

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Abou Bekr BELKAÏD – Tlemcen

Faculté des Sciences Economiques, de Gestion et des Sciences Commerciales



**Thèse pour l'obtention du diplôme de Doctorat LMD en Management des
Organisations**

Option Comptabilité et Fiscalité

INTITULE DE LA THESE

**SYSTÈME DE RÉMUNÉRATION ET MANAGEMENT
DE LA PERFORMANCE DES ENTREPRISES
Cas des entreprises Algériennes**

Présentée par :

TABET DERRAZ Imane Ep. CHIALI

Soutenue Devant les membres du Jury :

Président :	BOURAHLA Allal	Professeur	Université de SIDI BEL ABBES
Encadreur :	BENDIABDELLAH Abdesselem	Professeur	Université de TLEM CEN
Examineur :	BOUHANNA Ali	Professeur	Université de TLEM CEN
Examineur :	AHMED BELBACHIR Mohamed	Maître de Conférence	Université de TLEM CEN
Examineur :	CHERIF TOUIL Nouredine	Maître de Conférence	Université de MOSTAGANEM
Examineur :	BENSAID Mohamed	Maître de Conférence	Université de SIDI BEL ABBES

Année Universitaire : 2013/2014

Dédicace

Je dédie ce modeste travail à

Mes chers grands parents,

Mes chers parents,

Mon cher époux,

Mes frères et sœur,

Mes beaux parents,

Mon fils adoré Mohamed Ilyes.

Remerciements

*C'est tellement agréable de se sentir soutenue avant d'être appréciée ou jugée par les futurs lecteurs. C'est pour cela je tiens à remercier, Monsieur le **Pr BENDIABDELLAH Abdesslem**, Directeur de Recherche, Pour m'avoir guidée dans mes travaux, en me donnant des précieux conseils, et en m'accordant tout son assistance, me faisant bénéficier ainsi, de ses orientations qui m'ont bien servies dans la réalisation de cette thèse.*

*Je remercie également Monsieur le **Pr BOURAHLA Allal**, Qui a bien voulu me faire l'honneur de présider le jury.*

Mes remerciements vont aussi en direction à ces Messieurs :

Pr BOUHANNA Ali, Dr AHMED BELBACHIR Mohamed, Dr CHERIF TOUIL Nouredine et Dr BENS Aid Mohamed, Qui ont accepté d'examiner et de participer à ce jury.

Ainsi qu'à Messieurs : NEDJARI et HAICHEUR De la société SAIDAL (Alger) et BEKHTI et MEKKIOUI de la société ECO (Tlemcen).

Enfin, je remercie à tous ceux qui m'ont aidé à la réalisation et l'accomplissement de ce travail.

SOMMAIRE

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE	1
1^{ère} PARTIE : Stratégie de Rémunération et Management de la Performance ...	9
CHAPITRE I : Rémunération et Stratégie de rémunération	12
SECTION 01 : La rémunération globale	14
SECTION 02 : la gestion de la rémunération	39
SECTION 03 : Les déterminants structurels des systèmes de rémunération	49
SECTION 04 : Système de rémunération variable, collective et actionnariat	61
CHAPITRE II : Management de la performance	74
SECTION 01 : Piloter et évaluer la performance	77
SECTION 02 : La performance des ressources humaines	97
SECTION 03 : La performance individuelle et la performance collective	108
CHAPITRE III: Système de rémunération et management de la performance	118
SECTION 01 : Système de rémunération et avantages du personnel	121
SECTION 02 : Système de rémunération et le sens de la motivation	135
SECTION 03 : Système de rémunération et développement des compétences	144
SECTION 04 : Système de rémunération de la performance	163
2^{ème} PARTIE: L'impact du système de rémunération sur la performance des entreprises Algériennes	172
CHAPITRE IV: Etude comparative entre le Groupe SAIDAL et le Groupe ECO	174
SECTION 01 : L'historique du système de rémunération en Algérie	177
SECTION 02 : La stratégie de rémunération au niveau du Groupe ECO	180
SECTION 03 : La stratégie de rémunération au niveau du Groupe SAIDAL	200
SECTION 04 : Synthèse sur les résultats de l'étude comparative entre le Groupe ECO et le Groupe SAIDAL	224
CHAPITRE V : Enquête sur un échantillon de 29entreprises Algériennes	234
SECTION 01 : La démarche de l'enquête	236
SECTION 02 : Les réponses sur la collecte des données par le questionnaire	242
CONCLUSION GENERALE	273

INTRODUCTION GENERALE

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Comme dit le proverbe « l'argent ne fait pas le bonheur », si l'argent ne fait pas le bonheur, il permet d'être moins malheureux, ou du moins, de mieux supporter le malheur en nous donnant la possibilité de nous offrir des biens, des soins, et des petits plaisirs, n'est-il pas vrai que les sociétés et les personnes les plus riches ont une espérance de vie supérieure ?.

De notre bien être la rémunération que nous recevons pour notre travail détermine directement et indirectement nos attitudes dans la vie à travers les informations qu'elle transmet, il suffit de songer à l'importance que prend la vie c'est de se sentir en sécurité, l'autonomie, le pouvoir, le prestige, le statut, la réalisation de soi, le succès, l'accomplissement, l'estime de soi, la compétence et la reconnaissance. Il est vrai que les gens ne travaillent pas uniquement pour gagner de l'argent, mais également pour donner un sens à leur vie, se sentir important, plus compétents, relever les défis, avoir le plaisir de donner, être motivés et être reconnus.

La conception et la mise en œuvre d'une politique de rémunération juste et équitable au sein de l'entreprise est une question complexe. Si la rémunération pour l'employé est un moyen qui lui permet de gagner un salaire contre la vente de sa force de travail sur le marché de l'emploi, la rémunération pour le chef de l'entreprise est un outil de gestion qui lui permet d'impliquer le salarié dans la réussite de l'entreprise. Pour les grandes entreprises internationales, comme pour les PME, la rémunération durant les deux dernières décennies est devenue l'une des préoccupations majeures des départements de ressources humaines, et ce compte tenu des changements structurels qui affectent le marché du travail mondial. Devant une force de travail éduquée, bien informée et parfois exigeante, le problème de l'entreprise est devenue beaucoup plus délicat : comment concilier les besoins fondamentaux du salarié avec la survie et la compétitivité des entreprises ? En d'autres termes, et dans un marché de travail tendu, comment attirer, motiver et fidéliser les salariés, tout en maîtrisant les coûts de la masse salariale de l'entreprise ?

La rémunération est un élément clé de la politique des ressources humaines. Ce domaine RH a toujours été au cœur des préoccupations de l'entreprise. Encore plus qu'hier, la rémunération devient un atout stratégique. En agissant sur les différents leviers de la rémunération, les dirigeants attendent de la part des salariés plus de motivation et donc plus de performance.

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Une politique de rémunération bien réfléchie permet à l'entreprise de mettre en avant ses valeurs et sa stratégie et ainsi de fédérer et d'orienter les actions des salariés autour de ses axes de développement.

Le marché du travail et des salaires a été très concurrentiel jusqu'au milieu du XXème siècle laissant les rapports de force s'exercer sur le contrat de travail individuel et le niveau de salaire. Peu à peu sous la pression sociale et l'impulsion de l'état, la mise en place des conventions collectives et l'instauration des règles générales sur les salaires (salaires minimums, mensualisation...) sont venues encadrer les systèmes de rémunération, le plus souvent au niveau des branches d'activités. La politique des revenus était alors l'un des leviers d'action majeurs de l'état dans le pilotage de la politique économique. Celui-ci intervenait et continuait de le faire encore directement dans la formation des salaires via le secteur public et encourageait une activité contractuelle dont les étapes majeures ont été l'instauration du SMIG, les ordonnances sur la participation, les lois sur l'intéressement collectif et l'épargne salariale. Dans ce contexte, les politiques de rémunération se sont organisées en fonction des règles et méthodes appliquées par l'Etat dans les entreprises publiques.

Un système fondé sur la récompense de l'effort renforce le respect des procédures. Un système focalisé sur la performance va favoriser la prise d'initiative, mais peut conduire au non-respect de normes érigées, socle des valeurs de l'entreprise.

L'histoire salariale compte trois grandes étapes dans l'évolution des systèmes de rémunération :¹

- 1950-1965 la rémunération de l'ancienneté.
- 1965-1990 la rémunération de la compétence.
- Depuis 1990 la rémunération de la performance.

Ce sont les Etats unis et le Japon qui, les premiers, ont expérimenté de nouveaux systèmes de rémunération dit « à risques ». Le Japon met en place actuellement un nouveau système destiné à ses cadres, basé sur la rémunération de la performance, mais la France, encore très ancrée dans la rémunération de l'ancienneté, n'a tenté que timidement la mise en œuvre de nouveaux systèmes de rémunération. C'est pourquoi on constate aujourd'hui des différences significatives dans les évolutions de salaires entre la France et le Japon.

¹ TAIEB Jean-Pierre, HUEROU F, « la masse salariale –technique de calcul et stratégies d'évolution-», 2^{ème} édition DUNOD, 2003, p193.

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Il est indispensable, dans ces périodes troublées, de trouver de nouveaux systèmes de rémunération capables de motiver les salariés. Les formules individualisées répondent à cet objectif de personnaliser les gains pour une motivation optimale de chaque acteur économique. Analysons les principes sur lesquels reposent les nouveaux systèmes de rémunération individualisée.

Comprendre puis construire les systèmes de rémunérations exige une bonne perception des différents niveaux qui conditionnent les pratiques et les équilibres sociaux en jeu. Les politiques de salaires reflètent, parfois avec un certain retard, les formes d'organisation et les problématiques nouvelles auxquelles l'entreprise est confrontée. Mais elles partent, en quelque sorte, de haut, car la question des salaires reste encore aujourd'hui une variable macroéconomique majeure et un point d'équilibre social et politique incontournable. Retraçant ces évolutions et livrant des approches diversifiées de la question, les travaux théoriques sont également précieux pour aborder les principes généraux de détermination des rémunérations. Ils introduisent idéalement, bien que d'une façon incomplète, le cœur des fondements et des critères de rémunération et des formes de gestion.

La formation des rémunérations est par nature au cœur de la plupart des mécanismes économiques généraux : les profits, le niveau des prix, les équilibres sociaux, le niveau de performance et d'optimisation des ressources au niveau de l'entreprise. Élément de la politique de la firme, le système de rémunération, comporte également une dimension sociale, le niveau des revenus étant dans un autre registre un enjeu économique et social. Ces multiples dimensions ont profondément marqué les politiques de rémunération et l'articulation entre les niveaux macro et microéconomiques.

Au rythme des transformations que l'entreprise a connues dans ses formes d'organisation et de management, de profondes évolutions sont intervenues dans les principes de détermination des salaires et des rémunérations. Le développement de l'individualisation des rémunérations et de la rémunération à la performance, la multiplication des formes et des modes d'attribution conduisent à clarifier les liens de cohérence et d'efficacité qui lient les différents et modes de rémunération.

Pourtant, le rôle, la contribution et l'efficacité des systèmes de rémunération sont des domaines encore mal connus et mal maîtrisés. Tout le monde est d'accord là-dessus. Les recherches ne nous ont pas encore appris grand-chose sur le sujet. La question des salaires est curieusement négligée par les théoriciens de l'organisation du travail et du management. Elle ne paraît intéresser que l'approche stratégique qui privilégie le jeu des acteurs, les conflits et la négociation mais pour qui le salaire n'est que le reflet et la

INTRODUCTION GÉNÉRALE

résultante des rapports de force. De fait l'approche de la rémunération comme instrument de gestion a été bien timidement explorée et insuffisamment reliée aux problématiques générales d'entreprise, managériales et stratégiques.

Croissance et rentabilité sont définitivement gravées dans chaque plan stratégie pour qualifier son potentiel de performance. Sans croissance de chiffre d'affaires pour créer de la valeur et sans rentabilité pour rémunérer les capitaux investis.

Pour atteindre ses objectifs de performance, l'entreprise doit pouvoir adapter constamment son organisation, revoir ses processus de production, ses circuits de distribution, rechercher de nouveaux fournisseurs, répondre aux cahiers des charges de ses clients de plus en plus contraignants, sous-traiter tout en conservant le contrôle de la qualité de ses produits, faire évoluer ses métiers, se recentrer sur son métier de base ou se diversifier, selon l'époque. Sous couvert de contraintes légales et réglementaires pénalisantes face à la concurrence mondiale ou inadaptées aux réalités économiques, les entreprises hésitent de moins en moins à se délocaliser et à faire du monde entier leur territoire pour réduire leurs coûts de production et ainsi dégager une rentabilité attractive pour leurs actionnaires de plus en plus anonymes.

De nos jours, la rémunération est une source de motivation au travail, malgré les contraintes climatiques, horaires fixes, transports, la société...etc. Tous ces aspects mentionnent une motivation qui nous incite à travailler. Pourquoi donc on travaille ? Pour avoir peut être de l'estime dans la société, pour la passion et l'amour du métier, Pour que l'individu soit actif et surtout pour « la rémunération ».

Selon Morin (1996)¹, la motivation correspond aux forces qui entraînent des comportements orientés vers un objectif, forces qui permettent de maintenir ces comportements jusqu'à ce que l'objectif soit atteint ; ceci dit, la motivation confère trois éléments à toute conduite : la force, la direction et la persistance. Comprendre la motivation au travail et analyser les conséquences plus ou moins favorables qui y sont associées constituent une préoccupation majeure pour les chercheurs tant la motivation des employés est un élément essentiel à la réussite et au bon fonctionnement des entreprises.

La synthèse est alors difficile à faire entre, d'une part des recherches spécialisées sur les thèmes de la motivation et les incitations, et d'autre part des pratiques de rémunération

¹ Morin Jean-Michel, 1996, *Précis de sociologie*, Nathan, collection « Repères pratiques », 1996, 5ème édition 2006, 160p. Divisé en six parties (sociologie, interactions, organisations, stratifications, changements, croyances), l'ouvrage s'organise en doubles pages. Sur chaque thème, le lecteur trouve à droite un exemple et à gauche une synthèse très schématique. Cette facilité visuelle pour assimiler un contenu dense a fait le succès de la formule. Ce manuel a largement dépassé les 10 000 exemplaires en dix ans.

INTRODUCTION GÉNÉRALE

de plus en plus diversifiées qui expriment de nouveaux équilibres entre les différents acteurs au sein des organisations. Sans synthèse, difficile de guider l'action et les DRH ne peuvent pas toujours compter sur un savoir ou une « boîte à outils » valide qui les aiderait à mettre en œuvre les pratiques de gestion les plus efficaces et répondant aux objectifs particuliers de l'entreprise dans un contexte donné. L'observation, la pratique et les constructions théoriques, lorsqu'elles surmontent leurs écueils méthodologiques, permettent de dégager et de mettre en lumière un ensemble de modèles de gestion et quelques certitudes pour la gestion des salaires et des rémunérations.

C'est ce dont cet ouvrage propose de rendre compte : reprenant l'essentiel des apports théoriques sur le sujet et à la lumière de nombreuses expériences, il établit quelques pistes et quelques repères pour les praticiens que sont les DRH et les managers dans le pilotage et la gestion des salaires et des rémunérations.

Pour les spécialistes des ressources humaines, il s'agit de structurer et faire évoluer le système de rémunération comme axe essentiel de la stratégie des ressources humaines. Pour les managers, il s'agit d'éclairer les mécanismes qui font de la rémunération, tout comme la gestion des ressources humaines en général, un levier de mise en œuvre et de réussir la stratégie.

Partant d'une vision structurée à la fois de la problématique et de la gamme des instruments possibles, la construction d'une stratégie des métiers et la cohérence qu'elle assure entre objectifs d'activité et système interne de reconnaissance et d'incitations. Sa définition est soumise aux phénomènes de marché, aux représentations propres à chaque métier et aux politiques réglementaires et fiscales qui sont autant des critères qui différencient la pertinence des politiques de rémunération élaborées, notre problématique posée est la suivante :

Comment bâtir une stratégie de rémunération qui améliore la performance des entreprises Algériennes ?

À travers ce problème posé, plusieurs questions se posent :

- Quels sont les fondements de la rémunération ?
- Comment optimiser une bonne stratégie de rémunération ?
- Sur quelle base on rémunère nos employés ? est ce que sur leurs motivations ? sur leurs compétences ? ou bien sur leurs performances ?

INTRODUCTION GÉNÉRALE

- Ce système de rémunération mène - t'il une influence positive sur le comportement des employés ? leurs donne- t'il de l'énergie dans leur travail ? les poussent à mieux se former, mieux s'impliquer et mettre en évidence le meilleur d'eux-mêmes ?

Par ailleurs, Pour caractériser l'impact du système de rémunération sur la performance de l'entreprise, on s'appuie sur les théories qui envisagent l'effet incitatif des rémunérations, c'est-à-dire de trouver un lien positif entre l'accroissement des rémunérations, l'accroissement de l'effort et l'accroissement des indicateurs de performance. Ce sont d'une part **la théorie d'équité**¹ (John Stacy Adams, 1965). **La théorie des Attentes**² (Vroom 1964, Lawler 1973) ; Les personnes sont donc plus susceptibles d'être motivées pour accomplir certains actes, s'ils s'attendent à ce que les récompenses seront obtenues, et que ces récompenses peuvent être obtenues sans beaucoup de peine et de douleur, et **La théorie du Salaire d'Efficienc**³ (Stiglitz 1974, 1976 ; Weiss, 1980) et (Shapiro 1984 ; Yellen 1984 ; Akerlot et Yellen 1990). Certaines stratégies de rémunération avaient pour effet d'améliorer la qualité du personnel recruté, et de fidéliser les meilleurs salariés, d'où résulte une augmentation de la productivité et une baisse des coûts de turn-over.

Ces divers cas se tournent sur les motivations au travail qui apparaissent comme la source profonde de l'amélioration des performances comme dans le modèle de De Cotinis et Petit (1978), Le modèle de Mohrman et Lawler (1983), et le modèle de Harris (1994)⁴, avant d'améliorer la performance, il faut tourner la question sur comment ce système de rémunération peut nous mener à la motivation des employés, certains auteurs intéressants décrivent cet aspect ; (Schuster et Alii 1971 ; Schwab et Dyer 1973 ; Arnold 1981), même si d'autres études ont montré les limites, notamment la validité du principe

¹ La théorie d'équité : est une théorie qui tente d'expliquer la satisfaction relationnelle en termes de perception des distributions équitables/inéquitables des ressources dans les relations interpersonnelles. Considérée comme l'une des théories de la justice.

² La théorie des attentes traite la motivation et décrit comment les managers peuvent obtenir un personnel motivé ? Cette théorie postule que les actions et les comportements des individus sont réalisés dans l'objectif de maximiser le plaisir et de minimiser la douleur.

³ Le salaire d'efficienc est un concept développé dans le cadre du nouveau keynésianisme (notamment par les économistes Carl Shapiro et Joseph Stiglitz en 1984) pour expliquer une partie du chômage.

Dans le modèle du salaire d'efficienc, l'origine du déséquilibre se trouve dans un problème d'accès à l'information : les employeurs ne pouvant pas connaître parfaitement l'effort fourni par les salariés dans leur travail et notamment s'ils fournissent l'effort maximal. Afin de les inciter à fournir un effort maximum, l'employeur va donc payer le salarié un peu plus que ce qu'il peut attendre dans une autre entreprise : ce salaire plus élevé que le salaire du marché est le **salaire d'efficienc**. Le salarié aura donc tout intérêt à fournir le maximum d'effort de façon à rester dans l'entreprise qui le paie le plus. À l'inverse si son salaire est au niveau du prix d'équilibre du marché, le salarié ne perd rien à changer d'emploi et peut donc "relâcher" ses efforts au travail : c'est le **salaire de réservation**. Selon cette théorie, le taux de salaire entretient donc une relation croissante avec la productivité de l'employé.

⁴ Michael M. Harris, "*University of Missouri, Rater Motivation in the Performance Appraisal Context: A Theoretical Framework*", JOURNAL OF MANAGEMENT, VOL. 20, NO. 4, 1994.

INTRODUCTION GÉNÉRALE

d'efficacité de l'effort (Troussier, 1993), à l'interférence de facteurs liés à une notion de rétribution plus large que celle de rémunération financière ou à l'usure du processus dans le temps (Herzberg 1977, Pearce 1987 ; Kohn 1993 ; Linhart et Alii 1993). La motivation est un processus dynamique d'engagement dans l'action, n'est toutefois pas le seul effet attendu des stratégies de rémunération pour optimiser la performance de l'entreprise ; la rémunération influence le comportement des salariés, les perceptions et attitudes modifiables par le niveau et le mode d'allocation des rémunérations sont essentiellement :¹ le sentiment d'équité, la satisfaction et l'implication, c'est-à-dire l'adhésion des individus aux valeurs et à la culture de l'entreprise (Thévenet, 1992).

Concernant notre pays, le système de rémunération Algérien est conforme à la disposition législative de la loi 90-11 du 21 avril 1990 relative aux relations de travail a consacré 10 articles (de 80 à 90) sur le système de rémunération des entreprises Algériennes.

Cette étude sera construite par les hypothèses suivantes :

H1 : l'établissement d'un bon système de rémunération change positivement le comportement des employés, les rends plus motivant et plus compétent, afin de trouver l'équilibre interne/ externe, et améliorer la performance des entreprises.

H2 : le système de rémunération choisi dans les entreprises algériennes doit être au conforme de leurs objectifs, c'est-à-dire retenir les meilleurs pour maintenir la performance de l'entreprise.

Ainsi, Nous démontrerons dans ce travail que ces hypothèses peuvent donner de meilleures explications afin de bien comprendre le sujet de la thèse.

La démarche de la recherche

Pour la littérature théorique, nous avons réfléchi dans le choix des ouvrages, des revues scientifiques, des articles, et des sites d'internet, afin d'obtenir une base théorique riche et fiable.

Notre travail se présente en deux parties, la première partie c'est la partie théorique et la deuxième partie est la pratique empirique, la partie théorique contient trois chapitres théoriques et la partie pratique contient deux chapitres empiriques. Dans l'aspect théorique, le premier chapitre démontre les différents critères de la rémunération, la structure de la rémunération, la gestion de la rémunération ainsi l'élaboration d'une stratégie de rémunération. Le deuxième chapitre décrit tous les aspects théoriques de la

¹ Anne Marie FERICELLI, Bruno SIRE, « performance et ressources humaines », Ed. ECONOMICA, Paris, 1996, p 278.

INTRODUCTION GÉNÉRALE

performance, la performance organisationnelle, la performance des ressources humaines, et les différentes évaluations et pilotages de la performance dans les entreprises. Et le dernier chapitre théorique démontre la pertinence et l'impact théorique de la thèse car il explique les effets du système de rémunération élaboré sur la performance des entreprises, sur cela, on élabore les perspectives sur les avantages aux personnels, le sens de la motivation et ses théories, les différentes notions de compétences, en montrant l'effet de ce système de rémunération sur la performance des employés et des entreprises. Pour l'aspect pratique, les deux chapitres restants décrivent la réalité de nos sociétés algériennes sur le thème de notre thèse en expliquant graphiquement les résultats sur la problématique de la thèse.

Cependant, le quatrième chapitre entame l'étude comparative entre deux sociétés publiques : Groupe SAIDAL d'Alger et Groupe ECO de Tlemcen. Le choix de ces deux entreprises publiques Algériennes, nous mène à refléter l'image des sociétés publiques tout en montrant le système de rémunération dans les deux groupes et les effets de ce système sur la performance des groupes, avec les réponses aux questions posées dans l'entretien avec le directeur des ressources humaines et le directeur de finance et comptabilité des deux groupes, pour voir la détermination de l'impact du système de rémunération sur les résultats de l'exercice 2011 et 2012 (la productivité, le chiffre d'affaire, les charges du personnel et le résultat net de l'exercice) des deux groupes, car ces derniers ont entamé une nouvelle convention collective dans l'année 2012.

En effet, le cinquième et le dernier chapitre entame l'enquête sur un échantillon de 29 entreprises algériennes que se soit publiques ou privées, dans différents secteurs et différents statuts ; le siège social de ces entreprises sont dans la wilaya d'Alger, la wilaya de Sidi Bel Abbes, et la wilaya de Tlemcen.

L'entretien face à face avec ces participants par questionnaire, tout en sachant que les répondants sont les DRH ou dans le service du personnel, les résultats obtenus vont décrire la rémunération de nos entreprises, le système des salaires, les critères de la motivation, le développement des compétences, le suivi et la mesure de la performance de ces entreprises.

1^{ère} PARTIE

Stratégie de Rémunération et Management de la Performance

INTRODUCTION

CHAPITRE I : Rémunération et stratégie de rémunération.

CHAPITRE II : Management de la performance.

CHAPITRE III : Système de rémunération et management de la performance.

CONCLUSION

Nous aborderons dans cette partie, tiré à l'état de l'art, tous les aspects de la rémunération, les fondements de la rémunération, les enjeux, la détermination des structures de rémunération, la gestion de la rémunération, puis on décrit le système de rémunération, tout en démontrant les critères du système de rémunération avec les théories qui déterminent le développement des systèmes de rémunération et sur quelle base est établis, cette première vision de la théorie se trouve dans le premier chapitre.

Cependant, le deuxième chapitre aborde le pilotage de la performance, le suivi et l'évaluation de la mesure de la performance, tout en suivant les théories de la performance, la théorie de contingence, la théorie des agences, puis l'aspect psychologique de cette mesure, en étudiant le comportement humain sur la détermination de la performance des ressources humaines. N'oublions pas la pertinence de la performance individuelle et la performance collective, tout en mesurant la notion du rendement, que se soit individuel ou collectif.

En effet, le troisième chapitre entame la partie la plus pertinente et intéressante de la partie théorique de la thèse, car dans ce chapitre, on trouvera les effets théoriques du système de rémunération sur la performance des employés et des entreprises.

Ces effets du système de rémunération jouent sur la motivation des employés, sur les compétences des travailleurs, et cette motivation et ces compétences ont un impact sur la performance des entreprises.

CHAPITRE I

Rémunération et Stratégie de Rémunération

CHAPITRE I

Rémunération et Stratégie de Rémunération

INTRODUCTION

SECTION 01 : La rémunération globale

SECTION 02 : La gestion de la rémunération

SECTION 03 : Les déterminants structurels du système de rémunération

SECTION 04 : Système de rémunération variable, collective et actionnariat

CONCLUSION

Chapitre I : Rémunération et Stratégie de rémunération

INTRODUCTION DU CHAPITRE :

La rémunération est un élément clé de la politique des ressources humaines, Ce domaine RH a toujours été au cœur des préoccupations de l'entreprise. Ceci donc, la rémunération devient un atout stratégique.

En agissant sur les différents leviers de la rémunération, les dirigeants attendent de la part des salariés plus de motivation et donc plus de performance.

Comprendre puis construire les systèmes de rémunérations exige une bonne perception des différents niveaux qui conditionnent les pratiques et les équilibres sociaux en jeu.

Les politiques de salaires reflètent, parfois avec un certain retard, les formes d'organisation et les problématiques nouvelles auxquelles l'entreprise est confrontée. Mais elles partent, en quelque sorte, de haut, car la question des salaires reste encore aujourd'hui une variable macroéconomique majeure et un point d'équilibre social et politique incontournable.

Nous allons voir dans le premier chapitre, les fondements théoriques de la rémunération, la gestion de la rémunération, comprendre le système de rémunération et ses critères par le bon déroulement de l'organisation, et les différents systèmes de rémunération variables, collectives et actionnariat.

Chapitre I : Rémunération et Stratégie de rémunération

Section 01 : La rémunération globale

La rémunération se situe au cœur de la relation qui lie un employeur et ses salariés. Elle constitue la partie explicite du contrat de travail : le salarié perçoit un salaire en contrepartie de l'exécution d'un travail. Toute entreprise est donc amenée à gérer des salaires et en particulier à résoudre la question de leur hiérarchisation : comment l'élaborer ? Sur quels critères ? Comment tenir compte de la nature du travail effectué ? De la compétence au salarié ? Autant de questions qui soulèvent des enjeux majeurs au choix des fondements de la rémunération.

1. Classification et rémunération¹ :

1.1 Salaire et rémunération :

Alors que l'on parle plus couramment de « salaire ouvrier » et de « rémunération cadre », nous utiliserons alternativement les deux termes car nous considérons qu'ils sont synonymes. Tout au plus pourrait-on penser que le terme « rémunération » offre une définition plus large que celui de salaire, mais cette distinction ne nous semble pas probante au point de l'ériger à la règle. En effet, la notion de rémunération peut englober davantage que la stricte contrepartie du travail (le salaire) et désigner la totalité de ce que le salarié perçoit de la part de son employeur, qu'elle que soit la forme.

1.2 Classification et qualification :

Ces deux termes sont aussi souvent utilisés dans des sens voisins, voire synonymes. Cela tient à la fois aux réalités qu'ils recouvrent et à la relative confusion entretenue, en particulier dans les entreprises. Ils constituent en fait le cœur d'un débat que nous développerons abondamment par la suite. Nous nous limiterons ici à des définitions simples.

La classification désigne le processus qui permet de reconnaître, d'évaluer et de classer les emplois afin de hiérarchiser les rémunérations. Qu'elle soit adoptée par toute une branche professionnelle ou par une seule entreprise importe peu. Les méthodes à la distribution des entreprises pour élaborer cette hiérarchisation sont toujours des méthodes de classification.

La qualification peut être définie comme un attribut de l'individu lié à un ensemble de capacités, savoirs et savoir-faire pouvant être socialement reconnus. Nous conviendrons que la notion de qualification est utilisée essentiellement pour rendre compte des

¹ Cadin L, Guerin F, Pigeyre F. (2007), « Gestion des ressources humaines », 3^{ème} édition DUNOD, Paris, p235.

Chapitre I : Rémunération et Stratégie de rémunération

processus de négociation collective qui concourent à la reconnaissance des individus à travers les salaires.

Malgré certains usages, nous retiendrons que la classification concerne les emplois, tandis que la qualification appartient aux individus.

1.3 Emploi, fonction, poste :

Ces trois termes sont couramment utilisés les uns pour les autres, pour désigner des situations de travail. Il est pourtant utile de les distinguer.

L'emploi est un terme générique désignant un ensemble d'activités faisant appel à un même noyau de compétences. On parlera ainsi d'emploi de secrétariat, par exemple, sans préciser davantage la nature du travail (secrétariat commercial, comptable ou de direction).

Ces activités peuvent ensuite être l'objet de découpages différents selon les organisations dans lesquelles elles sont effectuées. La fonction désigne ainsi un ensemble d'activités prescrites relevant d'avantage de domaines de responsabilités que de tâches précises. C'est pourquoi on parle généralement de fonction pour des cadres.

Quant à la notion de poste, elle est beaucoup plus restrictive. Elle désigne un ensemble précis de tâches prescrites et situées par rapport à d'autres dans une organisation du travail taylorisée.

1.4 Définition et description :

Enfin, il sera souvent question de décrire ou de définir des situations de travail, car elles serviront de base à la rémunération. Si certaines entreprises, ou certains auteurs, introduisent une distinction entre définition (qui désigne alors de travail prescrit par l'entreprise) et description (qui renvoie dans ce cas au travail réellement effectué), nous avons choisi de ne pas différencier ces termes. Une définition de fonction ou une description de fonction (de poste ou d'emploi) désignent la même démarche qui consiste toujours à recueillir toutes les informations pertinentes relatives au travail exercé.

Le caractère fluctuant de ces termes nous conduit à encourager le lecteur à repérer, dans toute entreprise dans laquelle il se trouvera, quel sens particulier celle-ci leur donne et qui ne sera pas nécessairement celui adopté ici. Cela facilitera de façon significative sa compréhension des situations. Cela lui permettra aussi d'adopter le même langage que celui des acteurs concernés.

Chapitre I : Rémunération et Stratégie de rémunération

2. Les composants de la rémunération globale ¹ :

On confond trop souvent salaire et rémunération globale. La rémunération globale est un concept beaucoup plus large que le salaire ; elle constitue l'ensemble des avantages matériels que reçoit un employé. Outre le salaire de base, la rémunération comprend les majorations pour les heures supplémentaires, les primes de rendement, les formules d'intéressement des travailleurs, les voitures d'entreprise et les avantages sociaux, tels que les assurances ou les vacances.

De fait, on utilise souvent l'expression « structure de rémunération » afin d'indiquer que la rémunération constituent un ensemble d'éléments. Les employeurs utilisent aussi les expressions « salaire direct » pour désigner le salaire et les heures supplémentaires et « salaire indirect » pour désigner les autres avantages. Il faut bien se rappeler que la rémunération n'est pas le seul critère de satisfaction des employés et que d'autres facteurs entrent en ligne de compte, comme le statut social, la considération, l'intérêt et les possibilités de carrière dans l'entreprise.

2.1 Rémunération directe/indirecte :

La rémunération directe se compose de trois éléments : le salaire fixe, le salaire de performance et les primes. Le salaire fixe, le salaire de performance permet de tenir compte des efforts fournis par une personne pour mener à bien sa mission. Il varie d'une année sur l'autre et peut porter sur la part individuelle réversible (bonus, commission...) et la part d'équipe réversible (bonus, prime, d'objectif...).

La rémunération indirecte correspond aux périphériques considérés comme plus ou moins éloignés (stock-options², prime d'objectif...), aux avantages sociaux, aux programmes de reconnaissance de la qualité du travail, et aux privilèges offerts aux employés.

2.2 Rémunération immédiate/différée :

La rémunération différée est liée principalement aux statuts des personnes. Parmi les rémunérations différées, on peut citer l'exemple des stock-options, de la retraite par capitalisation...cette rémunération est perçue après l'écoulement d'une durée ou lors de la survenance d'un événement comme le départ du salarié de l'entreprise.

¹ G. Rock, F. Cournoyer, S. Lavoie, « l'entreprise en action », 2^{ème} édition ERPI, Canada, 2006, p 341.

² Les stock-options se définissent comme étant un droit qu'une entreprise octroie à un collaborateur, permettant à ce dernier d'acquérir les titres de la firme à un prix fixé le jour de l'octroi par le conseil d'administration et dans un délai généralement 5ans.

Chapitre I : Rémunération et Stratégie de rémunération

Au contraire de la rémunération différée, la rémunération immédiate est celle qui est reçue sans délai par le salarié.

2.3 Rémunération fixe/ variable :

La rémunération fixe est composée du salaire, des primes et des autres gratifications fixes découlant du poste occupé ou en fonction de critères personnels (expérience, ancienneté, dans l'entreprise...) elle ne peut être inférieure au minimum légal. La structure de salaire fixe est déterminée à partir de trois éléments : la convention collective, les référentiels propres au secteur d'activité de l'entreprise et les méthodes d'analyse et de classification des emplois.

La rémunération variable peut être collective ou individuelle. La part individuelle, composée de primes et bonus, est mesurée à l'aide de divers indicateurs :

- Une évaluation des performances individuelles,
- Des objectifs fixés en début de période,
- Les résultats de la période précédente.

La difficulté de ce type de rémunération réside dans le choix des critères de performance et la possibilité d'individualiser les résultats, souvent l'objet d'une réussite collective.

La part variable collective est la seule rémunération au mérite que perçoivent les salariés à l'exclusion des commerciaux. Sa détermination peut résulter :

- De critères de performances globaux : résultat net pour la participation ou résultat d'exploitation ou productivité pour l'intéressement¹,
- De critères spécifiques à de petits collectifs de travail (prime ou bonus d'équipe).

2.4 Les périphériques légaux :

Dépendent d'une loi ou d'une ordonnance :

- l'intéressement : ordonnance de 1959,
- la participation financière : ordonnance de 1967,
- le plan d'épargne : ordonnance 1967,
- les stock-options : lois de 1970 et 1983 ;

Intéressement et participation sont deux périphériques de salaire qui sont liés aux résultats de l'entreprise et non aux performances individuelles des salariés ni aux caractéristiques de leur poste. Ils représentent tous deux des compléments collectifs et

¹ L'intéressement vise à rémunérer une performance collective. Les principes de cette rémunération doivent obligatoirement faire l'objet d'un accord d'entreprise signé par la direction et les représentants du personnel. L'accord est alors valable pendant trois ans.

Chapitre I : Rémunération et Stratégie de rémunération

aléatoires du salaire. Ces deux dispositifs font l'objet de la signature d'un accord qui, depuis l'ordonnance de 1986¹, n'est plus soumis à homologation mais doit simplement faire l'objet d'un dépôt auprès de la direction départementale du travail.

En 2000, les entreprises des secteurs marchands non agricoles ont distribué 7.6 milliards d'euros au titre de participation de l'intéressement à près de 5.6 millions de salariés.

Bien que proches dans les modalités de mise en œuvre, ces deux dispositifs se distinguent pourtant par le caractère obligatoire de la participation dans les entreprises de plus de cinquante salariés qui n'existe pas pour l'intéressement.

Leur point commun le plus important ; c'est que les sommes versées ne représentent pas un salaire et à ce titre bénéficient d'exonérations de cotisations sociales et dans un certain cadre, d'exonération d'impôt.

La participation :

En 2000, parmi les entreprises dotées d'un accord en vigueur, 60% ont pu bénéficier d'une prime, mais seulement une sur deux parmi les très petites entreprises, Le montant décroît avec la taille de l'entreprise.

L'intéressement :

L'intéressement repose sur un accord dont la portée temporelle initiale est de trois ans à l'issue de laquelle le renouvellement, nullement obligatoire et à négocier ; 4.5% des entreprises disposent d'un accord d'intéressement et 28% des salariés sont ainsi couverts ; ces proportions augmentent avec la taille de l'entreprise, mais l'intéressement est beaucoup plus répandu que la participation dans les entreprises de moins de 50 salariés.

Le plan d'épargne d'entreprise et l'abondement se sont des systèmes, comme l'intéressement, facultatifs qui constituent des moyens d'épargne performants pour les salariés qui le souhaitent et qui le peuvent.

La protection sociale :

Elle rentre dans la composition de la rémunération globale par le biais de tous les avantages sociaux qui sont négociables au-delà des régimes légaux et conventionnels obligatoires. Elle vient valoriser un contrat social qu'a passé l'employeur avec les caisses de retraite et de prévoyance pour ses salariés, dont la mesure dépasse le simple net à payer.

¹ L'épargne salariale en 2000 ; « premières informations et premières synthèses » ; DARES, N°17.1- Avril 2002.

Chapitre I : Rémunération et Stratégie de rémunération

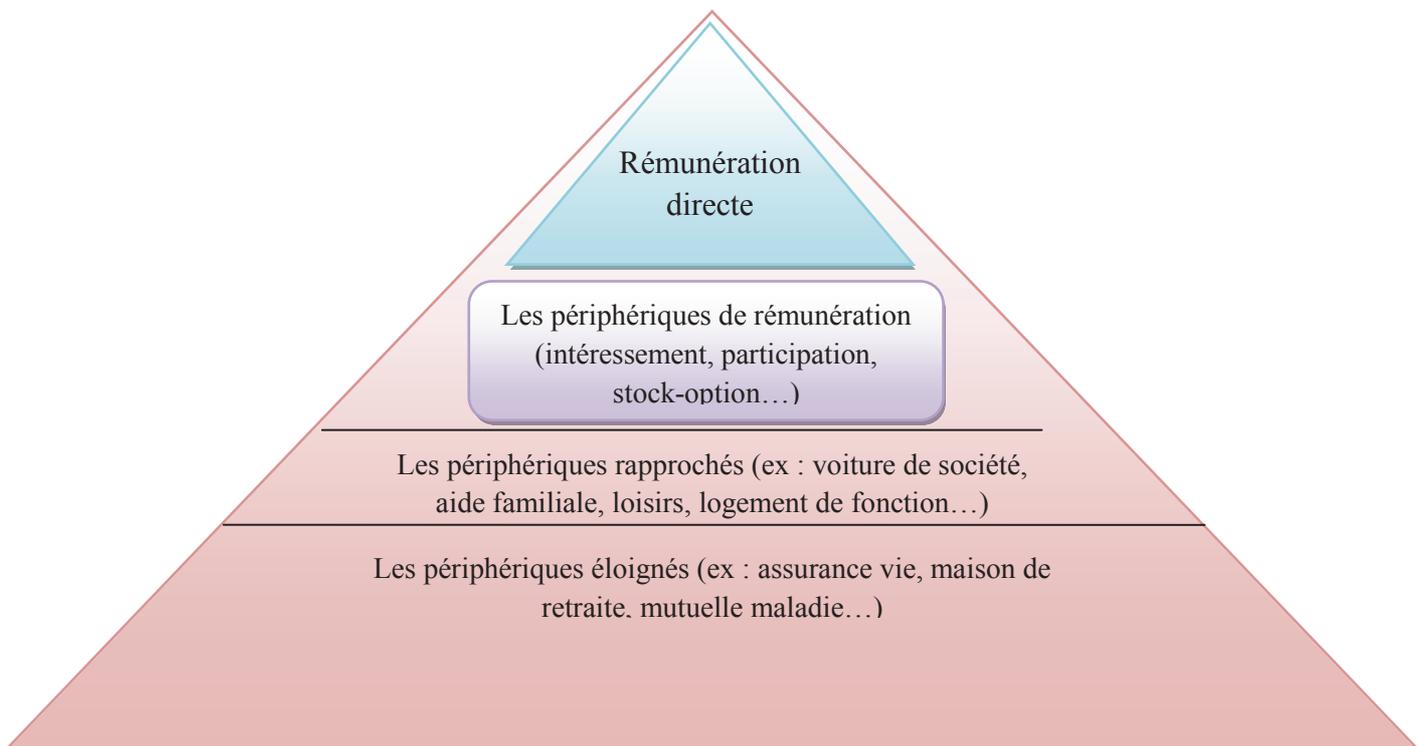
Quels sont les champs de négociation couverts par ces contrats sociaux ?

Les risques qu'il est possible de couvrir, définis par la loi Evin de décembre 1989 et la loi du 8 août 1994, sont nombreux : le risque d'incapacité momentanée de travail, l'invalidité, l'inaptitude, le risque décès, la perte d'emploi, la constitution d'avantage de retraite complémentaire, sur complémentaire ou de retraite par capitalisation.

La loi sur la prévoyance distingue les contrats facultatifs des contrats obligatoires et les contrats individuels des contrats collectifs.

Pour chaque type de prestation, les conséquences sur les déductions fiscales diffèrent, et pour ne citer qu'un exemple, l'affiliation obligatoire est une des conditions de déductibilité de l'impôt sur le revenu. D'autre part, la couverture par contrat collectif obligatoire permet d'éviter, par le questionnaire médical d'entrée, la sélection des « salaire à risques ».

Figure 1.1 La pyramide de rémunération



Source : Donnardieu G (1999), Du salaire à la rétribution, édition Liaisons, Paris, p30.

3. les fondements : la rémunération de la fonction

Le métier exercé; son contenu, son identité permettent d'exprimer à la fois l'activité concernée et sa contribution en même temps que la qualité requise de celui qui l'exerce. Le métier, plus tard taylorisé par la notion de poste, puis restitué à travers la notion de fonction, reflète bien une série de caractéristiques professionnelles relatives à l'activité, au niveau d'expertise requis, au champ d'autonomie et de responsabilité. Mais il exprime aussi un positionnement, souvent social avant d'être professionnel et renvoyant à des représentations sociales qui continuent d'exister ; il est donc logique la mise en place de politique des salaires qui soit d'abord fondée sur la définition de la fonction exercée et que cette dernière a servi de base aux classifications et à la structure de la rémunération.

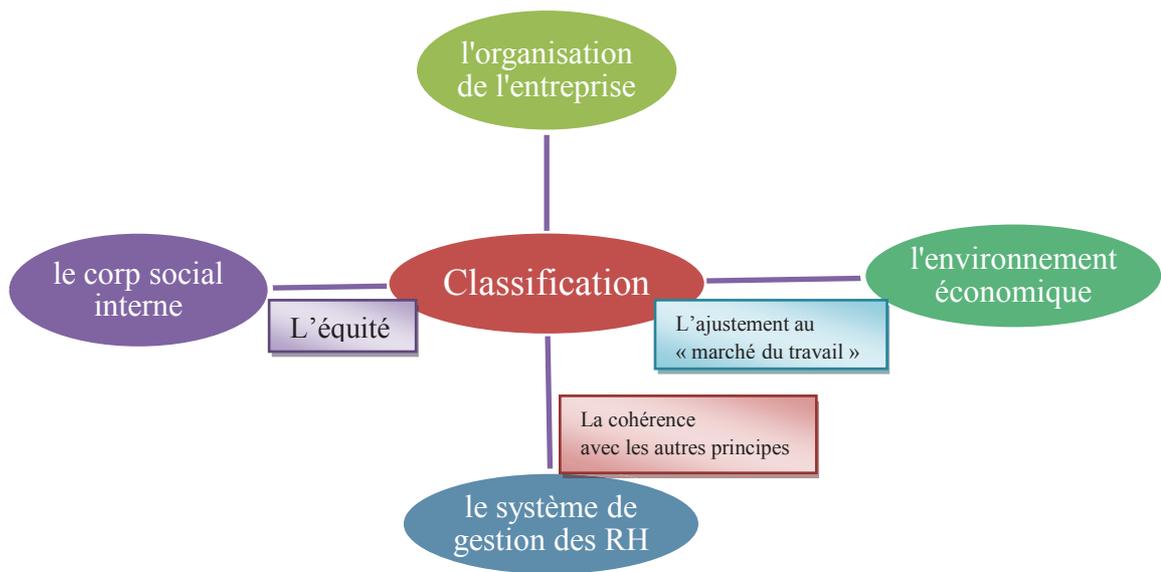
3.1 L'évaluation des fonctions, référence des classifications et des rémunérations :

La structure des rémunérations, leur niveau et leur hiérarchie se sont construits autour de l'évaluation des fonctions exercées selon une série de critères et de pré requis nécessairement détenus par le titulaire. On déduit donc les capacités de titulaire à travers la fonction qu'il exerce, sa définition et son rôle dans l'organisation. Dans cette logique d'inspiration taylorienne et rationaliste, c'est l'organisation qui décide des rôles et des responsabilités et la fonction qui détermine les qualités de celui qui l'occupe. Bien qu'insuffisant ou inadapté à certaines activités, ce schéma reste fondamental pour structurer et définir les rémunérations au sein d'une organisation. Il est irremplaçable pour rationaliser et les responsabilités et les niveaux d'exigences attachés à chaque position au sein de l'organisation et pour les hiérarchiser. Il s'agit donc d'une étape souvent incontournable pour structurer ou remettre à plat les systèmes de rémunération. Ce travail devient souvent indispensable au sein d'une structure qui a atteint une certaine taille avec des rémunérations qui reflètent davantage les parcours individuels, ou quelquefois des rapports de force, plutôt que l'organisation. C'est également le cas pour les entreprises qui, confrontées à la pression du marché, cherchent à se comparer aux pratiques de leur secteur, ce qui les conduit à faire cet exercice pour disposer des références et des bases de comparaison nécessaires.

Chapitre I : Rémunération et Stratégie de rémunération

Ainsi, l'évaluation et l'hierarchisation des filières professionnelles structurent et segmentent les différentes catégories de métiers et de marchés du travail, internes et externes à l'organisation.

Figure 1.2 : Les enjeux des classifications de rémunération



Source : Roman, B, (2006). Bâtir une stratégie de rémunération, Dunod, Paris, p 20.

En raison de son apport méthodologique et de réflexion qu'il suscite sur le contenu des fonctions, l'exercice d'évaluation est un préalable souvent indispensable aux réflexions salariales. Il représente souvent un point de départ dans la construction du modèle de gestion des compétences que l'entreprise met en place. Au-delà des méthodologies employées, c'est la nature des liens et mécanismes entre gestion des compétences d'une part et management de la performance d'autre part qui pose les bases et les règles internes des systèmes de rémunération.

3.2 Les différentes étapes de l'évaluation des fonctions :

L'élaboration de la structure des rémunérations à besoin d'un référentiel, d'une réflexion préalable destinée à définir l'objet de la rémunération, c'est-à-dire les besoins des compétences dans l'organisation. Cela revient implicitement à établir une organisation d'une hiérarchie des postes. De nombreux manuels et cabinets de conseil ont développé sur les méthodes à suivre, détaillant leur fonctionnement et leurs avantages et inconvénients respectifs. Nous nous limiterons ici aux deux grandes

Chapitre I : Rémunération et Stratégie de rémunération

catégories de méthodes utilisées par les entreprises : les unes, dites globales, procèdent directement de la dénomination de l'emploi à son évaluation ; les autres, dites analytiques ou critérielles, introduisent une phase intermédiaire d'analyse à partir de critères définies.

3.2.1 Les méthodes globales :

Évaluant les emplois directement à partir de leur intitulé, ces méthodes n'ont pas de fondement explicite ; elles sont plutôt fondées sur un consensus interne (le plus souvent le management de l'entreprise), et mettent à jour l'hierarchie des emplois que représente le management et le corps social. En d'autres termes, elle extériorise les classements implicites présents dans l'esprit.

Ces méthodes mettent en évidence et rappellent le caractère social des classifications ; si certaines valeurs sont reconnues dans la grande majorité des entreprises telles que la supériorité des emplois d'ingénieur sur ceux d'ouvrier par exemple, toutes ne partagent pas la même représentation de l'importance de chaque type d'emploi : chaque culture d'entreprise ou de type de dirigeant est porteur d'une représentation. Parmi les variantes les plus répandues se trouve l'opposition classique entre les fonctions techniques et les fonctions commerciales. À niveau équivalent, certaines entreprises valorisent surtout le savoir faire commercial, les compétences managériales. Lorsque l'évolution du marché et des métiers, l'exige un travail sur les classifications, même partiel, est souvent le passage obligé pour entreprendre une revalorisation de certaines fonctions et de certains types de carrières devenues motrices dans le fonctionnement de l'entreprise.

Parmi les méthodes, la comparaison par paires est de très loin la plus utilisée, ne serait-ce que car elle est très économique et ne nécessite pas des compétences particulières. Elle consiste à positionner un emploi A relativement à une succession d'un emploi B puis C, D... il s'agit d'élaborer un classement en termes d'ordre d'importance et donc de hiérarchie. Le plus souvent, chaque membre du management effectue son propre classement des emplois. Et puis, les différents classements sont confrontés pour aboutir à un compromis. Les méthodes globales sont souvent critiquées en raison des implicites de leur référentiel. En effet, elles permettent d'illustrer le consensus qui existe dans l'entreprise autour de quelques références et reproduisent la culture et les équilibres internes de l'organisation.

Chapitre I : Rémunération et Stratégie de rémunération

Cette méthode présente plusieurs avantages :¹

- Simplicité de réalisation.
- Clarification et objectification du consensus interne ;
- Évaluation qui tient implicitement compte du titulaire de l'emploi considéré.

Mais également de notables inconvénients :

- Elle est très consensuelle mais particulièrement inadaptée en situation de changement ou de nécessité d'adaptation et de revalorisation de certaines fonctions ;
- Ses critères sont implicites et non objectivés ;
- Elle est difficile à appliquer sur un grand nombre d'emplois.

Ce type de méthode est donc idéalement utilisé dans les situations où l'on souhaite rapidement ou sans mobiliser des moyens importants aboutir à une classification. Il s'agit généralement de clarifier et de structurer de façon plus transparente et efficace la politique de rémunération ainsi que d'autres aspects de GRH, tels que l'évaluation des carrières.

3.2.2 Les méthodes analytiques ou critérielles :

Ces méthodes utilisent en nombre variable des critères de comparaison. Parmi les nombreuses études existantes, on cite la méthode Hay, sans doute la plus connue, la méthode d'autonomie (E. Jacques) et la méthode dite du niveau de décision (F. Patterson).

La méthode Hay a été mise au point aux Etats-Unis. Elle s'adapte principalement aux emplois de cadres qui sont décrits selon un schéma type puis analysés à l'aide de trois critères :

- la finalité : à quoi sert le poste dans l'organisation ;
- l'initiative créatrice : quel est le degré de difficulté des problèmes à résoudre ?
- la compétence : que faut-il savoir maîtriser pour tenir le poste ?

Des tables préétablies indiquent des valeurs de points correspondants aux niveaux sur lesquels chaque critère est mesuré. Au total, un nombre global de points est attribué à chaque emploi par addition des points obtenus sur chacun des critères. Ce total aboutit à un classement des fonctions entre elles, traduit ensuite en

¹ Roman, B, (2006). Bâtir une stratégie de rémunération, Dunod, Paris, p22

Chapitre I : Rémunération et Stratégie de rémunération

classification. Cette méthode est une méthode multi-critérielles : elle se propose d'analyser et de « peser » les postes à travers plusieurs critères différents ayant chacun une, plus ou moins forte, pondération.

Contrairement, il y'a d'autres méthodes qui sont uni-critérielles ; cela signifie qu'elles posent le postulat selon lequel un critère unique suffit pour hiérarchiser les emplois entre eux, c'est le cas de la méthode d'E. Jacques, fondée sur la mesure du degré d'autonomie (span time of control) et sur la réponse une question du genre : « quel est le délai maximum pour accéder à l'échelon hiérarchique supérieur ? » ce temps s'allonge avec le niveau d'autonomie et de maîtrise de la fonction. Partant d'un principe intéressant, cette méthode est néanmoins difficile à mettre en œuvre car il s'agit d'appréhender une réalité, l'autonomie, qui est par nature subjective et non homogène, la méthode renseigne en fait davantage sur la réalité des pratiques de délégation que sur la valeur des emplois. Par contre, la méthode Patterson postule que la dimension pertinente est celle du niveau de décision ; Patterson analyse cinq niveaux de décision :

- Dirigeants (définition de stratégie et politique).
- Cadres supérieurs (décisions en matière de programme d'action)
- Cadres (décisions d'application et d'adaptation)
- Qualifiés (décisions d'exécution, spécialisées, décisions automatiques) ;
- Opératoires (décisions prises par d'autres).

Ces méthodes, simples en apparence comportent une importante limite que chaque poste est homogène par rapport au critère choisi. Or il est difficile de dire que toutes les activités d'un même poste et de façon permanente supposent un seul et même niveau d'autonomie et de décision. S'inspirant à la fois des deux méthodes développées plus haut, globales et uni-critérielles, deux grandes techniques sont généralement employées pour définir une classification des fonctions et une structure des salaires.

- La classification par points facteurs ;
- Le positionnement relatif ou *broadbanding*

Trois étapes successives empruntant aux méthodes exposées plus haut et aux meilleurs pratiques sont généralement nécessaires :

Chapitre I : Rémunération et Stratégie de rémunération

- Établissement d'un référentiel de compétences requises adapté aux besoins réels de l'entreprise et objectivation de la hiérarchie implicite des emplois ou des fonctions que l'entreprise souhaite valoriser ;
- Cotation des fonctions selon les critères de compétence identifiés et de leur poids relatif ;
- Détermination de la classification et des salaires de base :
 - ✓ La classification par points facteurs,
 - ✓ Le positionnement relatif ou *broadbanding*.
- Établissement de référentiel de compétence.

Dans ces deux démarches, les compétences sont identifiées à travers l'ensemble de l'organisation et sont déclinées par métiers puis par fonctions. L'approche est basée sur les compétences requises. Le repérage s'effectue à plusieurs niveaux partant des grandes fonctions de l'entreprise jusqu'à la formulation du salaire et de la rémunération.

Identification des compétences requises, il s'agit des :¹

- Compétences clés : compétences centrales pour la maîtrise de la fonction.
- Compétences sensibles : compétences-clés susceptibles d'une évolution rapide.
- Compétences cibles : compétences-clés qui seront, dans un avenir défini centrales à la maîtrise de la fonction.

Description des compétences requises :

La description des compétences renvoie à des exigences et à des critères professionnels requis par la fonction. Les critères ci-dessous sont quelques exemples de pré-requis utilisés dans la définition des fonctions :

- Connaissance technique, formation, expertise ;
- Complexité, prise de décision en environnement incertain,
- Communication et coopération,
- Management/ leadership :
 - Planification des activités,
 - Animation d'équipes,
 - Développement des compétences de l'équipe ;
- Capacité d'organisation,
- Anticipation, prévision,

¹ Roman, B, (2006), op.cité, p24.

Chapitre I : Rémunération et Stratégie de rémunération

- Capacités de jugement/ diagnostic ;
- Initiative, innovation.

Après identification des pré-requis, la description des fonctions s'effectue avec l'élaboration d'un modèle de description établi à partir d'un questionnaire d'analyse des compétences requises (contenu des fonctions, compétences clés) ; après validation, le questionnaire est généralement appliqué vers les managers.

Le contenu de la description reprend plusieurs niveaux d'analyse ;

- ✓ positionnement de la fonction dans l'organisation « relation hiérarchique » ou bien « relation fonctionnelle ».
- ✓ environnement professionnel : clients, acteurs internes, fournisseurs...
- ✓ finalité de la fonction : objectifs, contribution ;
- ✓ activités principales (numéroter les activités et indiquer le pourcentage de temps consacré à chacune d'entre elles) ;
- ✓ communication externe :
 - identifier les principaux interlocuteurs externes de la fonction,
 - indiquer si cette compétence est clé ou sensible
 - préciser la nature de la relation ; informer, expliquer, conseiller,
 - préciser l'objet de la relation professionnels et de son impact.

Les méthodes décrites plus haut sont en permanente évolution pour répondre aux problèmes posés par le changement rapide du contenu des fonctions et des organisations au sein desquelles elles se positionnent. La méthode de *broadbanding* est celle qui répond mieux aux besoins de flexibilité car elle offre une assez grande souplesse dans la structure de rémunération qui en découle. Dans ce contexte, les entreprises qui connaissent une évolution rapide préfèrent identifier au sens large les compétences-clés dont elles ont besoin et définir les rôles des personnes par rapport à ce référentiel. L'inadaptation et la lourdeur des méthodes traditionnelles d'évaluation conduisent les entreprises à orienter leurs réflexions vers les compétences individuelles détenues par les personnes en renforçant les outils d'appréciation : on n'évalue pas la fonction plutôt la personne et ses compétences. Certes on a besoin de référentiels, mais ils doivent être souples et évolutifs avec une approche de la compétence qui ne se fait plus par le prisme standardisé et stable de la fonction mais par une appréciation des compétences de la personne, individualisée et évolutive.

Chapitre I : Rémunération et Stratégie de rémunération

Voici deux cas de figure qui se présentent en générale :

- ❖ Les entreprises qui structurent leur gestion des compétences à partir de référentiels de compétences-clés et du rôle des personnes évaluées avec des outils d'appréciation du personnel qui ont besoin, dans ces circonstances, d'être renforcés,
- ❖ Les entreprises qui abandonnent le recours aux évaluations de fonction et aux classifications dans leur politique de rémunération.

Dans le premier cas, des pratiques nouvelles voient le jour, centrées sur des critères de rémunération relatifs aux compétences individuelles, la rémunération, en particulier le salaire, évoluant en fonction de la nature des compétences et leur progression. Par contre, dans le second cas, la politique de rémunération se définit de façon indépendante à toute évolution de fonction :

- la classification découle du niveau de salaire et non le contraire ;
- le système de rémunération directe (salaire + prime) est déterminé par des critères de rémunération individuels et régulés par le marché interne/externe ;
- l'évaluation des fonctions devient un instrument dont l'usage est uniquement consacré à la gestion des compétences en tant que référentiel de gestion de la mobilité des carrières et des potentiels.

3.3 La rémunération au mérite :

La rémunération au mérite ou bien au rendement, est un système de rémunération selon lequel le salaire et les augmentations des travailleurs sont directement liés à l'évaluation du rendement pour une période donnée.

La recherche confirme la logique et les avantages théoriques de la rémunération au mérite, mais elle indique également que son instauration n'est ni aussi facile ni aussi répondeur qu'on pourrait le croire. En effet, 80% des répondants aux sondages menés ces 30 dernières années estiment ne pas avoir été récompensés pour le travail bien fait. Un système de rémunération au mérite adéquatement conçu pourrait redresser cette situation.

Pour bien fonctionner, un système de rémunération au mérite doit s'appuyer sur une évaluation réaliste et objective du rendement des travailleurs, et convaincre ces derniers qu'ils doivent donner un rendement élevé pour obtenir une rémunération importante. En plus, l'ampleur de la récompense doit distinguer clairement les autres

Chapitre I : Rémunération et Stratégie de rémunération

travailleurs qui obtiennent de bons résultats. Ainsi que les gestionnaires ne doivent pas confondre les augmentations au mérite et les augmentations automatiques, qui ne constituent qu'une indexation au coût de la vie.

Les systèmes de rémunération au mérite sont une tentative, parmi d'autres, pour améliorer l'incidence positive de la rémunération en tant que récompense d'un travail. Cependant, certains affirment que ces systèmes ne sont plus adaptés aux exigences des organisations d'aujourd'hui, car ils ne tiennent pas compte de l'interdépendance des tâches et des fonctions des employés. De plus, les systèmes d'évaluation de rendement et de récompenses devraient être conformes aux stratégies d'ensemble de l'organisation ; en effet, le système de rémunération d'une organisation à la recherche de travailleurs hautement qualifiés et pour lesquels la demande est très forte devrait privilégier la stabilité de la main d'œuvre plutôt que le seul rendement.

Gardons ces considérations à l'esprit tandis que nous penchons sur quelques systèmes de rémunération novateurs de plus en plus répandus ; les programmes de partage des gains de productivité, de participation aux bénéfices et d'actionnariat des salariés ; les augmentations des salaires forfaitaires ; les avantages sociaux à la carte et le système de rémunération basé sur les compétences.

3.3.1 Le partage des gains de productivité :

Le lien entre le rendement et la rémunération est également au cœur des programmes de partage des gains de productivité, qui permettent aux travailleurs de toucher un supplément de rémunération proportionnel aux gains de productivité de l'organisation. Instauré pour la première fois en 1937¹ dans une aciérie américaine par un délégué syndical qui lui a donné son nom, le plan *SCANLON* est sans doute le plus ancien et le plus connu de ces programmes d'intéressement. Ces divers programmes d'intéressement exigent qu'on évalue la productivité organisationnelle systématiquement et selon des critères bien précis, puis qu'on accorde aux travailleurs une prime dont la valeur varie selon les gains de productivité.

Les avantages des programmes de partage des gains de productivité sont nombreux ; en plus d'augmenter la motivation du personnel, l'incitation pécuniaire que constitue cette forme de rémunération liée au rendement met en évidence le rôle des travailleurs dans la performance générale de l'organisation. En outre, grâce à leur dimension

¹ J. Shermerhon, J. Hunt, « Comportement humain et organisation », 4^{ème} édition ERPI, Canada, 2010, p 190.

Chapitre I : Rémunération et Stratégie de rémunération

participative, les programmes de partage des gains de productivité peuvent favoriser l'esprit de coopération et le travail d'équipe.

3.3.2 La participation aux bénéfices :

Les programmes de participation aux bénéfices diffèrent des programmes de partage des gains de productivité sur certains points. Si, dans les deux cas, la rémunération des travailleurs est liée à une mesure de la performance de l'entreprise, les programmes de participation aux bénéfices ne récompensent pas les travailleurs qui associent leur rémunération aux profits de l'entreprise ; plus les profits augmentent, plus le montant à distribuer sous forme de participation aux bénéfices est élevé.

Par ailleurs, la notion de rémunération selon le rendement est ici parfois remise en question puisque les gains ou pertes de l'entreprise ne sont pas toujours en lien avec les efforts des travailleurs. Ainsi, les pertes de l'entreprise peuvent résulter de conditions économiques difficiles. Ces programmes de participation aux bénéfices reflètent donc certains aspects sur lesquels les travailleurs n'ont aucun contrôle, comme le contexte économique.

3.3.3 Les régimes d'actionnariat des employés :

Parmi les formes possibles de rémunération au mérite, les régimes d'actionnariat des employés permettent aux salariés d'acquérir des actions de l'entreprise pour laquelle ils travaillent, et leur permettent de percevoir un prix inférieur à celui du marché. Ces régimes d'intéressement se fondent sur la prémisse que les salariés actionnaires feront preuve d'une grande motivation au travail afin que l'entreprise obtienne de bons résultats, qui se reflèteront dans une hausse du cours des actions. En tant qu'actionnaires, les employés tirent profit de l'augmentation des bénéfices.

En revanche, ces régimes n'échappent pas aux aléas inhérents à tout investissement boursier ; le cours des actions peut monter, mais aussi descendre. Quand il y a eu la crise financière en 2008, plusieurs salariés dont la rémunération était largement constituée d'actions ou qui avaient massivement investi dans des actions de leur employeur par la voie de leur régime de retraite ont été durement touchés. Autrement dit, l'actionnaire n'est pas sans risque pour les employés, il ne faut pas négliger ce fait lorsqu'on tente d'établir l'incidence d'un tel système de récompense sur la motivation.

3.3.4 Les primes :

L'octroi, par l'employeur, de primes en espèces ou de gratifications pour récompenser les gestionnaires dont le rendement est supérieur aux normes ou aux attentes de l'organisation est une pratique courante, en particulier à l'endroit de

Chapitre I : Rémunération et Stratégie de rémunération

titulaires de postes de haute direction. Dans certains secteurs, les cadres supérieurs reçoivent des primes annuelles qui s'élèvent à 50% ou plus de leur salaire de base. Toutefois en tente de plus en plus d'étendre cet avantage aux employés de tous les échelons, qu'ils occupent ou non un poste de gestionnaire.

3.3.5 Les augmentations salariales forfaitaires :

La plupart des systèmes de rémunération étalent les augmentations salariales au fil des chèques de salaire réguliers, les programmes d'augmentations salariales forfaitaires, qui peuvent s'avérer des plus intéressants, donnent aux travailleurs la possibilité de recevoir le montant global de l'augmentation en un ou deux versements. Ainsi, le travailleur pourra choisir de percevoir le montant global de l'augmentation au début de l'année, et s'en servir pour faire le premier versement de l'achat d'un véhicule ou le déposer dans le compte d'épargne. Ou, encore il pourra n'en percevoir que la moitié et conserver le reste pour des vacances d'été. A cause de l'importance de la somme, ou parce qu'il associe à quelque chose de marquant ou de tangible, ce système devrait avoir un effet particulièrement notable sur sa motivation.

Par contre, le montant forfaitaire diffère de l'augmentation forfaitaire, permet à l'employeur de contenir ses coûts de main d'œuvre tout en donnant plus d'argent aux travailleurs si les profits de l'entreprise le permettent. En vertu de ce programme, plutôt qu'une augmentation annuelle au pourcentage de leur salaire, les travailleurs reçoivent en un seul versement un montant global, souvent basé sur une formule de partage des gains. De cette façon, le salaire de base ne change pas, tandis que la rémunération globale varie selon la prime forfaitaire. Les syndicats s'opposent généralement à cette approche, car le salaire de base n'augmente pas et la direction est seule à décider du montant de la prime. Cependant, si on en croit les sondages, près des deux tiers des répondants sont assez favorables à ces programmes et estiment qu'ils ont une incidence positive sur le rendement.

3.3.6 La rémunération fondée sur les compétences :

Au lieu de récompenser le rendement, la rémunération sur les compétences est fonction de l'acquisition ou du perfectionnement d'habiletés liées au travail :¹ les travailleurs sont rémunérés selon la diversité et l'étendue de leurs compétences plutôt selon leurs affectations. Le principe de l'équipe inter fonctionnelle adopté par

¹ J. Shermerhon, J. Hunt, Op.cité, p193

Chapitre I : Rémunération et Stratégie de rémunération

*Monsanto*¹-*Benevia* est un exemple de cette approche : chacun des membres d'une telle équipe à l'occasion d'acquérir de multiples compétences dans divers domaines tels que le contrôle de qualité, la sécurité l'administration, la maintenance, l'accompagnement ou l'animation et la direction de groupe. Dans la plupart des cas, les habiletés recherchées et récompensées s'appuient sur les nouvelles technologies et un outillage automatisé. Les travailleurs sont payés pour les différentes compétences acquises et parce qu'ils acceptent de les mettre au service de l'organisation.

Ce système de rémunération novateur, adopté notamment par *Polaroid*², est l'un de ceux qui se répandent le plus rapidement aux Etats-Unis. En plus de sa souplesse, il comporte plusieurs avantages, entre autres :

- La formation inter fonctionnelle des travailleurs : ceux-ci apprenant à accomplir les tâches de leur collègues ;
- Les travailleurs remplissant eux-mêmes certaines de leurs fonctions ;
- Une attitude moins passive du personnel en matière de rémunération, car les travailleurs savent ce qu'ils doivent accomplir pour recevoir une augmentation et peuvent ainsi prendre les mesures appropriées.

Du côté des inconvénients pour l'entreprise, notons le risque que l'augmentation des coûts (formation et salaire) ne soit pas absorbée par une productivité accrue ainsi que la difficulté d'attribuer une valeur financière juste à chaque compétence.

3.3.7 La rémunération sous forme d'avantages sociaux :

En plus du salaire, la rémunération globale des travailleurs inclut une série d'avantages sociaux assumés par leur employeur, et dont la valeur représente généralement de 10% à 40% du salaire. On recommande maintenant aux organisations de tenir compte de caractéristiques individuelles lorsqu'elles mettent sur pied de tels programmes, sinon cette forme indirecte de rémunération risque de perdre tout effet motivant. Il existe donc une approche qui permet au travailleur de personnaliser l'assortiment des avantages que l'organisation mettra à sa disposition. Ces programmes d'avantages sociaux à la carte permettent au travailleur de choisir des avantages vraiment adaptés à ses besoins. Par exemple, les célibataires pourront

¹ Monsanto est une entreprise spécialisée dans les biotechnologies végétales, dont le siège est situé à Saint-Louis (États-Unis). Elle a été fondée en 1901 par John Francis Queens. Originellement entreprise de produits chimiques, son nom est associé à celui des PCB et de l'agent orange massivement utilisé par l'armée américaine lors de la guerre du Viêt Nam.

² **Polaroid Corporation** est une multinationale d'origine américaine d'abord spécialisée dans la fabrication de lunettes de soleil à verres polarisants puis d'appareils photographiques à développement instantané ; La société a été fondée en 1937 par l'inventeur et scientifique américain Edwin H. Land dans le but d'exploiter sa propre invention, le Polaroid, un matériau polarisant aux très nombreux débouchés dans le domaine de l'optique.

Chapitre I : Rémunération et Stratégie de rémunération

choisir des plans de retraite et d'assurance très différents de ceux de leurs collègues mariés.

Notons que les entreprises d'aujourd'hui doivent adapter leur système de rémunération à la génération qui vient, le salaire, l'assurance maladie collective et les autres gratifications financières ne suffisent plus pour attirer et retenir les membres de cette génération. Pour répondre à leurs attentes, les entreprises doivent faire évoluer leurs modes de rémunération et offrir la possibilité d'un plus grand nombre de congés (banque de journées de congé mobiles, congés sans solde pour voyage, études, etc.).

Elles doivent également adopter des approches innovatrices en matière d'aménagement du temps de travail (horaire flexible, télétravail, semaine de travail comprimée, travail à temps partiel, etc.) et mettre en place des programmes de soutien à la famille (congé pour enfant ou conjoint gravement malade, programme de soutien aux employés ayant des aînés à charge, bourse d'études pour enfants). Enfin, les entreprises doivent satisfaire au désir de bien-être et de développement personnels de leurs employés (embauche de professionnels de la santé, gymnase sur le lieu de travail ou offre d'un abonnement à un club sportif, cafétéria avec nourriture santé, remboursement des droits de scolarité, etc.).

4. Les critères de la rémunération :

Chaque entreprise en fonction de sa problématique d'activité et de ses contraintes, définit l'équilibre entre les différents critères qui va déterminer son système de rémunération et qu'elle décline ensuite en le modulant pour chaque catégorie de personnel. Elle aboutit à un mix rémunération qui fait la synthèse des différents critères utilisés, explicitement ou non, de nature et d'origine différentes. Le mix rémunération global est la base du système de rémunération. Pour chaque métier ou catégorie de personnel qu'il soit personnel ou administratif, cadre ou pas, expert ou généraliste, les critères sont modulés pour répondre aux préoccupations et objectifs internes. Les critères de rémunération peuvent être nombreux et regroupés en quatre catégories.

4.1 Les différents types de critères de rémunération :

4.1.1 Les critères professionnels :

Il s'agit des critères que nous avons détaillés plus haut et qui constituent la contrepartie directe de la rémunération. Ils font référence à la fois au capital humain et à la contribution des salariés. L'entreprise doit faire des choix de pondération entre ses critères pour construire son mix rémunération.

Chapitre I : Rémunération et Stratégie de rémunération

4.1.2 Les critères propres à l'organisation :

Les dirigeants, la culture, l'historique et enfin le niveau de vie de l'organisation, c'est-à-dire sa situation et sa performance économique.

4.1.3 Les critères de marché :

La concurrence sur les talents et la pression du marché du travail influencent le niveau et les formes de rémunération.

4.1.4 Les critères sociaux et réglementaires :

Les équilibres sociaux et le contexte social de l'entreprise, de sa branche d'activité et au niveau national, conditionnent le niveau des règles applicables aux rémunérations et à leur évolution.

L'entreprise doit trouver un équilibre en face de chacun de ces critères. Les critères professionnels représentent la véritable contrepartie de la rémunération et le cœur de sa stratégie dans ce domaine. Les autres catégories de critères correspondent à des données qui s'imposent à elle et auxquelles elle doit s'adapter.

Tableau 1.1 : Critères professionnels et critères structurels : les interdépendances.

Critères professionnels	Organisation	Marché	Contexte social, règles
Fonction exercée		Prix de fonction sur le marché	Règles et négociations sur les classifications et les évolutions salariales
Compétence		Prix des compétences sur le marché	
Performance individuelle et d'équipe	Rémunération à la performance- système d'incitation et de récompense		
Participation à la performance économique de l'entreprise	Association des salariés aux résultats	Attractivité de l'entreprise/concurrents	Négociations sociales sur avantages et rémunérations collectives

Source : Roman, B, (2006). Op.cité, Dunod, Paris, p 57.

Chapitre I : Rémunération et Stratégie de rémunération

Etape importante dans la construction de la politique salariale, la détermination des différents critères de rémunération permet à la fois de rationaliser les décisions salariales, de mieux les expliquer et de les valoriser auprès des intéressés.

La définition des critères s'articule autour de grands type d'objets identifiés plus haut :

- Fonction exercée ;
- Compétence ;
- Performance individuelle ;
- Association des salariés à la performance de l'organisation.

La fonction et le métier exercé renvoient d'abord à l'organisation qui en définit le contenu, les contours, le positionnement et le niveau d'autonomie. La valeur de la fonction est déterminée par l'entreprise en fonction de ses besoins dans un espace limité et règlementé par des classifications et des pratiques internes. Dans ce cadre, qui correspond à un marché interne organisé, les évolutions sont généralement lentes et peu significatives parce que peu soumises à des tensions d'offre et de demande. Quand la fonction est standardisée avec un contenu repérable et proche d'une entreprise à une autre, sa valorisation et sa reconnaissance sortent du cadre de l'entreprise et deviennent soumises au marché du travail parce qu'elles fournissent une référence sur les compétences titulaires.

La compétence et la performance renvoient directement à l'individu et au marché.

La compétence individuelle est identifiée par le parcours professionnel, la fonction exercée, la formation initiale, et le niveau de performance constaté. En général, la compétence individuelle est unique et sa valorisation aussi. Les variations de salaire à l'embauche et la capacité d'adaptation de l'entreprise quand elle est confrontée au marché sont souvent bien plus grandes que lorsqu'elle pratique ses propres révisions salariales internes.

L'association des salariés à la performance de l'entreprise et la redistribution des bénéfices sont directement reliées aux résultats enregistrés par l'entreprise sur ses marchés (bénéfice net, bénéfice fiscal, valeur en bourse). Elles sont établies en fonction du niveau d'association aux résultats et au capital de l'entreprise, du salarié actionnaire avec l'attribution de stock-options ou d'actions gratuites jusqu'à la redistribution collective dans le cadre d'accords d'intéressement et de participation.

Chapitre I : Rémunération et Stratégie de rémunération

4.2 Les facteurs de valorisation des critères professionnels :

Pour chacun des critères professionnels, des indicateurs de mesure et de valorisation existent et permettent de situer le niveau de la rémunération correspondante.

4.2.1 Valorisation de la fonction exercée :

Bien que soumis à des évaluations internes propres à l'organisation, le niveau de valorisation de la fonction exercée est fortement influencé par des références extérieures, caractéristiques du secteur d'activité et du marché du travail.

La fonction constitue une référence et un standard identifiable sur le marché et permet les comparaisons. Les enquêtes de rémunération fournissent des fourchettes de prix de marché par comparaison entre fonction identique. La pertinence des données est soumise à de nombreux critères tels que le secteur, la taille, le niveau de responsabilité et le profil de titulaire.

Le même exercice peut s'effectuer sur le marché interne, c'est-à-dire au sein même de l'organisation pour des fonctions identiques et, naturellement avec des degrés de pertinence beaucoup plus élevés ; cet exercice vise à améliorer le niveau d'équipe interne du système de rémunération, sa légitimité et son efficacité sur la motivation et la cohésion interne.

Les marchés du travail externe et leurs répercussions sur l'interne, connaissent des phases de tensions et des cycles qui influencent les niveaux de rémunération. Ces phénomènes sont d'autant plus marqués qu'ils touchent des marchés étroits spécifiques. Ils viennent toutefois perturber par réaction les équilibres internes dès lors que les niveaux de rémunérations pratiqués à l'embauche déclenchent, généralement sur une période assez longue, des adaptations internes sur la structure de rémunérations ces décalages provoquent souvent d'assez grandes perturbations sur la gestion des ressources humaines des entreprises qui sont les plus exposées à ces phénomènes de marché. Bien que cela soit évident, il est toujours utile de rappeler que le premier décalage tient aux différences de nature et de fonctionnement des marchés de travail externes et internes. Le premier connaît par nature des cycles à la hausse mais aussi à la baisse des salaires alors que le marché interne ne connaît que la hausse. Le décloisonnement entre ces deux marchés et la place de plus en plus importante que représente le recours au marché du travail dans la gestion de certaines entreprises, généralement des surcoûts salariaux qui peuvent devenir rédhibitoires pour certaines entreprises ou activités sur une moyenne période.

Chapitre I : Rémunération et Stratégie de rémunération

4.2.2 La valorisation de la compétence :

Les différents éléments de la compétence donnant lieu à rémunération :

- La maîtrise de la fonction :
 - Savoir-faire opérationnel
 - Savoir commercial et comportemental
 - Savoir-faire managérial et de travail en équipe ;
- Le profil professionnel au-delà de la fonction :
 - Capacité d'adaptation ;
 - Expérience acquise,
 - Potentiel d'évolution.

Chaque élément formant la compétence donne lieu à une forme de rétribution.

Tableau 1.2 : Type de compétence et formes de rémunération

Type de savoir faire	Critère et forme de rémunération
Savoir-faire opérationnel	Expertise et maîtrise de la fonction (salaire)
Savoir-faire commercial et comportemental	Performance (prime, bonus)
Savoir-faire managérial	Développement et optimisation d'équipe (salaire, carrière)
Capacité d'adaptation	Flexibilité, polyvalence (salaire, bonus)
Expérience acquise	Compétence et expérience spécifique (salaire)
Potentiel d'évolution	Capacité à évoluer vers une autre fonction (carrière).

Source : Roman, B, (2006). Op.cité, p 61.

Le marché des compétences et des salaires est segmenté en fonction des métiers des caractéristiques professionnelles qui limitent les zones de concurrence sur le marché.

Parmi les principaux critères de valorisation sur le marché du travail :

- Métier et spécialité,
- Type de produits/technologie,
- Type de clientèle ;
- Type de profil (expérience, âge, parcours) ;
- Performance espérée à court terme (clients, réalisation de projets...).

Chapitre I : Rémunération et Stratégie de rémunération

4.3 Le choix des formes de rémunérations pour chaque critère :

Après avoir déterminé le mix rémunération et le poids de chacun des critères, une série de choix doit être faite aboutissant à la définition des formes de rémunération à mettre en œuvre pour chaque critère.

4.3.1 Le choix du degré d'individualisation :

Le premier choix est celui de l'équilibre entre les parts respectives de l'individuel et du collectif. Le choix de l'individualisation est cohérent avec l'importance accordée au critère de compétence par rapport à la fonction donnée et avec une volonté de s'adapter au marché du travail.

Le choix de la compétence comme critère principal correspond également à un niveau de qualification ou d'expertise relativement élevé. Toujours par cohérence, ce choix s'applique particulièrement à des métiers ou des catégories pour lesquels le facteur humain est un avantage compétitif et un facteur de concurrence sur le marché du travail.

En effet, le choix de l'individualisation correspond également à un mode de gestion des RH particulier dans lequel la personne, sa compétence mais aussi sa motivation est considérée comme le facteur principal de performance. Individualiser la rétribution et la récompense consiste à optimiser les capacités d'incitation et de mobilisation en utilisant le levier individuel dont on sait qu'il est le plus puissant dans le domaine.

Tout système ne pouvant être complètement individualisé, le choix de la rémunération collective devra être effectué entre des formes classiques de redistribution et de garantie de pouvoir d'achat telles que les augmentations collectives ou des formes collectives liées à la performance globale de l'organisation comme la participation, l'intéressement, l'épargne salariale et l'actionnariat salarié.

4.3.2 Le choix de la rémunération variable :

Le choix d'un niveau de rémunération variable correspond directement à la volonté d'indexer, globalement et jusqu'au niveau individuel une partie de la rémunération sur le niveau de résultat et de performance atteint. La notion de performance prend un contenu différent sur l'atteinte de chiffre de vente qui déterminent le niveau de rémunération variable d'un commercial ou l'évolution du titre en bourse qui valorise les plans d'actionnariat et concerner l'ensemble du personnel. C'est à ce niveau que sont définis les différents critères de performance et les formes de rémunérations qui leur sont appropriées, immédiates, à moyen terme, optionnelles et différées.

Chapitre I : Rémunération et Stratégie de rémunération

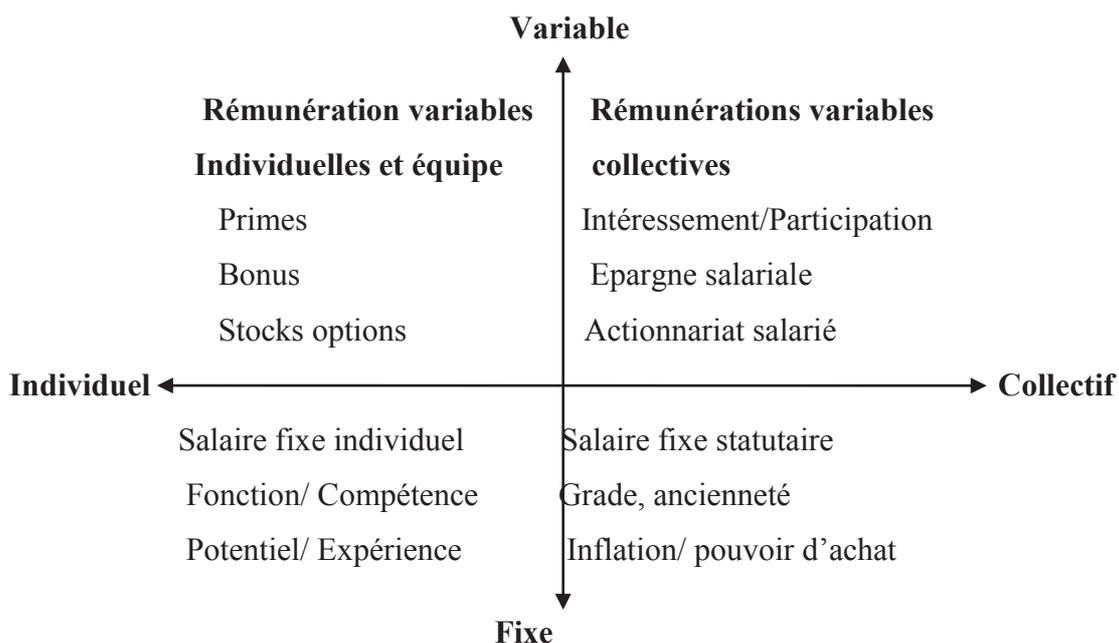
Les deux préoccupations principales apparaissent avec le choix de la rémunération variable, en particulier lorsqu'elle atteint 15% et 20% de la masse salariale ;

- La première occupation est la volonté d'intéresser et donc de motiver le personnel concerné sur des objectifs similaires à ceux de l'entreprise. En faisant le choix de développer ses parts variables, l'entreprise fait le choix de l'incitation à priori plutôt que celui de la récompense classique à posteriori. En y associant des processus d'évaluation de management par objectifs, elle renforce les contrats implicites de performance et les mécanismes d'incitation en vue d'atteindre des objectifs préalablement fixés ;
- La seconde préoccupation consiste à introduire un régulateur dans le système de rémunération en développant la flexibilité des coûts globaux de personnel en fonction des résultats et de la situation économique de l'entreprise. Nous verrons plus loin que ces deux préoccupations ne se conjuguent pas toujours bien, notamment lorsqu'une flexibilité à la baisse durable annule les effets incitatifs et doit être supplée par d'autres techniques de motivation et de rétention.

4.3.3 Choix des critères et des formes de rémunération :

La figure 1.1 répartit les différentes formes de rémunérations en fonction de la gamme de choix possibles pour l'organisation entre individuel et collectif et entre rémunération variable et rémunération fixe.

Figure 1.3 : les choix et les équilibres du système de rémunération



Source : Roman, B, (2006). Op.cité, p 63.

Chapitre I : Rémunération et Stratégie de rémunération

Selon qu'elle rémunère plutôt la compétence ou plutôt la performance, la rémunération prend logiquement des formes adaptées à l'objet rémunéré.

Section 02 : La gestion de la rémunération

1. La gestion de rémunération : une perspective historique :

Au début de l'ère de l'industrialisation au tournant du XX^{ème} siècle, le vocabulaire était la détermination des salaires plutôt que « gestion » dans le cadre de cours en économie du travail. À cette époque vu la prédominance de la perspective économique, on présentait une approche déterministe où les salaires étaient essentiellement fonction de l'état de l'offre et de la demande de main-d'œuvre sur le marché, quand il ne s'agissait pas de taux de salaires à la pièce. Les contremaîtres et les patrons avaient les pleins pouvoirs en matière de gestion des travailleurs (sélection, salaires, congédiements, etc.), ce qui ouvrait la porte aux décisions salariales inévitables, injustes et discriminatoires. Le salaire constituait souvent l'unique composante de la rémunération des travailleurs puisqu'un petit nombre d'employeurs « paternalistes » offraient d'autres avantages (une retraite, un logement, etc.) et qu'il n'existait pas de réglementation gouvernementale visant à compenser les aléas de la vie (quant à la santé et à la sécurité, au chômage, à la retraite, etc.).

Voici le tableau 1.3 qui montre l'amélioration de la gestion de rémunération au cours du dernier siècle en Amérique du Nord.

Chapitre I : Rémunération et Stratégie de rémunération

Tableau 1.3 : La gestion de la rémunération au dernier siècle en Amérique du Nord

	1900-1925	1925-1945	1945-1980	1980-2000	Aujourd'hui
Primauté des perspectives	Perspective économique	Perspectives institutionnelle et politique	Perspectives psychologique et technique.	Perspective stratégique	Perspective du marché
Primauté des acteurs	Contremaitres	Gouvernement et syndicat	Spécialistes de la rémunération syndicats.	Dirigeants	Dirigeants, investisseurs, clients
Modes de rémunération et composantes	<ul style="list-style-type: none"> -Contrats individuels -Salaires de base ou à la pièce -Montants forfaitaires -Protection faible ou inexistante, absence d'avantages sociaux. -Certains employeurs paternalistes : alimentation, logement, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> -Contrat collectifs de travail. -Salaires de base. -Emergence de la participation aux bénéfices. -Emergence des règles et des lois. -Avantages sociaux : surtout des régimes publics. 	<ul style="list-style-type: none"> -Croissance des avantages sociaux privés -Pour les cadres : salaires au mérite -Pour les employés : salaires selon l'indice des coûts et l'ancienneté -Emergence du partage des gains et de l'actionnariat pour les employés. 	<ul style="list-style-type: none"> -Adoption de régimes collectifs de rémunération variable pour tous les employés -Diversité des composantes de la rémunération (salaire, primes, avantages sociaux, conditions de travail, etc.). -sondages auprès des employés 	<ul style="list-style-type: none"> -Multiplicité des composantes de la rémunération totale -Gestion flexible des composantes : modes de rémunération fonction des catégories de personnel et leurs statuts d'emploi (contractuels versus réguliers, temps plein versus temps partiel) -Balisage des salaires sur le marché -Recours accru à la technologie et

Chapitre I : Rémunération et Stratégie de rémunération

					à la sous-traitance.
Préoccupations priorités	-Favoritisme des contremaitres. - Imprévisibilité des contrats individuels d'emploi et de la rémunération selon la situation économique des marchés.	-Ajustement des salaires selon le marché. -Adoption de lois -protection contre les aléas de la vie (santé et sécurité, retraite, invalidité, etc.).	-Respect de la convention collective -Prévisibilité des salaires, sécurité d'emploi, loyauté. -Mise au point de techniques : analyse et évaluation des emplois, grille d'augmentation de salaires, structures salariales, enquêtes, etc. -Satisfaction et motivation des employés : éviter la syndicalisation .	-Coût et flexibilité des avantages sociaux - Rémunération= avantage concurrentiel et levier de développement - Employabilité des employés -Adaptation à la présence accrue des femmes.	-Réduction ou maintien des coûts de rémunération incluant les avantages sociaux -Rémunération= source de valeur ajoutée -Attraction et conservation -Adaptation à la nouvelle main d'œuvre (vieillesse, diversité, etc.). -Maintien et amélioration de la compétitivité : compétition des autres pays offrant de très bas salaires.

Source : S. St-ONGE, « Gestion de la rémunération », 2^{ème} édition Gaetan Morin, Canada, 2006, p 26-27.

La supervision souvent inéquitable des contremaitres combinée avec un contexte de dépression économique et de chômage dans les années 1930 et 1940 ont incité les gouvernements à adopter diverses lois à caractère social et ont favorisé la syndicalisation des travailleurs. Dans ce contexte, les conditions de travail ont été d'avantage officialisées par des lois et des règlements gouvernementaux ainsi que par des conventions collectives.

Chapitre I : Rémunération et Stratégie de rémunération

Ainsi, les conditions du travail des travailleurs, jusque-là imprévisibles et liées au rendement, sont devenues davantage préétablies et fonction de l'ancienneté, laissant moins de place à l'arbitraire de la part des patrons. Au cours des années 1950, on a cherché de plus en plus à mettre au point des outils et des techniques visant à évaluer les emplois, le rendement des cadres, etc. En premier, revoir les spécialistes sur le comportement organisationnel, se pencher sur les phénomènes de satisfaction et de motivation à l'égard de la rémunération. Délaissant les points de vue collectif et institutionnel des gouvernements et des syndicats et le point de vue économique des incidences de l'offre et de la demande de travail sur les salaires, la perspective psychologique a dirigé l'attention sur les employés, plus précisément sur les effets des salaires, de la rémunération variable et des avantages sociaux sur les attitudes (notamment la satisfaction et la motivation) et les comportements des employés au travail. Au début des années 1970, avec l'augmentation du nombre des techniques (l'analyse et l'évaluation des emplois, les structures salariales, les grilles d'augmentation des salaires, la rémunération variable), des clauses syndicales et des lois en matière de rémunération, la gestion de rémunération est considérée comme une discipline de gestion.

Dans les années 80, les écrits en gestion de la rémunération ont adopté davantage une perspective stratégique qui considérait la rémunération comme un levier de changement et de développement organisationnel. Selon cette perspective, la gestion de la rémunération à un caractère volontariste (déterminée par les dirigeants) et comme elle doit être alignée sur la stratégie, les objectifs et les valeurs de gestion.

Enfin, jusqu'à maintenant, la gestion de la rémunération montre un regain d'intérêt pour l'alignement sur le marché. Elle tente particulièrement de relever le défis qui consiste à contrôler les coûts de main d'œuvre et pour certaines firmes et quelques postes, à attirer et à retenir le personnel, faisant face à la concurrence, de plus en plus d'organisation et de syndicats sont aux prises avec des dilemmes liés au recours à la sous-traitance internationale (notamment avec la Chine et l'Inde, où les coûts de la main d'œuvre sont moins élevés) au détriment de la création ou de maintien des emplois au pays.

2. L'importance de la gestion de rémunération :

La gestion de rémunération est importante car elle peut être à la fois un levier d'amélioration du rendement, un levier d'attraction et de conservation du personnel ainsi qu'un levier d'influence à l'égard des attitudes, des sentiments et des comportements des employés.

Chapitre I : Rémunération et Stratégie de rémunération

2.1 Un appui sur l'amélioration du rendement :

Pour l'employeur, une gestion efficace de la rémunération est de plus en plus considérée comme un atout concurrentiel qui permet d'améliorer le rendement individuel et collectif ; l'environnement des entreprises est marqué par deux changements fondamentaux : une compétition plus vive et une croissance économique modérée. Dans ce contexte les dirigeants d'entreprises sont d'avantages préoccupés par la réduction de leurs coûts de production, par l'amélioration de leur productivité et par l'augmentation de la qualité de leurs produits et services. Toutefois, dans la mesure où les entreprises disposent des mêmes ressources (capitales, moyens de production, moyens de mise sur le marché, la différence entre le succès et l'échec se situe de plus en plus dans la gestion des ressources humaines, notamment dans la gestion de la rémunération des employés. En effet, la manière dont les employés sont rémunérés influence la qualité de leur travail, la qualité du service qu'ils offrent aux clients, leur volonté d'acquiescer de nouvelles compétences, leur esprit de collaboration et leur volonté de syndicalisation. Il est important de commenter les deux mythes principaux de (Pfeffer 1998¹) selon lesquels, en premier, la réduction du coût de main d'œuvre en diminuant les taux de salaires, en deuxième, de faible coût de main d'œuvre à une importance sur le facteur de compétitivité à long terme.

Certes, le fait d'accorder une augmentation de salaire aux employés accroît non seulement la masse salariale, mais aussi le coût de certains avantages sociaux à court et à long terme. De plus, si les coûts de main d'œuvre en tant que partie des coûts totaux d'exploitation varient beaucoup d'une firme et d'une industrie à l'autre, ils peuvent représenter plus de 50% des frais totaux dans le secteur privé et plus de 80% dans le secteur public.

En raison de leurs importances incidences économiques à long terme et de leur caractère difficilement réversible, il devient crucial de prendre des décisions adéquates en matière de rémunération.

Toutefois, il faut se méfier du réflexe par lequel on cherche à diminuer les coûts de la main d'œuvre en réduisant la rémunération et à améliorer la productivité ; un avantage concurrentiel à long terme se bâtit moins sur une réduction des coûts de

¹ **Jeffery Pfeffer** (né le 25/07/1946 à St Louis, Missouri) est un théoricien de l'entreprise américaine et le professeur **Thomas D, Dee II** de comportement organisationnel à la « *Graduate School of Business* », Pfeffer s'efforce d'éduquer et d'inspirer les dirigeants à rechercher le pouvoir grâce à une gestion fondée sur des preuves, le savoir faire et la culture de haute performance.

Chapitre I : Rémunération et Stratégie de rémunération

la main d'œuvre que sur l'amélioration de la qualité et de l'innovation en matière de produits et de services.

2.2 Un appui sur l'attraction et la conservation des employés :

La gestion de rémunération constitue un levier important d'attraction et de conservation des employés, les politiques de régimes de rémunération d'une organisation signalent aux employés, les comportements et les résultats qui sont valorisés par les dirigeants (Spence¹ 1973) sur sa théorie des signaux².

La gestion de rémunération est importante parce qu'elle influence le profil des candidats qu'on recrute ainsi que les attitudes et les comportements des employés dans l'entreprise ; cela éclaircit le concept défi qui consiste à recréer les avantages et les modes de travail du personnel en adoptant une politique favorable pour un meilleur équilibre entre le travail et le foyer, de prendre des vacances par exemple. Le simple fait d'introduire ces changements dans les conditions de travail lance des signaux sur les valeurs ou la culture de gestion ; puisque les différents régimes de rémunération sont porteurs de messages particuliers, les dirigeants peuvent influencer sur la culture organisationnelle en s'assurant d'adopter des modes de rémunération qui traduisent les valeurs désirées. Par exemple, si en offrant de bas de salaires assortis à l'octroi de primes ou de commissions élevées selon le rendement individuel, les dirigeants favorisent une culture individuelle et de prise de risque. Au contraire, la présence d'un régime collectif de primes d'équipe s'accorde mieux avec un climat de collaboration. Les dirigeants d'entreprise doivent savoir si les régimes de rémunérations choisis peuvent apporter une satisfaction à leurs besoins.

2.3 Un appui sur l'influence aux attitudes, et aux comportements des employés :

Pour les employés, la rémunération représente souvent la principale source de revenu et l'une des plus importantes rétributions retirées de leur échange avec l'organisation. La valeur accordée par les employés à chaque composante de la rémunération (le salaire, les avantages sociaux, etc.) est fonction de son utilité dans la satisfaction de leurs besoins, qui varient selon plusieurs caractéristiques individuelles (l'âge, le sexe, la qualification, les valeurs, les traits de personnalité,

¹ **Andrew Michael Spence**, né le 7 novembre 1943 à Montclair (New Jersey, États-Unis), est un économiste américain. Il a reçu le « *Prix Nobel* » d'économie en 2001 avec **Joseph E. Stiglitz** et **George Akerlof** pour ses analyses du marché en situation d'asymétrie d'information.

² Cette théorie décrit un modèle de signalisation emploi marché (potentiel) des employés envoie un signal au sujet de leur niveau de compétence à l'employeur par l'acquisition de certains diplômes d'études. La valeur informative du diplôme vient du fait que l'employeur assume, et elle est corrélée positivement à avoir une meilleure capacité.

Chapitre I : Rémunération et Stratégie de rémunération

etc.) ; comme le décrit (Rynes et al, 2002¹) dans ces études montrent que si les personnes sont portées à déclarer qu'elles accordent moins d'importance aux salaires que les autres, elles tendent toutes à attribuer plus de poids aux considérations salariales qu'à d'autres facteurs lorsqu'elles doivent prendre des décisions relatives à l'emploi. En effet, cette attitude démontre que c'est un souci de désirer les belles choses de la vie car il est mal vu de dire que l'argent est une priorité, mais un manque de connaissance en soi, diminue sa propre valeur.

Selon les modes ou les pratiques de rémunérations utilisées, certains employés peuvent être de frauder ou d'adopter des comportements non éthiques, illégaux ou inacceptables. Donc le mode de gestion de rémunération a un impact sur le nombre de départs à la retraite, le nombre de la durée des congés de maladie et d'invalidité, le nombre d'absences et le retard au travail et le problème de santé physique et morale.

3. Les objectifs de la gestion de rémunération :

Déterminer les objectifs de rémunération et de choisir les politiques, les pratiques et les techniques de rémunération. Il ya deux priorités objectifs pour les employeurs qui sont l'efficacité et l'équité. Ces deux objectifs aident les employeurs dans le recrutement du personnel, c'est-à-dire retenir les plus compétents, inciter le personnel à adopter un comportement contribuant à la réalisation des objectifs de l'entreprise, à encourager, innover, créer un esprit compétitive, développer les compétences... etc.

Le plus important des objectifs c'est de gérer les coûts de la rémunération de manière efficace, plus simple et plus flexible en cherchant à faire davantage en investissant le moins de ressources financières possibles ; d'offrir des rétributions perçues d'une somme équitable ; d'accorder une rémunération équitable ; de savoir les contributions individuelles et collectives ; d'améliorer le rendement selon divers indicateurs comme par exemple la qualité des produits et des services ; et enfin d'accorder les conditions de rémunération compétitive.

Ces objectifs varient d'une entité à une autre, d'un travail à un autre, d'un employé à un autre ; et d'un dirigeant à l'autre. La détermination des objectifs en matière de gestion de rémunération a pour deux raisons, la première est d'indiquer l'importance relative des principes et la nature des pratiques de rémunération ; une entreprise qui

¹ Rynes, Colbert, et Brown (2002) ont présenté la déclaration suivante à 959 membres de la Society for Human Resource gestion (SHRM): "Les enquêtes qui directement demander aux employés comment salariale importante est d'entre eux sont susceptibles de surestimer paie véritable importance dans les décisions réelles".

Chapitre I : Rémunération et Stratégie de rémunération

veut motiver ses employés et veut améliorer et augmenter la productivité, alors cette entreprise utilise des pratiques de rémunération variable.

La deuxième, les objectifs permettent d'évaluer l'efficacité de la gestion de rémunération, si une société veut réduire le roulement de ses informaticiens, elle doit mesurer les effets de ses pratiques de rémunération en vue d'inciter ces personnels de production à améliorer la qualité de son travail, donc elle peut mesurer l'efficacité en analysant le nombre de production.

Le choix des objectifs de rémunération consiste à évaluer le choix stratégique, une entreprise qui privilège la reconnaissance des contributions exceptionnelles afin de favoriser l'innovation, de se préoccuper principalement sur la compétitivité des salaires offert afin d'attirer et garder les compétents, de chercher à créer un esprit d'équipe entre les employés ; tous ces choix, les aident à mieux construire le statut de l'entité, d'avoir un esprit coopérative, un esprit motivant et une volonté de chaque employé d'aider son entreprise à rester active dans tous les domaines.

4. Les principaux d'équité en gestion de rémunération :

La théorie de l'équité¹ (Adams, 1965²) renvoie à la notion de satisfaction relationnelle « contribution/rétribution » permettant d'évaluer le caractère juste de l'échange de contribution/rétribution et au concept « point de repère » qui concerne les personnes avec lesquelles les employés se comparent pour juger de l'équité de leur échange. Ces derniers « contribution » et « rétribution » peuvent se définir ainsi, la contribution démontre tous ce qu'une personne apporte de pertinent dans l'échange, c'est-à-dire tous se qui concerne l'employé (son expérience, ses efforts, son rendement, ses compétences, sa performance,...etc.). Par contre pour la rétribution, il s'agit du salaire, des avantages sociaux. Les référents sont également susceptibles de varier selon le moment et les personnes qui occupent le même poste ou bien des postes différents soit dans la même entreprise ou dans des autres entreprises. Un salarié peut aussi juger de sa rémunération, en l'analysant sur la base des critères élaborés à partir de son cheminement professionnel, ainsi il perçoit sa rétribution comme étant plus en moins équitable, on se comparant avec d'autre rétribution selon la vie professionnelle de chaque employé. Il faut donc reconnaître que l'équité dans le domaine de

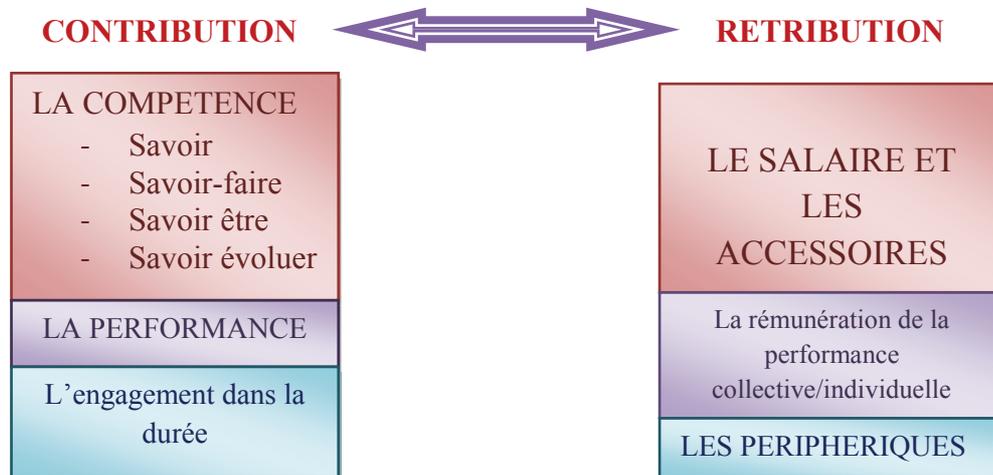
¹ La **théorie de l'équité** est une théorie qui tente d'expliquer la satisfaction relationnelle en termes de perception des distributions équitables / inéquitables des ressources dans les relations interpersonnelles. Considérée comme l'une des théories de la justice, de la théorie de l'équité a été développée en 1963 par **John Stacey Adams**.

² L'année de (1965) **John Stacy Adams** (théoricien sur le comportement organisationnel) affirme que les employés cherchent à maintenir l'équité entre les entrées qu'ils apportent à un emploi et les résultats qu'ils en retirent contre les intrants et les résultats des autres.

Chapitre I : Rémunération et Stratégie de rémunération

rémunération s'avère fondamentalement une question de perception, qui varie d'un individu à un autre en employant les critères élaborés.

Figure 1.4 : l'équilibre rétribution/contribution



Source : B.Martory, D. Crozet, « gestion des ressources humaines », 6^{ème} édition DUNOD, Paris, 2005, p143.

4.1 L'équité externe :

Consiste à examiner la rémunération qu'offre une organisation pour des emplois en relation avec la rémunération qu'offre d'autre organisation « le marché » pour des même emplois. La politique de compétitivité adoptée par une organisation porte sur le taux de salaire et les autres composantes de son offre de rémunération ; en général, une société s'assure de la compétitivité de la rémunération en faisant sa propre enquête effectuée par d'autres établissements.

4.2 L'équité interne :

Consiste à s'assurer au sein d'une entité, les emplois comportent des exigences vis-à-vis la rémunération équitable, pour optimiser une équité interne, les professionnels de la rémunération établissent une structure salariale qui s'appuie sur l'analyse, la description et l'évaluation des emplois ; on obtient cette analyse descriptive par un processus de collecte des données qui permettent d'analyser et décrire la situation, comprendre les rôles et la responsabilité du travail, les compétences requises en respectant les conditions du travail et les performances obtenues. Le processus d'évaluation des emplois vise à déterminer la valeur relative d'un ensemble d'emplois afin de constituer des différentiels de salaires.

Il s'agit d'abord de mesurer la valeur ou l'importance relative des emplois à l'intérieur de l'organisation en comparant leurs exigences relatives et leur rapport relatif à la réalisation des objectifs de l'entreprise, puis établir une hiérarchie des

Chapitre I : Rémunération et Stratégie de rémunération

emplois à l'intérieur de l'entreprise ; alors sur cette base, à quel point, les exigences du travail d'un comptable se comparent-elles avec celles du travail d'un directeur financier ? Dans un objectif de cohérence interne, les salaires seront ainsi proportionnels aux exigences des emplois au sein de l'entreprise. Une structure salariale représente les différences dans les taux des salaires pour des emplois de valeur inégale ; cette dernière peut contenir des échelles de salaires dont les balises permettant de reconnaître les contributions individuelles comme par exemple l'ancienneté, le rendement...etc.

4.3 L'équité individuelle :

Une politique de rémunération relative aux contributions individuelles des employés indique dans des organisations qui accordent de l'importance à certaines caractéristiques des employés, un système de rémunération tient compte de l'équité individuelle en rémunération de la personne titulaire selon le poste qui occupe et les critères adoptés. On tient compte des contributions individuelles lorsqu'on gère les salaires des titulaires à l'intérieur d'échelles salariales comportant un taux minimal et maximal, si on accorde des rétributions de genre prime, commissions, en fonction des années de service.

4.4 L'équité collective :

Quand on parle de l'équité collective, la politique de rémunération relative aux contributions collectives des employés traduit l'importance que l'organisation apporte à certains indicateurs de rendement d'une entité, d'une division ou de l'organisation (bénéfices, chiffre d'affaires, taux de rejets, etc.). Un système de rémunération tient compte de l'équité collective lorsque la rémunération des employés varie en fonction de leur contribution aux succès de l'organisation. On considère les contributions collectives lorsqu'on rend les employés titulaires à un ou plusieurs régimes collectifs de rémunération variable, à court terme (participation aux bénéfices, partage des gains de productivité, prime d'équipe, etc.) ou à long terme (achat d'actions, option octroi d'action, etc.).

4.5 L'équité de processus de gestion de rémunération :

L'équité du processus de gestion de rémunération consiste à s'assurer que les décisions et les activités de gestion de la rémunération sont établies de façon équitable et perçues par les employés. Il ne s'agit pas de savoir si la rémunération est suffisante (combien ?) mais plutôt de se demander si, aux yeux des employés, les décisions liées à la rémunération sont justes et si les régimes de rémunération

Chapitre I : Rémunération et Stratégie de rémunération

sont perçus comme étant équitablement gérés (comment ?). Ainsi, il a été démontré que des dirigeants peuvent réduire les effets négatifs d'une réduction ou gelé les salaires sur les attitudes et les comportements des employés s'ils en expliquent les raisons de manière juste et respectueuse (Rynes et al 2002). Pour analyser le risque que le système de gestion de la rémunération soit perçu comme étant injuste ou inéquitable, il faut aussi se préoccuper de la qualité des relations entre les cadres et les subordonnés notamment lors de l'évaluation du rendement et de la détermination du montant des augmentations de salaires.

4.6 L'équité l'égale :

Bien que toutes les firmes doivent respecter les lois en vigueur, l'ampleur de ce défi varie d'une organisation à une autre. Par conséquent, certaines lois contraignent plus en moins la gestion de la rémunération des firmes en fonction de leurs caractéristiques : leur nature (entreprise publique ou privé, taille de l'entreprise, cadre juridique, etc.), la composition de la main d'œuvre (syndiqué ou pas), la spécificité du travail, etc.

Section03 : Les déterminants structurels du système de rémunération

Lorsqu'on parle du salaire, il peut être défini comme la rémunération de l'activité du travailleur lié par un contrat de travail, cela pose la question de l'arbitrage entre la rémunération du poste de travail et le potentiel d'évolution de l'individu et un certain nombre d'avantages sociaux relativement indépendants de la prestation individuelle. Une réponse cohérente de l'entreprise ne peut être apportée qu'en envisageant de coordonner de façon optimale les composantes d'un véritable système de rémunération.

1. Les enseignements des théories du salaire :

1.1 Un bref aperçu historique des classifications :

La question de savoir comment payer le « juste prix », c'est-à-dire de rémunérer le travail de façon équitable, n'est pas neuve. Elle fait l'objet de débats et de prises de position politiques et morales depuis le XVIIIème siècle avec l'avènement de la pensée économique classique et du concept du marché.

De nombreux accords d'entreprises portant sur la fixation des salaires ont existé dans le dernier tiers du XIXème siècle, mais les premières conventions collectives

Chapitre I : Rémunération et Stratégie de rémunération

sont apparues seulement en 1919¹, au niveau des branches. L'Etat qui avait pris la responsabilité de fixer les salaires pendant la première guerre mondiale, redonne alors aux partenaires sociaux la liberté de négocier. Ces négociations conduisent davantage à réprimer les abus et à légitimer les acteurs qu'à remettre en cause les ordres salariaux antérieurs.

En période de la première guerre mondiale, c'était la famine, les gens cherchent du travail, n'importe quel travail pour subvenir à ses besoins, ils n'avaient pas beaucoup de main d'œuvre, ils étaient exploités pour les besoins des communistes.

Entre (1919-1970)², l'apparition des classifications en critères de l'avenante classification³ qui s'évolue très lentement. Les négociations de 1936, 1945, et 1950 n'aboutissent pas à des refontes d'ensemble ; celles-ci n'interviendront qu'après 1968. La préoccupation principale, tant des employeurs que des syndicats portent sur des niveaux de salaires mais pas sur des tentatives d'explication des situations réelles de travail.

Les différents types d'avenantes classifications illustrent cette réalité et son évolution ; historiquement, à la fin de la seconde guerre mondiale et jusqu'à la fin des années 1980, on distingue quatre grands types d'avenants classifications :⁴

- ***Les classifications d'Alexandre Parodi⁵ 1945 :***

Ces classifications sont apparues dans les entreprises industrielles depuis 1945, elles consistent aux établissements d'une liste de dénominations de postes, sans description précise. Une grille de coefficients salariaux accompagne cette liste ; des salaires horaires minimal peuvent être fixés, ils servent très souvent de base à la négociation des salaires effectifs.

- ***Les classifications du « Parodi améliorée » :*** se caractérisent par le type de poste occupé, cette théorie explique le contenu des emplois afin de préciser l'hierarchisation, les branches adoptées seront négociées.

¹ Sagilio J, « hiérarchies salariales et négociations de classification 1900-1950 », travail et emploi, n°27, France, 1986, pp 7-19.

² C'est les années de la seconde guerre mondiale et le début de la guerre froide.

³ Les avenants classifications désignent la partie des conventions collectives qui pour chaque branche définit les principaux emplois et leur position hiérarchique relative, et les coefficients affectés à chaque emploi, car ce coefficient sert à calculer le salaire minimal conventionnel pour chaque emploi.

⁴ L.CADIN, F.GURIN, « gestion des ressources humaines », 3^{ème} édition DUNOD, Paris, 2007, p240.

⁵ Alexandre Parodi qui a été ministre du travail et de la sécurité social en France de septembre 1944 à novembre 1945.

Chapitre I : Rémunération et Stratégie de rémunération

La référence retenue est celle du métier relativement aux compétences et par rapport aux appartenances des individus.

- **Les classifications de genre « fonction publique aménagée »** : montre que l'accès au poste est soumis à des conditions de diplôme, et que l'ancienneté reconnue comme un critère de promotion ; ceci concerne surtout les secteurs du travail social et de la santé.
- **Les classifications en critères** : se sont les plus récents qui se sont apparues en 1975, se sont fondées sur l'énonciation et l'utilisation de critères d'évaluation des postes permettant de les classer les uns par rapport aux autres et les accords portent sur des procédures d'évaluation des postes et non sur des classements des postes. seulement il faut savoir la méthode procédée d'évaluation des postes qui se basent sur des critères qui mettent en péril l'organisation du travail et les œuvres technologiques.

Ces quatre types de classifications répondent bien à des logiques différentes. Le modèle de « Parodi amélioré » adopte une logique de métier dans des branches où sont établies des règles de fermeture du marché du travail. Les accords fonction publique reposent sur une logique bureaucratique qui vise à réduire l'arbitraire patronal en instaurant, le modèle du concours pour l'accès aux emplois. La différence entre ceux qui ont adopté les classifications du Parodi et ceux qui ont adopté le système critères classant revient à l'ordre public, si bien que l'état et le patronat doivent contre balancer une menace beaucoup plus politique qu'économique. Selon (J. Sargio 1991), la fixation des salaires minimisés à pour but de réduire les risques d'éclatement dû à la faible intégration de la classe ouvrière dans la société ; les classifications reposent alors sur une logique à la fois industrielle et parfois sur la solidarité des ouvriers.

Dans les années 70, La classique menace sur l'ordre social s'estompe, si bien qu'il devient possible de négocier sur l'énonciation des principes de l'hierarchie des salaires ; on confirme aussi que les salaires doivent être gérés par la société, en choisissant une méthode mieux adoptée à ses besoins.

Ce bref éclairage historique permet relativement aux négociateurs de démontrer les différentes classifications et la méthode choisie adoptée à l'organisation, dans les années 90, il y avait une renaissance des méthodes d'évolution organisationnelles et les types de classification par la volonté de tenir compte sur l'individu et ses

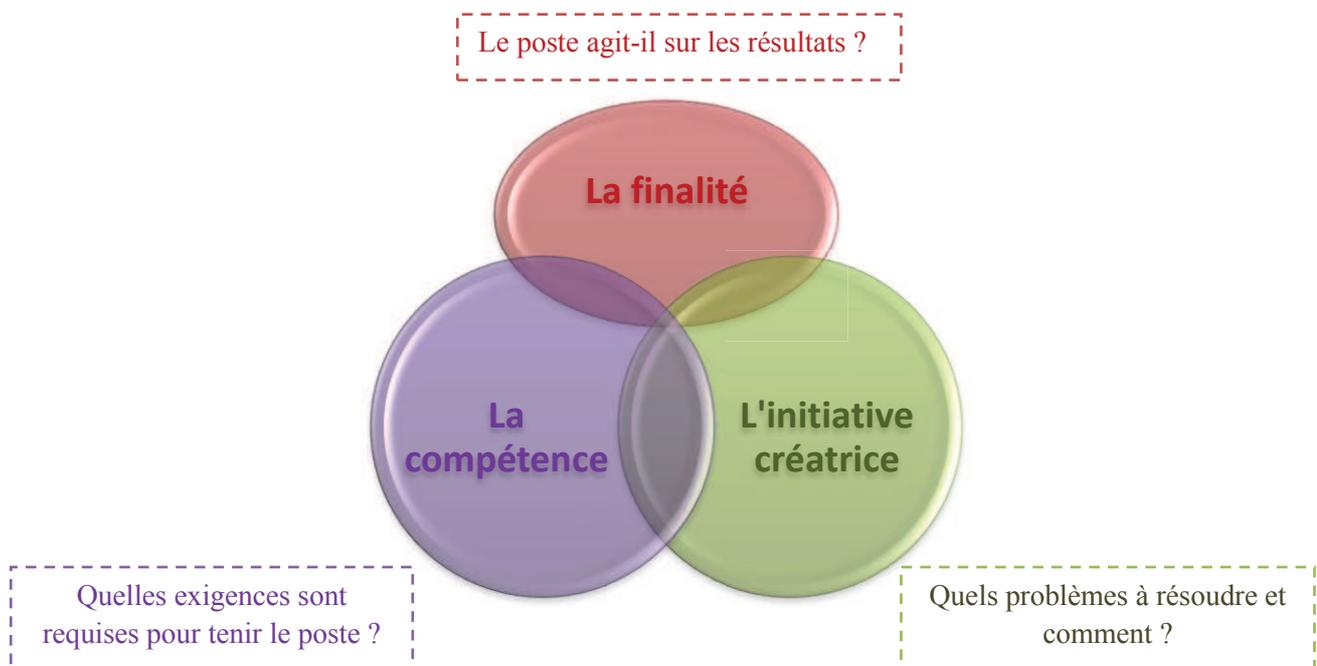
Chapitre I : Rémunération et Stratégie de rémunération

compétences. La notion des compétences est aussi apparue comme répondant à ces besoins. Au sein de l'industrie sidérurgique, l'accord A cap 2000¹ a marqué la volonté de revoir l'ensemble du système de gestion de rémunération fondée sur les compétences. Un nouvel accord « A cap 2010 » a été signé en 2000, fondé sur la problématique de l'organisation décentralisée en lien avec l'homogénéisation des pratiques de gestion. La prise en compte de la compétence témoigne d'une évolution significative et lourde dans le travail lui-même et l'organisation.

1.2 Les règles traditionnelles d'évolution du système de rémunération :

La méthode de Hay 1980² management consultant est certainement la plus précise et la plus connue des méthodes d'évaluation de poste, notamment pour les dirigeants, cette dernière se fonde sur une démarche qui est présentée dans se schéma :

Figure 1.5 : Les trois éléments de l'évaluation



Source : B.Martory, D. Crozet, « gestion des ressources humaines », 6^{ème} édition DUNOD, Paris, 2005, p134.

¹ L'accord-cadre signé en 1990 dans la sidérurgie porte sur la conduite de l'activité professionnelle ; il apparaît comme l'une des conséquences des importantes restructurations. L'une des mesures importantes c'est la réduction des effectifs, alors cette mesure a permis le départ en retraite au moins de 50 ans, cette dernière a causé un problème sur le savoir faire de donner la relève aux jeunes et les apprendre à connaître leurs métiers alors l'accord cap 2000 a obtenu l'aval des syndicats que l'entreprise met en place les moyens techniques et financiers pour aider et valider le développement des compétences individuelles en échange, les salariés acceptent de mettre en œuvre les compétences acquises.

² **Hay évaluation des emplois** est une méthode utilisée par les entreprises et les organisations à tracer leurs rôles d'emplois dans le cadre de la structure organisationnelle. L'objectif général pour la réalisation de l'évaluation des emplois ou l'utilisation de ce même emploi de méthodes d'évaluation est de permettre aux organisations d'automatiser et d'aligner leurs rôles / emplois. L'application de la méthode Hay à une position se traduit par deux profils en cours de production qui sont appelés profils longs et courts.

2. Les principes du système de rémunération :

2.1 Une alternative entre la personne et l'emploi :

Une question essentielle qui se pose de façon récurrente à tout responsable d'entreprise concerne la base du système de rémunération : faut-il payer l'emploi qui est confié au salarié, c'est-à-dire les exigences déterminées par l'organisation du travail, ou la contribution que chaque personne apportent au fonctionnement de l'entreprise ? Autrement dit : faut-il payer l'emploi ? ; Ou dans une vision plus restrictive : faut-il payer le poste ou la personne qui occupe l'emploi ? la question est loin d'être anodine et les réponses sont souvent délicates à trouver.

Dans la plupart des entreprises, la hiérarchie des salaires procède d'une hiérarchie des postes. La notion de poste et historiquement liée à l'organisation scientifique du travail imaginée par Fayol, Weber et Taylor. Considéré comme l'unité de base du système organisationnel, le poste correspond à un besoin précis dans une organisation du travail conçue à partir de la définition des tâches les plus élémentaires. La logique fondamentale reste donc, dans la très grande majorité des entreprises, celle de l'équité. En effet, le sentiment d'équité sera davantage renforcé si l'entreprise rémunère la contribution à la marche de l'entreprise effectivement demandée au salarié. Car payer la personne plutôt que le poste, c'est en quelque sorte payer à crédit : soit des compétences acquises, mais qui ne seraient finalement pas indispensables à la tenue du poste, soit la réussite à un concours, mais dont le niveau de connaissance indispensable à sa réussite serait sans rapport direct avec le contenu de l'activité quotidienne.

De plus, la rémunération du poste permet de respecter le principe légal « à travail légal, salaire légal ». Les postes sont en effet évalués les uns par rapport aux autres et, globalement, les personnes exerçant un emploi similaires perçoivent la même rémunération. Néanmoins, les systèmes en vigueur permettent une certaine souplesse : à chaque poste est en général attribuée une fourchette de rémunération qui indique les niveaux extrêmes et qui permet donc, au sein du même poste, de différencier les salaires des individus en particulier en fonction de leur performance ou de leur expérience dans ce poste. Cette question du choix de la base d'un système de rémunération entre emploi ou personne, reste une préoccupation constante. Un rapide détour par l'histoire permet de voir comment

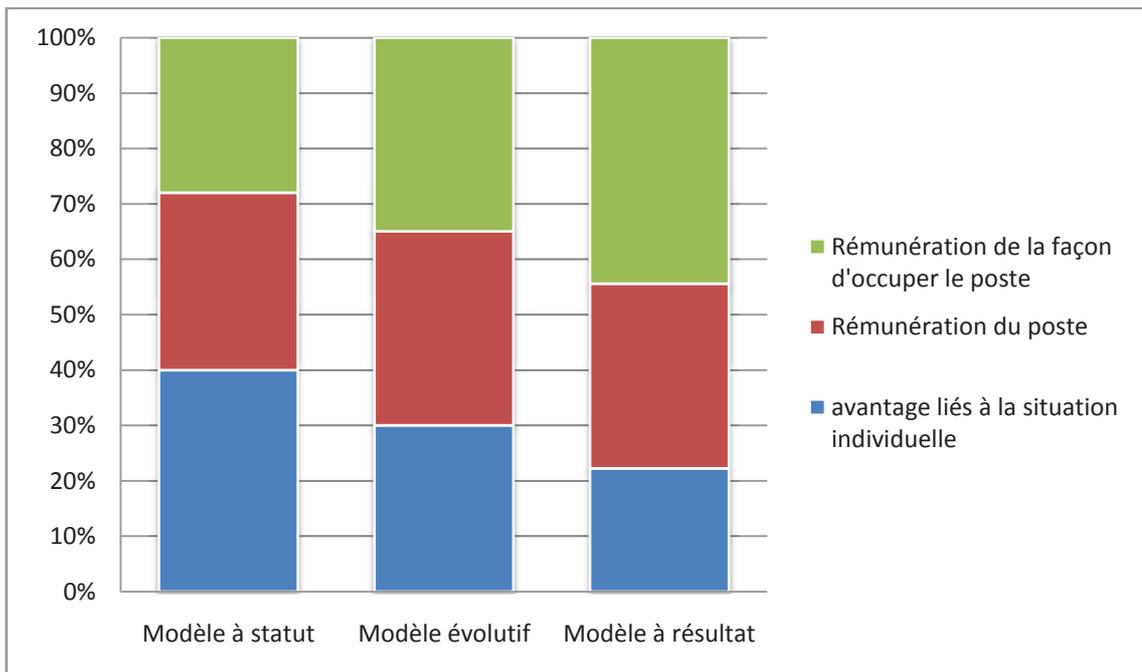
Chapitre I : Rémunération et Stratégie de rémunération

ont évolué les pratiques dans le domaine de la classification, et en particulier comment s'est déplacé le balancier entre le poste et la personne.

2.2 Les structures des rémunérations :

Une structure de rémunération peut être caractérisée par la proportion respective que représentent la rémunération du poste, la rémunération de la façon d'occuper le poste et les avantages liés au statut individuel. La figure 1.4 représente les structures salariales individuelles.

Figure 1.6 les structures salariales individuelles



Source : B. Martory, D. Crozet, « Gestion des Ressources Humaines », 6^{ème} édition DUNOD, Paris 2005, p125.

2.2.1 Le modèle à statut :

Il se caractérise par l'importance attribuée à la rémunération du poste et aux avantages liés au statut individuel ; l'exemple le plus connu est celui des systèmes fonctionnant dans l'administration et reposant sur des grades liés à des indices de rémunération du poste : le concours ou le diplôme font la rémunération.

2.2.2 Le modèle à résultats :

Une part importante de la rémunération est liée à la performance, définie par des critères nombreux et variés ; l'exemple le plus rapproché est celui du salaire des personnels commerciaux, dont la partie variable est proportionnelle aux résultats.

Tous les systèmes de rémunération se situent entre ces deux modèles qui sont plus proche l'un à l'autre ; le choix dépend de l'histoire de l'entreprise, de sa culture, de ses stratégies,

Chapitre I : Rémunération et Stratégie de rémunération

permettant de suivre la croissance et la gestion des gains. La fonction publique et les sociétés du secteur public évoluent à partir d'un modèle à statut. Par contre, les entreprises du secteur concurrentiel ou les entreprises privées utilisent le modèle à résultats.

3. Les critères d'un bon système de rémunération

Un système de rémunération bien construit repose sur onze critères. Ces critères doivent être passés en revue par la fonction RH et la direction générale.

3.1 Un système de rémunération lié à la stratégie :

Un système de rémunération est un outil au service de la stratégie de l'entreprise. A ce titre il doit pouvoir être révisé pour s'adapter en permanence à un environnement mouvant. Il doit favoriser la réalisation des objectifs de l'entreprise, et non pas constituer un frein. Il doit également s'inscrire à l'intérieur des valeurs et de la culture de l'entreprise.

3.2 Un système de rémunération équitable :

Le système doit être ressenti comme juste et incontestable par les membres de l'organisation. Tout sentiment de déséquilibre ou d'injustice ressenti par les salariés est porteur de conflits et de démotivation. La direction RH vérifiera régulièrement la pertinence des emplois et donc des salaires. Pour cela elle s'appuiera sur des outils d'évaluation et de classification des emplois. La classification des emplois est une démarche objective et concertée d'évaluation des emplois. Elle consiste à peser les emplois à partir de critères de notation et d'accorder à chaque emploi un nombre de points, donc, par conséquent, un poids. Cette démarche dite de « pesée des emplois » permet de les hiérarchiser et de les classer par niveaux. Parallèlement, la DRH bâtit des grilles de salaires qui auront pour objectifs de :¹

- Donner des règles de gestion avec un mini/ médian/ maxi « théoriques » par niveau d'emploi.
- Mettre en place des règles de progression.
- Détecter et gérer les anomalies.

Une communication et une transparence sur les règles de gestion des rémunérations facilitent et contribuent à la compréhension du système par tous.

3.3 Un système de rémunération compétitif :

Il s'agit pour l'entreprise de définir le positionnement de ses médianes de salaires par niveau d'emploi en fonction du marché externe pour lui permettre d'attirer, de motiver et

¹ Cohen-Hagel.A, « Toute la fonction Ressources Humaines », 2^{ème} édition DUNOD, Paris, 2010, p 308.

Chapitre I : Rémunération et Stratégie de rémunération

de retenir les compétences dont elle a besoin. Pour faire cette étude, la direction des RH peut utiliser les résultats d'enquêtes de salaires qui sont régulièrement faites par divers organismes.

Se comparer au marché ne signifie pas obligatoirement rémunérer les salariés au niveau du marché externe. L'entreprise peut se positionner au-dessous ou au-dessus du marché pour certains de ses métiers. Cette décision fait partie de sa politique de rémunération.

Ces enquêtes donnent généralement les fourchettes de rémunération constatées pour un métier donné dans un secteur d'activité.

La difficulté de positionnement émane de la nature même de ces enquêtes. La comparaison des emplois analysés n'est pas toujours aisée. Les titres de l'emploi et la qualification sont souvent trop sommaires. Les enquêtes se limitent souvent au seul salaire mensuel sans prendre en compte les suppléments qui peuvent s'ajouter tels que l'intéressement, les primes, les bonus... elles ne prennent en général pas en compte les situations locales ou régionales qui peuvent modifier sensiblement le marché du travail en un endroit donné.

Il existe également des enquêtes plus globales. On peut noter l'enquête de rémunération Cegos¹ qui présente l'état du marché des salaires des cadres. Les niveaux de salaires observés sont décrits selon plusieurs dimensions, pour permettre une analyse selon les différents critères visibles, que ceux-ci soient ou non retenus comme critères de gestion :

- L'âge
- Le diplôme ou La formation initiale
- Le niveau de responsabilité

La description des niveaux des salaires est complétée par une analyse de deux aspects majeurs des politiques de rémunération : les augmentations de salaires et la rémunération variable. Elle concerne soit le marché national, tous secteurs d'activité confondus, soit les principales branches professionnelles : métallurgie, ingénierie et bureaux d'études, industrie, services.

3.4 Un système de rémunération motivant :

Le système doit encourager l'implication de chacun dans la réussite des objectifs de l'entreprise, dans la progression de ses compétences et de ses performances. Pour que cette implication soit réellement récompensée, la direction des RH veillera à ce que les

¹ Enquête cegos sur les évolutions des politiques de rémunération 2008.

Chapitre I : Rémunération et Stratégie de rémunération

critères d'augmentations individuelles, la fixation des objectifs individuels et collectifs ainsi que la nature des primes soient bien en cohérence avec la stratégie de l'entreprise.

La rémunération variable est considérée comme un outil de motivation permettant de reconnaître et développer les performances individuelles et collectives au sein de l'entreprise ou du groupe. L'individualisation partielle ou totale rend nécessaire une certaine sélectivité dans l'attribution des mesures individuelles, celle-ci peut s'appliquer à l'aide d'outils tels que les matrices d'aide à la décision alliant le positionnement marché et le niveau de performance.

Les différents niveaux d'augmentation de salaire d'un collaborateur sont fonction de deux critères :

- ✓ Son niveau de performance et de compétence.
- ✓ Son positionnement dans sa plage salariale.

Il est important de connaître le positionnement d'un collaborateur dans la grille de salaire avant d'accorder une augmentation de salaire. Ou se positionne-t-il dans sa place salariale ?

- ✓ Dans le premier quartile ? il est dans le bas de sa fourchette de salaire, sous la médiane ; c'est-à-dire dans le 25% de collaborateurs les moins payés de sa place salariale.
- ✓ Dans le deuxième quartile ? il est positionné sous la médiane entre les 25% et 50% les moins payés de sa place salariale.
- ✓ Dans le troisième quartile ? il est positionné au dessus de la médiane, il y a 25% de l'effectif qui est plus payé que lui.
- ✓ Dans le dernier quartile ? dans sa place salariale, il fait partie des 25% les plus payés.
- ✓ Avec cette matrice générique, les différents niveaux d'augmentation de salaire sont définis chaque année en fonction de la politique de rémunération annuelle mais ces augmentations suivent toujours la même logique en croisant deux paramètres simultanément : le positionnement dans la place de salaire et le niveau d'appréciation du collaborateur.

3.5 Un système de rémunération fédérateur :

Un système de rémunération peut également permettre de reconnaître une dimension collective aux résultats obtenus et de renforcer le sentiment d'appartenance à l'entreprise. Les systèmes périphériques tels que la participation, l'intéressement, le

Chapitre I : Rémunération et Stratégie de rémunération

PEE...sont des dispositifs qui ont pour objectif de renforcer ce sentiment de responsabilité collective.

3.6 Un système de rémunération flexible :

Pour assurer une flexibilité de la masse salariale, la politique de rémunération peut intégrer le développement des éléments variables de rémunération : primes variables, accord d'intéressement, etc.

La flexibilité permet de prendre en compte les variations de la situation de l'entreprise et donc d'adapter dans une certaine mesure ses coûts sociaux à sa situation économique.

On peut rappeler ici l'impact d'une rémunération variable. Elle provoque ;

- La motivation individuelle.
- Le progrès individuel et collectif.
- Le dynamisme de l'équipe.
- La réussite des objectifs
- L'implication sur les enjeux de l'entreprise
- La flexibilité.
- L'ajustement.

3.7 Un système de rémunération contrôlé :

La masse salariale constitue le poste de dépenses le plus important dans la plupart des entreprises. C'est à la fonction RH de suivre l'évolution de la masse salariale en lien avec le contrôle de gestion social et, en cas de dérive de pouvoir, analyser les facteurs qui jouent sur son augmentation (augmentation des effectifs, effet de report,...).

3.8 Un système de rémunération transparent :

La transparence totale sur les salaires n'est pas en vigueur dans la majorité des entreprises ; néanmoins, on peut communiquer sur les grilles de salaire et les règles d'augmentation et de gestion des situations individuelles. Toute politique de rémunération doit être comprise par la hiérarchie afin de faciliter son adhésion et être exposée clairement aux salariés. Elle doit également s'inscrire dans une certaine continuité.

3.9 Un système de rémunération segmenté :

Il est préférable de faire simple et diversifié, plutôt que complexe et homogène. Il apparaît de plus en plus souhaitable de moduler les éléments de rémunération en

Chapitre I : Rémunération et Stratégie de rémunération

fonction des différenciations doivent se faire dans la cohérence et le respect des valeurs de l'entreprise.

Les politiques de rémunération basées sur les seules mesures collectives ont pratiquement disparu. Les politiques salariales différenciées selon les catégories professionnelles viennent renforcer le phénomène d'individualisation de la rémunération.

Par exemple, les politiques salariales s'appuient souvent sur une individualisation totale pour la catégorie des cadres, alors que, pour les non-cadres, subsistent des mesures collectives associées à des mesures individuelles dans le cadre d'une individualisation partielle.

3.10 Un système de rémunération global :

Il faut éviter de raisonner « salaire mensuel net » et il est nécessaire d'aborder la rémunération au travers des différents éléments qui constituent le revenu que le salarié tire de son travail.

La mise en place d'un livret individuel qui retrace annuellement l'ensemble des éléments de rémunérations « perçus » par le salarié, que ces éléments soient directs ou différés, donnent une visibilité sur la rémunération réelle d'un collaborateur.

3.11 Un système de rémunération partagé :

Il appartient à la fonction RH de mettre en place le cadre général du système de rémunération, d'élaborer les outils de gestion, et de mettre à disposition des managers les informations nécessaires à la prise de décision.

Il appartient aux managers d'assurer un rôle décisionnel dans le domaine des rémunérations de leurs collaborateurs tout en respectant la politique de rémunération de l'entreprise. Ce point important interroge directement sur la définition du rôle des managers, sur le système d'information et sur l'accès des managers aux informations RH.

4. L'évolution des systèmes de rémunérations

4.1 la présence d'une individualisation :

L'individualisation c'est une politique salariale d'une organisation qui veut motiver les salariés en rémunérant leurs performances individuelles, pour avoir cette chance, il faut savoir et appliqué les critères de l'appréciation individuelle, et l'objectif chercher joue entre l'individu et son patron hiérarchique ; donc, le salaire est individualisé lorsque chaque salarié sait à l'avance et avec précision ce que

Chapitre I : Rémunération et Stratégie de rémunération

l'entreprise attend de lui et comment sera mesuré sa performance en vue d'une éventuelle évolution de sa rémunération.

La part réversible de la rémunération à pour but de sanctionner soit positivement ou négativement au moyen d'une somme significative qui changera chaque exercice à partir des résultats obtenus par les collaborateurs, se que l'on appel un système d'appréciation de la performance. Malgré il ya une estimation importante de l'individualisation, elle ne peut se mettre en œuvre que dans un niveau avancé de gestion de ressources humaines, comprenant notamment un système régulier d'appréciation individuelle.

4.2 l'évaluation systématique :

Le vouloir d'estimer l'individualisation des salaires et de rassurer une volonté d'intégration des employés dans l'organisation permet de lui apporter une importance évaluation du poste qui l'occupe, c'est-à-dire de savoir estimer le travail de chaque individu. Cette méthode s'accompagne au développement du système d'évaluation ; une rémunération individualisée fonctionne sans outils d'évaluation des activités individuelles et si le système d'évaluation sera mis en place, l'entreprise associe une part variable de la rémunération aux résultats observés ou à l'atteinte des objectifs.

4.3 l'évaluation de la performance :

A partir l'idée générale, la rémunération du personnel par le résultat économique de l'organisation observe plusieurs aspects, par les quelles, la participation obligatoire des salariés aux bénéfices et les formes facultatives d'association des salariés à la performance économique, la première à pour but de calculé sur la base du bénéfice social aux organisations dont l'effectif est plus de 50 salariés et avoir la possibilité de verser une paie mensuel. La deuxième concerne les formes facultatives d'association des salariés à la performance économique qui se varient de la façon dont la performance est appréciée (le chiffre d'affaire, la productivité, le bénéfice...), et avoir les modalités de fixation de gratification associées (un bonus annuel, des actions, la constitution d'un fond d'épargne...). Dans tous les cas, l'association aux performances prend la forme de compléments de rémunération caractérisés par leur flexibilité par rapport aux résultats pour un but de valoriser la performance individuelle ou collective ; par leur nature collective bien que certain possède un potentiel de flexibilité individuelle, et par leur régime

Chapitre I : Rémunération et Stratégie de rémunération

fiscal qui en réduit le coût financier et les rend attractifs pour les salariés et pour les entreprises.

Section 04 : Système de rémunération variable, collective et actionnariat

La rémunération variable, joue un rôle important dans la constitution du système de rémunération, si on parle d'un système de rémunération variable, on parle sur la rémunération des performances, d'un point de vue macroéconomique, elle constitue par conséquent une variable d'ajustement sur le niveau global des rémunérations et donc des coûts.

Les formes collectives et actionnariales de la rémunération se sont beaucoup développées au cours des vingt dernières années. Elles ont donné lieu à la création de formes nouvelles que l'on peut regrouper dans un ensemble qui peut paraître ou disparaître d'un point de vue technique mais qui comporte une force cohérence axée sur des critères collectifs. Nous parlerons de rémunération collective au sens large sachant que cela peut faire référence à la fois à des formes dont l'attribution est en effet collective dans la mesure où elle concerne tous les salariés, ou car elle fait référence à la performance collective.

1. Les systèmes de rémunérations variables, outil de gestion

1.1 La rémunération, un appui des systèmes de management :

Les outils procédés de management souffrent généralement, de ne pas s'intégrer, alors ils perdent leurs efficacités si ils ne sont pas reliés aux systèmes de rémunération. L'intégration des systèmes de rémunération dans un processus de management cohérent relève considérablement leur efficacité.

La nature de la relation entre les outils mis à la disposition du management pour définir les performances attendues et les évaluer d'une façon et maîtriser le niveau de la rémunération d'une autre façon, établis une problématique clé dans la politique des ressources humaines. La cohérence et la transparence de la politique de rémunération détermine un système de management efficace et fiable. Le premier critère adopté dans la cohérence du système de rémunération et politique de rémunération est avoir la notion du temps la démarche du travail, le ponctuel, l'image fidèle du travailleur, le deuxième critère décrit le sérieux du salarié et la maîtrise de son travail, le troisième critère montre le degré de la motivation de

Chapitre I : Rémunération et Stratégie de rémunération

l'employé, marquer les points positifs, avoir du potentiel, développer ses compétences.

Tableau 1.4 Compétence et Performance : Critères et formes appropriées

	Compétences/Fonctions	Performance
Critères et indicateurs significatifs	-Prix fonction/Marché interne et externe -Maitrise de la fonction -Potentiel et autres compétences spécifiques	-Résultats obtenus/objectifs -Résultats exceptionnels/Marché
Type de mesure salariale	-Augmentation des salaires	-Bonus/Variable

Source : Roman. B, Op.cité, p181.

L'importance du système de rémunération repose sur un ensemble de mécanismes étroits qui s'intègrent entre eux d'une façon directe, les objectifs des métiers, le contrat individuel, la mesure de la performance et les rémunérations effectivement attribuées. Dans ces conditions, la politique de rémunération peut devenir un véritable levier de renforcement des performances grâce à la mise en cohérence et en activité le mécanisme d'incitation et de motivation. Une partie importante de l'efficacité des systèmes de management par objectifs (MBO)¹ effectué en premier par Peter Drucker² 1954 dans son livre « *The practice of Management* » repose sur la qualité du management opérationnel ; celle-ci se mesure notamment dans la façon dont sont fixés les objectifs et évaluer les performances réelles des employés, si les employés utilisent ce système de management par objectifs pour qu'ils prennent leurs responsabilités du poste occupées et la gérance de l'organisation sur la maintenance et la prise de décision. Selon George S. Odiorne (1965), le système de management par objectifs peut être décrit comme un processus par lequel le supérieur et le subordonné identifier conjointement les objectifs communs, de définir les principaux domaines de chacun de responsabilité en ce qui concerne les résultats attendus de lui, et utiliser ces mesures en tant que guides pour faire fonctionner l'appareil et d'évaluer la contribution de chacun de ses membres.

¹ La gestion par objectifs (MBO), également connu sous gestion par résultats (MBR), est un processus de définition d'objectifs au sein d'une organisation afin que la gestion et les employés s'entendent sur les objectifs et à comprendre ce qu'ils doivent faire dans l'organisation

² Peter Ferdinand Drucker (19 Novembre 1909 - Novembre 11, 2005) était un Autrichien d'origine américaine management consultant, formateur et auteur, dont les écrits ont contribué à la philosophie et aux fondements pratiques de l'entreprise moderne, il est parmi l'innovateur du MBO.

Chapitre I : Rémunération et Stratégie de rémunération

En effet, le (MBO) se mesure notamment dans la façon dont sont fixés les objectifs ; cela dit qu'il s'agit d'une phase capitale car elle constitue non seulement la référence du contrat implicite qui définit la rémunération future mais aussi parce que probablement l'un des actes de motivation les plus puissants, intimement lié à la rémunération de la performance. Concetta Lanciaux¹ (1991) citait dans son livre les six lois du management par objectifs (MBO). Aujourd'hui vingt deux ans après, il existe encore une marge de progression considérable. Les progrès sont pourtant relativement faciles à réaliser sur ce point avec un retour et des résultats rapides. Mais cela touche le cœur du mode de commandement et de management des hommes qui reste très lié aux évolutions culturelles et qui sa capacité volontariste ne n'évolue pas rapidement. Les six lois du MBO se sont ainsi :²

- La personne qui sait où elle va a plus de chance d'y arriver, il est clair que les choses sont plus faciles à réaliser en les exprimant ; la vision claire d'un objectif ou d'une volonté incite à l'action et la possibilité de participer à la définition de l'objectif démultiplie l'implication.
- Les objectifs sont les processus de préparation, d'anticipation et d'organisation du travail, en préparant l'action de façon détaillée, ce type de processus accroît les possibilités d'atteindre les objectifs.
- Le pouvoir de motivation est fort lorsqu'il ya une cohérence entre les buts de la personne et ceux de l'équipe de l'organisation. La déclinaison des objectifs à tous les niveaux doit être réalisée en veillant à sa cohérence d'ensemble.
- Le processus de fixation conjointe entre responsable direct et collaborateur améliore l'implication du collaborateur, assure le programme d'action à mettre en œuvre et accroît la probabilité d'atteindre les objectifs. Le MBO exige une réelle décentralisation des objectifs et une cohérence minimale entre niveaux d'autonomie, de responsabilité, de décision et niveaux d'objectifs ;
- L'appréciation des résultats obtenus doit tenir compte pour une partie limitée (20% maximum) des conditions de réalisation de l'objectif, même lorsque celui-ci est purement quantitatif. La mesure quantitative à court terme doit être relativisée par des appréciations plus qualitatives et à moyen terme. Le résultat quantitatif à court terme concerne strictement la rémunération variable.

¹ **Concetta Lanciaux** fonde à Paris, en 1985, il a rejoint LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton SA (LVMH) grand groupe de produits de haute qualité dans les domaines de: Champagne et vins, de la maroquinerie, les parfums et les cosmétiques. En 1990 a publié une étude de *gestion* intitulée: «Stratégies de récompense» (*stratégies de primes*), en 1991, Lanciaux a publié dans son ouvrage les 6 lois de MBO.

² Roman. B, Op.cité, p 182.

Chapitre I : Rémunération et Stratégie de rémunération

- L'appréciation plus large du personnel par ses compétences, son expérience, son potentiel et ses performances.

L'intégration dans le cœur du système de management les techniques de rémunération variable qui peuvent ensuite être étendues à l'ensemble du personnel. Ce type de démarche doit être progressif et être renforcé pour les catégories de personnel et ses objectifs, performance et rémunération variable s'accordent naturellement.

1.2 Les régimes collectifs de rémunération variable :

Deming 1986, s'oppose à l'évaluation et la rémunération du rendement individuel des employés, il estime que ce niveau de rendement dépend davantage de facteurs qui relèvent moins de la maîtrise des employés que de celle des cadres dirigeants et il préfère aussi que l'évaluation et la rémunération du rendement individuel peuvent être incohérent par rapport aux nouveaux modes de gestion (par exemple, la qualité total ou l'équipe de travail), aux nouvelles valeurs et aux nouvelles exigences du contexte d'affaires qui nécessitent un climat de participation, de collaboration et d'intéressement aux résultats des affaires. Face à de tels arguments, plusieurs dirigeants se tournent plutôt vers les régimes collectifs de rémunération variable qui rémunèrent tous les employés ou une catégorie des employés de l'organisation en fonction de la performance des entreprises, d'une unité administrative et ou bien d'une équipe. Etant donné que tels régimes collectifs ne tiennent pas compte du rendement individuel des employés, ils sont souvent qualifiés de régimes d'intéressement plutôt que de régime d'incitation, car il reste difficile pour les employés admissibles d'établir d'un lien entre leurs efforts et une mesure de performance collective (par exemple, les bénéfices, la productivité ou la valeur des actions).

1.3 La présence d'un syndicat et la rémunération variable

La gestion de la rémunération doit être cohérente par rapport au contexte d'une organisation. Un facteur important de cohérence est la présence ou l'absence d'un syndicat. Pour diverses raisons, notamment la subjectivité inhérente au processus d'évaluation du rendement qui soumet le salaire des employés aux biais des cadres, les syndicats sont traditionnellement défavorables à tous les régimes de rémunération variable cherchant à reconnaître le rendement individuel. En effet, si le personnel est syndiqué, les dirigeants doivent réfléchir à la nature du régime collectif auquel le syndicat sera le plus favorable et aux conditions exigées. L'impact de la syndicalisation sur l'efficacité des régimes collectifs de rémunération variable (notamment le partage

Chapitre I : Rémunération et Stratégie de rémunération

du bénéficiaire de la société) reste obscure (Cooke 1992, 1994 ; Kaufman 1992, Kim 1996). Cette situation peut s'expliquer par le fait que les syndicats ne sont pas très portés à s'engager dans une relation de partenariat ou encore les organisations dans lesquelles on trouve des syndicats qui ont une culture de management autocratique.

Des chercheurs (Kim 1999, Kim et Voos, 1997)¹ ont observé que, dans un contexte syndiqué, la justice du processus de gestion du régime (notamment la participation des syndicats et la communication visant les employés) s'avère un déterminant plus important de l'efficacité et du taux de survie des régimes de rémunération variable que dans un contexte non syndiqué (Kim 1999, Kim et Voos 1997, Long 2000, Mericle et Kim 1999). Il est généralement reconnu que la participation, la négociation avec le syndicat est très important pour la survie du régime de la rémunération variable.

1.4 Les conditions de succès des régimes de rémunération variable

Les régimes de rémunération variable sont des outils de communication qui doivent véhiculer les messages qui aident à atteindre les objectifs fixés de la société. Il ne s'agit pas d'imiter les autres entreprises, mais de se poser la question suivante ; que voulons-nous reconnaître ? La créativité ; l'esprit d'équipe ; la compétitivité ; la croissance continue ; la productivité à court terme ; la valeur boursière. Toutes ses réponses probables montrent les objectifs de l'entreprise. Afin d'aider les dirigeants à déterminer s'ils doivent adopter un régime individuel ou un régime collectif de rémunération variable, le tableau 1.5 présente un ensemble des critères de prise de décision qui peuvent être considérés.

¹ KIM, D.O, VOOS, P.B. (1997). "Unionization, Union Involvement and the Performance of Gainsharing Programs", *Industrial Relations*, vol. 52, no 2, p. 304-332.

Chapitre I : Rémunération et Stratégie de rémunération

Tableau 1.5 : Les critères permettant de décider l'adoption d'un régime individuel/collectif de rémunération variable

RÉGIME INDIVIDUEL DE RÉMUNÉRATION VARIABLE	RÉGIME COLLECTIF DE RÉMUNÉRATION VARIABLE
Des mesures appropriées du rendement individuel des titulaires des emplois sont disponibles, repérables et stables.	Le rendement individuel des titulaires de poste est difficile à déterminer et à mesurer car les résultats sont le fruit des efforts collectifs ou que les méthodes et les critères d'exécution du travail changent souvent.
Les titulaires des emplois sont autonomes et l'accomplissement de leurs activités est peu dépendant des autres.	Les titulaires des emplois ne sont pas autonomes et la réalisation des résultats dépend des relations entre les employés
La coopération entre employés n'est pas primordiale.	La coopération entre employés est primordiale.
La compétition entre employés peut avoir de sains effets sur la performance organisationnelle	La compétition entre employés nuit à la performance organisationnelle.
La culture, les valeurs et le succès de l'organisation reposent d'avantage sur les réalisations individuelles.	La culture et les valeurs de l'organisation appuient l'engagement envers la réalisation des résultats d'affaires communiqués aux employés.
Le rendement varie substantiellement d'un titulaire à l'autre.	Le rendement varie peu d'un titulaire à l'autre.
Les employés ne sont pas syndiqués	Que les employés soient syndiqués ou non, le régime visé valorise la cohésion et l'égalité parmi le personnel de base.
Les titulaires représentent un atout concurrentiel pour l'organisation ; la performance organisationnelle est davantage fonction des efforts individuels que de facteurs systémiques (comme l'organisation du travail).	Les titulaires visés représentent un atout concurrentiel pour l'organisation, la performance organisationnelle est davantage fonction des efforts collectifs et des facteurs systémiques (comme l'organisation du travail et la technologie)
Les cadres ont les compétences et la motivation nécessaire pour évaluer et gérer le rendement de leurs employés	Les cadres n'ont pas les compétences ou la motivation nécessaire pour évaluer et gérer le rendement de leurs employés.

Source : S. St-Onge, R. Thériault, Op.cité, p 492.

Chapitre I : Rémunération et Stratégie de rémunération

À l'égard de toutes les décisions en matière de gestion du personnel, il est important de s'assurer le respect de certaines règles de justice dite « processus » ; le droit d'appel, la connaissance des critères de décision, les compétences des décideurs, la communication de l'information, la participation, etc. Ce principe reste valable au sujet des régimes de rémunération variable car il n'y a pas que la justice du résultat ou la justice distributive qui importe, ou bien la justice du processus utilisée pour décider le résultat ou l'incitation accordées aux personnes.

En effet, pour que les employés soient satisfaits de leur récompense (que se soit primes, des augmentations de salaires, des commissions, des actions, des options, etc.) et y trouvent une source de motivation, ils doivent considérer que les montants qui leur sont versés sont non seulement justes, mais établis et gérés de manière juste.

2. Les mécanismes et enjeux de la rémunération collective :

Parmi des formes et des pratiques qui ont profondément évolué, la rémunération collective peut être considérée comme une catégorie à part. Sauf dans la mesure où elle constitue un contrepoids dans le développement de l'individualisation et en raison, également, de nombreuses innovations dans ce domaine qui ont permis de constituer une catégorie très significative par son poids relatif dans la rémunération globale. Avec l'abandon progressif des augmentations générales de salaires classiques et des mécanismes automatiques de progression à l'ancienneté, cette nouvelle forme est venue en substitution au fur et à mesure pour que ses formes se développent notamment à la suite d'incitation réglementaire et fiscale.

2.1 Les formes et objectifs de la rémunération collective :

S'il s'agit de prime-abord de formes dispersées et de dispositifs techniques et fiscaux créés à des périodes différentes, leur articulation peut aboutir à un ensemble cohérent extrêmement structurant pour le système de rémunération à la fois par sa pondération et par ses apports en termes d'optimisation. En plus, il s'agit d'un plan entier de la rémunération qui répond à des objectifs spécifiques et qui débouche sur un concept nouveau, porteur de nouvelles formes d'équilibre entre entreprises et salariés (le patrimoine salariale). Dans sa détermination, la rémunération collective relève directement de la structure et de l'organisation et non pas du marché.

Elle donne lieu à deux grands types de dispositifs distincts :¹

¹ B. Roman, Op.cité, p 192.

Chapitre I : Rémunération et Stratégie de rémunération

- Les formes d'intéressement et de participation aux bénéfices ou aux performances de l'entreprise ;
- La rémunération différée et le patrimoine salarial.

Ces formes particulières ont connu un développement très important au sein des organisations essentiellement dans les grandes entreprises du secteur privé. Elles sont à la fois marquées par le contexte réglementaire et fiscal depuis 1959¹ en France. L'épargne salariale se définit par le dispositif incitatif comme un complément des formes plus traditionnelles de rémunération différées et d'épargne par exemple la retraite et les autres formes d'assurance collective. L'un et l'autre de ces dispositifs, l'un organise la redistribution de la valeur ajoutée, l'autre créant les conditions d'une épargne à long terme relève du résultat, ou bien la situation économique de l'organisation. L'épargne salariale et les plans d'épargne (PEE²) sont encouragés pour les PME. En 2001, l'ensemble des dispositifs a fait l'objet d'une nouvelle législation visant à étendre l'épargne salariale, tant par obligation que par incitation ; ainsi les entreprises ont désormais l'obligation annuelle de négocier avec les partenaires sociaux sur ce sujet ; En outre, si elles ont signé un accord d'intéressement, elles doivent également proposer un PEE.

Selon une étude de DARES³, l'épargne salariale continue de se développer dans les entreprises ; fin 2003, 8 millions de salariés, soit 53% des salariés du secteur marchand non agricole ont bénéficié d'au moins un dispositif. Le nombre d'accord et d'avenants sur le PEE devrait dépasser vingt mille en 2005 et progresse de 20% chaque année.

En 2011⁴, 56.5% de salariés du secteur marchand non agricole, soit 8.8 millions de salariés, ont en accès à au moins un dispositif de participation, d'intéressement ou d'épargne salariale. Près de 7.1 millions d'entre eux ont effectivement reçu une prime ou titre de participation ou d'intéressement, ou bénéficié d'un abondement de l'employeur sur les sommes qu'ils ont versées sur PEE.

¹ Le développement des incitations réglementaires et fiscales en France depuis 1959 a ouvert la voie au développement de ses formes.

² PEE (plan d'épargne d'entreprise) institué par l'ordonnance de 1967, il a été créé pour encourager l'épargne populaire. Il constitue un système d'épargne collectif, tous les salariés qui le souhaitent peuvent participer avec l'aide de l'entreprise à la constitution d'un portefeuille de valeurs mobilières.

³ DARES, « épargne salariale en 2003 », premières synthèses, sept 2005, n°39.3.

⁴ DARES analyses, DARES indicateur, publié dans le ministère du travail et l'emploi de la formation professionnelle et du dialogue social de France, le 13 novembre 2013, dans un article 2013-068 participation, intéressement et épargne salariale en 2011, une baisse de 4% d'un montant distribués.

Chapitre I : Rémunération et Stratégie de rémunération

En effet, l'actionnariat salarié est limité aux grandes entreprises et quasiment tout le secteur public en dehors de la plupart des dispositifs d'épargne salariale et d'actionnariat, malgré un timide développement de l'intéressement.

La rémunération collective donne lieu à quatre catégories d'instruments ; intéressement et participation ; actionnariat collectif et individuel ; épargne salariale ; rémunération différée et bénéfice.

Les résultats, bénéfices, chiffres d'affaires, débouchent sur une redistribution directe dont la transformation aboutit en partie à la constitution d'un patrimoine salarial. Son développement et son importance vont dépendre clairement du niveau de performance de l'entreprise sur moyenne période. Les mécanismes mis en place établissent une relation et un ensemble de mécanismes internes qui relie le patrimoine salarial et les revenus du salarié à moyen terme avec le niveau de performance et de l'organisation.

2.2 Organisation du dispositif de rémunération collective :

C'est évident de mettre en perspective les différents outils de rémunération collective et de constater qu'un dispositif cohérent permet d'articuler les différentes formes entre elles afin d'en optimiser à la fois les montants et leur affectation. L'organisation des différents dispositifs de rémunération collective vient de résultat de l'unité, le dispositif souligne l'intérêt que peuvent avoir les entreprises à développer leurs systèmes de participation et d'intéressement comme outil de distribution collective de la valeur ajoutée. Il peut se substituer aux augmentations collectives de salaires avec un avantage fiscal important. Cette redistribution permet de façon optionnelle d'alimenter l'épargne salariale des employés et en effet toujours par mode d'encouragement des placements de cette épargne, pour améliorer l'association du personnel. Avec ce type de dispositif, l'entreprise dispose de deux niveaux d'intéressement, le premier aux résultats à court terme, le deuxième à l'évolution du titre à moyen terme. L'alimentation du dispositif se réalise sans impôt, le rendement de l'épargne est exonéré et l'actionnariat s'effectue dans les conditions qui rapportent des souscriptions réservées aux salariés. Pour l'entreprise, les buts d'intéressement et d'association du personnel sont parfaitement réalisés avec ce dispositif, le coût global de la rétribution nette est inférieur de la moitié d'un salaire. Pour les travailleurs, la rétribution nette est plus élevée et les avantages fiscaux et réglementaires procurent un supplément de revenu.

3. Les systèmes d'intéressement collectif, l'actionnariat des salariés

3.1 Les systèmes d'intéressement collectif :

Au sein des PME, le développement de l'intéressement collectif a beaucoup marqué les différentes formes de rétribution. Institué en 1959¹ par une ordonnance revue en 1986, l'intéressement a connu un succès tardif, mais réel, à partir du milieu des années 1980. L'intéressement est collectif la base de calcul de l'intéressement doit être identique pour toutes les catégories de salariés, il peut porter sur les bénéfices, les résultats d'exploitation. Mais ne peut pas être un pourcentage de chiffre d'affaire. L'intéressement doit conserver son caractère aléatoire, il est facultatif mais doit toujours faire l'objet d'une négociation soit au sein du comité d'entreprise, soit entre le chef de la société et les organisations syndicales, soit par une ratification à la majorité des deux tiers du personnel. En générale, les accords d'intéressement sont conclus pour une période minimale de trois ans, sauf dans les entreprises de moins de 50 salariés où la durée de l'accord peut être ramenée à un an. Donc, la définition de l'intéressement est conditionnelle et aléatoire, en supposant que l'entreprise fasse des bénéfices et qu'il existe un accord sur la part distribuée aux travailleurs. Malgré des divergences sur son apparition exacte, il semble que l'intéressement ait donné lieu à quelque expérimentation.

Un déclencheur réglementaire bien que la participation fût lancée beaucoup plus tôt, les entreprises étaient en attente d'un dispositif plus simple et plus souple quant à sa mise en place, son mode de calcul et ses règles de versement ; l'introduction des plans d'épargne entreprise a également pu apporter un renouvellement à des principes déjà présents avec la participation.

Un déclencheur structurel lié à l'évolution des problématiques salariales, le salaire fixe n'évolue pas en fonction du coût de la vie et des promotions internes mais en fonction de la compétence et de plus en plus en fonction de sa valeur sur le marché.

L'intéressement est le plus souple des outils en vigueur dans sa mise en place, dans ses critères comme dans les options de versement. La formule de calcul est en réalité d'une grande souplesse sous l'utilisation des entreprises. Le calcul de l'intéressement doit être simplement lié à des indicateurs exprimant la

¹ Ordonnance n°59-126 du 7 janvier 1959 création d'association d'intéressement des travailleurs dans l'entreprise.

Chapitre I : Rémunération et Stratégie de rémunération

performance ou les progrès économiques de l'entreprise. Il n'est pas comme la participation, obligatoirement calculé à partir du bénéfice fiscal avec les effets pervers que cela comporte. Les indicateurs peuvent donc réellement être choisis de telle sorte qu'ils représentent au mieux la réalité économique et sa performance. Ça peut également évoluer au cours du temps pour tenir compte de la pertinence des indicateurs choisis. Représentative des objectifs et de la performance, la formule de calcul peut ainsi être parfaitement comprise et suivie dans ses réalisations par l'ensemble des salariés. Le dispositif réglementaire tel qu'il est aujourd'hui prévu est facultatif mais c'est applicable à toutes les entreprises par l'accord législatif et concerne l'ensemble des salariés.

En effet la reprise de la souplesse du dispositif d'intéressement en matière de répartition de versement, immédiat ou différé, amènerait une plus grande souplesse dans les systèmes de rémunération des PME dans lesquelles seul la participation existe avec ses contraintes d'application et une plus faible efficacité dans la motivation des salariés.

3.2 L'actionnariat des salariés :

Inspiré des mêmes remarques et intentions et des mêmes idées que l'intéressement, l'épargne salariale, le PEE, les plans d'options sur actions (stock-options)¹, l'actionnariat salarié s'est développé dans les années (1997-2001)² apparaît alors une nouvelle structure du capitalisme, l'une basée sur l'actionnariat patrimoine et l'autre basée sur le marché financier avec un actionnariat dispersé³.

Les entreprises tiennent compte désormais de ces premières leçons, et elles ont assagi et régulé les dispositifs d'actionnariat, puis développé des systèmes de couverture avec des garanties. Ces dispositifs ont un coût qui ne les rend pas toujours très accessibles, mais ils permettent de garantir une valeur minimale de l'épargne. La mobilité des investissements, qui n'était possible au début des plans

¹ Un PAO (plan d'achat d'options) accorde à des salariés le droit (**Option**) d'acheter des actions de leur entreprise à un prix fixé d'avance (le prix d'exercice) durant une période de temps donnée, le gain financier potentiel du détenteur d'une option correspond alors à la différence entre le cours boursier de l'action au moment où il décide de lever son option et le prix d'exercice de son option. L'entreprise choisit parmi ses salariés les bénéficiaires du dispositif qui s'avèrent être essentiellement les cadres dirigeants et certains managers, en générale sur la base de leur performance individuelle.

² L'organisation capitaliste des grands groupes français avait été largement dominée par un système de relations actionnariales bien particulier : un système de participations circulaires entre sociétés-mères et dont la figure d'ensemble avait pu être modélisée symboliquement sous la forme d'un « cœur financier ». Depuis, la structure de l'actionnariat des grands groupes français a connu de profonds bouleversements : dépérissement des participations croisées entre groupes et affirmation de la présence des investisseurs institutionnels dans leur capital. De nouvelles logiques de comportement des entreprises ont alors émergé. C'est, par exemple, depuis cette époque que date la stratégie de la création de la « valeur pour l'actionnaire » des plus grands groupes français.

³ François Morin et Éric RIGAMONTI, « ÉVOLUTION ET STRUCTURE DE L'ACTIONNARIAT EN France », *Revue française de gestion*, 2002/5 - no 141, p 155 à 181.

Chapitre I : Rémunération et Stratégie de rémunération

d'épargne et aussi une garantie pour pouvoir arbitrer les placements en cas de modification de cycle pendant la période de blocage.

Le renouveau de l'actionnariat salarié, arrivée par le dispositif réglementaire, l'actionnariat est un instrument de rémunération dont les objectifs sont beaucoup plus clairs et positionnés dans le système de rémunération ;

- L'association au capital et l'implication des salariés dans les entreprises qui se sont heurtées aux réalités de marché et à la distance entre la contribution collective et la valeur.
- Stabiliser le capital social et lever le fonds, le recours à l'actionnariat est un moyen d'appel à une épargne privilégiée, celle des salariés, avoir un actionnariat stable c'est aussi renforcer le noyau de l'actionnariat.
- Diversifier les critères et la nature de la rémunération en développant l'actionnariat des salariés et pénétrer les options de conversion de salaires ou de primes sous forme d'actions permettent de formuler les critères et équilibrer les formes du système de rémunération. Verser la rémunération sous formes d'actions, placée en générale sous forme d'épargne, cumule plusieurs avantages sur le choix d'option de satisfaction, de permettre ensuite, d'obtenir le coût et le revenu net de l'employé en contrepartie d'un blocage des sommes attribuées, et en effet de combiner la rémunération par le flux (attribution annuelle) de l'attribution d'un stock de rémunération dont la valorisation et l'avantage se forment dans le temps en lien direct avec l'évaluation des titres de la société.

Chapitre I : Rémunération et Stratégie de rémunération

CONCLUSION DU CHAPITRE

La notion de rémunération globale permet d'envisager des solutions diversifiées et adaptées à chaque situation particulière, tout en s'inscrivant dans un modèle général qui permet la flexibilité ; celle-ci s'impose désormais comme le cadre de tout système de rémunération.

La gestion stratégique de rémunération oblige l'entreprise simultanément à prendre en compte toutes les dimensions constitutives de la rémunération, et à s'interroger sur les effets des mesures adoptées, sur le plan de la performance économique globale que sur l'implication des salariés.

En effet, dans ce chapitre, on a vu les différences formes de rémunération, gestion de rémunération et système de rémunération afin d'avoir un équilibre interne/externe de l'organisation.

CHAPITRE II

Management de la performance

CHAPITRE II

Management de la performance

INTRODUCTION

SECTION 01 : Piloter et évaluer la performance

SECTION 02 : La performance des ressources humaines

SECTION 03 : La performance individuelle et la performance collective

CONCLUSION

Chapitre II : Management de la performance

INTRODUCTION DU CHAPITRE

Dans le marché compétitif, les organisations doivent s'ajuster à de multiples changements environnementaux, notamment l'intensification de la concurrence, la rapidité des progrès technologiques, l'internationalisation des marchés, etc. en contre partie, une prolifération d'écrits traite de la nécessité de réviser la manière dont les dirigeants mesurent et gèrent la performance organisationnelle.

L'une des missions principales confiée à un manager est celle de piloter une unité d'affaire. La dimension de l'unité peut aller de l'entreprise dans son ensemble pour un top manager, à un service ou une branche d'activité pour un manager plus opérationnel. Dans tous les domaines, la problématique du pilotage de l'activité est essentielle. Il s'agit pour le manager de s'assurer la performance de son unité en la mesurant, d'identifier les inducteurs de performance, de l'optimiser en définissant des actions correctrices et de développer en proposant de nouveaux projets.

Dans ce présent chapitre, nous démontrons la notion de la performance des entreprises, les différentes théories de la performance, se morceau de gâteau se coupe en trois sections, la première section présente l'évaluation et le pilotage de la performance, la deuxième section aborde le rôle de la performance dans les ressources humaines, et la troisième section présente la relation entre la performance collective et individuelle.

Chapitre II : Management de la performance

Section 01 : Piloter et évaluer la performance

La performance est un concept multiforme, difficile à appréhender de manière simple. Elle renvoie notamment aux notions d'efficacité et d'efficience. Lorsqu'on se rappelle de l'article de Kang¹ « la pensée que seuls survivront les meilleurs conducteurs des entreprises à rénover leur mode de gestion pour se trouver en position de supériorité dans la compétition ». Mais dans les discours des entreprises, la performance est un mot complexe, un mot-éponge ou valise, qui collectionne les opportunités. La performance est une notion passe-partout qui possède de nombreuses significations. Pour le manager, elle renvoie à l'idée de la réalisation effective d'une tâche ou à l'atteinte d'un objectif. Il s'agit aussi d'un jugement de valeur sur la qualité des résultats obtenus. Une lecture de la performance amène à la considérer comme une mesure objective de l'efficacité et/ou de l'efficience d'une action.

Une mesure des résultats obtenus rapportées aux moyens utilisés pour l'obtenir : la rentabilité financière constitue ainsi une mesure typique en rapportant le résultat net aux capitaux propres. Une relativisation de la mesure en fonction du contexte et/ou du niveau de risque pris : pour pouvoir apprécier la « performance mesurée », il faut disposer d'un référentiel de comparaison afin de savoir si la performance obtenue est dans la norme, en dessous ou au dessus de la norme. La relativisation de la mesure peut ainsi passer par une comparaison avec un référentiel : la norme du secteur, la comparaison avec un concurrent en particulier, la norme de l'entreprise, l'objectif fixé a priori par la hiérarchie. Une autre forme fréquente de relativisation est liée au couple rentabilité/risque tel qu'il est défini au sein de la théorie financière. Dans cette perspective une rentabilité ne s'apprécie qu'en fonction du risque pris. Pour cela le pouvoir de comparer deux rentabilités entre elles sans prendre en compte le risque. La mesure corrigée du risque de la performance s'exprime alors en rapportant la performance mesurée à la quantité du risque pris.

Dans cette mesure, une telle vision objective de la performance est souvent un défi. En effet, les choix relatifs aux résultats à mesurer, les modalités de calcul de ces résultats, le choix des référentiels de comparaison qui sont des données purement subjectives. Elles reflètent davantage le jeu des rapports de force entre les différents partenaires de l'entreprise. La performance devient ainsi une mesure davantage subjective qui dépend des objectifs de ceux qui la mesurent. La reconnaissance de la pluralité des partenaires de l'entreprise

¹ Préface de « J. Kang » dans son livre : « performance et satisfaction suite à l'instauration des horaires variables en Corée ».

Chapitre II : Management de la performance

(stakeholders)¹ et de la pluralité de leurs objectifs plaide pour une approche multidimensionnelle de la performance. On passe ainsi d'une vision simpliste où la performance est une mesure objective centrée souvent sur la seule dimension financière au profit des actionnaires à une vision plus politique où la performance devient une mesure subjective et multidimensionnelle.

Les anomalies de la mesure de la performance deviennent de plus en plus complexes, du fait qu'il existe les problèmes d'intérêts entre les différents partenaires de l'entreprise. Les choix relatifs à la mesure de la performance dirigent sur ces modalités de calcul et aux référentiels de comparaison deviennent des enjeux politiques qui traduisent une vision de l'entreprise et de l'état du rapport de force entre les partenaires. Les conséquences de ces choix sont majeures, puisqu'elles vont conditionner les rapports futurs des partenaires entre eux et les comportements individuels de chacun d'entre eux.

En effet, la mesure de la performance est un indice important dans le management des entreprises. Elle permet de contrôler la satisfaction des différents partenaires de l'organisation (clients, salariés, actionnaires...), de définir des politiques d'incitation, de récompenses ou de sanctions. Elle permet aussi à chaque partenaire de donner du sens à son action et de modifier son comportement pour optimiser sa propre satisfaction.

1. Les perspectives théoriques d'évaluation de la performance :

Banks et May 1999 et Fletcher 2001, ont constaté que malgré les grosses investissements dans l'élaboration, l'implantation et la gestion de tels systèmes, les résultats à leurs égards sont insatisfaisantes, dont un sondage de 50 000² répondants indique que seulement 13% des employés et des superviseurs ainsi que 6% des dirigeants perçoivent l'évaluation de la performance comme étant utile. D'autres enquêtes montrent que près de 50% des dirigeants d'entreprise estiment leur processus d'évaluation de la performance comme étant peu et pas du tout efficace (Mercer 2002, WorldatWork 2004). En contre partie, près de 80 à 90% des organisations constatent que le processus d'évaluation de la performance n'améliore pas les performances

¹ **Stakeholders** est un mot Anglais qui veut dire « **les parties prenantes** », **Parties prenantes** peut se référer à : **Parties prenantes (entreprises)**, un comptable, un groupe, une organisation, un membre ou d'un système qui affecte ou peut être affectée par les actions d'une organisation. **Parties prenantes**, une entité qui peut être affecté par les résultats de celui dans lequel ils sont dits être des parties prenantes, à savoir celui dans lequel ils ont un intérêt ; parties prenantes du projet , une personne, un groupe ou une organisation ayant un intérêt dans un projet la théorie des parties prenantes , une théorie qui identifie et modélise les groupes qui sont parties prenantes d'une société ou d'un projet ; analyse des parties prenantes , le processus d'identification des personnes touchées par un projet ou un événement ; **Parties prenantes (la loi)** , un tiers qui détient temporairement de l'argent ou des biens tandis que son propriétaire est toujours déterminé

² S.Saint-onge et V.Haines, « Gestion des performances au travail », De Boeck édition, Bruxelles, 2007, p 152.

Chapitre II : Management de la performance

(Goselin, Werner et Hall 1997, Smith Hornsby et Shirmeyer 1996). De plus, des études montrent qu'une mauvaise gestion de la performance réduit la motivation, la satisfaction de l'engagement des employés (Levy et Williams 1998, 2004 ; Pearce et Porter 1986, Tziner et Latham 1989). Une méta-analyse montre que dans 30% des cas, les rétroactions sur la performance n'ont aucun effet sur l'amélioration de la performance et que dans 38% des cas elles réduisent les performances des employés (Kluger et Denisi 1996).

1.1 La précision des méthodes d'évaluation des performances :

L'application des méthodes d'évaluation de la performance visant à rendre le jugement humain moins sensible aux erreurs d'évaluation s'est avéré un important objectif des chercheurs associés à la perspective psychométrique. Plusieurs décennies de recherche montrent que les échelles graphiques basées sur des traits de personnalité entraînent des problèmes d'interprétation et des erreurs d'évaluation qui réduisent la fiabilité et la validité des cotes (Bernardin et Beatty 1984 petit et haines, 2001). Pour contrer les limites des échelles graphiques basées sur les traits de personnalité, plusieurs chercheurs ont suggéré de recourir à des méthodes visant à observer et à évaluer des comportements soit des échelles basées sur les comportements

1.2 Les principaux modèles théoriques visant à comprendre les déterminants et les décisions de la motivation des cadres à évaluer la performance de leurs subordonnés :

1.2.1 Le modèle de De Cotiis et Petit (1978) :

Ce modèle repose sur les postulats de la théorie des attentes¹. Selon ce modèle, la décision de l'évaluateur de s'engager et de persister dans un comportement susceptible de produire des évaluations bien définies en croyance qu'un effort dépensé produira des évaluations précises qui sont négatives pour l'évaluateur et le subordonné, il n'est donc pas surprenant de constater que plusieurs évaluateurs accordent des évaluations indulgentes, ces derniers étant d'ailleurs rarement pénalisés pour avoir été

¹ La théorie des attentes de Victor Vroom traite la motivation et décrit comment les managers peuvent obtenir un personnel motivé ? Cette théorie postule que les actions et les comportements des individus sont réalisés dans l'objectif de maximiser le plaisir et de minimiser la douleur. Les personnes sont donc plus susceptibles d'être motivées pour accomplir certains actes, s'ils s'attendent à ce que les récompenses seront obtenues, et que ces récompenses peuvent être obtenues sans beaucoup de peine et de douleur.

Chapitre II : Management de la performance

indulgents. Plus précisément, ce modèle identifie trois déterminants de la précision de l'évaluation.

- **Motivation de l'évaluateur à évaluer avec précision :**

Cette motivation est influencée par les conséquences prévisibles d'une évaluation précise pour l'évaluateur ; par la perception du caractère adéquat de l'instrument ou de la méthode d'évaluation, par la place de l'évaluation de la performance dans le cadre des politiques et les procédures de l'entité, par les caractéristiques de l'instrument d'évaluation utilisé, la disponibilité de normes de performance appropriées et les résultats de l'évaluation.

- **Compétence de l'évaluateur :**

Ces compétences sont influencées par la capacité d'observer les comportements des subordonnés, les caractéristiques personnelles de l'évaluateur, la formation des évaluateurs et les recours à des normes de performance appropriées.

- **Disponibilité des normes de performance :**

Cette disponibilité est fonction des caractéristiques personnelles de l'évalué, des caractéristiques de l'emploi occupé par l'évalué, de la technique ou de l'instrument d'évaluation utilisé et des politiques et des procédures reliées à l'évaluation de la performance.

Aussi **De Cotiis et Petit (1978)** décrit que la motivation de l'évaluateur à produire des évaluations précises sont plus élevées quand l'évaluation demeure confidentielle, lorsque l'évaluateur possède l'information nécessaire pour formuler un jugement adéquat et nuancé ; aussi quand l'évaluateur considère l'évaluation de la performance comme une activité légitime.

1.2.2 Le modèle de Mohrman et Lawler (1983) :

Dans ce modèle, la motivation est la clé d'évaluation de la performance influencée par trois catégories de variables :

- **Le système d'évaluation de la performance :**

Lorsque les instruments d'évaluation sont faciles à utiliser et que l'évaluateur a reçu une formation pertinente pour l'utilisation, la motivation à évaluer avec pertinence, la performance des subordonnés augmente.

Chapitre II : Management de la performance

- **Le contexte organisationnel :**

Une structure organisationnelle complexe et hiérarchisée ainsi qu'une culture organisationnelle considérant que l'évaluation de la performance n'est pas une activité importante influencent négativement la motivation des superviseurs à évaluer avec précision la performance de ses employés. Des normes de performance bien définies et reliées au travail de l'employé augmentent la motivation du superviseur à évaluer avec précision la performance.

- **Les récompenses associées à l'octroi d'une évaluation précise :**

Une rémunération extrinsèque (augmentation des salaires) et une rétribution intrinsèque (le sentiment d'accomplissement) doit récompenser la précision. L'anticipation de la réaction négative du personnel va inciter aux évaluateurs à introduire de la distorsion.

1.2.3 Le modèle de Harris (1994)¹ :

Ce modèle se distingue en ce que la motivation des superviseurs influence non seulement l'évaluateur mais aussi l'ensemble de processus cognitive d'évaluation soit, l'observation, le stockage, le rappel, l'intégration de l'information, l'évaluation et la rétroaction. Un superviseur motivé évalue avec précision la performance de ses subordonnés adopterait un processus cognitif rigoureux alors qu'un superviseur peu motivé déploie une démarche superficielle volontaire ou involontaire d'une façon anarchique sur l'évaluation. Harris 1994 identifie trois déterminants de la motivation de l'évaluateur :

- **Les récompenses** associées à une évaluation précise de la performance de ses subordonnés soit, les récompenses indirectes (augmentation de la performance de son département), intrinsèques (satisfaction personnelle) et extrinsèques (augmentation de salaire, promotion) ;
- **Les conséquences négatives** associées à une évaluation précise telles que la baisse de la qualité des relations entre le superviseur et le subordonné, la démotivation du personnel, la critique des subordonnés ou bien du superviseur, le temps et l'énergie nécessaires afin d'évaluer avec précision ;

¹ Michael M. Harris, "University of Missouri, Rater Motivation in the Performance Appraisal Context: A Theoretical Framework", JOURNAL OF MANAGEMENT, VOL. 20, NO. 4, 1994.

Chapitre II : Management de la performance

- **La gestion des impressions** fait en sorte que le superviseur est vu comme un cadre compétent en montrant à ses subordonnés des côtes de performance supérieure.

2. Définir le concept performance :

Le concept performance est regroupé en trois catégories qui sont retenus par les dictionnaires de synonymes. La première catégorie comprend les termes les plus souvent cités, soit ceux d'exploit, de record et de prouesse. Peuvent aussi classées dans la même catégorie les expressions suivantes moins souvent rapportées : tour de force, action remarquable et action d'éclat. La deuxième catégorie réunit les termes réussite et succès ; ils font référence à un résultat obtenu, sans toutefois que celui-ci ne soit jugé exceptionnel ou vu comme le fruit d'un exploit. En effet, la troisième catégorie réunit des termes qui ont trait au processus ou à l'action elle-même, soit ceux d'accomplissements, d'exécution et de réalisation. L'étude des définitions proposées dans les dictionnaires, généraux et spécialisés, aidera à comprendre les fondements de ces trois catégories.

Selon les dictionnaires de psychologie consultés, définir la performance comme un exploit relève d'une tendance populaire. En psychologie, ce terme signifie mettre en œuvre et réaliser une activité destinée à accomplir une tâche, une action orientée vers un but. La performance renvoie ainsi un processus.

En revanche certains dictionnaires mentionnent que la performance réfère de façon plus large, aux résultats obtenus dans un exploit sportif ; ainsi, la performance a pour objet de décrire le résultat d'un exploit. Le double sens de résultat chiffré et d'exploit est explicitement retenu par certains dictionnaires, dont le grand Larousse.

La conception de la performance en tant que mise en œuvre d'une activité à laquelle on donne une forme à des racines étymologiques. Tel que le mentionnent certains dictionnaires, le terme performance pourrait se définir comme un concept de réalisation, ou bien d'une forme « par forme » qui veut dire parfaire, achever, accomplir. En tant que résultat indiquant un degré de réussite, la performance représente une expression des capacités d'un sujet. C'est ce qu'affirment divers auteurs, notamment Sillamy (1980) :¹ « la performance est la mise en œuvre d'une aptitude et le résultat de cette action, à partir duquel on peut déduire les

¹ N. SILLAMY, « Dictionnaire encyclopédique de psychologie 2 tomes », BORDAS, Paris, 1980, p 1287.

Chapitre II : Management de la performance

possibilités d'un sujet dans un domaine particulier », aussi selon Doron & Parot (2003), la performance peut demeurer en dessous des possibilités d'une personne et, en conséquence, elle ne traduit pas nécessairement les capacités réelles.

En effet, la performance renvoie à des significations qui à la fois rejoignent celles qui sont attribuées aux différents termes que se soit : la capacité réelle, la réussite, le rendement, et l'exploit. Mais, la différence du concept entre rendement et performance c'est que le rendement désigne un résultat individuel et la performance décrit un résultat organisationnel.

2.1 Le pilotage par les processus de performance :

Le système de pilotage doit permettre au management de garder la maîtrise de l'entreprise. Le pilotage s'articule entre le déploiement de la stratégie et le processus d'apprentissage qui permet un retour d'expérience.

Les étapes du processus de pilotage sont synthétisées ci-dessous :¹

- L'entreprise est découpée en unités de pilotage qui sont des entités responsables de la mise en œuvre de l'action stratégique.
- Ces unités de pilotage peuvent être des centres de responsabilité, des activités, des processus, un groupe projet...
- Chaque unité de pilotage a une mission et des objectifs qui contribuent à l'atteinte des objectifs stratégiques.
- Afin d'être performante, chaque unité de pilotage doit maîtriser les facteurs clés du succès (FCS).
- Chaque unité de pilotage doit identifier les leviers d'action de la performance qui sont les facteurs causes de cette performance. chaque levier d'action est mesuré par un indicateur de pilotage.
- Pour chaque indicateur une cible à atteindre est définie. Tout au long de l'action, un contrôle sera exercé par comparaison entre les résultats atteints et les cibles prédéfinies. Le calcul d'écarts permet de mettre en œuvre des actions correctrices.

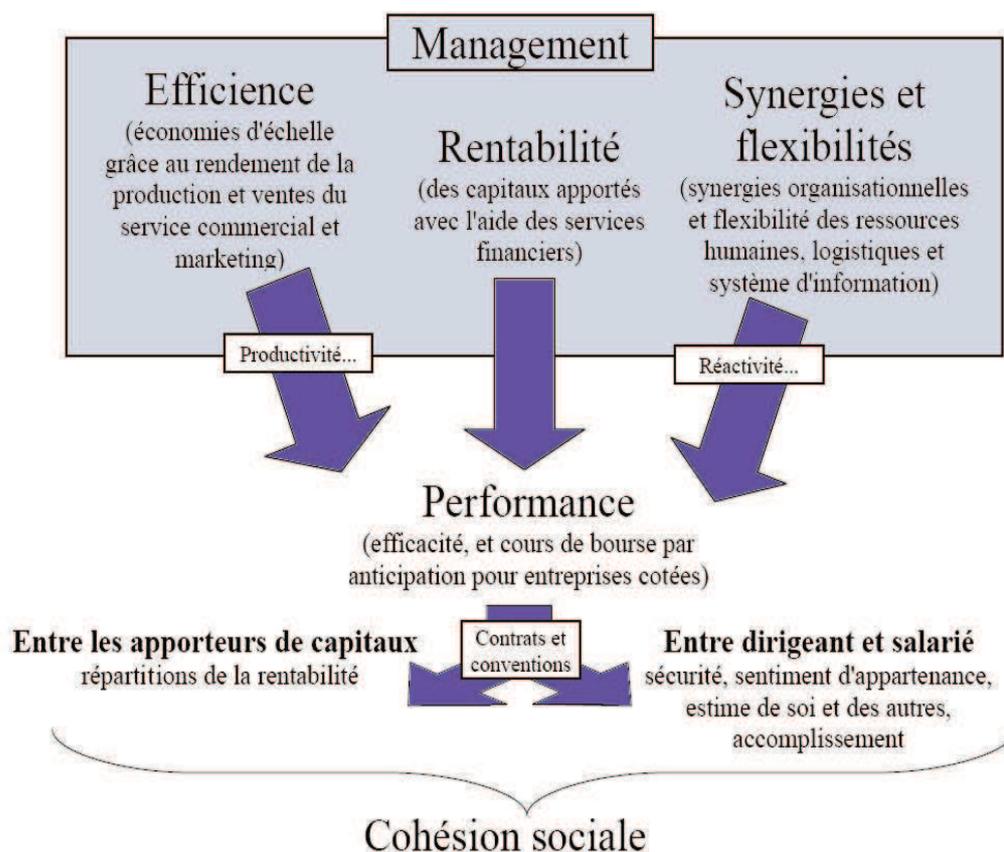
Ce système de pilotage de la performance s'articule donc autour d'une relation de type cause (les leviers d'action → indicateurs de pilotage) à effet (les FCS maîtrisés/ les objectifs atteints → indicateurs de résultat).

¹ Stephane BALLAND, Anne Marie BOUVIER, « Management des entreprises en 24 fichiers », édition DUNOD, Paris 2008, p 16 -17.

Chapitre II : Management de la performance

L'approche par les processus est une démarche relativement récente qui consiste à décomposer l'activité globale de l'entreprise en processus clés. Cette démarche repose sur le postulat selon lequel une amélioration de la performance des processus va se traduire de manière directe ou indirecte par une amélioration de la performance globale de l'organisation.

Figure 2.1 : le processus du management de performance



Source : Thomas Vervisch, « Stratégie », 7 Avril 2008.

La performance est un critère d'évaluation subjectif. Elle dépend des attentes des diverses parties prenantes de l'entreprise. Ainsi distingue plusieurs aspects de performance :¹

¹ Stephane BALLAND, Anne Marie BOUVIER, Op.cité, p 15.

Chapitre II : Management de la performance

Tableau 2.1 : les typologies et définitions de la performance

Typologie et définitions	Acteurs	Indicateurs
Performance économique : capacité à atteindre les objectifs (efficacité) en utilisant les ressources de façon efficiente	Managers/ Actionnaires	Productivité du travail, rendement matière...
Performance financière : capacité de l'entreprise à créer de la valeur pour l'actionnaire.	Actionnaires	Rentabilité financière, retour sur capitaux investis...
Performance concurrentielle : capacité de l'entreprise à créer durablement de la valeur pour les clients tout en maîtrisant ses coûts.	Marché	Parts de marché, taux de satisfaction des clients, taux de fidélisation clients...
Performance sociétale : capacité de l'entreprise à créer une valeur partenariale.	Parties prenantes primaires et secondaires	Taux de rotation du personnel, taux d'accident de travail...

Source : Stephane BALLAND, Anne Marie BOUVIER, « Management des entreprises en 24 fichiers », édition DUNOD, Paris 2008, p 16.

2.2 Les processus et les inducteurs de performance :

L'approche par les processus repose notamment sur une analyse de la firme en termes de ressources. Selon la théorie des ressources (Resource Based View)¹, cette dernière a fait l'objet de critiques virulentes, comme en témoignent par exemple l'argument fondé sur le principe de tautologie développé par Porter (1991) ou la « conversation » entre Priem et Butler (2001) et Barney (2001). Pourtant, un rapprochement est possible entre la théorie des ressources et les positionnements de certains de ses détracteurs (Saïas, Métais, 2001). De fait, la théorie des ressources est aujourd'hui l'une des théories les plus mobilisées dans le domaine du management stratégique (Métais, 2004 ; Foss et

¹ La théorie des ressources a connu un formidable développement dans le domaine du management stratégique depuis les premières propositions de Wernerfelt (1984), l'énoncé des principes fondamentaux par Barney (1991) et l'argumentation de Conner (1991) pour élever l'approche par les ressources au rang de théorie. En France, elle a été diffusée dans les années quatre-vingt-dix en particulier sous la forme de synthèses (Arrègle, 1996 ; Koenig, 1999), et beaucoup plus rarement sous la forme d'applications empiriques (Durand, 2000).

Chapitre II : Management de la performance

Ishikawa, 2007)¹. En outre, elle a permis le développement de différentes approches qui visent à explorer des concepts fondamentaux comme la connaissance ou les compétences. Une entreprise peut être analysée comme un portefeuille de ressources et de compétences qui s'orchestrent et se combinent au sein de processus. La logique de création de valeur d'une entreprise dépend dans cette perspective de sa capacité à mobiliser des ressources clés autour d'un ou plusieurs processus stratégiques (Lorino et Tarondeau, 1998).

A côté de la valeur pour le client et de la valeur actionnariale, s'est développée une notion de valeur créée pour la société dans son ensemble. Cette dernière, qui intègre les attentes de multiples parties prenantes et découle du concept de Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE), trouve des éléments de résonance avec la notion de valeur partenariale développée il y a quelques années par Charreaux et Desbrières (1998). Les auteurs témoignent de la relativité de la pertinence de la valeur actionnariale en tant que critère de pilotage des performances. Ils définissent alors la valeur partenariale comme la rente organisationnelle secrétée par une organisation. Celle-ci peut être calculée comme la différence entre ce que les clients sont disposés à payer pour acquérir la production de l'entreprise et le prix minimum que les apporteurs de facteurs de production acceptent pour participer à ladite production. Cette conception de la valeur partenariale repose donc largement sur la représentation de l'organisation comme un « noeud de contrat »². Elle attire l'attention sur les parties prenantes à la création de valeur. Le développement du concept de RSE élargit les préoccupations à l'ensemble de la société. C'est dans ce cadre que s'est développée la notion de performance globale. Carrol (1970) en définit trois grandes dimensions : le respect des responsabilités économiques et légales, l'adoption d'un comportement éthique vis-à-vis des partenaires commerciaux et financiers et enfin le développement d'actions philanthropiques (soutien à des associations,...). Aujourd'hui, il est généralement admis que la performance globale intègre les trois grandes dimensions qui, depuis ont été définies comme celles de la RSE : économique, sociale et environnementale. Cette reconnaissance est d'ailleurs autant valable dans le monde académique (Capron et Quairel, 2004) que chez les praticiens (triple bottom line en vigueur depuis de nombreuses années chez Danone, pionnier en la matière, par exemple). Il est toutefois intéressant de noter que les outils de pilotage de performances qui témoignent de la

¹ Franck Brulhart, Gilles Guieu, LIONNEL Maltesse, « Théorie des Ressources », éditeur Lavoisier, 2010/5 (n° 204), p 83-86.

² **Hugues Poissonnier et Dominique Drillon**, « Le développement de la gestion durable des ressources humaines : un éclairage par les outils de pilotage des Performances », *ANDESE | Vie & sciences de l'entreprise* 2008/2 - N° 179-180, pages 22 à 43.

Chapitre II : Management de la performance

volonté des entreprises d'intégrer le développement durable à l'intérieur même de leur stratégie et de leur fonctionnement sont peu étudiés dans la littérature (Quairel, 2006) et peu implantés en entreprise. Si elle est retenue comme une mesure pertinente de la performance d'une organisation, la création de valeur pour la société dans son ensemble doit pourtant pouvoir être intégrée dans les outils de pilotage de la performance.

2.3 La cartographie des processus clés :

Le pilotage par les processus passe par l'identification des processus clés ou stratégiques. Il s'agit pour les entreprises de comprendre les importants processus mise en œuvre. La représentation en chaîne de valeur proposée par Porter (1981)¹ est une première approche macroscopique des processus de l'entreprise. L'élaboration d'une cartographie des processus clés nécessite de pénétrer d'avantage dans les détails des activités de la firme, d'identifier l'ensemble des ressources internes et externes. La construction de la cartographie passe par le découpage de l'activité en métier, voire en segment stratégique. Pour chacun des segments stratégiques identifiés, il est nécessaire de recenser les ressources qui sont mobilisées en distinguant les ressources mutualisées par d'autres activités à des ressources spécifiques. Il convient aussi d'identifier les ressources qui sont mobilisées à l'extérieur de l'entreprise notamment par le biais de l'externalisation.

Un processus est alors défini comme une combinaison de ressources et de compétences. Un processus encadre un ou plusieurs inputs identifiés et un output valorisable.

2.4 Le management par le processus :

Le management par les processus modifie profondément l'art du management dans le sens où il dissocie la ligne hiérarchique de l'aire de responsabilité.

2.4.1 Ces caractéristiques:

Le management par le processus est profondément un management de suivi. Les caractéristiques du management par les processus sont :²

2.4.1.1 Officialisations des processus clés :

Le management par les processus ne peut être mis en place qu'une fois les processus stratégiques identifiés. Il ne s'agit pas pour l'entreprise de modéliser l'ensemble de ces processus et de repérer dans le détail les combinaisons de

¹ Michael Porter, Harvard University in his article of "competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors", New York: the free press, 1981.

² BARABEL, MEIER, « MANAGEOR les meilleurs pratiques du Management », 2^{ème} édition DUNOD, Paris 2010, p309.

Chapitre II : Management de la performance

ressources et de compétences existantes mais d'officialiser les principaux processus qu'il s'agira de manager. Cette démarche comporte une part nécessaire d'arbitraire. La réflexion en termes de processus induit néanmoins une forme d'objectivation et limite l'arbitraire du fait de la nécessaire prise en compte des enchainements.

2.4.1.2 Nomination de manager de processus :

Le management par les processus passe nécessairement par la nomination de managers de processus. Ces derniers ont alors la responsabilité globale du bon fonctionnement et de l'amélioration du processus dans son ensemble. Ils doivent avoir une vision globale du processus indépendamment de la structure hiérarchique existante et des cloisonnements fonctionnels.

2.4.1.3 Interférence avec la ligne hiérarchique :

Le manager d'un processus ne peut être efficace que s'il dispose du pouvoir de réallouer les ressources (et notamment les ressources humaines) et d'agir au quotidien sur les comportements individuels à certains stade du processus. Cette responsabilité implique une interférence avec la ligne hiérarchique classique qui possède l'autorité sur les personnels et les ressources. Le rôle de manager de processus est alors de convaincre les responsabilités hiérarchiques, de provoquer les évolutions sans se substituer à la légitimité de la hiérarchie en place. Il faut noter que le rôle du manager de processus n'est pas ici un rôle fonctionnel. Ce dernier doit interagir au quotidien, résoudre les problèmes, mobiliser les ressources, créer le mouvement, ...le manager de processus est un manager transversal opérationnel.

2.4.1.4 Suivi de la performance des processus :

L'un des rôles clés d'un manager de processus. Cette activité est délicate car elle interfère directement avec les légitimités hiérarchiques en place en proposant à l'entreprise une évaluation différente de la performance des différents responsables. Dans cette optique, ces derniers sont évalués en fonction de leur contribution à la performance globale du processus et non en fonction de leur capacité à optimiser leur propre activité.

2.4.1.5 Proposition d'actions correctrices :

La mission fondamentale d'un manager de processus est de proposer des actions correctrices afin d'améliorer la performance globale du processus. Ces actions correctrices peuvent porter à la fois sur la circulation des

Chapitre II : Management de la performance

informations au sein du processus, sur l'amélioration des interconnexions aux différents stades ou sur l'optimisation d'un stade particulier. Dans ce dernier cas de figure, le principal risque réside à nouveau dans la nécessaire interférence entre la légitimité du responsable du processus et celle du responsable hiérarchique.

2.4.2 Ces liens avec le management par les compétences :

Le management par les processus est indissociable du management par les compétences. Par conséquent, un processus est une combinaison séquentielle de ressources et de compétences. L'optimisation d'un processus passe souvent par une affectation optimale des compétences aux différents stades du processus et par une montée en puissance progressive des compétences cibles. Le manager de processus doit ainsi identifier les compétences clés à posséder pour optimiser chaque stade du processus et chaque interconnexion. L'élaboration d'un référentiel de compétence par processus est ainsi un exercice utile pour pouvoir piloter à long terme. L'étude précise de l'adéquation entre le portefeuille de compétences des différents personnels avec le profil des compétences requises aux différents stades du processus permet d'identifier des lacunes qui feront l'objet de plans de formation adaptés ou des inadéquations qui pourront amener à des réaffectations de personnels.

En effet, le manager de processus devient un acteur pivot de l'entreprise qui intervient à tous les stades du management des personnels. La mise en place d'un tel système ne peut faire l'économie d'une réflexion sur l'adaptation des rôles et missions des managers hiérarchiques. Leurs rôles doivent ainsi s'orienter vers une compréhension des multiples processus avec lesquels ils interagissent, la définition du niveau d'optimisation de leur activité qui optimise les processus, le maintien d'une cohésion hiérarchique compatible avec la nécessaire flexibilité induite par la logique du processus. Le manager hiérarchique doit en outre adapter l'évaluation, le contrôle, la coordination, et la motivation des équipes pour tenir compte des exigences contradictoires auxquelles elles sont soumises. Dans cette perspective, le manager hiérarchique doit prendre en compte l'avis du manager de processus mais se réserver les décisions.

Chapitre II : Management de la performance

2.5 La mesure et le suivi de la performance :

Le pilotage d'une unité implique plusieurs indicateurs de performance et leur comparaison permanente avec des référentiels. Le choix des référentiels permet au manager de porter un jugement positif ou négatif sur la performance du processus. Ce pilotage s'appuie sur le suivi et la comparaison permanente des indicateurs avec un objectif fixé par la direction ou bien de faire la balance ce que l'on peut observer de similaire ailleurs, c'est-à-dire dans le monde externe on étudie la concurrence sur le marché, et dans le monde interne, cette comparaison se traduit par les performances d'un département à l'autre. Ces objectifs ont le pouvoir de mesurer et de suivre l'évolution de l'efficacité du processus à partir d'indicateurs qualitatifs ou quantitatifs ; et de définir des actions correctrices ciblées, de manière préventive ou curative, à partir d'une interprétation de la situation réalisée à partir d'une lecture combinée de l'évolution des indicateurs de performance. Cet indicateur est un signal utilisé afin de représenter des événements ou des systèmes complexes. Toujours défini au moyen de règles et de conventions, il fournit une interprétation empirique de la réalité. En somme, les indicateurs sont utilisés pour suivre l'évolution d'un système dans le temps, ou pour comparer plusieurs systèmes. Deux caractéristiques essentielles se découlent, un indicateur doit être suivi de façon récurrente dans le temps et calculable d'une manière identique pour les systèmes que l'on compare. Concrètement, un indicateur peut être ; une variable (le nombre de clients, le chiffre d'affaires par client, le montant total des dépenses) ; une fonction de variables (ex : le rapport CA/salaire) ; le plus souvent quantitatifs, les indicateurs peuvent aussi faire intervenir des variables qualitatives (ex : le degré de satisfaction des clients). Dans cette perspective, la construction et le calibrage des indicateurs de performance constituent un acte essentiel et un préalable à tout pilotage d'activité. Une démarche possible pour le manager consiste à clarifier ses objectifs à moyen terme, à formaliser les processus clés dont il a la charge, à identifier les « inducteurs¹ » de performance relatifs à ces processus, puis à formaliser un ou plusieurs indicateurs permettant de mesurer et de suivre ces inducteurs (il s'agit de construire un indicateur qui permet de suivre l'évolution d'un inducteur de

¹ Les inducteurs de performance sont des facteurs influant de façon significative sur la performance d'une activité. Il constitue un moyen de décliner la stratégie dans les activités courantes.

Chapitre II : Management de la performance

performance ou de mesurer un niveau de performance intermédiaire). En effet, il convient d'élaborer les indicateurs retenus et de clarifier le sens et les limites d'interprétation de ces indicateurs.

3. La performance organisationnelle :

La performance organisationnelle décrit l'état de la performance globale d'une entreprise, sa capacité de satisfaire les objectifs fixés. La performance organisationnelle est un concept hétéroclite, qui cherche à appréhender la complexité de la notion de performance d'une organisation. Cette approche repose sur un travail selon lequel il n'est pas possible de capter la performance d'une firme¹.

Dans cette démarche, la performance d'une firme s'apprécie sur des différentes dimensions comme sa pertinence dans le choix des offres de la valeur ajoutée des clients, sa capacité de motiver ses personnels, à rémunérer ses apporteurs de capitaux, à contribuer en général au bien être de l'entreprise. Aussi, si on parle de la performance organisationnelle, on n'oublie pas la partie prenante de la firme ; chaque partie prenante cherche à réaliser ses objectifs. Comme si on parle des employés de la firme, ces derniers cherchent la stabilité, une rémunération satisfaisante, une perspective de carrière...par contre les clients recherchent des produits ou des prestations de qualité, avec le meilleur prix, respect du contrat et du délai, quant aux fournisseurs, vont rechercher une firme qui leurs rapportent des gains, un investissement rentable, une relation à long terme ; et les apporteurs de capitaux vont rechercher une firme qui rémunère ses apports dans les conditions du marché, qui développe ses avantages concurrentiels et minimise les risques opérationnels...

Savoir mesurer la performance organisationnelle, c'est savoir relever le défi. La difficulté provient des exigences contradictoires des parties prenantes. La contradiction se mesure dans le cas de minimiser les coûts afin de maximiser les résultats, ou bien inciter les salariés à être plus motivant tout en sachant que leur salaire est gelé ; cette contradiction peut être temporaire ou définitive.

En effet, le manager a un rôle très important dans la gestion de la performance organisationnelle. Il faut souligner le mythe de l'absence de conflits d'intérêt, dans la grande majorité des cas, ces conflits d'intérêts existent et obligent les managers à prendre position ; l'intérêt primordiale de la notion de performance organisationnelle

¹ BARABEL, MEIER, Op.cité, p 313.

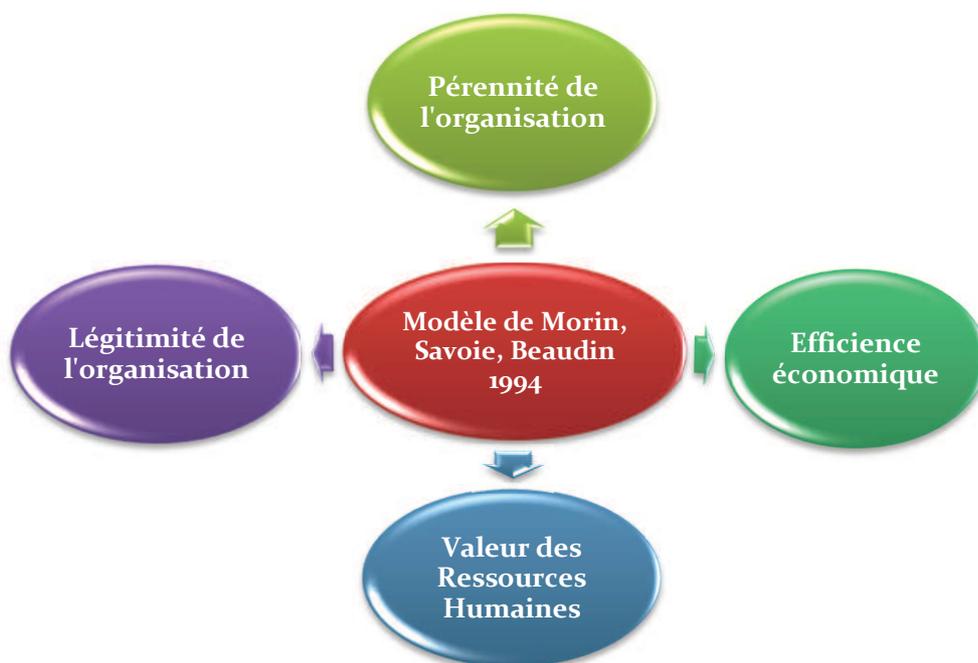
Chapitre II : Management de la performance

et l'existence d'exigences contradictoires qui déclenchent le paradigme de la maximisation des intérêts des actionnaires.

3.1 Les modèles d'évaluation de la performance organisationnelle :

Il existe plusieurs modèles d'évaluation et de mesure de la performance organisationnelle ; ces modèles cherchent à identifier des dimensions clés de la performance globale de l'entreprise. Ces dimensions cherchent à appréhender la capacité de l'entreprise, à assurer sa propre pérennité et à satisfaire les différentes exigences de ses parties prenantes. Ceci ne s'agit pas d'identifier l'ensemble des objectifs des parties prenantes et de mesurer le degré de réponse apporté par l'entreprise mais de concevoir des indicateurs dont l'évolution représente la capacité et la volonté de la firme à répondre à leurs exigences. Ceci dit, le Modèle de Morin¹, Savoie² et Beaudin (1994) permet de faire ressortir les caractères multidimensionnels et subjectifs du concept de performance ; ce modèle représente quatre dimensions clés et treize critères.

Figure 2.2 : les quatre principes du Modèle de Morin, Savoie et Beaudin (1994)



Source : BARABEL, MEIER, « MANAGEOR les meilleurs pratiques du Management », 2^{ème} édition DUNOD, Paris 2010.

¹ Denis Morin est professeur agrégé de gestion de ressources humaines à l'école des sciences de la gestion de l'université de Québec à Montréal, ses recherches actuelles se concentrent sur la gestion du rendement, la psychométrie, le recrutement...

² André Savoie, Phd., est professeur de psychologie de travail et des organisations à l'université de Montréal (Canada). Ses activités sont orientées vers une utilisation optimale du personnel favorisant à la fois la santé au travail et la performance organisationnelle, il est également membre des comités scientifiques des périodiques « *Travail Humain et psychologie du Travail et des organisations* »

Chapitre II : Management de la performance

Les treize critères des quatre dimensions sont comme suit¹ :

- Pérennité de l'organisation :
 - Qualité du produit ou du service ;
 - Rentabilité financière ;
 - Compétitivité.
- Efficience économique :
 - Économie des ressources ;
 - Productivité.
- Valeur des ressources humaines :
 - Mobilisation des employés ;
 - Climat social ;
 - Rendement du personnel ;
 - Développement du personnel.
- Légitimité de l'organisation :
 - Satisfaction des bailleurs de fonds ;
 - Satisfaction de la clientèle ;
 - Satisfaction des organismes régulateurs ;
 - Satisfaction de la communauté.

La mesure de la performance organisationnelle passe par la définition d'indicateurs permettant d'appréhender chacun des treize critères. La performance organisationnelle est alors constituée de l'agrégation de ces treize critères. A la suite de leurs travaux, ces auteurs ont développé en l'an 2000 une nouvelle version de leur modèle d'évaluation de la performance organisationnelle. Plus abouti, ce modèle intègre une cinquième dimension liée à la nature politique de la performance organisationnelle. Les quatre premiers dimensions restent inchangées ; en revanche les critères intermédiaires sont révisés et intègrent notamment les apports récents liés à la responsabilité sociale des entreprises (RSE) et aux questions relatives au développement durable. Le modèle révisé comprend ainsi les critères suivants :²

- Pérennité de l'organisation :
 - Qualité du produit ou du service ;
 - La compétitivité ;

¹ BARABEL, MEIER, op.cité, p 314.

² Ibid., p 315.

Chapitre II : Management de la performance

- La satisfaction des partenaires d'affaires (clientèle, fournisseurs, actionnaires, créanciers...);
- **Efficiences économique :**
 - Productivité,
 - Économie des ressources ;
- **Valeur des ressources humaines :**
 - L'engagement des employés,
 - Le climat de travail,
 - Le rendement des employés,
 - La compétence des employés.
- **Légitimité de l'organisation :**
 - Le respect de la réglementation,
 - la responsabilité sociale,
 - la responsabilité environnementale,
- **l'arène politique :**
 - la satisfaction de la coalition dominante,
 - la satisfaction des constituants selon leur pouvoir relatif,
 - la minimisation des préjudices,
 - l'adéquation organisation/environnement.

En effet, il est important de constater que le contexte de concurrence accrue sur le marché de l'emploi incite de plus en plus les cadres dirigeants à donner plus de poids aux critères de performance organisationnelle liés à la gestion des ressources humaines. Pour mieux relever les défis d'attraction et de rétention des meilleurs talents, un nombre croissant de dirigeants se préoccupent de la mobilisation des employés, du climat de travail, des perspectives de carrière, etc.

Le modèle de Norton & Kaplan (1998)¹ constitue une approche originale qui cherche à associer la logique de management par les processus à celle de l'évaluation et le suivi de la performance organisationnelle. Il se décompose en plusieurs étapes : formalisation de la stratégie par les objectifs, recherche des relations de cause à effet, élaboration des indicateurs permettant de suivre l'évolution des performances finales et intermédiaires

¹ **Robert S. Kaplan**, né en 1940, est un professeur à la Harvard Business School et cocréateur, avec David Norton, du tableau de bord prospectif (en anglais *balanced scorecard*), une méthode de management visant à lier les actions de l'entreprise à ses buts à long terme. Cette méthode développée au début des années 1990 a été adoptée par plusieurs grandes entreprises. Le tableau de bord prospectif permet au *manager* d'être comme un pilote devant une série d'instruments de contrôle et d'indicateurs, à partir desquels il prendra des décisions et développera des stratégies. En 2006, Robert Kaplan a reçu le *Lifetime Contribution Award* de la *Management Accounting Section* de l'*American Accounting Association*.

Chapitre II : Management de la performance

aussi que les inducteurs de performance, fixation des valeurs et mise en place d'un système de remontée des informations permettant la consolidation des données, proposition d'actions visant à aller dans le sens d'une meilleure performance.

Ce modèle comporte quatre axes principaux de création de valeur :¹ l'axe « performance financière », l'axe « satisfaction clients », l'axe « processus interne » et l'axe « apprentissage et croissance ».

3.2 Les mesures de la performance organisationnelle :

La mesure de la performance organisationnelle constitue également un enjeu de taille dans le cadre des recherches entre la GRH et la performance organisationnelle. La majorité des recherches adopte une approche fondée sur l'actionnaire en insistant sur les indicateurs de productivité ou de performance financière telle que le retour sur l'investissement, l'actif (*assets*) ou les capitaux propres (*equity*). Ces études ne considèrent pas suffisamment l'incidence de la GRH sur les autres meneurs d'enjeux tels que les employés, les syndicats et la société. Un tableau de bord équilibré permet de s'orienter vers les indicateurs RH (par exemple : roulement du personnel, mobilisation du personnel, accidents de travail, etc.), les indicateurs de gestion du service à la clientèle ou la gestion de la qualité du produit (Becker *et al.* 2001; Le Louarn, 2008).

En générale, la mesure de la performance organisationnelle est une tentative ou un moyen de capter la capacité de l'organisation afin de créer de la valeur pour les partenaires (Investisseurs, employés, consommateurs, société). Pour les **investisseurs**², la performance organisationnelle doit se traduire en une augmentation de la valeur boursière, à défaut de quoi ils investiront ailleurs. Pour les **employés**, la qualité du climat de travail s'avère une facette importante de la performance d'une firme. Pour les **consommateurs**, ce sera la qualité des produits et des services offerts, pour les **citoyens**, les contributions de l'organisation au développement de la communauté et à l'environnement social et physique seront prises en compte. Une performance jugée inadéquate sur l'une ou l'autre des dimensions jugées importante par une partie prenante comporte des risques dans l'obtention de ressources potentiellement importantes pour le succès et à plus long terme la survie de l'organisation. Cette vision de la performance organisationnelle en tant que construit multidimensionnel remet clairement en question

¹ *The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance*, with David P. Norton. *Harvard Business Review*, January–February 1992.

² S.Saint-onge et V.Haines, Op.cité, p 17.

Chapitre II : Management de la performance

la première de la création de valeur pour les actionnaires, un mot d'ordre qui semble souvent imposé aux dirigeants d'organisation et aux administrateurs membres des conseils d'administration des organisations.

3.2.1 L'évaluation de la performance des activités

Comme nous venons de le voir, le reporting de gestion peut être utilisé par les dirigeants d'une entreprise dans une perspective de mise sous tension des managers en charge des décisions opérationnelles. Pour d'autres types de décisions, la hiérarchie a simplement besoin d'informations « déconcentrées », c'est-à-dire qui lui permettent d'appréhender la performance de l'organisation de façon plus fine qu'une mesure globale, sans pour autant suivre la logique des obligations légales ou des responsabilités définies.

Ce type d'analyses est par exemple nécessaire pour asseoir les décisions de gestion de portefeuille (suppression de tel produit, développement de tel autre, etc.) et pour les décisions stratégiques lourdes prises au niveau de la hiérarchie (sous-traitance d'une partie de la production dans des pays à faible coût de main d'œuvre, harmonisation des processus de fabrication, etc.). Il s'agit pour les dirigeants d'obtenir des informations détaillées et analytiques sur la marche de leur entreprise, pour apprécier la performance des *activités* et non plus celle des *individus* qui en sont responsables.

a) Le périmètre de mesure : les segments d'activité :

Dans ce type de contexte, le périmètre de la mesure doit porter sur les différents segments d'activité de l'entreprise, et peut encore différer par rapport aux situations précédentes.

b) Les principes de mesure :

Comme pour la mesure de contribution des managers, la mesure de performance des segments d'activité est guidée par des principes multiples et en partie conflictuels.

Section 02 : La performance des ressources humaines

La performance des fonctions supports telles que les ressources humaines est un thème récurrent en sciences de gestion. Faut-il externaliser tout ou partie de leurs activités ? Comment en faire des leviers de la stratégie d'entreprise ? Les ressources humaines, en tant que fonction de gestion des hommes et des femmes, ne peuvent pas être appréhendées uniquement par les coûts. Il convient de tenir compte de leur capacité à réaliser les missions de gestion des compétences indispensables à la dynamique organisationnelle.

1. Définition de la performance RH

Toute entreprise s'efforce de développer ses performances dans l'ensemble de ses domaines, et notamment dans celui des ressources humaines. Simplement, elle le fait généralement de manière pragmatique et informelle en lançant des actions en fonction des opportunités. En tant que fonction support, les RH sont doublement challengées dans une logique de maîtrise des dépenses et d'apport de valeur à l'entreprise. La performance RH peut s'appréhender à travers deux questions :

- Les ressources humaines de mon entreprise coûtent-elles trop chères ?
- Les ressources humaines réalisent-elles toutes les actions qu'elles sont censées réaliser pour répondre aux besoins de l'entreprise ?

La plupart des approches proposées pour l'analyse de la performance des fonctions supports comme les ressources humaines traitent essentiellement du coût de la fonction en global, ou par salarié, ou encore ramené au chiffre d'affaires. Il n'est pas rare de voir des entreprises prendre pour base d'analyse le coût RH par salarié ou le pourcentage des coûts RH par rapport au chiffre d'affaires. Ce type d'approche permet d'avoir des éléments pour la maîtrise des coûts, mais ne donne pas d'information sur la réalisation des missions de la RH.

Pour aborder concrètement ce que recouvre la performance de la fonction RH, il est nécessaire de qualifier plus précisément dans un premier temps les missions des professionnels de cette fonction, et dans un deuxième temps, de préciser les différentes natures de leur performance. L'évaluation de la performance de la fonction RH, il peut donc être judicieux de distinguer ce que l'on peut qualifier de :¹

¹ Anne TREPE, Patrick AUBERT, Franck BERMOND, « l'évaluation de la performance de la fonction RH », mémoire d'expertise 2010, d'Université d'AUPHINE de Paris, pp7- 8.

Chapitre II : Management de la performance

- **Performance administrative de la fonction RH**, relative aux activités de gestion administrative précisées par Le Louarn et Wils, à savoir : la tenue des dossiers du personnel, le respect de la réglementation juridique du travail, l'administration des conventions collectives et la paie,
- **Performance opérationnelle de la fonction RH**, relative aux activités de gestion opérationnelle décrites, à savoir : la gestion des personnes, la gestion des compétences, la gestion prévisionnelle, le recrutement, la formation, la rémunération, l'évaluation, la gestion de la santé et de la sécurité au travail, et les conflits interpersonnels et collectifs,
 - **Performance stratégique de la fonction RH**, relative aux activités incluses par les deux auteurs, à savoir : l'analyse de l'environnement RH de l'entreprise, la formulation de la stratégie de GRH, sa mise en œuvre et l'évaluation de ses résultats.

Ulrich (1996) propose pour sa part un modèle qui permet de préciser la **notion de performance de la fonction RH sous l'angle de ses missions ou orientations**. Ce modèle la caractérise en effet par **quatre rôles** : expert administratif, champion des salariés, partenaire stratégique et agent du changement.

La performance dans chacun de ces quatre rôles possibles de la fonction RH nécessitera une évaluation de nature différente, en particulier dans le choix des indicateurs de mesure.

- ✚ En tant qu'**expert administratif**, la fonction RH est garante du bon fonctionnement de l'administration du personnel (la paie, le contrat, etc.). Elle doit assurer un service de qualité à tous ses clients internes pour un coût réduit. Ses objectifs porteront donc sur une productivité exemplaire et une satisfaction de ses clients internes pour les processus RH administratif dont elle a la charge.
- ✚ En tant que **champion des salariés**, la fonction RH recherche à maximiser leur niveau d'engagement, de motivation, de compétences, de contribution. Ses objectifs pourront ainsi traiter de conditions de travail, qualité du travail, rémunération, formation, gestion des compétences, climat social, etc.
- ✚ En tant qu'**agent du changement**, la fonction RH accompagne la transformation de l'organisation. Ses objectifs seront relatifs, par exemple, à la création d'une nouvelle organisation, à une évolution culturelle, à une orientation massive en termes de nouvelles compétences, à des opérations de communication interne ou de formation des managers.
- ✚ En tant que **partenaire stratégique**, la fonction RH recherche l'alignement permanent de politiques RH avec la stratégie générale et *business* de l'entreprise.

Chapitre II : Management de la performance

Les deux modèles présentés ci-dessus ont donc en commun de définir le périmètre et donc les missions de la fonction RH. Or pour évaluer la performance de cette fonction sur chacune des missions identifiées, Boudreau et Ramstad (2006) distinguent trois types de performance des missions ou activités de la fonction RH: l'efficacité, l'efficace, et l'impact.

1.1 L'efficacité d'une mission ou activité de la fonction RH :

Relie les ressources mobilisées (Investissements humains, financiers, et temporels) à la mise en œuvre de telle pratique ou tel projet RH de la fonction RH. La performance consiste à utiliser de façon la plus rationnelle et économe les ressources dans le temps, pour réaliser un processus, une prestation, ou plus généralement une mission de la fonction RH.

1.2 L'efficace d'une mission ou activité de la fonction RH :

Relie les pratiques ou projets RH mis en œuvre aux résultats obtenus sur les populations visées. La performance consiste à maximiser le degré d'atteinte des résultats RH.

1.3 Les effets d'une mission ou activité de la fonction RH :

Relie les résultats obtenus sur les populations visées à l'efficacité stratégique et organisationnelle de l'entreprise. La performance consiste alors à créer de la valeur ajoutée en activant les meilleurs leviers contribuant à la performance de l'organisation.

Considérant la réalisation d'un plan de formation à titre d'illustration. Il sera jugé d'autant plus **efficace** que son coût est moindre, qu'il fait l'objet de subventions, qu'il minimise les interruptions de travail des salariés, ou que le présentisme aux sessions est maximal. Il sera évalué comme d'autant plus **efficace** qu'il permet aux différents bénéficiaires d'acquérir les compétences visées et de pouvoir les mettre en œuvre en situation de travail conformément aux objectifs pédagogiques affichés. Enfin, son **impact** dépendra de l'accroissement de la valeur ajoutée que génère ce plan de formation, mais aussi de sa pertinence vis-à-vis de la stratégie (est-ce bien sur les forces de vente qu'il devait être concentré ? Peut-on lui imputer un accroissement des ventes ?

Ce concept d'impact reliant résultats RH à la performance de l'organisation nous conduit à devoir définir cette performance de l'organisation.

2. Le pilotage de performance RH :

Le pilotage s'inscrit dans une logique de régulation et à la mesure de la performance est à son service. Le pilotage consiste à définir une cible, puis un chemin pour l'atteindre avec un calendrier. On vérifie ensuite en cours de chemin que la réalité est conforme à la prévision. En cas de dérive constatée, des actions correctrices devront être décidées.

Le pilotage Ressources humaines est assuré, en fonction des thèmes, par le management, la structure RH, ou les deux conjointement. Il commence au sommet de la hiérarchie avec ensuite une pratique de délégation, et la clarification des responsabilités des différents acteurs concernés sera l'un de ses facteurs de succès.

Exemple :¹ le pilotage de la masse salariale et des effectifs est un processus complexe inclus dans l'élaboration et le suivi du budget. Il comprend généralement plusieurs itérations.

Après un cadrage général par la direction générale sur les évolutions attendues, les unités de terrain (usines, équipes de vente, etc.) font remonter leurs besoins d'effectifs valorisés en fonction notamment de l'évolution prévue de la charge de travail. Des arbitrages ont ensuite lieu pour parvenir aux autorisations budgétaires de l'année à venir. Le pouvoir de décision reste logiquement assuré par le management mais il s'appuie sur les structures RH et contrôle de gestion pour procéder aux calculs et arbitrages. Souvent la structure RH estime l'évolution de l'effectif qui est ensuite valorisée par le contrôle de gestion.

Pour être en mesure de dire si une fonction RH est performante, il est nécessaire, dans un premier temps, de déterminer ce qu'elle est censée faire et avec quelles ressources. Pour cela, nous proposons des outils comme les missions de la fonction RH, un modèle d'activité RH, des ratios et une enquête de dimensionnement.

2.1 Les missions de la fonction RH :

Les ressources humaines sont un ensemble de dispositifs qui gèrent la vie et l'activité d'un salarié en entreprise. Les RH peuvent être représentés par deux axes qui sont :² « Contribution/Rétribution » et « Recrutement/Accompagnement ». Le premier vise à traiter de la participation des salariés à l'entreprise. Le second décrit le cycle de vie du salarié.

¹ Patrice Galambert, « RH les leviers de la performance », Editions d'organisation EYROLLES, Paris, 2007, p 14.

² David Autissier, Faouzi Bensebaa, Fabienne Boudier, « L'Atlas du Management », EYROLLES édition d'organisation, Paris 2010/2011, p 296.

Chapitre II : Management de la performance

- **Le recrutement** : dans l'activité RH, l'élément déclencheur est le recrutement. Celui-ci peut être divisé en deux parties. La première formalise les étapes du processus de recrutement de la demande à la mise au travail, permettant ainsi de mesurer l'efficacité et l'efficacite de chacune de ces étapes. Ces mesures peuvent être complétées par des données quantitatives sur les effectifs. La deuxième partie n'est pas de nature processuelle mais stratégique.
- **La contribution** : comment mesurer ce qui est fait par les salariés ? En réponse à cette question, nous avançons généralement des données quantitatives liées au CA, à la production et à la productivité. Nous omettons bien souvent d'autres formes de contribution, comme l'amélioration de la qualité, mesurable par des indicateurs tels que le nombre de pannes, de clients insatisfaits, etc., ou bien l'effort de recherche, avec le nombre de brevets et d'innovations. Dans nos sociétés informationnelles, on voit apparaître une autre forme de contribution : la participation à la production d'informations utiles, avec des indicateurs qui sont des compteurs de lecture de certains documents accessibles sur les intranets.
- **L'accompagnement** : la vie d'un salarié dans son entreprise est ponctuée d'événements tant administratifs que professionnels. Les événements administratifs sont liés à des changements de statut, d'adresse, etc. Ces derniers peuvent être pilotés par des indices de fiabilité des informations salariales et des indicateurs obtenus à partir de ces mêmes informations tels que le nombre de salariés ou l'absentéisme. Les événements professionnels concernent les changements de poste et l'évolution des salariés ainsi que toutes les formations et projets auxquels ils participent.
- **La rétribution** : elle représente tout ce que perçoit le salarié en contrepartie du travail fourni. Il y a bien sûr la rémunération financière, mais également la rémunération sociale et symbolique. La rétribution sociale concerne l'intégration de l'acteur dans un collectif et son envie d'y participer.

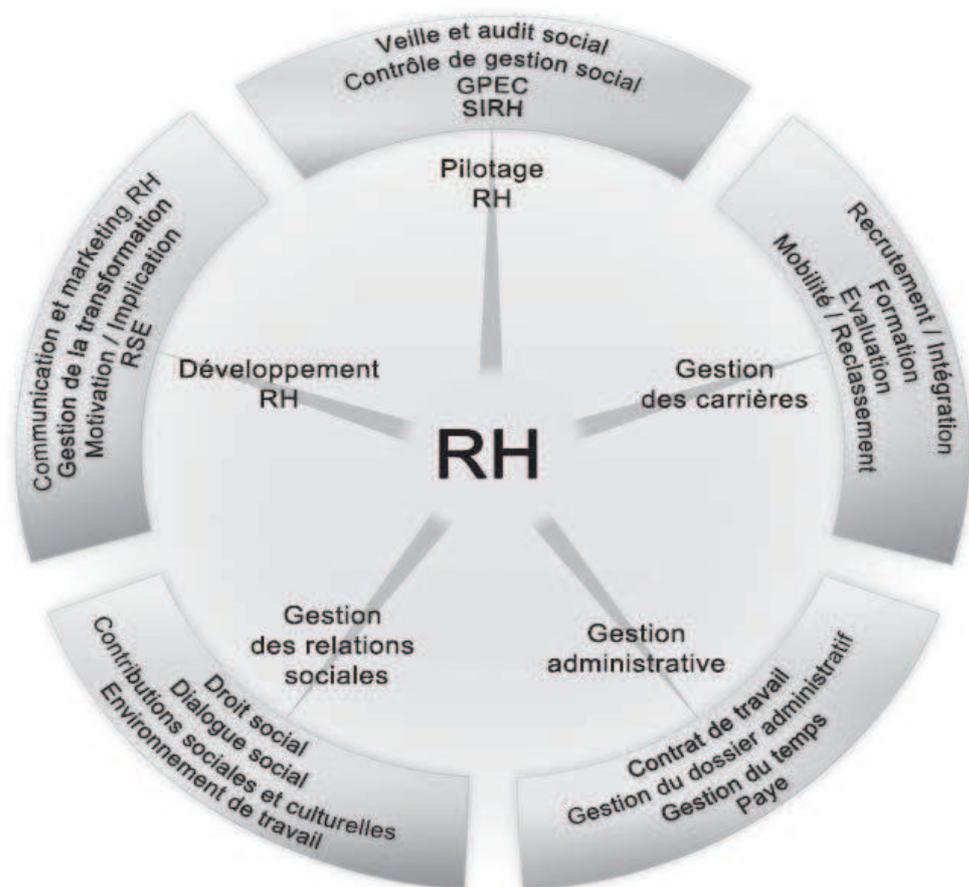
2.2 Le référentiel d'activités de la fonction RH :

Le premier élément d'analyse pour appréhender la performance de la fonction RH consiste à s'interroger sur ce qu'elle fait et si l'état des pratiques est très différent des modèles théoriques. La fonction RH fait-elle tout ce qu'elle devrait faire ? Une fonction RH performante est une fonction qui réalise tout ou partie des référentiels théoriques en fonction des attentes de l'entreprise. Blandine Simonin et David

Chapitre II : Management de la performance

Autissier¹, dans leur ouvrage *Mesurer la performance de la fonction ressources humaines*, proposent un modèle d'activités sous la forme d'une roue à plusieurs niveaux (voir figure 2.2). Le premier niveau décrit les cinq domaines clés de la fonction. Le deuxième niveau explique chacun des domaines de manière opérationnelle. Les cinq domaines peuvent ainsi être analysés au travers de vingt pratiques clés. Le troisième niveau détaille les pratiques clés en activités opérationnelles. Ainsi, les vingt pratiques clés sont traduites en quatre-vingts activités.

Figure 2.3 : Modèle d'activité de la fonction RH (GPEC : Gestion prévisionnelle des emplois et des carrières, SIRH : Système d'information des ressources humaines)



Source : David Autissier, Faouzi Bensebaa, Fabienne Boudier, « l'Atlas du Management », EYROLLES édition d'organisation, Paris 2010/2011, p 298.

¹ D. Autissier et B. Simonin, *Mesurer la performance de la fonction ressources humaines*, Eyrolles édition d'organisation, 2009, p73.

3. Pratique et Mesure de la performance RH :

La performance perçue et mesurée au niveau du groupe, de la sous unité, de l'entreprise, trouve son origine dans deux sources dont l'incidence est combinée : l'une est interne, l'autre est héritée de l'environnement.

3.1 Identification des sources de performance :

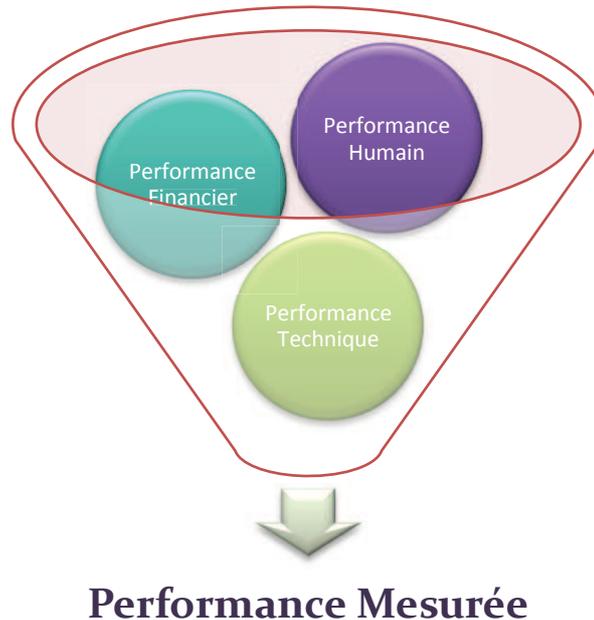
D'un côté, une performance intrinsèque ou performance de l'unité qui résulte elle-même de la combinaison :¹

- D'une performance humaine, celle des collaborateurs de l'organisation, à laquelle nous rapporterons prioritairement les améliorations d'efficacité car notre propos est celui de la gestion sociale et qu'il n'ya pas de production sans hommes pour la concevoir ou la réaliser ;
- D'une performance technique, définie comme l'aptitude à mettre en œuvre avec efficacité les investissements ;
- D'une performance financière décrivant l'efficacité dans la mobilisation et l'emploi des moyens financiers.

De l'autre côté, une performance extrinsèque ou héritée de l'environnement qui tient à l'ensemble des évolutions externes. Un vendeur voit s'ouvrir des marchés très porteurs, le prix de cession d'une filiale s'élèvent, une entreprise bénéficie de l'exploitation temporaire d'un brevet, autant d'exemples de situations de rente qui ne sont pas attribuables à l'efficacité interne (certains diraient cependant que c'est aussi une performance que de savoir placer une organisation en position de percevoir les rentes).

¹ Bernard MARTORY, Daniel CROZET, « GRH, pilotage social et performance », 6^{ème} édition DUNOD, Paris, 2005, p 168.

Figure 2.4 Les sources de la performance



Source : Inspiré de l'ouvrage Bernard MARTORY, Daniel CROZET, « GRH, pilotage social et performance », 6^{ème} édition DUNOD, Paris, 2005, p 169.

3.2 Identification des niveaux de mesure de la performance :

La performance peut être appréciée aux quatre niveaux schématisés, l'attention des gestionnaires sera surtout de maintenir les trois premiers ;

- Performance individuelle au niveau du poste qui fondera une partie de la rémunération ;
- Celle du groupe ou de sous-unité qui sert de base aux réflexions d'organisation ;
- Celle de l'entreprise dans son ensemble pour les choix stratégiques.

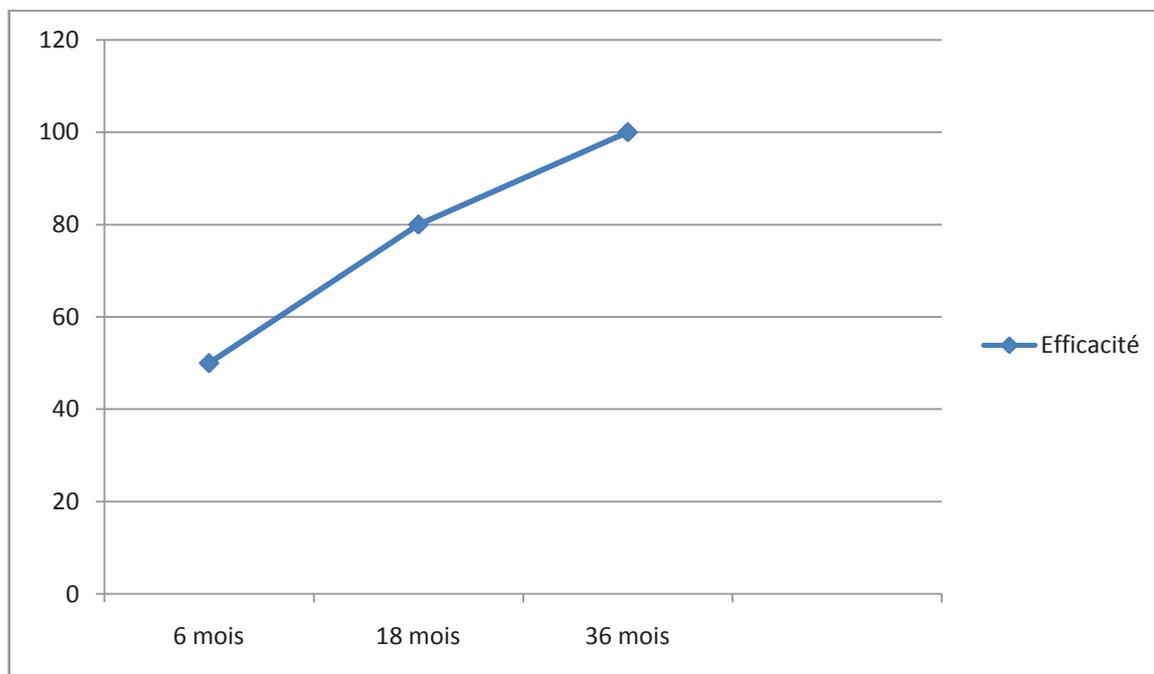
3.3 Performance immédiate ou performance dans la durée :

On sait que la performance d'un salarié, d'une équipe, d'une organisation qui s'améliore dans le temps : c'est la notion de courbe d'apprentissage qui est schématisée par la figure 2.5. Le choix d'une période de référence dans l'appréciation de la performance va au delà d'une simple option technique. Il fait référence à une question fondamentale du délai de mise sous tension des hommes ou des équipes, afin de chercher l'efficacité immédiate ou l'efficacité différée. Les arbitrages courants conduisent à prendre pour référence l'année, pour des raisons de disponibilité de l'information comptable. On n'oubliera pas que ce délai mérite

Chapitre II : Management de la performance

d'être dépassé, par exemple pour évaluer la performance des équipes de direction, ou pour apprécier les performances des excédents.

Figure 2.5 : la courbe sur les coûts d'apprentissage : exemple d'un ingénieur de recherche informatique.



Source : Fait par nos soins, inspirés de l'ouvrage de Bernard MARTORY, Daniel CROZET, Op.cité, p 170.

Dans le domaine opérationnel, dans tous les cas, quels que soient les arbitrages autour des questions précédentes, on raisonnera en variation. Ce qui est important c'est d'apprécier l'écart avec d'autres unités de même type et surtout de mesurer l'évolution dans le temps de l'efficacité du travail.

3.4 La performance à long terme : la capitalisation dans les hommes :

Dans les organisations modernes, la performance trouve ses racines par la capitalisation de l'intelligence.

En effet, à côté de l'accumulation de capitaux matériels, bien pris en compte par les procédures de la comptabilité patrimoniale, les organisations modernes opèrent une accumulation latente de capitaux immatériels dont les comptabilités traditionnelles ne rendent pas compte de manière satisfaisante. Cette capitalisation s'opère autour du potentiel humain de l'unité (savoir faire, expérience) ; elle se traduit au plan des

Chapitre II : Management de la performance

techniques utilisées, de l'implantation sur les marchés, de la mise en place des procédés de gestion, de la capacité de recherche.

3.4.1 Les méthodes de valorisation des ressources humaines :

Dans ce domaine, on trouve les trois approches fondamentales d'appréciation de la valeur d'un capital, immatériel dans ce cas.

- Le coût historique : l'estimation se fera sur la base de l'agrégation des coûts relatifs à l'entrée et au maintien des ressources humaines dans l'entreprise : recrutement, formation, promotion, mutation et « coûts organisationnels » liés au fonctionnement des équipes.
- Le coût de remplacement des équipes : estimation des frais de recrutement et des coûts d'apprentissage des métiers en vue de reconstituer à l'identique des équipes existantes.

On ne peut pas envisager d'appliquer la méthode à l'ensemble du personnel d'une entreprise sous peine de faire courir un risque important de surévaluation sur la base de l'hypothèse absurde d'un remplacement complet de tous les salariés. Toutefois, la méthode peut être pertinente pour estimer la valeur de quelques équipes clefs. Par exemple : vendeurs spécialisés, techniciens ou financiers pointus.

- La valeur de capitalisation : cette méthode relève de principes plus actuels fondant l'appréciation d'une valeur sur la base des profits qu'elle engendrera dans le futur. Dans ce cas, on appréciera la valeur des ressources humaines à partir :
 - Des profits nets dégagés par des salariés dans l'avenir ;
 - Des lois de probabilité régissant leur présence dans l'entreprise pour le futur ;
 - D'un taux de capitalisation sur la base, par exemple des pratiques retenues pour les autres types d'actifs de l'entreprise.

3.4.2 Quelques pistes pour une pratique d'estimation :

L'idée d'une unique méthode des valorisations appliquées sur la base de critères permanentes est à abandonner dès lors qu'il s'agit d'apprécier les valeurs immatérielles et encore plus celles des ressources humaines. Trois pistes de réponses peuvent être proposées.

Chapitre II : Management de la performance

➤ La notion est de valeur du potentiel humain :

Selon Porter, la valeur d'une organisation est essentiellement générée en développant, en produisant et en livrant des services et des produits pour lesquels les clients sont prêts à payer un prix permettant de faire une marge bénéficiaire intéressante. Selon lui, pour qu'une organisation dégage une marge bénéficiaire intéressante, elle doit atteindre des performances supérieures dans neuf processus jugés. Comme étant « critiques » ou d'« appui » dans la chaîne de création de valeur. Les cinq processus considérés critiques sont : la logistique d'approvisionnement, l'opération (de services ou manufacturières), la logistique de commercialisation, le marketing et les ventes et les services après-vente. Les quatre processus considérés comme des appuis incluent, l'infrastructure (comptabilité et finance), la gestion des ressources humaines, la recherche et le développement (incluant les technologies de l'information) et la gestion des approvisionnements.

Simon (1994-2000) renchérit la perspective de Porter en mettant de l'avant qu'un programme efficace de mesure et de contrôle de la performance nécessite une analyse approfondie des processus qui sous-entend la chaîne de valeur d'une organisation. Plus précisément, la contribution à la création de valeur des activités des différents processus d'affaires, tant de critiques que d'appui, doit être évaluée. C'est aussi dans la foulée des écrits de Porter à Cooper et Kaplan (1988) ont popularisé la « gestion par activités » qui visait à comprendre le cheminement d'un bien ou d'un service, de son développement jusqu'à sa réception par un client, de manière à identifier les activités qui ajoutent à la valeur du bien ou du service aux yeux du client.

Chapitre II : Management de la performance

Section 03 : La performance individuelle et la performance collective

Les recherches récentes mettent en exergue de nombreux facteurs psychologiques et individuels pouvant contribuer à la performance individuelle au travail. Parmi les nombreux travaux émergeant depuis une quinzaine d'années sur la performance individuelle au travail et ses déterminants psychologiques majeurs, ceux de Motowidlo (2003) et de Campbell (1990), méritent une attention particulière. Motowidlo, propose, en effet, une définition de la performance individuelle au travail que nous avons retenue dans nos développements. Concernant la performance collective, c'est un type de performance par groupe afin de garder l'esprit d'équipe et de partager les connaissances et le savoir.

1. La gestion des performances individuelle : conditions de succès :

Après avoir défini la performance selon Motowidlo (2003), le modèle de la performance proposé par Campbell (1990) sera présenté de même que la distinction entre la performance dans la tâche et la performance contextuelle.

1.1 La définition de la performance selon MOTOWIDLO (2003) :

Le présent chapitre prend appui sur la définition de Motowidlo (2003) pour définir la performance de l'individu au travail :¹ « La performance au travail est définie comme la valeur totale attendue par l'organisation des épisodes de comportements discrets qu'exerce un individu pendant une période de temps donnée ». Cette définition conceptuelle sous-entend plusieurs propositions importantes. En premier lieu, la performance individuelle représente un ensemble agrégé de comportements discrets que l'individu déploie sur différentes périodes de temps : les épisodes de comportement (réalisation d'objectifs fixés, habileté dans les tâches, etc.). En second lieu, la performance individuelle se réfère à des comportements que l'organisation valorise et qu'elle attend de ses employés. Ainsi, cette définition sous-entend que l'individu peut être très performant sur certaines actions et moins sur d'autres, mais également, que sa performance peut fluctuer au cours du temps. Mais à tout moment, on pourra évaluer l'ensemble de ces comportements, afin de produire une évaluation globale de la performance de l'individu. Il est important de souligner que la performance, selon Motowidlo, n'est ni un comportement à part entière, ni simplement le résultat de

¹ Job performance is defined as the total expected value to the organization of the discrete behavioral episodes that an individual carries out over a standard period of time.

Chapitre II : Management de la performance

comportements, c'est une propriété du comportement. Elle est la valeur attendue par l'organisation de ce que réalise l'individu dans son travail. Plus précisément, l'organisation attribue de la valeur aux comportements qui l'aident à atteindre ses objectifs de productivité, de créativité, de profitabilité, de croissance, de qualité, de satisfaction des clients,...etc. En effet, si l'on assimile la performance seulement aux résultats de l'individu, on prend le risque d'ignorer les facteurs contextuels qui aident ou freinent l'individu dans la réalisation de son travail (disponibilité et qualité des équipements, décisions stratégiques et opérationnelles hors de contrôle de la personne, situation du marché).

Dans cette définition, c'est la part et l'orientation de la contribution individuelle aux résultats collectifs qui est finalement reconnue. Par ailleurs, cette définition accepte l'idée qu'une personne ayant des résultats insatisfaisants, mais donnant le maximum de son énergie, de sa disponibilité et de ses compétences pour atteindre les objectifs attribués par l'entreprise, pourra être considérée comme performante si les raisons de son échec lui échappent totalement. La position de Motowidlo quant au statut conceptuel de la performance individuelle au travail, en l'occurrence, la performance considérée comme une propriété plutôt qu'un résultat du comportement, est une hypothèse. Les travaux de recherche sont loin d'être unanimes à l'égard de cette approche. La revue de littérature proposée ici, le montrera. Néanmoins elle marque une avancée significative dans la connaissance du concept et devrait servir pendant plusieurs années, de point de repère pour les discussions, les tests empiriques et les contre-propositions théoriques.

1.2 Les dimensions de la performance selon CAMPBELL (1990) :

Depuis les travaux de Campbell (1990), la recherche tente d'adopter des perspectives intégratives, en essayant de rassembler et d'analyser l'ensemble des connaissances sur ces liens, en vue de proposer des modèles multifactoriels des propriétés comportementales de la performance au travail. Le modèle de Campbell constitue la seconde approche conceptuelle que nous retenons pour ce chapitre. Il permet de situer l'état de la connaissance du domaine et d'identifier les déterminants psychologiques majeurs de la performance au travail, à partir d'une meilleure compréhension des propriétés comportementales de la performance au travail.

Le modèle multifactoriel de Campbell (1990) identifie huit dimensions comportementales de la performance au travail. Ces huit facteurs seraient universels,

Chapitre II : Management de la performance

génériques et indépendants. « Universels » car ils peuvent être observés dans toute organisation ou entreprise. « Génériques » car leur contenu est modifiable selon les contraintes et les spécificités de chaque entreprise, notamment selon la nature des emplois, l'organisation interne de l'entreprise et les contraintes de marché. « Indépendants » car ils ne sont pas, tous ensemble, adaptés à chaque emploi d'une entreprise. Un emploi donné pourra être concerné par quelques uns de ces facteurs. Néanmoins, dans toute entreprise, on devrait retrouver l'ensemble de ces facteurs dans l'éventail des emplois qu'elle offre. Ces huit dimensions ou propriétés comportementales de la performance au travail sont présentées successivement :¹

- les compétences dans les tâches spécifiques à l'emploi : il s'agit des capacités développées par l'individu à maîtriser les tâches relevant des exigences techniques fondamentales attachées à un emploi et qui lui sont spécifiques (maîtrise des compétences propres à un emploi et que l'on retrouve peu ou pas dans d'autres emplois de l'entreprise) ;
- les compétences dans les tâches non spécifiques à l'emploi : il s'agit des capacités développées par l'individu à maîtriser les tâches exigées dans un grand nombre d'emplois de l'organisation. Cette aptitude relève des compétences à la polyvalence, à l'adaptabilité ;
- la communication écrite et orale : il s'agit de la capacité à communiquer clairement et efficacement (entraîner la confiance et l'intérêt du récepteur) ;
- les efforts au travail : il s'agit de la qualité d'engagement dans l'effort de l'individu et de sa motivation à réaliser son travail, avec énergie, en déployant des efforts intenses et persistants ;
- le maintien d'une discipline personnelle : la qualité d'autodiscipline renvoie à l'aptitude à éviter les comportements négatifs tels que l'abus d'alcool ou de drogue, l'infraction aux règles internes, à l'absentéisme, etc. ;
- la facilitation de la performance de l'équipe et des collègues : cette qualité relève de l'aptitude d'une personne à soutenir, aider, et développer les collègues et à concourir à l'unité de l'équipe en contribuant à son fonctionnement collectif ;
- Superviser : il s'agit de l'aptitude à influencer les personnes subordonnées par des interactions en face à face. Cette compétence relève des qualités de leader exprimées par l'individu, observées dans son art de manager une équipe ;

¹ S.Saint-onge et V.Haines, Op.cité, p 100.

Chapitre II : Management de la performance

- Manager et administrer : il s'agit de l'aptitude à maîtriser les tâches d'allocation des ressources, d'organisation, de contrôle de l'efficacité d'une équipe (contrôle et suivi des objectifs, de l'application des règles) et de développement d'un service (accroître les ressources humaines, financières, matérielles).

Pour chaque propriété comportementale de la performance, il peut être aisé de repérer les situations comportementales auxquelles l'entreprise attache de la valeur.

En prenant l'exemple du premier facteur, « les compétences dans les tâches spécifiques à l'emploi », celles-ci peuvent être dans le cas d'emplois de production : la rapidité d'exécution du travail, ou encore l'absence d'erreurs. Cette classification apparaît particulièrement opérationnelle pour mettre en place des dispositifs d'appréciation du personnel dans une entreprise. Elle est flexible et permet ainsi d'adapter ces dispositifs selon les catégories d'emplois (cadres, non cadres), et leur nature (production, ingénierie, commercial, administratif, etc.).

1.3 La performance dans la tâche et la performance contextuelle :

Borman et Motowidlo¹ (1993) proposent de distinguer la performance dans la tâche, de la performance contextuelle. Cette perspective vise à mieux adapter la définition de la performance au contexte contemporain du travail, marqué entre autres, par le travail en équipe, par l'autonomie et la responsabilisation des personnes, par la sollicitation de comportements « extra-rôle », de créativité et de flexibilité.

Selon ces auteurs, la performance dans la tâche concerne l'ensemble des activités de travail qui sont traditionnellement décrites dans les classifications ou les référentiels d'emplois et de compétences. Ils distinguent deux grandes familles d'activités de travail. La première regroupe les activités de production de biens et/ou de services : vente de marchandises en magasin, production en usine, conception ou vente de services bancaires ou d'assurances, médecine hospitalière, enseignement, etc. La seconde famille d'activités correspond à celles de support : approvisionnement, distribution, coordination, logistique, administration, management. Ces deux familles d'activités sont le plus souvent concernées par les recherches et par les pratiques d'entreprises en matière d'appréciation de performance.

En élargissant l'évaluation des performances au-delà des tâches accomplies par le salarié, il s'agit, via la performance contextuelle, d'évaluer les comportements des individus qui contribuent à l'efficacité de l'organisation par leurs effets sur le contexte

¹ Borman, W. C., & Motowidlo, S. J., "Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance", *Personnel selection in organizations*, San Francisco, 1993. pp. 71-98.

Chapitre II : Management de la performance

psychologique, social et organisationnel du travail. Dans ce cas, la contribution positive ou négative de l'individu au contexte de travail se produit de multiples façons. Le premier type de comportement qui a un impact sur le contexte psychosociologique du travail est celui qui affecte les collègues. On s'intéresse alors aux comportements qui visent à aider les autres individus de l'organisation à développer eux mêmes des comportements favorisant l'efficacité. Concrètement, ce type de comportement se traduit par des actions qui affectent positivement les autres membres de l'organisation, qui désamorcent les conflits internes, réduisent les problèmes d'hostilité entre personnes, et encouragent la confiance interpersonnelle. Ces actions ont une valeur positive pour l'organisation car elles contribuent dans un second temps à améliorer le contexte social et organisationnel du travail. Elles facilitent la communication interpersonnelle, la coopération, la coordination, en somme, l'intégration du groupe ou de l'équipe.

2. La performance individuelle au travail et ses déterminants psychologiques :

Tel qu'exprimé par Simons¹ (2000), la gestion de la performance organisationnelle demande un équilibre entre la recherche de l'efficacité interne et de l'efficacité externe. En effet, la mesure et le contrôle de la performance organisationnelle doivent considérer l'amélioration des processus internes d'exploitation (p.ex., productivité, absentéisme, roulement du personnel) et le développement des marchés (p. ex., part de marché, croissance des ventes). Privilégier l'une ou l'autre des deux facettes comporte des risques. D'une part, une recherche exagérée de l'efficacité peut mener au développement de produits ou de services dont les clients ne veulent pas et qui ne répondent pas à leurs attentes. D'autre part, une prise en considération exagérée de l'efficacité peut entraîner une baisse de la rentabilité comme les coûts de production sont insuffisamment pris en compte dans l'augmentation de la part de marché.

Selon Simons (2000, 2005), la recherche d'un équilibre dans la gestion des performances repose sur quatre horizons qui délimitent l'autonomie, la marge de manœuvre et les performances des employés soit, les horizons de contrôle, d'imputabilité, d'attention et

¹**Robert Simons** est Charles M. Williams Professeur en administration des affaires de l'université d'Harvard Business school, aux cours des 30 dernières années, Simons a donné des cours de mise en œuvre de la stratégie comptable, Contrôle de gestion, au dernière nouvelle, cette année il devient le président de propriétaire de « Corporate performance », un programme pour les cadres financiers et les directeurs généraux, dans son livre « Performance Measurement and control system for implementing strategy », publié en juin 1999, il montre comment les gestionnaires d'aujourd'hui utilisent les deux contrôles financiers et non financiers à conduire des stratégies de croissance rentable sur des marchés en évolution rapide.

Chapitre II : Management de la performance

d'appui. Ces quatre horizons permettent aux dirigeants de faire le pont entre les mesures de performance organisationnelle découlant de la chaîne de valeur organisationnelle et la gestion des performances individuelles. Plus précisément, en fonction de leurs objectifs stratégiques de performance organisationnelle, les dirigeants détermineront la portée des horizons attribués à leurs différents employés.

L'horizon de **contrôle** inclut l'ensemble des ressources, humaines, matérielles que financières dont le personnel disponible et sur lesquelles il exerce une certaine discrétion. Cet horizon doit refléter le poste occupé par un employé et les facteurs de création de valeur sous son contrôle.

L'horizon **d'imputabilité** reflète les responsabilités particulières dont les employés sont redevables. Cet horizon détermine souvent les comportements attendus des employés. Les horizons d'imputabilité et de contrôle des employés sont généralement cohérents, leurs responsabilités étant conformes aux ressources mises à leur disposition.

Toutefois, des superviseurs préoccupés par la conformité attribueront un horizon d'imputabilité restreint aux employés, ces derniers ne devant rendre compte que du respect ou non de certaines normes. À l'inverse, dans une organisation où la créativité et l'innovation sont importantes dans la chaîne de valeur, il pourra être avantageux d'accorder aux employés un horizon d'imputabilité plus large que leur horizon de contrôle afin qu'ils se comportent plus en *intra preneurs*.

L'horizon **d'influence** représente les efforts qu'un employé doit déployer pour obtenir les informations qui lui sont nécessaires pour s'acquitter de ses responsabilités ainsi que l'ampleur des efforts qu'il doit déployer pour influencer le travail d'autres employés. Un horizon d'influence étroit signifie qu'un employé n'a pas à se préoccuper des décisions et des actions de ses collègues.

L'horizon **d'appui** représente l'ampleur de l'aide et des contributions qu'un employé peut s'attendre à obtenir de collègues d'autres départements. L'horizon d'appui découle directement de la chaîne de valeur de l'organisation. Ainsi, des cambistes dans une banque ont généralement un horizon d'appui relativement mince, leurs tâches et responsabilités étant bien définies et relativement indépendantes de leurs collègues. Leur rôle au sein de la chaîne de valeur de la banque est relativement précis : maximiser les gains de change au moyen de transactions avantageuses.

Chapitre II : Management de la performance

2.1 La gestion des performances individuelles : conditions du succès

Si plusieurs auteurs ont constaté que le concept de performance organisationnelle est difficile à définir, plusieurs autres ont aussi constaté la difficulté de définir le concept de performance au niveau individuel. (Austin et Villanova, 1992 ; Denisi et Gonzalez, 2004 ; Murphy et Shiarella, 1997).

En outre, certains auteurs privilégient les expressions « rendement » et « performance » pour diverses raisons. Pour certains, l'expression « performance » tient compte de critères comportementaux ou de compétences alors que l'expression « rendement » tiendrait compte de critères quantitatifs de résultats. Pour d'autres, l'expression « performance » serait plus englobant que l'expression « rendement ». D'autres personnes préfèrent l'expression « rendement » pour des raisons de qualité de la langue, la performance devra être réservée à des exploits sportifs. Aux fins du présent ouvrage, l'expression « performance » est privilégiée puisqu'elle est plus fréquemment utilisée tant dans les écrits européens que nord-américains. Notons toutefois que bien des auteurs utilisent les expressions « rendement » et « performance » comme synonymes et les utilisent de manière interchangeable dans la vie de tous les jours.

En outre, il semble largement reconnu qu'un programme de gestion de la performance efficace repose sur une définition claire et communiquée de la vision, des valeurs et des priorités stratégiques des dirigeants d'organisation auprès de l'ensemble des employés. Ce préalable est fondamental puisqu'il permet d'établir des mesures de performance organisationnelle qui vont inciter tout le personnel à diriger ses efforts vers les priorités d'affaires en adoptant des comportements cohérents avec les valeurs de gestion.

En outre, travailler dans un environnement syndiqué ou dans un environnement non syndiqué influence le type de gestion de la performance. Comme les syndicats veulent protéger les employés des jugements arbitraires des cadres, ils sont susceptibles d'être plus réceptifs à un processus de gestion des performances qui respecte les conditions suivantes (Saint-Onge *et* 2004) :

- Les critères de performance sont objectifs, standardisés et s'appuient sur de données historiques ;
- les résultats des évaluations des performances individuelles n'influencent pas la rémunération individuelle des employés et sont utilisés dans un but de formation seulement ;
- le climat de travail est bon ;

Chapitre II : Management de la performance

- les dirigeants exercent un style de gestion transparent et communiquent de l'information sur les résultats de l'organisation ;
- les dirigeants veulent partager les gains de performance sous forme de régimes collectifs de rémunération ; ils ne veulent pas adopter de régimes de rémunération qui tiennent compte des performances individuelles.

2.2 Un bon choix de mesures et de critères :

Un programme de gestion des performances nécessite de valoriser, de suivre, d'évaluer et de récompenser les bonnes choses de manière à orienter les efforts des employés vers « ce qui compte vraiment » pour l'organisation. Pour cela, il faut s'appuyer sur des indicateurs ou des critères de performance qui mesurent bien (la validité) les bonnes choses (la pertinence). En effet, l'assise d'un processus efficace de gestion de la performance repose sur des alignements étroits entre la vision, les valeurs, la stratégie d'affaires et les objectifs stratégiques des dirigeants d'organisation les facteurs clés de succès de l'organisation et les mesures de performance tant organisationnelles qu'individuelles. D'abord et avant tout, un programme de mesure de la performance doit reposer sur une définition claire de la vision et de la stratégie d'affaires de l'organisation et sur la communication de celles-ci à l'ensemble des employés. Ce point de départ est fondamental car il permet d'articuler une mesure de la performance organisationnelle qui amènera le personnel à adopter des attitudes et des comportements qui appuieront la réalisation des résultats visés.

3. La performance collective et ses objectives :

Dès le moment de la formulation des attentes, la gestion de la performance au sein des organisations des industries créatives détonne par rapport aux bonnes pratiques généralement prônées par les théories du management. Il est normalement soumise au soutiennent des travaux, de fournir à l'employé une série d'objectifs spécifiques, mesurables et atteignables. Cependant, le fort désir d'autonomie des créatifs et la liberté requise pour le genre de prestation pratiqué dans ces organisations appellent plutôt une grande latitude et un certain niveau d'ambiguïté quand il faut définir les attentes. De plus, la grande imbrication des contributions individuelles au sein d'une œuvre collective rend difficile l'équilibrage entre les attentes du créatif et celles du groupe. Lorsque la cible d'un projet de création est mouvante, que les moyens à prendre pour l'atteindre sont à inventer et que l'apport individuel n'a de sens que dans le cadre d'un projet collectif, la définition des attentes à l'égard de la performance des créatifs semble relever de l'exploit.

Chapitre II : Management de la performance

Au cours de dix dernières années, plusieurs chercheurs ont exploré l'application des principes de la théorie des objectifs aux équipes de travail (Mitchell, 1997), la synthèse quantitative d'Oleary- Kelly, Martocchio et Frink (1994) confirme que la détermination d'objectifs à l'intérieur des équipes de travail à un effet positif très puissant sur leur performance collective. Diverses études indiquent d'ailleurs que la détermination d'objectifs difficiles conduit à une meilleure performance au sein des équipes de travail que les objectifs faciles (Durham, Knight et Locke, 1997 ; Weingart, 1992).

Au niveau d'analyse de l'organisation, le système PROMES (*Productivity Measurement and Enhancement System*), élaboré par (Pritchard, 1995), permet une autre application de l'approche par objectifs. De nombreuses études confirment que le système PROMES constitue une approche de mesure et de rétroaction rigoureuse dans l'attribution et l'estimation des progrès vers l'atteinte des objectifs individuels et collectifs (Pritchard et al, 2002 ; Schmidt et Kleinbeck, 1997 ; Van Tuijl, 1997). Plus spécifiquement, l'application du PROMES a permis d'accroître substantiellement la productivité des organisations. Le succès d'un tel système repose sur son application dans un contexte organisationnel qui motive les employés à s'engager dans les activités d'amélioration de la performance. La seconde condition du succès du PROMOS repose sur le rôle essentiel du personnel d'encadrement dans la résolution des problèmes de performance et le développement de stratégies susceptibles d'aider les subordonnés à atteindre leurs objectifs. Enfin, l'alignement du PROMES avec le système de gestion des ressources humaines (ex : gestion des compétences et rémunération) constitue en facteur de succès incontournable (Algera, Van Tuijil, 2002). Le programme de gestion par objectifs proposé par Drucker (1954, 1976) ainsi que par Carroll et Tosi (1973) s'avère une seconde méthode qui valorise l'application des objectifs dans le milieu de travail. Rodgers et Hunter (1991) décrivent que lorsque la direction et les superviseurs appuient un programme de gestion par objectifs, les gains de productivité augmentent de 56% ; à l'opposé, lorsque l'engagement des gestionnaires à l'égard d'un tel programme est relativement faible, les gains de productivité sont limités à 6% ; Aussi, Antoni (2005) constate que l'implantation d'un programme de gestion par objectifs permet d'expliquer jusqu'à 57% de la productivité des équipes.

CONCLUSION DU CHAPITRE

La notion de performance, en intégrant en particulier le concept d'efficience, se place non seulement dans une logique de résultats mais traduit avant tout la réflexion et la mise en place d'une stratégie de moyens.

Une gestion de la performance qui inspire, guide et appuie les employés dans la durée peut être déterminante dans la réussite au sein du personnel de création. L'intégration par l'entreprise des attentes des parties prenantes les plus diverses en termes de Développement Durable a contribué à la spécification du concept de Responsabilité Sociale de l'Entreprise qui trouve ses origines dans des travaux relativement anciens (Bowen, 1953).

Bien que son contenu fasse toujours l'objet de débats animés, tant au sein de la communauté scientifique que chez les praticiens, une relative homogénéité caractérise les préconisations dans le domaine social.

CHAPITRE III

Systeme de Rémunération et Management de la Performance

CHAPITRE III

Systeme de Rémunération et Management de la Performance

INTRODUCTION

SECTION 01 : Systeme de rémunération et avantages du personnel

SECTION 02 : Systeme de rémunération et le sens de la motivation

SECTION 03 : Systeme de rémunération et développement des compétences

SECTION 04 : Systeme de rémunération de la performance

CONCLUSION

INTRODUCTION DU CHAPITRE

Bâtir un système de rémunération est à la fois délicat et sensible. La rémunération est source de motivation, de reconnaissance, d'évolution, et les outils qui y sont attachés ont un poids psychologique qu'il ne faut pas négliger.

En générale, Les trois contraintes d'un système de rémunération se sont : la compétitivité externe (attirer les meilleures et retenir les plus performants), l'équité interne (garantir des salaires équitables selon l'ancienneté et les performances), la masse salariale (éviter qu'elle ne gonfle trop vite et ne coûte trop cher à l'entreprise) ; Le processus de conception commence par la détermination des résultats et des objectifs que désire atteindre votre organisation. Ce processus est souvent présenté comme le développement de votre philosophie en matière de rémunération, philosophie qui tient compte de plusieurs facteurs.

L'équilibre entre la rémunération directe et indirecte, la complexité et les responsabilités d'un rôle et le candidat ou l'employé appelé à assumer ce rôle, de même que l'attention que vous portez à l'équité interne ainsi qu'à l'équité par rapport à ce qui est offert sur le marché.

Ce chapitre compose quatre sections, la première décrit le système de rémunération et les avantages du personnel, la deuxième explique l'influence du système de rémunération sur la motivation, la troisième démontre les effets du système sur le développement des compétences et la dernière section décrit le système de rémunération de la performance.

Section 01 : Système de rémunération et avantages du personnel

Les limites des régimes d'avantages offerts aux employés, nous voyons le multiple déficit que l'état et les employeurs doivent relever à l'égard des régimes d'avantage publics et privés. Nous insistons aussi sur l'importance de bien gérer les avantages offerts aux employés et sur les conditions de succès à respecter pour optimiser l'efficacité de la gestion des avantages. Plus précisément, nous traitons l'importance d'adopter une politique en matière de gestion des avantages offert aux employés, d'analyser les besoins en matière d'avantages et de communiquer ceux-ci. Finalement ; nous examinons de manière plus approfondie deux types de programmes : les programmes flexibles d'avantages et les programmes de préretraite.

1. Les avantages offerts aux personnes : définition et historique

Les avantages qu'on qualifie couramment de « sociaux », sont des composantes de la rémunération indirecte, c'est-à-dire de la rémunération qui n'est pas versée en espèces aux employés. En d'autres mots ce sont les conditions dont bénéficient les employés en matière d'avantage sociaux ; de temps chômé, d'avantages complémentaires et de condition de travail.

1.1 Définition des avantages

- Les avantages sociaux se composent des régimes privés et publics de retraite et d'assurances collectives qui visent à protéger les employés contre divers aléas de la vie, comme la maladie, l'invalidité ou la mortalité.
- Le temps chômé comprend les jours de vacance et de congès que les employeurs offrent à leur personnel en vertu de la loi sur les normes du travail, qui est très souvent, au-delà des exigences de cette loi. Il s'agit des congès liés aux jours fériés, aux raisons personnelles, au mariage, à la maladie, à la maternité, à la paternité, au décès, etc.
- Les avantages complémentaires consistent dans les gratifications accordées à un employé ou les dépenses remboursés par l'employeur (automobile, place de stationnement, repas, frais de scolarité, conseils financier programme d'aide, ...etc.
- Les conditions de travail incluent également les heures de travail et les congès sans solde qui ont un effet direct et indirect sur la rémunération sur le temps travaillé. Les congès sans solde par exemple, peuvent nécessiter des débours pour la formation des employés remplaçants.

Chapitre III : Système de rémunération et management de la performance

Ainsi que le clarifie Ferland (2004¹), en tant que composante des avantages offerts aux employés ; l'assurance collective est le fruit d'un contrat unique qui confère des avantages personnels, soit des présentations ou une somme versée à l'assuré par l'assureur pour l'exécution de l'obligation résultante d'un contrat dont un employé pourra éventuellement bénéficier à des catégories de personnes selon les conditions d'un programme ou d'un régime préétabli, de nature publique ou privée, à caractère obligatoire ou facultatif, et dont l'administration est basée strictement sur l'appartenance à un groupe légalement déterminé. Sous le mode de l'assurance collective, les assurés ne sont pas désignés comme des personnes mais comme des catégories de personnes admissibles à un régime préétabli qui leur garantit le droit de recevoir des prestations lorsque des événements, des conditions ou des circonstances se présentent. De tels régimes d'assurances peuvent être de nature entreprise publique ou de nature privée, selon qu'ils sont financés par les gouvernements (fédéral ou provincial) et assujettis à un critère de citoyenneté ou pas ; des intérêts privés pour le compte d'un employeur ou d'un syndicat et l'assujettis à un critère d'appartenance à une entreprise ou à une association, les régimes d'assurance peuvent aussi être obligatoires ou facultatifs aussi qu'ils sont imposés ou non imposés par une loi fédérale ou provinciale et/ou par un contrat collectif de travail ou par le contrat avec l'assureur. Le marché de l'assurance collective est énorme : entre avril 2001 et mars 2002, il s'est dépensé au Québec respectivement 23 milliard et 3 milliard de dollars dans le régime public et le régime privé en présentation liée à l'assurance vie et à l'assurance contre les accidents et les maladies (Ferland ; 2004).

1.2 L'évolution des avantages offerts aux personnes

L'offre et l'évolution de l'offre en matière d'avantages accordés aux employés ainsi que le rôle des gouvernements varient grandement d'un pays à l'autre. Il en est le même pour le financement de ces régimes par les impôts et pour les contributions relatives des employeurs et des employés. Les Américains, par exemple, ont choisi de résoudre les problèmes d'insécurité de la société industrielle en recourant essentiellement à l'initiative privée. Ainsi, le personnel syndiqué des grandes entreprises et américaines des centres urbains est assez bien protégé comparativement aux employés non syndiqués des petites organisations.

Les avantages offerts aux employés et leur gestion ont beaucoup changé depuis la révolution industrielle. Jusqu'à la fin du XIXe siècle, les salaires en espèce

¹ Sylvie St-Onge, Op.cité, p 519.

Chapitre III : Système de rémunération et management de la performance

représentaient l'unique élément de rémunération que recevaient les employés en échange de leurs services. L'industrialisation a contribué à augmenter les risques rattachés à la protection du revenu. Parallèlement à l'industrialisation, d'importants changements se sont produits dans la société, notamment le développement de la vie urbaine et ; par conséquent, une plus grande dépense des familles à l'égard de leurs revenus. Les politiciens de l'époque, tout comme ceux d'aujourd'hui, ne sont pas demeurés indifférents aux changements de mentalité qui survenaient dans la population par exemple, au Canada, la loi sur la sécurité de la vieillesse est rentrée en vigueur dès 1927. Cette loi allait permettre aux personnes âgées sans travail et nécessiteuses de recevoir des prestations de l'état. Au cours des années 1930 est apparu le premier régime de protection du revenu : le programme de secours direct.

Toutefois, la première intervention importante de l'état en matière d'avantages a plutôt été involontaire. En 1941, afin de maîtriser l'inflation, le gouvernement fédéral adopte un programme de contrôle des salaires et impose des bénéfices des entreprises à des taux très élevés. En réaction, les employeurs implantent des programmes de bénéfice ou d'avantages dits « marginaux » comme on les a appelés à l'époque alors qu'on les considérait comme très peu importants afin d'attirer et de garder le personnel requis. La présence des syndicats dans les grandes entreprises du secteur industriel dont la capacité de payer est généralement plus grande explique aussi la mise en place ces programmes.

En somme, l'intervention accrue de l'état a été telle que le rôle de l'entreprise privée et des syndicats ne consiste plus à faire démarrer les choses dans ces domaines, mais plutôt offrir un complément aux avantages offerts par l'état. Le principe de complémentarité entre les différents régimes d'assurance collective publique et privée veille à ce qu'un assuré admissible à des prestations de différents régimes publics ou privés ne puisse se trouver dans une meilleure situation financière à la suite d'un sinistre (Ferland, 2004). Aujourd'hui, ce principe s'avère de plus en plus problématique puisque l'état réduit graduellement les avantages offerts par ses régimes et que les employeurs peuvent de moins en moins les prendre en charge. Comment aborder et répertorier les avantages individuels complémentaires. Leur diversité rend difficile l'assimilation : ce ne sont pas des formes totalement variables puisqu'un certain nombre sont définies comme des compléments à la rémunération fixe, elles ne sont pas totalement fixes car elles sont souvent liées à l'exercice d'une fonction donnée ou à un événement donné et elles ne sont pas collectives puisqu'elles sont sélectives et qu'en outre leur valeur ne

dépend pas de résultats collectifs. Les avantages complémentaires individuels sélectifs se développent néanmoins pour répondre à deux préoccupations principales :

- La première est relative à la nécessité de diversifier les formes de rémunération et de créer des incitations plus fortes et sélectives pour les collaborateurs, les cadres en particulier. En développant de façon sélective et distinctive ces avantages, essentiellement en nature, l'objectif est clairement de développer la motivation.
- La seconde préoccupation est fiscale. Le développement d'avantages individuels sous forme d'options ou de cafétéria-plans correspond à la possibilité d'arbitrer une partie de la rémunération sous forme d'avantages en nature, soumis à une moindre fiscalité.

Dans les deux cas de figure, ces avantages ne prennent leur efficacité et leur intérêt que pour des cadres et des salariés à rémunération élevée. De façon plus spécifique mais en réponse à des besoins différents, ce type d'avantages est très développé pour les cadres expatriés.

Dans le premier cas de figure, ils peuvent représenter jusqu'à 20% du salaire annuel comme c'est le cas en Grande Bretagne et dépasser les 10% comme c'est le cas en moyenne dans des pays comme l'Allemagne ou la France. Par contre dans le second cas, la proportion des avantages peut aller au-delà de 30% de la rémunération.

2. Les atouts des avantages :

Les pratiques et les préférences évoluent selon les pays, leurs pratiques et leur culture. Peu développé encore il y a quelques années, le véhicule de fonction est très pris en France, parce que distinctif. Davantage développé aujourd'hui il perd un peu de son attrait (pour des raisons fiscales également qui sont devenues moins avantageuses). Il laisse place au logement de fonction, extrêmement limité et apanage de la haute fonction publique et des cadres expatriés. Les cadres américains eux apprécient particulièrement les affiliations aux clubs privés et aux prestations VIP ou aux frais de représentation payés par l'entreprise.

En réalité, pour tenter de trouver une typologie cohérente à ces différents avantages, il faut sans doute les classer selon leurs véritables motifs de mise en place. Bien qu'étendus par la suite au sein d'une même catégorie, ils ont été le plus souvent à l'origine institués pour répondre à des besoins particuliers. Il est possible d'en répertorier en cinq¹ :

- Les avantages liés aux contraintes et aux particularités de la fonction :

Les avantages liés à la fonction sont parmi les plus anciens. Ils sont par principe liés à certaines astreintes de la fonction et disparaissent en cas de changement de fonction ou

¹ B.ROMAN, Op.cité, p 130

Chapitre III : Système de rémunération et management de la performance

d'affectation. Les frais de représentation et de réception, avantage logement, voiture, téléphone ; bureautique ; prise en charge de dépenses de restauration ; habillement... sont liés aux caractéristiques d'un métier. Si celui-ci comporte une part de représentation, de présentation, de réception, de déplacement ; l'entreprise prend en charge ou dote le titulaire de la fonction des moyens correspondants.

- Les avantages liés à la mobilité géographique et à l'expatriation :

La prise en charge par l'entreprise de tous les frais et désagréments liés à ce type de mobilité pour le salarié et sa famille consiste à neutraliser les effets pour le salarié et dans certains cas l'encourager. Prise en charge de conseiller fiscal, cours linguistiques pour la famille, prise en charge de tous les frais de recherche de logement, d'emploi pour le conjoint, inscription à des associations locales... sont les principaux avantages pris en charge par l'entreprise dans ces circonstances. Cela se fait généralement de façon uniforme pour tous les salariés concernés appartenant à une même catégorie, contribuant ainsi à définir un statut conférant une série d'avantages. C'est par exemple le statut d'expatrié, relativement prisé au sein des grands groupes internationaux.

- Les avantages distinctifs et les inventives :

Les avantages distinctifs sont généralement ceux attribués aux cadres dirigeants ; supérieurs ou les hauts potentiels de l'entreprise. Quel que soit le contour des catégories choisies, le package d'avantages sera défini en fonction des besoins des catégories. Cela peut aller de la prévoyance complémentaire individualisée (retraite chapeau ; assurance spécifique, assurance chômage pour dirigeant) à des avantages plus classiques distinctifs (voiture, chauffeur, logement, prise en charge frais de téléphone à domicile, abonnement à des clubs, voyages)...

- Les avantages à option, à but de défiscalisation :

Les avantages à option font généralement partie de menu des cafétéria- plans à partir duquel le salarié peut « composer » sa rémunération.

Cela explique la part importante accordée dans l'attribution de bonus à des compétences spécifiques telles que la flexibilité ; le niveau d'adhésion, la loyauté au-delà de la pure contribution des bonus pour l'encadrement correspond bien à la préoccupation des bonus pour l'encadrement correspond bien à la préoccupation de rémunérer la performance mais aussi de comportements qui conditionnent l'adhésion aux objectifs, la cohésion des équipes et au final l'efficacité des ressources humaines investies.

Chapitre III : Système de rémunération et management de la performance

- Les bonus moyen terme et différés :

Alors que la rémunération variable classiques, quelles que soit leur forme, sont définies sur des durées plus longues – de deux à quatre ans – se développent .Ils répondent à deux types d’attentes.

La première est relative à la performance à moyen terme. Il s’agit par-là de corriger l’effet pervers d’une performance évaluée et rétribuée sur des durées trop courte. Dans ce cas, il est impossible d’apprécier les conséquences et les conditions dans lesquelles la performance a été réalisée. Telle augmentation de la marge instantanée qui se traduit avec retard par des pertes de clientèles, ou à l’inverse, telle augmentation du nombre de clients qui s’effectue sans marge ou à marge négative. Dans d’autre cas, un certain type de management commercial basés sur une progression rapide des ventes mais qui débouche sur un turn-over intolérable ou de la compensation en rémunération ou en rétention dont le montant dépasse largement le bénéfice issu de la croissance du chiffre d’affaires. Dans tous ces cas ; allonger la durée d’évaluation permette d’avoir une Just vision de la performance réalisée et de son caractère durable.

Il peut d’agir enfin de définir des montants de bonus en fonction d’un plan pluriannuel de croissance sur trois ans et de donner une perspective claire en accompagnant la mise en œuvre du plan avec une vision des rémunérations variables qui sont associées. Il est toutefois recommandé dans ce cas de conserver une grande souplesse s’adaptation afin de pouvoir gérer les inévitables modifications qui interviennent sur la durée.

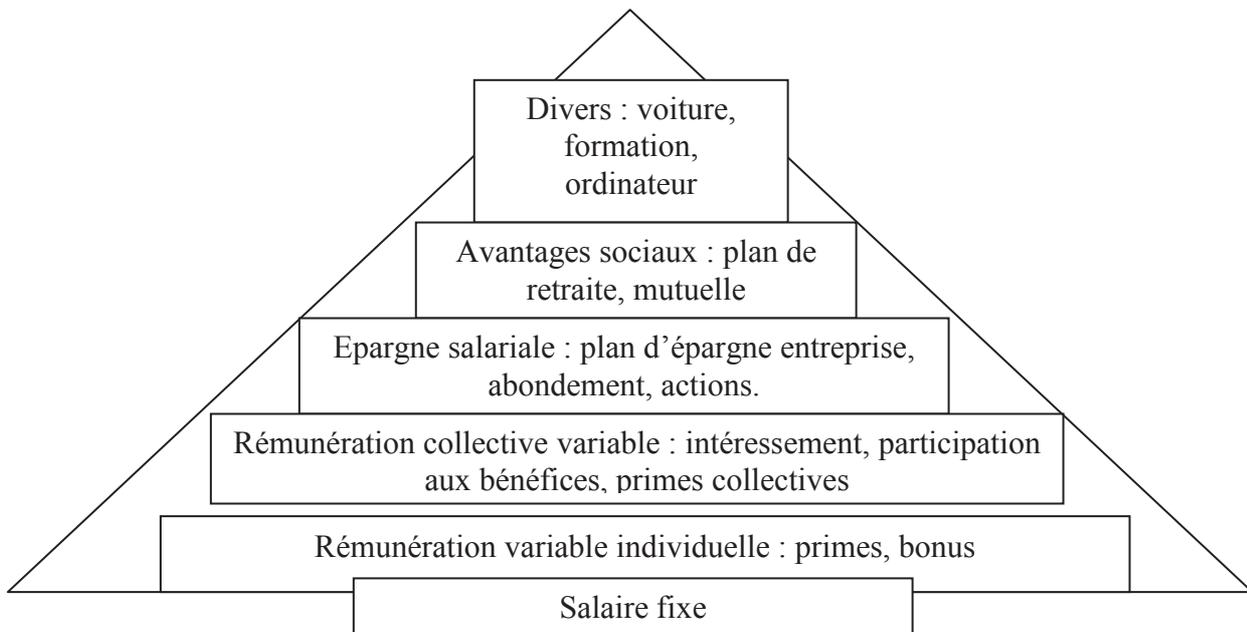
Dans leurs formes les plus évoluées, les bonus moyen terme sont indexé sur la création de valeur avec les indicateurs de type EVA (Economic Value Added). Ce type de rémunération se rapproche alors beaucoup des stock-options et encore d’avantage des performances shares dont l’attribution dépend de l’évolution d’indicateurs de ce type à moyen terme, la seule différence étant en réalité le traitement fiscal.

La seconde préoccupation consiste à utiliser les bonus moyen terme pour d’autres buts tels que la rétention d’une personne sur une durée donnée, soit à travers des garanties sur le niveau des bonus à venir, soit en différence de la personne dans l’entreprise.

3. Les impacts des choix de rémunération sur les avantages:¹

Les choix de rémunération ont un impact sur la motivation et la fidélisation des salariés. Comment bâtir un système attractif et motivant et sans risque de coûts salariaux trop élevés ?

Figure 3.1 Les diverses formes de rétribution



Source : Guerrero. S, « les outils des RH », 2^{ème} édition DUNOD, paris 2009, p149.

Le salaire fixe n'est qu'une partie des formes de rétribution que peut recevoir un salarié. Une entreprise qui ne mise que sur le salaire pour gérer son personnel court le risque d'entrer dans une guerre dangereuse tant pour sa masse salariale, que pour fixer des règles équitables et transparentes aux yeux des salariés. Si le salaire fixe joue un rôle majeur dans l'attraction des salariés, il ne suffit pas à lui seul pour attirer et retenir. Tout DRH dispose d'autres formes de rémunération qui sont complémentaires au salaire fixe et méritent autant d'attention.

Les primes, les bonus, les commissions ou toute autre forme de rémunération variable liée aux performances individuelles permettant de récompenser les salariés en fonction de leurs performances. La rémunération variable est parfois liée au chiffre d'affaire et dans ce cas, les compléments de rémunérations sont directement reliés aux revenus de l'entreprise. Les risques d'explosion de la masse salariale s'en trouvent réduits. L'autre intérêt de la

¹ Guerrero. S, « les outils des RH », 2^{ème} édition DUNOD, paris 2009, p149.

Chapitre III : Système de rémunération et management de la performance

rémunération variable individuelle est 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 des entreprises. De ce fait, on espère associer les salariés aux enjeux stratégiques et aux résultats financiers de l'entreprise.

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 : téléphone, ordinateur, voiture, formation, etc. en offrant des avantages sociaux à long termes, on donne aux individus les sentiments qu'ils sont traités de manière privilégiée. C'est pourquoi les salariés qui bénéficient de tels avantages devraient être davantage attachés à leur organisation.

Tableau 3.1 L'impact des principaux outils de rémunération

Salaire	Attirer, motiver
Primes et bonus liés aux performances	Motiver
Rémunération collective variable	Impliquer, fidéliser
Epargne salariale	Impliquer, fidéliser
Avantages sociaux	Fidéliser
Divers	Attirer, attacher, fidéliser

Source : Guerrero. S, Op.cité, p150.

3.1 Construire une grille des salaires :

Nous avons vu qu'un enjeu du système de rémunération est d'assurer l'équité interne. Pour un même poste, à un niveau de diplôme, d'expérience égal, devrait correspondre un niveau de salaire minimal identique pour l'ensemble des salariés. Ce principe existe en application du droit de travail, qui considère qu'« à travail égal, salaire égal ». Il existe aussi en respect des exigences salariales définies par les conventions collectives. Dès qu'une entreprise dépend d'une convention collective, celle-ci prévoit obligatoirement une rémunération minimale établie en fonction de chaque catégorie d'emploi ou de compétence.

3.1.1 Principes généraux :

Les conventions collectives présentent des listes d'emplois types ou de compétences par type de métiers. Elles s'appuient sur des définitions d'emploi ou des 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. En générale, on considère que les emplois sont d'autant mieux classés qu'ils nécessitent des responsabilités, des risques et un niveau de difficulté élevés. Enfin, les conventions collectives indiquent le barème de salaire minimal correspondant à chaque coefficient.

Ce principe servant de cadre de référence à la négociation collective, les entreprises l'ont adopté pour élaborer leur grille de salaire. Toutefois, les principes d'élaboration des grilles de salaire dans les autres pays occidentaux sont similaires.

On peut résumer les modalités de construction d'une grille en cinq étapes. Les salaires sont établis 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.

Cinq étapes pour bâtir une grille de salaire :

- 1/ description d'emploi, référentiel de compétences.
- 2/ évaluation des emplois et des compétences.
- 3/ classification des emplois selon l'évaluation qui en a été faite.
- 4/ choix d'une échelle de salaire pour chaque emploi/compétence (salaire minimum).
- 5/ élaboration de la grille des salaires et des modalités d'évolution salariale.

3.1.2 Comment évaluer et classer les emplois ?

L'évaluation 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 l'aide d'un consultant. Cette étape conduit à la rédaction de descriptions de postes et de référentiels de compétences.

La mission des comités d'évaluation ne s'arrête pas là. Ils décident ensuite d'une hiérarchie entre les emplois ou entre les niveaux de maîtrise de compétences. On parle alors de « processus d'évaluation » ou de « classification » des emplois et des compétences.

Plusieurs méthodes de classification existent. Certaines sont fortement suggérées par les conventions collectives. D'autres émanent de méthodes développées par les cabinets de conseil, la plus connue d'entre elles étant celle du cabinet de Hay.

3.1.3 La méthode d'évaluation globale :

La méthode d'évaluation globale consiste à utiliser directement les descriptions d'emploi pour en déduire un niveau de difficulté. C'est celle qui a été développée en

Chapitre III : Système de rémunération et management de la performance

premier après la seconde guerre mondiale ; bon nombre de conventions collectives y recourent encore.

- Les emplois sont regroupés en familles ou filières professionnelles. A l'intérieur de chaque famille ou métier, on fait la liste des emplois et des compétences concernés et on les classe par ordre croissant de difficulté. Ce classement est établi directement à partir des descriptions ou référentiels rédigés.
- On compare les emplois de chaque filière ou les compétences de chaque métier. Il s'agit d'identifier des niveaux de difficulté similaires d'une filière ou d'un métier à l'autre.
- Pour chaque type d'emploi ou de compétence, on attribue un coefficient hiérarchique à un niveau de difficulté donné, auquel on fait correspondre une rémunération.

3.1.4 La méthode d'évaluation analytique :

Cette méthode a été utilisée à partir des années 1975 sous l'impulsion de la branche professionnelle de l'Union des Industries Métallurgiques des Minières (UIMM). Chaque emploi est classé selon des critères prédéterminés, et non en fonction de la description qui en est faite.

- Dans un premier temps, les membres du comité d'évaluation s'accordent sur une liste de critères « classant ». par exemple :¹
 - ✓ L'autonomie ;
 - ✓ La responsabilité ;
 - ✓ Le type d'activité ;
 - ✓ Le niveau de connaissances requis.

On peut trouver d'autres critères tels que la technicité de l'emploi, le besoin de formation et d'adaptation, l'expérience, l'initiative, le contenu de l'activité, etc.

- On évalue ensuite chaque emploi selon les critères fixés, et ce critère après critère.
- La somme des évaluations partielles donne un **total de points correspondant à un coefficient**. Il peut arriver que certaines méthodes incluent une pondération des critères, certains d'entre eux ayant davantage de poids que les autres. Dans ce cas, le coefficient est attribué en fonction de la somme pondérée des évaluations.

Il existe un cas particulier de méthode d'évaluation analytique, spécialement conçu pour des cadres et pour une utilisation internationale : la méthode du **cabinet Hay**.

¹ Guerrero. S, p154.

Chapitre III : Système de rémunération et management de la performance

Ce cabinet a souhaité proposer une méthode qui permet de comparer les niveaux de difficulté des postes et les salaires offerts pour tous les cadres supérieurs et dirigeants, quels que soit leur lieu et leur pays d'affectation. La méthode se veut donc générale et facile à utiliser. Elle permet d'offrir aux entreprises des garanties en termes de :

- Équité interne : elle propose un processus de classification identique à l'ensemble de ses entreprises clientes et donc des cadres ;
- Compétitivité externe : elle effectue des études salariales auprès des entreprises clientes, ce qui permet de se positionner par rapport à ses concurrents.

3.1.5 Comment finaliser la grille des salaires ?

L'évaluation permet de classer les emplois en fonction de la valeur qu'on leur accorde. L'étape suivante consiste à construire la grille de rémunération. La figure présente un exemple de grille de salaire. On y retrouve les points accordés à chaque emploi, avec le salaire correspondant. Pour chaque emploi, on attribue un salaire minimum. Dans cet exemple, un salaire maximum est également attribué à chaque emploi, de sorte qu'un salarié qui occupe l'emploi donné ne pourra pas dépasser le salaire maximum indiqué dans la grille.

Pour déterminer le salaire minimum et maximum de chaque emploi, on s'appuie sur les indications mentionnées dans la convention collective de rattachement. En l'absence de la convention collective, ou en plus de cette dernière, il peut être intéressant de mener une enquête salariale afin de connaître les salaires moyens versés par type d'emploi, afin d'offrir une grille de salaire compétitive.

L'amplitude salariale pour un emploi donné, c'est-à-dire l'écart entre le salaire maximum et le salaire minimum, montre la marge d'évolution possible pour un même emploi. Plus l'amplitude est grande, moins la mobilité est encouragée car il est possible d'obtenir des évolutions salariales intéressantes sans changer d'emploi. L'amplitude donne aussi une marge de manœuvre à l'employeur pour négocier les salaires. Il pourra ajuster ses offres salariales selon l'évolution du marché du travail.

La grille précise aussi, s'il existe des chevauchements d'un emploi à l'autre, c'est-à-dire si l'on passe directement à un salaire supérieur lorsque l'on change d'emploi, ou si l'on peut conserver le même salaire. Dans l'exemple de la figure, il existe des chevauchements de salaire entre tous les emplois, à l'exception du passage à l'emploi qui confère le statut cadre. Dans les autres cas, on considère que les salariés les plus

expérimentés ou les plus compétents d'un emploi donné, méritent un salaire plus élevé qu'un débutant occupant un emploi situé dans la classe au dessus.

3.1.6 Conséquences de la grille des salaires :

Quelles sont les conséquences d'une grille des salaires en matière d'équité interne et de motivation pour le personnel ?

➤ Principes :

Ils offrent une base de travail utile pour construire des outils d'analyse de la grille de rémunération.

- Le ratio de rémunération moyenne est utile pour étudier la compétitivité externe de la politique salariale, surtout quand il est comparé aux salaires moyens pratiqués dans les entreprises concurrentes. Il donne une identification de la capacité de l'entreprise à attirer les jeunes talents et à conserver les potentiels.
- Le ratio de hiérarchie des salaires permet d'étudier l'écart entre les différentes catégories de personnel. Il est révélateur de la politique d'équité salariale de l'entreprise, au même titre que le compa-ratio¹.
- Le ratio d'accroissement étudié l'évolution des salaires et permet de savoir si elle est source de motivation chez les salariés.

4. La norme comptable internationale IAS 19 « avantages du personnel » :

La vision comptable et administrative du responsable du paie qui applique à la lettre la politique de rémunération et dont la mission consiste à s'assurer que tous les collaborateurs auront à la date prévue des bulletins de salaire représentatifs correspondant à l'activité exercée.

L'employeur est tenu de verser régulièrement à chaque travailleur et à terme échu, la rémunération qui lui est due.

Les rémunérations contenues dans les sommes dues par l'employeur ne peuvent être frappées d'opposition, de saisie ni être retenues pour quelque motif que ce soit, au préjudice des travailleurs aux quelles elles sont dues.

Dans la vision comptable, l'employeur a des avantages concurrentiel qui les maitres en œuvre l'employeur en appliquant la norme comptable internationale IAS 19¹ « Avantage du Personnel » qui se définit ainsi :

¹ Le compa-ratio est le nom donné à l'indicateur (salaire moyen/salaire médian). Il permet de comparer la médiane et la moyenne, et d'analyser la distribution des salaires.

Chapitre III : Système de rémunération et management de la performance

Les *avantages du personnel* désignent toutes formes de contrepartie donnée par une entité au titre des services rendus par son personnel.

Les *avantages à court terme* désignent les avantages du personnel (autres que les indemnités de fin de contrat de travail) qui sont dus intégralement dans les douze mois suivants la fin de la période pendant laquelle les membres du personnel ont rendu les services correspondants.

Les *avantages postérieurs à l'emploi* désignent les avantages du personnel (autres que les indemnités de fin de contrat de travail) qui sont payables postérieurement à la cessation de l'emploi.

Les *régimes d'avantages postérieurs à l'emploi* désignent les accords formalisés ou non formalisés en vertu desquels une entité verse des avantages postérieurs à l'emploi à un ou plusieurs membres de son personnel.

Les *régimes à cotisations définies* désignent les régimes d'avantages postérieurs à l'emploi en vertu desquels une entité verse des cotisations définies à une entité distincte (un fonds) et n'aura aucune obligation juridique ou implicite de payer des cotisations supplémentaires si le fond n'a pas suffisamment d'actifs pour servir tous les avantages correspondants aux services rendus par le personnel pendant la période en cours et les périodes antérieures.

Les *régimes à prestations définies* désignent les régimes d'avantages postérieurs à l'emploi autres que les régimes à cotisations définies.

Les *autres avantages à long terme* désignent les avantages (autres que les avantages postérieurs à l'emploi et les indemnités de fin de contrat de travail) qui ne sont pas dus intégralement dans les douze mois suivant la fin de la période pendant laquelle les membres du personnel ont rendu les services correspondants.

Les *indemnités de fin de contrat de travail* sont des avantages du personnel payables à la suite de :²

- La décision de l'entité de résilier le contrat de travail du membre du personnel avant l'âge normal de départ en retraite ; ou
- La décision du membre du personnel de partir volontairement en échange de ces indemnités.

¹ IAS 19 est une norme comptable internationale a été publiée par l'IASB (international accounting structuration board) en février 1998. Cependant, cette norme a fait l'objet de plusieurs amendements, dont certains ont été adoptés au niveau de l'Union européenne. Ils sont présentés succinctement ci-après dans la rubrique "Au niveau de l'Union européenne".

²http://www.focusifrs.com/menu_gauche/normes_et_interpretations/textes_des_normes_et_interpretations/ias_19_avantages_du_personnel

Chapitre III : Système de rémunération et management de la performance

Les *avantages acquis* sont les avantages qui ne sont pas conditionnés par l'existence de périodes de service futures.

La *valeur actuelle de l'obligation au titre de prestations définies* désigne la valeur actuelle, avant déduction des actifs du régime, des paiements futurs attendus qui sont nécessaires pour éteindre l'obligation résultant des services rendus au cours de la période en cours et des périodes antérieures.

Le *coût des services rendus au cours de la période* désigne l'accroissement de la valeur actuelle de l'obligation au titre des prestations définies résultant des services rendus au cours de la période.

Le *coût financier* désigne l'accroissement, au cours d'une période, de la valeur actuelle de l'obligation au titre des prestations définies résultant du fait que l'on s'est rapproché de la date de règlement des prestations d'une période.

Les *actifs du régime* comprennent :

- Des actifs détenus par un fond d'avantages du personnel à long terme ;
et
- Des contrats d'assurance qualifiés.

Les *écarts actuariels* incluent :

- Les ajustements liés à l'expérience (les effets des différences entre les hypothèses actuarielles antérieures et ce qui s'est effectivement produit) ;
et
- Les effets des changements d'hypothèses actuarielles.

Le *coût des services passés* désigne l'accroissement de la valeur actualisée de l'obligation au titre des prestations définies pour les services rendus au cours de périodes antérieures, résultant de l'introduction d'un nouveau régime d'avantages postérieurs à l'emploi ou d'autres avantages à long terme ou de changements apportés au cours de la période à un tel régime. Le coût des services passés peut être positif (si de nouveaux avantages sont introduits ou des avantages existants améliorés) ou négatif (si des avantages existants sont réduits).

Les régimes à cotisations définies sont comptabilisés en charges sur chaque exercice. Un régime à prestation définie donne lieu à l'enregistrement d'un passif correspondant à la valeur actuelle à la date de clôture de l'exercice de la quote-part des pensions à verser correspondants aux droits projetés acquis à cette date. Le cas échéant dans les pays où existent des fonds de pension autonomes qui gèrent les engagements sociaux de

Chapitre III : Système de rémunération et management de la performance

l'entreprise, la valeur de marché des actifs du fond de pension vient s'imputer sur la valeur actuarielle de l'engagement. La méthode utilisée pour évaluer la valeur actuarielle est dite « méthode des unités de crédit projetées »¹ qui simule la projection des services rendus par l'ensemble du personnel de l'entreprise à la date de l'évaluation, compte tenu d'hypothèses actuarielles (démographiques, de rotation du personnel, etc.).

Section 02 : Système de rémunération et le sens de la motivation

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

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

1. L'aspect théorique de la motivation :

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

1.1 La théorie des attentes (Vroom 1964)² :

Les personnes sont motivées à améliorer leur rendement dans la mesure où elles ont l'impression que leurs efforts ont un effet sur leur rendement, qu'il existe un lien entre leur rendement et les récompenses qu'elles obtiennent sont importantes à leur yeux. Aussi plus les employés pensent qu'ils sont aptes à faire ce qu'on attend d'eux, plus ils pensent que cela leur apporte davantage de choses positives que de choses négatives.

¹ Pierre VERNIMMEN, P. QUIRY, Y. LE FUR, « Finance d'entreprise 2013 », édition DALLOZ, Paris, 2012, p 141.

² S. St-ONGE, Op.cité, p 377.

Chapitre III : Système de rémunération et management de la performance

Selon Amblard *et al.* (1987), la motivation décrit la force qui initie le comportement et l'orientation vers un but dont la réponse procurera une réponse satisfaisante à un besoin. Le concept de motivation représente aussi un construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement (Roussel, 2000). Cette ou ces forces peuvent se varier d'un individu à l'autre ou d'une organisation à l'autre. Ceci pourrait s'expliquer par le fait que dans la plupart des définitions du concept d' « organisation », il y a une orientation explicite vers des objectifs. Chaque organisation crée, implicitement une orientation vers l'avenir et vers ce qu'elle veut accomplir, une vision de ce à quoi elle veut devenir. Certaines sont orientées dans une mission économique (de maximisation de leur profit) ou dans une mission sociale (la fourniture du service social). La dernière mission est traditionnellement reconnue à la fonction publique, dont la mission est d'offrir un service de qualité au grand public. Cet objectif ne peut être atteint pour plusieurs auteurs que si la motivation à l'égard du service public est importante pour cette organisation.

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

Chapitre III : Système de rémunération et management de la performance

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

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

Bidias (1971), soutient que le traitement du fonctionnaire doit lui permettre de maintenir le rang social correspondant à ses fonctions. Cette idée de maintien du rang social ne vaut que pour le traitement proprement dit ; les accessoires eux correspondent généralement à l'idée de travail fourni. La rémunération sera un antécédent du service public si et seulement si elle parvenait à combler les attentes des fonctionnaires. Pour Marjolein Dieleman *et al.* (2003), si les salariés et leurs conditions de travail sont insatisfaits (exemple : les salariés ne peuvent couvrir leurs besoins de base), les travailleurs auront tendance à rechercher des voies et moyens pour compenser ces manquements.

Les attentes des salariés sont recensées par la théorie des attentes encore appelée théorie de l'expectative ou théorie VIE. Elle rend compte des interactions entre l'entreprise et les salariés. L'individu est motivé par l'espoir d'un futur meilleur, parce qu'il attend un résultat. La théorie des attentes est d'origine des théories générales du comportement (Hull, 1952). Elle présente la motivation comme une force résultante de trois variables ; l'expectation « E », l'instrumentalité « I » et la valence « V ». Pour une attente donnée, ces trois variables agissent de manière multiplicative. Dès que l'une est faible, la motivation pour l'attente est faible. Par exemple, un travailleur peut être démotivé lorsque ses bonnes performances ne sont pas reconnues par un supérieur hiérarchique borné ou malveillant. La faiblesse de l'instrumentalité entraîne alors la baisse de la

Chapitre III : Système de rémunération et management de la performance

motivation et cela même- ci l'employé a confiance en ses propres capacités (E grand) et s'il recherche la reconnaissance (V grand). De la même manière, il peut avoir confiance en lui (E grand), estimer qu'une hausse de la performance entraîne une hausse de salaire (I par rapport au salaire est grand) mais être déjà satisfait de son salaire actuel (V du salaire petit). La motivation peut ainsi être vue comme une somme sur les attentes (a) des produits $V(a)I(a)E(a)$ liée à une attente. Enrichie par les travaux de Porter et Lawler (1968) et Lawler et Nadler (1977), cette approche en termes de choix rationnel permet de comprendre le processus ou encore l'enchaînement qui conduit un individu à faire preuve de motivation et donc à accroître l'effort déployé pour réaliser les tâches afférentes à son emploi. Cette théorie est dans la plupart des travaux qui traitent d'une telle problématique, complétée utilement par les théories de l'équité et de la justice organisationnelle en précisant les conditions nécessaires, en matière d'équité et de justice, pour qu'un mode de rémunération s'avère motivant.

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

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

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

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

sur l'attachement de l'individu à un objectif qu'il s'est fixé ou à la conduite qu'il s'est proposé de tenir.

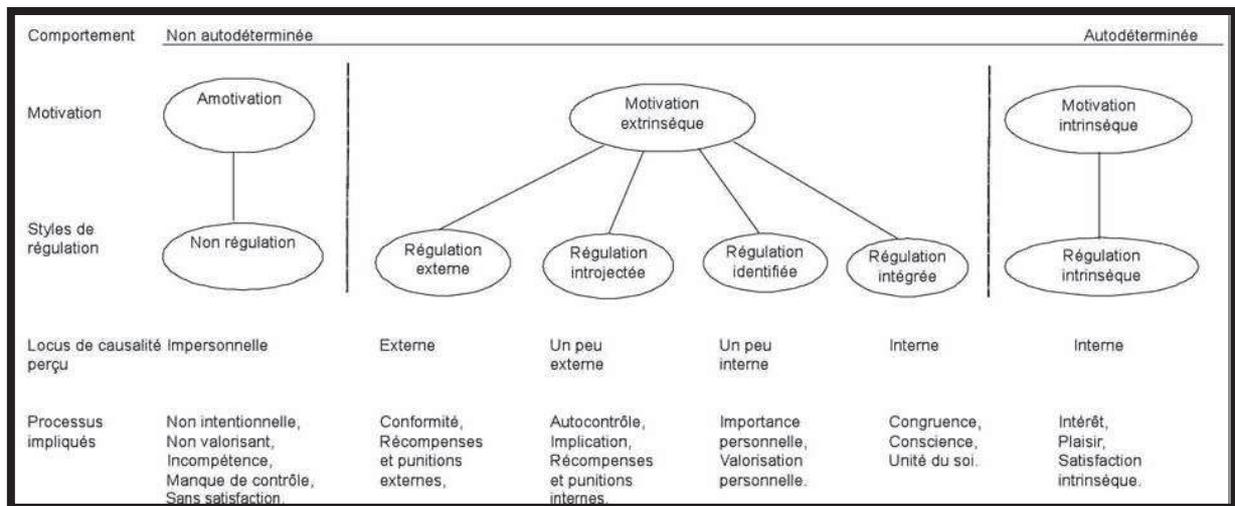
1.2 La théorie d'autodétermination (Deci et Ryan, 2000)¹ :

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

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

¹ Depuis 1970 « Deci & Ryan » ont formulé des théories sur la motivation, la dernière formulation date de l'année 2002, repose sur ce qu'ils nomment « des mini-théories » : la théorie de l'évaluation cognitive, la théorie de l'intégration organismique, la théorie de l'orientation causales et celles des besoins de base. Ces derniers « Deci & Ryan 2002 » postulent l'existence des trois besoins psychologiques basiques qui, dans le cadre d'un environnement favorable à leur épanouissement, permettant à l'individu d'atteindre un optimal à la fois en termes d'expérience dans des situations spécifiques.

Figure 3.2 : L'autodétermination, montrant les types de motivation et le style de régulation, les locus de contrôle et les processus correspondant.



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

2. Les attentes des salariés vers la rémunération :

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

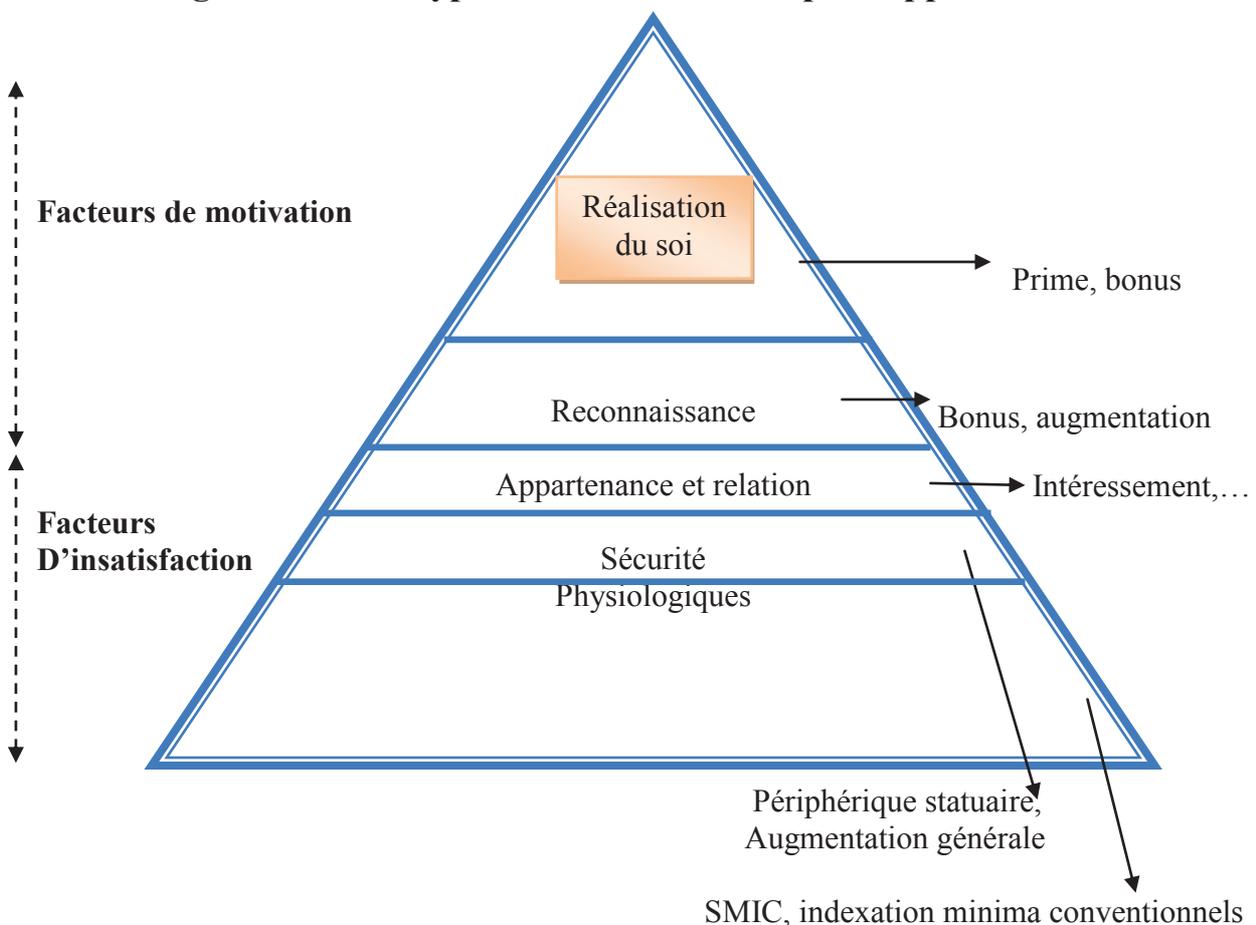
2.1 Les attentes liées aux besoins psychosociologiques de l'individu :

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

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

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

Figure 3.3 : Les types de rémunérations par rapport aux besoins



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

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

2.2 Les attentes liées à la politique de la rémunération :

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

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

L'équité semble avoir été étudiée pour la première fois par Adams (1963). Selon lui, une personne compare ses rétributions et ses contributions à celle d'une personne considérée comme point de repère. Dans leurs jugements de « justice », les acteurs recourent en fait à deux genres très différents de comparaison (Messé et Watts, 1983¹). D'une part, ils s'évaluent localement et globalement, par rapport à autrui ; d'autre part, ils utilisent des critères internes, à savoir des attentes organisées par l'expérience, soit très antérieurement à l'échange en cours soit au cours des diverses phases de l'échange. Un état d'iniquité existe lorsqu'un individu perçoit que le ratio de ses contributions et de ses rétributions n'est pas égal à celui de la personne à laquelle il se compare (Adams, 1984 ; Francès, 1981²). Benraïss et Jean Marie Peretti dans leur étude portant sur l'équité démontrent que les points de comparaison ne sont pas faits uniquement avec d'autres personnes travaillant à l'intérieur de l'organisation. Selon les résultats de cette même étude, la comparaison avec d'autres personnes à l'intérieur de l'organisation et le passé professionnel ont la plus grande fréquence soit 17,5%.

Il faut noter que l'égalité absolue de rémunération, quelles que soient les performances est démotivante, mais des variations considérées comme arbitraires les seront tout autant. C'est pourquoi un système clair, transparent et équitable est indispensable. L'équité fait suite à l'égalité. Un système de rémunération sera dit équitable dans le sens de

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

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

Chapitre III : Système de rémunération et management de la performance

Schermerhorn, Hunt et Osborn (1998)¹. Le niveau des rétributions est calculé en fonction des contributions individuelles, et ce ratio, une fois confronté aux autres individus, détermine le niveau d'équité ou d'iniquité de la relation (Kéramidas, 2004).

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

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

3. La motivation, les attitudes et la performance :

Dans le cadre de la présente étude, nous nous intéressons plus particulièrement à la corrélation entre le système de rémunération et la motivation des salariés. Plusieurs théories ont mené que la rémunération est une source de motivation pour les travailleurs, mais ce qui est en jeu c'est le système, qui déduit la légalité de la rémunération. Chaque travailleur doit mériter son salaire, par le travail qu'il fournit, par sa compétence, par sa passion, sa ponctualité, sa maîtrise, sa volonté...etc. Ce système transforme les attitudes des salariés, il le rend motivant et surtout performant. La motivation au travail est souvent classée dans deux types de motivation : l'intrinsèque et l'extrinsèque, indiquant que des motivations différentes ont un impact différent sur la motivation des travailleurs. Tandis que la motivation intrinsèque est favorisée par des récompenses comme l'activité proprement dite, la motivation extrinsèque trouve son origine dans les variables de contrôle externes, comme les récompenses explicites (par ex. de l'argent, des menaces) (Herzberg, 1966; Cameron et Pierce, 2002). Du point de vue de la théorie de l'autodétermination, la motivation se renforce dans les situations de travail plus autonomes et se traduit par des résultats plus positifs sur le plan comportemental et des attitudes (Deci et Ryan, 1985;

¹ Emprunté à S. Mercier dans « Formalisation de l'éthique et gestion des ressources humaines », au 9^{ème} congrès de l'AGRH en 1998 par O. Kéramidas (Janvier 2004).

Ryan et Connel, 1989). Dans ce contexte, l'étude de Frey (1997) sur la motivation donne à penser que les récompenses externes supplantent la motivation intrinsèque et réduisent l'effort au travail de l'individu en raison d'incitants qui sont en contradiction avec la morale du travailleur, ses valeurs et ses choix. Inversement, les récompenses externes peuvent contribuer à renforcer la motivation intrinsèque lorsqu'elles correspondent aux choix et aux valeurs du travailleur. De ce point de vue, la MSP agit sur les récompenses externes, comme les caractéristiques de l'emploi, qui entraînent un renforcement de la motivation intrinsèque à travailler (par ex., l'autonomie, le caractère distinctif de la tâche et l'importance perçue de la tâche) (Perry et Wise, 1990; Moynihan, 2008; Paarlberg et al. 2008). Nous nous fondons des lors sur une relation positive entre la motivation et la performance.

Section 03 : Système de rémunération et développement des compétences

La rémunération des compétences évoque le passage à une logique fondée sur le développement des compétences individuelles, autonomes par rapport à l'organisation, le renforcement de la compétence est un défi à relever car l'organisation met l'accent sur les compétences requises plutôt que sur les compétences acquises. Cette section se base sur la stratégie de rémunération et son utilité dans le renforcement et le développement des compétences, pour comprendre les conditions de mise en place d'un système de rémunération qui motive et rend les employés plus compétents.

1. La compétence et la gestion de la compétence

En devenant une notion clé de la gestion des ressources humaines, le concept compétence a progressivement élargi sa signification théorique, et sa portée pratique.

Pendant longtemps, la compétence avait seulement un sens juridique – qualifier le pouvoir attribué à une personne ou à un organisme. Citons le Littré :

« Compétence : pouvoir d'un tribunal, d'un fonctionnaire, d'un officier public » ;

« Compétent : qui a le droit de connaître d'une matière, d'une cause...Le mariage doit être contracté devant l'officier civil compétent. »

Mais ce qui confère la compétence n'est indiqué dans le Littré qu'« au figuré » comme une « habileté reconnue... et qui donne le droit de décider ». Des « droits », c'est clair... Mais qui « reconnaît l'habileté » ? Et comment la juge-t-on ?

Chapitre III : Système de rémunération et management de la performance

Trois étapes récentes ont concrétisé, en France, l'évolution du concept de compétence et ont défini sa place actuelle dans le processus de formation et dans le cours de la vie professionnelle :¹

- Le bilan des compétences créé en 1991 ;
- Le lancement de la VAE (validation des acquis de l'expérience) en 2002 ;
- La loi 2005 imposant la démarche de GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences), dans le cadre d'un dialogue social. Avec la loi de décembre 1991 sur le bilan de compétences, la signification implicite de la compétence se précise. D'abord, elle concerne des individus qui cherchent à identifier leurs compétences, donc à clarifier leur image de soi et à s'en servir pour gérer leur carrière. En outre, le bilan de compétences peut être demandé par tout membre d'une entreprise, et ses résultats ne sont communiqués à l'employeur ou au recruteur qu'à l'initiative de la personne qui est l'objet du bilan. C'est donc permettre à chacun de réfléchir à son orientation, et de se donner les moyens de faire évoluer sa vie professionnelle.

La circulaire relative au bilan de compétences précise bien son objectif : faire face « à l'exigence accrue de mobilité professionnelle, qu'elle ait pour origine les mutations industrielles et technologiques, l'évolution des rapports de l'homme au travail... ou les transformations de l'organisation du travail et de l'environnement » et « permettre à chacun de gérer son évolution professionnelle en fonction notamment des contraintes, mais aussi des opportunités du marché du travail ». Faire un bilan de compétences a donc comme but principal de définir son projet professionnel. Et de le définir dans un monde du travail en rapide évolution.

En effet, la notion de compétence est une nouvelle venue dans le vocabulaire des psychologues du travail, et, plus généralement, des gestionnaires de ressources humaines. Nous parlons couramment d'aptitudes, d'intérêts, de traits de personnalité comme représentant des paramètres selon lesquels les individus diffèrent entre eux. Mais, de plus en plus souvent, les exigences d'un poste à pourvoir sont définies par les hiérarchiques en termes de compétences. Et, par ailleurs, la notion de compétence semble remplacer le terme de « dimension » pour définir les caractéristiques que l'on se propose de décrire à l'aide d'un centre d'évaluation. Il est donc important de préciser le statut respectif de ces différents concepts ainsi que les relations qui sont susceptibles d'exister entre eux.

¹ C.L LEBOYER, « la gestion des compétences », nouvelle édition EYROLLES, Paris, 2009, p 7.

1.1 L'acquisition des compétences :

Le problème des relations entre aptitudes et compétences revient donc à étudier le rôle des aptitudes au niveau de l'acquisition des compétences. Sur ce point, les résultats des recherches sur l'apprentissage permettent de compléter le tableau. En effet, ces travaux ont montré qu'il existe des phases de l'apprentissage, phases qui coïncident bien avec la définition des compétences que nous venons de faire : Fitts et Posner (1967) ont décrit, il y a déjà quarante ans, l'apprentissage d'une tâche :

- Elle débute par une étape cognitive, au moment où l'individu est confronté pour la première fois au travail à faire et à la situation. Il commence par en comprendre les exigences et par tenter de mémoriser les procédures et les stratégies. Cette étape requiert des qualités intellectuelles et une bonne capacité d'attention ;
- Quand les données fondamentales concernant le traitement de l'information et le répertoire des réponses requises sont connues, une deuxième phase permet d'accroître la rapidité d'exécution et de diminuer les erreurs ;
- La troisième phase, qui va consacrer la possession de la compétence, est atteinte lorsque le travail devient plus automatisé, et de moins en moins dépendant d'un contrôle cognitif permanent. Notons que c'est le cas pour beaucoup des activités de la vie quotidienne, comme conduire une voiture, utiliser un téléphone ou, tout simplement, s'habiller. La compétence pour ces tâches implique que nous n'avons plus à réfléchir pour en exécuter les différentes étapes ni, surtout, pour adapter notre conduite aux changements constants de l'environnement.

Des recherches plus récentes, en particulier celles de Shiffrin et Schneider (1977), ont montré que lorsque la tâche apprise est très complexe, et en particulier lorsqu'elle consiste à faire face, de manière répétée, à des informations non cohérentes ou à des situations totalement originales, l'apprentissage et la maîtrise de la tâche s'arrêtent à la phase qui exige un contrôle cognitif total et n'atteignent pas l'automatisation des processus. En outre, les aptitudes mises en jeu au cours d'un apprentissage changent au fur et à mesure que celui-ci se déroule. Fleishman l'a montré dès 1954 pour un apprentissage psychomoteur. Ses résultats ont été confirmés et étendus par Ackerman et *al.* (1989) qui ont bien décrit le rôle critique joué par l'intelligence générale (aptitude à structurer la réalité, à construire des relations, à imaginer des stratégies et à les examiner) au début de tout apprentissage. Mais ce rôle diminue ensuite, à mesure que le sujet accède à son niveau optimum d'exécution, parce que l'automatisation de la tâche permet de réduire l'appel aux fonctions

intellectuelles et d'accroître le rôle des aptitudes spécifiques. Ces auteurs soulignent que tout le monde n'atteint pas en même temps un même niveau de compétence, donc n'arrive pas en même temps à la phase d'automatisation et de « libéralisation » par rapport à la codification explicite et raisonnée de la tâche à accomplir. Différences qui s'expliquent parce que chacun possède à un niveau variable les aptitudes requises.

En outre, ils confirment que lorsque la tâche est complexe ou lorsqu'elle présente constamment des aspects nouveaux, l'appel aux qualités intellectuelles ne diminue pas au cours du temps.

1.2 Evaluer les compétences

L'effort fait dans le chapitre précédent pour définir les compétences et préciser les différences qui existent entre compétences d'une part, aptitudes et traits de personnalité d'autre part, ouvre la voie à une réflexion et à des propositions concrètes sur l'évaluation des compétences.

Il est clair, en effet, qu'il ne peut exister de liste universelle de compétences utilisable dans tous les secteurs d'activité, dans toutes les cultures, dans toutes les organisations...

Les compétences sont le fruit de l'expérience, mais qu'elles sont acquises à condition que les aptitudes et les traits de personnalité adéquats soient présents. Il faudra donc tenir compte dans l'élaboration d'une liste de pré-requis, non seulement des compétences, mais également des aptitudes et des traits de personnalité nécessaires pour acquérir, grâce à l'expérience, d'autres compétences.

Par ailleurs, que les missions qui définissent un poste ou un emploi soient nombreuses ou pas, diverses ou homogènes entre elles, chacune d'elles peut mettre en jeu plusieurs compétences différentes, et également plusieurs aptitudes spécifiques. Il faudra inventorier les pré-requis nécessaires à chacune des missions qui composent un poste et, de ce fait, commencer par faire une liste de ces missions. La description des postes constitue donc le préalable essentiel de l'évaluation, dans la mesure où c'est au cours de cette étape que sont identifiés non seulement les compétences, mais également les comportements que ces qualités induisent.

1.2.1 Evaluer les compétences individuelles :

Le titre de cette section devrait être plus long et faire également mention des aptitudes et de la personnalité. Il est clair en effet – et tous ceux qui ont fait des analyses de poste en ont eu l'expérience – que les pré-requis d'un poste donné sont exprimés

Chapitre III : Système de rémunération et management de la performance

spontanément par les experts, aussi bien en termes de compétences qu'en termes d'aptitudes et de traits de personnalité.

Nous ne sommes pas démunis pour faire l'évaluation de ces trois catégories de caractéristiques individuelles que sont les aptitudes, les traits de personnalité et les compétences. C'est plutôt le nombre et la variété des méthodes existantes qui déroutent l'utilisateur. Pour les aider à s'y retrouver, on peut classer ces instruments (d'après Wernimont et Campbell, 1968 ; Smith et Robertson, 1992) en trois catégories : signes, échantillons et références.

- Les *signes* sont obtenus au moyen de « tests » abstraits qui correspondent à des dimensions psychologiques identifiées grâce à de nombreuses recherches et analyses factorielles, et qui permettent de mesurer des aptitudes et de décrire la personnalité. Ils peuvent être utilisés, d'une manière très générale, pour tout type de décision et de bilan individuels. Les activités mises en jeu dans ces tests, ou les questions qui y sont posées, sont souvent très différentes des activités et des conduites propres à la vie professionnelle. Leur qualité tient aux études métriques et méthodologiques qui garantissent leur signification qui est attestée par les indices de fidélité et d'homogénéité qui les accompagnent (Lévy-Leboyer, 1990).

- Les *échantillons* sont des exercices aussi proches que possible de la réalité professionnelle. Ils sont construits de manière à pouvoir évaluer objectivement les compétences mises en œuvre face aux tâches qu'ils impliquent. Ils doivent être élaborés spécialement pour chaque poste ou groupe de postes. Ces échantillons peuvent aller du simple et classique essai professionnel à des méthodes beaucoup plus longues à élaborer comme les « in-basket » et les situations de groupe. Tous partent d'une idée de bon sens – il faut juger le cuisinier à la manière dont il fait la soupe... Simplicité qui n'élimine pas la nécessité de respecter les contraintes d'objectivité dans la notation d'exhaustivité de l'échantillonnage.

- Comme leur nom l'indique, les *références* sont des appels à témoin qui utilisent l'observation des comportements antérieurs dans des situations similaire ou, au moins, proches des situations professionnelles concernées et si possible avec une claire implication des compétences requises. Elles n'ont d'intérêt que dans la mesure où les personnes qui donnent des références sont eux-mêmes objectifs et bien informés.

1.2.2 Etablir la liste des compétences d'un poste ou d'un emploi :

➤ Identifier les compétences :

L'identification des compétences requises représente une étape essentielle des bilans et des décisions fondées sur les compétences. Il faut dire que la tâche n'est pas aisée et ceci pour trois raisons :

- Aucun poste n'a un contenu fixe dans le temps et il faut éviter de faire des descriptions qui sclérosent la nature des missions définissant un poste donné. Il est évident que ce souci de flexibilité est prioritaire dans le contexte économique et technologique actuel ;
- Un même poste peut être occupé de manière différente par des individus différents. Et cela est d'autant plus vrai qu'on s'élève dans l'échelle hiérarchique. Il faut donc aussi éviter de réaliser des listes qui sous-estiment la nécessaire adaptabilité et les possibilités d'initiatives individuelles ;
- Il faut se méfier des intitulés de poste : à une même dénomination, dans une même entreprise, peuvent correspondre des compétences différentes parce que la situation et l'environnement sont dissemblables. Ce n'est pas la même chose d'être chef du personnel au siège de l'entreprise ou d'avoir ces mêmes fonctions dans une filiale à l'étranger, ni d'être ingénieur commercial dans une ville industrielle ou de l'être dans une région en voie de développement.

À ces trois sources de difficulté s'ajoute une quatrième, liée à la complexité et à la diversité des missions qui composent un poste. De ce fait, il faudra non seulement choisir une méthode d'analyse, mais également décider à quel niveau peut être fait l'inventaire des compétences. Pour le poste dans son entier ? Pour des segments de ce poste définis par l'objectif des missions qui le composent et concrétisés par des domaines de compétences ?

Pour des tâches spécifiques correspondant chacune à une seule compétence ? Il est évident que la réponse à cette question dépend de la nature du poste et des missions, et que le niveau d'analyse devra être décidé en fonction des caractéristiques de chaque cas.

Chapitre III : Système de rémunération et management de la performance

Ces difficultés imposent de choisir, pour chaque poste, la meilleure méthode destinée à réunir des informations et les traduire en liste de compétences. En particulier, il est nécessaire de bien préciser les objectifs de l'analyse de poste envisagée ainsi que les possibilités existantes de recueil d'informations, et d'élaborer un cahier des charges précisant la forme que doit prendre la liste de compétences. Il peut s'agir simplement d'une série de concepts, auxquels s'ajouteront éventuellement des définitions générales, des exemples précis ou encore des exemples calibrés, qui illustrent différents niveaux de compétences. Il faut également faire l'inventaire des ressources d'informations disponibles – sous la forme de documents écrits et surtout grâce à l'accès aux « experts » que sont les personnes ayant occupé ou occupant actuellement le poste analysé, à leurs hiérarchiques et, le cas échéant, aux formateurs.

2. La logique compétence¹:

2.1 La logique compétence pour l'entreprise :

Optique de l'entreprise	Utilisation de la compétence
Stratégie	La compétence fait partie de la stratégie de l'entreprise car les compétences nouvelles constituent des atouts compétitifs à l'égard des concurrents.
Organisation du travail	L'organisation du travail repose sur la notion de compétence (entre les compétences acquises et les compétences requises). Les missions et tâches sont réparties en fonction des compétences disponibles de chaque individu.
Management	Les managers ont comme mission de guider leur équipe pour une réussite optimale de leur mission. Ils sont amenés à détecter les compétences de leurs collaborateurs pour les affecter au mieux.

¹ L. LETHIELLEUX, « l'essentiel de la gestion des ressources humaines », GUALINO éditeur, EJA – Paris- 2006 p 37.

2.2 La logique compétence pour la gestion des ressources humaines :

Option des RH	Utilisation de la compétence
Recrutement	Il s'agit de détecter des compétences recherchées auprès de candidats et de répondre aux attentes de l'organisation
Formation	La notion de compétence est au cœur d'une formation efficiente.
Evaluation	L'évaluation conduit à mesurer le niveau de compétence d'une personne
Mobilité professionnelle	Offre la possibilité à un individu d'accroître son niveau de compétence au sein de son entreprise
Parcours professionnel	Conduit à réfléchir sur le fait que les salariés sont amenés à se former tout au long de leur vie.

Source : L. LETHIELLEUX, « l'essentiel de la gestion des ressources humaines », GUALINO éditeur, EJA – Paris- 2006 p 37.

Enfin la logique des compétences c'est la relation entre les critères qui sont dans l'entreprise et les critères qui sont dans les ressources humaines afin d'améliorer la compétence de chaque employeur.

3. La structure salariale basée sur les compétences des employés

- Elle alimente une culture de rigidité, d'inflexibilité, de résistance aux changements ou d'inefficacité. On pense, par exemple au syndrome du « ce n'est pas mon travail ». Les employés se montrent réfractaire à l'acquisition d'habiletés ou refusent d'accomplir des tâches qui ne sont pas mentionnées dans leur définition d'emploi à moins qu'on ne procède à une réévaluation de celui-ci ou des facteurs d'évaluation ;
- Elle apprécie la valeur des emplois en considérant leurs exigences relatives plutôt que leurs valeurs sur le marché ;
- Elle délimite de manière précise le contenu des emplois, alors que certaines entreprises révisent constamment leur mode d'organisation et ne peuvent ni ne veulent plus définir les emplois de cette façon, pour diverses raisons (coûts et temps d'élaboration et la mise à jour) ;
- Elle alimente les jeux politiques, puisqu'elle pousse les employés à exagérer les exigences de leur emploi. Le processus d'évaluation des emplois, même si la structure est uniformisée, demeure subjectif ;
- Elle accorde une valeur trop importante aux habiletés de gestion par rapport aux habiletés techniques ou scientifiques ;

Chapitre III : Système de rémunération et management de la performance

- Elle est inadéquat ou a des effets négatifs pour certaines catégories d'employés notamment les cadres, les professionnels et les scientifiques - dont les comportements sont complexes et difficiles à prescrire.
- Le changement du contexte d'affaires et les limites du processus d'évaluation des emplois pressent les dirigeants d'entreprise de revoir leur mode de gestion des salaires pour l'ensemble ou une partie de leur personnel. Certains d'entre eux adoptent deux approches émergentes, et ce, souvent de manière conjointe : la gestion des salaires basée sur les compétences, traitée dans cette section, et la gestion des salaires basés sur des bandes d'emplois, que nous verrons plus loin dans ce chapitre. Pour illustrer de telles initiatives en matière de gestion des salaires, une synthèse des changements en matière de gestion des salaires que la société d'assurances standard life a instaurés afin d'améliorer sa performance d'affaires et le service à la clientèle. Le cas présenté au début de ce chapitre s'inscrit dans le contexte de changements qui se sont produits dans cette firme.

3.1 La structure salariale basée sur les compétences relatives des employés :

Puisque le succès des organisations repose de plus en plus sur les employés, des dirigeants d'entreprise ont décidé d'appuyer leur gestion des ressources humaines sur une logique de développement d'habiletés et de compétences clés afin de bénéficier d'un avantage concurrentiel. Dans cet esprit, certains dirigeants ont revu leur modes de gestion des salaires afin qu'ils tiennent compte d'avantage des habiletés et/ou des compétences des employés.

Une structure salariale basée sur les caractéristiques des personnes – c'est-à-dire leurs habiletés, leurs connaissances et/ou leurs compétences – peut permettre de pallier les limites de structures de gestion des salaires basées sur la valeur relative des exigences des emplois. Selon la structure de gestion des salaires basées sur les caractéristiques des personnes, le salaire de titulaires des postes devient fonction de ce qu'ils sont (ou peuvent faire) et non plus de ce qu'ils font, comme le présumé le mode traditionnel de gestion de salaires basé la valeur relative de exigences des emplois. En effet, une structure salariale basée sur les compétences lie le salaire des employés à la nature, à la variété ou à la spécialisation d'habiletés, de connaissances ou de compétences pertinentes au travail qu'ils acquièrent, et ce, sans égard au fait que leur travail requiert l'utilisation de la totalité ou d'une partie de leur habiletés, connaissances ou compétences.

Quel que soit le type de structure salariale, cette dernière repose toujours sur un processus d'analyse et de description des emplois à des fins d'évaluation de ceux-ci pour la détermination des salaires. D'une part, les structures salariales courantes – basées sur les emplois – reposent sur un processus d'analyse, de description et d'évaluation de leurs exigences relatives. D'autre part, les structures salariales basées sur les caractéristiques des personnes s'appuient sur un processus d'analyse, de description et d'évaluation des acquisitions (d'habiletés, des compétences et/ou de connaissances) des employés.

On fait couramment appel à deux expressions pour traiter de la rémunération basée sur les caractéristiques des personnes :¹ la première expression, « les salaires basés sur les habiletés », est souvent utilisée au sein des organisations manufacturières ou pour les emplois de production et de services ; ou quand à la seconde expression, les « salaires basés sur les compétences », elle est souvent adoptés à l'endroit des cadres et des professionnels ou encore dans les organisations de services. De ce fait, on constate que les gestionnaires semblent regrouper sous le terme « compétences » tous les critères autre que ceux qui portent sur de résultat (tel les ventes, le nombre d'unités produites, la réalisation d'objectifs). En effet, dans la mesure où une entreprise tient compte, de quelque façon que ce soit, des connaissances, des habiletés, des traits de personnalité, de aptitude ou des comportements dans la détermination de la rémunération d'une catégorie d'employés (l'établissement des salaires, des augmentations, de la rémunération variable, etc.) elle peut dire qu'elle rémunère ceux-ci selon les compétences. Comme il n'y a pas de consensus sur ce qu'est la rémunération selon les compétences, il faut se montrer prudent dans l'interprétation des résultats d'enquêtes visant à estimer la fréquence de l'implantation de la rémunération de compétences.

3.2 La variété des modes de reconnaissance des compétences des employés

En pratique, la rémunération basée sur les compétences ne correspond pas du tout à une pratique particulière, unique et uniforme. On peut d'ailleurs s'interroger sur l'opposition que certains auteurs voient entre la rémunération basée sur les emplois et la rémunération basée sur les compétences. Tout n'est pas blanc ou noir ; au contraire, il existe une palette d'approches en demi-teintes qu'on le privilège pour rémunérer les compétences ou les habiletés des personnes. Par ailleurs, le fait les firmes décident de

¹Sylvie St-Onge, Op.cité, p 254.

gérer les salaires en fonction des compétences ne signifie pas qu'elles ignorent d'autres facteurs comme les salaires offerts sur le marché, les exigences relatives des emplois, le budget disponible ou le rendement des employés. Si toutes ces firmes disent tenir compte de compétences dans la gestion des salaires, le poids relatif qu'elle leur accorde par rapport à tous les autres facteurs est très variable. Par conséquent, la distinction prétendument claire entre des salaires basés sur les compétences relatives des employés et des salaires basés sur les exigences relatives des emplois peut se révéler, en pratique, plus ou moins importante et difficile à établir.

En somme, les compétences peuvent être rémunérées et reconnues par une variété de moyens utilisés seuls ou simultanément (Brown, 2000 ; Ledford et Heneman, 2000). Nous appuyons sur la typologie, nous regroupons les formes possibles de liens entre les compétences et la rémunération comme suit : la structure de gestion de salaire basée principalement sur les exigences relatives des emplois ; les structures de gestion des salaires basée principalement sur les compétences relatives des personnes et le programme de reconnaissance visant à récompenser les employés. Nous clarifierons par la suite ces trois grands modes de reconnaissances des compétences.

3.3 Les incidences des salaires basés sur les compétences

On attribue aux structures salariales basées sur les compétences plusieurs effets positifs potentiels tant sur les employés que sur les employeurs. Ainsi, ce mode de gestion des salaires améliorerait la polyvalence, la créativité, la motivation à acquérir des habiletés et à les améliorer, la participation, les compétences, la satisfaction et l'assiduité des employés, et elle inciterait ces derniers à demeurer au service de l'organisation. Ces incidences sur les attitudes et les comportements des employés auraient des conséquences bénéfiques pour les organisations, notamment :

- Une Qualité Accrue Des Produits Et Des Services ;
- Une Productivité Supérieure ;
- Un Meilleur Service À La Clientèle ;
- Un Travail D'équipe Plus Efficace et Une Plus Grande Coopération ;
- Une Meilleure Utilisation Des Nouvelles Technologies ;
- Une Réduction Du Roulement Du Personnel ;
- Un Personnel Plus Polyvalent Et Plus compétant pouvant mieux s'adapter aux fluctuations de la demande de produits ou de services, aux changements technologies et de procédés de production, aux absences et aux congés du personnel ;

Chapitre III : Système de rémunération et management de la performance

- Une Plus Grande Facilité À Recruter Et À Retenir Les Employés ;
- Une réduction de coût de la main-d'œuvre.

En outre , le salaires basés sur les compétences entraîneraient une meilleur gestion du rendement au travail puisqu'elle implique de rémunérer, et donc de préciser et de communiquer, les résultats à atteindre et surtout la manière d'atteindre ceux-ci (Heneman et Gresham, 1998, Smither, 1998).Ainsi cela aurait l'avantage de forcer les dirigeants à déterminer les habiletés et/ou les compétences propres à leur stratégie d'affaires (Lawler, 1996 ; Zingheim et al.,1996).D'après Lawler et al (1998), les salaires basés sur les habiletés sont généralement acceptés par les employés étant donné qu'il est facile pour eux de voir le lien entre le plan, le travail et leur salaire individuel, ce qui les motive à « apprendre à gagner » en améliorant leurs habiletés.

Si bon nombre d'auteurs ont traité des atouts potentiels des structures salariales basées sur les compétences, les études sur le sujet sont encore peu nombreuses et comportent souvent des limites méthodologiques telles que la taille restreinte des échantillons, l'absence d'analyse statistique, les mesures perceptives plutôt qu'objectives, des variables souvent colligées auprès des promoteurs de ce mode de rémunération , le nombre limité de déterminants ou d'effets pris en considération, l'absence de groupe de contrôle (avec et sans régime de rémunération) et d'approche longitudinal.

A la fin des années 1980 et au début des années 1990, plusieurs écrits ont relaté les résultats d'enquêtes menées auprès de divers intervenants (comme les responsables de ressources humaines ou les employés) ou les résultats d'études de cas au sein d'entreprise ayant adopté un mode de gestion des salaires basées sur des habiletés d'employer de production .Au cours de la dernière décennie, quelques chercheurs ont examiné les répercussions des structures salariales basées sur les compétences sur des indicateur objectifs de performance organisationnelle (par exemple ,Murray et Gerhard,1998 ;long,1993 ;parent et Weber,1994) .Si les résultats des études semblent confirmer les atouts associés à ce mode de rémunération (notamment l'amélioration de la polyvalence de la main-d'œuvre, la réduction des coût de la main-d'œuvre, l'augmentation de la qualité des produits, l'amélioration de la productivité, l'amélioration de la satisfaction des consommateurs et la réduction du taux de roulement du personnel visé),il reste encore difficile d'affirmer ou de nier l'efficacité des structures salariales basées sur les compétences. Les études portant sur le sujet sont peu nombreuses et s'intéressent surtout à la rémunération des habiletés

d'employés de production travaillant dans les entreprises manufacturières. A l'heure, actuelle il semble prudent de dire qu'une structure salariale basée sur les compétences n'est pas une évidence et que son efficacité repose sur diverses conditions de succès.

3.4 Les conditions de succès des salaires basés sur les compétences :

L'efficacité de la rémunération des compétences dépend de plusieurs conditions. Le nombre et l'ampleur de ces conditions varient, bien entendu, selon le type de régime de rémunération de compétences retenues, certains régimes étant plus exigeants que d'autres. Pour les besoins de ce chapitre, nous insistons sur deux grandes conditions : l'importance d'élaborer et de gérer adéquatement ce mode de gestion des salaires ainsi que la nécessité d'appuyer ce mode de gestion sur la culture de gestion et sur les dirigeants.

3.4.1 Les ressources requises quand à l'expertise au temps, à l'argent et au suivi :

Les structures salariales basées sur la compétence sont d'ailleurs relativement complexes et s'appuient sur une bonne connaissance du contexte d'affaires, du style de gestion et des tâches effectuées. Le principal défi entourant l'élaboration d'un mode de gestion de salaire basé sur les compétences consiste d'ailleurs à déterminer des compétences pertinentes et mesurables. Ce défi concerne bien sûr les employés de production et la détermination d'habiletés clés, mais encore d'avantage les professionnels et les cadres dont il s'agit de déterminer des compétences clés. L'expérience nous montre qu'il faut s'assurer de repérer des compétences observables ou appliquées et éviter les traits de personnalité.

La gestion des salaires en fonction des compétences n'est pas une initiative ponctuelle ; c'est un processus continu de détermination, de définition, de communication, d'évaluation et de réévaluation de compétence auquel la direction doit accorder des efforts constants, du temps et de l'argent. Aussi efficace soit-il devenir inefficace et doit faire l'objet d'un suivi continu. En effet, la gestion de structures salariales basées sur les compétences est exigeante sur le plan du suivi puisqu'il faut le revoir au rythme des changements technologiques, du développement des personnes, etc. Une étude menée par Lee et Al (1999) au sein d'une entreprise ayant implanté un système de gestion des salaires basée sur les compétences montre que la perception qu'ont les employés d'être traités équitablement et fonction de la facilité avec laquelle le système – notamment la

conception du processus de certification et de l'acquisition de connaissance – peut leur expliquer et peut être compris par eux.

La gestion de structure salariale basée sur les compétences exige donc des investissements importants en temps et en ressources humaines, qui peuvent s'ajouter à la hausse des salaires qu'elle entraîne. Entre autres la réussite de la rémunération des compétences nécessite un investissement en temps et en argent pour la formation de divers intervenants. En effet, la gestion des salaires en fonction de compétence accorde – comme le fond des salaires au mérite – un pouvoir discrétionnaire aux superviseurs en matière de détermination des salaires. Le succès de ce mode de rémunération tient d'ailleurs à un réel engagement à promouvoir les rôles des gestionnaires de la gestion des coups de la main-d'œuvre en leur fournissant une formation et en leur offrant les outils nécessaires (Wilson, 1995).

Paradoxalement, les exigeants cherchent trop souvent de réduire au minimum le temps et les efforts consacrés à l'élaboration des modèles de compétences, afin de consacrer sans délai beaucoup d'énergie à leur application, puisqu'ils sont préoccupés de recevoir l'absentement des employés, de mesurer l'acquisition des compétences et de s'assurer que leurs compétences sont utilisées adéquatement.

3.4.2 La cohérence par rapport à la culture de gestion ainsi que l'appui des dirigeants :

La structure de gestion des salaires basées sur les compétences et plus qu'une technique : elle correspond à une philosophie de gestion où les employés de l'entreprise sont mieux payés que les autres employés sur le marché en raison des efforts qu'ils déploient dans leur formation, tandis que les employeurs doivent veiller à bien utiliser les compétences des employés dans leur travail. Dans la mesure où la gestion et l'organisation du travail n'exigent pas cette vision ni ne l'appuient, ce mode de gestion risque d'être un feu de paille, d'engendrer un piètre rapport « coûts/bénéfices » et de causer plus de tort que de bien. On peut penser aux dirigeants qui hésitent à déterminer en collaboration avec leurs employés « des compétences stratégiques » ou à leur communiquer celle-ci de peur de révéler leur stratégie d'affaires et de perdre un avantage concurrentiel. On peut également penser à d'autres dirigeants qui veulent réduire les charges de formation, car ils ne perçoivent pas que ce coût est un investissement, ou ces derniers craignent la formation des employés de peur de les perdre aux profits de leurs concurrents.

Chapitre III : Système de rémunération et management de la performance

D'une part, les dirigeants ne doivent pas considérer les salaires basés sur les compétences comme un remède à tous les problèmes sur le plan financier ou sur le plan des relations de travail. Le changement de mode de rémunération est rarement la principale solution aux graves problèmes de rendement, lesquels découlent souvent de l'incompétence des gestionnaires, de produits non compétitifs, de conditions du marché qui ne sont pas maîtrisées par l'entreprise, et ainsi de suite.

Ce mode de gestion des salaires ne règle pas non plus un problème d'insatisfaction à l'égard d'autres conditions de travail comme les avantages sociaux, l'équipement ou le climat du travail.

D'autre part, les dirigeants ne doivent pas voir dans les salaires basés sur les compétences un moyen qui changera à lui seul la culture de l'organisation.

D'ailleurs, une structure salariale basée sur les compétences – surtout à l'intention des cadres et/ou des professionnels – est adoptée par des organisations qui ont probablement choisi le concept de compétences et qui l'ont intégré à leurs autres activités des gestions de ressources humaines, notamment la dotation, la formation et la gestion du rendement (Brown, 2000). Aussi une analyse des besoins et de la situation propre à chaque organisation peut-elle mener à divers constat toute aussi valable : il est pertinent et important de verser des salaires en fonction des compétences où il est préférable de maintenir le mode traditionnel de gestion des salaires en y mettant d'avantage l'accent sur les compétences. En effet, dans certain contexte il peut se révéler préférable de continuer à déterminer et à gérer les salaires selon les responsabilités tout en cherchant à réduire les limites de cette approche (Wilson, 1995 ; Brown, 2000). Par exemple, il est recommandé de ne pas implanter de structures salariales basées sur des compétences lorsque le nombre de titulaires restreint que ceux-ci occupent des emplois très spécialisés et qu'ils travaillent dans un environnement de travail structuré où la minimisation des coûts s'avèrent prioritaire. De fait, une approche « pure » de détermination des salaires fondés sur les compétences auprès des cadres est plus susceptible d'être adoptée dans une situation de crise ou encore dans une petite organisation dotée d'une culture d'entreprise. En effet, les organisations plus grandes et plus complexes ont tendance à adopter une approche plus équilibrée en tenant compte des résultats (quoi) et des compétences (comment). Nous avons montré que le mot « compétences » comporte diverses définitions et qu'il ya différentes façons de rémunérer les compétences, certaines des changements majeurs alors que d'autres s'intègrent à la manière traditionnelle de gérer les salaires.

Selon ses besoins, son contexte, ses budgets et ses attentes, une organisation peut choisir la forme qui lui paraît la plus appropriée, quitte à la faire évoluer progressivement avec le temps.

3.4.3 Les raisons du faible temps d'adoption de la rémunération des compétences :

Quoique de nombreux auteurs aient proposé l'adoption de la rémunération des compétences aux années 1990, force est d'admettre que les structures salariales basés sur les compétences restent peu répandues. Une enquête effectuée par la Conférence Board Canada (1999) révèle que, en 1998, 13% des organisations sondées disaient gérer les salaires en tenant compte des compétences. Plusieurs raisons contribuent à expliquer le faible taux d'adoption de la rémunération des compétences en Amérique du Nord.

- Comme les structures salariales basées sur les compétences sont souvent complexes à élaborer, à gérer, à réviser et à communiquer, les dirigeants préfèrent la simplicité des modes de rémunération traditionnels basés sur les exigences des emplois, déterminés à les ajuster pour le mieux au concept de compétences.

- Comme les quelques cas de réussites des structures salariales basés sur les habiletés ont été recensés surtout dans les entreprises manufacturières et que ces régimes étaient destinés aux employés de production, les dirigeants d'entreprise doutent du succès de cette approche au sein des entreprises d'autres secteurs et d'autres catégories de personnel. Selon Wilson (1995), une structure salariale basée sur les compétences qui viserait le cadre serait particulièrement difficile à mettre au point et à gérer.

- Étant donné le caractère subjectif du processus de détermination des compétences et du processus d'évaluation et de révision (de certification) de compétences clés, la compétence représente un critère risqué en ce qui a trait à la gestion des salaires du personnel. Aux yeux des dirigeants, les techniques et les méthodes traditionnelles permettent de dévaluer les responsabilités des emplois (notamment la méthode des points et facteurs) au final, de la gestion des salaires sont moins sujettes aux critiques que celles qui permettent d'évaluer les compétences prises en considération dans une structure salariale basée sur les compétences.

- Puisque l'introduction de la rémunération des compétences exige des changements dans bien des activités de gestion (la sélection, la formation, l'organisation du travail, etc.) et à des incidences majeures sur les attitudes et les comportements des

Chapitre III : Système de rémunération et management de la performance

employé, les dirigeants se bornent souvent à intégrer le concept de compétences aux activités de dotation et de formation. De ce fait les rémunérations révèlent souvent la dernière activité de gestion de la ressource humaine dans laquelle on intègre le concept des compétences.

- Etant donné de l'adoption de la rémunération des compétences risque d'augmenter le coût de la main-d'œuvre (les taux de salaires et les coûts de leur gestion), les dirigeants d'entreprise ne sont pas certains que cela en vaille la peine et ils ont peur de ne plus pouvoir revenir en arrière. Bien des dirigeants restent septiques, se demandent s'il est approprié de payer des personnes pour ce qu'on pense qu'elles sont capables de faire sans égard à ce qu'elles font réellement ; ils préfèrent continuer à les payer pour ce qu'elles font sans égard à ce qu'elles sont. Cette approche présume que le management saura utiliser à bon escient les compétences de nombreuses personnes alors que les facteurs influençant l'illustration des compétences des personnes échappent à leur maîtrise. De plus, certains dirigeants se demandent si les rendements des investissements inclus en formation et en rémunération seront suffisants, si l'octroi de la formation ne créera pas de fausses attentes en matière de perspective de carrière et de rémunération, si cela augmentera le taux de roulement, si la productivité souffrira du fait que le nombre d'employés en apprentissage sera plus important, etc.

- Sachant que l'adoption de la rémunération des compétences rend plus difficile le contrôle de la compétitivité de la rémunération sur le marché, les dirigeants interrogent sa viabilité à long terme. Plusieurs auteurs ont d'ailleurs traité de la difficulté à s'assurer la compétitivité des salaires basés sur les compétences, car plusieurs enquêtes de rémunération donnent des informations sur les salaires en fonction des responsabilités des emplois et non des compétences des employés (David, 1997 ; Mays ; 1997 ; Yurkutat, 1997).

- L'adoption de la rémunération des compétences s'appuie sur des modes de gestion qui ne sont pas cités par la législation visant à contraindre la discrimination des salaires entre les emplois à prédominance masculine et les emplois à prédominance féminine. En effet, le contenu de ses lois désigne implicitement une gestion traditionnelle de la rémunération reposant sur l'évaluation des exigences de l'emploi. La rémunération basée sur les compétences n'est prête ni directement ni facilement à un examen de la situation selon les lois en matière d'équité salariale.

- S'il existe un consensus sur l'utilité de gérer les compétences des employés, la nécessité de lier directement la rémunération – en totalité ou en partie – aux

Chapitre III : Système de rémunération et management de la performance

compétences, fait l'objet d'une contre verse. En effet, certains dirigeants considèrent qu'ils rémunèrent indirectement les compétences en sélectionnant un candidat pour ses compétences et en lui versant une rémunération variable basée sur le rendement. Aussi, ils peuvent légitimement se demander s'il n'est pas redondant (et inutilement coûteux) de rémunérer directement les compétences des employés .Doit-on nécessairement rétribuer directement l'acquisition de compétence pour amener des personnes à se préoccuper de celles-ci ?

- Comme peu d'employés et de syndicats tendent à réclamer qu'on paie les employés en fonction de ce qu'ils sont plutôt qu'en fonction du travail qu'ils font.

Les employeurs ne sont pas pressés d'emprunter cette direction .Les employeurs qui adoptent des structures salariales basées sur les compétences doivent percevoir de réels avantages pour l'organisation.

-Puis l'adoption de la rémunération de compétences pour une catégorie d'employés risque d'alimenter des perceptions d'iniquité parmi le personnel, certains dirigeants préfèrent appliquer uniformément un mode traditionnel de rémunération basé sur les exigences des emplois.

Les considérations qui procèdent devraient inciter au réalisme et à la prudence. Comme les gains à l'implantation d'une structure salariale basée sur les compétences est incertaine et potentiellement modeste en comparaison de l'employeur des énergies et des coûts à investir pour s'assurer de l'efficacité à long terme de ce régime, il ne faut pas attendre à voir la fréquence de leur adoption augmenter .Les « pures » structures salariales basées sur les compétences resteront l'apanage d'une minorité d'organisation.

4. Système de rémunération des compétences aux performances

La gestion des compétences et le management de la performance, se sont les deux grands axes de la gestion des ressources humaines.

Tableau 3.3 : les grands axes de la gestion des ressources humaines

Missions RH	Acquisition et développement des compétences	Management de la performance
Domaines d'intervention	Recrutement Gestion des compétences : <ul style="list-style-type: none">- Evaluation- Mobilités/ carrières- Potentiels Développement/ formation Licenciements/ reclassement	Rémunération et motivation Management et leadership : <ul style="list-style-type: none">-organisation-planification-développement/ management des hommes Relations sociales/contrats implicites

Source : Bernard Roman, « bâtir une stratégie de rémunération », édition DUNOD, paris, 2006, p 15.

Ils évoluent et s'adaptent en fonction des problématiques de flexibilité et, de façon plus générales, en fonction des logiques de marché qui se développent au détriment des formes règlementées et stabilisées. Autour de ces deux axes, se forment les principaux programmes et thèmes d'intervention de la gestion des ressources humaines.

L'acquisition et le développement des compétences regroupent toutes les actions que l'entreprise met en œuvre pour développer son capital humain.

Le management de la performance reprend toutes les interventions qui consistent à optimiser les ressources en vue d'obtenir les résultats attendus.

Dans le premier cas, l'entreprise agit sur ses ressources et son stock de compétences qu'elle cherche à développer et à adapter en fonction de ses besoins. Dans le second cas, il s'agit de manager la performance des ressources en vue d'atteindre les objectifs de résultat.

Sans le capital humain nécessaire, il ne paraît pas envisageable de pouvoir atteindre les résultats espérés ; mais à compétences égales, deux types de management de performance différents produisent inévitablement des résultats très différents. C'est donc bien à ce niveau que la véritable performance se réalise, le système de rémunération est une variable importante pour l'acquisition et le développement des compétences mais c'est surtout dans le management de la performance qu'il peut devenir un véritable avantage compétitif.

Chapitre III : Système de rémunération et management de la performance

Au sein du modèle de gestion des ressources humaines, la rémunération remplit deux fonctions distinctes :

- Une fonction de rétribution et de reconnaissance ;
- Une fonction d'incitation et de motivation.

Pour cela, elle aborde plusieurs questions quant à l'objet rémunéré, quant au niveau de rémunération et ses déterminants et, enfin, quant aux conditions et aux techniques d'incitation à développer pour intervenir sur la valeur ajoutée et la performance de l'organisation.

Section 04 : Système de rémunération de la performance

Après les compétences des employés, l'entreprise cherche à trouver s'il ya un rendement et se rendement peut nous amener à la performance.

1. Le concept de rendement et ses déterminants :

1.1 Définir le concept du rendement :

À l'exception de Legendre (1988), les dictionnaires consultés ne considèrent pas la performance comme synonyme de rendement. Les termes les plus souvent recensés à titre synonyme de ce dernier sont en rapport et efficace. Les autres qui sont mentionnés le plus fréquemment sont : production, gain, efficience et rentabilité, dont le nombre de mentions est égal. Des synonymes répertoriés ressortent deux notions. La première, soit celle de résultat, peut être dégagée des termes suivants proposés comme synonymes de rendement : effet, produit, production, et efficacité. La deuxième notion est celle de rapport, qui se trouve dans les synonymes suivants : apport, productivité, gain, rentabilité et efficience.

Le rendement est défini par deux types de composants :¹ celles qui ont traité les tâches elles-mêmes et celles qui sont de nature contextuelle, reliées aux attentes portant sur l'expression de comportements que certains qualifient de hors rôles ou de discrétionnaires. Le rendement est celui qui peut être circonscrit à partir de la description de poste. Celui qui est de nature contextuelle provient d'attentes de la direction postulant un lien entre les comportements désirés et diverses variables, notamment les suivantes : le climat de travail, la capacité d'adaptation de l'organisation et sa performance. La recension des écrits effectuée par Mackenzie (1997) démontre que les comportements de citoyenneté expliquent environ 20% de la variance de plusieurs indicateurs de la performance organisationnelle, ces effets justifiant qu'on leur fait attention. Le rendement

¹ S. SAINT-ONGE, Op.cité, p 71.

Chapitre III : Système de rémunération et management de la performance

relié aux tâches peut être défini par trois types d'indices : l'atteinte des objectifs pré définis la conformité à des critères pré établis et l'émission de résultats ou de comportements à propos desquels il n'ya pas eu d'entente préalable. Dans un premier temps les précisions fournies sur ces trois types d'indices ; et puis les critères établis sont aptes à faciliter le choix de ces indices. Le premier indice du rendement ayant directement un appui aux tâches de réaliser les objectifs, sur cela la répartition est sur deux axes ; objectifs visant à contribuer au maintien et au développement de l'unité administrative ou organisationnelle.

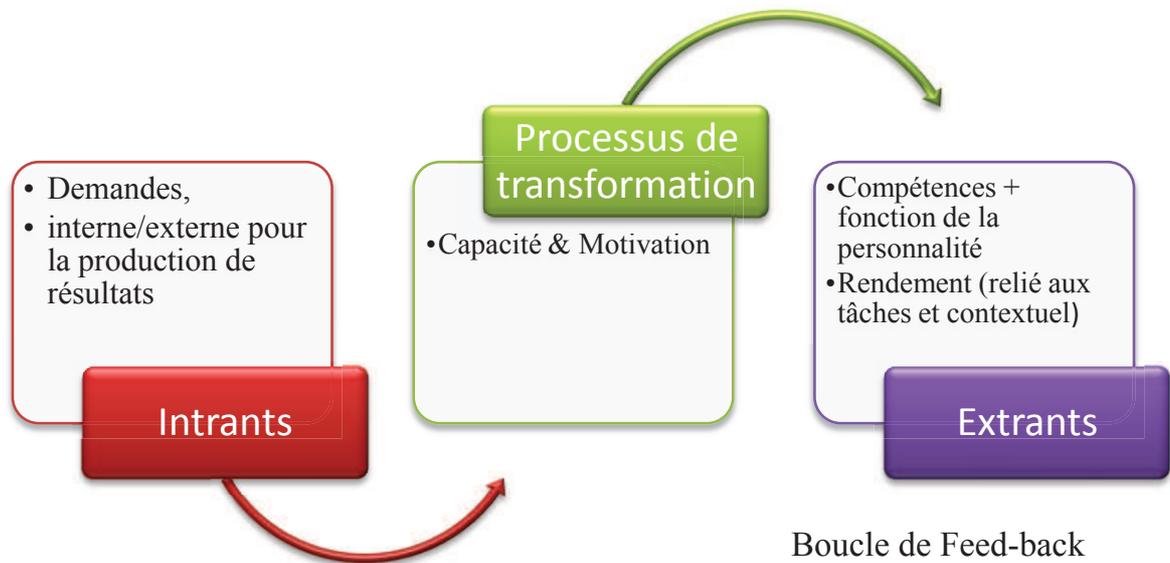
L'évaluation du rendement peut se baser sur des indices de conformité qui sont de deux types ; les uns prennent en compte des comportements directement associés aux tâches à effectuer, tels que la régularité du suivi qu'un vendeur assure auprès de ses clients et la fréquence selon laquelle un gestionnaire sollicite l'opinion de ses subordonnés hiérarchiques. Les autres mesurent le respect de règles, de normes ou de façons de procéder ayant directement trait à l'exercice des choses à faire, telle l'application de normes ISO ou d'une méthode spécifique de travail.

1.2 Les déterminants et les composants du rendement :

Conformément à la notion de système, la figure 3.4 tient compte des facteurs comme suit : les intrants, le processus de transformation et les extrants du système ; l'environnement de ce dernier, qui est susceptible d'influencer chacun de ses éléments constitutifs ; le processus de rétro information ou de feedback¹, qui a pour but d'aider le système à s'ajuster. Avant d'adapter des précisions sur ces composantes, on remarque que les compétences font partie du processus de transformation, alors que le rendement est l'extrait considéré.

¹ Feedback est un mot anglais qui veut dire étudier les réactions des individus en exerçant sur plusieurs choix, ce choix n'est pas sans liens avec un autre, sa se peut le choix d'une mesure, ou d'une évaluation selon la forme de feedback

Figure 3.4 Liens entre comportements et rendements des individus



Source : fait par nos soins, inspiré se S. SAINT-ONGE et V. HAINES, « Gestion des performances au travail », édition De Boeck, Paris, 2007.

2. La rémunération de la performance¹ :

Rémunérer la performance et rémunérer la compétence relèvent de part et d'autre d'approches sensiblement différentes. La compétence correspond à un ensemble de capacités, un capital humain que l'entreprise acquiert, détient et développe. Rémunérer la compétence consiste à rémunérer un stock acquis, difficile à mesurer et à évaluer. Rémunérer la performance revient à l'inverse à rémunérer un flux mesurable mais aléatoire dans sa réalisation.

Rémunérer la compétence fait donc référence aux niveaux de capacités détenues, à leur acquisition sur le marché, leur développement et leur adaptation aux besoins de l'organisation. Sa définition donne une place très importante à l'évaluation des métiers, des fonctions et des profils et à leur prix sur le marché dans le but de les acquérir, les fidéliser et les développer.

Rémunérer la performance fait directement référence au résultat. Or la relation entre compétence et performance est complexe et aléatoire. Les meilleures compétences ne garantissent pas les meilleurs résultats et les rémunérer ne suffit pas non plus à garantir le niveau de performance attendu et correspondant au coût du capital humain mobilisé. Mais la rémunération de la performance n'est pas simplement la rétribution a posteriori d'un résultat

¹ B.ROMAN, Op.cité, p 46.

Chapitre III : Système de rémunération et management de la performance

constaté, elle est l'instrument, le levier, qui incite, motive, agit sur les ressources pour atteindre les résultats prévus. C'est le sens de toutes les formes de management par objectifs qui placent le levier de la rémunération à la performance au centre du processus de management.

La performance regroupe les différentes catégories suivantes :

- ✓ Les résultats atteints, quantitatifs et qualitatifs par rapport à des objectifs fixés (chiffres d'affaires, clients, délais, coûts, qualité...)
- ✓ La performance exceptionnelle non prévue dans les objectifs ou liée à une mission particulière ;
- ✓ Un niveau de progression enregistré par rapport à des niveaux de performance passés ;
- ✓ Le caractère durable et renouvelable de la performance obtenue ;
- ✓ Un comportement particulier, la coopération ou l'aptitude au changement.

2.1 L'individualisation et la rémunération au mérite :

Alors que la rémunération de la fonction exercée renvoie à l'organisation et à l'entreprise et se définit selon un ensemble de règles, la rémunération de la compétence et de la performance, c'est-à-dire selon le mérite individuel, renvoie directement à l'individu et à la personne.

D'un côté, la rémunération de la fonction est organisée et structurée à partir de la valeur des postes, traduits en termes de classification qui définit de façon homogène et standardisée la valeur du titulaire et son salaire de base. Les évolutions salariales sont ensuite réglées en fonction de l'avancement qui est fonction des changements de postes et de l'ancienneté.

D'un autre côté, la rémunération au mérite individuel regroupe la rémunération de la compétence et de la performance. Elle repose sur l'identification des critères professionnels à rétribuer par l'intermédiaire des processus d'évaluation et les systèmes de mesure de la performance.

La référence au poste n'est pas pour autant complètement évacuée. Si certaines entreprises pratiquent encore le tout uniforme, le tout individuel reste rare. La classification du poste constitue un socle commun dans la rémunération auquel s'ajoute un complément individualisé.

Ainsi, la classification du poste et la qualification du titulaire sont disjointes.

L'individualisation correspond donc à une forme de rémunération qui complète le socle uniforme constitué par la fonction exercée.

2.2 Les conditions de réussites de la rémunération de la performance :

La rémunération à la performance est un levier très efficace pour le développement des incitations et de la motivation. Quelques principes de fond doivent être respectés :

- ✓ La rémunération à la performance doit être réellement variable, comme la performance elle-même, pour conserver à la fois le niveau d'incertitude nécessaire à la motivation et contribuer à l'équilibre économique de l'entreprise ;
- ✓ La qualité des systèmes de mesure de la performance : les outils de contrôle de gestion doivent être suffisamment pertinents, simples et largement diffusés pour servir de support au management et de référence incontestable à la rémunération ;
- ✓ La performance doit être exprimée par rapport à des objectifs, individuels ou collectifs d'une part pour clarifier le type de performance attendue, d'autre part pour établir un contrat implicite préalable avec les salariés dans lequel l'atteinte de l'objectif entraîne un certain niveau de rémunération à la performance ;
- ✓ La mesure, l'évaluation et la rémunération à la performance doivent s'effectuer à des niveaux pertinents selon les fonctions et métiers considérés :
 - Niveau individuel,
 - Niveau équipe/ métier,
 - Niveau global de l'entreprise ;
- ✓ Les différents niveaux se complètent. La rémunération variable d'une personne comporte idéalement une part liée à des critères individuels, une part liée à des critères d'équipe ou de métier et une part liée à la performance générale de l'organisation.

3. Aligner les politiques de rémunération des performances :

Les politiques de rémunération sont de nos jours au cœur de l'amélioration de la performance. Ce domaine va stimuler la demande de formation, de coaching ou de conseil des managers ou des dirigeants, afin de favoriser l'atteinte des objectifs. Les systèmes de rémunération ont pour but d'influencer, de changer les comportements individuels et collectifs des employés en manière générale, ce qui mènent à dire qu'ils doivent prendre en compte les spécificités du marché et de favoriser la différenciation entre les différents postes et niveaux de responsabilité. Aussi il faut reconnaître les différences de performance entre les individus, entre la partie fixe et la partie variable. Le fixe montre le passé de la personne (l'ancienneté), le salaire de son entrée à ce jour. L'entité fixe des règles générales fondée sur le niveau de poste, l'évolution, voir la performance individuelle du titulaire de poste. Le variable montre le reflet de la performance, s'inscrit

dans un plan annuel de performance. Il se tourne vers les résultats attendus de l'année, la part variable est un moteur pour mobiliser les collaborateurs et s'assurer la cohérence entre stratégie et rémunération. En effet, si les objectifs individuels sont déconnectés des objectifs collectifs, la performance globale va en pâtir.

Les principes généraux qui guident la détermination de la part variable sont :¹

3.1 La performance collective :

On parle du marché et l'esprit concurrentiel, un lien entre budget alloué au variable et résultats de l'entreprise avec un mixte entre un et trois objectifs. Mais la concurrence doit être prise en considération pour fixer les objectifs et pour prendre les décisions, ainsi le variable pour éviter des risques démission.

3.2 La contribution individuelle :

La liaison entre obtenir les objectifs individuels et la récompense.

3.3 La définition d'objectifs clairs et d'indicateurs de performance formalisés, spécifiques, mesurables, acceptés par les individus. Ces objectifs doivent être limités en nombre (deux à quatre maximum). Ils peuvent être quantitatifs et qualitatifs :

- **Quantitatif** : dans le domaine de la productivité, de la marge dégagée, mesurer le pourcentage de nouveaux clients acquis, le pourcentage de nouveaux produits vendus par rapport au volume global, la croissance globale de portefeuille client...
- **Qualitatif** : dans la satisfaction des clients de la qualité du produit, un commentaire qualitatif qui montre en détaille l'aspect positif et négatif de la chose.

3.4 Une excellente communication entre les collaborateurs, des règles d'attribution et des systèmes de mesure appropriée aux objectifs, dans le domaine qualitatif, il faut quelques notions de base à respecter ;

- Le mariage entre la performance individuelle et collective est très important dans la favorisation de la motivation de chacun, sans nuire à l'intérêt global.
- Les indicateurs doivent être compréhensibles aux collaborateurs pour qu'ils puissent les suivre dans la mesure et l'évaluation au cours de l'année, anticiper l'effort fournit pour obtenir une variable sans l'aide du manager.
- Le variable ne doit pas être acquis, chaque année, les règles d'attribution changent en fonction du marché.
- Il faut lever la barre haute des objectifs fixés et doivent être en cohérence avec l'ancrage des valeurs de l'entreprise.

¹ Catherine Pompei, « Accompagner la performance des managers », édition DUNOD, Paris, 2010, p 71.

CONCLUSION DU CHAPITRE

Dans ce dernier chapitre théorique, la constatation d'une bonne maîtrise du système de rémunération reflète l'image de chaque entreprise et chaque employé, car la rémunération est le reflet du travail fourni par l'employé, chaque travailleur mérite une paie convenable et nourrie ces besoins.

Si la rémunération pour l'employé est un moyen qui lui permet de gagner un salaire contre la vente de sa force de travail sur le marché de l'emploi, la rémunération pour le chef de l'entreprise est un outil de gestion qui lui permet d'impliquer le salarié dans la réussite de l'entreprise. Pour les grandes entreprises internationales.

L'aspect théorique sur l'impact du système de rémunération sur la performance, passent par plusieurs chemins qui crée un cercle vicieux, le système de rémunération est une source de motivation, cette dernière élabore par les théories des attentes, la théorie d'Herzberg, et la théorie d'autodétermination, une certaine détermination des compétences. Ces développements des compétences par le savoir le savoir faire et le savoir être déterminent une substance de créativité, d'innovation, d'amélioration de la qualité du travail, ainsi la performance sera mesurée et suivi, pour la continuité et la richesse des entreprises.

CONCLUSION DE LA 1^{ère} PARTIE

La rémunération est comme l'ensemble des compensations et avantages que reçoivent les employés en contrepartie de leur travail. Une bonne stratégie de rémunération atteint un équilibre entre l'équité interne et la concurrence avec le marché.

La rémunération et les avantages sociaux ont des répercussions sur la productivité et le bonheur des employés, de même que sur la capacité de notre organisation à réaliser ses objectifs.

Il est dans notre avantage de s'assurer que nos employés sont rémunérés d'une façon créative et qu'ils connaissent les avantages sociaux qui leurs sont offerts. Plusieurs facteurs doivent être élaborés pour créer un bon système de rémunération, afin de s'assurer qu'il correspond à la stratégie et aux objectifs de l'organisation. Un facteur clé à ne pas oublier : la stratégie en matière de rémunération doit contribuer à créer la culture de travail qu'elle souhaite instaurer.

La façon dont elle structure le système et la gestion des questions relatives à l'équité interne et externe orientera directement la culture organisationnelle. Enfin, la bonne maîtrise d'un système de rémunération est de créer un système qui satisfera les dirigeants au même temps les employés de l'entreprise afin de trouver un équilibre interne et externe, et répondre aux objectifs fixés pour le développement des compétences des travailleurs ainsi la richesse de l'entreprise.

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.

Chapitre III : Système de rémunération et management de la performance

Pour conclure, La bonne maîtrise d'un système de rémunération est de créer un système équitable qui satisfera les dirigeants au même temps les employés de l'entreprise afin de trouver un équilibre interne et externe, et répondre aux objectifs fixés pour le développement des compétences des employés et l'évaluation et le suivi de la performance des travailleurs afin de promouvoir la richesse de l'entreprise.

2^{ème} PARTIE

L'IMPACT DU SYSTEME DE REMUNERATION SUR LA PERFORMANCE DES ENTREPRISES ALGERIENNES

INTRODUCTION

CHAPITRE IV : Etude comparative entre le Groupe SAIDAL et le Groupe ECO

CHAPITRE V : Enquête sur un échantillon de 29 entreprises Algériennes

CONCLUSION

L'étude empirique de la thèse est composée de deux chapitres pratiques, le premier chapitre pratique est le quatrième chapitre de la thèse qui parle sur la partie empirique qualitative sur l'étude comparative entre les deux sociétés publiques : ECO et SAIDAL, l'une est cotée en bourse et l'autre n'est pas cotée, ces deux groupes sont dans le même secteur d'activité (productive) et le même statut (SPA). Le stage pratique dans ces deux groupes est bien passé dans un environnement favorable, la Queuille était bien, ils étaient à ma disposition pour les informations demandés. Grâce à l'entretien face à face avec le directeur des ressources humaines pour le système de rémunération et l'entretien avec le directeur des finances et comptabilité pour trouver l'impact du système de rémunération sur la performance des deux groupes. Cinq questions étaient posées aux deux groupes, l'analyse graphiquement de ces questions on diagnostiquer les effets du système de rémunération su la performance.

Pour la deuxième étude empirique sur le cinquième chapitre, décrit l'aspect quantitatif du cas pratique et analyse les résultats obtenues dans l'enquête anonyme sur un échantillon de 29 entreprises algériennes, de différents secteurs d'activités (BTPH, productive, commerciale), de différents types (publiques et privés) et dans différents statuts (SPA, SARL, EURL), les wilayas dont les entreprises participantes sont wilaya d'Alger, wilaya de Tlemcen et wilaya de Sidi Bel Abbes, dans cette partie on va établir les résultats avec les commentaires et les tableaux et les graphes afin d'expliquer et d'arriver à répondre à la problématique de la thèse.

CHAPITRE IV

ETUDE COMPARATIVE ENTRE LE GROUPE SAIDAL ET LE GROUPE ECO

CHAPITRE IV

ETUDE COMPARATIVE ENTRE LE GROUPE SAIDAL ET LE GROUPE ECO

INTRODUCTION

SECTION 01 : L'historique du système de rémunération en Algérie

SECTION 02 : La stratégie de rémunération au niveau du Groupe ECO

SECTION 03 : La stratégie de rémunération au niveau du Groupe SAIDAL

SECTION 04 : Synthèse sur les résultats de l'étude comparative entre le Groupe ECO et le Groupe SAIDAL

CONCLUSION

INTRODUCTION DU CHAPITRE

Notre étude de cas qualitative se varie par une étude comparative approfondie entre deux grandes sociétés publiques, l'une est côté en bourse et l'autre ne l'est pas, ils ont le même secteur d'activité, l'une dans la production des produits génériques pharmaceutiques et l'autre dans la production de céramiques, des carreaux sols. Aussi se sont des sociétés de grande taille soit d'un effectif de plus de 1000 employés, la première société est le Groupe SAIDAL et la deuxième est le Groupe ECO.

Le choix de ces deux sociétés est d'expliquer qu'une bonne stratégie de rémunération se mesure au niveau de la situation financière de l'entreprise par son rendement, sa rentabilité, sa compétitivité au niveau du marché financier ou le fait tout simplement quel soit côté en bourse, ou bien le choix de la qualité humaine dans sa motivation, ses compétences et son savoir. Tous cela mène à un objectif précis c'est « la performance de l'entreprise ».

En effet se premier chapitre pratique consiste quatre section, la première section sur l'historique du système de rémunération Algérien, la deuxième section décrit le Groupe ECO, l'historique de la société, la convention collective de l'année 2012 et les réponses sur les questions posées dans le stage pratique, la troisième section entame le groupe SAIDAL, l'historique, l'organigramme, l'accord collectif de l'année 2012, et la quatrième et dernière section explique graphiquement l'étude comparative entre les deux sociétés et réaliser l'impact du système de rémunération sur la gestion de la performance des deux sociétés.

Section 01 : L'historique du système de rémunération en Algérie

Depuis l'indépendance mais surtout depuis que souffle un vent de modernité et de croissance sur l'Algérie d'aujourd'hui où les fleurons de l'économie tels que SONATRACH, SONELGAZ, CEVITAL, AIR ALGERIE, SAIDAL et toute une panoplie de PME innovantes, il est apparu une organisation de l'administration du personnel dans laquelle la considération de l'individu au travail n'a cessé de croître.

C'est notamment après les travaux d'Elton Mayo, Maslow, Herzberg mais plus récemment par l'apport des enseignants chercheurs dans les domaines de la GRH et de l'audit social (Peretti, Igalens, Landier, Louard, Scouarnec,...) que ce sont donnés dans les domaines de GRH que se soit la formation, le recrutement, la rémunération, la motivation, les compétences...avec la prise en considération de l'individu au travail par la satisfaction de ses besoins, l'amélioration des conditions au travail, la progression dans sa carrière.

1. Le système de rémunération en Algérie :

Le système de rémunération après l'indépendance, ou Au lendemain de l'indépendance l'Algérie 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.

2. Les réformes du système de rémunération :

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 90-11¹ 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.

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. 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 mis 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 titre 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.

¹ Code du travail, 3^{ème} édition BERTI, 2006, p 24.

3. Les Fondements Juridiques Des Rémunérations

La loi 90-11¹ 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 sur la classification professionnelle de l'employeur,
- La 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, concept de revenu proportionnel aux résultats du travail définie recours «à la tâche », «à la pièce », «au chiffre d'affaires »,
- 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 monétaire et payée de la même façon,
- fiche de paie détaillée obligatoire exception faites pour des remboursements de frais,
- Le 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 pas 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 :²
 - Classification professionnelle,
 - Normes de travail,
 - Horaires et répartition du temps de travail,

¹ Code de Travail 2010-2011, édition BEKHTI, p 25.

² Thèse de Doctorat de Mme MEKKIOUI Soumia, par la direction de Pr BENDIABDELLAH, « les outils de rémunération pour optimiser les ressources humaines cas en Algérie», 2012/2013, de l'université Abou Backr Belkaid Tlemcen, p 188.

Chapitre IV: Etude comparative entre le Groupe SAIDAL et le Groupe ECO

- Salaires de base minimum, indemnités liées à l'ancienneté, les heures supplémentaires, les conditions de travail, l'indemnité.

Section 02: La stratégie de rémunération au niveau du Groupe ECO

1. Le Groupe ECO et ses filiales

1.1 L'Entreprise Céramique d'Ouest ECO :

a) La création:

L'Entreprise Céramique d'Ouest ECO a été créée après son détachement de la société nationale de matériaux de constructions (SNMC) par le décret exécutif N°316-82 du 13/10/1982.

b) Le Capital :

L'entreprise céramique est une entreprise industrielle publique par action son capital est de **602 million dinars Algériens** ;

c) La production :

Ce groupe industriel est spécialisé dans la production des articles sanitaires, faïence et carreaux ; sa production est basée de 80% du produit sanitaire et 30% pour les produits (faïence/plinthes). Comme matière première qu'elle achète pour sa production c'est « l'argiles, Feldspath... » Qui sont importées par la France, la Grande Bretagne, l'Espagne et la Turquie.

d) Le personnel :

Le nombre de personnels dans la société est de 1400 travailleurs, chaque employé est spécialisé dans un service selon son diplôme et son niveau d'expérience.

2.2 Les filiales de l'entreprise ECO :

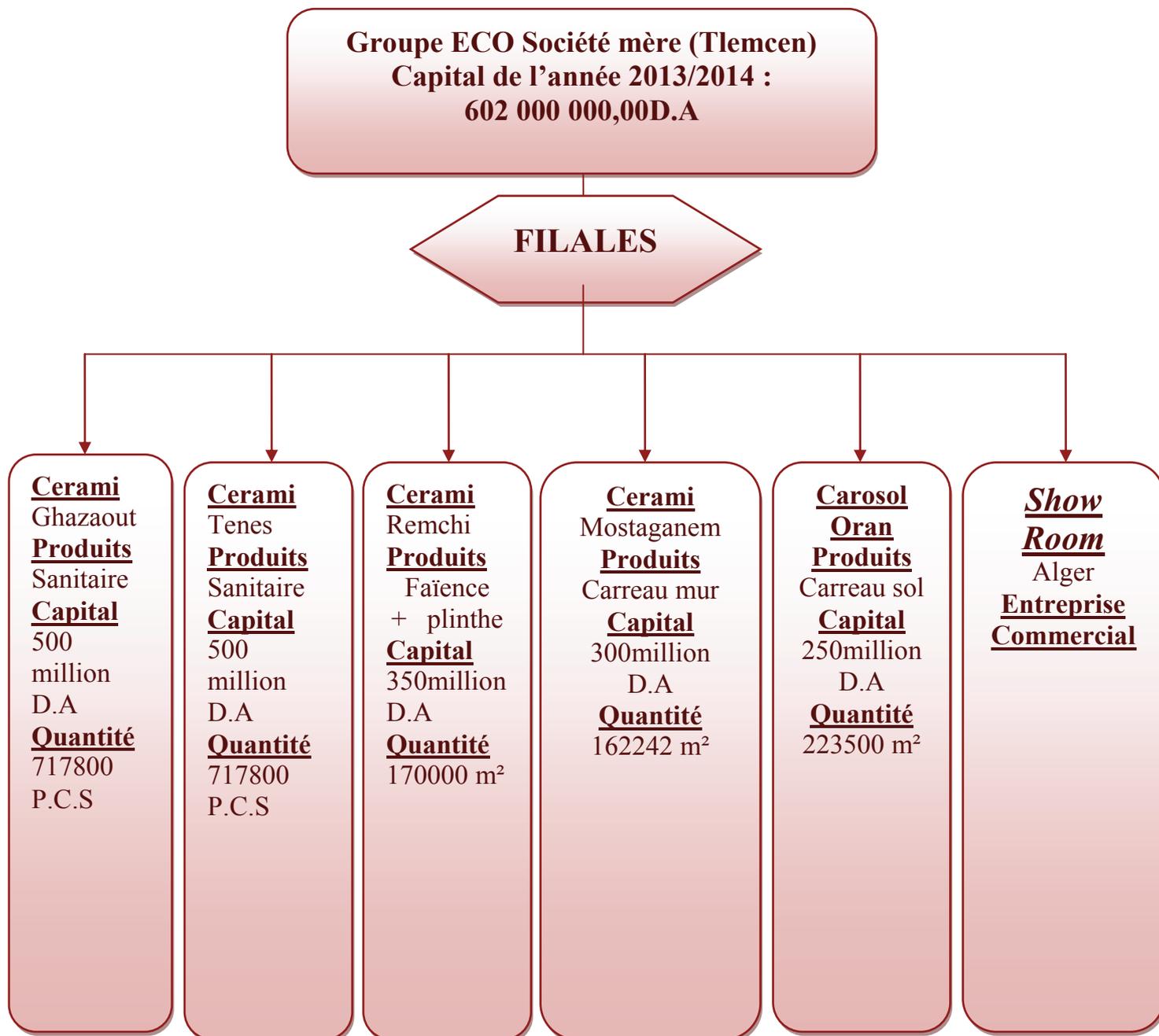
L'entreprise céramique d'ouest siège (société mère) qui se trouve à Tlemcen est composée par 05 filiales industrielles et une commerciale « Show room » qui se trouve à Alger, Voici les cinq filiales industrielles avec leurs capitales :

- Filiale « Cerami Ghazaout »** est spécialisée dans la production sanitaire, son capital est de 500 millions de dinars Algériens.
- Filiale « Cerami Tenes »** est spécialisée dans la production céramique, son capital est de 500 million de dinars.
- Filiale « Cerami Remchi »** est spécialisée dans la production faïence et plinthes, son capital est de 350 millions de dinars.
- Filiale « Cerami Moustaghanem »** est spécialisée dans la production carreau mur son capital est de 300 millions de dinars.

Chapitre IV: Etude comparative entre le Groupe SAIDAL et le Groupe ECO

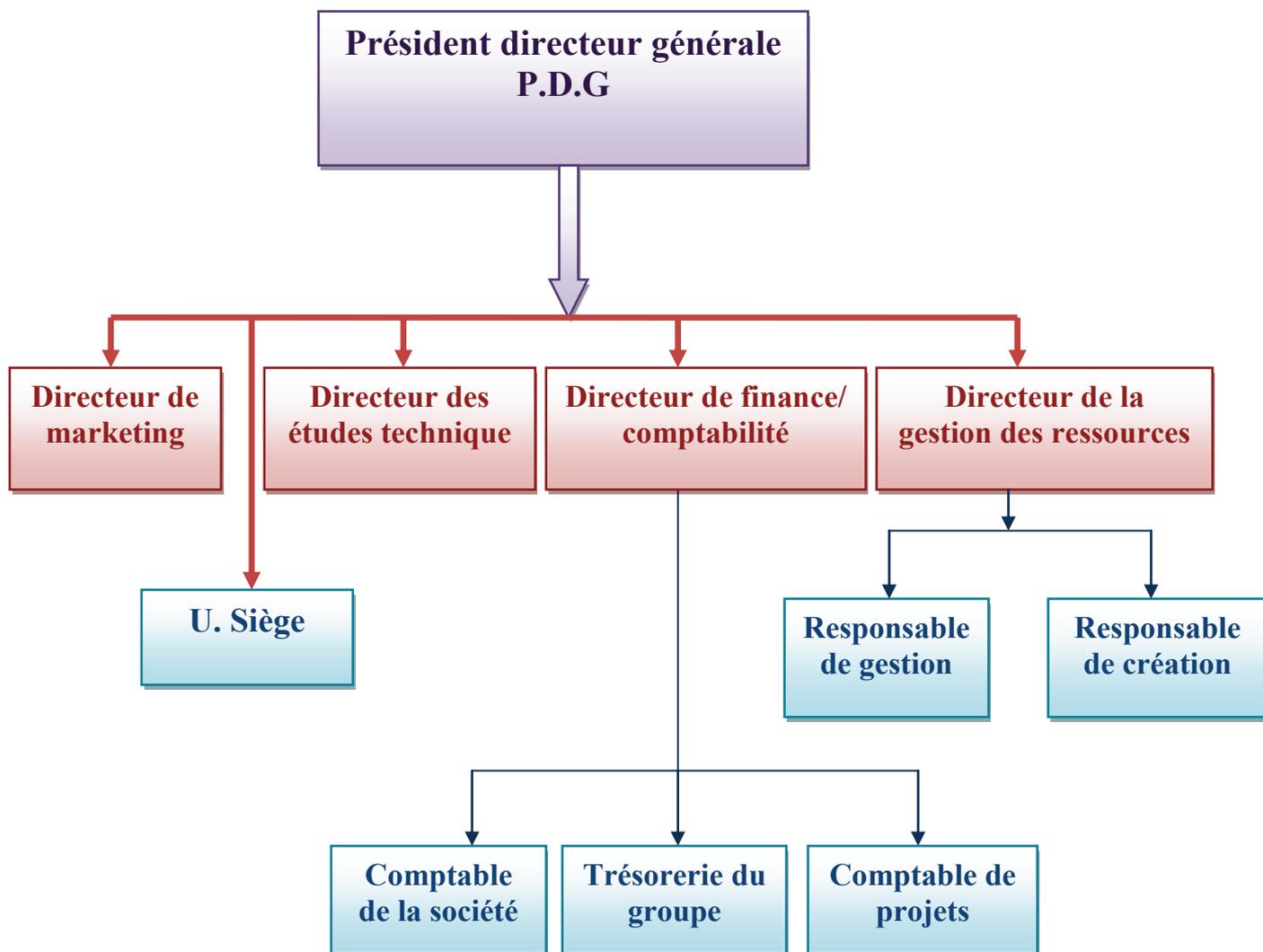
- e) Filiale « Cerami Carosol Oran » est spécialisée dans la production carreau sol son capital est de 250 millions de dinars.

Figure 4.1 Présentation de l'entreprise ECO et ses filiales



2. L'organigramme de la société :

Figure 4.2 - L'organigramme du siège groupe ECO



3. Le système de rémunération du Groupe ECO

3.1 Les principes généraux :¹

La société est une entité où s'organisent des rapports sociaux de production de services et de biens avec comme finalité la création de la richesse sans laquelle la rémunération des différents facteurs de production serait impossible.

Pour assurer sa survie et sa viabilité économique, la société doit veiller à une stricte adéquation entre d'une part, le niveau de l'emploi et des charges qui en découlent et d'autre part, son niveau d'activité et sa capacité financière. Dans ces conditions, la rémunération du travail sera liée aux résultats de la société et son volume ajusté en permanence aux capacités financières de la société.

En contrepartie du travail le travailleur a droit à une rémunération au titre de laquelle un salaire. Par rémunération au titre de la présente convention collective, il faut entendre :

- Le salaire de base tel qu'il résulte de la classification des postes de travail de l'Entreprise,
- Les primes et indemnités, telles que définies par les dispositions réglementaires en vigueur et celles de la présente convention collective.
- Et/ou le revenu proportionnel aux résultats de travail à titre individuel et/ou collectifs.

La rémunération est exprimée et payée en termes et moyens exclusivement monétaires.

Elle est versée mensuellement et normalement à terme échu .Elle est assurée à chaque travailleur au prorata du temps de travail réellement effectué.

Le montant de la rémunération ainsi que tous les éléments qui la composent figurent nommément dans la fiche de paie établie par la société.

Le salaire de base ou le revenu proportionnel aux résultats du travail est attribué à tout travailleur qui aura fourni sa contrepartie en temps, en qualité et quantité de travail conformément aux exigences du poste, des normes et des programmes de travail.

Les modalités d'application de revenu proportionnel lié aux résultats du travail seront arrêtées par un accord collectif.

➤ Primes et indemnités

Les primes sont attribuées aux travailleurs à titre individuel ou collectif en tant que moyen d'incitation à l'amélioration de la production et de la productivité.

¹ Dernière convention collective du Groupe ECO, 2012, p 44.

Chapitre IV: Etude comparative entre le Groupe SAIDAL et le Groupe ECO

Les indemnités sont accordées pour rémunérer les contraintes sujétions et risques liés au mode d'organisation et aux conditions de travail. Elles sont attribuées aussi en remboursement de frais engagés par les travailleurs dans l'exercice de leur fonction. Elles cessent d'être dues lorsque les conditions ayant justifié leur attribution n'existent plus.

➤ **Indemnités d'ancienneté**

Elle sanctionne l'ancienneté au sein de l'Entreprise. Elle est accordée à tout agent de l'Entreprise qui totalise un temps de présence dans l'Entreprise égal ou supérieur à (01) une année.

Le taux de cette indemnité évolue à raison de 1.5%, 2% et 2.5% du salaire de base de chaque travailleur selon la modulation suivante :

- De 01 à 10ans d'ancienneté : évolue du taux de 1.5% par an
- De 11 à 20 ans d'ancienneté : évolue du taux de 2.0 % par an
- Plus de 20 ans d'ancienneté : évolue du taux de 2.5 % par an

Pour les agents en poste, le taux de cette indemnité est redéfini sur la base de la reconstitution de leur ancienneté depuis la date de recrutement.

Les années d'ancienneté accomplies hors Entreprise sont décomptées au moment du recrutement au taux de 0.5 % par an. Décomptées au moment du recrutement est plafonné au maximum à 65%.

➤ **Indemnités de nuisance**

Les travailleurs occupant des postes présentant des inconvénients de salissure, de pénibilité, d'insalubrité et/ou de danger, ouvrent droit à l'attribution d'une indemnité de nuisance correspondant au barème annexe à la présente convention et calculée au prorata des journées réellement travaillées.

Lorsqu'il y a des nuisances importantes, conjonctuellement, dans certains postes spécifiques de travail, l'attribution d'indemnité de naissance se fera dans le cadre de la commission d'Hygiène et de sécurité (CHS). Le montant à attribuer est celui du poste le plus nuisant de l'annexe.

Pour certains agents qui travaillent dans différents postes de travail indemnité de naissance à octroyer est celle du lieu où il exerce le plus de temps.

➤ **Indemnités de zone géographique**

Les travailleurs affectés dans les lieux de travail situés dans des zones géographiques isolés et/ou présentant des conditions climatiques pénibles et notamment les régions du Sud perçoivent une indemnité, dite de zone.

Chapitre IV: Etude comparative entre le Groupe SAIDAL et le Groupe ECO

Elle est servie au prorata des journées effectivement travaillées et n'est pas cumulable avec toute indemnité de même nature.

Les conditions d'attribution sont fixées par décision interne de l'Entreprise conformément aux dispositions réglementaires en vigueur.

➤ Indemnités forfaitaire de résidence et d'isolement

Visait, principalement à attirer et à stabiliser les agents qualifiés dans des zones difficiles d'accès ou peu attractives du pays.

Nonobstant le fait que les conditions qui ont prévalu à l'octroi de cette indemnité ne soient plus d'actualité, elle continue d'être versée au travailleur de l'Entreprise et de ses sociétés au prorata des journées effectivement travaillées selon le barème annexé.

➤ Frais de mission

Le travailleur en mission commandée dans un rayon supérieure à 30 km pour une période inférieure ou égale à trente (30) jours, bénéficie d'une indemnité compensatrice des frais engagés conformément au barème ci-après.

Tableau 4.1 Les frais de mission

Groupe socio		Journée	
professionnelle	Repas	Découcher	complète
Exécution	et 400DA	1.200DA	2.000DA
Maîtrise			
Cadre et cadre supérieur	600DA	1.800DA	3.000DA

Le travailleur en mission commandé bénéficie de l'indemnité compensatrice des frais engagés pour sa restauration dès lors qu'il se trouve éloigné de sa résidence ou de son lieu de travail habituel pendant les périodes de temps au-delà de :

- 13h00 pour le repas de midi.

-20h00 pour le repas du soir.

Il bénéficie de la même manière de l'indemnité inhérente aux frais engagés pour son découcher dès lors qu'il se trouve éloigné de sa résidence à partir de 23h.

Les heures supplémentaires effectuées dans le cadre de missions commandées ne sont pas cumulables avec les frais de mission.

➤ **Dispositions relatives aux frais de mission**

Lorsque le travailleur est en mission commandée, la société assure son transport ou prend en charge les frais correspondants ou en assure le remboursement lorsqu'ils ont été avancés par ce dernier.

Lorsque l'Entreprise ou la société dispose de structures d'hébergement et/ou de restauration sur les lieux où est effectué la mission, elle fait obligation au travailleur d'utiliser ces structures. Dans ce cas, il percevra une indemnité égale 25% des frais correspondants.

➤ **Indemnité de panier**

Les travailleurs exerçant sous le régime de la séance continue et lorsque la société n'assure pas la restauration, ouvrent droit à une indemnité de panier dont le montant est fixé à deux cent dinars (200 DA) par jour de travail effectif.

Indemnité de panier n'est pas cumulable avec les frais de mission.

➤ **Indemnité de transport**

Lorsque l'Entreprise n'est pas en mesure d'assurer le transport de ses travailleurs ; il est alloué à ces derniers une indemnité dite de transport calculée suivant le barème ci-après :

- 700 DA/mois lorsque le domicile est distant de un (01) à cinq (05) km du lieu de travail,
- 900 DA/mois lorsque le domicile est distant de plus de cinq (05) km et inférieur ou égal à dix (10) km du lieu de travail,
- 1.050 DA/ mois lorsque le domicile est distant de plus de dix (10) km et inférieur ou égal à vingt (20) km du lieu de travail,
- 1.200 DA/ mois lorsque le domicile est distant de plus de vingt (20) km et inférieur ou égal à cinquante (50) km du lieu de travail,
- 1.400 DA/ mois lorsque le domicile est distant de plus de cinquante (50) km du lieux du travail.

➤ **Indemnité de conventionnement véhicule**

Une indemnité de conventionnement véhicule peut être attribuée aux travailleurs appelés, de par leur fonction, à l'utiliser, d'une manière permanente et intensive, leur véhicule personnel pour les besoins du service.

Le montant de cette indemnité est fixé à trois mille dinars algériens (3.000 Da)/mois

Cette indemnité est suspendue ou supprimée lorsque les conditions ayant présidé à son attribution ne sont pas réunies.

Cette indemnité n'est pas cumulable avec l'indemnité de transport.

La liste des postes de travail y ouvrant droit est arrêtée par l'Employeur.

➤ **Indemnité kilométrique**

Les travailleurs bénéficiaires de l'indemnité de conventionnement du véhicule perçoivent, lorsqu'ils sont en mission commandée dans un rayon supérieure à trente km (30km) parcourus pour le compte de la société, une l'indemnité km fixés à 35 % du prix du litre de l'essence normal.

Cette l'indemnité peut être étendue exceptionnellement aux travailleurs non bénéficiaires de l'indemnité de conventionnement du véhicule appelés à utiliser leurs véhicules personnels dans le cadre de missions commandées.

➤ **L'indemnité pour heures supplémentaires et l'indemnité forfaitaire de service permanent :**

✓ **L'indemnité pour heures supplémentaires :** Cette indemnité est versée à tout agent des groupes Exécution et Maîtrise astreint à travailler en dehors de l'horaire normal de travail et au-delà de l'amplitude hebdomadaire des 40 heures.

-Les quatre (04) premières heures supplémentaires suturées entre la 40^{ème} et la 44ème heure sont majorées a 50% ;

-A partir de la 45^{ème} heure, les heures supplémentaires sont majorées à 75%.

Les heures supplémentaires effectuées le jour de repos légal, les jours fériés, chômés et payés, et entre 21 heures et 05 heures par le personnel travaillant en horaire normal, les agents travaillant par roulement semi continu peuvent à titre exceptionnel et pour des nécessités de service effectué des heures supplémentaires sont majorées à 100 %.

- Les heures supplémentaires sont soit récupérées soit indemnisées.

✓ **Indemnité forfaitaire de service permanent :** le travailleur, dont les tâches nécessitent le recours très fréquent à des sujétions d'horaires imposées par nécessité de service ; ouvre droit une indemnité forfaitaire dite de service permanent.

Le montant de cette indemnité est fixé à vingt pour cent (20%) sur salaire de base.

Le volume horaire susceptible à ouvrir droite à ces indemnités devra être supérieur à dix (10) heures et inférieur à vingt-deux (22) heures supplémentaires par mois. Au-delà de vingt-deux (22) heures supplémentaires par mois, l'agent ouvrira droit aux heures supplémentaires.

Chapitre IV: Etude comparative entre le Groupe SAIDAL et le Groupe ECO

Cette indemnité est exclusive de toute autre rémunération pour travaux effectués en heures supplémentaires.

La liste des agents des postes (acheteur, chauffeur et secrétaire) ouvrant droit à cette indemnité sera arrêtée au niveau de chaque société. Cette liste peut être élargie à d'autres agents ouvrant droit par chaque société en commun accord avec le partenaire social.

➤ **Indemnité de travail posté**

L'indemnité de travail posté est octroyée aux agents travaillant par roulement.

Cette indemnité couvre les sujétions liées à l'organisation particulière du travail posté et découlant.

Chapitre IV: Etude comparative entre le Groupe SAIDAL et le Groupe ECO

3.2 Grille des salaires 2012 du Groupe ECO :

Groupe Socio profesio.	Cat.	Ech. 00	Ech. 01	Ech. 02	Ech. 03	Ech. 04	Ech. 05	Ech. 06	Ech. 07	Ech. 08	Ech. 09	Ech. 10	Ech. 11	Ech. 12	Ech. 13	Ech. 14	Ech. 15	Ech. 16	Ech. 17	Ech. 18	Ech. 19	Ech. 20	
EXECUTION	E1	6	10753	10917	11081	11246	11410	11575	11739	11904	12068	12233	12397	12561	12726	12890	13055	13219	13384	13548	13713	13877	14042
	E2	7	11638	11814	11990	12166	12341	12517	12693	12869	13045	13221	13396	13572	13748	13924	14100	14276	14451	14627	14803	14979	15155
	E3	8	12524	12712	12900	13089	13277	13466	13654	13843	14031	14220	14408	14597	14785	14974	15162	15351	15539	15728	15916	16105	16293
	E4	9	13536	13738	13940	14143	14345	14548	14750	14952	15155	15357	15560	15762	15964	16167	16369	16572	16774	16976	17179	17381	17584
	E5	10	14548	14768	14988	15208	15428	15648	15868	16088	16308	16528	16749	16969	17189	17409	17629	17849	18069	18289	18509	18730	18950
	E6	11	15560	15794	16028	16262	16496	16730	16964	17198	17432	17666	17900	18134	18368	18602	18836	19070	19304	19538	19772	20006	20240
	E7	12	16572	16821	17070	17319	17568	17818	18067	18316	18565	18814	19064	19313	19562	19811	20060	20310	20559	20808	21057	21306	21556
MAITRISE	M1	13	21632	21826	22021	22216	22411	22606	22800	22995	23190	23385	23580	23774	23969	24164	24359	24554	24748	24943	25138	25333	25528
	M2	14	22644	22847	23051	23254	23458	23662	23865	24069	24273	24476	24680	24884	25087	25291	25495	25698	25902	26106	26309	26513	26717
	M3	15	23656	23868	24081	24293	24506	24718	24931	25143	25356	25568	25781	25993	26206	26418	26631	26843	27056	27268	27481	27693	27906
CADRE	C1	16	27957	28222	28488	28753	29019	29285	29550	29816	30082	30347	30613	30879	31144	31410	31676	31941	32207	32473	32738	33004	33270
	C2	17	29032	29308	29583	29859	30135	30411	30686	30962	31238	31514	31789	32065	32341	32617	32893	33168	33444	33720	33996	34271	34547
	C3	18	30107	30393	30679	30965	31251	31536	31822	32108	32394	32680	32966	33252	33538	33824	34109	34395	34681	34967	35253	35539	35825
	C4	19	31182	31480	31777	32074	32371	32669	32966	33263	33560	33858	34155	34452	34750	35047	35344	35641	35939	36236	36533	36830	37128
CADRE SUPERIEUR	CS1	20	37318	37672	38026	38380	38734	39089	39443	39797	40151	40505	40860	41214	41568	41922	42276	42631	42985	43339	43693	44047	44402
	CS2	21	38456	38823	39190	39557	39923	40290	40657	41024	41391	41758	42125	42491	42858	43225	43592	43959	44326	44692	45059	45426	45793
	CS3	22	39595	39974	40354	40733	41113	41492	41872	42251	42631	43010	43390	43769	44149	44528	44908	45287	45667	46046	46426	46805	47185
	CS4	23	40733	41125	41517	41909	42302	42694	43086	43478	43870	44262	44655	45047	45439	45831	46223	46615	47007	47400	47792	48184	48576
	CS5	24	41872	42270	42668	43067	43465	43864	44262	44661	45059	45458	45856	46255	46653	47052	47450	47849	48247	48646	49044	49443	49841
	CS6	25	43010	43419	43827	44236	44644	45053	45462	45870	46279	46687	47096	47505	47913	48322	48730	49139	49548	49956	50365	50773	51182

Chapitre IV: Etude comparative entre le Groupe SAIDAL et le Groupe ECO

3.3 Fiche de Paie :

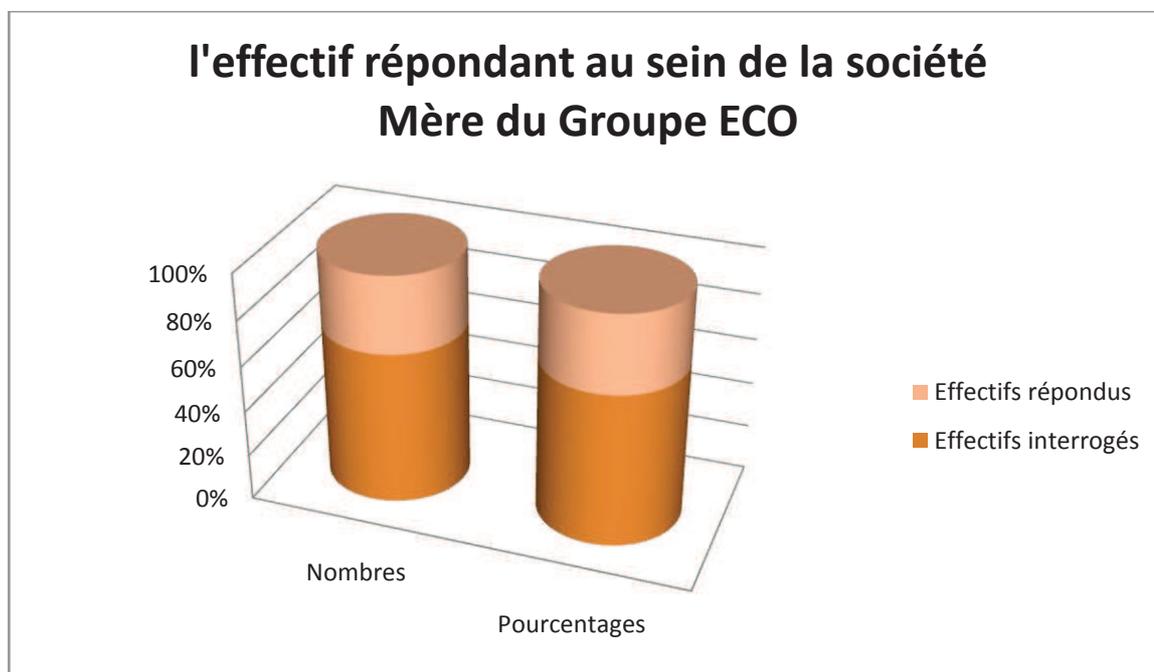
N° S. SOCIAL		PERIODE PAIE	MODE DE PAIEMENT		N° COMPTE	
790825130153		1212	BDL TLEMEN		005004644103523	
N° PERS.	REF.	CAT. SECT.	IND	FONCTION		
010187	4000	17/1	2	Chef de service		
CODE	LIBELLE	BASE OU NOMBRE	TAUX	GAINS	RETENUES	
101	Salaire de base	173.33	H	29583.00		
113	Ind. Ancienneté.	25.00	%	7395.70		
117	Ind. Nuisance			330.00		
120	Ind. Responsabilité			2000.00		
132	Ind. Compl Revenu			500.00		
200	Prime Stimulation	40.00	%	11833.20		
201	Panier	19.00	J	3800.00		
202	Transport	19.00	J	900.00		
230	Prime de Caisse			1000.00		
300	Ifri	19.00	J	256.50		
500	Cot. SS				4737.80	
501	Ret. IRG				9280.00	
502	Cot. MGMC				300.00	
507	COTISATION CAAT				350.00	
550R	Retenue Panier				550.00	
BASE S.S.	BRUT IMPOS.	TOTAL BRUT	TOTAL GAINS	TOTAL RETENUES		
52641.90	57341.90	57598.40	57598.40	15217.80		
SALAIRE NET	ANCIEN SOLDE	NOUV SOLDE	NET A PAYER			
43280.60	0.00	0.00	42380.60			

4. Les réponses sur les questions posées au sein du Groupe ECO :

➤ L'effectif au sein du groupe ECO (siège et filiales) :

Filiales	Nombres d'effectifs
CERAMIT (Tenes)	430
CERAMIG (Ghazaouet)	370
CERAMIR (Remchi)	250
CERAMIS (Mostaganem)	150
CAROSOL (Oran)	150
Unité commerciale (Alger)	25
Direction générale (Tlemcen)	25
Total des répondants	1400

Le stage pratique a été fait au sein de la direction générale du groupe (société Mère), sur 25 travailleurs dans le siège, il ya qu'une dizaine dans le service DRH, sur ceux il ya 9 répondants.

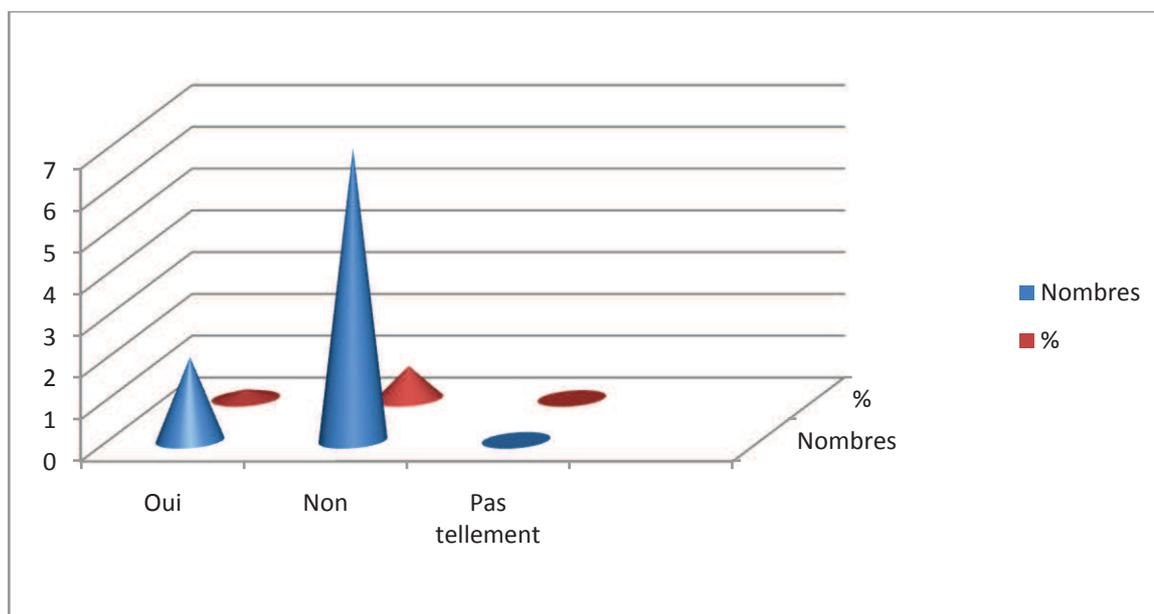


Chapitre IV: Etude comparative entre le Groupe SAIDAL et le Groupe ECO

Q1 : Est-ce que vous disposez d'un système de rémunération efficace ?

R1 :

	Nombres des répondants	Le pourcentage
Oui	02	22
Non	07	78
Pas tellement	0	0
TOTAL	09	100



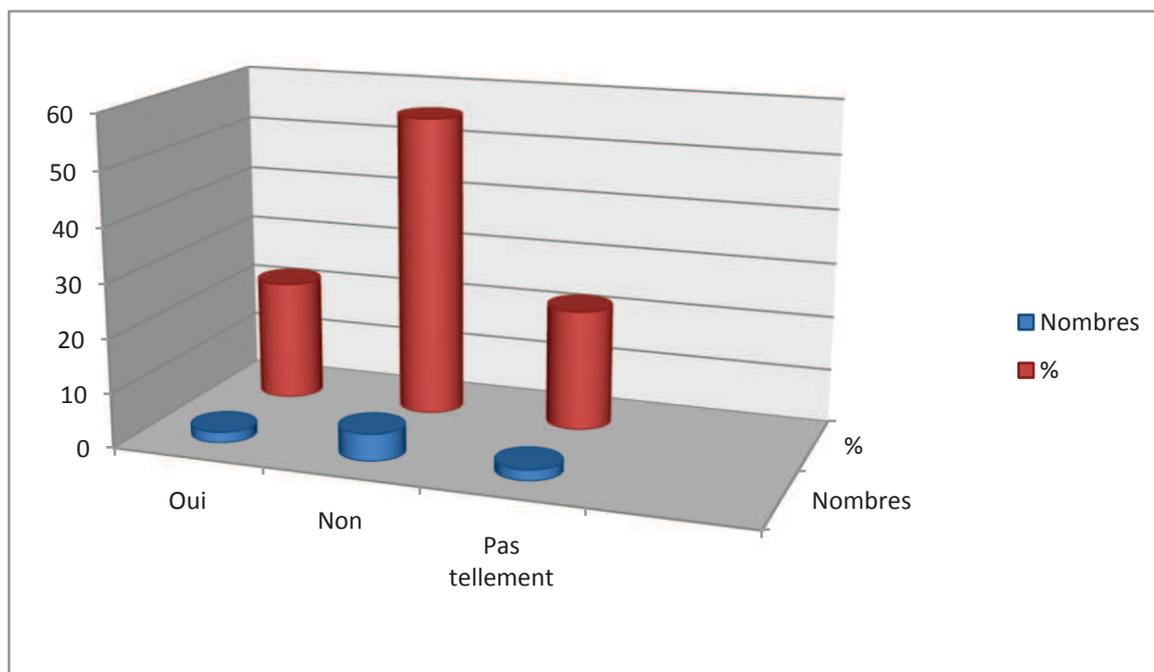
La majorité des employés du Groupe ECO on répondu « Non », il ya que quelques uns qui ont répondu « Oui ». On constate que le système de rémunération disposé n'est pas satisfaisant, quoique une négociation avec le syndicat est fait récemment dans la nouvelle collective 2012, soit que la productivité est faible et le taux de la masse salariale est important, ils doivent réévaluer les postes au sein du groupe, en adoptant les besoins fixés de la société.

Chapitre IV: Etude comparative entre le Groupe SAIDAL et le Groupe ECO

Q2 :Est-ce qu'il ya un suivi de performance des employés ?

R2 :

	Nombres des répondants	Le pourcentage
Oui	02	22.22 %
Non	05	55.56%
Pas tellement	02	22.22%
TOTAL	09	100



Malheureusement à cette question la réponse est négative, il n'ya pas de suivi de performance des employés que se soit pour les salariés aussi les cadres dirigeants, donc il n'ya pas de contrôle, ni une évaluation de rendement individuelle, l'entreprise opte d'une convention collective et elle la suit à la lettre, ni de changement, ni d'amélioration de productivité, ni une création, et ni une compétitivité interne entre les employés.

En effet le Groupe ECO, a besoin de trier ses employés, de les classer, et mettre en œuvre une nouvelle disposition de travail, d'améliorer le climat de travail, et donner une longue vie au Groupe

Chapitre IV: Etude comparative entre le Groupe SAIDAL et le Groupe ECO

Q3 : Selon vous, qu'est ce qui motive le plus les salariés dans leur travail ?

R3 :

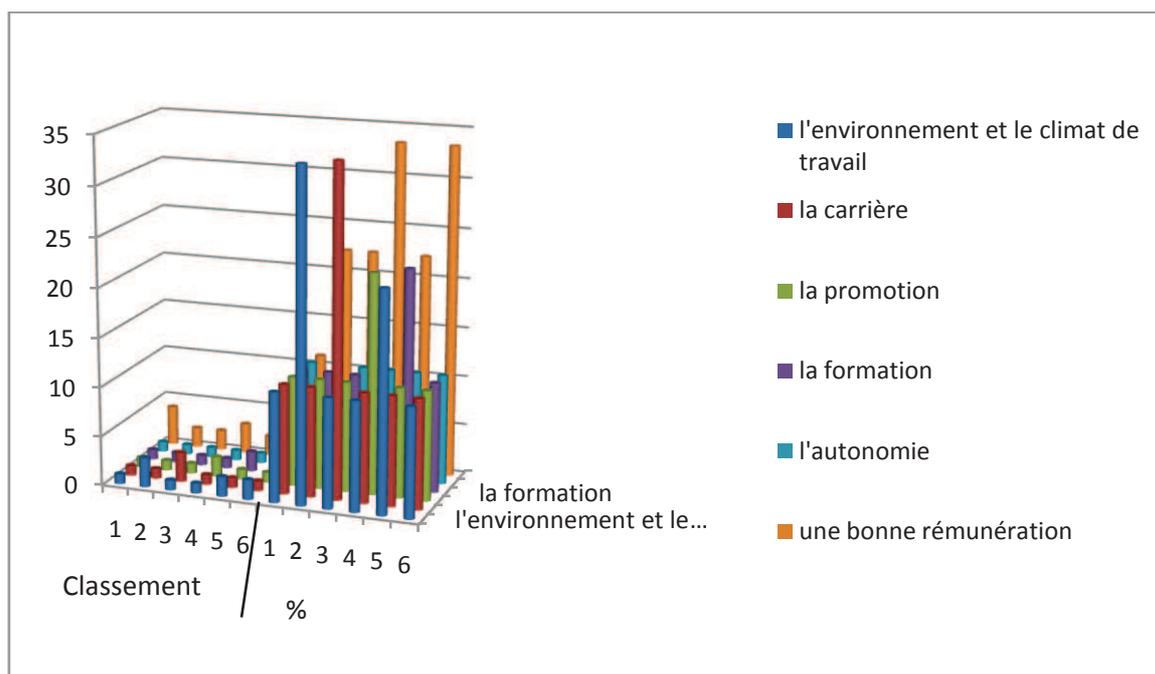
	Classements						Le pourcentage %					
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
L'environnement et le climat de travail	01	03	01	01	02	02	11.11	33.33	11.11	11.11	22.22	11.11
La carrière	01	01	03	01	01	01	11.11	11.11	33.33	11.11	11.11	11.11
La promotion	01	01	01	02	01	01	11.11	11.11	11.11	22.22	11.11	11.1
La formation des employés	01	01	01	01	02	01	11.11	11.11	11.11	11.11	22.22	11.11
L'autonomie	01	01	01	01	01	01	11.11	11.11	11.11	11.11	11.11	11.11
Une bonne rémunération	04	02	02	03	02	03	44.44	22.22	22.22	33.33	22.22	33.33
TOTAL	09	09	09	09	09	09	100	100	100	100	100	100

Les résultats obtenus au niveau du Groupe ECO, un pourcentage de 44.44% est établis à la catégorie « une bonne rémunération », qui suit 33.33% sur « l'environnement et le climat de travail », puis 33.33% sur « la carrière », ensuite 22.22% sur « la formation des employés », et puis, 22.22% pour la promotion, en fin 11.11% sur « l'autonomie ».

Au sein du groupe ECO, a besoin d'une augmentation des salaires, car leurs salaires ne suffit pas, pour eux se qui motive le plus dans leur travail c'est la rémunération, ensuite l'environnement, ce qui veut dire qu'il faut un bon climat et une harmonie au travail, une bonne compréhension entre les cadres et les exécutions. La carrière et la formation (33.33+22.22 = 55.55%), c'est un pourcentage qui faut le prendre en considération car la formation et la carrière fait partie des besoins des travailleurs.

Tandis que pour la promotion et l'autonomie, soit de (22.22 + 11.11 = 33.33%), pour les DRH une promotion cela vient lors d'obtention d'un nouveau poste, et c'est rare, donc l'espoir d'avoir une promotion est minimiser, pour l'autonomie, le pourcentage est presque éteint, cela explique que le besoin d'autonomie est faible.

Chapitre IV: Etude comparative entre le Groupe SAIDAL et le Groupe ECO



Q4 : Sur quelle base mesurez-vous la performance dans le Groupe ?

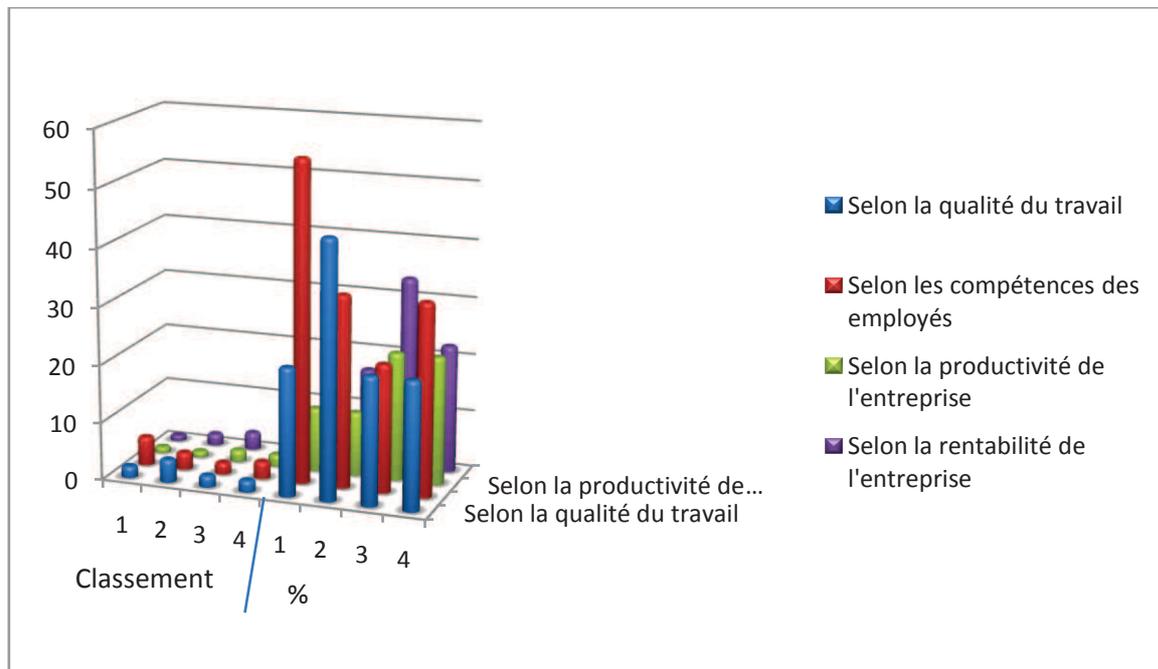
R4 :

	Classements				Le pourcentage %			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Selon la qualité du travail	02	04	02	02	22.22	44.44	22.22	22.22
Selon les compétences des employés	05	03	02	03	55.55	33.33	22.22	33.33
Selon la productivité de l'entreprise	01	01	02	02	11.11	11.11	22.22	22.22
Selon la rentabilité de l'entreprise	01	02	03	02	11.11	22.22	33.33	22.22
TOTAL	09	09	09	09	100	100	100	100

La réponse la plus atteinte au sein du groupe ECO, c'est « selon les compétences des employés », soit de 55.55%, juste après du classement d'importance vient la qualité de travail, de 44.44%, puis la rentabilité de l'entreprise de 33.33%, et en fin la productivité de la société d'un taux de 22.22%. ce qui veut dire selon Drh et personnel du groupe ECO, la performance est mesurée selon les compétences des employés, mais cet aspect montre se qu'ils pensent mais en réalité, il n'ya pas de mesure de performance chez le groupe, et il n'ya pas de suivi de

Chapitre IV: Etude comparative entre le Groupe SAIDAL et le Groupe ECO

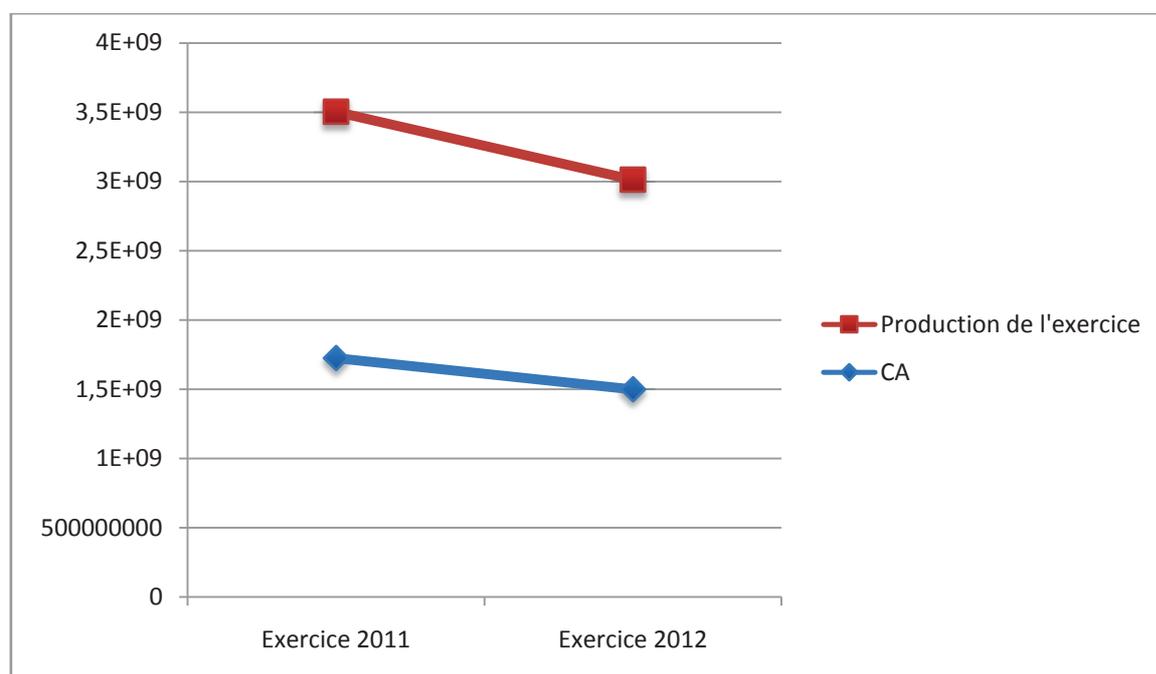
performance, leur taux de production n'évalue pas, Cela explique qu'ils suivent leur convention collective à la lettre et c'est la loi qui oblige, donc il faut envisager le changement des procédures de système de rémunération. S'il n'ya pas de rendement donc pas de rentabilité et pas d'amélioration sur la qualité du travail donc il est difficile de mesurer les compétences des employés, dans leur savoir et savoir faire, il faut donc en évidence d'élaborer une gestion prévisionnel des emplois et des compétences et de comparer grâce à un logiciel, les compétences acquises avec les compétences requises des employés, ou bien de lancer des formations vis-à-vis le personnel.



Chapitre IV: Etude comparative entre le Groupe SAIDAL et le Groupe ECO

Voici le compte de résultat consolidé du groupe ECO de l'exercice 2011 et l'exercice 2012 :

Désignations	31/12/2011	31/12/2012
Chiffre d'affaires	1 724 411 005,26	1 498 513 010,39
Variation stocks produits finis encours	40 195 182,02	13 131 412,77
Production immobilisée	12 775 379,16	1 488 015,45
Production de l'exercice	1 778 102 992,94	1 513 132 438,61



On remarque qu'il y a une diminution de chiffre d'affaire et de productivité, il y a une décadence importante qui nuit la santé du groupe, risque de manque de productivité et manque de vente, le groupe tombe dans le déficit, et perdre son statut, sauf s'il y aura des subventions étatiques, ou d'élimination des postes qui sont inutiles dans la société et ses filiales, ou bien d'élimination d'une filiale qui représente une surcharge au groupe, cette diminution est néfaste pour le groupe, c'est pour cela que les employés du groupe ne sont pas motivés dans leur travail et se sentent comme une menace pour la société.

Chapitre IV: Etude comparative entre le Groupe SAIDAL et le Groupe ECO

Q5 : Quel est l'impact du système de rémunération sur la performance du Groupe ?

R5 :

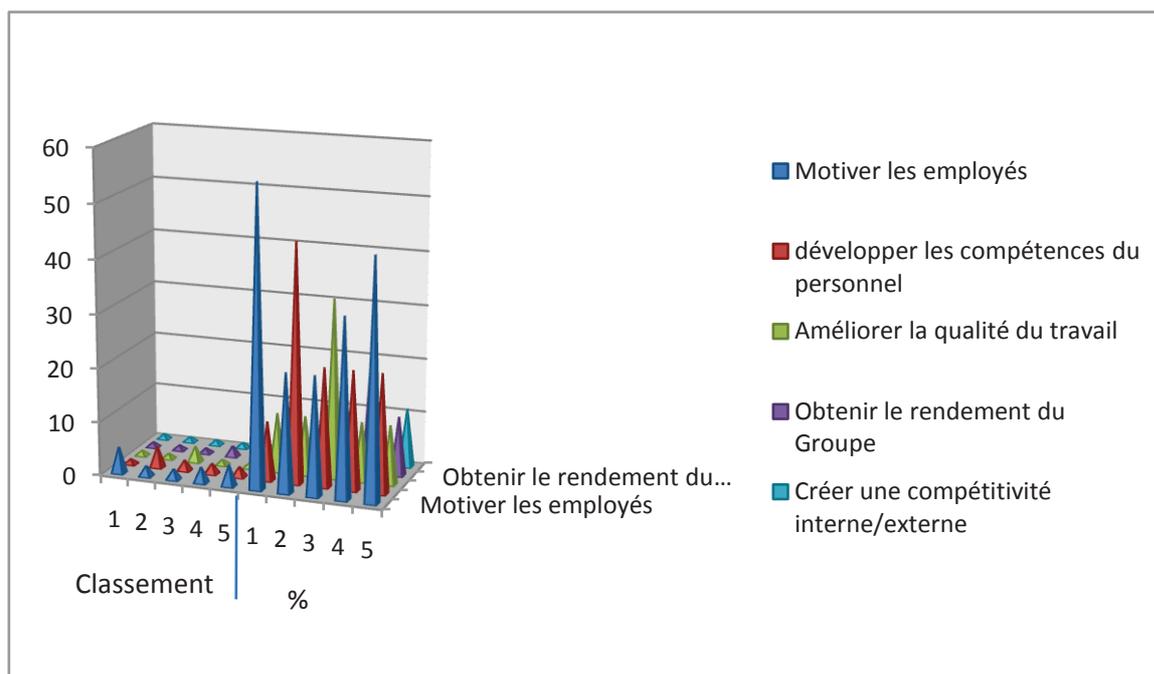
	Classements					Le pourcentage %				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Motiver les employés	05	02	02	03	04	55.55	22.22	22.22	33.33	44.44
Développer les compétences du personnel	01	04	02	02	02	11.11	44.44	22.22	22.22	22.22
Améliorer la qualité du travail	01	01	03	01	01	11.11	11.11	33.33	11.11	11.11
Obtenir le rendement de la société	01	01	01	02	01	11.11	11.11	11.11	22.22	11.11
Créer une compétitivité interne/externe	01	01	01	01	01	11.11	11.11	11.11	11.11	11.11
TOTAL	09	09	09	09	09	100	100	100	100	100

Sur cette question ? Ils ont répondu 55.55% « motiver les employés », puis 44.44% « développer les compétences du personnel », et puis 33.33% sur « améliorer la qualité du travail », et (22.22+11.11 = 33.33%) sur les deux derniers.

Cela explique que, l'impact du système de rémunération sur la performance est de motiver les employés, s'ils sont motivés, ils donneront leurs efforts, et leurs potentiels, qui mènent à la compétence puis l'amélioration de la qualité du travail, l'augmentation de la productivité, de distribution et de vente, cela veut dire l'augmentation du chiffre d'affaire, sur cela la société réalisera une compétitivité externe et interne qui mènera à la performance.

Notre but de cette question de trouver les effets du système de rémunération établis sur la performance du Groupe. Pour l'obtention de la performance, la société doit suivre plusieurs démarches, la consolidation du bilan du groupe montre que certaines filiales dérangent financièrement les autres filiales, comme par exemple filiale « Cérami Mostaganem » c'est une filiale déficitaire depuis 2008, donc elle influence négativement sur les autres filiales, il faut réfléchir à trier du bons au mauvais afin de trouver un équilibre dans la société, et une amélioration productive et financière.

Chapitre IV: Etude comparative entre le Groupe SAIDAL et le Groupe ECO

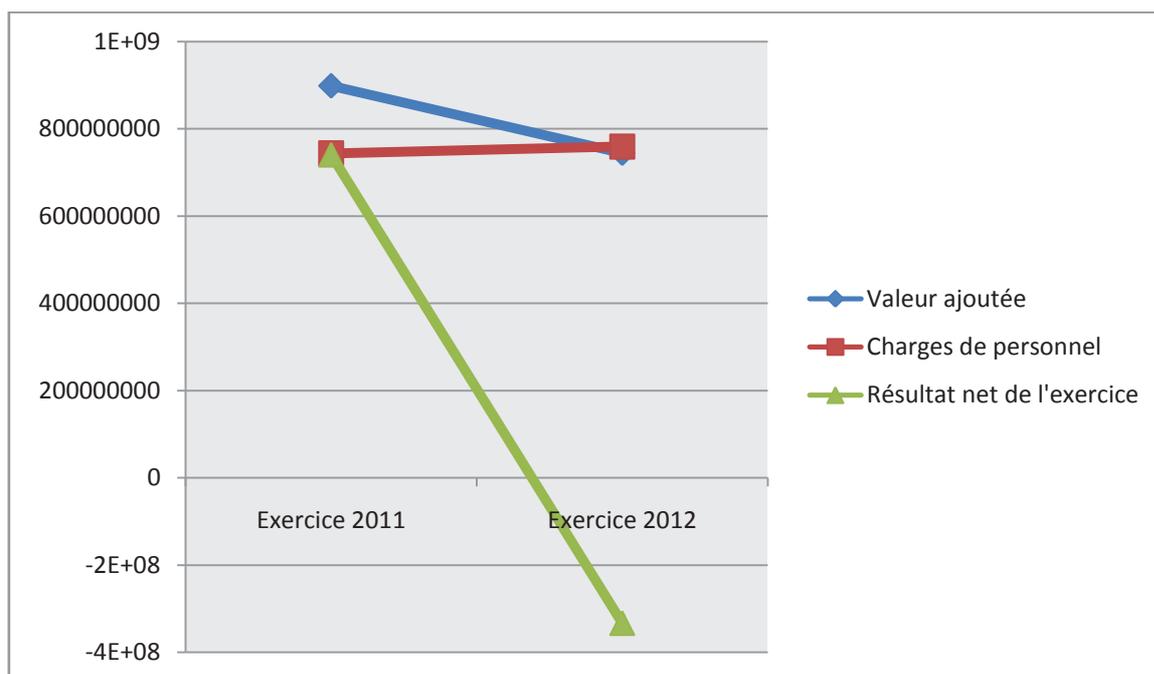


Le bilan et le compte de résultat consolidé après retraitement du groupe E.C.O de l'exercice 2011 et 2012, on voit l'impact du nouveau système de rémunération établis sur le résultat du groupe, est comme suit :

Désignations	31/12/2011	31/12/2012
Production de l'exercice	1 778 102 992,94	1 513 132 438,61
Consommation de l'exercice	-879 588 594,13	-769 269 723,86
Valeur ajoutée d'exploitation	898 514 398,81	743 862 714,75
Charges de personnel	-743 725 875,67	-759 148 308,79
Résultat Net de l'exercice	740 148 785,82	-332 653 864,10

Le groupe ECO est en cascade qui risque de faire mal, car il a touché le résultat du groupe, de même que les charges du personnel sont augmentées d'un montant de « 15 422 433,12 », ont un impact négatif sur le résultat, cette augmentation fait qu'empire la situation financière du groupe, car il ya eu une diminution de la productivité et de la valeur ajoutée, vue que la consommation a diminué, il ya un manque d'investissement de matières pour le déroulement de la productivité, il n'ya pas que l'aspect de système de rémunération des employés en jeu, c'est tout un diagnostic de la situation financière à établir.

La synthèse de cette réponse est que le groupe doit s'affirmer à une nouvelle démarche pour sauver la situation financière de la société et ses filiales.



Section 03: La stratégie de rémunération au niveau du Groupe SAIDAL

1. L'historique de la société SAIDAL

SAIDAL a été créé en avril 1982 à la suite de restructuration de la Pharmacie Centrale Algérienne (PCA) et a bénéficié, dans ce cadre, du transfert des usines d'El Harrach, de Dar El Beida et de Gué de Constantine. Il lui a été également transféré en 1988, le Complexe "Antibiotiques" de Médéa dont la réalisation venait d'être achevée par la SNIC (Société Nationale des Industries Chimiques). En 1989 et suite à la mise en œuvre des réformes économiques, SAIDAL devient une entreprise publique économique dotée de l'autonomie de gestion. En 1993 des changements ont été apportés aux statuts de l'entreprise lui permettant de participer à toutes opérations industrielles ou commerciales pouvant se rattacher à l'objet social par voie de création de sociétés nouvelles ou de filiales. En 1997 SAIDAL a mis en œuvre un plan de restructuration qui s'est traduit par sa transformation en groupe industriel regroupant trois filiales (Pharmal, Antibiotical et Biotic). En 1999 SAIDAL a été introduite en bourse. En 2009 SAIDAL a augmenté sa part dans le capital de SOMEDIAL à hauteur de 59 %. En 2010 La part de SAIDAL dans le capital de TAPHCO est passée de 38,75 % à 44,51 %. SAIDAL a acquis 20% du capital d'IBERAL, en 2012, la société SAIDAL a effectué un nouvel accord collectif 2012, sur lequel a établi une nouvelle grille de salaire qui contient trois catégories (exécution, maîtrise et cadre), sur cette base le SNMG est de 18 000 DA, en 2014, le groupe SAIDAL change son

Chapitre IV: Etude comparative entre le Groupe SAIDAL et le Groupe ECO

organigramme et opte pour des unités au lieu de filiales, il y'a unité de production, unité commerciale et centre d'unité de recherche et développement.

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

1.2 La société SAIDAL et ces filiales

SAIDAL est une Société Par Actions, au capital de 2.500.000.000 dinars Algériens.

80% du capital du Groupe SAIDAL sont détenus par l'Etat et les 20 % du capital restants ont été cédés en 1999 par le biais de la Bourse à des investisseurs institutionnels et à des personnes physiques. Organisé par la forme de Groupe Industriel, SAIDAL a pour but de Fabriquer et commercialiser des produits pharmaceutiques à usage humain et animal.

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

➤ Les ex filiales du groupe SAIDAL :

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

PHARMAL: la production de sirops de l'insuline.

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

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

Figure 4.4 le Groupe SAIDAL et ses ex filiales

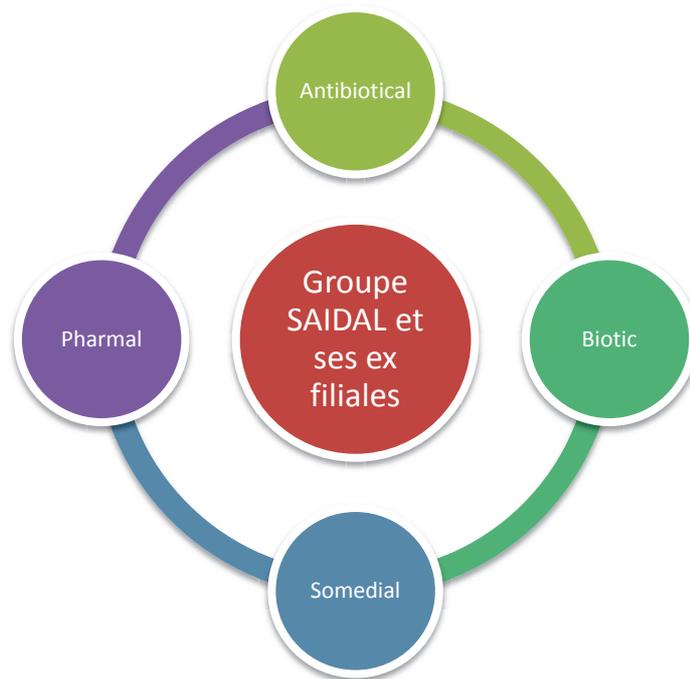
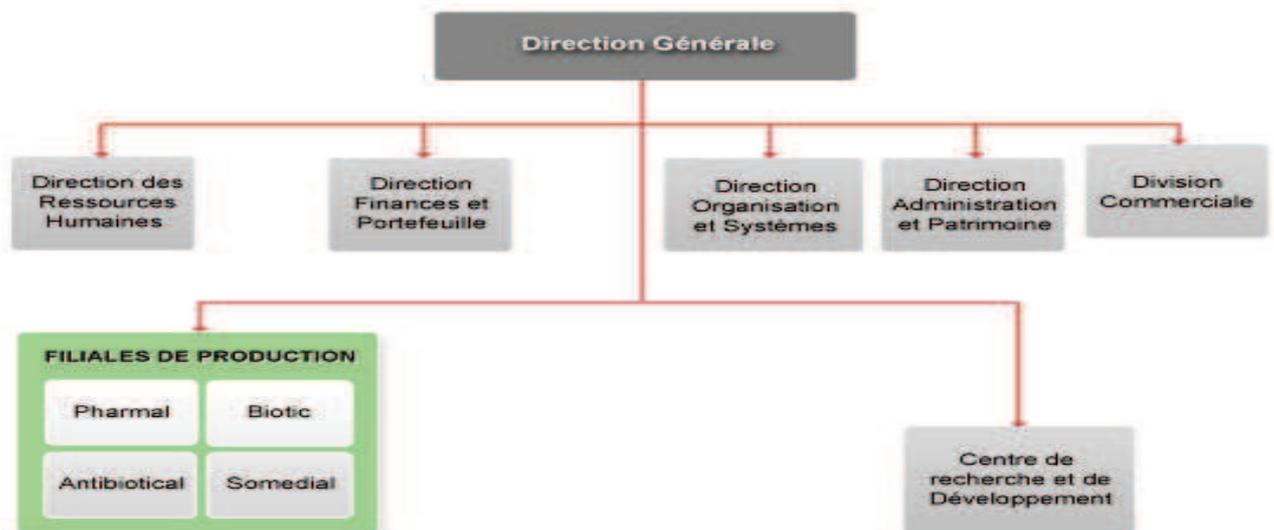


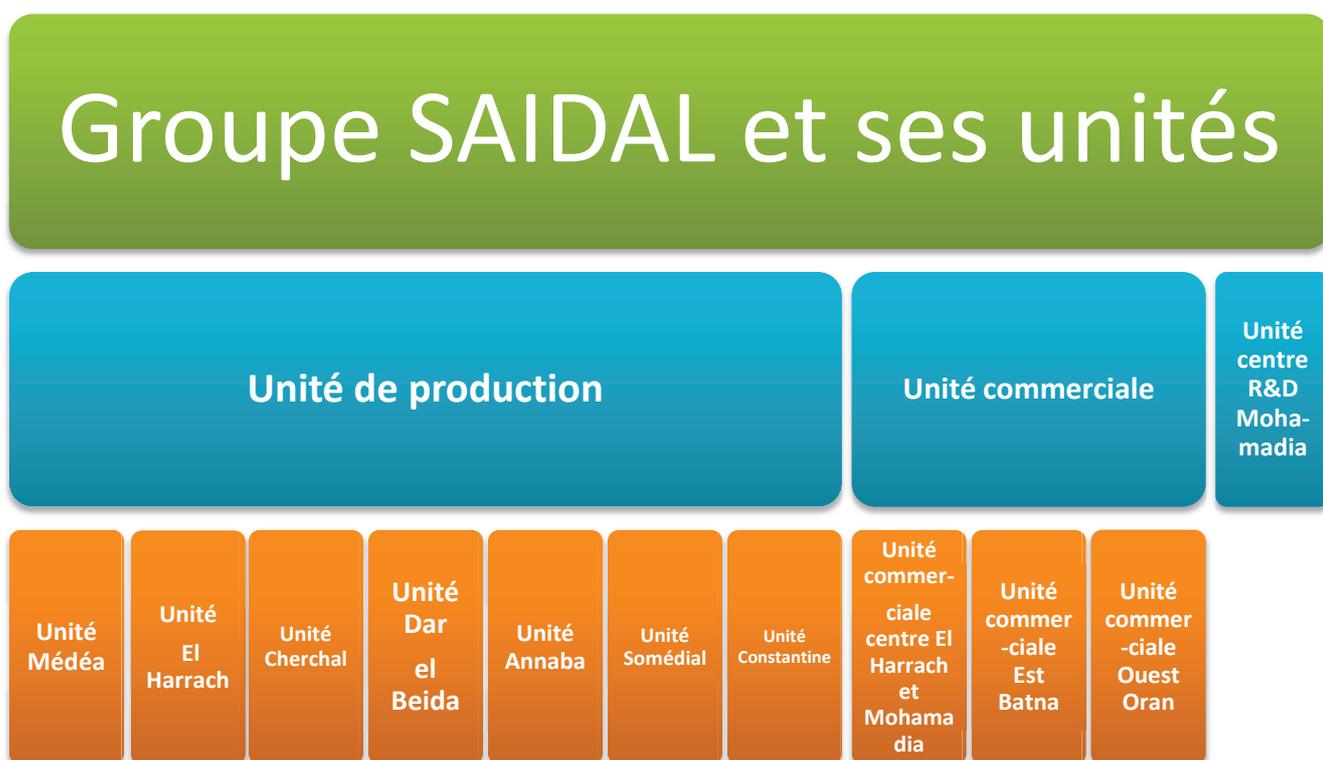
Figure 4.5 L'organigramme du Groupe SAIDAL



➤ Les unités du Groupe SAIDAL :

Cette année 2013/2014, le mode de fonctionnement du groupe SAIDAL a changé, les filiales sont devenues des unités sous forme (unité de production, unité commerciale, et unité centre de recherche et développement), ils sont comme suit :

Figure 4.6 les unités du Groupe SAIDAL



2. Développement des ressources humaines :

Le programme de revalorisation des ressources humaines s'est poursuivi en 2012 avec la réalisation de trois actions fondamentales :¹

2.1 L'élaboration et la mise en œuvre d'une nomenclature des postes de travail :

Après des travaux de longue haleine et l'exploitation de l'ensemble des travaux communiqués dans le cadre des groupes de travail chargés de l'élaboration des fiches d'emplois et de compétences et concertation avec les partenaires sociaux, l'application des nouvelles dispositions conventionnelles a permis d'alléger la nomenclature des postes par la mise en place d'une nouvelle matrice qui constitue à l'élimination de **323** postes fictifs sur lesquels n'était

¹ Rapport du conseil d'administration 2012, science et santé SAIDAL, p 9.

CHAPITRE V
ENQUETE SUR UN ECHANTILLON DE 29
ENTREPRISES ALGERIENNES

CHAPITRE V

ENQUETE SUR UN ECHANTILLON DE 29 ENTREPRISES ALGERIENNES

INTRODUCTION

SECTION 01 : La démarche de l'enquête.

SECTION 02 : Les réponses sur la collecte des données par le questionnaire.

CONCLUSION

Introduction du chapitre :

Après l'étude comparative entre les deux groupes publics, ECO et SAIDAL, on a déduit l'impact du système de rémunération sur la performance par le bilan et le compte de résultat.

Mais afin de déterminer le cas algérien, deux entreprises ne peuvent pas refléter l'image des entreprises algériennes. Sur ceux on a agrandi l'échantillon de 29 entreprises algériennes dans trois Wilayas, « wilaya d'Alger » représente la capitale et on a pris les sociétés importantes et côtés en bourse comme Groupe SAIDAL et ces filiales, NAFTAL (direction centrale), et une entreprise privée productive, et les wilayas de l'Ouest « Tlemcen » et « Sidi Bel Abbes »,

Notre enquête se passe par un entretien face à face avec les DRH ou bien le service du personnel, afin de déterminer l'impact du système de rémunération sur la performance de ces entreprises algériennes.

Afin de mieux comprendre l'impact du système de rémunération sur la performance des entreprises algériennes, on a établi un questionnaire de 20 questions (Voir annexes) posées sur différentes entreprises (BTPH, productive), que se soit (privées ou publiques), et dans le statut (SPA, SARL, EURL), le siège social de ces entreprises sont à Alger, Sidi Bel Abbes, et à Tlemcen.

Section 01 : La démarche de l'enquête

La démarche sur l'enquête se suit sur un échantillon d'entreprises algériennes, cette enquête se passe dans un climat favorable, Les entretiens étaient face à face avec les DRH ou bien le service de personnel, ce questionnaire est composé de 20 questions (fermé, semi fermé et ouvert). Certaines entreprises n'ont pas pu répondre aux questionnaires par peur de leur place. Sur plusieurs entreprises, il ya que 29 entreprises participantes.

Sur ces 29 entreprises participantes se trouvent des entreprises publiques et privées, de différents secteurs (BTPH, productive, commerciale), de différents statuts (SPA, SARL, EURL) et dans trois wilayas (Tlemcen, Sidi Bel Abbes, et Alger), ces entreprises m'ont bien reçues et m'ont apportées les informations nécessaires que j'avais besoin dans l'enquête, ils ont répondu sans faute à toutes les questions posées.

Pour l'analyse des données du questionnaire, le Microsoft Office Excel 2007 est utilisé dans la réalisation des résultats graphiques pour cette opération.

Sur chaque wilaya choisie, les entreprises participantes sont réparties en trois secteurs (BTPH, Productive et commerciale), et le type d'entreprise privé et public, comme le présente le tableau suivant :

Tableau 5.1 Liste des entreprises participantes

Wilayas	Secteur d'activité	Les entreprises
Wilaya de Tlemcen	BTPH	<ul style="list-style-type: none"> - SEROR - STARR - SOGERHWIT - EURL BHM construction
	Productive	<ul style="list-style-type: none"> - Groupe ECO - EURL SOFATHY - METANOF - SARL AUTISSERAND - SARL AFRI CAFE - SARL KHARBOUCHE - EURL CHIALI TEX - NAFTAL district GPL - NAFTAL GAZ - NAFTAL GAZOIL
	Commercial	<ul style="list-style-type: none"> - SARL SALIMAC - SARL AMANE
Wilaya de Sidi Bel Abbas	BTPH	<ul style="list-style-type: none"> - Groupe des sociétés HASNAOUI - ETPH HASNAOUI Centre - SARL TEKNACHEM Algérie
	Productive	<ul style="list-style-type: none"> - GROUPO PUMAL - NAFTAL
	Commercial	<ul style="list-style-type: none"> - SARL SCIPP Ouest
Wilaya d'Alger	Productive	<ul style="list-style-type: none"> - Groupe SAIDAL - SOMEDIAL (Dar el Beida) - PHARMAL (CHERCHAL) - BIOTIC (EL HARRACH) - SARL BOMARE COMPANY - NAFTAL (CHERAGA)
	Commercial	<ul style="list-style-type: none"> - UCC (unité commercial centre EL HARRACH) de produits pharmaceutiques SAIDAL.

1. Le statut de l'entreprise :

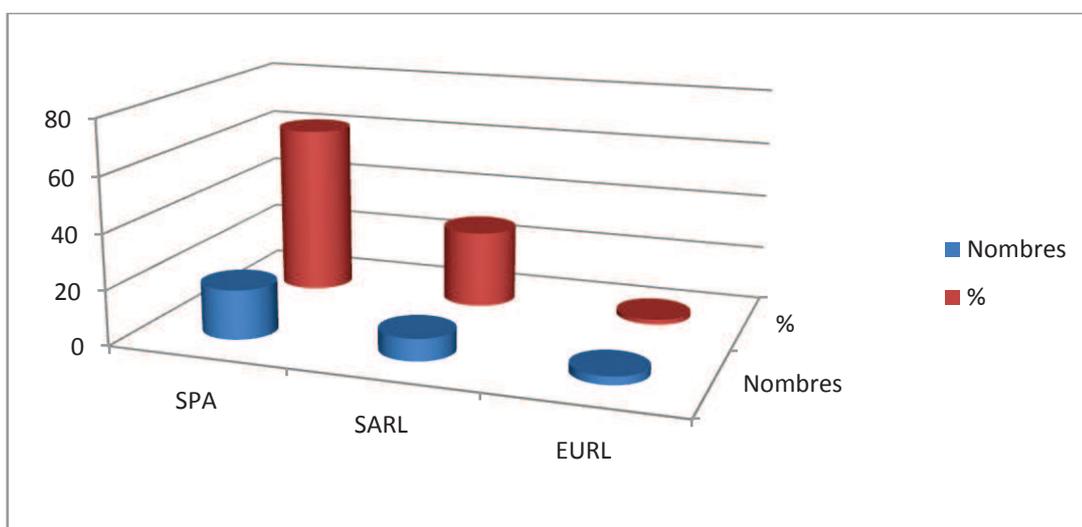
Statut	Nombres	Pourcentages
SPA	18	62
SARL	08	28
EURL	03	10
TOTAL	29	100

On constate qu'il ya 62% de statut SPA, 28% SARL et que 10% EURL, se qui reflète que la majorité des participants leurs statut social est société par action.

On remarque qu'il n'ya pas beaucoup de sociétés qui optent pour le statut « société à responsabilité locale » car le choix de ce statut représente dans la pratique de 1à plusieurs associés, c'est très délicat d'un point de vue fiscal.

Par contre pour les EURL, le choix de ce statut pour les entreprises qui optent pour une responsabilité unifié.

En général, les grandes sociétés avec un capital important qui figure dans le SPA, que se soit pour le publique que pour le privé.



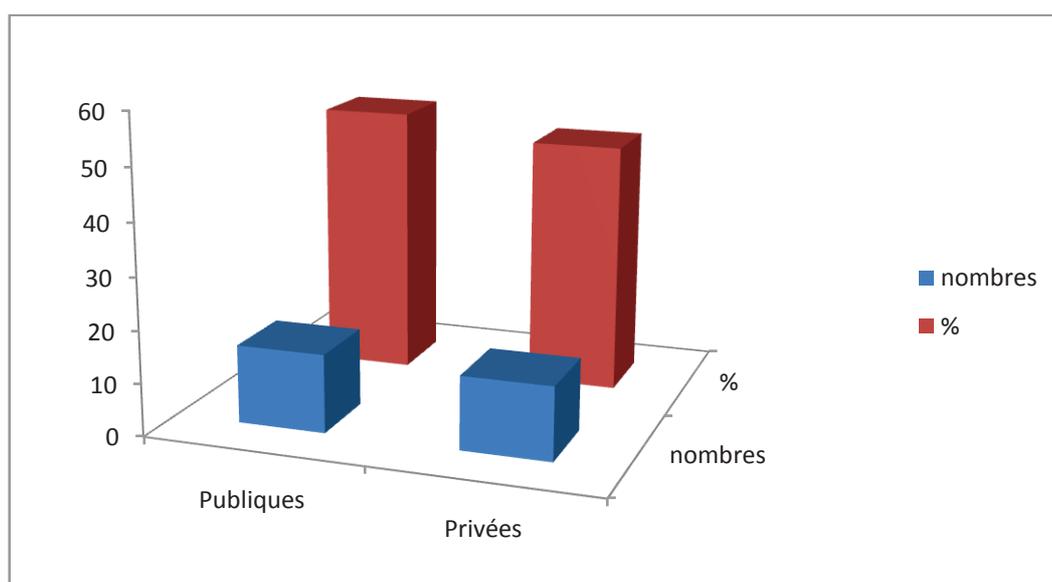
2. Type d'entreprise :

Type d'entreprise	Nombres	Pourcentages
Publique	15	52
Privé	14	48
TOTAL	29	100

On remarque qu'il ya une différence d'une seule entreprise entre le public et le privé soit 52% entreprises publiques et 48% entreprises privées, le système de rémunération entre les sociétés publiques et les entreprises privées n'est pas le même, tout en sachant que la loi 90-11 est établie à toutes les sociétés que se soit privées ou publiques.

En générale, les entreprises publiques suivent la convention collective avec la grille des salaires et les primes et indemnités, et restera fixe jusqu'à il y'aura une revalorisation du SMNG, ou bien une augmentation après 10 ans, mais contrairement aux sociétés privées, c'est avec une négociation avec le salarié lors de son recrutement, par l'entretien face à face la majorité des entreprises privées n'obtiennent même pas une grille de salaire.

Malgré ce pourcentage, les entreprises algériennes penchent pour la privatisation.

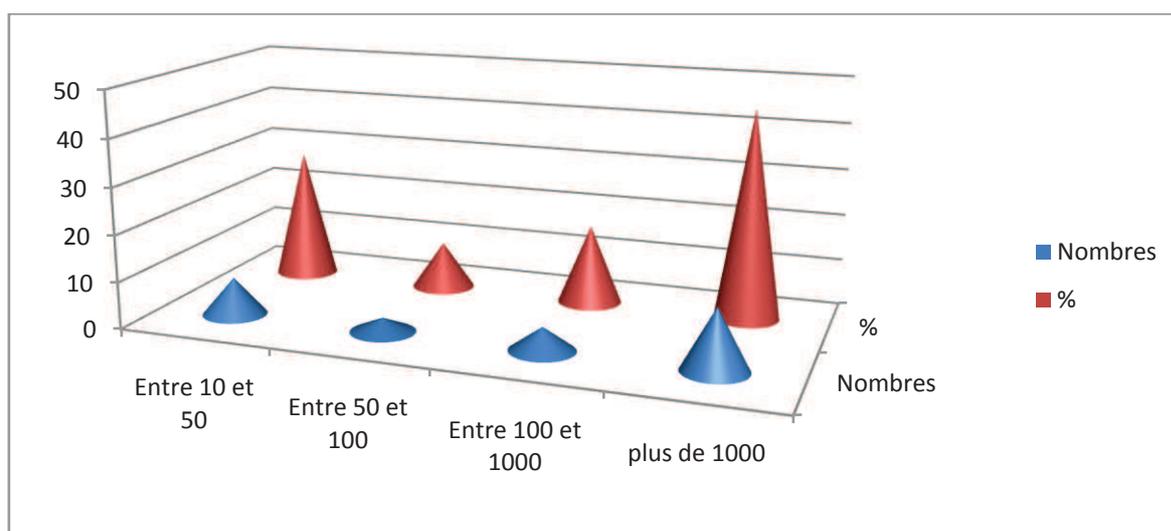


3. Nombres d'effectifs :

Effectifs	Nombres	Pourcentages
Entre 10 et 50	08	28
Entre 50 et 100	03	10
Entre 100 et 1000	05	17
Plus de 1000	13	45
TOTAL	29	100

On constate que la majorité de répondants sont plus de 1000 d'un taux de 45%, se qui veut dire que la majorité des participants sont d'une grande taille, généralement des groupes (sociétés avec filiales) ; cela explique que la nomenclature des postes de ces entreprises est nombreuse et la masse salariale est importante, quoique le système de rémunération établi est conforme à la nomenclature des postes, et établi selon la productivité et les performances des sociétés, toute entreprise avec une taille importante, indique des frais importants, des charges du personnels assez importantes (diminution de taux de chômage) et rapporte énormément au gouvernement.

Pour les entreprises de petite et moyenne taille d'entreprise, il ya 28% entre 10 et 50 et 17% entre 100 et 1000 et que 10% entre 50 et 100.



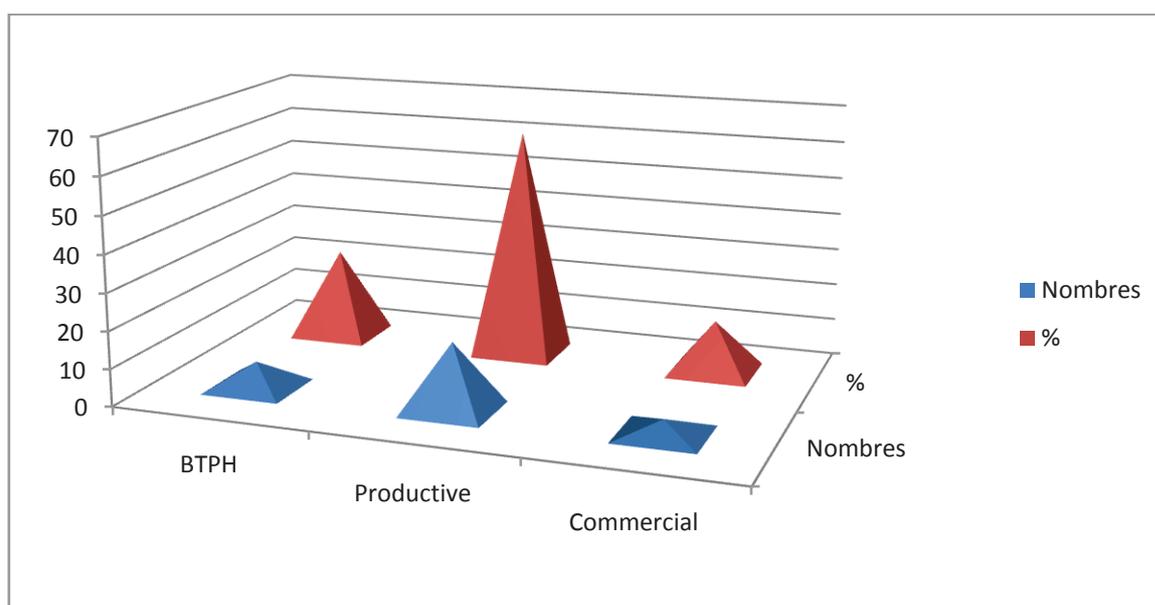
4. Secteur d'activité :

Secteur d'activité	Nombres	Pourcentages
BTPH	07	24
Productive	18	62
Commercial	04	14
TOTAL	29	100

Les résultats montrent que 62% des participants sont des entreprises productives et 24% des BTPH (Bâtiment des travaux publics et hydrauliques), et que 14% pour les entreprises commerciales.

C'est une bonne chose que la majorité des sociétés sont productives, car cette activité à une influence significative sur le système de rémunération, par la productivité le salarié est rémunéré, et cela crée une compétitivité interne et externe.

En générale, dans cet aspect d'activité qu'on répond sur les théories d'équité et de salaire d'efficience, et la partie variable de cette activité qui explique le mode de fonctionnement des entreprises.



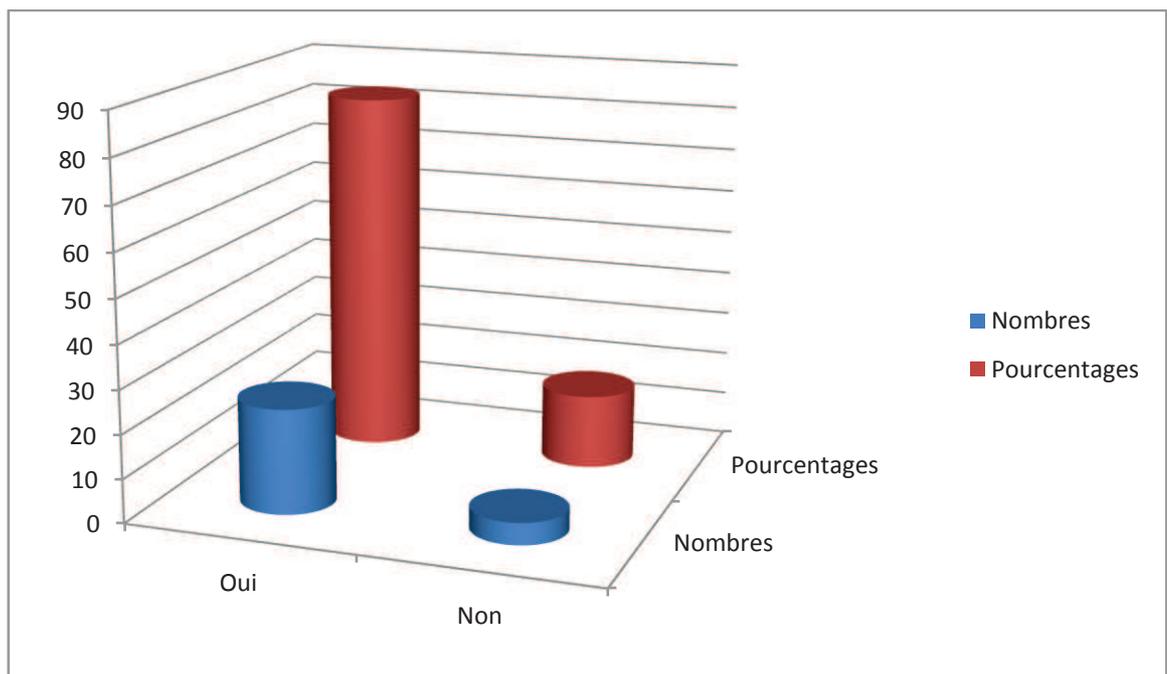
Section 02: Les réponses sur la collecte des données par le questionnaire

➤ Question N°1 :

Est-ce que vous disposez d'une grille de salaire ?

	Nombres	Pourcentages
Oui	24	83
Non	05	17
TOTAL	29	100

Il est vrai que l'entreprise algérienne doit disposer d'une grille de salaire, mais il ya comme même 17% qui n'ont pas une grille de salaire, généralement ce sont les entreprises privées, qui marchent avec la négociation du salaire dès l'embauche, quoique 83% des entreprises disposent la grille, pour la transparence et la pertinence des entreprises.



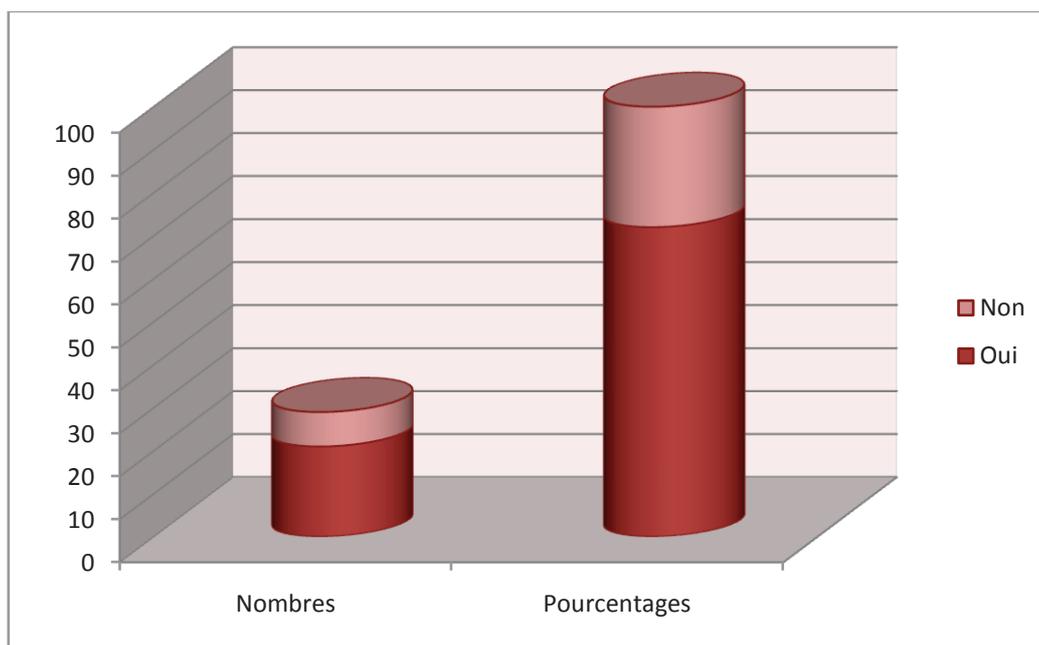
➤ Question 2 :

Est-ce que vous disposez d'une convention collective ?

	Nombres	Pourcentages
Oui	21	72
Non	08	28
TOTAL	29	100

Sur cette question fermée on remarque que 72% des entreprises disposent d'une convention collective conformément à la loi 96-21 du 9 juillet 1996, cette convention ou bien accord collectif est défini par l'article 114¹ « la convention collective est un accord écrit sur l'ensemble des conditions d'emploi et de travail pour une ou plusieurs catégories professionnelles ».

Sur ceux, il ya 28% qui ne disposent pas d'une convention collective ou bien un accord collectif, en générale, ce sont des entreprises privées.



¹ Code de travail, Op.cité, p 35.

➤ Question 3 :

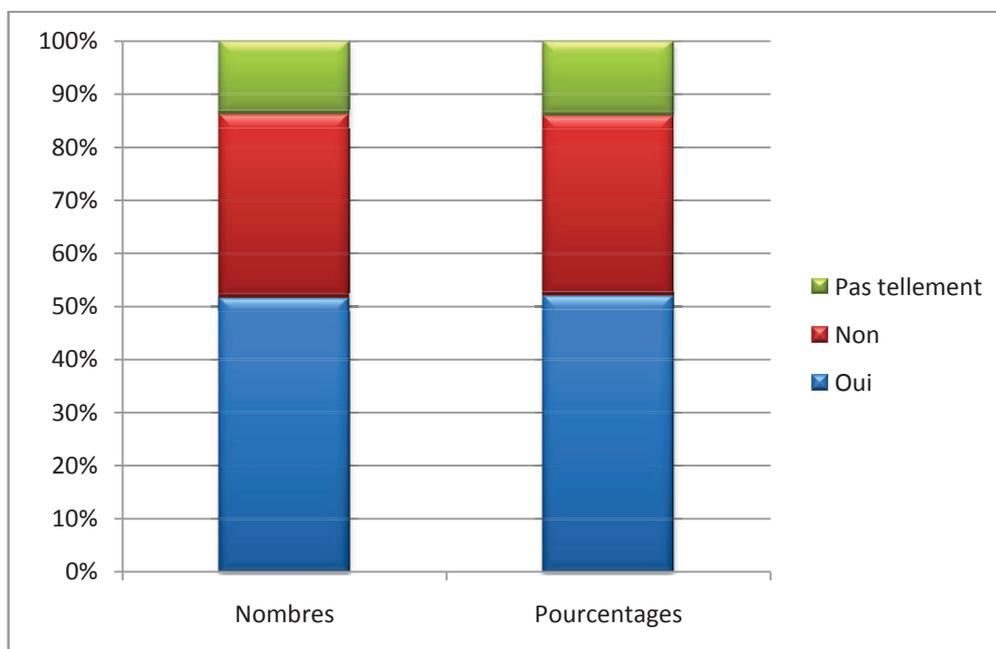
Est-ce que vous êtes satisfait de votre salaire ?

	Nombres	Pourcentages
Oui	15	52
Non	10	34
Pas tellement	04	14
TOTAL	29	100

On constate dans cette réponse que 52% sont satisfaits de leurs salaires soit la moitié des entreprises, 34% leurs réponses est négative et 14% donne une réponse moyenne.

C'est une bonne chose que le salarié trouve une satisfaction de son salaire, car cette satisfaction vient lorsque l'individu sent une récompense de son travail fourni, d'après la loi 90-11 du 21 avril 1990, l'article 80 « en contrepartie du travail fourni, le travailleur a droit à une rémunération au titre de laquelle il perçoit un salaire ou un revenu proportionnel aux résultats du travail ».

Quoique 34% ne sont pas satisfaits de leurs salaires ; leur salaire ne suffit pas et ne subvient pas à leurs besoins.



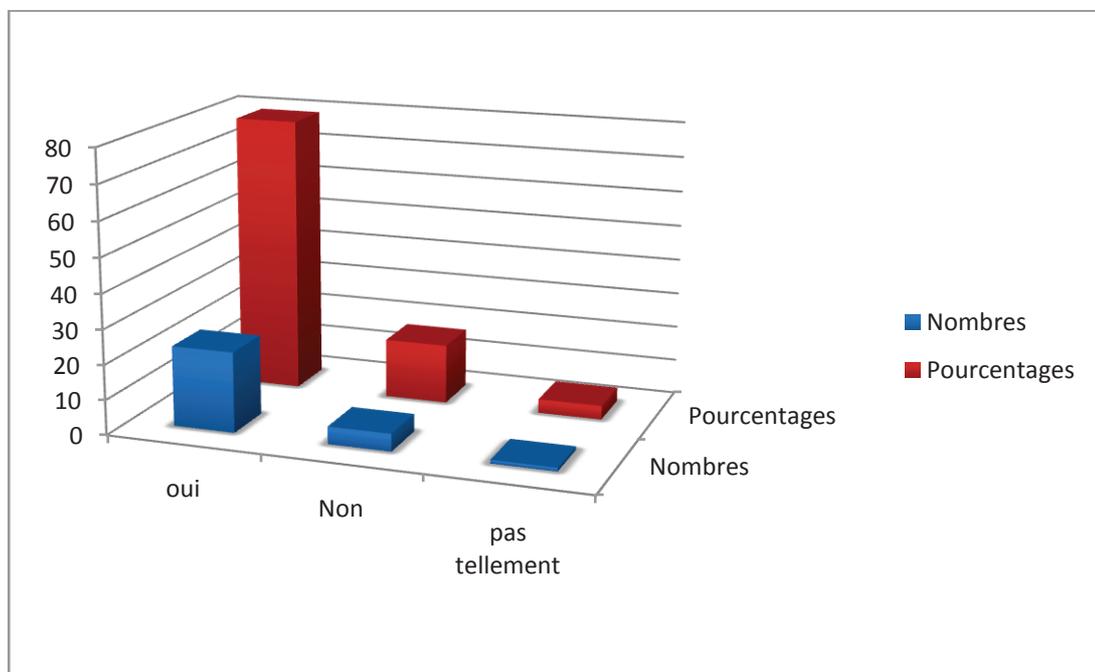
➤ Question 4 :

Est-ce que le salaire motive le salarié ?

	Nombres	Pourcentages
Oui	23	79
Non	05	17
Pas tellement	01	04
TOTAL	29	100

La réponse reflète que 79% des participants confirme que le salaire motive le salarié, contrairement que 17% disent le contraire et 1 seul participant trouve que le salaire n'est pas tellement la source motivante.

Quoique près de 80% trouve que le salaire est une source de motivation pour les employés, c'est un point positif pour les entreprises algériennes car l'individu a besoin de travailler et de subvenir aux charges dues, l'exploitation de son travail c'est une richesse pour l'entreprise, et le salaire est une sorte de récompense, qui le pousse à travailler et à donner le meilleur de soit.



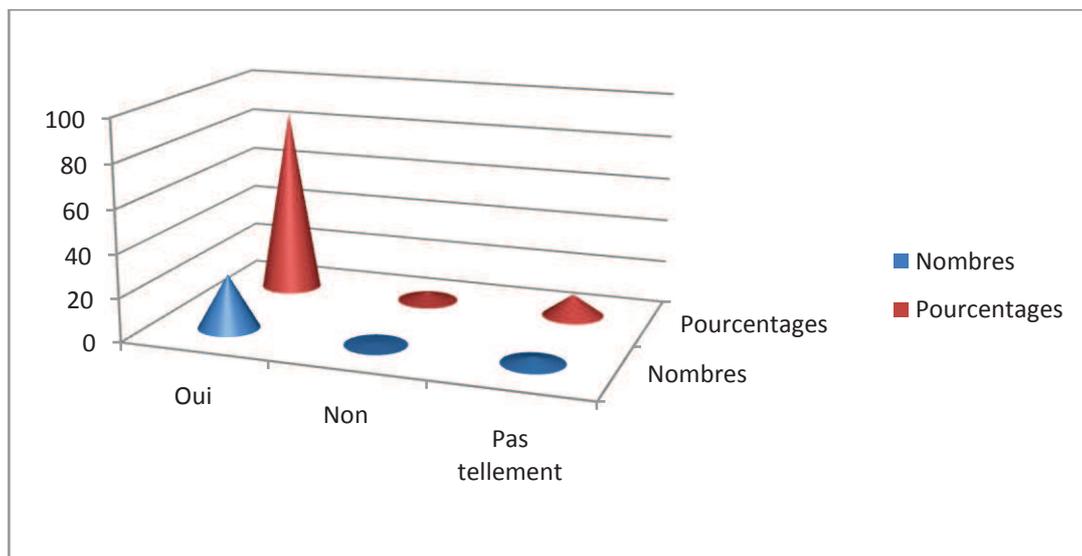
➤ Question 5 :

Est-ce qu'il y a un rendement dans votre entreprise ?

	Nombres	Pourcentages
Oui	25	86
Non	01	04
Pas tellement	03	10
TOTAL	29	100

On constate que 86% des participants ont confirmé qu'il y a un rendement dans leurs entreprises, 4% n'ont pas un rendement dans leurs organisations et 10% trouvent qu'il n'ya pas tellement ou bien peu de rendement.

Ce rendement individuel ou collectif a un effet considérable sur la mesure de l'efficacité, de potentiel et de la performance, d'un point de vue rémunération il existe une prime de rendement qui existe dans la convention collective pour les employés, qui s'ajoutera au salaire de base.



➤ Question 6 :

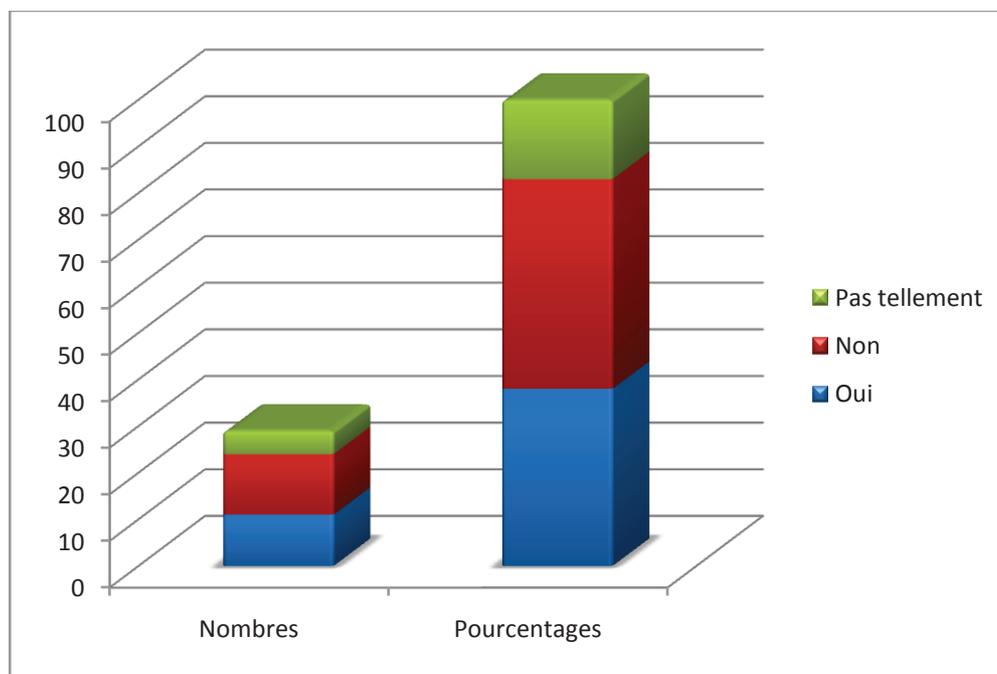
Pensez vous que le salarié est rémunéré selon ses compétences ?

	Nombres	Pourcentages
Oui	11	38
Non	13	45
Pas tellement	05	17
TOTAL	29	100

D'après ces résultats, on confirme que la majorité des participants ont répondu « Non » d'un taux de 45% cela explique que ces participants reflètent l'entreprise publique car ils suivent l'accord collectif, dont la grille de salaire est disposée par la négociation, et avec la nomenclature de poste des salariés, chacun a son salaire fixe, et augmentera par section chaque trois ans, c'est-à-dire par l'ancienneté.

Contrairement aux sociétés privées d'un taux de 38% qui suivent les compétences des salariés, et la qualité de son travail, et puisque il y a une négociation directe entre le patron et son futur employé sur le salaire, l'employé doit assumer le travail demandé et au retour le patron respecte ces engagements.

En dernier, il y a que 5 participants qui sont peu convaincus que la rémunération due selon les compétences.



➤ Question 7 :

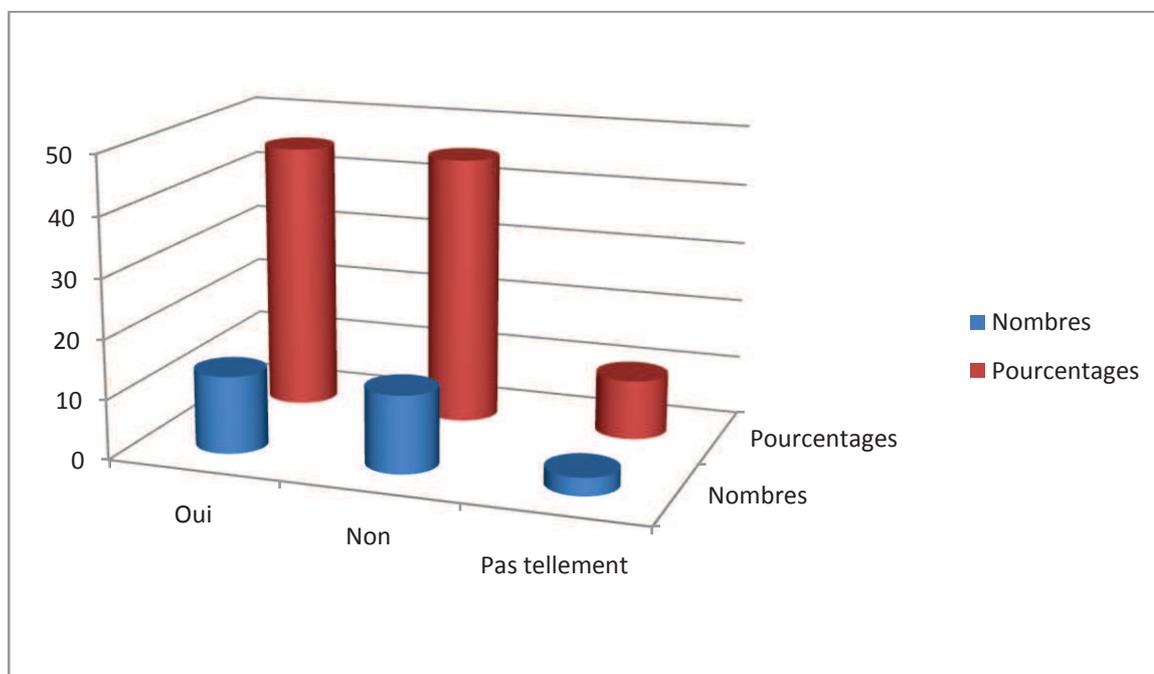
Est-ce que vous disposez d'un système de rémunération efficace ?

	Nombres	Pourcentages
Oui	13	45
Non	13	45
Pas tellement	03	10
TOTAL	29	100

Sur cette question, les réponses sont similaires pour le positif et le négatif soit d'un taux équitable de 45%, tandis qu'il y a que 10% qui trouvent que leur système de rémunération n'est pas tellement efficace.

Cela explique que la moitié trouve que leur système de rémunération est efficient et l'autre moitié trouve le contraire, pour tant dans la question 3 la majorité sont satisfaite de leur salaire, c'est contradictoire comme réponse, mais puisque aussi 45% trouve que leur salaire est efficient et ils confirment la question n°3 ; cela indique qu'il y a un équilibre dans les réponses de ce questionnaire.

En effet, il y a un équilibre de réponse à cette question, une partie contre dit l'autre, donc le système de rémunération est bon pour certains et pas bon pour les autres.



➤ Question 8 :

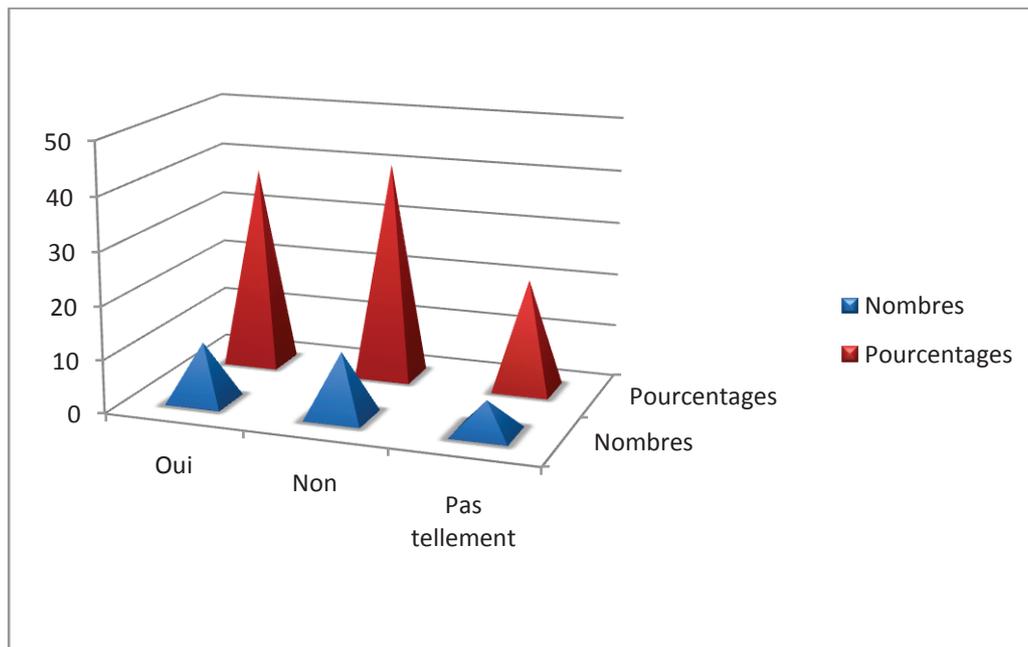
Est-ce que vous trouvez que votre système de rémunération est équitable (juste) ?

	Nombres	Pourcentages
Oui	11	38
Non	12	41
Pas tellement	06	21
TOTAL	29	100

La majorité des répondants trouvent que leurs systèmes de rémunération n'est pas équitable soit d'un taux de 41%, et 38% de participants trouvent leur système juste et que 21% constatent leur système n'est pas tellement équitable.

En effet, la majorité des participants déclarent que, leur travail fourni n'égale pas le revenu gagné soit de $41 + 21 = 62\%$ des participants (plus que la moitié), sur cette base la théorie d'équité n'est pas utilisée dans nos entreprises.

En outre, comme même 38% des participants trouvent que leur salaire est équitable, Mais il y a une contradiction car dans la question N°3, la majorité des répondants sont satisfaits de leur salaire et dans la question N°7, il ya une similarité entre la réponse « Oui » et « Non » de 13 répondants soit de 45%, et cette question éclaircie et confirme que la majorité des entreprises voient qu'il y a une injustice lors de la distribution des salaires. D'un autre point de vue, qu'il y a une inégalité des postes car le système suit la nomenclature des postes, et chaque poste est évalué selon le diplôme et l'ancienneté de l'employé, généralement dans le publique, par contre dans le privé, le poste est évalué selon les compétences acquises de l'individu.



➤ Question N° 9 :

Est-ce qu'il y a un suivi de performance des employés ?

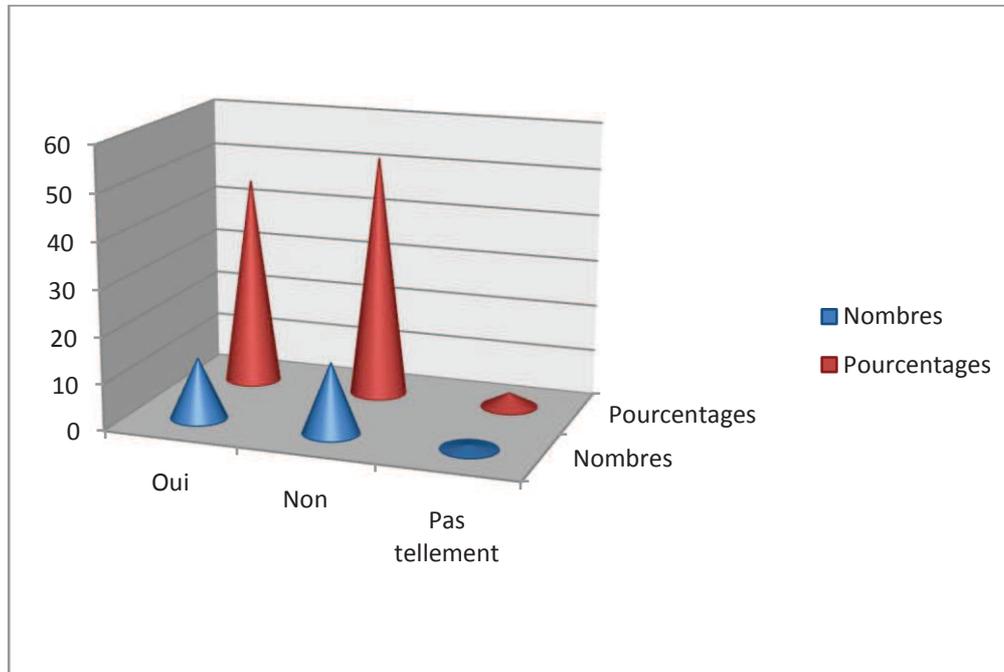
	Nombres	Pourcentages
Oui	13	45
Non	15	52
Pas tellement	01	03
TOTAL	29	100

On constate que 52% (plus que la moitié) des participants déclarent qu'il n'y a pas un suivi de performance dans leurs établissements, aussi 45% trouvent qu'ils ont un suivi de performance et que 1 seul participant a répondu « **Pas tellement** ».

Si on prend les réponses de la question N°6, on constate qu'il n'y a pas une rémunération des compétences, le publique suit à la lettre la convention collective car les 15 répondants (52%) représentent les entreprises publiques, donc il n'y a pas un suivi de performance des employés, et cela est contraignant pour les sociétés car il n'y a pas une évaluation, une inspection, un suivi, alors comment valoriser nos entreprises et donner l'image d'elle.

Chapitre V: Enquête sur questionnaire d'un échantillon de 29 entreprises Algériennes

Par contre, pour les 13 répondants trouvent qu'ils ont un suivi de performance, donc il y a une mesure de l'employé, et grâce à cette mesure on détecte les anomalies.
En effet, encore dans ce point la privatisation est en voie de développement en suivant les critères et les objectifs établis.



➤ Question N°10 :

Pensez vous que le système de rémunération établi est selon la performance des employés ?

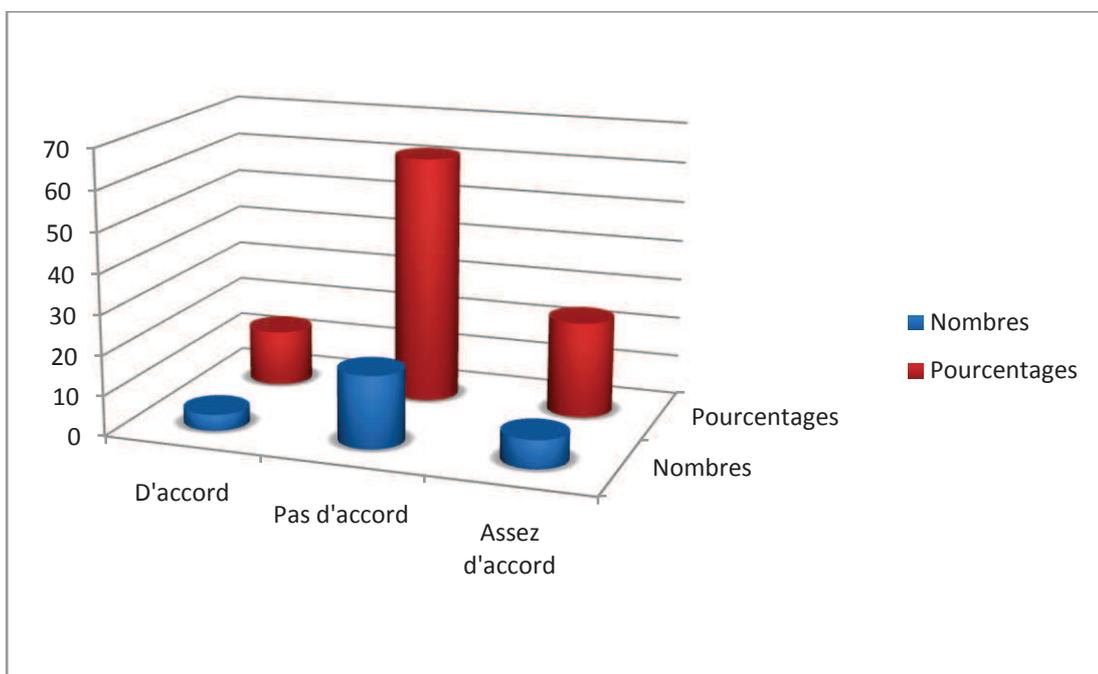
	Nombres	Pourcentages
D'accord	04	14
Pas d'accord	18	62
Assez d'accord	07	24
TOTAL	29	100

Chapitre V: Enquête sur questionnaire d'un échantillon de 29 entreprises Algériennes

Sur cette question la majorité des répondants soit de 62% ne sont pas d'accord pour l'établissement du système de rémunération selon leurs performances.

N'oublie y on pas 14% sont d'accord et 24% sont assez d'accord soit de (14 + 24 = 38%) qui pensent que le système de rémunération établi est selon la performance des employés. Aussi les 62% qui ne sont pas d'accord y compris 10% de privées.

Si on parle de performance, on parle d'abord pour la motivation des travailleurs et les compétences acquises ; malheureusement le système établi est tellement conditionné et limité que les dirigeants des sociétés publiques n'ont pas le choix, ils sont obligés de suivre la réglementation, sauf qu'il y aura un changement de certaines lois.

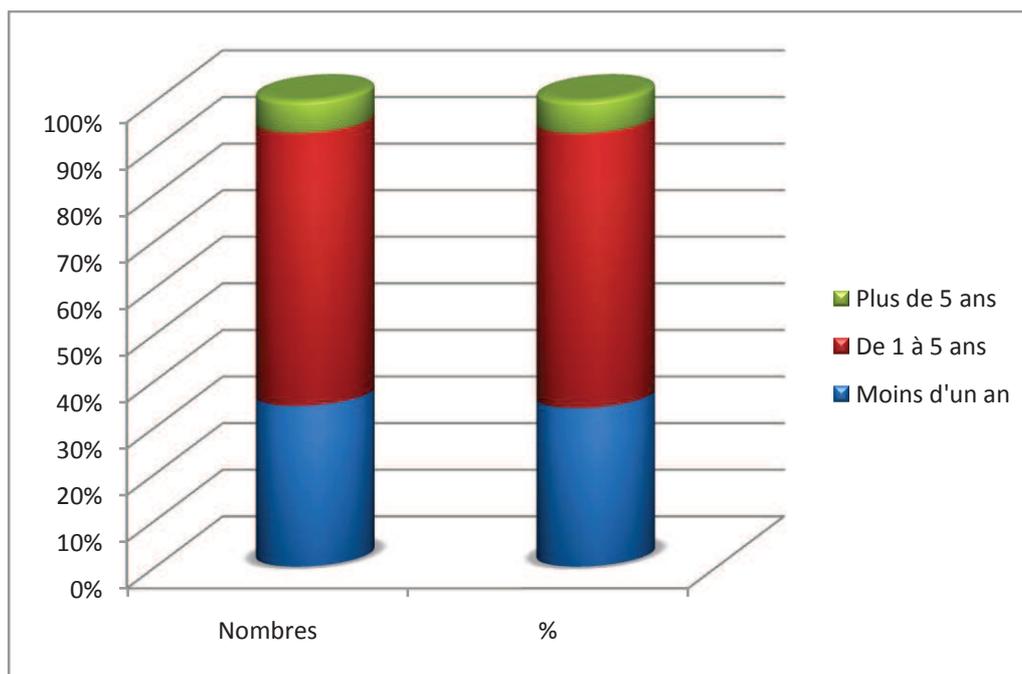


➤ Question N°11 :

Quelle est la dernière année d'augmentation des salaires ?

	Nombres	Pourcentages
Moins d'un an	10	34
De 1 à 5 ans	17	59
Plus de 5 ans	02	07
TOTAL	29	100

La majorité des répondants leur dernière année d'augmentation de salaire et entre 1 à 5 ans soit de 59%, moins d'un an est d'un taux de 34% et 7% plus de 5 ans, cela est due à la revalorisation du SNMG dans l'année 2011, cela explique l'augmentation des salaires entre 1 à 5 ans. Et 34% ont réévalué leur grille de salaire, par la négociation avec le syndicat et le renouvellement de l'accord collectif.



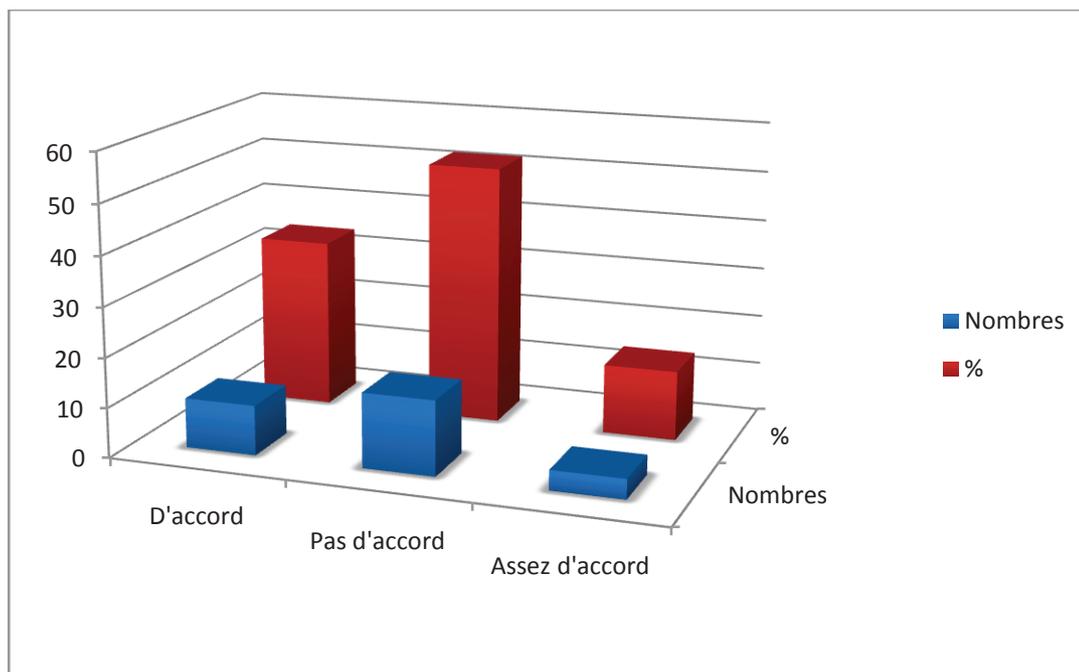
➤ Question N°12 :

S'il y a des déficits successifs, pensez vous que votre salaire diminuera ?

	Nombres	Pourcentages
D'accord	10	34
Pas d'accord	15	52
Assez d'accord	04	14
TOTAL	29	100

Sur cette question, la majorité de répondants soit de 52% (plus que la moitié) qui ne sont pas d'accord avec cette question, d'un point de vue publique, il n'y a pas de diminution de salaire, aucun article mentionne cette diminution malgré les charges de la perte, l'entreprise continue de s'exercer, cela est due au système sociale depuis la guerre froide, l'aspect politique joue un grand rôle dans le système de rémunération algérien. Ceci indique qu'il y a une injustice de réglementation, s'il y a un bénéfice il y a une prime, mais lors d'un déficit, on aura comme même notre paie, ceci joue sur la motivation des employés et crée le problème de présentisme, et l'impression de travailler et des fainnants.

En effet, il y a comme même (34 + 14 =48%) qui sont d'accord et assez d'accord, généralement c'est le privé qui respecte cette formalité : « si on gagne, on est des gagnants et si on perd, on est dans le même bain ».



➤ Question N°13 :

Selon vous, qu'est qui motive le plus les salariés dans leur travail ?

	Classements						Le pourcentage %					
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
L'environnement et le climat de travail	09	03	06	05	02	04	31	10	21	17	07	14
La carrière	04	08	08	04	04	01	14	28	28	14	14	03
La promotion	02	04	07	07	05	04	07	14	24	24	17	14
La formation des employés	01	03	03	08	10	04	03	10	10	28	34	14
L'autonomie	00	04	02	03	06	14	00	14	07	10	21	48
Une bonne rémunération	13	07	03	02	02	02	45	24	10	07	07	07
TOTAL	29	29	29	29	29	29	100	100	100	100	100	100

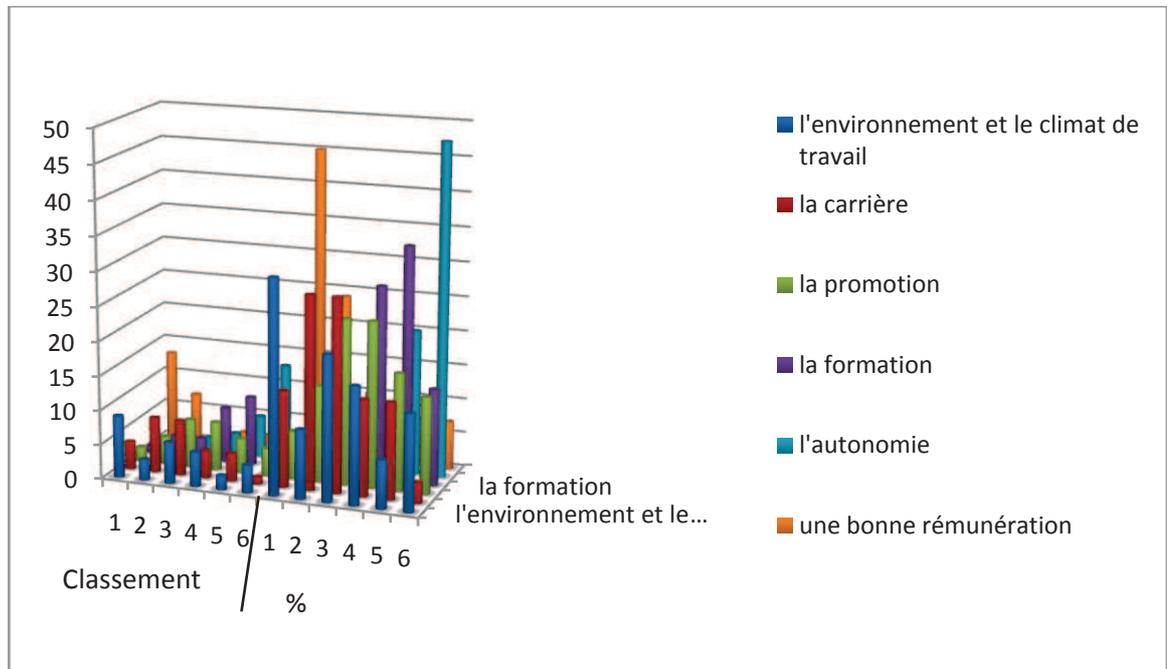
On constate dans ce classement que la première place est attribuée en majorité d'un taux de 45% « **une bonne rémunération** » juste après dans la première place est attribuée d'un taux de 31% de « **l'environnement et le climat de travail** », puis la deuxième et la troisième place en équivalence c'est « **la carrière** » d'un taux de 28%, la quatrième place est pour la formation d'un taux de 28%, juste après « **la promotion** » d'un taux de 24%, aussi pour la cinquième place est attribuée encore pour la formation, d'un taux plus élevé que la quatrième place soit de 31%, puis la sixième place et la dernière est pour « **l'autonomie** » d'un taux de 48%.

Sur ces réponses, on déduit que la première priorité motivation des employés pour le travail c'est la rémunération, sur cette base on répond à la théorie des attentes, et la théorie de Herzberg sur le comportement humain dans son travail, cela explique que l'aspect pratique répond et confirme les théories vue dans la partie théorique.

En effet, le premier besoin de l'homme dès l'embauche c'est « **la rémunération** » et en deuxième priorité c'est le climat et l'environnement dans le travail, puis vient d'autre besoins plus aisés comme la carrière, la promotion, la formation et l'autonomie. Comme l'explique la théorie des besoins dans la pyramide de Maslow.

Chapitre V: Enquête sur questionnaire d'un échantillon de 29 entreprises Algériennes

Pour conclure dans cette question, la richesse c'est l'homme. S'il est bien considéré et bien rémunéré, afin de lui donner l'occasion de donner le meilleur de lui, ainsi la motivation se crée.



➤ Question N°14 :

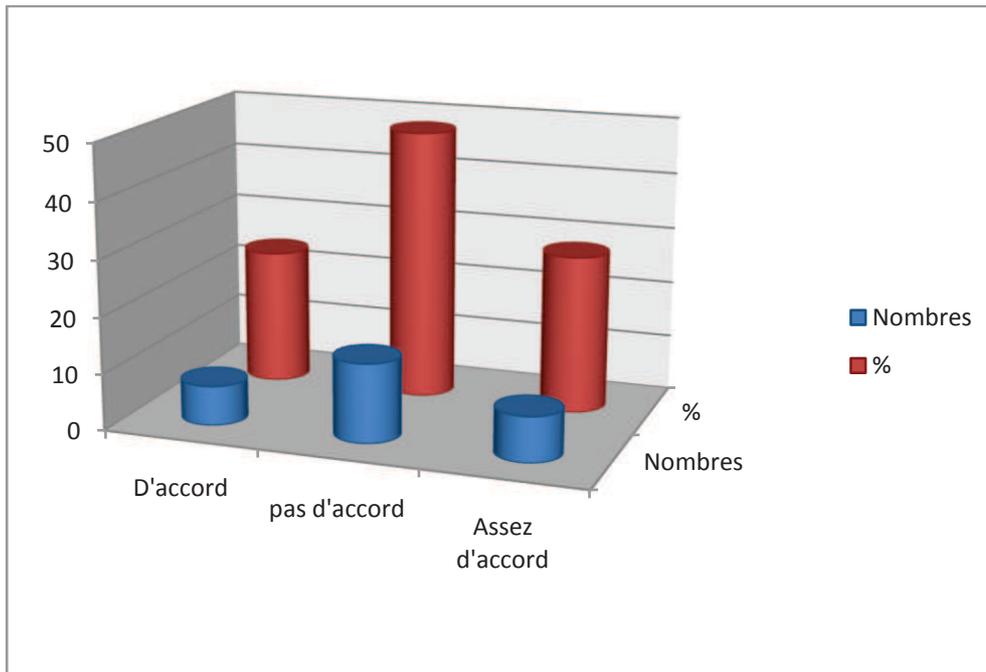
Pensez vous que si votre entreprise réalisera un bénéfice chaque année, vous aurez une récompense ?

	Nombres	Pourcentages
D'accord	07	24
Pas d'accord	14	48
Assez d'accord	08	28
TOTAL	29	100

On constate par ces réponses que 48% des répondants ne sont pas d'accord le fait que lors de la réalisation d'un bénéfice qu'il y aura une récompense, cela explique que ces participants n'ont pas cette formalité, et ne bénéficient pas de la prime sur le résultat.

Tandis que les 24% sont d'accord, et 28% sont assez d'accord, soit de (24 + 28 = 52%) plus de la moitié, cela veut dire plus de la moitié des entreprises bénéfice de cette prime, généralement les sociétés publiques, et aussi quelques entreprises privées.

En effet, c'est logique de partager le gain avec les employés, car ils font parti de la réalisation de ce bénéfice.



➤ Question N°15 :

Votre salaire de base est effectué en fonction de quoi ? (cocher 1 à plusieurs)

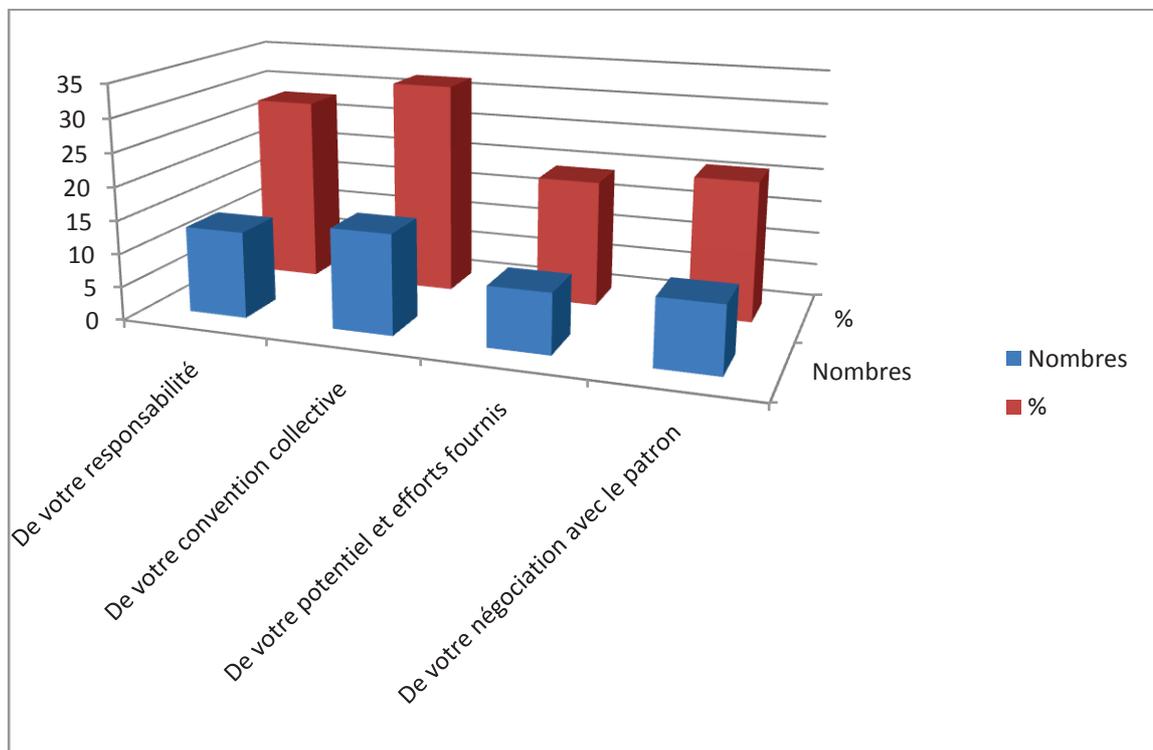
	Nombres	Pourcentages %
De votre responsabilité	13	28
De votre convention collective	15	32
De votre potentiel et efforts fournis	09	19
De votre négociation avec le patron	10	21

Les réponses sur cette question reflètent que la majorité des participants ont coché sur « la convention collective » d'un taux de 32% ce qui représente les entreprises publiques, puis en deuxième position d'un taux de 28% pour la responsabilité du poste ; ensuite, pour le pourcentage de 21% qui représente la négociation avec le patron, et représente la majorité des entreprises privées, en fin, le taux de 19% qui représente le potentiel et l'effort fourni par l'employé dans son travail.

Chapitre V: Enquête sur questionnaire d'un échantillon de 29 entreprises Algériennes

En général, les entreprises publiques respectent à la lettre la convention collective et la négociation des salaires avec le syndicat pour l'augmentation des salaires et les primes et les indemnités, sur cette convention se trouve la grille de salaire et les différentes primes et indemnités, sur ceux le salaire de base est constitué d'un salaire fixe établi selon le poste de l'employé et sa place dans la grille de salaire que se soit (cadres, exécution ou maîtrise), puis on ajoutant les primes, et en déduisant l'IRG (impôt sur le revenu globale) par barème, le salaire net se constitue dans la fiche de paie de chaque employé.

Pour les entreprises privées, la majorité de la négociation du salaire est directe dès le recrutement entre le patron et le futur employé, selon la responsabilité et la tâche effectuées. Puis pour le sérieux et le potentiel de l'employé, on parle des compétences, sur ceux se trouvent dans les primes de résultats ou bien de performance.



➤ Question N° 16 :

Quels sont les avantages établis dans votre entreprise ? (cocher 1 à plusieurs)

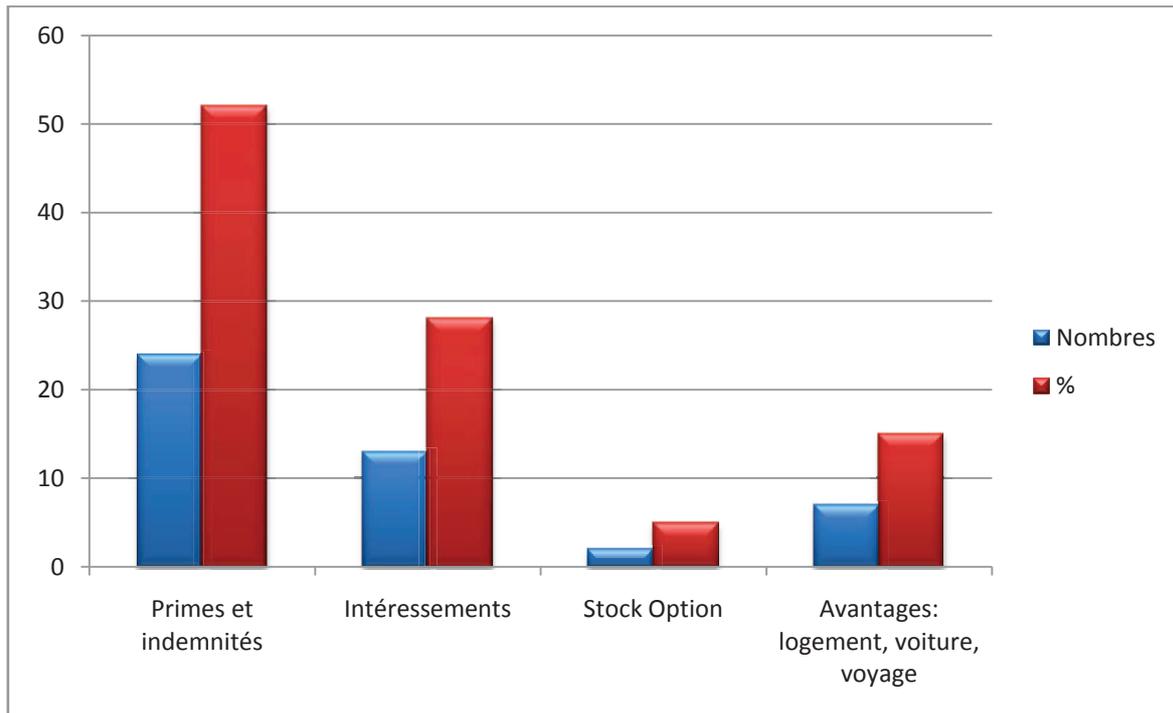
	Nombres	Pourcentages
Primes et indemnités	24	52
Intéressements	13	28
Stock Option	02	05
Avantages sociaux : logement, voiture, voyage.	07	15

Sur cette question, on constate les avantages établis par l'entreprise pour ses employés, comme on a répondu à la précédente question que la majorité dispose d'une convention collective et la constitution des salaires par la négociation se trouvent dans la grille de salaire.

Les réponses reflètent 52% pour les primes et indemnités, puis 28% pour les intéressements ou bien des sociétés surnommement « **prime d'intéressement** », ensuite 15% des répondants ont coché sur « **les avantages sociaux : voiture, logement, voyage** », enfin que 2 répondants ont coché pour l'avantage « **Stock option** ».

En appliquant le SCF (système comptable financier) inspiré des normes comptables IAS/IFRS, il y a une norme internationale qui parle sur les avantages aux personnels, c'est la norme IAS 19 « avantage du personnel » qui décrit tous les différents aspects des avantages sociaux, sur les différents primes et indemnités et intéressement et stock option, à court et à long terme. Mais, au sein de nos entreprises que se soit privées ou publiques, l'application du SCF à été fait en 2010, et les normes internationales ne sont pas encore développées et appliquées, il y a des sociétés lors de l'entretien ne sont même pas au courant de cette norme. Mais le point positif de nos entreprises que les avantages existent et respectés par les normes du code de travail avant la création de cette norme.

Sur ce fait, les avantages du personnel ont un objectif bien précis c'est d'aider les employés à améliorer leurs modes de vie.



➤ Question N°17:

Comment sont élaborés les choix de distributions des salaires ? (cocher 1 à plusieurs)

	Nombres	Pourcentages
Le diplôme	14	18
L'ancienneté	14	18
Le résultat de l'entreprise	04	06
La performance individuelle	09	12
La performance collective	06	08
Le poste occupée	29	38

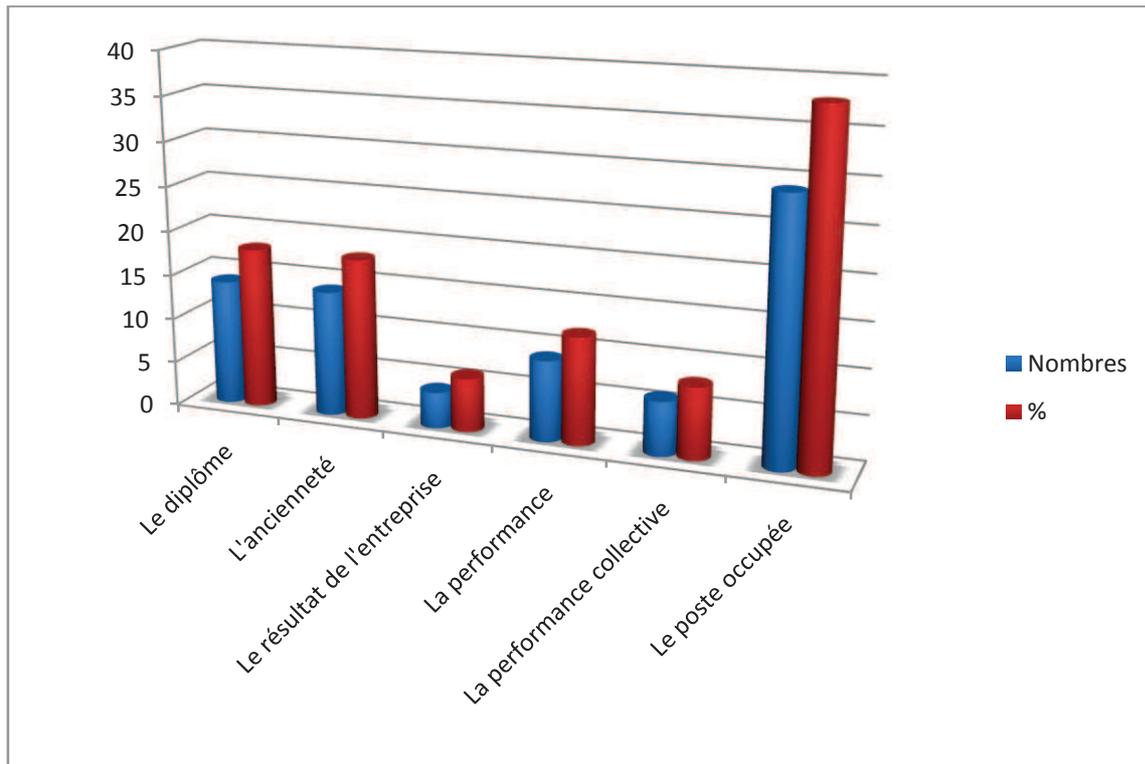
Sur ces réponses, les choix de distributions des salaires sont élaborés en majorité en fonction de poste occupé d'un taux de coches de 38%, puis d'un taux équivalent de 18% pour le diplôme et l'ancienneté et un taux de 12% et 8% pour la performance individuelle et collective et en dernier d'un taux de 6% pour le résultat de l'entreprise.

Chaque employé effectue un travail qui se trouve dans la nomenclature des postes, sur cette dernière dispose du poste occupé avec le numéro de catégorie que se soit cadre, de maîtrise ou bien d'exécution, généralement les cadres sont établis pour les postes de DRH (direction de ressources humaines), DFC (direction de finance et comptabilité), les sous cadres et le DG et PDG, pour les maîtrises sont des employés qui occupent le poste de comptable, assistants comme exemple, et pour les exécutions, comme par exemple : la femme de ménage, le chauffeur...

Pour le deuxième pourcentage, il est vrai que dès le recrutement le CV doit y être, et le diplôme est un document important pour voir le niveau du futur employé et sur cette base la rémunération est faite. Par contre, pour l'ancienneté, c'est l'augmentation des échelons, de 1 à 10, généralement tous les 3 ans jusqu'à la retraite soit de 35 ans de service.

La rémunération de la performance n'est pas développée dans nos entreprises, surtout le secteur public, mais le privé réfléchit sur les performances afin de retenir le meilleur que se soit individuel ou collectif, mais généralement c'est la rémunération de performance individuelle qui s'applique afin de mieux déterminer le compétent et de créer une compétitivité interne.

En effet, pour le résultat n'a pas une influence dominante sur la distribution des salaires, mais il y a une prime sur le résultat bénéficiaire de l'entreprise.



➤ Question N°18 :

Quels sont les critères élaborés pour l'augmentation des salaires ? (cocher 1 à plusieurs)

	Nombres	Pourcentages
L'augmentation du chiffre d'affaire	16	31
Le potentiel et le sérieux de l'employeur	13	25
Revalorisation du SNMG	18	34
Pour maintenir l'équilibre social	05	10

On constate sur cette question, que les critères élaborés pour l'augmentation des salaires sont en majorité d'un taux de 34% pour la revalorisation du SNMG (salaire national minimal global), puis d'un taux de 31% due à l'augmentation du chiffre d'affaire et 25% pour le potentiel et le sérieux de l'employeur, en dernier d'un taux de 10% pour le maintien de l'équilibre social.

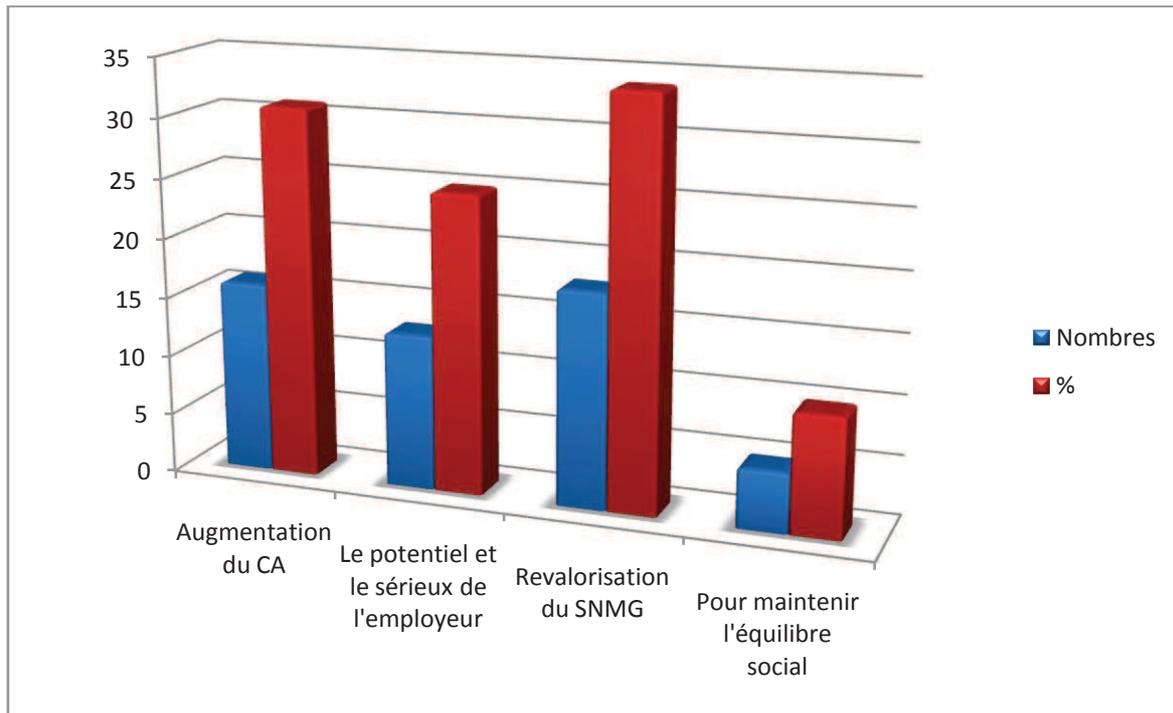
Cela explique que la majorité des entreprises attendent une nouvelle loi sur la revalorisation du SMNG ou bien l'augmentation du SNMG, afin d'augmenter automatiquement le salaire moyen et le salaire maximal des travailleurs, si on prend la réponse de la question n°11, on constate que la majorité ont répondu à l'augmentation des salaires de 1 à 5ans, cela veut dire l'année 2010/2011 de la revalorisation du SMNG qui se trouve entre 1 à 5ans.

Cependant, pour le deuxième pourcentage, s'il y a une augmentation des salaires, c'est due à l'augmentation du chiffre d'affaire, donc l'augmentation de la production, en suivant cette équation : (CA = la production X le prix de vente), cela explique que les 31% des répondants représentent les entreprises productives.

Tandis que le troisième taux de 25% sur le potentiel et le sérieux de l'employé, la gestion prévisionnel des emplois et des compétences est réfléchié dans certaines entreprises algériennes, la majorité c'est le privé, mais il y a quelques grandes entreprises publiques comme SAIDAL ou NAFTAL ou SONATRACH, qui sont cotées en bourse et suivent la gestion prévisionnel des emplois et des compétences, comme on a vu dans le premier chapitre du cas pratique sur l'étude comparative entre SAIDAL et ECO, on a remarqué que l'application des gestions des compétences des employés en comparant les compétences acquises avec les compétences requises par une fiche d'emploi, puis on obtiendra une note de classification qui a un effet sur la rémunération individuelle de l'employé, soit une promotion ou bien une augmentation des échelons rapide.

Pour les 10%, un taux minimal, car le salarié doit sentir l'équilibre salariale au sein de l'entreprise, mais puisque la majorité des entreprises sont de grandes tailles, c'est difficile de maintenir l'équilibre social, et la mesure de suivi de chaque employé sera difficile à établir.

En effet, la taille de l'entreprise joue un grand rôle sur les critères d'augmentation des salaires, car le maintien d'une petite ou moyenne entreprise ce n'est pas la même démarche pour le maintien des grandes entreprises, il y a beaucoup de postes, d'effectifs, et la gestion du personnel est lourde, alors ils sont obligés d'avoir une grille de salaire qui réunit tous les salaires des travailleurs, et l'augmentation des salaires se fait rarement, s'il y aura une revalorisation du SNMG ou bien l'obtention des bénéfices successifs mais d'un taux réfléchi et minimisé, afin d'obtenir un certain équilibre social.



➤ Question 19 :

Sur quelle base mesuriez-vous la performance au sein de votre organisation ? (*Classer par ordre d'importance*).

	Classements				Le pourcentage %			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Selon la qualité du travail	08	05	07	09	28	17	24	31
Selon les compétences des employés	02	06	13	08	07	21	45	28
Selon la productivité de l'entreprise	13	05	04	07	45	17	14	24
Selon la rentabilité de l'entreprise	06	13	05	05	21	45	17	17
TOTAL	29	29	29	29	100	100	100	100

Chapitre V: Enquête sur questionnaire d'un échantillon de 29 entreprises Algériennes

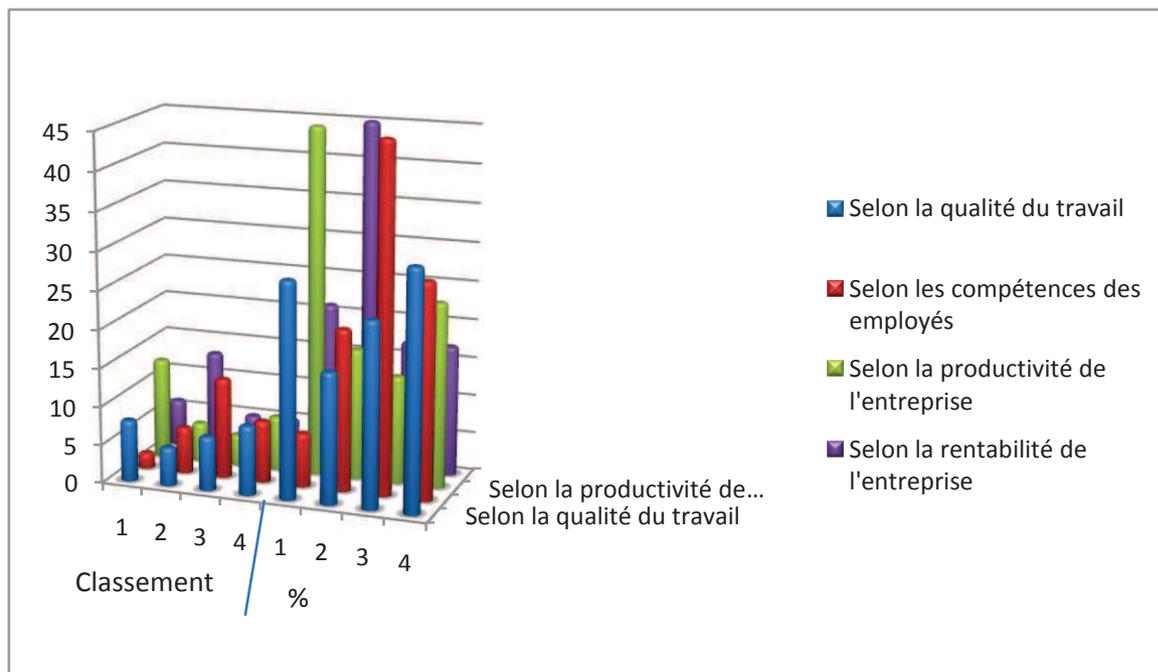
Suite à ce classement, on constate que la mesure de la performance dans les entreprises est « **Selon la productivité** » d'un taux maximal de 45%, puis en deuxième place « **Selon la rentabilité** » de l'entreprise, aussi d'un taux de 45%, La troisième place est attribuée à « **Selon les compétences des employés** » d'un taux de 45% et la quatrième et la dernière place d'un taux de 31% pour « **Selon la qualité du travail** ».

La majorité des répondants optent pour la mesure de performance selon la productivité de l'entreprise, car s'il y a une augmentation de productivité, il y aura une augmentation du chiffre d'affaire qui lui même aura un impact positif sur le résultat de l'exercice, et ce résultat a un impact positif sur la rentabilité qui se trouve en deuxième position.

Cependant, pour les compétences, généralement les cadres mesurent la performance selon les compétences fournies par les employés, cette dernière on la détermine par l'amélioration de la qualité du travail, en augmentant la productivité et avoir le rendement et la rentabilité.

On trouve sur cette question que les réponses sont liées l'une à l'autre et si une des réponses ne marche pas tous bascule, comme un cercle vicieux.

En effet, nos 29 entreprises enquêtées ont besoin de ces quatre critères (réponses) pour que la machine tourne et pour la continuité et le gain de l'entreprise, c'est pour cela que le taux est resté fixe pour la productivité, la rentabilité et la compétence.



Chapitre V: Enquête sur questionnaire d'un échantillon de 29 entreprises Algériennes

➤ Question N°20 :

Quels sont les effets du système de rémunération sur la performance de votre entreprise ? (Classer par ordre d'importance).

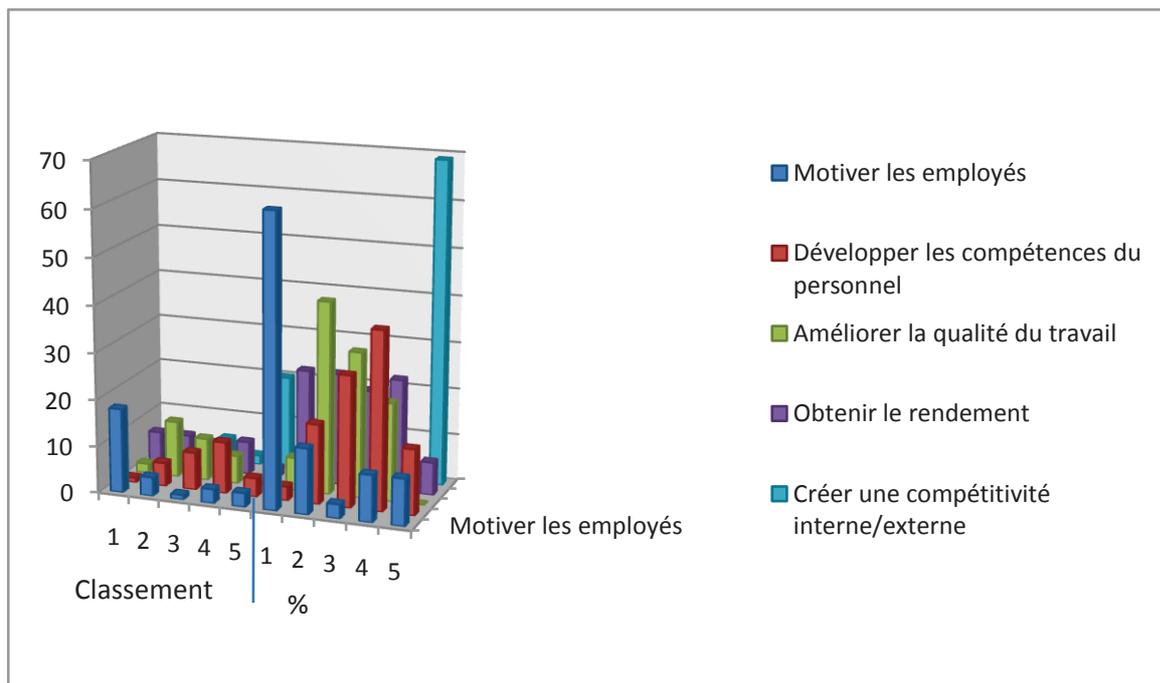
	Classements					Le pourcentage %				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Motiver les employés	18	04	01	03	03	62	14	03	10	10
Développer les compétences du personnel	01	05	08	11	04	03	17	28	38	14
Améliorer la qualité du travail	02	12	09	06	00	07	41	31	21	00
Obtenir le rendement de la société	07	07	06	07	02	24	24	21	24	07
Créer une compétitivité interne/externe	01	01	05	02	20	04	04	17	07	69
TOTAL	29	29	29	29	29	100	100	100	100	100

On constate que la première place est attribuée à la motivation d'un taux de 62%, puis l'amélioration de la qualité du travail d'un taux de 41%, ensuite développer les compétences d'un taux de 31%, puis obtenir le rendement pour un taux de 21%, et enfin créer une compétitivité interne externe d'un taux de 69% en cinquième place.

Suite à ce classement, l'impact du système de rémunération sur la performance des entreprises participantes c'est par catégories d'importance d'objectifs fixés, si en suivant la logique des choses, si on a un bon système de rémunération, fiable et équitable, les employés auront l'envie de travailler, de donner le meilleur d'eux même et d'être fidèle à la société où ils travaillent, cette motivation améliore la qualité du travail, et développe les compétences, le savoir, le savoir faire et le savoir être, cette compétence acquis le rendement individuel, et collectif, sur cela la compétitivité interne/externe se crée.

Chapitre V: Enquête sur questionnaire d'un échantillon de 29 entreprises Algériennes

En effet, le système de rémunération algérien suit la convention collective de l'entreprise à la lettre généralement dans les entreprises publiques, par contre aux privés le système de rémunération est établi par la négociation avec le patron dès le recrutement, puis il ya un suivi du personnel par son travail fourni et son potentiel, donc pour répondre à cette question, l'impact du système de rémunération sur la performance n'est pas applicable dans les entreprises publiques, par contre les entreprises privées, suivent la taille de l'entreprise, le résultat financier, la production et le travail fourni, ces critères représentent l'impact sur la performance.



Conclusion du chapitre :

Suite aux résultats obtenus à travers le questionnaire posé, le système de rémunération suit le secteur d'activité, le type de société, et la taille de l'entreprise, on constate que la majorité des participants sont de secteur productif, et de grande taille soit une nomenclature de poste importante et beaucoup d'effectifs, mais pour le type d'entreprise une différence d'une entreprise publique soit 15 sociétés publiques et 14 sociétés privées.

La taille de l'entreprise a un impact sur le système de rémunération établi, c'est une logique des choses car la taille représente le nombre d'effectif et la responsabilité et la gérance ; si la taille est plus grande, la responsabilité est plus lourde, l'effectif est important, sur cela l'établissement d'un système de rémunération équitable et juste n'est pas évident, ce qui mène dans notre enquête, qu'il faut y avoir une bonne productivité pour les industries, et une bonne rentabilité pour les entreprises afin de satisfaire les besoins des employés. Cette lourde responsabilité d'établissement d'une grille de salaire équitable en respectant le code de travail et avec la négociation avec le syndicat les entreprises de grande taille arrivent à finir une grille de salaire conforme et équitable. Par contre aux entreprises de petite et moyenne taille, la responsabilité et la gérance de la rémunération du personnel est plus maîtrisable.

Cependant, la majorité de nos participants sont des sociétés productives, cette productivité à un effet sur le chiffre d'affaire des sociétés, et évidemment sur la rentabilité et le résultat des entreprises. Alors dans notre enquête, on a constaté que la motivation a un impact sur la productivité, sur la rentabilité des entreprises, si le travailleur est motivé, il donne beaucoup d'énergie, et du potentiel donc il y aura une augmentation de productivité et du chiffre d'affaire, sur cela, on a constaté aussi que cette motivation est due d'une bonne rémunération.

En effet, pour le type d'entreprise, la majorité s'est des entreprises publiques de différence d'un taux de 4%, donc presque la moitié des entreprises privées et la moitié des entreprises publiques, pour les entreprises publiques, elles disposent d'une convention collective et la suivent à la lettre, cette dernière possède dans la grille des salaires les primes et indemnités.

Chapitre V: Enquête sur questionnaire d'un échantillon de 29 entreprises Algériennes

Pour les entreprises privées, la majorité ne dispose pas de la convention collective, alors il y a une négociation des salaires avec le directeur dès l'embauche, puis il y a des primes sur son travail fourni, sur ces compétences, selon la marge bénéficiaire et le résultat financier de l'entreprise.

Pour conclure, cette enquête nous a permis de comprendre le système de rémunération Algérien, les critères d'établissement de ce système, les avantages du personnel dans les entreprises, la motivation des employés, les compétences acquises, l'amélioration de la qualité du travail, la création du rendement et de la rentabilité, de savoir s'il y a une mesure ou un suivi de performance individuelle des employés, qui se trouve rarement dans les entreprises publiques, et en développement dans le privé. Sur cela on a déterminé l'impact du système de rémunération établi dans nos entreprises sur la performance.

Conclusion de la 2^{ème} partie:

Notre cas pratique est riche des résultats qualitatifs et quantitatifs, les résultats qualitatifs représentent les résultats sur l'étude comparative entre le groupe SAIDAL et le groupe ECO, et les résultats quantitatifs représentent l'enquête sur un échantillon de 29 entreprises Algériennes.

À travers les résultats sur l'étude comparative entre le groupe ECO et le groupe SAIDAL, on a constaté qu'il y a une différence dans le système de rémunération des deux groupes, l'accord collectif du groupe SAIDAL contient la nomenclature des postes, la grille de salaire et les primes et les indemnités, aussi dans le groupe ECO, la convention collective contient la grille des salaires et les différentes primes, la grille de salaire ne se ressemble pas entre les deux groupes, dans la première société, leur grille de salaire contient trois catégories (exécution, maîtrise et cadre), chaque catégorie a sept places, cette grille salaire contient dix sections, l'avancement au mérite section par section tous les trois ans.

Aussi dans le groupe SAIDAL, la gestion prévisionnel des emplois et des compétences est mise en œuvre dans l'année 2012, soit l'élaboration d'un nouveau logiciel qui détermine et classifie par points l'état d'avancement des employés, et cela par une fiche d'emploi possédée par chaque employé, l'impact du système de rémunération sur la performance est constaté durant l'entretien avec le Directeur des Ressources Humaines et le Directeur des Finances et Comptabilité, sur ceux il y a eu une augmentation des salaires dans l'année 2012, un nouveau accord collectif 2012 avec un nouveau dispositif des primes et indemnités, et grâce aux informations obtenues par le DFC, on a constaté l'impact par le bilan et le compte des résultats consolidés du Groupe de l'exercice 2011 et l'exercice 2012, sur cela on a trouvé l'impact d'augmentation des charges du personnel sur la productivité, le chiffre d'affaire et le résultat financier.

Tandis que le groupe ECO, le système de rémunération suit la convention collective qui contient aussi la grille des salaires et les différentes primes, la grille de salaire contient quatre catégories (exécution, maîtrise, cadre et cadre supérieur), et 20 sections, l'avancement au mérite aussi tous les trois ans.

On a établi La même démarche du groupe SAIDAL, Sur ceux le résultat de l'impact du système de rémunération sur la productivité et le chiffre d'affaire et le résultat financier n'est pas le même quoique l'augmentation des salaires c'était en 2012 aussi, mais l'augmentation des charges de personnel dans le compte des résultats a impact négatif sur le résultat financier du groupe.

En effet, ce qui nous mène à dire dans l'étude comparative que deux entreprises publiques, qui ont le même statut (SPA), le même secteur d'activité (productive), la même grandeur de la taille de l'entreprise, mais une grande différence d'établissement du système de rémunération dans la grille de salaire et la convention collective, donc l'impact se diffère dans les résultats de rendement, de rentabilité, de compétence, de motivation et en fin de performance.

Après l'étude comparative, l'étude quantitative a donné des résultats intéressants et objectifs. L'enquête sur un échantillon de 29 entreprises algériennes c'est bien déroulée, l'entretien face à face avec les DRH et le service du personnel en répondant aux 20 questions posées par le questionnaire. Ce dernier est posé aux différents entreprises du type privé et public, de différents secteurs d'activités (BTPH, productive, commerciale), de différents statuts (SPA, SARL, EURL).

Ce questionnaire établi compose des questions fermées, semi fermées et des réponses à plusieurs, Les résultats obtenus sur tableau et graphiquement montrent que la majorité des participants disposent d'une grille de salaire et d'une convention collective.

Ils confirment aussi que le système de rémunération est une source de motivation, que la majorité ne sont pas satisfait de leurs salaires, qu'il y a un faible taux sur le suivi de performance, et le développement des compétences, que les avantages du personnel sont en générale les primes et indemnités et prime d'intéressement, l'augmentation des salaires entre 1 à 5 ans grâce à la revalorisation du SNMG, et il y avait des questions par classement par importance sur la source de motivation qui est en majorité la rémunération, la mesure de la performance en première place pour la productivité de l'entreprise, et l'impact du système de rémunération sur la performance est la motivation puis le développement des compétences, l'amélioration de la qualité du travail, l'obtention du rendement et en dernier la création d'une compétitivité interne/externe.

Chapitre V: Enquête sur questionnaire d'un échantillon de 29 entreprises Algériennes

En effet, les résultats sur l'étude empirique qualitative et quantitative ont montré que le système de rémunération établi dans les entreprises Algériennes n'est pas équitable et insatisfaisant. Sur cela, les effets du système de rémunération sur la performance est loin d'être réalisable car il y a un manque d'évaluation et de suivi de la performance des employés.

CONCLUSION GENERALE

CONCLUSION GENERALE

Le principal apport de cette recherche est d'avoir mis en évidence que les choix en matière de rémunération étaient dans l'ensemble, le résultat des stratégies internes (alignement horizontal) que des stratégies externes (alignement vertical). La mise en place des équipes autonomes de travail, la gestion de la qualité et la promotion d'une culture participative apparaissent des facteurs déterminants dans le choix des politiques de rémunération. Quant à l'alignement vertical, le degré de diversification associé à la stratégie corporative n'aurait pas d'influence sur la rémunération, ce type de stratégie étant probablement trop éloigné des préoccupations et de la zone d'influence des responsables RH. Cependant, lorsque les stratégies externes sont du ressort des unités d'affaires, des différences plus marquantes sont observées. Quand les stratégies concurrentielles (Ex: différenciation, leadership des coûts) sont établies par les unités d'affaires, l'influence des responsables RH se trouve probablement augmentée. Ce rôle plus stratégique leur permettrait d'agir sur les choix en matière de rémunération qui appuieraient les comportements exigés par ces stratégies. Enfin, la syndicalisation joue un rôle majeur en matière de rémunération. Le pouvoir de négociation des syndicats et leur influence sur les règles de justice procédurale contraignent les entreprises à payer des salaires de base plus élevés que le marché, à éviter les régimes d'incitation fondés sur la performance individuelle et à promouvoir la transparence dans leur mode de gestion.

La rémunération présente de tels enjeux que son approche mérite d'être profondément renouvelée. Certains de ses évolutions sont très largement à l'œuvre, d'autres en revanche ne sont pas encore intégrées dans la pratique de beaucoup d'entreprise. Sur celle-ci continueront à faire face à une série de problématique parfois contradictoire, auprès des cycles économiques, recherchant la croissance interne sur le marché en développement avec, en permanence, la maîtrise des coûts comme règle de gestion. Pour cela, il leur faudra des organisations encore plus flexibles, se décentraliser tout en renforçant la coordination et les synergies mais aussi s'engager sur le long terme tout en se ménageant une grande marge de manœuvre à court terme. Sans pouvoir offrir une carrière à vie, l'entreprise doit néanmoins se doter des moyens destinés à développer la motivation et l'implication de ses collaborateurs.

En effet, la politique et l'outil de gestion des hommes correspond à la nouvelle démarche. Cela appelle une nouvelle approche managériale : l'autonomie des personnes et la décentralisation exige la transparence des structures et la clarification des contrats implicites ou explicites de travail. La rétribution de la contribution individuelle ou

CONCLUSION GENERALE

collective implique l'existence d'objectifs et systèmes de valeurs basés sur la performance et la responsabilisation plutôt que sur les statuts, les diplômes ou les réseaux.

Il ne sert cependant à rien de dire que le modèle managérial traditionnel est périmé. Il est de toute façon inefficace et il génère des insatisfactions des deux côtés, celui de l'entreprise et celui de ses salariés. Ce qui importe le plus c'est de concevoir et de mettre en place les innovations qui nous permettront de l'adapter et le renouveler.

Sous la pression compétitive, la logique à l'œuvre est celle du marché, et celle-ci entre le plain-pied dans la gestion des hommes. Il n'est donc plus suffisant de s'enquérir de la qualité des savoir-faire techniques, il devient essentiel de se concentrer sur l'implication et la qualité de l'engagement des hommes. Les mécanismes de rétribution prennent ici une importance particulière, à condition d'être redéfinie en cohérence avec les buts de l'organisation. A long terme, mais c'est encore parfois légué l'appartenance à la compétence, la fidélité et loyauté à la performance. La question se pose alors de l'équilibre des systèmes de rémunération, ce qui suppose que la stratégie de rémunération correspond à des objectifs clairement choisis par les entreprises conscientes et éclairées des conséquences de leurs choix.

L'un des signes les plus marquants du déséquilibre du modèle managérial traditionnel est celui de l'effritement de l'engagement de l'entreprise vis-à-vis de ses collaborateurs. En imposant la flexibilité et la remise en cause, le marché détruit peu à peu le contrat implicite à moyen-long terme qui s'établit entre entreprise et salarié, en particulier autour de la question des carrières. Or, c'est cet engagement de l'entreprise qui entraîne en même temps la mobilisation du salarié et la plupart des mécanismes de rémunération traditionnelle basée sur les règles internes d'évolution des salaires à moyen terme.

Dés lors que cet engagement s'effrite ou disparaît, sur quoi reposent désormais les capacités de mobilisation et l'incitation ? C'est bien là la nouvelle approche essentielle du management comme de la gestion des ressources humaines. Bien sûr les entreprises multiplient les projets exceptionnels, et parfois hors structure, pour mobiliser les hommes. Des moyens en communication parfois considérables et toujours innovants sont développés pour améliorer l'adhésion, accélérer le changement, mobiliser autour les objectifs. Mais rien pourtant ne peut remplacer pour cela une stratégie de rémunération structurée, cohérente avec le modèle de gestion des ressources humaines. La rémunération change de rôle et d'enjeu : venant d'un système de règles reflétant un modèle de gestion des carrières à moyen terme fortement internalisé, elle est devenue le

CONCLUSION GENERALE

levier principal de la mobilisation des ressources et des incitations dans un modèle où les chemins de carrières passent de plus en plus par les marchés.

Un dernier enjeu, plus proche des préoccupations opérationnelles à court terme est celui du management de la performance. Celui-ci regroupe notamment tous les mécanismes de définition d'objectifs, de responsabilisation, de contrats implicites entre niveau de contribution attendue et rétribution prévue et, bien entendu, l'outil de rémunération qui assurent le bouclage et l'efficacité du système de management. Et de très nombreux progrès restent à faire dans la conception et le pilotage des performances, en particulier dans l'articulation entre les différents niveaux d'objectifs, les systèmes de mesure et d'évaluation des performances et les mécanismes de rémunération.

C'est donc, bien dans ce domaine que la rémunération trouve ces principaux enjeux. Celui d'un contrat implicite renouvelé entre l'entreprise et ses salariés, fondé sur le marché des compétences et sur les performances individuelles ou collectives. Celui également d'un levier indispensable pour l'entreprise dans la mobilisation de ses ressources humaines et les développements de l'implication de ses salariés.

L'analyse des réussites d'entreprise, comme de celles en général que l'histoire nous enseigne, montre que le modèle de gestion et de reconnaissance des hommes, de commandement ou de management sont toujours des facteurs déterminants.

Enfin, la bonne maîtrise d'un système de rémunération est de créer un système qui satisfera les dirigeants au même temps les employés de l'entreprise afin de trouver un équilibre interne et externe, et répondre aux objectifs fixés pour le développement des compétences des travailleurs ainsi la richesse de l'entreprise ; comme on dit « la richesse c'est l'homme ».

On conclue sur cette étude, la première partie se divise en trois chapitres théoriques, nous constatons dans le premier chapitre, que nous avons pénétrer sur le sens de la rémunération, ces critères élaborés dans la bonne construction d'une gestion de rémunération, afin de déterminer une stratégie de rémunération conforme aux besoins de l'entreprise.

Le deuxième chapitre décrit théoriquement le concept de Performance, que se soit la performance organisationnelle, la performance individuelle, ou la performance collective ; en effet, le troisième chapitre est le chapitre le plus pertinent qui englobe le premier et le deuxième chapitre, et montre les effets du système de rémunération sur la performance des entreprises, sur cela il décrit les aspects qui mènent et développent la

CONCLUSION GENERALE

performance, en passant par les avantages de rémunération, la motivation des employés, les compétences requises et acquises, et ainsi la performance.

La deuxième partie entame deux chapitres pratiques qui ont réalisé des résultats sur l'impact du système de rémunération sur la performance. Le premier chapitre pratique décrit l'étude comparative entre les deux Sociétés de grandes tailles, Groupe SAIDAL et Groupe ECO, cette étude a réalisé des résultats sur l'impact du système de rémunération, en savoir que le système de rémunération est insuffisant, et insatisfaisant car il n'y a pas encore une rémunération sur la performance en Algérie, on rémunère selon le poste acquis ou bien le statut, il n'y a pas de suivi des employés dans leur travail, malgré la grandeur de la société SAIDAL et son rendement, qu'elle soit coté en bourse, marque une étape importante sur le marché financier, pour le niveau interne, elle établit une nouvelle convention collective 2012, avec une nouvelle grille des salaires et des primes et indemnités, sur cela il y a eu une nouvelle gestion des prévisions des emplois et des compétences élaborée sur une nouvelle fiche d'emploi pour l'évaluation et le suivi des employés, une classification est faite par cette fiche, et à un impact sur l'avancement au mérite des employés, par contre au niveau du groupe ECO l'augmentation des salaires dans l'année 2012 a un impact négatif sur le résultat financier du groupe, mais il n'y a pas que l'augmentation des salaires, même le sureffectif a un effet négatif sur le groupe, les résultats sur l'étude comparative ont donné la réflexion des sociétés publiques algériennes, sur ceux le système doit changer selon la réalité du marché. Notre système suit la convention collective à la lettre tout en négligeant les compétences et le potentiel des travailleurs, sur cela, il n'y a pas d'équilibre sur la distribution des salaires.

Le deuxième chapitre pratique décrit les résultats obtenus d'une enquête par un questionnaire sur un échantillon de 29 entreprises. Les résultats ont montré qu'il y a une grande différence entre les entreprises publiques et les entreprises privées, dans le mode de gestion et la conception du système de rémunération.

En effet, les sociétés publiques suivent la convention collective et le système d'avancement au mérite par échelon généralement tous les trois ans au plus, jusqu'à les 32 ans de service, pour les avantages du personnel sont en général des primes et indemnités, et parfois des avantages sociaux (logements et des voitures). Par contre aux entreprises privées, rarement suivent la convention collective, la plus part la négociation des salaires se fait dès l'embauche avec les avantages (généralement primes et intéressements).

CONCLUSION GENERALE

La taille de l'entreprise est très importante dans notre étude, l'enquête a été faite en majorité dans les entreprises de grande taille, donc avec un effectif important, la gestion de cet effectif n'est pas évident car la mesure de la performance est difficile à faire sauf que l'entreprise dispose d'un logiciel spécifique sur la gestion d'évaluation et le suivi du personnel.

Cependant, les résultats à l'issue de cette étude sur l'enquête des entreprises Algériennes ont montré que les effets du système de rémunération sur la performance ne sont pas encore réalisables. Sur cela le système de rémunération établi n'est pas équitable, et ne répond pas aux besoins des partenaires interne de l'entreprise, c'est vrai que le système a un poids sur la mesure et le suivi de la performance mais l'aspect pratique dégage le manque d'évaluation des performances des employés.

BIBLIOGRAPHIE

BIBLIOGRAPHIE

1. LES OUVRAGES

- Alary, A-M, « management des organisations, édition bekhti, Paris, 2006.
- 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.
- Autier, F « l'anti bible des ressources humaines » édition pearson, Paris, 2009.
- Autissier, D, « l'atlas du management » édition d'organisation EYROLLES, Paris, 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.

BIBLIOGRAPHIE

- 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 », 3e édition, DUNOD 2007.
- CADIN, Loic 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», 2e 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», 2ème 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 XXIème siècle » 2ème édition, Edition du renouveau pédagogique INC, 2009.

BIBLIOGRAPHIE

- 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 », 3ème 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^{ème} 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.

BIBLIOGRAPHIE

- 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 », 5ème 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 », 3ème 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 », 14ème édition, Vuibert, 2006.

BIBLIOGRAPHIE

- PERETTI, Jean-Marie, « Gestion des ressources humaines », 8^{ème} édition, Vuibert, 1999.
- PERETTI, Jean-Marie, « Gestion des ressources humaines », Vuibert, 2007.
- PERETTI, Jean-Marie, « Ressources humaines et gestion du personnel », 2^{ème} édition, Vuibert, 1998.
- PERRETI, Jean-Marie, « Gestion des Ressources Humaines. », 11^{ème} 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 », Gaëtan 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.
- SALTTEI, Stéphanie, « Les métiers des ressources humaines », Jeunes Editions, 1999.
- SAMUELSON, Alain, « Les grands courants de la pensée économique », 2^{ème} édition, O.P.U, 1993.
- SEKIOU et autres, « Gestion des ressources humaines », 2^{ème} 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^{ème} édition, Gaëtan Morin Éditeur Itée, 2004.
- ST-ONGE, Sylvie. et THERIAULT, Roland, « Gestion de la Rémunération : Théorie et Pratique. », 2^{ème} édition, Edition Gaëtan Morin éditeur, 2006.
- TAIEB, Jean-Pierre, et LE HUEROU, Françoise, « La masse salariale », 2^{ème} édition, DUNOD, 2003.

BIBLIOGRAPHIE

- 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 », Gaétan Morin éditeur. 2000.
- THERIAULT, Roland, « Guide Mercer sur la Gestion de la Rémunération : Théorie et Pratique. », Québec, Gaétan 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 », 2e édition, Edition d'organisation, 2003.
- ZARDET, V., « Systèmes et politiques de rémunération du personnel », 2e édition, in Encyclopédie de gestion, Ed. Economica, 1997.
- ZELLAL, N, « guide de méthodologie de la recherche post-graduée », office des publications universitaires, Alger, 2009.

2. LES 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.

BIBLIOGRAPHIE

- 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.
- Thèse de Doctorat de Mme MEKKIOUI Soumia, par la direction de Pr BENDIABDELLAH, « les outils de rémunération pour optimiser les ressources humaines cas en Algérie », 2012/2013, de l'université Abou Backr Belkaid Tlemcen.

3. LES SITES INTERNET :

- 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.](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://afdtasso.fr/fichiers/publications/TAMTESA>.
- CARUEL, Jacqueline, « les composantes de la rémunération », le réseau national CRCOM, 06/04/2005. www.crcom.ac-versailles.fr/spip.php.
- RIVALEAU Chantal, « Les théories de la motivation », 17/05/2003, www.cadre.de.sante.com.
- ANFOVI, « Optimiser la rémunération », de personnel /optimiser, 03/01/2011 www.anfovi.com/gestion

BIBLIOGRAPHIE

- 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/>.

LISTE DES TABLEAUX

N°	Liste des Tableaux	Pages
1.1	Critères professionnels et critères structurels : les interdépendances	34
1.2	Type de compétence et formes de rémunération	37
1.3	La gestion de la rémunération au dernier siècle en Amérique du Nord	41-42
1.4	Compétence et Performance : Critères et formes appropriées	63
1.5	Les critères permettant de décider l'adoption d'un régime individuel/collectif de rémunération variable	67
2.1	Les typologies et définition de la performance	86
3.1	L'impact des principaux outils de rémunération	129
3.2	La logique des compétences pour l'entreprise	151
3.3	La logique pour la gestion des RH	152
3.4	Les grands axes de la GRH	163
4.1	Les frais de mission du groupe ECO	185
5.1	Liste des entreprises participantes	237

LISTE DES FIGURES

N°	Liste des Figures	Pages
1.1	La pyramide de rémunération	20
1.2	Les enjeux de classification de rémunération	22
1.3	Les choix et les équilibres du système de rémunération	39
1.4	L'équilibre Rétribution/Contribution	48
1.5	Les trois éléments de l'évaluation	53
1.6	Les structures salariales individuelles	55
2.1	Les processus du management de performance	85
2.2	Les quatre principes du modèle de Morin, Savoie et Baudin (1994)	93
2.3	Modèle d'activité de la fonction RH (GPEC, SIRH)	103
2.4	Les sources de la performance	105
2.5	La courbe sur les coûts d'apprentissage	106
3.1	Les diverses formes de rétribution	128
3.2	L'autodétermination, montrant les types de motivation	141
3.3	Les types de rémunération par rapport aux besoins	142
3.4	Le lien entre comportement et rendement des individus	166
4.1	Présentation du Groupe ECO et ces filiales	181
4.2	L'organigramme du siège groupe ECO	182
4.3	Le groupe SAIDAL et ces filiales	202
4.4	L'organigramme du groupe SAIDAL	202
4.5	Les unités du Groupe SAIDAL	203
4.6	Nouvelle fiche d'emploi du groupe SAIDAL	213
4.7	La nouvelle grille des salaires par l'accord collectif 2012	213

TABLES DES MATIERES

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION GENERALE.....	1
1 ^{ère} PARTIE : Stratégie de Rémunération et Management de la Performance.....	9
INTRODUCTION de la 1 ^{ère} partie	11
CHAPITRE I : Rémunération et Stratégie de rémunération.....	12
INTRODUCTION.....	13
SECTION 01 : la rémunération globale.....	14
1. Classification et rémunération.....	14
1.1 salaire et rémunération.....	14
1.2 classification et qualification.....	14
1.3 emploi, fonction, poste.....	15
1.4 définition et description.....	15
2. Les composantes de la rémunération globale.....	16
2.1 rémunération directe/indirecte.....	16
2.2 rémunération immédiate/différée.....	16
2.3 rémunération fixe/variable.....	17
2.4 les périphériques légaux.....	17
3. les fondements : la rémunération de la fonction.....	20
3.1 L'évaluation des fonctions, des classifications et des rémunérations.....	20
3.2 Les différentes étapes de l'évaluation des fonctions.....	21
3.3 La rémunération au mérite.....	27
4. les critères de la rémunération.....	32
4.1 les différents types de critère de rémunération.....	32
4.2 les facteurs de valorisation des critères professionnels.....	35
4.3 le choix des formes de rémunération pour chaque critère.....	37
SECTION 02 : la gestion de la rémunération.....	39
1. La gestion de rémunération : une perspective historique.....	39
2. l'importance de la gestion de rémunération.....	42
2.1 un appui sur l'amélioration du rendement.....	43
2.2 un appui sur l'attraction et la conservation des employés.....	44
2.3 un appui sur l'influence aux attitudes, et aux comportements des employés.....	44
3. Les objectifs de la gestion de rémunération.....	45
4. Les principaux d'équité en gestion de rémunération.....	46
4.1 l'équité externe.....	47

TABLE DES MATIERES

4.2 l'équité interne.....	47
4.3 l'équité individuelle.....	48
4.4 l'équité collective.....	48
4.5 l'équité de processus de gestion de rémunération.....	48
4.6 l'équité légale.....	50
SECTION 03 : les déterminants structurels des systèmes de rémunération.....	49
1. Les règles traditionnelles d'évolution des salaires.....	49
1.1 un bref aperçu historique des classifications.....	49
1.2 les règles traditionnelles d'évolution du système de rémunération.....	52
2. Les enseignements des théories du salaire.....	53
2.1 une alternative entre la personne et l'emploi.....	54
2.2 les structures des rémunérations.....	55
3. Les critères d'un bon système de rémunération.....	55
4. L'évolution des systèmes de rémunération.....	59
4.1 La présence d'une individualisation.....	59
4.2 L'évaluation systématique.....	60
4.3 L'évaluation de la performance.....	60
SECTION 04 : système de rémunération variable, collective et actionnariat.....	61
1. les caractéristiques et objectifs de la rémunération variable.....	61
1.1 les régimes individuels de la rémunération variable.....	61
1.2 les régimes collectifs de rémunération variable.....	64
1.3 la présence d'un syndicat et la rémunération variable.....	64
1.4 les conditions de succès des régimes de rémunération variable.....	65
2. les mécanismes et enjeux de la rémunération collective.....	67
2.1 les formes et objectifs de la rémunération collective.....	67
2.2 organisation du dispositif de rémunération collective.....	69
3. Les systèmes d'intéressement collectif, l'actionnariat des salariés.....	70
3.1 les systèmes d'intéressement collectif.....	70
3.2 l'actionnariat des salariés.....	72
CONCLUSION.....	73
CHAPITRE II : Management de la performance	74
INTRODUCTION.....	76
SECTION 01 : piloter et évaluer la performance.....	77

TABLE DES MATIERES

1. Les perspectives théoriques d'évaluation de la performance	78
1.1 La précision des méthodes d'évaluation des performances.....	79
1.2 Les principaux modèles théoriques visant à comprendre les déterminants et les décisions de la motivation des cadres à évaluer la performance de leurs subordonnés.....	79
2. Définir le concept de performance.....	82
2.1 Le pilotage par les processus de performance.....	83
2.2 Les processus et les inducteurs de performance.....	85
2.3 La cartographie des processus clés.....	87
2.4 Le management par le processus.....	87
2.5 La mesure et le suivi de la performance.....	90
3. La performance organisationnelle.....	91
3.1 Les modèles d'évaluation de la performance organisationnelle.....	92
3.2 Les mesures de la performance organisationnelle.....	93
SECTION 02 : la performance des ressources humaines.....	97
1. Définition de la performance RH.....	97
2. Le pilotage de performance RH.....	100
2.1 Les missions de la fonction RH.....	100
2.2 Le référentiel d'activités de la fonction RH.....	101
3. Pratique et Mesure de la performance RH.....	103
3.1 Identification des sources de performance.....	103
3.2 Identification des niveaux de mesure de la performance.....	104
3.3 Performance immédiate ou performance dans la durée.....	104
3.4 La performance à long terme : la capitalisation dans les hommes.....	105
SECTION 03 : La performance individuelle et la performance collective.....	108
1. La gestion des performances individuelle : conditions de succès.....	108
1.1 La définition de la performance selon MOTOWIDLO (2003).....	108
1.2 Les dimensions de la performance selon CAMPBELL (1990).....	109
1.3 La performance dans la tâche et la performance contextuelle.....	111
2. La performance individuelle au travail et ses déterminants psychologiques.....	112
2.1 La gestion des performances individuelles : conditions du succès.....	114
2.2 Un bon choix de mesures et de critères.....	115
3. La performance collective et ses objectives.....	115
CONCLUSION.....	117

TABLE DES MATIERES

CHAPITRE III: Système de rémunération et management de la performance.....	118
INTRODUCTION.....	120
SECTION 01 : Système de rémunération et avantages du personnel.....	121
1. Les avantages offerts aux personnes : définition et historique.....	121
1.1 définition des avantages.....	121
1.2 l'évolution des avantages offerts aux personnes.....	122
2. les atouts des avantages.....	124
3. Les impacts des choix de rémunération sur les avantages.....	127
3.1 Construire une grille des salaires.....	128
4. La norme comptable IAS 19 « avantages du personnel ».....	132
SECTION 02 : Système de rémunération et le sens de la motivation.....	135
1. Les perspectives théoriques de la motivation.....	135
1.1 La théorie des attentes (Vroom 1964).....	135
1.2 La théorie d'autodétermination (Deci et Ryan, 2000).....	139
2. Les attentes des salariés vers la motivation.....	140
2.1 Les attentes liées aux besoins psychosociologiques de l'individu.....	140
2.2 Les attentes liées à la politique de la rémunération.....	142
3. La motivation, les attitudes et la performance.....	143
SECTION 03 : système de rémunération et développement des compétences.....	144
1. La compétence et la gestion de la compétence.....	144
1.1 L'acquisition des compétences.....	146
1.2 Evaluer les compétences.....	147
2. La logique des compétences.....	150
2.1 La logique compétence pour l'entreprise.....	150
2.2 La logique compétence pour la gestion des ressources humaines.....	151
3. La structure salariale basée sur les compétences des employés.....	151
3.1 La structure salariale basée sur les compétences relatives des employés.....	152
3.2 La variété des modes de reconnaissance des compétences des employés.....	153
3.3 Les incidences des salaires basés sur les compétences.....	154
3.4 Les conditions du succès des salaires basés sur les compétences.....	156
4. Système de rémunération des compétences aux performances.....	162
SECTION 04 : Système de rémunération de la performance.....	163
1. Le concept de rendement et ses déterminants.....	163

TABLE DES MATIERES

1.1 Définir le concept du rendement.....	163
1.2 Les déterminants et les composants du rendement.....	164
2. La rémunération de la performance.....	165
2.1 L'individualisation et la rémunération au mérite.....	166
2.2 Les conditions de réussites de la rémunération de la performance.....	167
3. Aligner les politiques de rémunération des performances.....	167
CONCLUSION.....	169
CONCLUSION DE LA 1 ^{ère} partie.....	170
2 ^{ème} PRATIQUE : l'impact du système de rémunération sur la performance des entreprises Algériennes.....	172
INTRODUCTION DE LA 2 ^{ème} PARTIE	173
CHAPITRE IV: Etude comparative entre le Groupe SAIDAL et le Groupe ECO.....	174
INTRODUCTION.....	176
SECTION 01 : L'historique du système de rémunération en Algérie.....	177
1. Le système de rémunération en Algérie.....	177
2. Les réformes du système de rémunération.....	178
3. Les Fondements Juridiques Des Rémunérations.....	179
SECTION 02 : La stratégie de rémunération au niveau du Groupe ECO.....	180
1. Le Groupe ECO et ses filiales.....	180
1.1 L'Entreprise Céramique d'Ouest ECO.....	180
1.2 Les filiales de l'entreprise ECO.....	180
2. L'organigramme de la société.....	182
3. Le système de rémunération du Groupe ECO.....	183
3.1 Les principes généraux.....	183
3.2 Grille des salaires 2012 du Groupe ECO	189
3.3 Fiche de Paie	190
4. Les réponses sur les questions posées au sein du Groupe ECO.....	191
SECTION 03 : La stratégie de rémunération au niveau du Groupe SAIDAL.....	200
SECTION 04 : Synthèse sur les résultats de l'étude comparative entre le Groupe ECO et le Groupe SAIDAL.....	224
CONCLUSION.....	233
CHAPITRE V : Enquêtes sur un échantillon de 29 entreprises Algériennes.....	234

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION.....	235
SECTION 01 : La démarche de l'enquête	236
SECTION 02 : Les réponses sur la collecte des données par le questionnaire.....	242
CONCLUSION.....	268
CONCLUSION DE LA 2 ^{ème} PARTIE	270
CONCLUSION GENERALE.....	273
BIBLIOGRAPHIE.....	279
LISTE DES TABLEAUX.....	288
LISTE DES FIGURES.....	290
TABLES DES MATIERES.....	292
ANNEXES.....	298
Annexe N°1 Le Groupe SAIDAL.....	299
Annexe N°2 Le Groupe ECO.....	335
Annexe N°3 Le Questionnaire.....	347

ANNEXES

ANNEXE N°1

LE GROUPE SAIDAL

Grille des salaires

Cat	Sections									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
E1	18 000	18 360	18 720	19 080	19 440	20 250	20 700	21 150	21 600	22 050
E2	18 700	19 074	19 448	19 822	20 196	21 038	21 505	21 973	22 440	22 908
E3	19 400	19 788	20 176	20 564	20 952	21 825	22 310	22 795	23 280	23 765
E4	20 100	20 502	20 904	21 306	21 708	22 613	23 115	23 618	24 120	24 623
E5	20 800	21 216	21 632	22 048	22 464	23 400	23 920	24 440	24 960	25 480
E6	21 500	21 930	22 360	22 790	23 220	24 188	24 725	25 263	25 800	26 338
E7	22 200	22 644	23 088	23 532	23 976	24 975	25 530	26 085	26 640	27 195
M1	24 200	24 563	24 926	25 289	25 652	26 620	27 104	27 588	28 072	28 556
M2	25 500	25 883	26 265	26 648	27 030	28 050	28 560	29 070	29 580	30 090
M3	26 800	27 202	27 604	28 006	28 408	29 480	30 016	30 552	31 088	31 624
M4	28 100	28 522	28 943	29 365	29 786	30 910	31 472	32 034	32 596	33 158
M5	29 400	29 841	30 282	30 723	31 164	32 340	32 928	33 516	34 104	34 692
M6	30 700	31 161	31 621	32 082	32 542	33 770	34 384	34 998	35 612	36 226
M7	32 000	32 480	32 960	33 440	33 920	35 200	35 840	36 480	37 120	37 760
C1	35 000	35 525	36 050	36 575	37 100	38 500	39 200	39 900	40 600	41 300
C2	37 600	38 164	38 728	39 292	39 856	41 360	42 112	42 864	43 616	44 368
C3	40 200	40 803	41 406	42 009	42 612	44 220	45 024	45 828	46 632	47 436
C4	42 800	43 442	44 084	44 726	45 368	47 080	47 936	48 792	49 648	50 504
C5	47 600	48 314	49 028	49 742	50 456	52 360	53 312	54 264	55 216	56 168
C6	52 400	53 186	53 972	54 758	55 544	57 640	58 688	59 736	60 784	61 832
C7	57 200	58 058	58 916	59 774	60 632	62 920	64 064	65 208	66 352	67 496

Porte parole représentant de l'employeur
Mme YOUS Hamida

Porte parole représentant des travailleurs
Mr BENMAHDIA Nac

Nomenclature des postes de travail

Postes y afférent	Filières	Domaines	Complexe	Moy. unités	Petites unités	CRD	D.Com	Unités com.	Direction Gle	Siège filiale
Acheteur	Adm Gle	Prestations divers et MGX	M1	M1	M1	M1	M1	M1	M1	M1
Agent d'accueil	Adm Gle	Prestations divers et MGX							E5	
Agent d'accueil et d'orientation	Adm Gle	Prestations divers et MGX							M7	
Agent traitement de surface	Adm Gle	Prestations divers et MGX	E1-E2	E1-E2	E1-E2	E1-E2	E1-E2	E1-E2	E1-E2	E1-E2
Archiviste	Adm Gle	Prestations divers et MGX	M1	M1	M1	M1	M1	M1	M1	M1
Assistant chargé de la communication	Adm Gle	Communication et info	C1-C3			C1-C3	C1-C3		C3	C1-C3
Assistant chargé des affaires juridiques	Adm Gle	Juridique, Assurance, Contentieux	C4						C4	C4
Assistant de Direction	Adm Gle	Secrétariat	C1	C1	C1	C1	C1	C1	C1	C1
Chargé des investissements	Adm Gle	Invest. Et patrimoine	C3	C3	C1	C2		C1	C1	C1
Chargé relations extérieures	Adm Gle	Prestations divers et MGX							C2	
Chauffeur PL - TC	Adm Gle	Transport et gest.parc roulant	E6-E7	E6-E7	E6-E7	E6-E7		E6-E7		E6-E7
Chauffeur VL	Adm Gle	Transport et gest.parc roulant	E5-E6-E7	E5-E6-E7	E5-E6-E7	E5-E6-E7	E5-E6-E7	E5-E6-E7	E5-E6-E7	E5-E6-E7
Chef de département moyens généraux	Adm Gle	Prestations divers et MGX	C4	C4	C3	C3		C3	C4	C3
Chef de parc	Adm Gle	Transport et gest.parc roulant			M6	M6		M6	M6	
Chef de section magasin	Adm Gle	Prestations divers et MGX	M4	M4	M4	M4			M4	
Chef de section moyens communs	Adm Gle	Prestations divers et MGX	M4-M5	M4-M5	M4-M5	M4-M5	M4-M5	M4-M5	M4-M5	
Chef de section transport	Adm Gle	Transport et gest.parc roulant	M4-M5	M4-M5						
Chef de service archives	Adm Gle	Prestations divers et MGX	C2	C1	C1	C1		C1	C1	C1
Chef de service parc	Adm Gle	Transport et gest.parc roulant	C2	C1						
Conseiller juridique	Adm Gle	Juridique, Assurance, Contentieux							C7	

Porte parole représentant de l'employeur
Mme YOUS Hamida

Porte parole représentant des travailleurs
Mr BENMAHDIA N:

Groupe SAIDAL

Nomenclature des postes de travail

Postes y afférent	Filières	Domaines	Complexe	Moy. unités	Petites unités	CRD	D.Com	Unités com.	Direction Gle	Siège filiale
Documentaliste	Adm Gle	Communication et info	M7-C1			M7-C1				
Gestionnaire suivi des investissements	Adm Gle	Invest. Et patrimoine	M3	M3		M3		M3	M3	M3
Juriste	Adm Gle	Juridique, Assurance, Contentieux	C1 à C2	C1 à C2	C1 à C2	C1 à C2	C1 à C2	C1 à C2	C1 à C2	C1 à C2
Magasinier moyens communs	Adm Gle	Prestations divers et MGX	E6-E7	E6-E7	E6-E7		E6-E7	E6-E7	E6-E7	E6-E7
Manutentionnaire	Adm Gle	Prestations divers et MGX	E4	E4	E4	E4		E4		
Réceptionniste /Standardiste	Adm Gle	Prestations divers et MGX	M1	M1	M1	M1	M1	M1		M1
Responsable documentation et information scientifique et technique	Adm Gle	Communication et info				C3				
Secrétaire	Adm Gle	Secrétariat	M2-M4	M2-M4	M2-M4	M2-M4	M2-M4	M2-M4	M2-M4	M2-M4
Sous directeur patrimoine	Adm Gle	Invest. Et patrimoine							CS	
Vaguemestre	Adm Gle	Prestations divers et MGX	E4	E4	E4				E4	E4
Agent d'expédition	Appro-GDS	Gestion des stocks	E7	E7	E7					
Agent de contrôle	Appro-GDS	Gestion des stocks						E7		
Agent de transit	Appro-GDS	Transit		E6-E7						
Cariste	Appro-GDS	Gestion des stocks	E6	E6	E6			E6		
Chargé assurance et contentieux	Appro-GDS	Transit		C1						
Chargé de la gestion des approvisionnements	Appro-GDS	Approvisionnement						M5		
Chargé de la gestion des stocks	Appro-GDS	Gestion des stocks				C1				
Chargé de la programmation, suivi de la production et la régulation des stocks	Appro-GDS	Gestion des stocks					C1			
Chargé de la validation	Appro-GDS	Gestion des stocks						M4-M5		

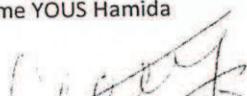
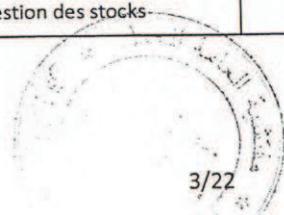
Porte parole représentant de l'employeur
Mme YOUS Hamida

Porte parole représentant des travailleu
Mr BENMAHDIA Nac

Nomenclature des postes de travail

Postes y afférent	Filières	Domaines	Complexe	Moy. unités	Petites unités	CRD	D.Com	Unités com.	Direction Gle	Siège filiale
Chargé des achats	Appro-GDS	Approvisionnement				C1-C2				
Chargé des achats étrangers	Appro-GDS	Approvisionnement	M5	M5	M5					
Chargé des achats locaux	Appro-GDS	Approvisionnement	M5	M5	M5					
Chargé gestion des approvisionnements	Appro-GDS	Approvisionnement								C2-C3
Chargé matériel de manutention	Appro-GDS	Gestion des stocks						C1 (UCC)		
Chargé relations extérieures (banque et transit)	Appro-GDS	Approvisionnement	M5	M5	M5					M5 (pharmal)
Chargé suivi de la chambre froide	Appro-GDS	Gestion des stocks		M5				M5		
Chargé suivi des flux d'approvisionnements	Appro-GDS	Approvisionnement							C3	
Chargé suivi gestion des stocks	Appro-GDS	Gestion des stocks	M5	M5	M5					
Chef de département achats	Appro-GDS	Approvisionnement	C4							
Chef de département approvisionnements	Appro-GDS	Approvisionnement						C4		
Chef de département dédouanement	Appro-GDS	Transit		C4						
Chef de département enlèvement	Appro-GDS	Transit		C4						
Chef de département gestion des stocks	Appro-GDS	Gestion des stocks	C4					C4-C5		
Chef de département logistique des ventes	Appro-GDS	Gestion des stocks					C5			
Chef de section magasin	Appro-GDS	Gestion des stocks				M4-M5				
Chef de section magasin AC	Appro-GDS	Gestion des stocks	M4-M5	M4-M5						
Chef de section magasin MP	Appro-GDS	Gestion des stocks	M4-M5	M4-M5						
Chef de section magasin PDR	Appro-GDS	Gestion des stocks			M4-M5					

Porte parole représentant de l'employeur
Mme YOUS Hamida

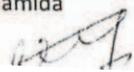
Porte parole représentant des travailleurs
Mr BENMAHDIA Nac



Nomenclature des postes de travail

Postes y afférent	Filières	Domaines	Complexe	Moy. unités	Petites unités	CRD	D.Com	Unités com.	Direction Gle	Siège filiale
chef de section magasin PF	Appro-GDS	Gestion des stocks	M4-M5	M4-M5						
chef de section magasin équipement protection	Appro-GDS	Gestion des stocks	M4-M5							
chef de section magasin réactifs et verreries	Appro-GDS	Gestion des stocks	M4-M5	M4-M5	M4-M5					
chef de section manutention et entretien	Appro-GDS	Gestion des stocks						M4-M5		
chef de section -Réception, contrôle, expédition, réparation	Appro-GDS	Gestion des stocks						M4-M5		
chef de service achat PR / équipements	Appro-GDS	Approvisionnement	C2							
chef de service achats étranger	Appro-GDS	Approvisionnement	C2	C2	C2					
chef de service achats locaux	Appro-GDS	Approvisionnement	C2	C2	C2					
chef de service dedouanement aeroport	Appro-GDS	Transit		C2						
chef de service dedouanement port	Appro-GDS	Transit		C2						
chef de service dedouanement port sec	Appro-GDS	Transit		C2						
chef de service enlèvement aéroport	Appro-GDS	Transit		C2						
chef de service enlèvement port	Appro-GDS	Transit		C2						
chef de service facturation	Appro-GDS	Transit		C2						
chef de service gestion des stocks: Réception, contrôle, expédition, préparation	Appro-GDS	Gestion des stocks						C2		
chef de service magasin AC	Appro-GDS	Gestion des stocks		C2	C2					
chef de service magasin MP	Appro-GDS	Gestion des stocks		C2	C2					
chef de service magasin MP/AC	Appro-GDS	Gestion des stocks	C2							
chef de service magasin PDR	Appro-GDS	Gestion des stocks	C2	C1						
chef de service magasin PF	Appro-GDS	Gestion des stocks	C2	C2	C2					

Porte parole représentant de l'employeur
Mme YOUS Hamida



Porte parole représentant des travailleurs
Mr BENMAHDIA Nace

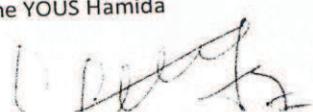
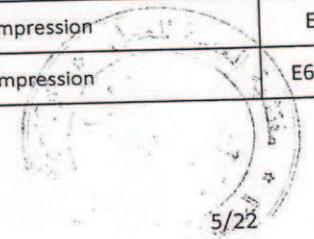


4/22

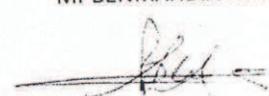
Nomenclature des postes de travail

Postes y afférent	Filières	Domaines	Complexe	Moy. unités	Petites unités	CRD	D.Com	Unités com.	Direction Gle	Siège filiale
chef de service magasin verrerie /réactifs	Appro-GDS	Gestion des stocks	C2							
chef de service réception	Appro-GDS	Gestion des stocks		C2 DEB						
Coordinateur des activités transit	Appro-GDS	Transit		M7						
Déclarant en douane	Appro-GDS	Transit		M2						
Directeur transit	Appro-GDS	Transit		C7						
Magasinier gestion des stocks	Appro-GDS	Gestion des stocks	E7	E7	E7					
Préparateur de commande	Appro-GDS	Gestion des stocks						E6		
Sous directeur achats et approvisionnements	Appro-GDS	Approvisionnement		C5-C6	C4-C5					
Sous directeur approvisionnements (Exploitation)	Appro-GDS	Approvisionnement							CS	
Sous directeur approvisionnements et GDS	Appro-GDS	Approvisionnement	C5-C6							
Sous directeur gestion des stocks	Appro-GDS	Gestion des stocks		C5-C6	C4-C5					
Chef de département exploitation	Arts graph-Imp	Management imprimerie	C4							
Chef de service impression	Arts graph-Imp	Impression	C2	C2	C2					
Chef de service laboratoire photogravure	Arts graph-Imp	Impression	C2							
Chef de service relieur	Arts graph-Imp	Impression	C2							
Directeur imprimerie	Arts graph-Imp	Management imprimerie	C6							
Infographe	Arts graph-Imp	Art graphique					C5			
Opérateur d'impression vignettes/étiquettes	Arts graph-Imp	Impression	E5	E5						
Opérateur imprimerie	Arts graph-Imp	Impression	E6-E7							

Porte parole représentant de l'employeur
Mme YOUS Hamida

Porte parole représentant des travailleurs
Mr BENMAHDIA Naci



Groupe SAIDAL

Nomenclature des postes de travail

Postes y afférent	Filières	Domaines	Complexe	Moy. unités	Petites unités	CRD	D.Com	Unités com.	Direction Gle	Siège filiale
Opérateur offset	Arts graph-Imp	Impression	M2							
Ouvrier imprimerie	Arts graph-Imp	Impression	E3							
Photogreveur	Arts graph-Imp	Photogravure	M4							
Technicien d' impression	Arts graph-Imp	Impression	M2	M2	M1					
Assistant chargé des études de marchés	Com-Info-Med	Promotion médicale					C4			
Assistant chargé de la prospective et marché	Com-Info-Med	Promotion médicale					C4			
Assistant chargé de l'exportation	Com-Info-Med	Ventes et distribution					C4			
Assistant département marketing et vente	Com-Info-Med	Promotion médicale					C1			
Chargé de la communication scientifique et médicale	Com-Info-Med	Marketing					C1			
Chargé de la programmation et suivi des ventes	Com-Info-Med	Ventes et distribution					C1			
Chargé de la veille scientifique et pharmacovigilance	Com-Info-Med	Marketing					C1			
Chargé de l'exportation	Com-Info-Med	Ventes et distribution					C1 à C3			
Chargé des prestations	Com-Info-Med	Ventes et distribution				C1-C2				
Chargé des prestations diverses	Com-Info-Med	Ventes et distribution	M5							
Chargé des réclamations clients	Com-Info-Med	Ventes et distribution						M5		
Chargé des ventes	Com-Info-Med	Ventes et distribution						C2-C3		
Chargé suivi clients	Com-Info-Med	Ventes et distribution						M5		
Chargé gestion des ventes	Com-Info-Med	Ventes et distribution								C2-C3
Chargé suivi des ventes	Com-Info-Med	Ventes et distribution	M5	M5	M5					

Porte parole représentant de l'employeur
Mme YOUS Hamida

Porte parole représentant des travailleurs
Mr BENMAHDIA Nace

6/22

Nomenclature des postes de travail

Postes y afférent	Filières	Domaines	Complexe	Moy. unités	Petites unités	CRD	D.Com	Unités com.	Direction Gle	Siège filiale
de département études de marché et système	Com-Info-Med	Marketing					C4-C5			
de département marketing et vente cardiologie	Com-Info-Med	Promotion médicale					C7			
de département marketing et vente diabétologie	Com-Info-Med	Promotion médicale					C7			
de département marketing et vente infectiologie	Com-Info-Med	Promotion médicale					C7			
de département marketing et vente OTC	Com-Info-Med	Promotion médicale					C7			
de département médical	Com-Info-Med	Marketing					C7			
de département technico commercial	Com-Info-Med	Ventes et distribution				C4				
de département ventes	Com-Info-Med	Ventes et distribution		C4-C5			C4-C5	C4-C5		
de département ventes et prestation diverses	Com-Info-Med	Ventes et distribution	C4							
de produit	Com-Info-Med	Promotion médicale					C6			
de section expédition	Com-Info-Med	Ventes et distribution		M4-M5						
de service clientèles	Com-Info-Med	Ventes et distribution						C3		
de service expédition	Com-Info-Med	Ventes et distribution		C2						
de service expédition et facturation	Com-Info-Med	Ventes et distribution			C2					
de service facturation	Com-Info-Med	Ventes et distribution		C2						
de service magasinier	Com-Info-Med	Ventes et distribution	M2-M3	M2-M3	M2-M3	M2-M3				
de gestionnaire de stocks supports promotionnels	Com-Info-Med	Marketing					M5			
de préparateur médical	Com-Info-Med	Promotion médicale					C2-C4			
de préparateur de médicament produit	Com-Info-Med	Marketing					C4-C5			

Porte parole représentant de l'employeur
YOUS Hamida

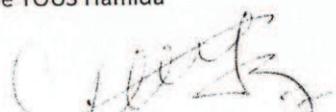
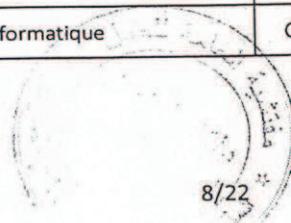
Porte parole représentant des travailleurs
Mr BENMAHDIA Nacer

7/22

Nomenclature des postes de travail

Postes y afférent	Filières	Domaines	Complexe	Moy. unités	Petites unités	CRD	D.Com	Unités com.	Direction Gle	Siège filiale
directeur commercial	Com-Info-Med	Ventes et distribution	C5-C6					C7/CS		
conseiller	Com-Info-Med	Promotion médicale					C5			
comptable	Fin-Compta	Comptabilité	E6	E6	E6	E6	E6	E6	E6	E6
adjoint comptable	Fin-Compta	Comptabilité	C1	C1	C1	C1	C1	C1		C1
comptable principal	Fin-Compta	Comptabilité	C2-C3	C2-C3				C3	C3-C4	C3
chef financier	Fin-Compta	Finances –Trésorerie - portefeuille	C1	C1	C1	C1	C1	C1	C1	C1
chef financier Principal	Fin-Compta	Finances –Trésorerie - portefeuille	C2-C3	C2-C3				C3	C3-C4	C3
gestionnaire des titres	Fin-Compta	Finances –Trésorerie - portefeuille							C2	
chef de département comptabilité générale	Fin-Compta	Comptabilité	C4							
chef de département finances	Fin-Compta	Finances –Trésorerie - portefeuille	C4							
chef de département finances et comptabilité	Fin-Compta	Finances –Trésorerie - portefeuille					C4			
comptable	Fin-Compta	Comptabilité	M4-M5	M4-M5	M4-M5	M4-M5		M4-M5		M5
chef de département administration et finances	Fin-Compta	Management finances comptabilité				C5-C6				
chef de département finances et comptabilité	Fin-Compta	Management finances comptabilité		C5-C6	C5-C6			C5-C6		
chef de département finances et trésorerie	Fin-Compta	Management finances comptabilité							CS	
trésorier	Fin-Compta	Finances –Trésorerie - portefeuille	M5	M5	M5	M5		M5		M5
administrateur base de donnée	Informatique	Informatique	C2-C3	C2-C3	C2-C3			C2-C3		C2-C3
administrateur réseaux et sécurité	Informatique	Informatique	C2-C3	C2-C3	C2-C3	C2-C3		C2-C3		

Porte parole représentant de l'employeur
 M. YOUS Hamida

Porte parole représentant des travailleurs
 Mr BENMAHDIA Nacer

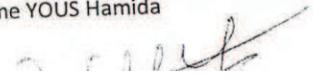
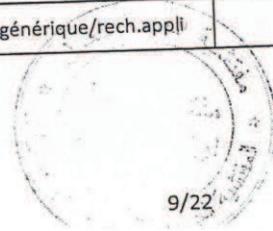


ype SAIDAL

Nomenclature des postes de travail

Postes y afférent	Filières	Domaines	Complexe	Moy. unités	Petites unités	CRD	D.Com	Unités com.	Direction Gle	Siège filiale
Administrateur WEB	Informatique	Informatique							C2	
Chargé de la maintenance réseaux (GDC, DEB, Arrach)	Informatique	Informatique	M6-M7	M6-M7						
Chargé maintenance parc informatique	Informatique	Informatique	M6-M7	M6-M7				M7	M7	
Chargé maintenance parc informatique et réseaux	Informatique	Informatique		M6-M7	M6-M7	M6-M7				
Chef de projet administrateur réseaux	Informatique	Informatique							C4	
Chef de projet systèmes d'information	Informatique	Informatique							C4	
Assistant systèmes d'information	Informatique	Informatique	C5							C5
Chef de département systèmes d'information	Informatique	Informatique		C5	C4	C4	C4	C4		
Chef de service informatique (batna)	Informatique	Informatique			C2					
Chargé directeur systèmes d'information	Informatique	Informatique							C5	
Technicien informatique	Informatique	Informatique	M2	M2	M2	M2	M2	M2	M2	M2
Analyste développeur	Labo-RD	Dév.générique/rech.appli				C3-C4				
Analyste junior	Labo-RD	Dév.générique/rech.appli				M6-M7				
Analyste Senior	Labo-RD	Dév.générique/rech.appli	C1-C3			C1-C3				
Directeur développement et technologie pharmaceutique	Labo-RD	Dév.générique/rech.appli								C5-C6
Chef de département biopharmacie	Labo-RD	Dév.générique/rech.appli				C4-C5				
Chef de département contrôle microbiologie	Labo-RD	Dév.générique/rech.appli				C4-C5				
Chef de département contrôle qualité	Labo-RD	Dév.générique/rech.appli				C4-C5				

Porte parole représentant de l'employeur
Mme YOUS Hamida

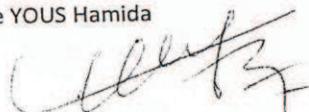
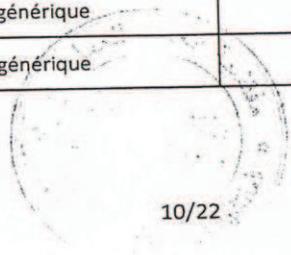
Porte parole représentant des travailleurs
Mr BENMAHDIA Nacer



Nomenclature des postes de travail

Postes y afférent	Filières	Domaines	Complexe	Moy. unités	Petites unités	CRD	D.Com	Unités com.	Direction Gle	Siège filiale
de département contrôle qualité MP/AC et uits formulés	Labo-RD	Dév.générique/rech.appli				C4-C5				
de departement de transfert industriel et formes vantes	Labo-RD	Dév.générique/rech.appli				C4-C5				
de département développement	Labo-RD	Dév.générique/rech.appli	C4-C5	C4-C5	C4-C5					
de département forme liquides et dispersées	Labo-RD	Dév.générique/rech.appli				C4-C5				
de département forme sèche	Labo-RD	Dév.générique/rech.appli				C4-C5				
de département méthodes analytiques	Labo-RD	Dév.générique/rech.appli				C4-C5				
f de département méthodes et validation	Labo-RD	Dév.générique/rech.appli				C4-C5				
f de département pharmacologie	Labo-RD	Dév.générique/rech.appli				C4-C5				
f de département stabilité et assistance technique	Labo-RD	Dév.générique/rech.appli				C4-C5				
f de département toxicologie	Labo-RD	Dév.générique/rech.appli				C4-C5				
f de produit developpement	Labo-RD	Dév.générique/rech.appli	C3	C1-C3	C1-C3					
f de service animalerie	Labo-RD	animalerie	C3	C1-C2		C1-C2				
f de service préparation des milieux et entretien matériaux de référence	Labo-RD	Dév.générique/rech.appli				C3				
rdinateur de développement des médicaments ériques	Labo-RD	Dév.générique/rech.appli				C4				
rdinateur des activités de recherche	Labo-RD	Dév.générique/rech.appli				C3				
orantin	Labo-RD	Dév.générique/rech.appli				E6-E7				
ponsable laboratoire chimie analytique	Labo-RD	Dév. générique				C6-C7				
ponsable laboratoire microbiologie	Labo-RD	Dév. générique				C6-C7				
ponsable laboratoire pharmacie galénique	Labo-RD	Dév. générique				C6-C7				

te parole représentant de l'employeur
ne YOUS Hamida

10/22

Porte parole représentant des travailleurs
Mr BENMAHDIA Nacer



Société SAIDAL

Nomenclature des postes de travail

Postes y afférent	Filières	Domaines	Complexe	Moy. unités	Petites unités	CRD	D.Com	Unités com.	Direction Gle	Siège filiale
Responsable laboratoire Pharmacotoxicologie	Labo-RD	Dév. générique				C6-C7				
Responsable structure substances naturelles	Labo-RD	Dév. générique				C5				
Technicien animalerie	Labo-RD	animalerie				M2				
Technicien de laboratoire	Labo-RD	Dév.générique/rech.appli	M3	M3	M3	M3				
Responsable des méthodes	MTC	Méthodes et programmation		M7	M7					
Responsable d'atelier mécanique	MTC	Maintenance véhicule	M4							
Responsable de département électricité	MTC	Maintenance électrique / Instrumentation/	C4							
Responsable de département gestion des équipements	MTC	Méthodes et programmation		C4						
Responsable de département instrumentation et climatisation	MTC	Maintenance électrique / Instrumentation/ Climatisation	C4							
Responsable de département intervention	MTC	Management maintenance		C4						
Responsable de département maintenance	MTC	Management maintenance				C4				
Responsable de département maintenance (spécialités pharma)	MTC	Maintenance mécanique électromécanique	C4-C5							
Responsable de département mécanique	MTC	Maintenance mécanique électromécanique	C4							
Responsable de département méthodes	MTC	Méthodes et programmation	C4							
Responsable de section travaux neufs	MTC	Maintenance bâtiment	M4-M5	M4-M5	M4-M5					
Responsable de service chaudronnerie /soudure	MTC	Maintenance chaudronnerie		C1-C2	C1-C2					
Responsable de service climatisation	MTC	Maintenance électrique / Instrumentation/	C2-C3							
Responsable de service climatisation et traitement de l'air	MTC	Maintenance électrique / Instrumentation/ Climatisation		C2-C3	C2-C3					
Responsable de service électricité	MTC	Maintenance électrique / Instrumentation/	C2-C3	C2-C3	C2-C3					

Porte parole représentant de l'employeur
 M. YOUS Hamida

Porte parole représentant des travailleurs
 Mr BENMAHDIA Nacer

11/22

Nomenclature des postes de travail

Postes y afférent	Filières	Domaines	Complexe	Moy. unités	Petites unités	CRD	D.Com	Unités com.	Direction Gle	Siège filiale
de service électromécanique	MTC	Maintenance électrique / Instrumentation/		C2-C3						
de service instrumentation	MTC	Maintenance électrique / Instrumentation/	C2-C3							
de service maintenance	MTC	Maintenance mécanique électromécanique				C2-C3				
de service maintenance (équipements insuline - stantine)	MTC	Maintenance électrique / Instrumentation/		C2-C3						
de service maintenance (spécialités pharmaceutiques)	MTC	Maintenance mécanique électromécanique	C2-C3							
de service mécanique	MTC	Maintenance mécanique électromécanique	C2-C3	C2-C3	C2-C3					
de service méthodes	MTC	Méthodes et programmation		C2-C3	C2-C3					
de service planification	MTC	Méthodes et programmation	C2-C3							
de service préparation et études	MTC	Méthodes et programmation	C2-C3							
de service travaux neufs	MTC	Maintenance bâtiment	C2-C3	C2-C3	C2-C3					
de service usinage	MTC	Maintenance chaudronnerie	C2-C3							
intremaitre maintenance (Tous corps de métier de maintenance)	MTC	Maintenance mécanique électromécanique/	M7	M7	M7					
intremaitre maintenance (Des spécialités pharmaceutiques)	MTC	Maintenance mécanique électromécanique/	C1							
essinateur	MTC	Méthodes et programmation	M5							
irecteur de la maintenance	MTC	Management maintenance	C6							
ecromécanicien	MTC	Maintenance électrique / Instrumentation/	E6-E7	E6-E7	E6-E7					
lectricien	MTC	Maintenance électrique / Instrumentation/	E6-E7	E6-E7	E6-E7					
rutier	MTC	Maintenance bâtiment	E6							
ngénieur automatisme	MTC	Méthodes et programmation	C2							
ngénieur électricité	MTC	Maintenance électrique / Instrumentation/	C2							

Porte parole représentant de l'employeur
Mme YOUS Hamida

Porte parole représentant des travailleurs
Mr BENMAHDIA Nacer

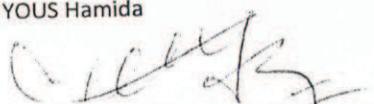
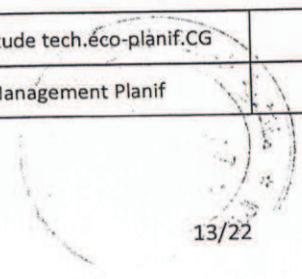
12/22

Nomenclature des postes de travail

Postes y afférent	Filières	Domaines	Complexe	Moy. unités	Petites unités	CRD	D.Com	Unités com.	Direction Gle	Siège filiale
Technicien en maintenance	MTC	Maintenance électrique / Instrumentation/				C2				
Technicien génie civil	MTC	Méthodes et programmation	C2							
Technicien mécanique	MTC	Maintenance mécanique électromécanique	C2	C2	C2					
Inspecteur équipements	MTC	Méthodes et programmation	M5							
Instrumentiste	MTC	Maintenance électrique / Instrumentation/		E7	E7					
Technicien	MTC	Maintenance bâtiment	E5-E6	E5-E6	E5-E6					
Technicien	MTC	Maintenance mécanique électromécanique		E7	E7					
Technicien auto (Lourd /Léger)	MTC	Maintenance véhicule	E5-E6	E5	E5					
Menuisier (boiserie/aluminum)	MTC	Maintenance bâtiment	E6	E6	E6					
Plombier qualifié	MTC	Maintenance bâtiment	E3	E3	E3					
Plombier	MTC	Maintenance bâtiment	E5	E5	E5					
Programmeur	MTC	Méthodes et programmation	M5							
Plombier	MTC	Maintenance bâtiment	E5	E5	E5					
Chef de service maintenance	MTC	Management maintenance		C5-C6	C5-C6					
Technicien en maintenance (tous corps de métier de maintenance)	MTC	Maintenance mécanique électromécanique/ électrique/ Instrum/ Clim/	M3-M5	M3-M5	M3-M5	M3-M5				
Technicien machine outil	MTC	Maintenance chaudronnerie	M4							
Soudeur/ajuteur	MTC	Maintenance chaudronnerie	E7	E7	E7					
Technicien assistant analyse et synthèse	Planif-Dev	Etude tech.éco-plânif.CG		C2-C3	C2-C3	C2-C3		C2-C3		
Technicien assistant chargé de l'audit	Planif-Dev	Management Planif							CS	

Porte parole représentant de l'employeur
 Mme YOUS Hamida

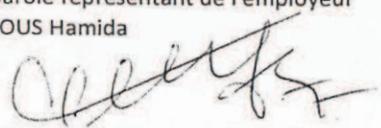
Porte parole représentant des travailleurs
 Mr BENMAHDIA Nacer


Nomenclature des postes de travail

Postes y afférent	Filières	Domaines	Complexe	Moy. unités	Petites unités	CRD	D.Com	Unités com.	Direction Gle	Siège filiale
Assistant ordonnancement	Planif-Dev	Etude tech.éco-planif.CG	C4	C4	C4					
Auditeur de gestion	Planif-Dev	Management Planif	C1 à C4						C1 à C4	C1 à C4
Chargé analyse et synthèse	Planif-Dev	Etude tech.éco-planif.CG		M5	M5			M5		
Chargé contrôle de gestion	Planif-Dev	Etude tech.éco-planif.CG	C1						C4	C3
Chargé de la veille technologique	Planif-Dev	Etude tech.éco-planif.CG				C1				
Chargé du partenariat	Planif-Dev	Partenariat & dév.industriel				C1				
Chargé suivi de la planification	Planif-Dev	Etude tech.éco-planif.CG	C1						C4	C3
Chargé suivi de l'ordonnancement	Planif-Dev	Etude tech.éco-planif.CG	M5	M5	M5					
Chef de département contrôle de gestion	Planif-Dev	Management Planif	C4							
Chef de Département planification	Planif-Dev	Management Planif	C4							
Ingénieur de projet	Planif-Dev	Partenariat & dév.industriel							C4 - C5	
Responsable partenariat	Planif-Dev	Partenariat & dév.industriel				C3				
Responsable veille technologique et scientifique	Planif-Dev	Etude tech.éco-planif.CG				C4				
Sous Directeur des projets	Planif-Dev	Partenariat & dév.industriel							C5	
Sous Directeur Planification et contrôle de gestion	Planif-Dev	Management Planif	C6						C7	C6
Agent de buanderie	Prod-MP-SP-PH-Util	Fab.condit. spécialités pharmaceutiques	E3	E3	E3					
Agent de conditionnement (manuel)	Prod-MP-SP-PH-Util	Fab.condit. spécialités pharmaceutiques	E5	E5	E5					
Agent de nettoyage du matériel de production	Prod-MP-SP-PH-Util	Fab.condit. spécialités pharmaceutiques		E4	E4					
Agent de pesée	Prod-MP-SP-PH-Util	Fab.condit. spécialités pharmaceutiques	E4-E5	E4-E5	E4-E5					

Porte parole représentant de l'employeur
Mme YOUS Hamida



Porte parole représentant des travailleurs
Mr BENMAHDIA Na

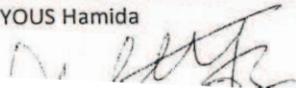


14/22

Nomenclature des postes de travail

Postes y afférent	Filières	Domaines	Complexe	Moy. unités	Petites unités	CRD	D.Com	Unités com.	Direction Gle	Siège filiale
Assistant directeur de production	Prod-MP-SP-PH-Util	Fab.condit. spécialités pharmaceutiques		C3-C4	C3-C4					
Opérateur (stérilisation)	Prod-MP-SP-PH-Util	Fab.condit. spécialités pharmaceutiques		E7						
Chef de département conditionnement	Prod-MP-SP-PH-Util	Fab.condit. spécialités pharmaceutiques		C4-C5						
Chef de département production	Prod-MP-SP-PH-Util	Production matières premières VRAC	C4-C5							
Chef de département production (spécialités pharmaceutiques)	Prod-MP-SP-PH-Util	Fab.condit. spécialités pharmaceutiques	C4-C5	C4-C5						
Chef de département solvants et traitement des effluents	Prod-MP-SP-PH-Util	Gestion des utilités	C4-C5							
Chef de département utilités	Prod-MP-SP-PH-Util	Gestion des utilités	C4-C5	C4-C5						
Chef de ligne conditionnement	Prod-MP-SP-PH-Util	Fab.condit. spécialités pharmaceutiques		M7	M6					
Chef de ligne fabrication	Prod-MP-SP-PH-Util	Fab.condit. spécialités pharmaceutiques		M7	M6					
Chef de ligne stérilisation	Prod-MP-SP-PH-Util	Fab.condit. spécialités pharmaceutiques		M7 (cons, GDC)						
Chef de quart exploitation	Prod-MP-SP-PH-Util	Management		C4						
Chef de section aseptique	Prod-MP-SP-PH-Util	Fab.condit. spécialités pharmaceutiques		M3						
Chef de section nettoyage matériel de production	Prod-MP-SP-PH-Util	Fab.condit. spécialités pharmaceutiques		M5 (DEB)						
Chef de service conditionnement (forme liquide et sèche)	Prod-MP-SP-PH-Util	Fab.condit. spécialités pharmaceutiques		C2-C3						
Chef de service fermentation et labo microbiologie	Prod-MP-SP-PH-Util	Production matières premières VRAC	C3-C4							
Chef de service pesée	Prod-MP-SP-PH-Util	Fab.condit. spécialités pharmaceutiques		C2 (DEB)						
Chef de service production (par formes)	Prod-MP-SP-PH-Util	Fab.condit. spécialités pharmaceutiques	C3-C4	C2-C3	C2-C3					
Chef de service production non Pénicilline	Prod-MP-SP-PH-Util	Production matières premières VRAC	C3-C4							
Chef de service salle Compresseur	Prod-MP-SP-PH-Util	Gestion des utilités	C3-C4							

Porte parole représentant de l'employeur
Mme YOUS Hamida



Porte parole représentant des travailleurs
Mr BENMAHDIA Nace

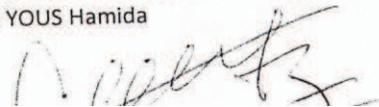


15/22

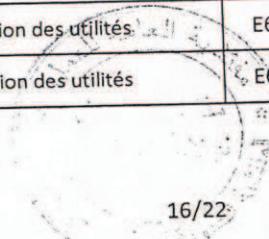
Nomenclature des postes de travail

Postes y afférent	Filières	Domaines	Complexe	Moy. unités	Petites unités	CRD	D.Com	Unités com.	Direction Gle	Siège filiale
chef de service stockage et récupération des solvants	Prod-MP-SP-PH-Util	Gestion des utilités	C3-C4							
chef de service traitement des eaux	Prod-MP-SP-PH-Util	Gestion des utilités		C2-C3	C2-C3					
chef de service traitement des eaux et chaudière	Prod-MP-SP-PH-Util	Gestion des utilités	C3-C4							
chef de service traitement des effluents	Prod-MP-SP-PH-Util	Gestion des utilités	C3-C4							
chef d'équipe effluents	Prod-MP-SP-PH-Util	Gestion des utilités	M5							
chef d'équipe pesée	Prod-MP-SP-PH-Util	Fab.condit. spécialités pharmaceutiques	M3	M3	M3					
chef d'équipe production	Prod-MP-SP-PH-Util	Fab.condit. spécialités pharmaceutiques	M5							
chef d'équipe solvants	Prod-MP-SP-PH-Util	Gestion des utilités	M5							
chef d'équipe utilités	Prod-MP-SP-PH-Util	Gestion des utilités	M5							
contremaître de production	Prod-MP-SP-PH-Util	Fab.condit. spécialités pharmaceutiques	C1							
contremaître effluents	Prod-MP-SP-PH-Util	Gestion des utilités	M7							
contremaître solvants	Prod-MP-SP-PH-Util	Gestion des utilités	M7							
contremaître utilités	Prod-MP-SP-PH-Util	Gestion des utilités	M7	M7	M7					
directeur des services généraux	Prod-MP-SP-PH-Util	Gestion des utilités	C7							
directeur production spécialités pharmaceutiques	Prod-MP-SP-PH-Util	Management	C7							
Opérateur de production Niv I	Prod-MP-SP-PH-Util	Fab.condit. spécialités pharmaceutiques	E6	E6	E6					
Opérateur de production Niv II	Prod-MP-SP-PH-Util	Fab.condit. spécialités pharmaceutiques	E7	E7	E7					
Opérateur effluents	Prod-MP-SP-PH-Util	Gestion des utilités	E6-E7							
Opérateur solvants	Prod-MP-SP-PH-Util	Gestion des utilités	E6-E7							
Opérateur utilités	Prod-MP-SP-PH-Util	Gestion des utilités	E6-E7	E6-E7	E6-E7					

Porte parole représentant de l'employeur
Mme YOUS Hamida



Porte parole représentant des travailleurs
Mr BENMAHDIA Nacer

Nomenclature des postes de travail

Postes y afférent	Filières	Domaines	Complexe	Moy. unités	Petites unités	CRD	D.Com	Unités com.	Direction Gle	Siège filiale
Opérateur	Prod-MP-SP-PH-Util	Fab.condit. spécialités pharmaceutiques	M1	M1	M1					
Chargé directeur de production	Prod-MP-SP-PH-Util	Management		C5-C6	C5-C6					
Technicien	Prod-MP-SP-PH-Util	Gestion des utilités	M1							
Technicien de production	Prod-MP-SP-PH-Util	Fab.condit. spécialités pharmaceutiques		M1-M2	M1					
Assistante sociale	RH	Prévent.médecine travail	M5	M5	M5	M5		M5		
Chargé de la gestion du personnel	RH	Adm.personnel				C1	C1			
Chargé de la réglementation et procédures	RH	Législation du travail							C4	C3
Chargé des affaires sociales	RH	Adm.personnel				C1			C2	
Chargé développement RH	RH	Etudes et dév. RH								C3
Chargé gestion des carrières et formation	RH	Etudes et dév. RH		C1-C2	C1-C2	C1-C2		C1-C2		
Chargé planification et statistiques	RH	Etudes et dév. RH							C3	
Chargé suivi de la formation	RH	Etudes et dév. RH	M4	M4						
Chef de département administration et moyens	RH	Adm.personnel					C4			
Chef de département développement RH	RH	Etudes et dév. RH	C4							
Chef de département gestion du personnel	RH	Adm.personnel	C4-C5							
Chef de service carrières	RH	Etudes et dév. RH	C2							
Chef de service formation	RH	Etudes et dév. RH	C2							
Chef de service gestion du personnel	RH	Adm.personnel		C2						
Chef de service gestion du personnel et paie	RH	Adm.personnel			C2			C2	C2	C2

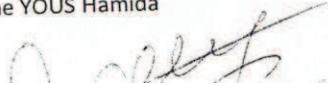
Porte parole représentant de l'employeur
Mme YOUS Hamida

Porte parole représentant des travailleurs
Mr BENMAHDIA Nacer

Nomenclature des postes de travail

Postes y afférent	Filières	Domaines	Complexe	Moy. unités	Petites unités	CRD	D.Com	Unités com.	Direction Gle	Siège filiale
Chef de service médecine du travail	RH	Prévent.médecine travail	C2							
Chef de service paie	RH	Adm.personnel	C2	C2						
Chef de service social	RH	Adm.personnel	C2	C2						
Correspondant administratif	RH	Adm.personnel	M4							
Correspondant social	RH	Adm.personnel	M3	M3	M3	M3		M3		
Développeur ressources humaines	RH	Etudes et dév. RH							C4	
Directeur des ressources Humaines	RH	Management RH	C6						C7	
Médecin chef du Groupe	RH	Prévent.médecine travail								
Médecin du travail	RH	Prévent.médecine travail	C6	C6	C6	C6		C6		
Medecin généraliste	RH	Prévent.médecine travail	C5	C5	C5	C5		C5		
Sous directeur administration	RH	Management RH		C5-C6	C4-C5	C4-C5		C4-C5		
Sous directeur administration et moyens	RH	Adm.personnel							C6-C7	
Sous directeur développement RH	RH	Etudes et dév. RH							C5	
Technicien supérieur de santé	RH	Prévent.médecine travail	M6	M6	M6	M6		M6		
Technicien supérieur ressources humaines	RH	Adm.personnel	M6-M7	M6-M7	M6-M7	M6-M7	M6-M7	M6-M7	M6-M7	M6-M7
Adjoint chef de détachement	Secu-Indus-Env	Hygiène.sécu.enviro	M7							
Agent de sécurité	Secu-Indus-Env	Hygiène.sécu.enviro	E5-E6	E5-E6	E5-E6	E5-E6	E5-E6	E5-E6	E5-E6	
Agent d'intervention sécurité	Secu-Indus-Env	Hygiène.sécu.enviro	E5-E6							
Agent d'intervention sureté et protection	Secu-Indus-Env	Hygiène.sécu.enviro	E5							

Porte parole représentant de l'employeur
Mme YOUS Hamida



Porte parole représentant des travailleurs
Mr BENMAHDIA Nac



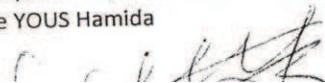
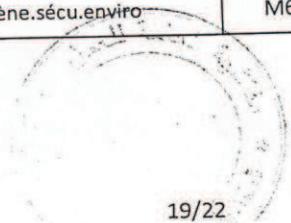
18/22

ipe SAIDAL

Nomenclature des postes de travail

Postes y afférent	Filières	Domaines	Complexe	Moy. unités	Petites unités	CRD	D.Com	Unités com.	Direction Gle	Siège filiale
stant chargé de la sécurité et environnement	Secu-Indus-Env	Management HSE					C4	C3		C6
stant chargé de l'environnement	Secu-Indus-Env	Management HSE	C3							
stant de sécurité	Secu-Indus-Env	Management HSE				C4				
rgé de la sécurité	Secu-Indus-Env	Management HSE							C1	
rgé de l'entretien matériel sécurité	Secu-Indus-Env	Hygiène.sécu.enviro	M1							
rgé suivi de l'environnement	Secu-Indus-Env	Management HSE	C1							
f de département sécurité	Secu-Indus-Env	Hygiène.sécu.enviro	C3-C4	C3-C4	C3-C4					
f de détachement sureté et protection	Secu-Indus-Env	Hygiène.sécu.enviro	C2							
f de groupe sécurité	Secu-Indus-Env	Hygiène.sécu.enviro	M3-M4	M3-M4	M3-M4	M3-M4		M3-M4		
f de groupe sureté et protéction	Secu-Indus-Env	Hygiène.sécu.enviro	M3-M4							
f de poste reception	Secu-Indus-Env	Hygiène.sécu.enviro	M3	M3	M3					
f de service intervention	Secu-Indus-Env	Hygiène.sécu.enviro	C2							
f de service prevention	Secu-Indus-Env	Hygiène.sécu.enviro	C2							
f de service sureté interne et réception	Secu-Indus-Env	Hygiène.sécu.enviro	C2							
ntremaitre intervention sécurité	Secu-Indus-Env	Hygiène.sécu.enviro	M7							
ordinateur sécurité	Secu-Indus-Env	Hygiène.sécu.enviro		C2	C2	C2		C1		
légué a l'environnement	Secu-Indus-Env	Management HSE		C2	C2	C2			C2	C2
recteur de sécurité	Secu-Indus-Env	Management HSE	C6							
specteur de sécurité	Secu-Indus-Env	Hygiène.sécu.enviro	M6							

Porte parole représentant de l'employeur
me YOUS Hamida

19/22

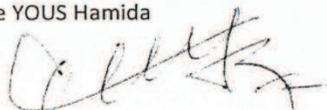
Porte parole représentant des travailleurs
Mr BENMAHDIA Nacer



Nomenclature des postes de travail

Postes y afférent	Filières	Domaines	Complexe	Moy. unités	Petites unités	CRD	D.Com	Unités com.	Direction Gle	Siège filiale
Agent d'entretien laboratoire	SMQ-PH-CQ	Laboratoire contrôle qualité	E4	E4	E4					
Analyste junior in process	SMQ-PH-CQ	Laboratoire contrôle qualité	M5-M6	M5-M6	M5-M6					
Analyste junior	SMQ-PH-CQ	Laboratoire contrôle qualité	M6-M7	M6-M7	M6-M7					
Analyste sénior	SMQ-PH-CQ	Laboratoire contrôle qualité	C1-C3	C1-C3	C1-C3					
Archiviste technique	SMQ-PH-CQ	Affaires pharmaceutiques	M4-M5	M4-M5	M4-M5					
Assistant chargé des affaires pharmaceutiques	SMQ-PH-CQ	Affaires pharmaceutiques								C3
Assistant DSMQ	SMQ-PH-CQ	Management qualité								C3
Assistant du directeur technique	SMQ-PH-CQ	Affaires pharmaceutiques						C3		
Assureur qualité	SMQ-PH-CQ	Assurance qualité	C1-C3	C1-C3	C1-C3	C1-C3	C1-C3	C1-C3	C1-C3	
Auditeur qualité	SMQ-PH-CQ	Management qualité							C3 - C5	
Chargé de la documentation	SMQ-PH-CQ	Laboratoire contrôle qualité		C1						
Chargé de l'échantillothèque	SMQ-PH-CQ	Laboratoire contrôle qualité	M4	M4	M3					
Chargé des affaires pharmaceutiques	SMQ-PH-CQ	Affaires pharmaceutiques							C4-C5	
Chargé des affaires technico réglementaires	SMQ-PH-CQ	Affaires pharmaceutiques	C2-C3	C2-C3	C2-C3					
Chargé des dossiers libération des lots	SMQ-PH-CQ	Affaires pharmaceutiques	C2-C3	C2-C3	C2-C3					
Chargé des dossiers pharmaceutiques	SMQ-PH-CQ	Affaires pharmaceutiques	C2-C3	C2-C3	C2-C3	C2-C3				
Chargé traitement réclamations clients	SMQ-PH-CQ	Affaires pharmaceutiques						M5		
Chef de département affaires pharmaceutiques	SMQ-PH-CQ	Affaires pharmaceutiques	C4-C5							
Chef de département affaires pharmaceutiques et tech	SMQ-PH-CQ	Affaires pharmaceutiques		C4-C5	C4-C5					
Chef de département affaires techniques	SMQ-PH-CQ	Affaires pharmaceutiques	C4-C5							

Porte parole représentant de l'employeur
Mme YOUS Hamida



20/22

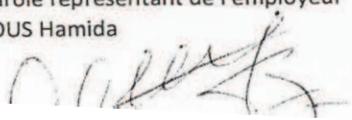
Porte parole représentant des travailleurs
Mr BENMAHDIA Nacer



Nomenclature des postes de travail

Postes y afférent	Filières	Domaines	Complexe	Moy. unités	Petites unités	CRD	D.Com	Unités com.	Direction Gle	Siège filiale
de département contrôle et inspection	SMQ-PH-CQ	Laboratoire contrôle qualité	C4-C5							
de département métrologie	SMQ-PH-CQ	Assurance qualité	C4-C5	C3-C4						
de département microbiologie	SMQ-PH-CQ	Laboratoire contrôle qualité	C4-C5	C4-C5						
de département physico chimie	SMQ-PH-CQ	Laboratoire contrôle qualité	C4-C5	C4-C5						
ef de service contrôle échantillonnage /AC	SMQ-PH-CQ	Laboratoire contrôle qualité	C3							
ef de service contrôle in process	SMQ-PH-CQ	Laboratoire contrôle qualité		C2-C3	C2-C3					
ef de service contrôle microbiologie	SMQ-PH-CQ	Laboratoire contrôle qualité	C3		C2-C3					
ef de service contrôle MP	SMQ-PH-CQ	Laboratoire contrôle qualité	C3							
ef de service contrôle PF	SMQ-PH-CQ	Laboratoire contrôle qualité	C3							
ef de service contrôle PF et intermédiaire	SMQ-PH-CQ	Laboratoire contrôle qualité	C3							
ef de service contrôle stérilité	SMQ-PH-CQ	Laboratoire contrôle qualité	C3	C2-C3						
ef de service contrôle toxicologie	SMQ-PH-CQ	Laboratoire contrôle qualité	C3	C2-C3						
ef de service physico chimie	SMQ-PH-CQ	Laboratoire contrôle qualité			C2-C3					
ef de service technique documentaire	SMQ-PH-CQ	Laboratoire contrôle qualité		C2-C3						
irecteur contrôle qualité	SMQ-PH-CQ	Laboratoire contrôle qualité	C7							
technicien échantillonneur MP/AC/PF	SMQ-PH-CQ	Laboratoire contrôle qualité	M4-M5							
Échantillonneur MP/AC/PF	SMQ-PH-CQ	Laboratoire contrôle qualité		M3	M3					
Métrologue	SMQ-PH-CQ	Assurance qualité	C2-C3	C1-C2	C1-C2	C1-C2				
Pharmacien Directeur technique	SMQ-PH-CQ	Affaires pharmaceutiques		C7	C5-C6			C5		
Responsable affaires réglementaires	SMQ-PH-CQ	Affaires pharmaceutiques				C5-C6				

Porte parole représentant de l'employeur
Mme YOUS Hamida



21/22

Porte parole représentant des travailleurs
Mr BENMAHDIA Nacer

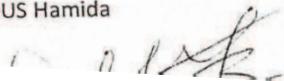


e SAIDAL

Nomenclature des postes de travail

Postes y afférent	Filières	Domaines	Complexe	Moy. unités	Petites unités	CRD	D.Com	Unités com.	Direction Gle	Siège filiale
Responsable assurance qualité	SMQ-PH-CQ	Assurance qualité	C5	C6	C5			C4		
Responsable Système management qualité	SMQ-PH-CQ	Management qualité				C5-C6				
Responsable directeur contrôle qualité	SMQ-PH-CQ	Laboratoire contrôle qualité		C5-C6	C5-C6					
Responsable directeur qualité	SMQ-PH-CQ	Management qualité							C5	
Responsable technicien animalerie	SMQ-PH-CQ	Laboratoire contrôle qualité	M2	M2	M2					

Porte parole représentant de l'employeur
Mme YOUS Hamida



22/22

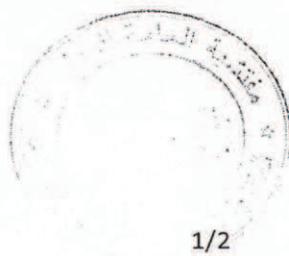
Porte parole représentant des travailleurs
Mr BENMAHDIA Naci



Liste des postes ouvrant droit à l'indemnité forfaitaire d'amortissement de véhicule IFAVP

Filières	Intitulé du poste	Type IFAVP	Montant attribué
Commerciale et information médicale	Chef de département marketing/vente	IFAVP Niveau 1	15.000 DA
	Chef de département médical		
	Chef de produit		
	Superviseur		
	Informateur médical		
	Médecin produit		
Administration générale	Assistant chargé des affaires juridiques	IFAVP Niveau 2	5.000 DA
	Juriste		
	Chargé des relations extérieures		
	Acheteur (moyens communs- appro - caisse régie).		
Finance et comptabilité	Cadre financier/ Cadre financier principal (banques, fournisseurs étrangers, recouvrement).	IFAVP Niveau 2	5.000 DA
	Chargé des titres		
Sécurité industrielle et environnement	Chef de département sécurité	IFAVP Niveau 2	5.000 DA
	Assistant sécurité		
Commerciale et information médicale	Chef de service clientèle (UCC, UCO, UCE)	IFAVP Niveau 2	5.000 DA

Porte parole représentant de l'employeur
Mme YOUS Hamida



1/2

Porte parole représentant des travail
Mr BENMAHDIA N

Liste des postes ouvrant droit à l'indemnité forfaitaire d'amortissement de véhicule IFAVP

Filières	Intitulé du poste	Type IFAVP	Montant attribué
Approvisionnement -Gestion des stocks	Chef de service dédouanement aéroport.	IFAVP Niveau 2	5.000 DA
	Chef de service enlèvement aéroport.		
	Chef de service dédouanement port.		
	Chef de service dédouanement port sec.		
	Déclarant en douane.		
	Chargé des relations extérieures (banque, transit)		
Ressources Humaines	Chef de service social	IFAVP Niveau 2	5.000 DA
	Chargé des affaires sociales		
	Correspondant social		
	Assistante sociale		
Management et contrôle qualité Affaires pharmaceutiques	Chargé des affaires pharmaceutiques	IFAVP Niveau 2	5.000 DA
	Pharmacien directeur technique ou pharmacien délégué auprès de LNCCP (déblocage des produits)		
Représentation syndicale des travailleurs	Secrétaire Général section syndicale.	IFAVP Niveau 2	5.000 DA
Comité de Participation	Président de la commission des œuvres sociales	IFAVP Niveau 2	5.000 DA
Les 13 filières de la nomenclature des postes	L'ensemble des travailleurs du Groupe SAIDAL	IFAVP Niveau 3	De 1 Km à 30 Km 1.500 DA De 31 Km et plus 2.200 DA

Porte parole représentant de l'employeur
Mme YOUS Hamida




2/2

Porte parole représentant des travailleurs
Mr BENMAHDIA

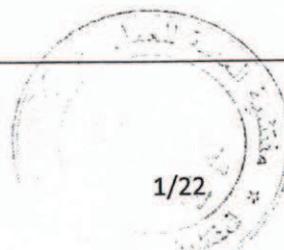


Composition des collectifs et formule de calcul de la PRC /Filiale ANTIBIOTICAL

I - Collectifs Production:

Filiale Antibiotical	Paramètres d'évaluation	Méthode de calcul
<p><u>Production bâtiment (A et B)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Forme sèche péni et Non péni (comprimé, gélule, poudre pour sirops) ✓ Forme injectable (flacon) ✓ Forme injectable (ampoule) ✓ Forme liquide (sirop) ✓ Forme pâteuse (pommade dermique et ophtalmique) ✓ Forme injectable (ampoule solvant) (Bâtiment A et B) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Production du collectif : 20% ✓ Ventes de la filiale : 10% 	<p>La PRC = $(15/20*(RP/OP-0.80) +5)+$ $(05/20*(RV/OV-0.80) +5)$</p> <p>RP : Les réalisations en production du collectif</p> <p>OP : Les objectifs en production du collectif</p> <p>RV : Les réalisations en ventes de la filiale</p> <p>OV : Les objectifs en ventes de la filiale</p>

Porte parole représentant de l'employeur
Mme YOUS Hamida

Porte parole représentant des travailleu
Mr BENMAHDIA Nacer

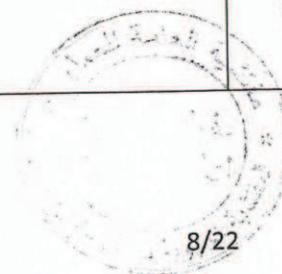


Composition des collectifs et formule de calcul de la PRC /Filiale Biotic

I - Collectifs Production :

Filiale Biotic	Paramètres d'évaluation	Méthode de calcul
<p><u>Usine de Gué De Constantine :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Forme liquide (Ampoules buvables, Solutés Massifs), ✓ Forme sèche (comprimés), ✓ Forme pâteuse (suppos), <p><u>Usine El Harrach :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Forme liquide (Sirops), Forme pâteuse (pommades), ✓ Forme sèche (comprimés) ✓ Atelier Batna. <p><u>Usine Cherchell</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Forme liquide (sirops), ✓ Forme sèche (poudres). 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Production du collectif : 20% ✓ Ventes Usine : 10% <ul style="list-style-type: none"> ✓ Production du collectif : 20% ✓ Ventes usine : 10% <ul style="list-style-type: none"> ✓ Production du collectif : 20% ✓ Ventes usine : 10% 	<p>La PRC = $(15/20*(RP/OP-0.80) +5)+$ $(05/20*(RV/OV-0.80) +5)$</p> <p>RP : Les réalisations en production du collectif</p> <p>OP : Les objectifs en production du collectif</p> <p>RV : Les réalisations en ventes de l'usine</p> <p>OV : Les objectifs en ventes de l'usine.</p>

Porte parole représentant de l'employeur
Mme YOUS Hamida

Porte parole représentant des travailleurs
Mr BENMAHDIA Nacer



Groupe SAIDAL

Fiche emploi - compétences

Code : GO7 Date de mise à jour :	Intitulé d'emploi : <i>Chargé de la gestion des stocks</i>
--	--

Lieu d'affectation	GRUPE SAIDAL CRD
--------------------	-------------------------

Structure	TECHNICO-COMMERCIALE
-----------	-----------------------------

Positionnement :	
<input type="checkbox"/> <u>Rattachement hiérarchique :</u>	Responsable Technico-commerciale
<input type="checkbox"/> <u>Relations fonctionnelles :</u>	
<input type="checkbox"/> En interne :	STRUCTURES DU CRD

1. QUALIFICATION- CATEGORIE

Niveau de qualification requis	
--------------------------------	--

Expérience professionnelle requise	
------------------------------------	--

Niveau de qualification de l'agent	TS en informatique
------------------------------------	---------------------------

Expérience professionnelle de l'agent	13 ans
---------------------------------------	---------------

Groupe	CADRE
Catégorie	14/4
Statut	PERMANANT

Position de l'emploi dans l'organigramme	Chef hiérarchique	: Responsable TC
	Responsabilité hiérarchique	: <i>Chef de département appros et gestion des stocks</i>
	Nombre de postes supervisés :	

2. EVOLUTION DE L'EMPLOI

Emploi de provenance	Perspective d'évolution

9. COMPETENCES REQUISES

1. Compétences spécifiques à l'emploi

(Signification des codes : 1 Acquis ; 2 : acquis mais a besoin d'être accompagné ; 3 : Non acquis)

Nature des compétences	
Savoir (connaissances théoriques)	
Maîtrise de la Procédure d'achat cadre et passation des Marchés	
Connaissance élémentaire des règles et procédures financières	
Connaissance dans le domaine des marchés publics	
Savoir-faire (aptitudes pratiques)	
Négociation	
Communication	
Utiliser les outils bureautiques standards	
Savoir être (comportements et traits de personnalité)	
Esprit d'équipe	
Rigueur	

2. Bureautique et informatique

(Cocher pour les niveaux de maîtrise de 1 à 3)

Savoir	Savoir-faire	1	2	3
Bureautique Informatique	Utiliser un logiciel de traitement de textes	x		
	Utiliser un tableur	x		
	Utiliser un logiciel de présentation	x		
	Faire des recherches sur Internet	x		
	Travailler en réseau intranet	x		
	Utiliser un logiciel de messagerie	x		
	Utiliser un gestionnaire de base de données	x		
Autres logiciels	logiciel gestion des stocks	x		
	logiciel comptabilité			x
	logiciel investissements.			x

1 : Acquis

2 : Besoin d'être accompagné

3 : Non acquis (initialisation)

3. Langues

(Cocher pour les niveaux de maîtrise de 1 à 5)

Maîtrise des langues	1. Excellent	2. Bon	3. Moyen	4. Faible	5. Aucune notion
Arabe	x				
Français	x				
Anglais			x		

3. Bilan Consolidé des Filiales du groupe et Participations minoritaires

3.3. Tableau des Comptes de Résultats

U : DA

DESIGNATIONS	31/12/2012	31/12/2011
Chiffre d'affaires	13 895 054 472,57	13 504 270 700,95
Variation stocks produits finis et en cours	229 626 444,54	-814 751 265,22
Production immobilisée	379 032,26	
Subvention d'exploitation		
I - PRODUCTION DE L'EXERCICE	14 125 059 949,36	12 689 519 435,74
Achats consommés	-5 246 886 845,95	-4 699 658 292,69
Services extérieurs et autres consommations	-914 334 046,84	-905 122 461,07
II - CONSOMMATIONS DE L'EXERCICE	-6 161 220 892,79	-5 604 780 753,76
III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)	7 963 839 056,57	7 084 738 681,98
Charges de personnel	-3 809 104 894,13	-3 342 926 582,67
Impôts, taxes et versements assimilés	-228 139 765,88	-282 932 101,17
IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	3 926 594 396,57	3 458 879 998,13
Autres produits opérationnels	372 976 278,55	250 864 778,47
Autres charges opérationnelles	-207 496 681,94	-327 946 833,72
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	-2 144 929 104,62	-1 488 030 462,38
Reprises sur pertes de valeurs et provisions	575 024 462,41	730 292 504,92
V - RESULTAT OPERATIONNEL	2 522 169 350,96	2 624 059 985,42
Produits financiers	100 796 850,14	102 440 136,94
Charges financières	-225 135 653,69	-201 298 040,78
VI - RESULTAT FINANCIER	-124 338 803,55	-98 857 903,84
VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT (V + VI)	2 397 830 547,41	2 525 202 081,58
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	-489 506 617,86	-431 623 267,03
Impôts différés (variation) sur résultats ordinaires	105 369 639,88	4 172 127,29
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	15 264 646 326,18	13 777 288 983,35
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	-13 267 975 918,89	-11 679 538 041,51
VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	1 996 670 407,30	2 097 750 941,84
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)		
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)	-3 985 277,20	-90,06
IX - RESULTAT EXTRAORDINAIRE	-3 985 277,20	-90,06
X - RESULTAT DE L'EXERCICE	1 992 685 130,10	2 097 750 851,79
Résultats minoritaires	27 524 178,66	37 270 535,99
XI - RESULTAT NET DE L'EXERCICE	1 965 160 951,44	2 060 480 315,80

EFFECTIFS INSCRITS PAR GROUPE SOCIOPROFESSIONNEL
MOIS DE FEVRIER 2014

I- Unités de Production :

EFFECTIF/ GSP STRUCTURES	CADRE				MAÎTRISE				EXÉCUTION				TOTAL			
	Prévus	Inscrits		%	Prévus	Inscrits		%	Prévus	Inscrits		%	Prévus	Inscrits		%
		CDI	CDD			CDI	CDD			CDI	CDD			CDI	CDD	
Unité Médéa	156	156		100	231	213		92	463	449		97	850	818		96
Effectif Antibiotical CTA-CFI		145	8			204	8			268	142			617	158	
		3				1				39				43		
Unité El Harrach	172	168		98	201	212		105	176	159		90	549	539		98
		168	0			212	0			159	0			539	0	
Unité Gué de Constantine	148	146		99	190	187		98	238	229		96	576	562		98
		146	0			187	0			229	0			562	0	
Unité Cherrhell	32	33		103	34	34		100	17	17		100	83	84		101
		33	0			33	1			17	0			83	1	
Unité Dar El Beïda	169	170		101	185	180		97	144	140		97	498	490		98
		167	3			180	0			140	0			487	3	
Unité Constantine	100	98		98	71	70		99	75	75		100	246	243		99
		96	2			70	0			75	0			241	2	
Unité Annaba	51	50		98	44	44		100	39	40		103	134	134		100
		47	3			43	1			37	3			127	7	
Unité Somedial	45	47		104	13	12		92	55	53		96	113	112		99
Effectif Somedial CTA-CFI		47	0			12	0			48	0			107	0	
		0				0				5				5		
Total Unités de Production	873	868		99	969	952		98	1207	1162		96	3049	2982		98
Effectif CTA-CFI		849	16			941	10			973	145			2763	171	
		3				1				44				48		

II- Société Mère :

EFFECTIF/ GSP STRUCTURES	CADRE				MAÎTRISE				EXÉCUTION				TOTAL			
	Prévus	Inscrits		%	Prévus	Inscrits		%	Prévus	Inscrits		%	Prévus	Inscrits		%
		CDI	CDD			CDI	CDD			CDI	CDD			CDI	CDD	
Unité Commerciale Centre	62	62		100	39	39		100	37	33		89	138	134		97
		62	0			39	0			33	0			134	0	
Unité Commerciale Ouest	29	26		90	16	15		94	15	13		87	60	54		90
		26	0			15	0			13	0			54	0	
Unité Commerciale Est	27	28		104	18	17		94	19	18		95	64	63		98
		27	1			17	0			18	0			62	1	
Centre de recherche et de Développement	108	116		107	21	24		114	22	22		100	151	162		107
		110	6			24	0			22	0			156	6	
Direction Marketing et Ventes	155	146		94	3	3		100	23	23		100	181	172		95
		143	3			3	0			23	0			169	3	
Direction Générale	61	68		111	16	15		94	22	24		109	99	107		108
		35	33			15				19	5			69	38	
Total Société Mère	442	446		101	113	113		100	138	133		96	693	692		100
		403	43			112	1			128	5			644	48	

III- Total Groupe SAIDAL :

EFFECTIF/ GSP STRUCTURES	CADRE				MAÎTRISE				EXÉCUTION				TOTAL			
	Prévus	Inscrits		%	Prévus	Inscrits		%	Prévus	Inscrits		%	Prévus	Inscrits		%
		CDI	CDD			CDI	CDD			CDI	CDD			CDI	CDD	
Total Groupe SAIDAL	1315	1314		100	1082	1065		98	1345	1295		96	3742	3674		98
		1252	59			1054	10			1101	150			3407	219	
Effectif CTA-CFI		3				1				44				48		

ANNEXE N°2

LE GROUPE E.C.O

ANNEXE II

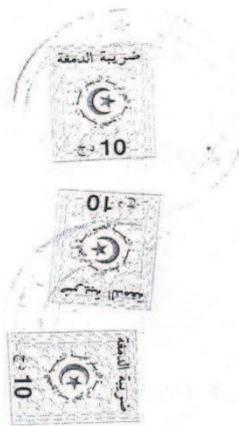
CLASSIFICATION DES POSTES DE TRAVAIL

CATEGORIES EXECUTION	INTITULE DU POSTE
06	<ul style="list-style-type: none"> - Femme de ménage - Gardien - jardinier - ouvrier
07	<ul style="list-style-type: none"> - Agent de cuisine - Opérateur station concassage - Ouvrier qualifié
08	<ul style="list-style-type: none"> - Agent de saisie - Aide cuisinier - Aide maçon - Aide menuisier - Auxiliaire hygiène et sécurité - Conducteur four thermo rétractable - Emballeur - Hôtesse d'accueil - Opérateur adoucisseur - Ouvrier mécanicien - Préparateur commandes - Réparateur rectifieur pièces sanitaires
09	<ul style="list-style-type: none"> - Agent d'administration - Agent hygiène et sécurité - Aide laborantin - Applicateur de décalcomanie - Conducteur chariot Elévateur/ Dumper - Contrôleur finisseur - Electricien - Electromécanicien - Empileur conducteur presse - Facturier - Maçon - Magasinier - Mécanicien - Menuisier - Opérateur chariot de séchage - Opérateur machines d'usinage - Ouvrier qualifié polyvalent - Peintre - Plombier tuyauteur - Préparateur armature - Préparateur barbotine - Préparateur couleur plâtre - Réparateur moules - Secrétaire - Soudeur - Standardiste



CATEGORIES	INTITULE DU POSTE
EXECUTION	
11	<ul style="list-style-type: none"> - Modeleur - Opérateur four à fusion - Opérateur machines d'usinage qualifié - Opérateur machine MP - Préparateur visiteur - Soudeur qualifié
12	<ul style="list-style-type: none"> - Agent commercial - Chef de quart hygiène et sécurité - Chef équipe coulage - Chef équipe cuisson - Chef équipe maçonnerie - Comptable - Déclarant en douane - Documentaliste/ Archiviste - Electricien hautement qualifié - Electromécanicien hautement qualifié - Electronicien/ Automaticien/ Instrumentiste - Gérant cantine - Gestionnaire des stocks - Infirmier - Laborantin d'analyse - Mécanicien hautement qualifié - Opérateur d'émaillage - Opérateur de préparation - Opérateur étireuse - Opérateur four intermittent - Opérateur machines d'usinage hautement qualifié - Secrétaire hautement qualifiée - Soudeur hautement qualifié

62 175

CATEGORIES MAITRISE	INTITULE DU POSTE
13	<ul style="list-style-type: none"> - Acheteur démarcheur hautement qualifié - Chef d'équipe électricité - Chef d'équipe mécanique - Chef de parc - Chef de section achats - Chef de section gestion des stocks - Chef de section sociale - Chef de section trésorerie - Chef magasinier - Décorateur sérigraphie - Informaticien - Laborantin qualifié - Mainteneur - Modeleur qualifié - Opérateur d'émaillage qualifié - Opérateur de préparation qualifié - Opérateur étireuse qualifié - Opérateur four intermittent qualifié - Préparateur Programmation Méthodes - Secrétaire de direction 
14	<ul style="list-style-type: none"> - Agent commercial qualifié - Chargé de la formation - Chef d'atelier maintenance - Chef de section comptabilité générale - Chef de section gestion du personnel /social - Chef de section hygiène et sécurité - Chef de section moyens communs - Chef de section oeuvres sociales - Chef de section paie - Chimiste/ Céramiste - Contrôleur qualité - Informaticien qualifié - Mainteneur qualifié - Modeleur hautement qualifié - Secrétaire de direction générale
15	<ul style="list-style-type: none"> - Chargé d'études - Chef d'atelier production - Chef de section instrumentation/ régulation - Chef de section intervention électrique - Chef de section intervention mécanique - Chef de section maintenance préventive/ curative - Chimiste/ Céramiste qualifié - Responsable station concassage



63/75

CATEGORIES CADRES	INTITULE DU POSTE
16	<ul style="list-style-type: none"> - Chargé d'études qualifié - Chargé du contentieux - Chef de cellule transit - Chimiste/ Céramiste hautement qualifié - Designer - Informaticien hautement qualifié - Mainteneur hautement qualifié - Responsable comptabilité analytique - Responsable formation - Responsable marketing - Responsable suivi budgétaire - Responsable du poste
17	<ul style="list-style-type: none"> - Chargé d'études hautement qualifié - Chef de service - Médecin
18	<ul style="list-style-type: none"> - Responsable trésorerie groupe
19	<ul style="list-style-type: none"> - Assistant sécurité et environnement - Chef de cellule développement produit - Chef de cellule investissement - Responsable unité siège filiale


 64 / 75

**ANNEXE III NOMENCLATURE DES POSTES DE TRAVAIL PAR FAMILLE
(Catégories et nuisances)**

FAMILLES	POSTES	CAT.	NUISANCES (DA)
Administration	- Chef de département	20	330
Achat	- Acheteur démarcheur	10	410
	- Acheteur démarcheur qualifié	11	410
	- Déclarant en douane	12	410
	- Acheteur démarcheur hautement qualifié	13	410
	- Chef de section achat	13	410
	- Chef de cellule transit	16	410
	- Chef de service	17	330
Commercial	- Hôtesse d'accueil	08	330
	- Préparateur commandes	08	540
	- Facturier	09	330
	- Agent commercial	12	330
	- Agent commercial qualifié	14	330
	- Responsable marketing	16	330
	- Chef de service	17	330
Comptabilité/ Finances/ Budget	- Caissier	10	330
	- Aide comptable	10	330
	- Caissier Comptable	11	330
	- Comptable	12	330
	- Chef de section trésorerie	13	330
	- Chef de section comptabilité générale	14	330
	- Responsable suivi budgétaire	16	330
	- Responsable compta. Analytique	16	330
	- Chef de service	17	330
- Responsable trésorerie groupe	18	330	

66 / 75

FAMILLES	POSTES	CAT.	NUISANCES (DA)
Hygiène, sécurité et environnement	- Gardien	06	680
	- Auxiliaire hygiène et sécurité	08	680
	- Agent hygiène et sécurité	09	520
	- Chef gardiens	10	680
	- Agent en soins	10	340
	- animateur de prévention		520
	- Chef quart hygiène et sécurité	12	680
	- Infirmier	12	340
	- Laborantin d'analyse	12	380
	- Chef section hygiène et sécurité	14	520
	- Médecin	17	520
	- Chef service	17	520
	- Médecin chef	20	520
Informatique	- Informaticien	13	330
	- Informaticien qualifié	14	330
	- Informaticien hautement qualifié	16	330
	- Chef de service	17	330
Œuvres sociales	- Agent de cuisine	07	580
	- Aide cuisinier	08	580
	- Magasinier	09	580
	- Cuisinier	10	580
	- Chef cuisinier	11	580
	- Gérant cantine	12	580
	- Chef de section œuvres sociales	14	580

FAMILLES	POSTES	CAT.	NUISANCES (DA)
Magasin/ Stockage	- Magasinier	09	490
	- Magasinier qualifié	10	490
	- Gestionnaire des stocks	12	490
	- Chef magasinier	13	490
	- Chef de section gestion des stocks	13	470
	- Chef service	17	470
Ressources Humaines	- Agent d'administration	09	330
	- Correspondant social	10	330
	- Gestionnaire du personnel	11	330
	- Chef de section sociale	13	330
	- Chargé de la formation	14	330
	- Chef de section paie	14	330
	- Chef de section gestion du personnel /social	14	330
	- Chargé du contentieux	16	330
	- Responsable formation	16	330
	- Chef de service	17	330
Secrétariat	- Agent de saisie	08	330
	- Secrétaire	09	330
	- Standardiste	09	330
	- Agent d'administration	09	330
	- Secrétaire qualifiée	10	330
	- Secrétaire hautement qualifiée	12	330
	- Documentaliste / Archiviste	12	330
	- Secrétaire de direction	13	330
	- Secrétaire de direction générale	14	330

FAMILLES	POSTES	CAT.	NUISAN. (DA)
Transport	- Ouvrier qualifié	07	750
	- Ouvrier mécanicien	08	750
	- Conducteur chariot Elévateur / Dumper	09	720
	- Chauffeur VL	10	75
	- Conducteur Chariot Elévateur Qualifié	10	72
	- Conducteur d'engins	10	72
	- Chauffeur toutes catégories	11	750
	- Chef de parc	13	330
	- Chef de service	17	330
Moyens Communs	- Femme de ménage	06	460
	- Jardinier	06	460
	- Ouvrier	06	460
	- Ouvrier qualifié	07	460
	- Aide maçon	08	890
	- Aide menuisier	08	810
	- Maçon	09	890
	- Menuisier	09	810
	- peintre	09	890
	- Plombier tuyauteur	09	890
	- Ouvrier qualifié polyvalent	09	460
	- Maçon qualifié	10	890
	- Menuisier qualifié	10	810
	- Peintre qualifié	10	890
	- Plombier tuyauteur qualifié	10	890
	- Chef d'équipe entretien	11	460
	- Chef d'équipe menuiserie	11	810
	- Factotum	11	890
	- Maçon hautement qualifié	11	890
	- Chef de section moyens communs	14	460
	- Chef de service	17	460

FAMILLES	POSTES	CAT.	NUISANCES (DA)
Maintenance	- Ouvrier mécanicien	8	900
	- Opérateur adoucisseur	8	900
	- Electricien	09	910
	- Electromécanicien	09	900
	- Mécanicien	09	900
	- Opérateur machines d'usinage	09	900
	- Soudeur	09	900
	- Opérateur salle des machines	10	900
	- Dessinateur	11	900
	- Préparateur visiteur	11	900
	- Electricien qualifié	11	910
	- Electromécanicien qualifié	11	900
	- Mécanicien qualifié	11	900
	- Opérateur machines d'usinage qualifié	11	900
	- Soudeur qualifié	11	900
	- Electronicien/ Automaticien/ Instrumentiste	12	910
	- Electricien hautement qualifié	12	910
	- Electromécanicien hautement qualifié	12	900
	- Mécanicien hautement qualifié	12	900
	- Opérateur machines d'usinage hautement qualifié	12	900
	- Soudeur hautement qualifié	12	900
	- Préparateur programmation méthodes	13	900
	- Chef d'équipe électricité	13	910
	- Chef d'équipe mécanique	13	900
	- Maintenanancier	13	900
	- Maintenanancier qualifié	14	900
	- Chef de section intervention électrique	15	910
	- Chef de section intervention mécanique	15	900
	- Chef de section instrumentation/ régulation	15	910
	- Chef de section maintenance prévent/ curative	15	900
	- Maintenanancier hautement qualifié	16	900
	- Chef de service	17	900
- Chef de département	20	460	

FAMILLES	POSTES	CAT.	NUISANCES (DA)
Production	-Responsable du poste	16	1000
	-Chef de service	17	1000
	-Chef de département	20	460
Concassage	- Opérateur station concassage	07	1200
Préparation/ Atomisation	- Responsable station concassage	15	1200
	- Ouvrier	06	1040
	- Ouvrier qualifié	07	1040
	- Ouvrier qualifié polyvalent	09	1040
	- Opérateur chariot de séchage	09	1040
	- Préparateur barbotine	09	1040
	- Opérateur atomiseur	10	1040
	- Opérateur pont roulant	10	1040
	- Opérateur transbordeur	10	1040
	- Chef d'équipe préparation barbotine	11	1040
	- Opérateur de préparation	12	1040
	- Opérateur de préparation qualifié	13	1040
	- Chef d'atelier production	15	1040
Coulage	- Ouvrier	06	1080
	- Ouvrier qualifié	07	1080
	- Ouvrier qualifié polyvalent	09	1080
	- Couleur barbotine	10	1080
	- Opérateur machines MP	11	1080
	- Chef d'équipe coulage	12	1080
	- Chef d'atelier production	15	1080
Séchage/ Finition	- Ouvrier	06	1070
	- Ouvrier qualifié	07	1070
	- Ouvrier qualifié polyvalent	09	1070
	- Contrôleur finisseur	09	1070
	- Chef d'équipe cuisson	12	1070
	- Chef d'atelier production	15	1070

ANNEXE N°3

LE QUESTIONNAIRE

QUESTIONNAIRE D'ENQUETE

Identification de l'enquêteur :

Nom et prénom : TABET DERRAZ Imane

Statut : Doctorante en Management des Organisations

Thème de la thèse : *Système de rémunération et management de la performance des entreprises Algériennes.*

Directeur de thèse : Pr BENDIABDALLAH Abdeslam.

E-mail : tabetderrazimane@yahoo.fr

Tél : 05.52.99.82.00

Identification du répondant : personne morale

Nom de l'entreprise :

Siège sociale :

Capital Sociale :

Statut de l'entreprise :

SPA		SARL		EURL		Autres	
------------	--	-------------	--	-------------	--	---------------	--

Secteur d'activité :

Productive		BTPH		Construction		Autres	
-------------------	--	-------------	--	---------------------	--	---------------	--

Type d'entreprise :

Publique		Privé		Les deux		Autres	
-----------------	--	--------------	--	-----------------	--	---------------	--

Nombre d'effectif :

Entre 10 et 50		Entre 50 et 100		Entre 100 et 1000		Plus de 1000	
-----------------------	--	------------------------	--	--------------------------	--	---------------------	--

QUESTIONNAIRE D'ENQUETE

1. Est-ce que vous disposez d'une grille de salaire ?

Oui **Non**

2. Est-ce que vous disposez d'une convention collective de votre entreprise ?

Oui **Non**

3. Est-ce que vous êtes satisfait de votre salaire?

Oui **Non** **Pas tellement**

4. Est-ce que le salaire motive le salarié ?

Oui **Non** **Pas tellement**

5. Est-ce qu'il y a un rendement dans votre entreprise ?

Oui **Non** **Pas tellement**

6. Pensez vous que le salarié est rémunéré selon ces compétences ?

Oui **Non** **Pas tellement**

7. Est-ce que vous disposez d'un système de rémunération efficace?

Oui **Non** **Pas tellement**

8. Est-ce que vous trouvez que votre système de rémunération est équitable (juste) ?

Oui **Non** **Pas tellement**

QUESTIONNAIRE D'ENQUETE

9. Est-ce qu'il y a un suivi de performance des employés ?

Oui **Non** **Pas tellement**

10. Pensez-vous que le système de rémunération établis est selon la performance des employés ?

D'accord **Pas d'accord** **Assez d'accord**

11. Quelle est la dernière année d'augmentation des salaires dans votre entreprise ?

Moins d'un an **de 1 à 5 ans** **plus de 5 ans**

12. S'il ya des déficits successifs, Pensez-vous que votre salaire diminuera ?

D'accord **Pas d'accord** **Assez d'accord**

13. Selon vous, qu'est ce qui motive le plus les salariés dans leur travail? (*classer par ordre d'importance de 1 à 6*)

- L'environnement et le climat du travail
- La carrière
- Une promotion
- La formation des employés
- L'autonomie
- Une bonne rémunération

14. Pensez-vous que si votre entreprise réalisera des bénéfices chaque année, vous aurez une promotion?

D'accord **Pas d'accord** **Assez d'accord**

15. Votre salaire de base est effectué en fonction de quoi ? (*cocher 1 à plusieurs*)

- De votre responsabilité
- De la convention collective de votre entreprise
- De votre potentiel et efforts fournies
- De votre négociation avec le patron

QUESTIONNAIRE D'ENQUETE

16. Quels sont les avantages établis dans votre entreprise ? (*cocher 1 à plusieurs*)

- Primes
- Intéressements
- Stock option
- Epargne salariale
- Avantages sociaux : logement, voiture, voyage...
- Autres : préciser...

17. Comment sont élaborés les choix de distributions des salaires ? (*cocher 1 à plusieurs*)

- Le diplôme
- L'ancienneté
- Le résultat de l'entreprise
- La performance individuelle
- La performance collective
- Le poste occupée

18. Quels sont les critères élaborés pour l'augmentation des salaires ? (*cocher 1 à plusieurs*)

- L'augmentation du chiffre d'affaire
- Le potentiel et le sérieux de l'employeur
- Revalorisation du SNMG
- Pour maintenir l'équilibre social

19. Sur quelle base mesurez-vous la performance dans l'entreprise ? (*Classer par ordre d'importance de 1 à 4*)

- Selon la qualité du travail
- Selon les compétences des employés
- Selon la productivité de l'entreprise
- Selon la rentabilité de l'entreprise

QUESTIONNAIRE D'ENQUETE

20. Quels sont les effets du système de rémunération sur la performance de votre entreprise ? (*Classer par ordre d'importance de 1 à 5*)

- Motiver les employés
- Développer les compétences du personnel
- Améliorer la qualité du travail
- Obtenir le rendement de l'entreprise
- Créer une compétitivité interne/externe

Résumé :

L'analyse de la réussite des entreprises, montre que le modèle de gestion et de reconnaissance des hommes, de commandement ou de management constitue des facteurs déterminants. C'est dans ce domaine que la rémunération trouve ces principaux enjeux. Celui d'un contrat implicite renouvelé entre l'entreprise et ses salariés, fondé sur le marché des compétences et sur les performances individuelles ou collectives. Celui également d'un levier indispensable pour l'entreprise dans la mobilisation de ses ressources humaines et les développements de l'implication de ses salariés. La maîtrise d'un système de rémunération est de créer un système qui prend en charge les partenaires de l'entreprise afin de trouver un équilibre interne et externe, et répondre aux objectifs fixés pour le développement des compétences des travailleurs. Les résultats dégagés à l'issue de cette étude empirique qualitative et quantitative montrent que la taille de l'entreprise, le secteur d'activité, et le type de l'entreprise sont des déterminants importants dans la structure du système de rémunération, cela explique la divergence des avis sur ce système et qu'il y a un manque de mettre en valeur les compétences et les performances des employés.

Mots clés : Rémunération, Système de rémunération, Compétence, Performance, Groupe SAIDAL, Groupe ECO, 29 Entreprises Algériennes.

Abstract:

The analysis of business successes shows that the model and recognition of men, command or management are always factors. This is where the remuneration is these key issues. That of an implicit contract between the company and renewed its employees based on the skills market and individual or collective performance. He also indispensable for the company in mobilizing human resources development and the involvement of its employee's lever. Good mastery of a compensation system is to create a system that will meet the leaders at the same time employees of the company to find an internal and external balance, and meet the objectives for the development of workers' skills and the wealth of the company.

The results of the qualitative and quantitative empirical study show that the size of the business, industry, and type of business are important determinants in the structure of the remuneration system , it explains that the review this system are not the same and that there is a lack of develop the skills and performance of employees.

Keywords: Compensation, Compensation System, Motivation, Competency, Performance.

الملخص:

لإصدار النظام التعويضي العادل و المميّز في المؤسسة ناجحة يمكن تحقيقه بتحفيز العامل ماديا و معنويا داخل المؤسسة أو خارجها لكي يصبح العامل قادرا على إخراج قدراته و إمكانياته مهنية في تحسين نوعية خدمته لصالح المؤسسة. و نظرا للنتائج في البحث التطبيقي الكمي و الكيفي يمكن القول أن النظام التعويضي الأجرى في المؤسسات الجزائرية يطبق حسب قانون العمل رقم 91 - 11 ففي المؤسسات العامة يوجد اتفاق جماعي مطابق لقانون العمل و يصدر بعد اتفاق أعضاء المؤسسة مع النقابة. فبالنظر لا يوجد تقييم الأجرة للعامل حسب كفاءته العلمية و العملية. أما المؤسسات الخاصة فهناك اتفاق بين رئيس المؤسسة و العامل حين توظيفه و ترتفع أجرته حسب قدراته و كفاءته يمكن خلاصة القول، النظام التعويضي في المؤسسات الجزائرية ناقصا في تلبية حاجيات العامل و في تقييم العامل عند إبدال مجهوداته.

الكلمات الرئيسية: التعويض، نظام التعويضات، الكفاءة، الأداء، الأجرة، المؤسسات الجزائرية، صيدال.