235 707,85</b>		<b>127 235 707,85</b>	<b>157 098 442,62</b>
Titres mis en équivalence - entreprises associées	5-1				
Autres participations et créances rattachées	5-2				
Autres titres immobilisés	5-3				
Prêts et autres actifs financiers non courants	5-4	119 116 730,81		119 116 730,81	150 494 674,17
Impôts différés actif	5-5	8 118 977,04		8 118 977,04	6 603 768,45
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>		<b>3 269 863 441,77</b>	<b>2 408 573 721,93</b>	<b>861 289 719,84</b>	<b>1 021 768 194,59</b>
<b>ACTIF COURANT</b>					
Stock et en cours	6	655 755 675,41	6 212 000,47	649 543 674,94	631 111 177,42
<i>Créances et emplois assimilés</i>	7	<b>1 810 020 522,22</b>	<b>165 113 120,03</b>	<b>1 644 907 402,19</b>	<b>1 165 006 589,74</b>
Clients	7-1	1 610 725 620,42	165 113 120,03	1 445 612 500,39	1 099 544 850,94
Autres débiteurs	7-2	167 707 589,44		167 707 589,44	22 857 941,25
Impôts	7-3	31 587 312,36		31 587 312,36	42 603 797,55
Autres actifs courants	7-4				
<i>Disponibilités et assimilés</i>	8	<b>17 748 198,78</b>		<b>17 748 198,78</b>	<b>95 794 774,48</b>
Placements et autres actifs financiers courants	8-1				
Trésorerie	8-2	17 748 198,78		17 748 198,78	95 794 774,48
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>		<b>2 483 524 396,41</b>	<b>171 325 120,50</b>	<b>2 312 199 275,91</b>	<b>1 891 912 541,64</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>		<b>5 753 387 838,18</b>	<b>2 579 898 842,43</b>	<b>3 173 488 995,75</b>	<b>2 913 680 736,23</b>

<b>SEROR</b>	10 - DIRECTION GENERALE	
	BILAN PASSIF EXERCICE 2010	

PASSIF	NOTE	N	N-1
<b>CAPITAUX PROPRES</b>			
Capital émis (ou compte de l'exploitation)	9	595 200 000,00	595 200 000,00
Capital non appelé	10		
Primes et réserves (Réserves consolidées)	11	53 622 790,57	43 638 352,48
Ecart de réévaluation	12		
Ecart d'équivalence	13		
<b>Résultat net (résultat net part du groupe)</b>	14	<b>59 252 830,54</b>	<b>79 451 577,11</b>
Autres capitaux propres - Report à nouveau	15	593 404 092,40	-186 616 028,62
Part de la société consolidante	16		
Part des minoritaires	17		
<b>TOTAL I</b>		<b>1 301 479 713,51</b>	<b>531 673 900,97</b>
<b>PASSIFS NON-COURANTS</b>			
Emprunts et dettes financières	18	259 818 211,58	446 742 515,96
Impôts (différés et provisionnés)	19		
Autres dettes non courantes	20		
Provisions et produits comptabilisés d'avance	21	42 731 458,11	65 193 334,06
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANT II</b>		<b>302 549 669,69</b>	<b>511 935 850,02</b>
<b>PASSIFS COURANTS</b>			
Fournisseurs et comptes rattachés	22	519 561 398,54	465 382 732,07
Impôts	23	236 988 389,78	529 812 230,74
Autres dettes	24	512 909 824,23	599 876 022,43
Trésorerie passif	25	300 000 000,00	275 000 000,00
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS III</b>		<b>1 569 459 612,55</b>	<b>1 870 070 985,24</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF</b>		<b>3 173 488 995,75</b>	<b>2 913 680 736,23</b>



	10 - DIRECTION GENERALE	
	COMPTES RESULTATS EXERCICE 2010	

DESIGNATIONS	NOTE	N	N-1
VENTES ET PRODUITS ANNEXES	26-1	1 869 056 201,80	1 773 845 361,86
VARIATIONS STOCKS PRODUITS FINIS ET EN COURS	26-2	-77 395 761,75	34 199 882,10
PRODUCTION IMMOBILISEE	26-3		760 647,74
SUBVENTIONS D' EXPLOITATION	26-4		
<b>1-PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>		<b>1 791 660 440,05</b>	<b>1 808 805 891,70</b>
ACHATS CONSOMMES	27-1	522 319 107,87	553 261 441,40
SERVICES EXTERIEURS ET AUTRES CONSOMMATIONS	27-2	394 519 507,58	492 449 442,04
<b>2-CONSOMMATION DE L' EXERCICE</b>		<b>916 838 615,45</b>	<b>1 045 710 883,44</b>
<b>3-VALEUR AJOUTEE D' EXPLOITATION (1-2)</b>		<b>874 821 824,60</b>	<b>763 095 008,26</b>
CHARGES DU PERSONNEL	28-1	599 546 507,40	426 625 515,84
IMPOTS, TAXES ET VERSEMENTS ASSIMILES	28-2	27 870 731,81	34 683 928,99
<b>4-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		<b>247 404 585,39</b>	<b>301 785 563,43</b>
AUTRES PRODUITS OPERATIONNELS	29-1	15 362 687,00	123 683 259,77
AUTRES CHARGES OPERATIONNELS	29-2	14 112 011,73	69 873 624,87
DOTATIONS AUX AMORTIS., PROVISIONS ET PERTES	29-3	249 070 115,80	306 499 120,63
REPRISE SUR PERTES DE VALEUR ET PROVISIONS	29-4	149 961 658,01	109 059 918,69
<b>5-RESULTAT OPERATIONNEL</b>		<b>149 546 802,87</b>	<b>158 155 996,39</b>
PRODUITS FINANCIERS	30-1	446 750,37	291 287,96
CHARGES FINANCIERES	30-2	69 495 451,84	73 637 328,06
<b>6-RESULTAT FINANCIER</b>		<b>-69 048 701,47</b>	<b>-73 346 040,10</b>
<b>7-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (5+6)</b>	31	<b>80 498 101,40</b>	<b>84 809 956,29</b>
IMPOTS EXIGIBLES SUR RESULTAT ORDINAIRE	32-1	22 760 479,45	5 358 379,18
IMPOTS DIFFERES (VARIATION) SUR RESULTATS ORDINAIR	32-2	-1 515 208,59	
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>1 957 431 535,43</b>	<b>2 041 840 358,12</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>1 898 178 704,89</b>	<b>1 962 388 781,01</b>
<b>8-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	33	<b>59 252 830,54</b>	<b>79 451 577,11</b>
ELEMENTS EXTRAORDINAIRES (PRODUITS) À PRECISER	34-1		
ELEMENTS EXTRAORDINAIRES (CHARGES) À PRECISER	34-2		
<b>9-RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>			
<b>10-RESULTAT NET DE L' EXERCICE</b>	35	<b>59 252 830,54</b>	<b>79 451 577,11</b>

**ANNEXE 03**

**COMPTES RESULTATS**

**EXERCICE 2010 DE LA MENTAL**

**COMPTE DE RESULTAT**

Période du : **01/01/2010** Au : **31/12/2010**

Utilisateur CG

Type Edition : **DEFINITIVE**

	NOTE	N ( 2010 )	N-1 ( 2009 )
Ventes et produits annexes		466 805 711.93	694 800 644.72
Prestations de transport		3 491 800.00	120 300.00
Variation stocks produits finis et en cours		-4 190 193.92	4 450 161.05
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation			
Cessions matières premières			
Cessions produits finis			
<b>I - PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>		<b>466 107 318.01</b>	<b>699 371 105.77</b>
Achats consommés		354 219 715.75	540 885 054.21
Cessions matières premières			
Cessions produits			
Services extérieurs et autres consommations		18 567 249.78	42 586 747.25
<b>II- CONSOMMATIONS DE L'EXERCICE</b>		<b>372 786 965.53</b>	<b>583 471 801.46</b>
<b>III- VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)</b>		<b>93 320 352.48</b>	<b>115 899 304.31</b>
Charges de personnel		108 032 714.81	88 525 823.68
Impôts , Taxes et Versements Assimilés		8 441 180.43	10 948 970.89
<b>IV- EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		<b>-23 153 542.76</b>	<b>16 424 509.74</b>
Cessions produits			
Autres produits opérationnels		350 763.50	12 981 567.66
Autres charges opérationnelles		6 067 902.71	6 921 938.85
Cessions charges			
Dotations aux amortissements , provisions et pertes de valeur		17 872 753.06	9 570 710.49
Reprises sur pertes de valeur et provisions		10 130 655.38	2 782 024.13
<b>V - RESULTAT OPERATIONNEL</b>		<b>-36 612 779.65</b>	<b>15 695 452.19</b>
Produits financiers		239 363.11	580 717.57
Charges financières		6 184 053.66	3 190 126.40
<b>VI - RESULTAT FINANCIER</b>		<b>-5 944 690.55</b>	<b>-2 609 408.83</b>
<b>VII- RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT (V + VI)</b>		<b>-42 557 470.20</b>	<b>13 086 043.36</b>
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Impôts différés (Variations ) sur résultats ordinaires		-88 191.16	
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		476 828 100.00	715 715 415.13
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		519 297 379.04	702 629 371.77
<b>VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>-42 469 279.04</b>	<b>13 086 043.36</b>
Eléments extraordinaires (produits ) (à préciser)			125 567.62
Eléments axtraordinaires (charges) (à préciser)			1 110 456.42
<b>IX- RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>			<b>-984 888.80</b>
<b>X- RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		<b>-42 469 279.04</b>	<b>12 101 154.56</b>



**ANNEXE 04**  
**QUESTIONNAIRE**

## **I- Les caractéristiques générales de l'entreprise**

1. Quel est le secteur d'activité ?

Industrie		B.T.P.H		Autre (préciser)	.....
-----------	--	---------	--	---------------------	-------

2. Quel est le type de votre entreprise?

Publique		Privé		Mixte	
----------	--	-------	--	-------	--

3. Quel en est l'effectif ?

Moins de 15		16-49		50- 150		156 - 500		Plus de 500	
-------------	--	-------	--	---------	--	-----------	--	-------------	--

## **II - Les pratiques de la rémunération**

4. Pensez-vous que votre entreprise offre des salaires intéressants et sur une base stable ?

Pas d'accord		Assez d'accord		Tout à fait d'accord	
--------------	--	----------------	--	----------------------	--

5. Pensez-vous que votre entreprise dispose d'une politique salariale efficace ?

Pas d'accord		Assez d'accord		Tout à fait d'accord	
--------------	--	----------------	--	----------------------	--

6. Pensez-vous que la politique salariale de votre entreprise est motivante ?

Assez		Peu		Pas du tout	
-------	--	-----	--	-------------	--

7. Qu'est-ce qui motive, selon vous, le plus vos salariés dans leur travail : (*classer par ordre d'importance de 1 à 4*)

1	L'autonomie dans le travail	
2	Des possibilités de promotion	
3	Des possibilités de formation	
4	Un salaire élevé	

8. Pensez-vous que l'équité (la justice) est respectée lorsqu'il s'agit de déterminer les salaires ?

Assez		Peu		Pas du tout	
-------	--	-----	--	-------------	--

9. Le salaire de base dans votre entreprise est déterminé en fonction : (*classer par ordre d'importance de 1 à 4*)

1	Des qualifications	
2	Des responsabilités	
3	Des conditions de travail	
4	Des efforts intellectuels et physiques	

10. Pour les différentes catégories de salariés, le montant de salaire de base est-il fixé à partir d'un système formalisé de classification ?

Oui		Non		Ne sais pas	
-----	--	-----	--	-------------	--

11. Si oui, de quoi s'agit-il :

*De un à plusieurs critères peuvent être cochés :*

1	De la convention collective de la branche	
2	De la convention collective de l'entreprise	
3	D'un autre mode d'évaluation des emplois	

12. Pensez-vous que le système de rémunération en place est élaboré en fonction des performances de chaque travailleur ?

Pas d'accord		Assez d'accord		Tout à fait d'accord	
--------------	--	----------------	--	----------------------	--

13. Les salaires pratiqués dans votre entreprise, ont-ils évolué ?

Oui		Non		Ne sais pas	
-----	--	-----	--	-------------	--

14. Quelle est la dernière année de modification des salaires pratiqués dans votre entreprise?

1	Moins d'une année	
2	D'une à 3 années	
3	Plus de 3 années	

15. L'ajustement des salaires se fait :

Fréquemment		De temps en temps		Rarement	
-------------	--	-------------------	--	----------	--

16. Pensez-vous qu'il est difficile d'établir une structure salariale ?

Pas difficile		Assez difficile		Très difficile	
---------------	--	-----------------	--	----------------	--

17. Sur quelles bases sont élaborés les choix de récompenses? *De un à plusieurs critères peuvent être cochés :*

La performance individuelle	
La performance collective	
Les résultats globaux de l'entreprise	
Le diplôme	
L'ancienneté	
Le potentiel	

18. Quels sont les critères utilisés en cas d'augmentation générale de salaires ? *De un à plusieurs critères peuvent être cochés :*

Résultats financiers	
Comparaison avec la pratique salariale des autres employeurs	
Pour maintenir un bon climat social	
Sur recommandation de la branche	
Revalorisation du SNMG	

19. Quelles sont les priorités de la politique salariale de votre entreprise ? *(Classer par ordre d'importance les réponses de 1 à 3)*

Attirer de nouvelles compétences	
Retenir et fidéliser le personnel existant	
Motiver le personnel pour plus de performance	

**ANNEXE 05**  
**LISTE DES ENTREPRISES**

Secteur d'activité	N°	Nom des entreprises
<b>B.T.P.H</b>	1	INTER ENTREPRISE
	2	ERATBA HADJ SLIMANE
	3	BARKA CHAHRAZED
	4	AMZAL ABDELKRIM
	5	BOUHADJEUR ABDELGHANI
	6	SEROR
	7	ENTREPRISE DENNOUNI
	8	EGTPH DENNOUNI
	9	SOGERHWIT
	10	STARR
	11	HAMIDI LARBI
	12	RAHMOUN MOHAMED
	13	MENOVAR ABDELKADER
	14	ACHOUR TALET ABDELATIF
	15	BENHABIB MOHAMED YOUB
	16	HADJ ABDELKADER YASSINE
	17	HABRI AMAR
	18	RAHMANI ABDELKADER
	19	BATIFIX
	20	BOUDJEMAA ABDELAZIZ
	21	GHEZRI MOHAMED SEGHIR
	22	BOUABDALLAH MOHAMMED EL HADJ
	23	KERZABI REDA
	24	BENSAADA BENAMAR
	25	YAHIAOUI BOUMEDIENE
	26	LACHACHI WAHIB
	27	MAHDAOUI ABOU BEKR
	28	SNC NABIL
	29	HADDAM MOHAMED EL HADJ
	30	HAMMOUMI ABDERRAHMANE
	31	BOUABDELLAH MED ABDEL KAMEL

<b>INDUSTRIE</b>	<b>32</b>	SARL ABEILA
	<b>33</b>	SARL BELIT
	<b>34</b>	SPA DENITEX
	<b>35</b>	EURL ALGERIA MOUSSE POLYURETHANE
	<b>36</b>	SPA SOITINE NEDROMA
	<b>37</b>	SARL MTB GAOUAR MOUNIR
	<b>38</b>	SPA ALGE-KOR
	<b>39</b>	SARL LIT MAG
	<b>40</b>	SARL TISSAGE LE SOLEIL
	<b>41</b>	SARL MATELAS ATLAS
	<b>42</b>	SARL LACHATEX
	<b>43</b>	EURL FADJITEX
	<b>44</b>	SARL FAMAP
	<b>45</b>	SARL MTA
	<b>46</b>	EURL AMP
	<b>47</b>	SARL TISSAGE DU HOGGAR
	<b>48</b>	SARL CHAUSSURES AMIRAL
	<b>49</b>	SARL FASAT
	<b>50</b>	ETS BEMRAH ABDELHAMID
	<b>51</b>	SARL TISSAGE LE ROUET
	<b>52</b>	SARL TEXBIM
	<b>53</b>	SARL FTEF
	<b>54</b>	SARL MATEX
	<b>55</b>	SPA MENTAL
	<b>56</b>	SARL ROI DE LA DORURE
	<b>57</b>	EPE SPA SOITEX
	<b>58</b>	SARL AQUATEC BIOTECHNOLOGIE
	<b>59</b>	SARL MARMOG
	<b>60</b>	SARL BRIQUETERIE DE TAFNA
	<b>61</b>	SPA CERAMIQUE DE TAFNA CERTAF
	<b>62</b>	SARL SOPEM
	<b>63</b>	SARL TLEMCEN FAIENCE
<b>64</b>	SARL TLEMCEN CARREAUX	
<b>65</b>	SARL UNI GRANULATS	

<b>66</b>	SPA CERAMIG
<b>67</b>	SARL BRIQUETERIE MAZARI
<b>68</b>	CANAL PLAST
<b>69</b>	SARL SAT AGREGATS TERGA
<b>70</b>	SPA CERAMIR REMCHI
<b>71</b>	ATLAS CHEMIE
<b>72</b>	SPA NEDROMEUBLES
<b>73</b>	EURL MEGA PARIERS
<b>74</b>	SARL CARTONNERIE EL AMINE
<b>75</b>	EURL TRAPACT
<b>76</b>	SARL SOFATHY
<b>77</b>	SARL ECOPACK
<b>78</b>	SARL HYPO
<b>79</b>	SNC AGRO INDUSTRIE ALGERIE
<b>80</b>	SGGM
<b>81</b>	SPA ALZINC (FILIALE DE LA METANOF)
<b>82</b>	EPE SPA SOREMEP
<b>83</b>	SARL FCB SERVICES
<b>84</b>	SPA STFF (EX UGTS)
<b>85</b>	SEKKAL ZAKARIA
<b>86</b>	SPA SITEL
<b>87</b>	SNC BOUKLI HACENE ILIAS ET ABDELHAKIM
<b>88</b>	SARL SARG METAL MAGHNIA
<b>89</b>	SARL ALGERIAN DELTA ALU
<b>90</b>	SARL SOUASSENI
<b>91</b>	SARL BOUBLENZAGROALIMENTAIRE ET PRODUITS AGRICOLES
<b>92</b>	SARL BELKAID MINOTERIE
<b>93</b>	SARL MINOTERIE DE SIDI BOUMEDIENE
<b>94</b>	SARL LES MOULINS DE MAGHREB
<b>95</b>	SARL MINOTERIE LA TAFNA
<b>96</b>	SARL LAITERIE MAISON DU LAIT
<b>97</b>	SARL HALIB ENNADJAH MAGHNIA
<b>98</b>	SARL LIKOFK ETS BENYELLES



<b>99</b>	BENYAKOUB TOUFIK
<b>100</b>	HOUARI SID AHMED
<b>101</b>	SARL AFRICAFE
<b>102</b>	SARL CAFE POMARIA
<b>103</b>	SARL PLANTEUR DE JAVA CAFES GAOUAR
<b>104</b>	BELKAID MOHAMMED BACHIR "LIMONADERIE LA SOURCE"
<b>105</b>	SARL FILS DJILLALI RAHMOUN "L'EXQUISE"
<b>106</b>	SARL CONSERVERIE GHAZOUANA
<b>107</b>	SARL CAVIR
<b>108</b>	AGRO DEEL EQUIPEMENT
<b>109</b>	SARL EL ALF
<b>110</b>	SARL EL OUHAB FRUITS SECS
<b>111</b>	BABA AHMED BENAOU D ILYES
<b>112</b>	SPA LES EAUX MINERALES DE MANSOURAH
<b>113</b>	SPA AMIDONNERIE DE MAGHNIA "GROUPE METIDJI
<b>114</b>	ONALAIT

## LA LISTE DES TABLEAUX

Numéro du Tableau	Titre du Tableau	Numéro de page
Tableau (I.01)	La Comparaison De La Gestion Des Ressources Humaines Par Rapport A L'administration Du Personnel	27
Tableau (II.01)	Les Aspects De Conception De La Rémunération	64
Tableau (II.02)	Les Dimensions Stratégiques De La Rémunération	66
Tableau (II.03)	Les Différentes Stratégies De Rémunération Relatives Aux Salaires	82
Tableau (III.01)	Les Caractéristiques Des Systèmes De Rémunération	105
Tableau (IV.01)	L'impact des Outils de Rémunération sur Les Différents Objectifs de l'Exploitation	161
Tableau (VI.01)	La grille Nationale Indiciaire des Salaires	218
Tableau (VI.02)	La Nomenclature des Postes de Travail de la SEROR	220
Tableau (VI.03)	La Grille des Salaires de la SEROR	222
Tableau (VI.04)	Evolution De La Masse Salariale De La SEROR de L'Exercice 2011	231
Tableau (VII.01)	Nomenclature des Postes de la MANTAL	252
Tableau (VII.02)	La Grille des Salaires de la MANTAL	257
Tableau (VII.03)	Evolution De La Masse Salariale De La MANTAL	263

## LA LISTE DES FIGURES

<b>Numéro de Figure</b>	<b>Titre de Figure</b>	<b>Numéro de page</b>
Figure (I.01)	La Fonction Ressources Humaines Dans L'entreprise	30
Figure (III.01)	La Pyramide Des Rémunérations	111
Figure (IV.01)	La Pyramide Des Besoins De MASLOW	142
Figure (VI.01)	L'Organigramme de l'Entreprise SEROR	204-208
Figure (VII.01)	L'Organigramme de l'Entreprise MENTAL	242

## LA LISTE DES ANNEXES

<b>Numéro de L'Annexe</b>	<b>Titre de L'Annexe</b>	<b>Numéro de page</b>
ANNEXE 01	La Méthode Nationale De Classification Des Postes	331
ANNEXE 02	Bilan Et Comptes Résultats Exercice 2010 De la SEROR	345
ANNEXE 03	Bilan Et Comptes Résultats Exercice 2010 De LA MANTAL	349
ANNEXE 04	Questionnaire	351
ANNEXE 05	Liste Des Entreprises	355

# **TABLE DES MATIERES**

## TABLE DES MATIERES

<b>INTRODUCTION GENERALE.....</b>	<b>1</b>
<b>PARTIE I : PARTIE THEORIQUE : LES ENJEUX DE LA REMUNERATION</b> <b>.....</b>	<b>15</b>
<b>INTRODUCTION DE LA PARTIE THEORIQUE .....</b>	<b>17</b>
<b>CHAPITRE I : LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES ET SON</b> <b>EVOLUTION.....</b>	<b>18</b>
<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>20</b>
<b>SECTION 1: LES FONDEMENTS DE LA FONCTION RESSOURCES</b> <b>HUMAINES.....</b>	<b>22</b>
1.1. Historique De La Fonction Ressources Humaines.....	22
a) Emergence de la fonction (1845-1945).....	22
b) L’essor de la fonction (1950-1980).....	24
c) La reconnaissance de la fonction (depuis 1990).....	25
1.2. Définition De La Gestion Des Ressources Humaines.....	27
<b>SECTION 2: LES DIFFERENTS FACTEURS D’EVOLUTION DE LA</b> <b>FONCTION RESSOURCES HUMAINES.....</b>	<b>31</b>
2.1. Les Mutations Technologiques .....	31
2.2. L’internationalisation De L’économie.....	33
2.3. Les Incertitudes Economiques.....	33
2.4. Les Evolutions Démographiques.....	34
2.5. Les Mutations Sociologiques .....	35
2.6. Les Mutations Réglementaires Et Juridiques .....	35
2.7. L’apparition Des Concepts De « Développement Durable » Et De « Responsabilité Sociale » .....	36
<b>SECTION 3 : LES GRANDS DOMAINES DE LA FONCTION RESSOURCES</b> <b>HUMAINES.....</b>	<b>37</b>
3.1. L’administration du personnel .....	38
3.2. La gestion des ressources humaines .....	38
3.3. Le Développement Social .....	39

<b>SECTION 4 : LES NOUVELLES MISSIONS DE LA FONCTION DES RESSOURCES HUMAINES.....</b>	<b>40</b>
4.1. Nouvelles Missions Résultantes Des Nouvelles Exigences .....	40
4.1.1. La Flexibilité De L'entreprise .....	40
4.1.2. Motivation Et Rentabilité Du Capital Humain .....	42
a) La notion de capital humain .....	42
b) La rentabilité du capital humain .....	46
4.2. Le Rôle Stratégique Des Responsables Des Ressources Humaines.....	47
CONCLUSION.....	50
<b>CHAPITRE II: LE CADRE CONCEPTUEL DE LA REMUNERATION.....</b>	<b>53</b>
INTRODUCTION .....	55
<b>SECTION 1 : LES DIFFERENTS ROLES REMPLIS PAR LA REMUNERATION.....</b>	<b>56</b>
1.1. Un rôle économique .....	56
1.2. Un rôle social.....	56
1.3. Un rôle psychologique .....	57
<b>SECTION 2 : LA CONCEPTION DE LA REMUNERATION ET DE SON STRATEGIE.....</b>	<b>57</b>
2.1. Quelle définition de la notion de la rémunération.....	57
2.2. La stratégie de la rémunération.....	64
<b>SECTION 3 : LES ETAPES DE L'EVOLUTION DE LA REMUNERATION.....</b>	<b>67</b>
3.1. La période de l'esclavage et des serfs .....	67
3.2. La période de moyen âge.....	67
3.3. La période industrielle.....	67
3.4. L'époque contemporaine.....	70
<b>SECTION 4 : L'IMPORTANT ET LES OBJECTIFS DE LA REMUNERATION.....</b>	<b>71</b>
4.1. Acquérir et attirer des ressources humaines compétentes .....	71
4.2. Prévenir la discrimination.....	71
4.3. Conserver les ressources humaines performantes .....	72
4.4. Motiver les ressources humaines.....	73
4.5. Respecter la législation et la rationalisation .....	73
<b>SECTION 5 : LES FACTEURS LIMITANT LES SYSTEMES DE REMUNERATION.....</b>	<b>73</b>
5.1. Les facteurs juridiques.....	73

5.2. Les facteurs syndicaux.....	74
5.3. Les facteurs économiques.....	79
5.4. Les facteurs historiques.....	81
5.5. Les facteurs stratégiques.....	81
CONCLUSION.....	83
<b>CHAPITRE III : STRUCTURE ET COMPOSANTES DE LA REMUNERATION.....</b>	<b>85</b>
INTRODUCTION.....	87
<b>SECTION 1 : LES CARACTERISTIQUES DES SYSTEMES DE REMUNERATION.....</b>	<b>89</b>
1.1. La prestation du travail fournie.....	89
1.2. Les systèmes fondés sur l’emploi .....	90
a) Les grilles de classification .....	90
b) L’analyse du travail et l’évaluation des emplois .....	92
c) Les méthodes de classification .....	94
d) Le choix et l’élaboration d’une méthode de classification .....	98
1.3. Les systèmes fondés sur la personne.....	100
<b>SECTION 2 : LES DIFFERENTES FORMES DE REMUNERATION.....</b>	<b>105</b>
2.1. Le Salaire Au Temps Passé.....	106
a) Salaire à l’heure .....	107
b) Salaire mensualisé .....	107
c) Salaire forfaitaire .....	107
2.2. Le Salaire Au Rendement .....	108
a) Le salaire à la pièce .....	108
b) Le salaire à la prime .....	108
c) Le salaire à la commission.....	109
d) Le salaire à gratification.....	109
2.3. Le Salaire A La Tâche .....	109
<b>SECTION 3 : LES COMPOSANTES DE LA REMUNERATION.....</b>	<b>110</b>
3.1. La Rémunération Directe.....	112
a) Le salaire de qualification.....	112



b) Le salaire de performance ou au mérite.....	113
c) Prime fixe et variable.....	115
3.2. La Rémunération Indirecte.....	115
a) Les périphériques légaux .....	116
a.1) L'intéressement.....	117
a.2) La participation .....	118
a.3) L'épargne salariale .....	119
a.4) L'actionnariat salarié.....	120
a.5) Le plan d'option sur actions ou stock-options.....	121
b) Les périphériques sélectifs .....	121
c) Les périphériques statutaires .....	122
<b>SECTION 4 : LA MASSE SALARIALE : ELEMENT DETERMINANT DE</b>	
<b>L'EQUILIBRE FINANCIER DES ENTREPRISES .....</b>	<b>122</b>
4.1. Définition De La Masse Salariale .....	123
a- la masse salariale totale ou masse salariale comptable .....	124
b- la masse salariale fiscale .....	124
c- la masse salariale versée aux salariés.....	124
4.2. Les Paramètres D'évolution De La Masse Salariale.....	125
4.3. Les Effets d'Evolution de la Masse Salariale .....	126
4.3.1. Les effets liés à l'incidence des augmentations générales et	
Catégorielles.....	126
a) l'effet niveau .....	126
b) l'effet masse .....	126
c) l'effet report .....	126
4.3.2. Les effets liés à l'incidence des variations d'effectif .....	127
a) l'effet noria .....	127
b) l'effet effectif .....	127
c) l'effet structure .....	128
4.3.3. Les effets liés à l'incidence des mesures individuelles.....	128
a) le glissement .....	128

b) le vieillissement .....	128
c) la technicité .....	128
4.4. La Maîtrise De La Masse Salariale .....	128
CONCLUSION .....	130
<b>CHAPITRE IV : LES PRATIQUES DE LA MISE EN PLACE DE LA REMUNERATION .....</b>	<b>132</b>
INTRODUCTION.....	134
<b>SECTION 1 : QUEL SYSTEME DE REMUNERATION METTRE EN ŒUVRE?.....</b>	<b>136</b>
1.1 La Construction D’Une Rémunération Cohérente .....	136
1.2. Développement de l’Implication des Salariés par la Motivation.....	138
1.2.1. La théorie des besoins de MASLOW .....	141
1.2.2 La théorie des attentes .....	143
<b>SECTION 2 : L’INDIVIDUALISATION DES REMUNERATIONS : AVANTAGES ET LIMITES .....</b>	<b>146</b>
2.1. Les Avantages De L’individualisation .....	147
2.2. Les Conditions De Réussir L’individualisation .....	148
2.3. L’individualisation Classique .....	149
a) La forme poste /performance.....	149
b) La forme grade/ancienneté .....	150
c) La forme potentiel/âge .....	152
2.4. La Nouvelle Individualisation .....	152
<b>SECTION 3 : L’INVENTAIRE DES POSSIBILITES DE REMUNERATION IMPOSEES A L’ENTREPRISE .....</b>	<b>155</b>
3.1. L’arbitrage Entre La Rémunération Fixe Et La Rémunération Variable..	156
3.2. L’arbitrage Entre La Rémunération Collective Et La Rémunération Individuelle .....	157
3.3. L’arbitrage Entre la Rémunération Immédiate et la Rémunération Différée....	157
<b>SECTION 4 : LE CHOIX D’UN SYSTEME DE REMUNERATION.....</b>	<b>159</b>
4.1. Les Conditions D’optimisation De La Rémunération.....	159
4.2. Quelle Combinaison Idéale Mettre En Place ?.....	161

4.3. Le Besoin De Communiquer La Rémunération A Son Personnel.....	164
CONCLUSION .....	165
<b>CONCLUSION DE LA PARTIE THEORIQUE .....</b>	<b>166</b>
<b>PARTIE II : LA PARTIE EMPIRIQUE : LES PRATIQUES DE LA</b>	
<b>REMUNERATION DES ENTREPRISES ALGERIENNES : ECARTS ENTRE</b>	
<b>PRATIQUES ET DISCOURS.....</b>	<b>170</b>
INTRODUCTION DE LA PARTIE EMPIRIQUE .....	172
<b>CHAPITRE V : L'EVOLUTION DES SYSTEMES DE REMUNERATION EN</b>	
<b>ALGERIE .....</b>	<b>173</b>
INTRODUCTION .....	175
<b>SECTION1 : L'HERITAGE DES SYSTEMES EN PLACE ET LES LIMITES</b>	
<b>DES METHODES DE GESTION .....</b>	<b>176</b>
1.1 La Phase Post Indépendance .....	177
1.2. La Mise En Place De L'outil Industriel .....	178
1.3. L'ère De La Gestion .....	179
<b>SECTION2: LA REORGANISATION DES SYSTEMES DE REMUNERATION</b>	
<b>.....</b>	<b>181</b>
2.1. Le Statut Général Du Travailleur.....	181
2.2. La Libération De L'économie Et Du Droit Social .....	182
<b>SECTION 3 : LA STRUCTURE DES REMUNERATIONS DE L'ENTREPRISE</b>	
<b>ALGERIENNE .....</b>	<b>187</b>
3.1. Les Fondements Juridiques Des Rémunérations .....	187
3.2. La Structure type De Rémunération De L'entreprise Algérienne.....	189
a)Partie garantie .....	189
a.1. Salaire de base/salaire relatif/appointements de base .....	189
a.2.Compléments de salaire.....	189
b) Partie Aléatoire.....	190
b.1.Sur résultats partiels .....	190
b.2.Sur résultats complets .....	190
CONCLUSION .....	192
<b>CHAPITRE VI : ETUDE DE CAS AU SEIN DE L'ENTREPRISE SEROR ...</b>	<b>193</b>

INTRODUCTION.....	195
<b>SECTION 1 : HISTORIQUE ET PRESENTATION DE L'ENTREPRISE .....</b>	<b>196</b>
1.1 L'identification et la création de la SEROR .....	196
1.2 Domaines d'activités et implantation .....	196
1.3 Techniques et politique qualité.....	197
1.3.1 Ouvrages d'art .....	198
a) Ouvrage routier .....	198
b) Ouvrages ferroviaires .....	198
c) Ouvrages spéciaux .....	199
1.3.2 Ouvrages hydrauliques .....	199
a) Barrages.....	199
b) Aménagements hydrauliques .....	199
1.3.3 Bâtiment .....	199
a) Habitat .....	199
b) Bâtiments publics .....	200
1.3.4 Génie Civil Industriel .....	200
1.3.5 Fondations spéciales .....	200
<b>SECTION 2: LE CONTEXTE ORGANISATIONNEL .....</b>	<b>202</b>
2.1. L'organigramme de l'entreprise .....	202
2.2. Les ressources humaines de la SEROR .....	209
2.3 La gestion des ressources humaines .....	212
<b>SECTION 3: LE SYSTEME DE REMUNERATION DE LA SEROR.....</b>	<b>216</b>
3.1. Le système de classification et grille de salaire.....	216
3.2. La rémunération et les compléments indemnitaires .....	223
3.2.1. Les indemnités et les primes à caractère général .....	224
a) Indemnités Liées Au Mode D'organisation Du Travail.....	224
- Indemnité De Travail Posté .....	224
- Indemnité De Fonction .....	224
- Indemnité Forfaitaire de Service Permanent.....	225
- Prime d'Astreinte.....	225
b) Indemnités Liées Aux Conditions De Travail .....	225

- Indemnité De Nuisance .....	225
- Prime De Caisse .....	226
- Indemnité D'expérience professionnelle .....	226
- Prime De Zone.....	226
c) Indemnités A Caractère De Remboursement De Frais.....	226
- Indemnité De Panier .....	226
- Indemnité De Transport .....	226
- Indemnité De Véhicule Personnel .....	227
- Indemnité kilométrique .....	227
- Indemnité De Frais De Missions.....	227
- Indemnité De Déplacement .....	227
d) Indemnités A Caractère Social.....	228
- Indemnité De Salaire Unique.....	228
e) Primes Liées Au Rendement Et A La Performance Du Salarié.....	228
- Prime de rendement individuel (PRI) et collectif (PRC).	228
3.2.2. Les primes particulières à caractère exceptionnel .....	228
- Prime De Bilan .....	228
- Prime d'inventaire .....	229
- Prime d'encouragement .....	229
- Prime de responsabilité .....	229
3.3. L'évolution de la masse salariale de la SEROR .....	229
CONCLUSION.....	234
<b>CHAPITRE VII :ETUDE DE CAS AU SEIN DE L'ENTREPRISE MANTAL.....</b>	<b>236</b>
INTRODUCTION.....	238
<b>SECTION 1 : HISTORIQUE ET PRESENTATION DE L'ENTREPRISE.....</b>	<b>239</b>
1.1. L'identification et la création de l'entreprise MANTAL .....	239
1.2 Domaines d'activités .....	240
1.3 Techniques et politique qualité .....	240
<b>SECTION 2: LE CONTEXTE ORGANISATIONNEL .....</b>	<b>241</b>
2.1. L'organigramme de l'entreprise.....	241

2.2. Les ressources humaines de l'entreprise MANTAL .....	243
2.3 La gestion des ressources humaines.....	247
<b>SECTION 3: LE SYSTEME DE REMUNERATION DE LA MANTAL.....</b>	<b>250</b>
3.1. Le système de classification et grille de salaires.....	250
3.2. La rémunération et les compléments indemnitaires .....	258
3.2.1. Les indemnités et les primes à caractère général.....	259
a) Indemnités Liées Au Mode D'organisation Du Travail.....	259
- Indemnité Forfaitaire de Service Permanent .....	259
b) Indemnités Liées Aux Conditions De Travail .....	259
- Indemnité De Nuisance.....	259
- Indemnité D'expérience professionnelle .....	260
- Indemnité Conjoncturelle de Risque .....	260
c) Indemnités A Caractère De Remboursement De Frais .....	260
- Indemnité De Panier .....	260
- Indemnité De Transport .....	260
- Indemnité Pour Amortissement De Véhicule.....	261
- Indemnité kilométrique .....	261
- Indemnité De Frais De Missions .....	261
d) Indemnités A Caractère Social .....	261
- Indemnité De Salaire Unique.....	261
- Indemnité Complémentaire D'allocations Familiales.....	261
- Indemnité De Bonification Enfant De Chahid .....	262
- Prime de scolarité .....	262
e) Primes Liées Au Rendement Et A La Performance Du Salarié .....	262
- Prime d'intéressement .....	262
3.2.2. Les primes particulières à caractère exceptionnel .....	262
- Indemnité D'Aide El Adha .....	262
- Indemnité De retraite .....	262
3.3. L'évolution de la masse salariale de la MANTAL .....	263
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>267</b>

<b>CHAPITRE VIII : ENQUETE, ANONYME, PAR QUESTIONNAIRE SUR LES PRATIQUES DE LA REMUNERATION DANS LES ENTREPRISES ALGERIENNES (WILAYA DE TLEMCEM)</b> .....	<b>269</b>
INTRODUCTION .....	271
<b>SECTION 1 : METHODOLOGIE DE L'ENQUETE</b> .....	<b>272</b>
1.1 La structure de la recherche des données .....	272
1.2 Le choix de l'échantillon et présentation des entreprises .....	273
<b>SECTION 2 : L'INTERPRETATION DES RESULTATS DES QUESTIONNAIRES</b> .....	<b>275</b>
CONCLUSION .....	298
<b>CONCLUSION DE LA PARTIE EMPIRIQUE</b> .....	<b>304</b>
<b>CONCLUSION GENERALE</b> .....	<b>308</b>
<b>REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES</b> .....	<b>318</b>
<b>ANNEXES</b> .....	<b>330</b>
<b>ANNEXE 01 : LA METHODE NATIONALE DE CLASSIFICATION DES POSTES</b> .....	<b>331</b>
<b>ANNEXE 02 : BILAN ET COMPTES RESULTATS EXERCICE 2010 DE LA SEROR</b> .....	<b>345</b>
<b>ANNEXE 03 : BILAN ET COMPTES RESULTATS EXERCICE 2010 DE LA MANTAL</b> .....	<b>349</b>
<b>ANNEXE 04 : QUESTIONNAIRE</b> .....	<b>351</b>
<b>ANNEXE 05 : LISTE DES ENTREPRISES</b> .....	<b>355</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX</b> .....	<b>360</b>
<b>LISTE DES FIGURES</b> .....	<b>361</b>
<b>LISTE DES ANNEXES</b> .....	<b>362</b>
<b>TABLE DES MATIERES</b> .....	<b>363</b>

## Résumé

La rémunération est une variable de pilotage essentielle. Elle contribue au développement des performances, conditionne l'équilibre social interne, maintient les salariés dans l'entreprise et attire les compétences. Elle est un outil important et utile pour atteindre les objectifs organisationnels. C'est l'un des outils de communication les plus puissants parmi ceux dont disposent les entreprises pour les aider à attirer, retenir et motiver les employés dont elles ont besoin pour avoir du succès. Derrière ces trois mots se cache toute la stratégie et les objectifs de la rémunération : payer son personnel correctement, c'est s'assurer d'attirer des candidats de qualité, de retenir les employés clés à leur emploi, et d'aligner la motivation des employés sur les objectifs de l'entreprise. Donc, la gestion des rémunérations c'est le maintien de l'ordre qui cherche à satisfaire aussi bien l'entreprise que ses salariés.

Ainsi, l'objectif pour la gestion des ressources humaines est de mettre en place le système qui va permettre de répondre à la stratégie financière, commerciale et technique de l'entreprise. Rechercher le système propre, accepté, compris, équitable et stimulant, apte à accompagner l'entreprise dans son développement. En effet, il n'existe pas une combinaison idéale en matière de rémunération à mettre en place. Mais, dans un contexte social et historique donné, et une situation donnée, une combinaison sera plus efficace que les autres. C'est aux responsables d'entreprise de jouer en la matière sur plusieurs plans.

Donc, le but de notre recherche est de démontrer qu'en agissant sur les variables de rémunération par la mise en place d'outils de gestion de ces variables, les entreprises peuvent motiver et optimiser leurs ressources humaines et ainsi peuvent s'améliorer et se développer durablement dans un contexte de changement.

Les résultats obtenus ont montré que, la taille de l'entreprise est un déterminant important de la rémunération. Le type et le secteur d'activité expliquent le niveau et la structure de la rémunération. Les logiques d'application des rémunérations ne sont pas les mêmes pour tout le personnel.

## Abstract

The remuneration is a key variable driving. It contributes to the development of performance, determines the internal social equilibrium, keeps employees in the company and attracts talent. It is an important and useful tool for achieving organizational objectives. This is one of the communication tools most powerful among those available to businesses to help them attract, retain and motivate employees they need to be successful. Behind these three words lies the whole strategy and objectives of the remuneration: pay their staff correctly, is to ensure to attract quality candidates, retain key employees to their jobs, and aligns the motivation employees on company objectives. Therefore, compensation management is the enforcement that seeks to satisfy both the company and its employees.

Thus, the objective for the management of human resources to implement the system that will help meet the financial strategy, commercial and technical company. Search the clean system, accepted, understood, fair and challenging, able to support the company in its development. Indeed, there is no ideal combination for remuneration in place. But in a social and historical context, and a given situation, a combination will be more effective than others. It is responsible for the company play in this regard on several fronts.

So, the aim of our research is to show that while acting on the variables of remuneration by the installation of management tools of these variables, the companies can motivate and optimize their human resources and can thus improve and to develop durably in a context of change.

The got results showed that, the company size is determining important of remuneration. The type and the branch of industry explain the level and the structure of remuneration. Logics of application of remunerations are not the same ones for all staff.

## ملخص

الأجر هو متغير هام، لأنه يساهم في تطوير الأداء، يحدد التوازن الاجتماعي الداخلي، يبقي الموظفين في المؤسسة ويستقطب الكفاءات. وهو أداة هامة ومفيدة لتحقيق الأهداف التنظيمية. فهو يعتبر أحد أدوات الاتصال الأكثر قوة بين تلك المتاحة للمؤسسات لمساعدتها على جذب، الاحتفاظ وتحفيز الموظفين التي تحتاجهم لتكون ناجحة. وراء هذه الكلمات الثلاث تختبئ كل إستراتيجية وأهداف الأجر: دفع أجور لموظفيها بشكل صحيح، هو ضمان لجذب مرشحين أكفاء، الحفاظ على الموظفين الرئيسيين في وظائفهم، ومحاذاة تحفيز الموظفين على أهداف المؤسسة. ولذلك، تهدف إدارة الأجور إلى الإبقاء على الترتيب الذي يسعى لإرضاء كل من المؤسسة وموظفيها.

الهدف إذا إدارة الموارد البشرية هو إرساء النظام الذي من شأنه أن يستجيب للإستراتيجية المالية، التجارية والفنية للمؤسسة. البحث عن نظام خاص، مقبول، مفهوم، عادل ومحفز، قادر على مرافقة ودعم المؤسسة في تطورها. في الواقع، ليس هناك تركيبة مثالية لإرساء الأجر. ولكن في سياق اجتماعي، تاريخي، ووضعية معينة، فإن تركيبة تكون أكثر فعالية من غيرها. ولمسئولي المؤسسة الإختيار في هذا المجال على مستوى عدة جهات. هذا ما ستحاول الأطروحة توضيحه وتسلط الضوء عليه، بحيث تبين أنه بالتأثير على متغيرات الأجور من خلال وضع آليات إدارة هذه المتغيرات، يمكن للمؤسسات أن تحفز مواردها البشرية وبالتالي تتحسن و تتطور بصفة دائمة ضمن إطار التغيير.

النتائج المحصل عليها بينت أن نوع المؤسسة هو محدد هام للأجر. حجم وطبيعة النشاط يفسران مستوى هيكل الأجر. تطبيقات الأجور هي ليست نفسها بالنسبة لكافة موظفي المؤسسة.