

Convergé d'un système de rémunération vers une stratégie globale de  
rémunération  
Cas de l'unité d'Oran U.P.3 Es-Sénia affiliée à l'entreprise nationale des  
corps gras E.N.C.G

Mr. Samir TOUAMI

Doctorant en Sciences Economiques  
- Université de Tlemcen

**Résumé :**

En ligne directe avec les performances et les résultats, la rémunération prend une dimension stratégique. Si le système de rémunération a une répercussion directe sur la performance de l'organisation et des acteurs qui la composent, alors il s'agit véritablement d'un levier d'action majeur dans la boîte à outils du manager. Adopter une perspective stratégique en matière de rémunération suggère de faire un certain nombre de choix dépendants des caractéristiques organisationnelles.

Pour être efficace, un système de rémunération doit non seulement comporter une bonne articulation en lui-même, la stratégie d'affaires et les valeurs de l'organisation, mais il doit aussi être en adéquation avec les autres aspects de l'environnement externe et interne de l'organisation et plus particulièrement avec la stratégie de gestion des ressources humaines de l'entreprise. L'étude de cas réservée à l'entreprise nationale des corps gras a permis de diagnostiquer grâce à l'outil d'analyse les forces et faiblesses de l'entreprise ; d'où il apparaît en conclusion que la marge de manœuvre de l'entreprise s'avère très étroite ; et que sa survie est en péril au cas où les solutions adéquates aux problèmes de fond ne sont pas assurées par une relance du processus de réformes.

**Mots clés :** politique de rémunération, stratégie, entreprise, compétences, individualisation, politique générale.

**ملخص:**

في علاقة مباشرة ما بين الأداء والنتائج يظهر نظام الأجور كأداة ذات صيغة إستراتيجية إذ أن كل نظام الأجور له تأثير على أداء المنظمة والنتائج. الأجور لها صفة إستراتيجية لوجود تأثير مباشر لنظام الأجور على أداء المنظمة وأعضائها مما يجعل منه ورقة أساسية في حقيبة المسير. فاتخاذ وجهة إستراتيجية في سياسة الأجور يعني إجراء عدة خيارات منظمانية من أجل نجاحه، كل نظام للأجور يجب أن يكون مزيجاً متوازناً ومتكاملاً ما بين إستراتيجية المؤسسة وثقافة المؤسسة وأهدافها وفي تناغم مع المحيط الداخلي والخارجي.

الدراسة الميدانية المخصصة للمؤسسة الوطنية للأجسام الدهنية، سمحت بتشخيص قوة وضعف هذه المؤسسة حيث يظهر لنا كنتيجة أن هامش قيادة المؤسسة ضيق جدا وان بقائها في خطر في حال إذا ما لم توجد حلول موضوعية للمشاكل الرئيسية.  
كلمات مفتاحية: سياسة الأجور، إستراتيجية المؤسسة، الكفاءة، السياسات الفردية والسياسة العامة.

### Introduction :

En ligne directe avec les performances et les résultats, la rémunération prend une dimension stratégique.<sup>1</sup> Si le système de rémunération a une répercussion directe sur la performance de l'organisation et des acteurs qui la composent, alors il s'agit véritablement d'un levier d'action majeur dans la boîte à outils du manager.<sup>2</sup> Ses mécanismes, ses formes et son usage, doivent, dans ces conditions, être analysés et suffisamment formalisés pour les rendre applicables.

La problématique de définition de la politique salariale, consiste à répondre à une série de questions relatives aux objets, aux systèmes de reconnaissance et d'incitation que l'on souhaite établir, aux instruments dont on dispose et aux contraintes enfin qui s'imposent.

La problématique d'un système de rémunération s'articule autour des axes suivants :

- Acquérir et fidéliser les compétences ;
- Prix de marché, attractivité, concurrence ;
- Perspectives et gestion des carrières ;
- Développer un système de rétribution et de reconnaissance permettant d'optimiser les ressources humaines et la motivation.

### 1- Définir les critères de rémunération et les objectifs assignés à la rémunération :

Adopter une perspective stratégique en matière de rémunération suggère de faire un certain nombre de choix dépendants des caractéristiques organisationnelles. Ces choix influenceront-ils sur la performance organisationnelle? Il existe un certain nombre de dimensions stratégiques qu'il importe de considérer, C'est à dire faire des choix :

- Rémunérer la fonction ?

<sup>1</sup> D. CHENEVERT et M. TREMBLAY, « Le rôle des stratégies externes et internes dans le choix des politiques de rémunération », *Relations Industrielles*, vol. 57, n° 2, 2002

<sup>2</sup> M.C HENNINGER VACHER, *perspective stratégique de la rémunération du discours à la pratique*, les notes du LIRHE, 2002

الدراسة الميدانية المخصصة  
سنة حيث يظهر لنا كنتيجة  
بد حلول موضوعية للمشاكل  
يات مفتاحية: سياسة الأجور

تats, la rémunération  
rémunération a un  
et des acteurs qui la  
rajeur dans la boîte  
e, doivent, dans ce  
ndre applicables.  
consiste à répondre  
reconnaissance et  
on dispose et aux

e autour des axes

nce permettant

assignés a la

on suggère de  
racteristiques  
isationnelle?  
importe de

dans le choix

scours a la

- Rémunérer la personne ?
- Rémunérer la compétence, la performance, individuelle, collective ?
- Rémunérer la compétence technique, la compétence commerciale, les résultats obtenus, la qualité du travail, la loyauté vis avis de l'entreprise et de la hiérarchie ?
- Rémunérer la compétence démontrée ou le potentiel ?
- Fidéliser, associer aux résultats de l'entreprise, développer l'actionnariat salarié ?
- Rémunération fixe et variable ?
- Rémunération individuelle, collective ?

Partant de ces choix préalables, le système de rémunération peut être défini et élaboré.

La rémunération doit être approchée de façon globale en tant que système cohérent et orienté vers les objectifs que l'organisation s'est fixée.<sup>3</sup>

Ces choix relèvent en grande partie des modèles RH des métiers et des structures concernées. Des choix différents, selon que l'on souhaite attirer ou fidéliser les ressources ou les gérer avec une assez grande flexibilité La rémunération fait partie des outils de pilotage stratégique disponibles. Le rôle de la stratégie des rémunérations dans le modèle RH, puis dans la stratégie tout court, peut alors être éclairé dans ses mécanismes et la typologie de ses applications.

Parmi les évolutions les plus représentatives sur les questions de rémunération, l'approche globale et systématique est sans doute la plus significative. La rémunération ne peut en effet être approchée de façon segmentée ou partielle.<sup>4</sup> Les formes de rémunération ne sont plus que des instruments appartenant à un système plus vaste dont l'objet, le coût et l'efficacité ne peuvent être appréhendés que globalement par rapport aux objectifs et aux attentes de l'organisation Cette approche désormais d'avantage centrée sur l'objet rétribué plutôt que sur les formes utilisées est un instrument d'optimisation de l'ensemble des formes de rémunérations pratiquées.

Compte tenu du niveau que représentent les frais de personnel dans les coûts d'exploitation de la plupart des secteurs d'activité, l'approche globale des coûts de personnel est indispensable. En premier lieu, elle permet d'analyser et de mettre en perspective le coût global de chacun des postes de dépenses, fixes et variables, leur flexibilité à court terme, les mécanismes d'évolution et le coût fiscal de chacune des formes employées.

<sup>3</sup> D. EUSTACHE, « politique salariale, régulation et échange social », revue française de sociologie Avril- juin 2001, p.p 295-325.

<sup>4</sup> E. BOUTET, la rémunération : un support a la stratégie d'entreprise, cahiers du travail, 1995.

La gestion de la masse salariale ne peut s'effectuer ainsi sans une approche globale permettant d'évaluer tous les coûts, notamment indirects, des décisions de gestion prise.<sup>5</sup>

Un système de rémunération est le plus souvent le résultat d'une accumulation de formes ou de systèmes créés ou développés à des périodes différentes pour répondre aux préoccupations du moment, qui se complètent et parfois se compensent entre elles.

C'est à dire faire évoluer, d'arbitrer les instruments de rémunération, d'adapter les formes à ce que l'on souhaite rétribuer et encourager.

## **2- La rémunération globale, levier de motivation et d'efficacité :**

La rémunération globale introduit le concept de mix- rémunération à partir d'une double prise de conscience. L'évolution des techniques de management qui passent l'établissement de liens directs et cohérents entre les stratégies d'incitation et de récompense avec les objectifs de l'organisation

- Chaque forme de rémunération a un impact différent sur la motivation et le comportement individuel ou collectif (motivation, travail en équipe, implication, fidélisation...).

Lorsque la stratégie vise à l'accroissement du niveau de flexibilité, deux angles d'approche peuvent être privilégiés

- le premier est celui de la flexibilité par les comportements. Il aborde de façon directe ou indirecte le problème de la mise en œuvre des choix par la motivation et l'adhésion au changement;
- le second aborde la flexibilité par les coûts salariaux et par l'optimisation du coût du mix- rémunération.

Puisque les enjeux d'une politique de rétribution sont ceux d'une modification des comportements, alors les mix- rémunérations doivent être différents selon l'objectif poursuivi. Selon que l'on recherche de la fidélisation, de la motivation, de l'implication ou de l'adhésion à un changement, les formes employées, leur équilibre et leurs proportions seront différentes.

La difficulté vient également du fait que ces objectifs peuvent être combinés entre eux et évoluer très vite, au même rythme que les organisations et le contenu des fonctions et des missions confiées. Dès lors, la problématique de la rémunération et de son adaptation aux caractéristiques et aux objectifs individuels est fondamentale.

Bien que n'étant pas la seule source de motivation au travail, la rémunération en est bien un facteur prépondérant. Elle génère un niveau de

<sup>5</sup> E. BOUTET, op. cit.

ainsi sans une approche indirects, des décisions de

ivent le résultat d'une développés à des périodes ent, qui se complètent et

ments de rémunération, courager.

**efficacité :**

ix- rémunération à partir ques de management qui les stratégies d'incitation

nt sur la motivation et le on, travail en équipe,

iveau de flexibilité, deux

ments. Il aborde de façon œuvre des choix par la

et par l'optimisation du

ution sont ceux d'une unérations doivent être rche de la fidélisation, de changement, les formes rentes.

ifs peuvent être combinés rganisations et le contenu la problématique de la : aux objectifs individuels

otivation au travail, la lle génère un niveau de

satisfaction dynamique qui conditionne le niveau de motivation pour la période suivante.<sup>6</sup>

Pour définir une stratégie de rémunération efficace, plusieurs points doivent susciter une attention particulière

- la satisfaction des attentes,<sup>7</sup> en ce qui concerne la rétribution des résultats et des performances;
- la perception d'équité du point de vue des conditions de réalisation de la performance ;
- la perception d'équité sur le plan de l'évaluation;
- la valeur de la rétribution allouée et sa proportionnalité avec les résultats obtenus.

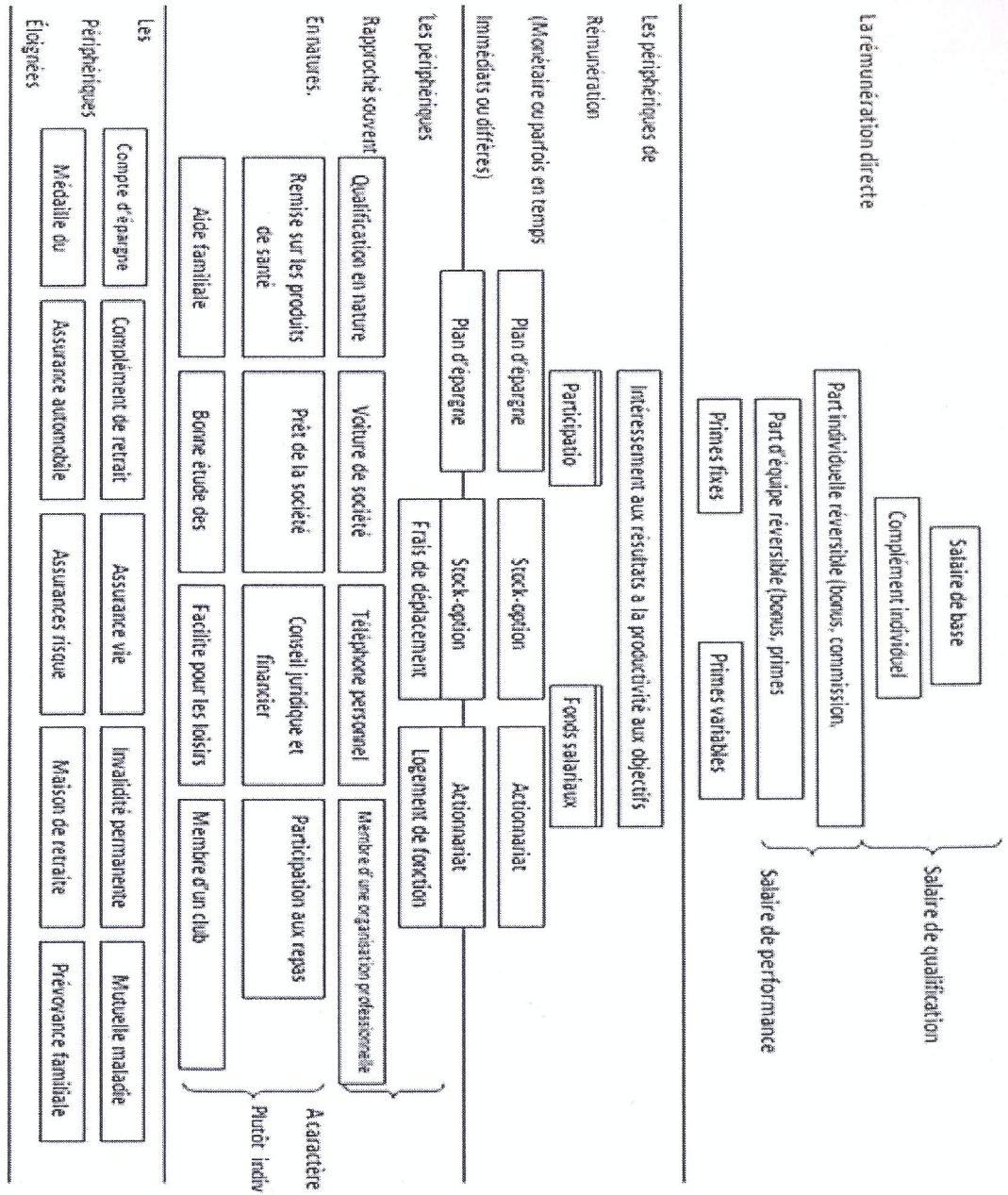
Ce dernier point suggère qu'une même performance peut être associée à plusieurs types de rémunération, leur valeur variant d'un individu à un autre. On peut ainsi considérer que la rémunération globale est un ensemble où des formes sont substituables entre elles et dans lequel la faiblesse d'une forme de rémunération peut être compensée par le niveau élevé d'une autre. Différentes combinaisons du mix de rémunération globale aboutissent au même niveau de motivation ou une combinaison identique aboutit à des résultats différents d'une organisation à une autre, d'un individu à un autre. L'idée de la recherche d'une combinaison optimale devient alors évidente.

L'approche globale de la rémunération invite à une analyse et à une typologie des formes employées selon les critères et leviers d'actions recherchés.

Les analyses classiques de la rémunération se sont attachées à faire l'inventaire, déjà dans le cadre d'une vision globale, et à répertorier les différentes formes de rémunération utilisées, selon une logique descriptive. La plus significative de ces représentations est la pyramide de Donnadieu.

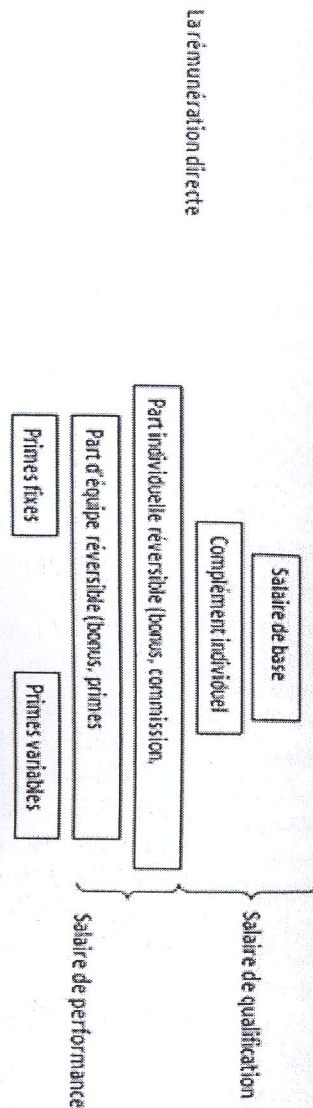
<sup>6</sup> D. BALKIN, Gomez-Mejia, *matching compensation and organizational strategies*, strategic management journal, 1990.

<sup>7</sup> B. ROMAN, *Bâtir une stratégie de rémunération*, éd Dunod, 2006, p 56.



REMUNERATION TOTALE

Source : L. CADIN, F. GUERIN, F. PIGYRE, *gestion des ressources humaines*, éd Dunod, 1997, p 164



### 2-1- la rémunération variable individuelle :

Il s'agit de rémunérer la performance, c'est-à-dire le résultat obtenu quelle que soit l'unité de mesure ou la période considérée (bonus annuel ou bonus moyen terme) obtenu dans l'absolu ou par rapport à un objectif. Ces formes de rémunérations — primes ou bonus — sont variables et réversibles par nature, en tout cas en partie. Elles complètent le salaire individuel et ont un rôle clairement incitatif, centré sur la réalisation de tâches et l'obtention de résultats. En ce sens, elles sont aussi soumises à une autre forme de marché, celui dans lequel l'entreprise évolue et qui définit les conditions plus ou moins favorables dans lesquelles ces résultats sont obtenus.

### 2-2- la rémunération variable collective :

Lorsqu'elle est développée au niveau collectif, la rémunération variable tient généralement deux rôles distincts. Le premier consiste à introduire à ce niveau un lien direct entre les résultats de l'organisation et les primes collectives. Le second intérêt de la rémunération variable est en effet de créer l'implication, l'adhésion donc l'attachement et la fidélisation des salariés.

La rémunération variable a d'autres atouts. Lorsqu'elle est communiquée clairement et simplement, elle joue incontestablement un rôle essentiel dans la motivation et l'implication avec une cohésion qui en amplifie les effets au-delà de la vision globale qu'elle fournit, l'intérêt majeur de La rémunération est à la fois composée d'éléments rémunérant le travail, c'est-à-dire les compétences et la performance, mais aussi un ensemble d'avantages collectifs et statutaires qui ne rémunère pas la contribution professionnelle mais l'appartenance à une entreprise ou à un secteur d'activité en fonction du niveau de vie de ce dernier ou de l'historique des avantages collectifs octroyés.

### 3- Trois variables en jeu dans la définition de la stratégie de rémunération globale :

Autour de ces principaux enjeux trois couples de variables peuvent être distingués.<sup>8</sup> Leur mise en jeu éclaire les stratégies et les choix qui conduisent à la formulation et à la construction de la stratégie des rémunérations:

<sup>8</sup> M.C HENNINGER VACHER, op. cit

- le couple individuel/collectif constitue la première de ces trois variables. Dans la rémunération et son évolution, quelle part accorder à l'apport de chacune de ces dimensions et sous quelles formes ? Comment tenir le collectif de travail et stimuler l'activité de chacun? Autour de ces questions toutes simples, les types d'arbitrages peuvent être nombreux et contrastés;
- le couple fixe/variable en constitue un autre. Il existe dans tout type de rémunération des contraintes qui imposent l'existence d'une part incompressible du salaire. Mais au-delà, le choix d'introduire des compléments liés à des données aléatoires et qui ne s'intègrent pas au salaire de base s'ouvre sur certain espace de relations dont la nature est par définition instable ;
- le couple organisation/marché fonde également une ligne de choix profonde et évolutive.

L'entreprise est plus ou moins contrainte par sa situation sur le marché du travail et enfin, par des règles propres à son organisation, certaines spécifiques et d'autres imposées de l'extérieur.

L'équilibre du système de rémunération relève du poids relatif donné à chaque dimension et critère. À tout moment, un excès ou une insuffisance peut apparaître dans le système, mettre en péril son efficacité ou comporter des surcoûts.

Le système est soumis en outre à des variables extérieures qui peuvent à un moment donné conduire à un déséquilibre la recherche de cohérence doit conduire aussi à maintenir le système et à renouveler régulièrement ses formes. Celles-ci ont en effet une tendance, qui s'est développée avec la diversification, à s'accumuler et à devenir redondantes.

#### **4- La définition et la mise en œuvre de la stratégie :**

La définition et la mise en œuvre de la stratégie reposent sur la conception d'un modèle RH interne qui fournit à l'organisation les ressources humaines et le modèle d'optimisation apte à soutenir le déploiement de la stratégie.<sup>9</sup>

Une vision clarifiée et structurée de la stratégie RH peut être représentée selon deux grands axes et missions de la gestion des ressources humaines:

- L'acquisition et le développement des compétences;
- Le management de la performance.

<sup>9</sup> D. WEISS, *La fonction ressources humaines*, éd Organisations ; 1988, p 137.



de ces trois variables. Dans la  
r à l'apport de chacune de ces  
tenir le collectif de travail et  
tions toutes simples, les types

Il existe dans tout type de  
nce d'une part incompressible  
des compléments liés à des  
ire de base s'ouvre sur certain  
instable ;  
ne ligne de choix profonde et

sa situation sur le marché du  
ation, certaines spécifiques et

u poids relatif donné à chaque  
e insuffisance peut apparaître  
orter des surcoûts.

extérieures qui peuvent à un  
ie de cohérence doit conduire  
nent ses formes. Celles-ci ont  
ersification, à s'accumuler et à

éposent sur la conception d'un  
ources humaines et le modèle  
égie.<sup>9</sup>

RH peut être représentée selon  
es humaines:  
ences;

1988, p 137.

Le premier axe regroupe l'ensemble des politiques et techniques destinées à acquérir et développer les ressources pour les transformer en compétences. C'est la gestion du capital humain à partir duquel l'entrepris construit son développement et sa continuité. Les politiques de recrutement, de gestion des compétences, de mobilité de développement des talents et des potentiels et de formation relèvent de cette logique.

Le développement des pratiques destinées à convertir les compétences en performances constitue le second axe de la GRH et du modèle de management interne.

Le modèle d'incitation,<sup>10</sup> de motivation et de mobilisation des ressources vers les objectifs fixés dépend des techniques et systèmes RH qui lui permettent de fonctionner et d'optimiser les ressources disponibles. Ces mécanismes sont déterminants sur les résultats de l'organisation mais ils sont complexes et contingents.

Le système de rémunération globale tient donc une place centrale dans l'efficacité de l'organisation. Parce qu'il organise les incitations et le système de reconnaissance interne, il est à la fois le moteur et le régulateur des mécanismes de motivation et d'optimisation des ressources humaines.

Loin des schémas classiques qui déterminaient la rémunération, selon des règles de classification et d'avancement issues de conventions collectives, les pratiques de rémunération sont profondément transformées progressivement sous la force des mécanismes de marché.

L'ouverture du marché du travail et les exigences permanentes de flexibilité transforment les politiques de rémunération qui passent d'une logique réglementée, collective et négociée a une logique de marché.

Besoin accru en techniques adaptées et innovantes pour répondre à des situations à la fois spécifiques, évolutives en fonction des options stratégiques et d'équilibre à trouver entre part collective et part individuelle d'une part, entre incitation et rétribution d'autre part.

La rémunération instrumentalise la stratégie RH et la positionne au cœur du système d'objectifs et de contraintes de l'organisation. Les systèmes de rémunération s'élaborent sur la base d'une analyse de l'environnement, interne et externe, et du comportement des salariés.

<sup>10</sup> D. CHENEVERT et M. TREMBLAY, op. cit

Concernant le lien avec la stratégie, l'existence et la nature des relations sont cependant plus difficile à mettre en évidence, ne serait ce que par l'objectivation de la stratégie elle-même.

## **5- Cas de l'unité d'Oran U.P.3 Es-Sénia affiliée a l'entreprise nationale des corps gras E.N.C.G :**

### **5-1- Présentation et historique de l'unité :**

L'huilerie raffinée d'ES-Sénia (up3) est l'une des plus anciennes unités d'Algérie elle fut créée par les autorités coloniales en 1938 sous le nom de SOHER. En 1940 une deuxième unité (STELLA) a été créée qui n'exerce aucune activité actuellement.

L'unité de production des corps gras u.p.3 se trouve à 10km de la ville d'Oran,<sup>11</sup> dans la région d'ES-Sénia, cette unité est restée son grand changement jusqu'au 14-11-1965 date de naissance d'une unité économique autogérée par l'état, deux années après et par arrêté ministériel 72-45 du 7 août 1967, cette unité fut nationalisée et intégrée à la S.N.C.G. (Société nationale des corps gras).

En date du 1-10-1973 et par ordonnance 73-63, le regroupement de la S.N.C.G avec d'autres sociétés du secteur alimentaire a donné naissance à la société de gestion et de développement des industries alimentaires « SOGEDIA ».

En 1982 et suite à la restructuration des entreprises publiques, la SOGEDIA était découpée en plusieurs entreprises, ce qui a permis la création de L'E.N.C.G (entreprise nationale des corps gras).

En décembre 1997, il y a eu la naissance d'un groupe au niveau d'Alger qui préside 5 filiales sur le territoire national :

- Filiale : Alger compris 3 unités ;
- Filiale : Oran compris 2 unités (ES-Sénia, SIG) ;
- Filiale : Bejaia compris 2 unités ;
- Filiale : Maghnia compris 1 unité ;
- Filiale : Seybouse Annaba compris 1 unité.

### **5-2- Système De Rémunération De L'unité :**

La mise en œuvre d'une politique de rémunération commence par une opération de classification (ou de qualification), cette opération consiste dans l'évaluation du poids respectif des différents postes ou emplois.

<sup>11</sup> Source documents de l'entreprise.

la nature des relations sont  
e que par l'objectivation de

entreprise nationale des corps

des plus anciennes unités  
sous le nom de SOHER. En  
n'exerce aucune activité

rouve à 10km de la ville  
té son grands changement  
omique autogéré par l'état,  
août 1967, cette unité fut  
es corps gras).

egroupement de la S.N.C.G  
naissance à la société de  
SOGEDIA ».

publiques, la SOGEDIA a  
la création de L'E.N.C.G

oupe au niveau d'Alger qui

);

ation commence par une  
e opération consiste dans  
plois.

L'évaluation s'effectue par l'attribution d'une cotation (nombre de point) à chaque poste cette dernière correspond à un niveau de rémunération (salaire de base). La loi 90/11 du 21 avril 1990 relatifs aux relations de travail réserve le titre quatre (IV) à la question de la rémunération. Le salaire de base est défini comme étant le résultat de la classification professionnelle de l'organisme employeur et dont la manière d'agir (méthode) est prévue dans le cadre de la convention collective.

« Une convention collective est un accord conclu entre un ou plusieurs employeurs, d'une part, et une ou plusieurs organisations syndicales de salariés, d'autre part. Dans le but de fixer les conditions de travail, de rémunération de congés, ... ».

La convention collective d'entreprise du groupe E.N.C.G a été signée à Alger en octobre 1991, et depuis la convention collective n'a pas été révisée jusqu'à nos jours. « Pourtant l'article 274 de cette convention stipule que cette dernière est conclue pour une durée indéterminée est qu'elle est révisable annuellement »

Cette dernière qui est en vigueur depuis 1991, continue de s'appliquer aux filiales issues de la restructuration de cette entreprise et organisée désormais en groupe industriel (groupe E.N.C.G).

À l'étude de cette convention collective l'article 41 a attiré mon attention cet article stipule :

« La nomenclature des postes de travail en vigueur dans l'entreprise au 31 décembre 1990, est reconduite, compte tenu des rangements cités ci-dessous, jusqu'à la révision du **système de classification** »

Cet article est explicite, la méthode de classification issue du S.G.T ainsi que ces résultats ont été reconduits (cotations, nomenclature des postes)

Au cours de la période S.G.T la classification professionnelle au sein de l'entreprise publique s'effectuait conformément à la M.N.U.C (méthode nationale unique de classification).

Cette méthode instituée par le décret N°82-356 du 20 novembre 1982 est basée sur cinq (05) critères et treize (13) sous critères avec leur pondération. La principale caractéristique de la politique des salaires en vigueur dans l'entreprise est son caractère rigide puisqu'elle est restée strictement conforme au dispositif S.G.T qui avait instauré un salaire unique et uniforme pour chaque poste. Ainsi qu'un ensemble d'indemnité et primes liée au poste et non à la performance ou à la compétence des salariés. La stimulation des salaires recourt le plus souvent à une notation dont le subjectivisme ne peut être évité compte tenu de l'orientation sociale du salaire et de

la pression des partenaires sociaux. L'intéressement aux résultats est caduque puisque même en situation de déficit les salariés bénéficient d'une prime de résultat.

Les dirigeants au niveau du siège de la direction générale du groupe E.N.C.G sont particulièrement préoccupés par la rubrique « frais du personnel » et ils accordent une attention particulière à la masse salariale et son évolution.<sup>12</sup>

L'objectif poursuivi par ces dirigeants est celui de sauver l'entreprise de la faillite et par la même préserver les emplois (les leurs aussi) par le biais de la maîtrise des frais du personnel et particulièrement de la masse salariale.

Dans ce souci l'entreprise a mis en œuvre plusieurs actions :

- la suppression des heures supplémentaires ;
- le blocage des recrutements sauf pour les CDD ;
- le départ volontaire, les retraites anticipées et proportionnelles.

La compression des effectifs pour les raisons économiques est considérée par la direction des ressources humaines comme la dernière solution face aux difficultés financières de l'entreprise.

Compte tenu des contraintes du terrain et de la pression interne, la direction de l'E.N.C.G a pris engagement (non encore finalisé) à changer son système de rémunération. (Système de classification, grille des salaires et régime indemnitaire).

### **5-3- Les Perspectives :**

Les sites de stockage d'Oran totalisent des capacités de 20 000 tonnes, de quoi satisfaire les besoins d'une bonne partie du territoire, jusqu'à Blida. Les travailleurs de l'unité CO.G.O. (Anciennement, entreprise des corps gras, ENCG) d'Es-Sénia s'inquiètent pour la situation de leur outil de travail de crainte de le voir déstructuré. Ils affirment que rien n'a été entrepris depuis la cession en 2005 d'une partie du capital de la filiale d'Oran au groupe privé KOU-GC. Ils affirment aussi que, précisément, depuis 2008, les ouvriers sont livrés à eux-mêmes sans aucune perspective pour leur carrière ni même leur avenir.

Un constat déplorable de la filiale: arrêt total de l'activité, aucun investissement consenti depuis la date indiquée plus haut, aucune formation pour le personnel, etc. Les augmentations non appliquées et le retard dans le paiement des salaires sont secondaires dans la masse des soucis exprimés par les employés.

<sup>12</sup> Lettre de la direction générale aux employés.

l'intéressement aux résultats est ca  
salariés bénéficiant d'une prime de résu  
de la direction générale du groupe E.N.  
rubrique « frais du personnel » e  
se salariale et son évolution.<sup>12</sup>

ts est celui de sauver l'entreprise d  
lois (les leurs aussi) par le biais d  
ement de la masse salariale.

vre plusieurs actions :

mentaires ;

pour les CDD ;

anticipées et proportionnelles.

raisons économiques est considérée

la dernière solution face aux difficu

st de la pression interne, la direction

finalisé) à changer son système

des salaires et régime indemnitaire

s capacités de 20 000 tonnes, de qu

itoire, jusqu'à Blida. Les travaille

se des corps gras, ENCG) d'

til de travail de crainte de le vo

ris depuis la cession en 2005 d'un

privé KOU-GC. Ils affirment au

t livrés à eux-mêmes sans aucu

arrêt total de l'activité, aucu

lus haut, aucune formation pour

et le retard dans le paiement de

xprimés par les employés.

### Relancer l'activité :

Aujourd'hui, les questions de départs volontaires et de retraites anticipées sont dépassées car, de toutes les façons, depuis cette date, le partenaire n'a libéré qu'à peine une dizaine de travailleurs dans ce cadre-là et les employés ont pris conscience que les indemnités proposées (30 à 40 millions de centimes) et les retraites à un peu plus de 10 000 DA/mois sont insignifiantes d'où leurs appel pour le maintien de l'emploi et donc de l'investissement, les travailleurs ne sont pas contre un partenariat à condition que celui-ci montre qu'il vient pour relancer l'activité et non déstructurer l'outil de travail. Le même interlocuteur rappelle que les capacités de raffinage d'huile étaient de 200 tonnes par jour auparavant.

### Conclusion :

La gestion des ressources humaines est aujourd'hui considérée comme stratégique dans le positionnement concurrentiel des entreprises. Dans ce positionnement, le rôle de la rémunération est tout particulièrement mis en question. Beaucoup d'entreprises se contentent, encore aujourd'hui, d'adopter des pratiques de rémunération de manière séquentielle, sans cohérence avec la vision et les valeurs de l'organisation.

Pour être efficace, un système de rémunération doit non seulement comporter une bonne articulation en lui-même, la stratégie d'affaires et les valeurs de l'organisation, mais il doit aussi être en adéquation avec les autres aspects de l'environnement externe et interne de l'organisation et plus particulièrement avec la stratégie de gestion des ressources humaines de l'entreprise

En considérant la rémunération uniquement comme un centre de coûts, les entreprises ne voient qu'une partie de l'équation. En effet, les formes de rémunération et les modes de gestion en cette matière peuvent, selon le contexte, agir sur une variété d'attitudes et de comportements (satisfaction, motivation, loyauté, rendement). Le système de rémunération peut notamment influencer la capacité de recrutement, la fidélisation du personnel, la performance au travail, la polyvalence, le développement des compétences. C'est en raison de ses effets potentiels directs et indirects sur la performance des individus, des groupes et des organisations que la rémunération est aujourd'hui considérée comme une activité de gestion des ressources humaines d'importance stratégique. L'étude de cas réservé à l'entreprise nationale des corps gras a permis de diagnostiquer grâce à l'outil d'analyse les forces et faiblesses de l'entreprise ; d'où il apparaît en conclusion que la marge de manœuvre de l'entreprise s'avère très étroite ; et que sa survie est en péril au cas où

les solutions adéquates aux problèmes de fond ne sont pas assurées par une relance du processus de réformes.

#### **Bibliographie :**

##### **Ouvrages:**

1. B. ROMAN, *Bâtir une stratégie de rémunération*, éd dunod, 2006.
2. Y. REALE, B. DUFOUR, *Le DRH stratège*, éd Eyrolles, 2009.
3. P. BERGERON, *la gestion dynamique : concepts méthode et applications*, édition gaétan morin, 1995.
4. D. WEISS, *La fonction ressources humaines*, édition Organisations; 1988

##### **Thèses :**

1. M.C HENNINGER VACHER, *recherche d'une congruence entre la stratégie de diversification et politique de rémunération appliqué aux cadres non dirigeants*, thèse de doctorat, université de Toulouse 2000.

##### **Revues :**

1. D. CHENEVERT, et M. TREMBLAY, « *Le rôle des stratégies externes et internes dans le choix des politiques de rémunération* », *Relations Industrielles*, vol. 57, n° 2, 2002
2. D. CHENEVERT, et M. TREMBLAY, « *Influence of Compensation Strategies in Canadian Technology-Intensive Firms on Organizational and Human Resources Performance* », *Group & Organization Management*, vol. 33, n° 3, 2008.
3. D. EUSTACHE, « *politique salariale, régulation et échange social* », revue française de sociologie Avril- juin 2001
4. M. C. HENNINGER VACHER, *perspective stratégique de la rémunération du discours à la pratique*, les notes du LIRHE, 2002
5. LAWLAR, E. EDWARD, *rewarding excellence pay strategy for the new economy*, jossey- bass publishers, san Francisco, 2000
6. D. BALKIN, Gomez MEJIA, *matching compensation and organizational strategies*, strategic management journal, 1990.
7. P. BAMBERGER, L. MESHOULAM, *human resource strategy: formulation implantation and impact*, sage publication Ltd, 2000.
8. K. TAHARI, *La flexibilité quantitative est-elle une réponse adéquate à la crise de l'entreprise publique ?* Communication au colloque international sur les relations

as assurées par une relance

unod, 2006.

s, 2009.

mode et applications, édition

rganisations; 1988

fluence entre la stratégie de  
aux cadres non dirigeants,

des stratégies externes et  
n », Relations Industrielles,

Compensation Strategies in  
mal and Human Resources  
ol. 33, n° 3, 2008.

et échange social », revue

que de la rémunération du

ay strategy for the new

ation and organizational

urce strategy: formulation

onse adéquate à la crise de  
international sur les relations

de travail, faculté de droit et des sciences administratives, université d'Oran-Es-Sénia. 2001

9. K. TAHARI, *La GRH et la question de la mise au travail en économie de transition: le cas des Entreprises publiques en Algérie*, communication au colloque international sur « l'entreprise à L'heure de la GRH : pratiques réelles et approches théoriques » faculté des sciences économiques, Des sciences de gestion et des sciences commerciales, Université d'Oran-Es-Sénia. 2002.

**Cahiers:**

1. E. BOUTET, *la rémunération : un support à la stratégie d'entreprise*, cahiers du travail, 1995.