

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

**ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT
ENSM. Pôle Universitaire de KOLÉA**



MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDE

Master management des ressources humaines

Éléments de la rémunération

Cas pratique l'entreprise AL.RE.CC

Elaboré par : AMIOUR AMINA

Encadré par : BENGUERNA MOHAMED
(directeur de recherches CREAD)

Juin/2018

Résumé

Le juste salaire est la première exigence de l'employé, et pour cette raison la question de la rémunération est considérée comme un sujet sensible car elle est directement liée au facteur humain, par conséquent, dans un contexte de défis économiques et sociaux, l'entreprise doit prendre des mesures importantes pour maintenir son équilibre et protéger sa présence et sa part de marché.

Le rôle de la gestion des ressources humaines est de préparer et mettre en œuvre une politique de rémunération efficace.

ALRECC est le résultat de la fusion et l'absorption de plusieurs entreprises ayant des cultures différentes, et des politiques de rémunération hétérogènes ce qui a créé des difficultés dans la gestion de la rémunération et des conflits sociaux, pour résoudre ce problème ALRECC a lancé un projet de la mise en œuvre d'un nouveau système de rémunération.

Durant notre stage pratique nous avons suivi la procédure de la mise en œuvre de nouveau système de rémunération qui est passé par deux étapes, la première est l'harmonisation des primes et indemnités et les deuxièmes étapes et l'ajustement des salaires de base.

On a également rendu compte aux différentes défis et obstacles lors de la réalisation de ce projet surtout dans un contexte économique déséquilibrée et une situation financière difficile. On a aussi constaté l'importance et la sensibilité de la gestion des rémunérations dans l'entreprise.

Mots clés : rémunération, système de rémunération, politique de rémunération.

Abstract

The fair wage is the first requirement of the employee and for this reason the remuneration is a sensitive issue because it relate directly to the human factor, so in an environment full of economic and social challenges, the company needs to take serious measures to keep the balance and protect its existence and market share, the role of humans resources management is to prepare and implement an efficace remuneration policy.

The company ALRECC is the result of the merger and absorption of several companies with different cultures, and heterogeneous remuneration policies which has created difficulties in the management of remuneration and social conflicts, to solve this problem ALRECC launched a project to implement a new remuneration system.

During our practical internship, we have followed the procedure the implement of the new remuneration system that went through two stages, the first is the harmonization of bonuses and allowances and the second stage is the adjustment of basic salaries.

Also we have reviewed the various challenges and constraints that hampered the implementation of this project, especially in an unbalanced economic situation and a difficult financial situation, and we have noticed the importance and sensitivity of remuneration management in the company.

Key words: remuneration, remuneration system, remuneration policy.

ملخص

الأجر العادل هو المطلب الأول للموظف ولهذا فان الاجور تعتبر مسألة حساسة لأنها ترتبط بشكل مباشر مع العامل البشري، وبالتالي في بيئة مليئة بالتحديات الاقتصادية والاجتماعية، يتوجب على المؤسسة اتخاذ إجراءات جادة للحفاظ على توازنها وحماية تواجدها وحصصها في السوق، ولهذا فان دور إدارة الموارد البشرية هو إعداد وتنفيذ سياسة تعويضات فعالة.

ALRECC هي نتيجة لدمج واستيعاب العديد من المؤسسات ذات الثقافات متنوعة وسياسات المكافأة المختلفة وهذا ما أدى الى خلق صعوبات في إدارة الاجور وخلف صراعات اجتماعية، لحل هذا الاشكال أطلقت المؤسسة مشروع لوضع نظام أجور جديد.

خلال تربصنا بالمؤسسة تابعنا مراحل تنفيذ نظام الأجور الجديد والذي مر بمرحلتين، الأولى تمثلت في توحيد التعويضات والعلاوات اما المرحلة الثانية فتمثلت في تعديل الأجور القاعدية.

كما اطلعنا على مختلف التحديات والقيود التي عرقلت تنفيذ هذا المشروع، خاصة في وضع اقتصادي غير متوازن وحالة مالية صعبة، كما استشعرنا أهمية وحساسية إدارة الأجور في المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: الأجر، نظام الأجور، سياسة الأجور.

REMERCIEMENTS

Tous d'abord je remercie Dieu, le tout puissant, de m'avoir donné le courage et la volonté afin d'élaborer ce travail.

Je tiens à exprimer tout notre gratitude et profond reconnaissance à notre encadreur monsieur BENGUERNA Mohamed directeur de recherche au CREAD pour son véritable aide, pour son soutien et ses conseils précieux.

Je remercie particulièrement mademoiselle NAGA Nahla maître de recherche au CREAD pour ses orientations et conseils.

Mes remerciements vont en direction à tous mes enseignants d'ENSM ainsi qu'à l'ensemble du personnel de l'administration.

Mes remerciements vont également à l'ensemble des étudiantes de master des ressources humaines promotion (2016-2018).

Une spéciale reconnaissance à monsieur HALAOUA Fatih Le DRH de l'entreprise AL.RE.CC pour son accueil et orientations, ainsi qu'à l'ensemble de personnel de la direction des ressources humains.

Enfin, j'adresse mes plus sincère remerciements à mes parents, mes frères et ma sœur, et toutes personnes qui m'ont aidé dans l'élaboration de ce mémoire.

TABLE DES MATIERES

RÉSUMÉ.....	i
REMERCIEMENTS.....	iii
TABLE DES MATIERS.....	iv
LISTE DES TABLEAUX.....	v
LISTE DES FIGURES.....	v
LISTE DES ABRÉVIATIONS.....	vi
INTRODUCTION.....	01
PROBLÉMATIQUE.....	04
1.1 Le contexte de la recherche.....	05
1.2 Pertinence de la recherche.....	06
1.3 Les questions de la recherche.....	06
1.4 Le terrain d'étude.....	07
CHAPITRE I : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL.....	16
1. Revue de littérature.....	17
1.1. Les théories de la rémunération.....	17
1.2. Les travaux récents sur la rémunération.....	18
2. Cadre conceptuel.....	21
2.1. La rémunération.....	21
2.2 La masse salariale	32
2.3 Système de rémunération.....	38
2.4 Politique de rémunération.....	42
2.5 La rémunération en Algérie.....	48
CHAPITRE II : CADRE MÉTHODOLOGIQUE.....	54
1.1 Les outils de la collecte des données.....	55
1.2 Le choix de l'échantillon.....	56
1.3 La procédure.....	56
CHAPITRE III : ANALYSE ET RÉSULTATS.....	58
1.1 Traitement des données.....	59
1.2 Discussions des résultats.....	60
1.3 Résultats.....	66
CONCLUSION.....	68
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	71
ANNEXE A – GUIDE D'ENTRETIEN.....	74
ANNEXE B – PROJET D'ARRMONISATION DES PRIMES ET INDEMNITÉS.....	77

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Fiche signalétique d'ALRECC.....	08
Tableau 2 : Les catégories socioprofessionnelles d'ALRECC.....	14
Tableau 3 : Segmentation des données collectées.....	59

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Les activités principales d'ALRECC.....	08
Figure 2 : Organigramme de la direction centrale des ressources humaines.....	10
Figure 3 : L'organigramme de la direction général.....	11
Figure 4 : les différentes formes de rémunération.....	25
Figure 5 : pyramide de la rémunération.....	26
Figure 6 : Les variables qui influent sur le niveau et la structure de rémunération.....	29
Figure 7 : l'évolution des systèmes de rémunération vers l'équilibre /contribution.....	41
Figure 8 : Politique de rémunération et stratégie des entreprises.....	46

LISTE DES ABRÉVIATIONS

ALRECC : Algérienne des Réalisations et Construction du Centre

DRH : Directeur des Ressources Humaines

ENSM : Ecole Nationale Supérieure de Management

IEP : Indemnité d'Expérience Professionnelle

PRI : Indemnité de Rendement Individuelle

PRC : Prime de Rendement Collectif

SGP : Société de Gestion des Participations de l'Etat

ISO : organisation internationale de normalisation

SMIC : salaire minimum interprofessionnel de croissance

SNMG : salaire national minimum garanti

STC : Solde de Tout Compte

GRH : Gestion des Ressources Humaines

ITRODUCTION

La rémunération devient l'instrument de la gestion centrale de l'engagement, de la motivation et un levier puissant de la stratégie de l'entreprise pour autant qu'elle soit construite en cohérence avec elle, qu'elle évolue en fonction des objectifs et qu'elle alimente, tout en l'optimisant le moteur de la performance de l'organisation (Sophie Cavaliero, 2017, p.13).

Les systèmes et les politiques de rémunération sont aujourd'hui l'objet de profondes transformations. Partie intégrante de la politique des ressources humaines, support indispensable à la stratégie de l'entreprise, instrument de création de valeur, ils sont un outil clé du succès de l'entreprise, ils peuvent aussi être source de risque et dans la crise certaines pratiques ont été mises en cause (Jean-Marie Peretti, 2015, p.295).

La rémunération est à la fois un coût pour l'organisation, qui constitue souvent son principale poste de dépense, et le revenu des apporteurs de travail, la fixation des rémunérations et leur évolution est donc au centre des conflits de répartition du surplus qui peuvent opposer les apporteurs de différents facteurs de production, et notamment, parmi eux, les apporteurs de capitaux et les salariés (Bernard Martory, Daniel Crozet, 2016, p.128).

Les rémunérations sont des facteurs sur lesquels les organisations ont un contrôle apparent et peuvent par conséquent rémunérer d'une manière différente ceux qui contribuent davantage à la réalisation des objectifs organisationnels ou bien innover des pratiques salariales appropriées et cohérentes pour conserver ses salariés et solliciter leurs engagements (Becker, 1960 cité par Debbat Hamza, Boukheloua Mohammed Ali & Tabti Habib, 2017, p.114).

La rémunération est devenue un domaine stratégique de la gestion des ressources humaines, elle occupe une place fondamentale parmi les pratiques de la gestion des ressources humaines en raison de son impact aussi bien économique que social.

La rémunération reste l'une des premières attentes des salariés car c'est la source de revenu qui lui permet d'accéder à la consommation des différents biens et services, la rémunération est aussi un facteur clé pour l'entreprise elle permet d'attirer et de fidéliser les travailleurs les plus performants, de les motiver, de les inciter à fournir des efforts dans le travail, à fin de réaliser ses objectifs organisationnelles.

Une politique de rémunération doit avoir des qualités qui lui permettant d'être performante. C'est ainsi que la politique de rémunération doit être à la fois attractive, compétitive et

équilibrée mais aussi elle doit être en phase avec les objectifs stratégiques de l'entreprise et motivante aux salariés, et surtout qu'elle doit être reliée à la politique globale de l'entreprise.

A cet effet, les objectifs de notre recherche vise à :

- Comprendre la rémunération et ses pratiques au sein de l'entreprise dans un contexte algérien.
- trouver des solutions raisonnables à la problématique de rémunération au sein d'ALRECC. Et décrire et analyser le processus de la mise en œuvre de nouveau système de rémunération.
- Cerner les contraintes et les obstacles de la mise en œuvre d'un nouveau système de rémunération.
- Renforcer nos connaissances sur les pratiques de la gestion des ressources humaines et particulièrement sur la gestion de la rémunération.

La nature du thème étudié est la raison pour faire une recherche qualitative. La collecte des données était faite par trois instruments avec l'entretien semi-directif comme instrument principal qui est appuyé par l'observation non-participante et l'étude documentaire.

PROBLÉMATIQUE

La finalité de cette partie est de définir la problématique de notre recherche. Pour cela, nous allons présenter le contexte de la recherche, la pertinence de la recherche, puis les questionnes de la recherche. A travers ces trois points, nous allons construire la problématique et enfin nous présenteras le contexte organisationnel.

1.1 Le contexte de la recherche :

L'élaboration d'une politique de rémunération constitue l'un des défis majeurs pour les directions des ressources humaines en raison des divers objectifs, parfois peu compatibles, et des nombreuses contraintes auxquels ils doivent répondre. A travers de sa politique de rémunération, l'entreprise doit tenter de trouver un équilibre entre considérations économiques et ambitions sociales, tout en veillant à ne pas contrarier ses orientations stratégiques. (Cadin, Guérin, Pigeyre & Pralong, 2012, p.296).

1.1.1 Le choix de l'entreprise :

L'entreprise ALRECC est en phase de restructuration à cause de la fusion et l'absorption de plusieurs entreprises donc elle représente un terrain riche de divers phénomènes économiques, organisationnelles. Le cas d'ALRECC également, représente un exemple typique de l'entreprise dans un contexte algérien, ce que nous permettons d'appliquer nos connaissances théoriques sur le terrain et de renforcer nos connaissances sur le monde de travail.

L'une des raisons pour laquelle on a choisi cette entreprise, c'est la possibilité et la capacité d'être présente régulièrement à l'entreprise par rapport au lieu de stage.

Une autre raison pour laquelle on a choisi cette entreprise, c'est le bon accueil de la part de DRH et de personnel de la direction de ressources humaines, ainsi que la facilité d'accès aux documents internes de l'entreprise.

1.1.2 Le choix de thème :

Lors de notre première interview avec le DRH de l'entreprise, il a nous présenté l'entreprise et son historique, et les différents problèmes rencontrés, précisément la problématique de la rémunération, et qu'ils ont en phase de lancement d'un nouveau système de rémunération, c'était le début d'avoir l'idée de choix du thème.

La rémunération est également l'une des pratiques de base de la gestion des ressources humaines, un thème riche et un sujet qui nous intéresse.

Une autre raison, c'est qu'on était motivé d'améliorer nos connaissances sur ce thème qu'on a traité durant notre première année de formation à l'ENSM.

L'une des raisons pour laquelle on a choisi ce thème est la faisabilité sur terrain par rapport à la durée du stage 3 mois.

Pour ces raisons nous avons décidé de travailler sur la politique de rémunération pour notre mémoire de fin d'études.

1.2 La pertinence de la recherche :

1.2.1 Pertinence managériale : Le problème de la rémunération au sein de l'entreprise ALRECC, constitue une préoccupation majeure des responsables qui pratiquent la prise de décision. Leur volonté et objectif, c'est de trouver des solutions applicables et réalisables pour régler les problèmes concernant le système de rémunération de l'entreprise ALRECC.

1.2.2 Pertinence scientifique : notre étude au sein de l'entreprise ALRECC nous a donné la chance d'appliquer nos connaissances théoriques de la rémunération sur terrain, d'autre part nous espérons que la finalité de cette étude dans ce contexte spécifique et particulier portera une valeur ajoutée à l'ensemble des connaissances théoriques de la rémunération, et sera une base pour des futures recherches.

1.3 Les questions de la recherche :

La question de la rémunération à une dimension stratégique pour les entreprises qui rendent la mise en œuvre d'une politique de rémunération juste et équitable au sein de l'entreprise une question complexe.

Après l'entretien exploratoire et plusieurs lectures sur le thème de la rémunération en général nous avons construit le questionnement général suivant :

Quels sont les grands axes de la politique de la rémunération de l'entreprise AL.RE.CC ?

Nous allons tenter de répondre aux questions suivantes :

- ✓ Quelles sont les caractéristiques de la politique de la rémunération au sein de l'entreprise AL.RE.CC ?
- ✓ Quels sont les principaux acteurs de la mise en œuvre de nouveau système de rémunération au niveau d'AL.RE.CC ?
- ✓ Quelle est la démarche de la mise en œuvre de nouveau système de rémunération ?

1.4 Le terrain d'étude :

1.4.1 Présentation de l'entreprise :


Partant de la résolution du conseil des participations de l'Etat n°11/141 du conseil des participations de l'Etat Algérien du 24-07-2014, relative à la réorganisation des entreprises relevant du portefeuille de la SGP-INDJAB, cinq grandes entreprises furent créées, pour faire face à l'ambitieux programme de construction initié par les pouvoirs publics. Ainsi, La société dénommée ALGERIENNE DES REALISATIONS ET CONSTRUCTION DU CENTRE (**AL.RE.CC**) est créée par fusion/absorption de 15 entreprises aux métiers divers, et dans une répartition géographique éclatée sur plusieurs Wilaya. Issue de la fusion de grandes entreprises, ayants une grande expérience dans le secteur du BTHP, ce capital d'expérience et de la culture d'entreprise acquis, et le potentiel de moyens humains et de moyens matériels, envisagent des perspectives de réalisation et de développement de projet clé en main.

1.4.2 Certification :

Certaines entités d'ALRECC sont certifiées selon le référentiel international ISO 9001/2008 (Systèmes de management de la qualité), et actuellement l'entreprise est en phase d'implémentation du système de management de la qualité conformément au référentiel ISO 9001 Version 2015 et Les raisons majeures ayant conduit la mise en place de ce système dans l'entreprise sont :

- Développer la culture orientée vers le client pour renforcer la satisfaction de la clientèle.
- Améliorer le niveau de compétitivité.
- Maintenir et aspirer à l'élargissement de la part de marché de nos produits.
- Créer une dynamique de partenariat et de coopération.

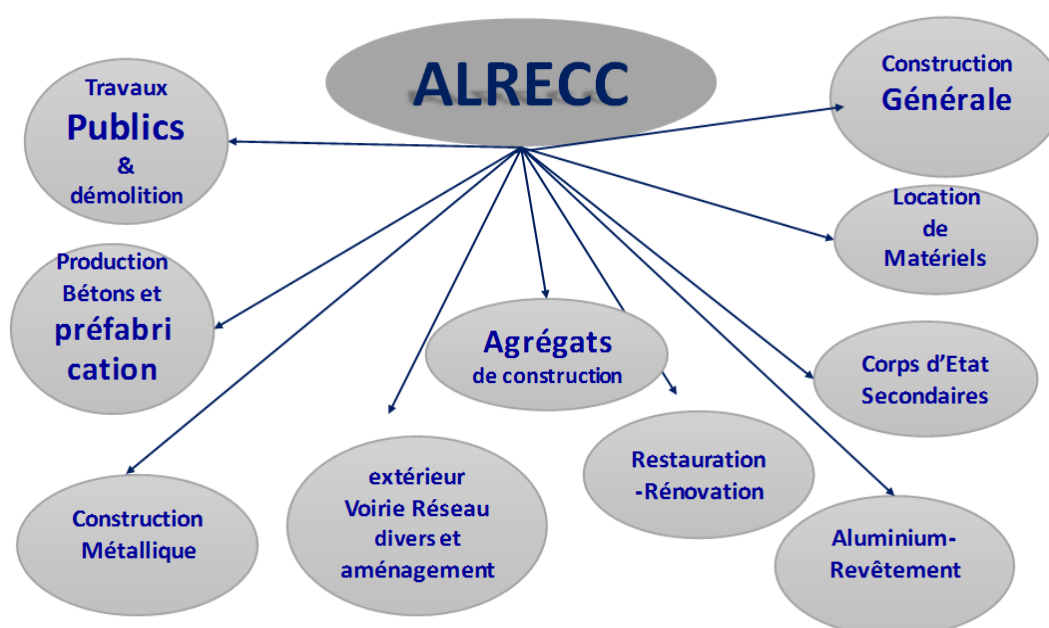
Tableau 01 : Fiche signalétique de d'ALRECC

Capital	8.021.765.000,00 DA
Siege	Bir Mourad Rais, Alger, Algérie
Direction générale	Zone Industrielle Oued Smar Alger
Registre de commerce n°	099 72 82 B15 16/00 du 06/10/2016
Directeur général	Yahiaoui Samir
logo	
Forme juridique	Société par Actions à capitaux publics
Objet social :	Bâtiment, travaux publics et hydraulique

Source : (établi à base de document interne d'ALRECC, 2018)

1.4.3 Les activités principales :

Figure : 01 les activités principales d'ALRECC



source : (ALRECC, 2018)

1.4.4 Les principales entités du portefeuille de l'entreprise AL.RE.CC :

- Quatre (04) entités de Construction générale (EC BLIDA - EB ALGER - SNB TRAPAL - ECOPROM).
- Une (01) entité des corps d'état secondaire et fabrication de cabines sahariennes (CES).
- Une (01) entité de voirie et réseaux divers (SAVIAL).
- Une (01) entité de Restauration et rénovation (ECOTRA).
- Deux (02) entités de construction métallique (ECM - PROMAINT).
- Une (01) entité de Production de béton, préfabrication et produits agglomérés (SPDBM).
- Deux (02) entités de Menuiserie aluminium, Menuiserie bois et aménagement des espaces verts (EPLA-ENARP).
- Une (01) entité de travaux publics, Démolition et rénovation (ENIR).
- Cinq (05) carrières de production d'agrégats de construction.

1.4.5 Ressources humaines :

Les entreprises absorbées par ALRECC ont beaucoup recruté il y a plusieurs années pour répondre à leurs programmes de réalisation en particulier le programme logement gros consommateur de main-d'œuvre, à sa création en 2014 ALRECC comptait plus de 7 500 personnes.

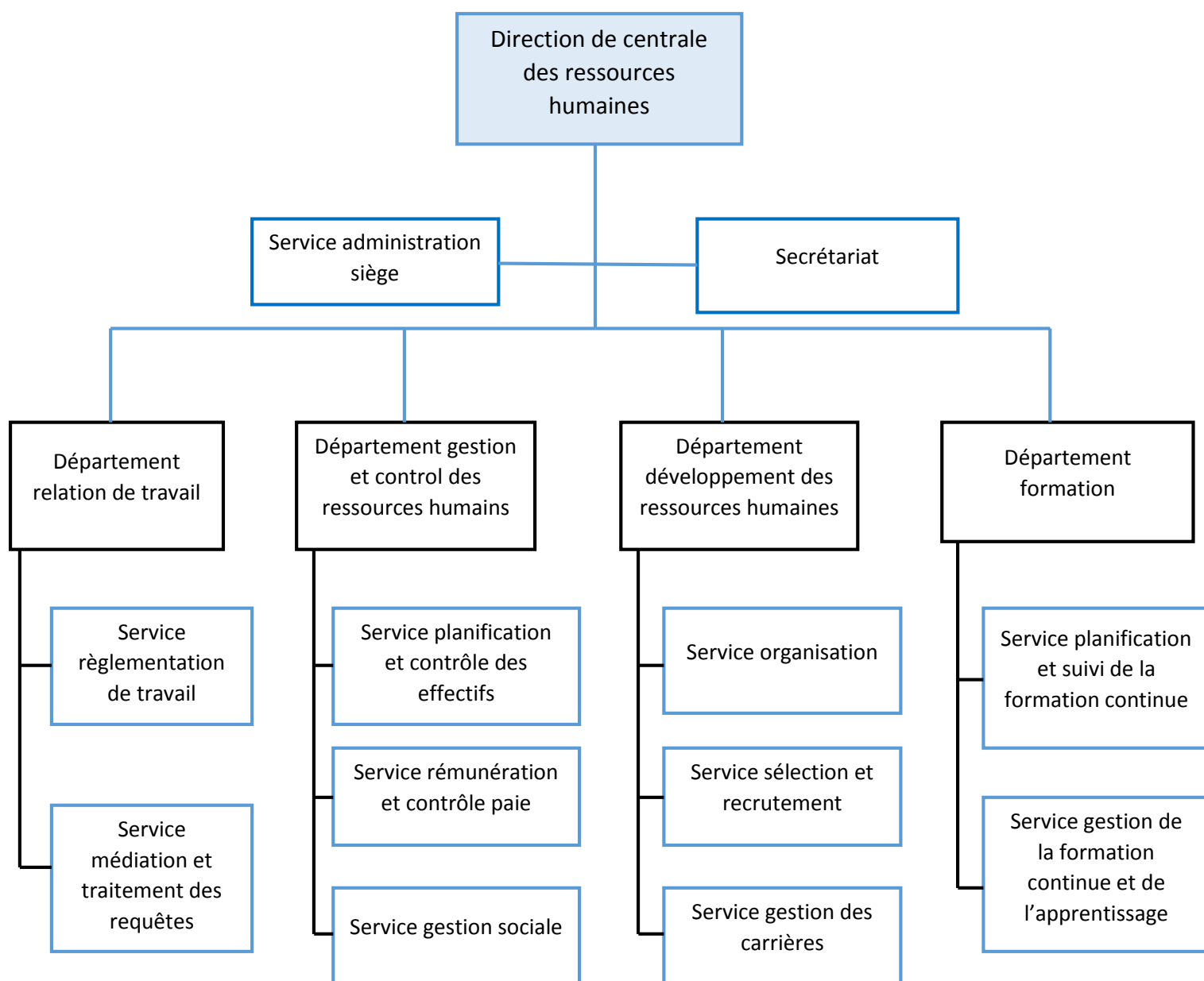
Suite aux nouvelles dispositions et lois sur la retraite, et les arrêts au niveau des chantiers, l'effectif de l'entreprise a enregistré une diminution pour atteindre 5 261 travailleurs au 31/12/2016, toutes catégories confondues, dont 962 permanents et avec un taux d'encadrement de 15%.

En 2017 ALRECC comptait 3953 travailleurs dont 3222 en contrat à durée déterminée.

L'âge moyen est de 42 ans au niveau de l'entreprise, C'est à dire que ce personnel est constitué majoritairement de personnes qui iront bientôt à la retraite (environ 500 personnes soit 10% de l'effectif).

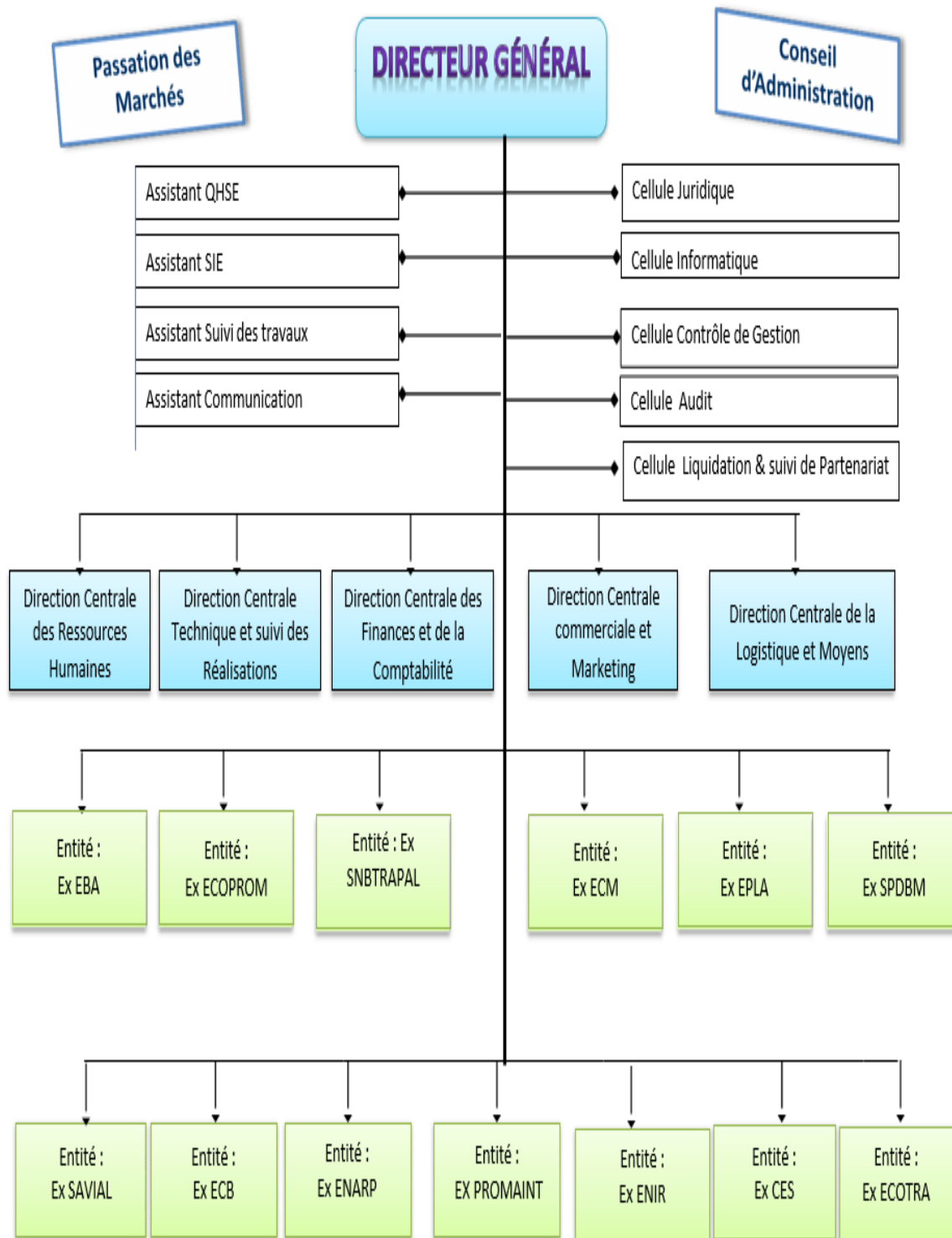
Cela dit, l'aspect positif de cette configuration est le renouvellement naturel suivant les départs en retraite. Pour le côté négatif les départs à la retraite massifs et simultanés de Salariés vont peser sur l'entreprise un risque d'une perte du savoir-faire pour cela l'entreprise agit en mettant en place des dispositifs de transmission de la connaissance.

Figure 02 : organigramme de la direction centrale des ressources humaines



Source : (ALRECC, 2018)

Figure 03 : l'organigramme de la direction général



Source : (ALRECC, 2018)

1.4.6 Les entités :

Entité EC BLI DA : L'ECB active depuis plus de 33 années dans la réalisation de bâtiment en gros œuvres et T.C.E, son siège social est situé à Béni-Merad Blida, avec un effectif de 873 travailleurs.

Forces : Dispose d'équipes rodées dans la réalisation des gros œuvres avec le coffrage dit (tunnel).

Entité EBA : EBA active dans le domaine du bâtiment, son siège est situé à Bir

Mourad Rais Alger, avec un effectif de 812 travailleurs.

Forces : maîtrise dans la construction des deux procédés dit (tunnel) et (modulaire)

SNB TRAPAL : est une entreprise de bâtiment, son siège social est situé à El Achour Alger, avec un effectif de 194 travailleurs.

Forces : Acquisition d'une expérience dans la réalisation de programme spécifique situé en zone déshéritée et la dispose d'un important foncier.

ECOPROM : est une entreprise de bâtiment, son siège social est situé à El Harrach Alger, avec un effectif de 190 travailleurs.

Forces : Acquisition d'une expérience dans la réalisation de programme spécifique situé en zone déshéritée.

Entité ENARP : est une entreprise de travaux d'aménagement extérieur, son siège social est situé rue Said Hamlet Hussein Dey Alger, avec un effectif de 263 travailleurs.

Forces : dispose d'un savoir-faire dans les espaces verts, chauffage et climatisation et la dispose d'une unité de menuiserie bois.

Entité EPLA : est une entreprise des corps d'état secondaires (menuiserie aluminium), son siège social est situé à Oued Smar Alger, avec un effectif de 258 travailleurs.

Forces : Clientèle diversifiée, Métier en pleine expansion

Entité ECM : est une entreprise des corps d'états secondaires, son siège social est situé à Sidi Moussa Alger, avec un effectif de 439 travailleurs.

Forces : dispose d'installation et d'espace pour la réalisation d'un plan de charge important en charpente métallique.

Entité SAVIAL : SAVIAL active depuis plus de 17 années de réalisation dans le domaine du bâtiment, avec comme métier principal, la réalisation des travaux de voiries et réseaux divers, son siège social est situé à EL Harrach Alger, avec un effectif de 249 travailleurs.

Forces : Dispose de deux carrières.

Entité SPDBM : active depuis plus de 18 années dans le domaine de la production et la distribution du béton prêt à l'emploi, la préfabrication d'éléments en béton, les agglomérés et le façonnage des aciers, son siège social est situé à la Zone Industrielle Oued Smar Alger, avec un effectif de 157 travailleurs.

Forces : Dispose de deux unités foraines de préfabrication et un atelier central de ferrailage.

Entité PROMAINT : est une entreprise de Maintenance et Travaux Industriels mais au vu de son plan de charge, elle est plus orientée vers la construction en charpente métallique, son siège social est situé à Oran, avec un effectif de 185 travailleurs.

Forces : Métier à forte valeur ajoutée (Charpente Métallique).

Entité CES : CES active depuis plus de 16 années dans la réalisation des corps d'états secondaires du bâtiment, son siège social est situé à Rouiba Alger, avec un effectif de 302 travailleurs.

Forces : lancement de nouveau produit (cabines sahariennes).

Entité ECOTRA : est une entreprise spécialisée dans la restauration du vieux bâti, son siège social est situé à Bab el Oued, avec un effectif de 205 travailleurs.

Forces : Spécialisée dans la rénovation de l'ancien Bâti.

Entité ENIR : L'ENIR active depuis plus de 33 années dans le domaine des travaux public et bâtiment, son siège social est situé à Oum Drou chlef Alger, avec un effectif de 470 travailleurs.

Forces : diversification de métier (démolition, construction, travaux publics production d'agrégats).

1.4.7 L'effectif de l'entreprise :

L'effectif de la société ALRECC est classé dans le tableau suivant selon les activités et catégories sociaux professionnels (pour l'année 2017).

L'effectif permanent total en 2017 s'élève à 731 salariés, et 3222 en contrat à durée déterminée.

L'effectif se décompose en « 03 » trois catégories socioprofessionnelles :

- Cadres.
- Maîtrise.
- Exécution.

Tableau : 02 les catégories socioprofessionnelles d'ALRECC

<i>Activité</i>	<i>Cadres</i>	<i>Maitrise</i>	<i>Exécution</i>	<i>Total</i>
<i>Direction Générale</i>	76	18	81	175
<i>Direction Logistique</i>	6	49	10	65
<i>Construction Générale</i>	169	312	1022	1 503
<i>Charpente Métallique</i>	101	94	304	499
<i>Menuiserie alu et bois</i>	86	145	223	454
<i>Travaux publics</i>	28	42	335	405
<i>CES</i>	36	20	209	265
<i>VRD</i>	43	53	145	241
<i>Restauration des bâtis</i>	28	11	166	205
<i>Production Béton</i>	46	8	87	141
<i>Total</i>	619	752	2582	3953

Source : (ALRECC, 2017)

Notre recherche se constitue essentiellement de trois chapitres :

Le premier chapitre concerne la revue de la littérature et le cadre conceptuel. Dans la revue de la littérature, nous débutons par une présentation de l'historique des principaux travaux fait sur la rémunération. Le cadre conceptuel est consacré pour les concepts essentiels autour de la rémunération.

Le deuxième chapitre est consacré à la présentation de la méthodologie utilisée, les outils de collecte des données et la procédure.

Le troisième chapitre concerne la discussion des résultats.

CHAPITRE I
REVUE DE LITTÉRATURE ET
CADRE CONCEPTUEL

1 Revue de littérature :

Cette partie est consacrée à la revue de littérature de la rémunération, premièrement on va aborder Les différentes théories de la rémunération puis on va présenter des travaux plus récents sur la rémunération.

1.1 Les théories de la rémunération :

L'activité salariale est probablement aussi ancienne, il y a près de 4.000 ans, le code d'Hammourabi posait déjà le principe d'un salaire légal calculé soit d'après le travail fait, soit à la durée (Jean François de Martel, 2003, p.11, cité par Mekkoui Soumia, 2013, p.67).

Comme pour les mécanismes du marché, les théoriciens de l'économie se sont aussi penchés sur la question du salaire et de la rémunération d'après (Sophie Cavaliero, 2017, p.27-30). Voici une brève présentation de ces théories.

Les keynésiens : pour Keynes et ses partisans, le salaire n'est pas soumis aux mécanismes du marché, élément variable entre l'offre et demande mais est le résultat de rapports de force et de négociations collectives. Le niveau des salaires doit être négocié dans l'entreprise avec les partenaires sociaux cette théorie rejoint celle, plus ancienne, de certains philosophes du moyen âge, selon laquelle le salaire est, avant toute chose, synonyme de revenu. De ce fait, il sera surtout un élément déterminant du niveau de vie et donc un levier la consommation des ménages.

La théorie classique : contrairement à Keynes, pour (les classiques), comme Adam Smith ou David Ricardo, c'est le fonctionnement du marché du travail qui régule le niveau du salaire. En ce sens, ce dernier est soumis aux mêmes mécanismes que n'importe quel produit sur un marché donné. Les variations des prix et des salaires vont produire l'équilibre du marché. Ainsi, si ces derniers sont fluctuants, les marchés se rééquilibrent automatiquement, sans la nécessité d'une intervention étatique. Chez certains classiques, une distinction se fait entre le salaire dit (naturel) et le salaire dit (courant), le premier permettant un renouvellement de la force de travail, le second étant déterminé par l'offre et la demande de travail.

La pensée marxiste : Karl Marx part du principe que le travail est à l'origine de toute valeur et que les salaires ne représentent pas la valeur du travail mais la location de la force de travail du salarié. De la valeur nouvellement créée, le salaire du travailleur ne représente que la part nécessaire à sa propre survie, le reste constituant la plus-value.

La théorie de la segmentation des marchés : Selon cette théorie, la segmentation touche l'ensemble des marchés, et le marché du travail n'est pas en reste. La rémunération est alors déterminée de manière différente. La régulation du marché peut se faire de manière autonome, dans les marchés internes dans lesquels les emplois sont stables et les évolutions de carrière par promotion interne fortement développées. Les marchés externes dont les emplois sont moins stables, quant à eux, sont soumis à la loi de l'offre et la demande, du fait d'une concurrence élevée. Cette théorie n'inclut donc pas la théorie d'un marché totalement concurrentiel. Ce sont notamment les travaux de Doeringer et Piore dans leur ouvrage commun (*Internal labor markets and manpower analysis*, 1971) qui mettent en avant cette théorie.

La pensée (thomiste) : La théorie (thomiste), ou comment attribuer un salaire juste. Pour Thomas d'Aquin, les notions de justice et d'équité semblent essentielles dans l'attribution du salaire. La notion de justice présente, cependant, des différences de critère. Ainsi, les différences de rémunération au sein d'une entreprise sont justes si elles sont légitimes. Les caractéristiques individuelles, en termes de compétences, de poste occupé, ou encore de contribution à l'organisation et à la communauté, doivent être prises en compte (Thomas Aquin, cité par Sophie Cavaliero, 2017, p.30).

1.2 Les travaux récents sur la rémunération :

D'après (Bernard Roman, 2016, p.12-14) les travaux plus récents de Piore et Doeringer (Hicks, 1932, Dunlop, 1944) bouleversent l'approche du marché du travail. Celui-ci n'est pas unique, il est segmenté entre marchés internes et marchés externes. Le marché interne qui correspond au périmètre de l'entreprise ou du secteur définit son propre fonctionnement organisé et réglementé de façon autonome par rapport au marché externe. Ce dernier correspond au marché concurrentiel néoclassique où se confrontent offre et demande de travail. À partir de là, Piore et Doeringer exposent les mécanismes de fonctionnement de marchés du travail segmentés et cloisonnés qui obéissent à leurs propres règles et qui échappent aux analyses classiques et aux politiques macroéconomiques.

La théorie des *insiders/outsiders* prend le contre-pied des arguments de Piore et Doeringer. Alors que ces derniers fondent la détermination des salaires sur les stratégies déployées par les organisations, la théorie des *insiders* est basée sur la stratégie des acteurs. Les *insiders* utilisent leur position dans l'entreprise comme une rente de situation, intégrée à leur salaire

qui leur donne un avantage déterminant sur les *outsiders* qui sont eux sur le marché du travail (Lindebeck, 1985, Snower, 1986 & Solow, 1986).

La théorie du salaire d'efficacité (Akerlof, 1986, Perrot, 1992) est un prolongement de la théorie des *insiders*. Elle justifie des niveaux de salaire supérieurs à ceux du marché, même en période de chômage élevé, pour des raisons économiques liées à la qualification et à la rétention des salariés au sein de l'organisation.

Les théories de la hiérarchie des salaires sont explicatives des différentiels et des inégalités des salaires. La théorie du capital humain de (Becker, 1964) établit le caractère équitable de la hiérarchie des salaires car il dépend de l'intérêt de l'individu d'investir dans son propre capital humain, en somme dans son propre apprentissage en fonction des revenus estimés futurs. Un prolongement théorique justifie les différences de salaire y compris en cas de productivité identique (Franck, 1984, 1988) car il rétribue un statut, une fonction, en clair un niveau de responsabilité, celui-ci étant déterminé par l'organisation et la structure hiérarchique de l'entreprise.

Enfin, les théories de l'évolution et des variations des salaires cherchent à expliquer les facteurs d'évolution des salaires à moyen terme et leur niveau de flexibilité. Au niveau macroéconomique, Philips a cherché à savoir si le taux de croissance des salaires dépendait du taux de chômage. Il aboutit à une relation empirique dans laquelle le taux de variation des salaires ne dépend que du taux de chômage, de sorte que lorsque le taux de chômage augmente, le taux d'augmentation des salaires diminue. Les économistes de l'école de la régulation (Boyer, 1978) montrent, statistiques à l'appui, qu'à partir de 1967, on assiste en France et dans d'autres pays à une augmentation simultanée des salaires et du chômage, bien qu'à partir de l'année 1982 les déséquilibres du marché du travail influencent en partie le niveau de hausse des salaires. Le taux de chômage est certes une variable importante, mais seulement parmi d'autres et il s'agit même, selon les périodes, d'un facteur secondaire dans la détermination des salaires. Les forces institutionnelles et la négociation salariale neutralisent les effets de la variation du chômage ainsi que les effets décrits par les théories du salaire d'efficacité et des *insiders*. S'agissant de la flexibilité des salaires, il faut relever la très instructive approche de (Oi, 1964) qui démontre l'impossible flexibilité à court terme des salaires, le travail étant un facteur et un coût quasi fixe. La théorie des contrats implicites démontre ainsi le caractère rationnel de la rigidité des salaires en faisant du contrat de travail une sorte de contrat d'assurance (Azariadis, 1975) contre les variations, pour le salarié

comme pour l'employeur. La prime d'assurance ou de risque correspond à la différence entre le salaire pratiqué et le salaire de marché. Elle est ainsi d'autant plus forte que les salariés craignent les effets d'une conjoncture défavorable. Dans la théorie des contrats implicites, enfin, le salaire n'est plus seulement un prix de marché, la contrepartie de la productivité ou un point d'équilibre issu de la négociation salariale : c'est le résultat monétaire d'un partage du risque passé entre employeur et salarié.

D'après (Sophie Cavaliero, 2017, p.30) faire la synthèse des apports des différents travaux théoriques sur les salaires n'est pas un exercice facile mais, à condition de recourir à quelques simplifications, elle nous livre plusieurs enseignements essentiels :

- la rémunération est un prix de marché et d'équilibre entre offre et demande de travail chez Marshall et Walras. Walras tout comme Marx considère le travail comme une marchandise qui fait l'objet d'un échange sur le marché. Le salaire est une valeur d'échange.
- le salaire est aussi la résultante de rapports de force. Au plan microéconomique les théories des *insiders* et du salaire d'efficience montrent que ces rapports de force sont exercés par les acteurs eux-mêmes selon les stratégies qu'ils mettent en œuvre. Au plan macroéconomique et institutionnel (Hicks, Dunlop, Boyer), cela dépend du contexte de relations professionnelles et du rapport de force syndical.
- les critères fondamentaux de rétribution et de détermination du salaire sont la productivité du travail (Marx, Marshall) le capital humain accumulé (Becker), le statut et la responsabilité (Franck) mais aussi le risque estimé sur la régularité du salaire et la durée estimée du contrat (théorie des contrats implicites). Cela rejoint le prix naturel du travail de Ricardo ou Smith, le salaire pour Ricardo évoluant entre un prix naturel et un prix de marché.
- le marché du travail est segmenté et les règles de détermination des rémunérations sont différenciées. Elles peuvent être réglementées et autonomes (marchés internes) ou soumises à la loi de l'offre et de la demande (marchés externes). La théorie de la segmentation nous enseigne que les mécanismes ne sont pas reproductibles mais qu'ils dépendent d'une très grande variété de situations selon le degré d'ouverture et

d'exposition aux mécanismes de marché remettant ainsi en cause l'approche d'un marché purement concurrentiel.

- le contrat salarial n'est pas complet car, la contribution du salarié, son effort futur, sa motivation sont des inconnues (Marx, Williamson, 1975).

2 Cadre Conceptuel :

Cette section sera consacrée pour l'illustration de la théorie choisie et les concepts clés sur la rémunération, le système et la politique de rémunération.

2.1 La rémunération :

2.1.1 Concepts et éléments de la rémunération :

Le terme rémunération désigne le prix d'un travail ou d'un service rendu, la rémunération est l'ensemble des avantages économiques, sociaux et autres avantages qu'un employé retire de son emploi, à savoir le salaire et les autres compensations monétaire et non monétaire accordé par la politique de rémunération, le contrat du travail, la convention collective ou bien la législation (Mekkiout Soumia, 2013, p.75).

La rémunération globale se définit par : L'activité consistant à évaluer la contribution des employés à l'organisation afin de déterminer leur rétribution monétaire et non monétaire, directe et indirecte, en accord avec la législation existante et la capacité financière de l'organisation (Shimonl Dolan et autre, 2002, p.384, cité par Chabani Smain, Ayad Khalida, 2015).

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 en règle. En effet, la notion de rémunération peut, chez certaines auteures ou dans le sens commun, 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, quelle qu'en soit la forme (Cadin, Guérin, Pigeyre & Parlong, 2012, p.240).

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.

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 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 (Cadin, Guerin, Pigeyre, 2007, p236).

2.1.2 Les différentes natures de la rémunération :

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. La rémunération peut être directe ou indirecte, immédiate ou différée, fixe ou variable ou comme des périphériques légaux (Tabet Derraz, 2014, p.16-18) :

- 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-options, prime d'objectif...), aux avantages sociaux, aux programmes de reconnaissance de la qualité du travail, et aux privilèges offerts aux employés.

- **Rémunération immédiate/différée :**

La rémunération différée est liée principalement aux statuts des personnes. Parmi les rémunérations différées, on peut citer l'exemple des stock-options¹, 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.

- **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 inférieur 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).

- **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.

¹ Une stock-option est une option d'achat futur offerte à un salarié sur un certain nombre d'actions de son entreprise.

- 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 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, aléatoires du salaire. Ces deux dispositifs font l'objet de la signature d'un accord qui, depuis l'ordonnance de 1986 (L'épargne salariale en 2000, « premières informations et premières synthèses » ; DARES, N°17.1- Avril 2002) 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.

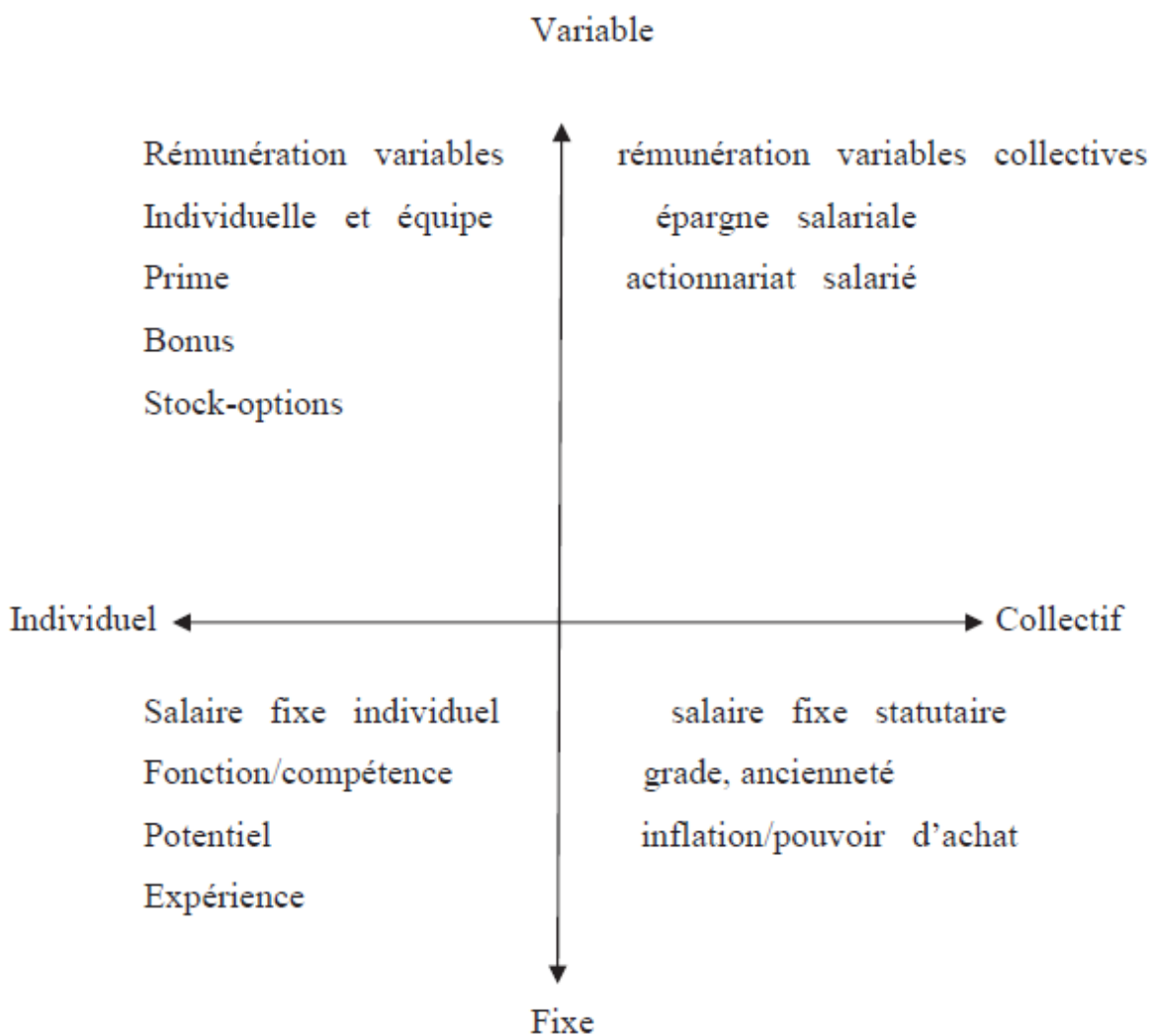
Le plan d'épargne d'entreprise et l'abondement se sont des systèmes, comme l'intéressement, facultatifs qui constituent des moyens d'épargne performants pour les salariés qui le souhaitent et qui le peuvent.

- **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.

Figure 04 : les différentes formes de rémunération

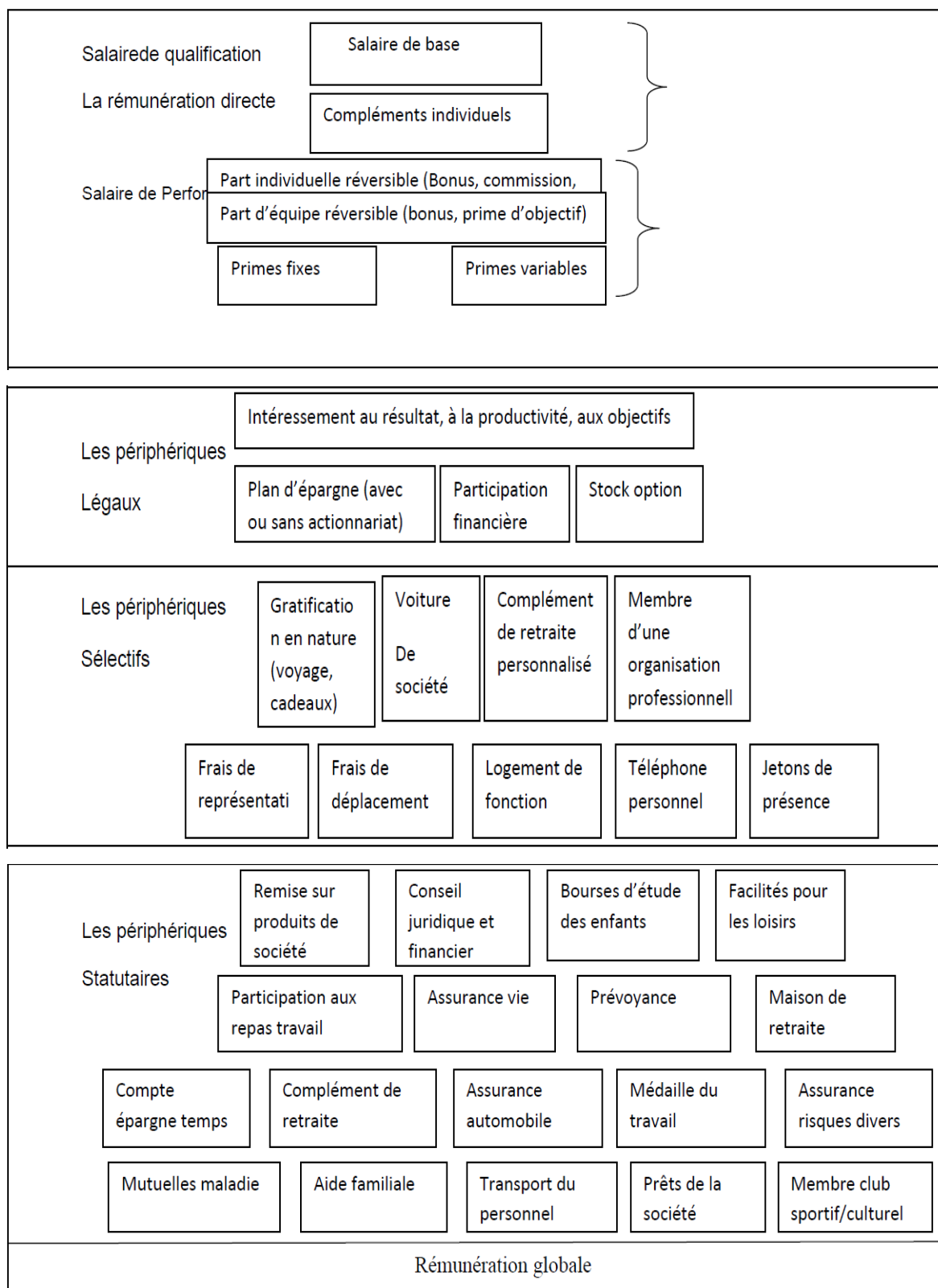


Source : (Bernard ROMN, 2016, p.64)

La figure 04 répartit les différentes formes de rémunération en fonction de la gamme de choix possibles pour l'organisation entre individuel et collectif et entre rémunération variable et rémunération fixe.

2.1.3 La pyramide des rémunérations :

Figure 05 : Pyramides de la rémunération



Source : (G.Donnadieu, 1997, cité par Jean-Marie Peretti, 2015, p303)

Gérard Donnadiou a proposé une mise en perspective, sous la forme d'une pyramide des rémunérations, des différentes formes de rémunération (directe et différée, individuelle et Collective, monétaire et en nature.). Dans cette pyramide (figure 05), on trouve quatre strates, allant progressivement du plus visible au moins visible (G.Donnadiou, 1997, cité par Jean-Marie Peretti, 2015, p.302).

2.1.4 Les composantes de la rémunération :

Pour (Jean-Marie Peretti, 2015, p.133) que en dehors du salaire de base, la rémunération des salariés peut comprendre diverses complémentaires. Les composantes peuvent être collective, catégorielles (une catégorie de salariés en bénéficie) ou individuelles.

Elles peuvent être prévues par la loi, la convention collective, l'accord d'entreprise ou accordées discrétionnairement par l'entreprise.

Elles peuvent être fixe ou variables, monétaire ou non monétaire, versées immédiatement ou différées.

➤ **Les heures supplémentaires :**

Il s'agit des heures effectuées au-delà de la durée légale de travail. Elles sont soumises à une majoration, dont les taux doivent être au moins de :

- 25% du salaire pour les 8 premières heures supplémentaires.
- 50% du salaire pour les heures supplémentaires suivantes.

➤ **La prime d'ancienneté :**

Les sociétés, de par leur convention collective, leur règlement intérieur ou leur accord d'entreprise, pratiquent une majoration du salaire par un taux calculé au prorata de l'ancienneté dans l'entreprise. Cette pratique tend à se réduire.

➤ **Les primes ou gratifications :** il faut distinguer deux sortes de gratification :

- La gratification complément de salaire : elle doit répondre à trois critères, la généralité de versement, la constance et la fixité. Elle a alors un caractère obligatoire.
- La gratification libéralité : elle a un caractère bénévolé (par exemple, une prime exceptionnelle, un bonus) et est facultatives.

➤ **Les avantages complémentaires :**

On peut distinguer trois types d'avantages qui constituent le « hors-salaire » :

- Ceux dont bénéficie l'ensemble du personnel (club sportif, central d'achat).
- Ceux qui sont attribués de manière sélective (automobile, voyage, logement).
- Enfin, les avantages sociaux (par exemple, le complément aux prestations de sécurité sociale, la garantie de salaire pendant une certaine durée).

Le « hors-salaire » a pris une importance croissante dans le (paquet salarial).

➤ **Les bons de restauration :**

Ils ont un caractère facultatif pour l'employeur, du moment que celui-ci satisfait à la demande d'au moins cinq salariés d'avoir leur disposition local aménagé pour prendre leur repas

Ces titres de restaurant (ticket ou bons d'achat à valeur unitaire permettant d'acquitter en tout ou partie le prix d'un repas) sont achetés par l'employeur à un organisme et revendus aux salariés à un moindre prix.

➤ **Les remboursements de frais personnels :**

Ils sont possibles sous deux formes : le remboursement intégral des frais sur justificatif et le versement d'allocation forfaitaires. Ils sont strictement encadrés.

2.1.5 Les variables qui influent sur le niveau et la structure de rémunération :

La loi de l'offre et de la demande peut (surtout dans des cas extrêmes de pénurie d'une certaine catégorie de la main-d'œuvre) déterminer le niveau de rémunération pour certains postes de travail mais, dans la réalité, de nombreux facteurs exerceront une influence. Nous avons retenu les plus importants, soit en ce qui concerne les facteurs externes, le marché du travail, les variations du coût de la vie, les politiques gouvernementales. Les facteurs internes, eux, comprennent la capacité de payer de l'entreprise, la productivité et la force syndicale (voir la figure 06) (Dominique Lamaute, Bernard Turgeon, 2015, p.290-295).

Figure 06 : Les variables qui influent sur le niveau et la structure de rémunération



Source : (Dominique LAMAUTE, Bernard TURGEON, 2015, p.290)

○ **Le marché du travail :**

Un marché du travail représente une région à l'intérieur de laquelle les forces de l'offre et de la demande de main-d'œuvre ont une incidence sur le salaire des employés. Lorsqu'il y a une pénurie d'un type de main-d'œuvre, une pression à la hausse sur les salaires se fait sentir, lorsqu'il y a un surplus d'une catégorie de main-d'œuvre, la pression sur les salaires est évidemment à la baisse. Les emplois dans le domaine de l'aéronautique, les opérateurs de systèmes et de réseaux informatiques, les biologistes et autres scientifiques de même que les ingénieurs mécaniciens se trouvent actuellement dans la première catégorie, alors que les emplois d'avocats, de notaires, de bibliothécaires, de journalistes, de techniciens et d'assistants dans les bibliothèques et les archives appartiennent à la seconde catégorie.

La définition du marché n'est pas que géographique. À certaines périodes, les employeurs, autant que les candidats à un poste, sont prêts à élargir la stricte définition du marché local.

- **Les variations du coût de la vie :**

Puisque les objectifs du programme de rémunération sont d'attirer les candidats qualifiés, de conserver les employés compétents et de les motiver, une entreprise serait en mauvaise posture si elle ne considérait pas les effets d'un taux d'inflation de 5 % par année pendant deux ans. La seule façon d'évaluer une augmentation de salaire consiste à mesurer la portion qui excède le taux d'inflation.

- **Les politiques gouvernementales :**

Le gouvernement intervient sur le marché des salaires par voie directe et par voie indirecte. L'attitude du gouvernement à l'égard de ses employés, et particulièrement les salaires qu'il accorde aux serviteurs de l'État, ont des répercussions indirectes sur les salaires versés pour des emplois équivalents sur le marché du travail. Evidemment, la réciproque est aussi vraie : les salaires versés par les entreprises influencent sur la rémunération consentie par l'État à ses employés.

- **La productivité :**

La productivité d'une entreprise ne dépend pas toujours du rendement de ses employés. Dans certains secteurs, l'utilisation d'un nombre élevé d'employés peut rendre l'entreprise non compétitive face à ses concurrents. La seule façon de protéger sa rentabilité consiste à remplacer une partie de la main-d'œuvre par un investissement dans un équipement de pointe. La négligence de certaines entreprises qui tardent à moderniser leur équipement les place devant un problème de productivité. Un employé peut faire plus d'efforts que l'employé d'un concurrent sans pour autant rentabiliser son poste de travail. Il y a un côté positif à l'automatisation des postes, les employés demeurant au sein de l'entreprise sont en effet plus productifs et peuvent espérer de meilleures conditions de travail.

- **La capacité de payer de l'entreprise :**

La philosophie des gestionnaires d'une entreprise quant à la rémunération joue un rôle important dans la fixation du niveau de salaire payé à certains employés. Le besoin d'attirer des candidats hautement qualifiés, de réduire le taux de roulement, de maintenir ou d'améliorer la motivation des employés, et même d'accroître le niveau de vie de ces derniers, détermine dans une large mesure le programme de rémunération. Cependant, au sein de chaque entreprise, la valeur d'un poste peut varier soit réellement, soit dans l'esprit des gestionnaires.

○ **La force syndicale :**

La force syndicale de certaines industries est plus grande que d'autres. L'incidence sur le niveau de rémunération est alors significative. Les industries dont les employés ne sont pas syndiqués sont aussi touchées par les conventions collectives signées ailleurs. De crainte de voir s'implanter un syndicat ou devant le risque de perdre leur main-d'œuvre qualifiée, elles se doivent d'offrir des salaires ou des avantages compétitifs.

De plus, l'organisation syndicale n'intervient pas seulement au moment de la négociation, déjà lors de l'analyse des postes, de l'évaluation des emplois, de l'établissement des taux de salaires et de la sélection des critères pour définir ceux-ci, l'influence du syndicat est visible.

2.1.6 Les critères d'une rémunération efficace :

Une rémunération efficace doit se baser sur ces critères (John Ivancevich, 2012, cité par Dominique Lamaute, Bernard Turgeon, 2015, p.270).

- Respecter les lois concernant le salaire minimum et les ententes collectives.
- Etre fondé sur l'équilibre en ce concerne le salaire versé en fonction des exigences.
- Établir un équilibre entre le salaire direct et les avantages sociaux et les conditions de travail.
- Respecter la capacité de payer de l'entreprise
- Offrir la possibilité pour l'employé d'atteindre un niveau de vie décent et la sécurité pour lui et sa famille.
- Stimuler la motivation de l'employé à être plus efficace et plus productif.
- Etre accepté et comprise par les employés.
- Etre compétitif au marché.

2.1.7 La recherche de l'équité :

Selon (Jean-marie Peretti, 2015, p.150) chaque salarié détermine un ratio (rémunération reçu/contribution donnée) et le compare en interne et en externe pour adapter son comportement.

Il ajuste son comportement en fonction des comparaisons effectuées et en particulier, accroît ou réduit sa contribution pour ramener son ratio d'équité au même niveau que celui qu'il déterminé pour les autres.

La recherche d'un salaire juste et équitable prend en compte la qualification du poste et la performance du salarié.

Le salaire juste est fonction du rôle joué par le salarié au sein de l'entreprise qui peut être appréhendé au travers d'une analyse des compétences des capacités ou de l'initiative, mais il est également calculé de façon à ce que le salarié et sa famille puissent vivre décemment. Le salaire du collaborateur est donc fonction des charges de (Sandrine Frémeaux, Christine Noël, 2011, p.85).

Selon (Jean-Marie Peretti, 2015, p.353-375) l'équité interne est une attente fondamentale et croissante des salariés. Des recherches dans différents pays et contextes ont fait ressortir le caractère universel du besoin d'équité et l'importance primordiale de l'équité interne. L'équité requiert l'élaboration et la mise en place d'instruments et de processus dédiés. La perception par les salariés que la structure des classifications et l'échelle des salaires reflète convenablement la valeur de chaque poste, d'une part, et que l'évaluation de sa performance dans son poste soit fiable, d'autre part, est essentielle.

Et pour que les décisions prises en matière de rémunération soient justes et équitables, quatre conditions doivent être remplies :

- ✓ Le salarié doit connaître les modalités de mesure de sa contribution.
- ✓ Le salarié doit pouvoir améliorer sa contribution mesurable.
- ✓ Le lien entre contribution et rétribution doit être explicite.
- ✓ Le salarié doit percevoir la rétribution méritée.

Il est nécessaire que le processus de détermination de la rémunération individuelle soit rigoureux et transparent.

2.2 La masse salariale :

La masse salariale est l'élément déterminant de l'équilibre social et de l'équilibre financier des entreprises. Sa maîtrise se relève souvent être la condition de la survie de l'unité, son évolution et son partage sont révélateurs de la distribution du surplus entre les différentes catégories de personnel, ses variations peuvent être utilisées comme signes de bonne santé ou contraire comme clignotant d'alarme de la part des responsables des ressources humaines ou des observateurs externes.

La masse salariale peut être définie comme la somme des rémunération et charges sociales patronales supportée par l'entreprise au cours d'une période, le mois ou l'année généralement. (Bernars Maetory, Daniel Crozet, 2016, p.153)

Sur le plan économique, la masse salariale représente des enjeux considérables tant au niveau national, qu'au niveau de l'entreprise.

Au niveau national, le poids des salaires et les enjeux du pouvoir d'achat expliquent la vigilance des pouvoirs publics. L'État intervient dans l'évolution des salaires sous plusieurs formes, il dispose d'une marge d'appréciation dans la fixation annuelle du S.M.I.C. L'influence de L'État est forte également concernant les prélèvements sur le salaire.

Au niveau de l'entreprise, la masse salariale est souvent le premier post de charge, donc la maîtrise de la masse salariale est donc une préoccupation majeure des entreprises (Jean-Marie Peretti, 2015, p.131).

2.2.1 L'évolution en niveau et en masse :

L'impact des mesure d'augmentation s'apprécie en masse et en niveau (Jean-Marie Peretti, 2015, p.314-315) :

. L'évolution en niveau :

C'est le pourcentage d'évolution de la rémunération instantanée d'une personne ou d'un groupe de personnes entre deux dates données.

On fait souvent cette mesure de décembre à décembre. Dans la détermination de l'évolution en niveau, n'est pas pris en compte ce qui a pu se passer entre les deux dates de mesure.

. L'évolution en masse :

C'est le pourcentage d'évolution de la masse salariale annuelle d'une personne ou d'un groupe de personnes pour deux périodes données.

L'évolution en masse s'analyse généralement d'une année par rapport à une autre Elle peut être différente de l'évolution en niveau.

La différence provient de la date d'application de l'augmentation. Il en résulte, dans le second cas, un effet de report dont on verra plus loin la définition.

Dans le cas d'un groupe. Le calcul est le même que dans celui d'une personne.

Toutefois, dans le cas où les dates des augmentations individuelles sont échelonnées au cours de l'année, on ne pourra facilement chiffrer que l'effet de report des augmentations générales qui sont appliquées simultanément à toute la population.

. L'effet de report :

Un exemple schématique et simplifié illustre les notions suivantes :

- «augmentation en niveau (ou glissement annuel).
- augmentation en masse.
- effet de report.

2.2.3 L'évolution à court terme :

L'évolution de la masse salariale résulte des décisions prises pour l'exercice et des effets induits

Qui sont de deux types différents. Ces effets sont les conséquences sur les évolutions des masses salariales :

- des décisions prises au cours d'une période antérieure : effet de report.
- des modifications quantitatives ou qualitatives de la population étudiée entre les deux périodes de référence : effet d'effectif, effet de structure, effet de noria.

Ces trois derniers effets concernent la masse salariale d'une population, contrairement à l'effet de report qui peut concerner un individu ou un groupe d'individus.

Ces effets infléchissent l'évolution de la masse salariale (que ce soit en niveau ou en masse) et on doit les neutraliser si l'on désire faire une analyse de l'évolution des rémunérations moyennes.

. Effet de noria² :

Le phénomène désigné par l'appellation traditionnelle de noria correspond à un allègement de la masse salariale, à effectif constant, allègement qui s'explique par le remplacement d'un

² Le nom provient de la noria, une machine hydraulique permettant de puiser de l'eau en utilisant des godets sur une roue sans fin.

collaborateur ancien par un jeune, dont la rémunération est sensiblement inférieure à celle du premier.

Dans un service ou une section, alors que l'effectif est resté le même et que des augmentations générales ont été pratiquées, on peut constater une réduction de la masses salariale totale.

. Effet d'effectif

C'est l'évolution de la somme des rémunérations entraînée par la variation du nombre de personnes payées au cours de chacune des périodes de référence.

Les bilans sociaux font ressortir fréquemment une stabilité de la masse salariale liée à une réduction régulière des effectifs voisine du niveau des augmentations accordées

. Effet de structure :

C'est l'évolution de la masse salariale entraînée par le changement de répartition de la population entre les différentes catégories au cours de chacune des périodes analysées.

Dans les entreprises où le niveau moyen de qualification s'élève. L'effet de structure peut contribuer à une progression significative de la masse salariale.

Il faut noter que ces effets peuvent se neutraliser. Dans de nombreux cas, les effets de noria et d'effectif (réducteurs) sont compensés par l'effet de structure.

L'effet de structure peut jouer en positif (cas de l'exemple) ou en négatif selon qu'on augmente ou diminue la proportion d'une catégorie de personnel dont la rémunération est supérieure à la moyenne.

Un effet de structure peut être observé également si la proportion du personnel travaillant en continu, en équipe varie de manière importante d'une période à une autre.

2.2.4 L'évolution des autres composantes :

La complexité accrue des systèmes de rémunération rend nécessaire une prévision des évolutions des différentes composantes de la pyramide de rémunération globale. Cette prévision est souvent délicate.

Ainsi. L'évaluation prévisionnelle des éléments variables nécessite une bonne visibilité des paramètres retenus pour les faire varier.

L'évolution de la réglementation (taxes nouvelles, ristournes...) peut modifier de façon imprévue la masse salariale globale.

2.2.5 La paie :

Le Paiement du salaire est régi par des règles strictes. Le versement du salaire est soumis à une périodicité minimale, la mensualisation étant le droit commun. Le salaire peut être versé en liquide (lorsque son montant ne dépasse pas une certaine somme), par chèque ou par virement (Jean-Marie Peretti, 2015, p.136).

- **Le bulletin de paie :**

Le bulletin de paie sera le premier moyen d'information du salarié sur la réelle valorisation de sa contribution via le détail des rétributions données par l'entreprise minorée des charges sociales et d'une indication du net imposable qui permettra au salarié d'avoir une idée beaucoup plus précise de son net réel après impôt que lors de la signature de son contrat de travail.

Bulletin de salaire, bulletin de paie, ou encore fiche de paie... Autant de termes pour désigner un seul document. Premier outil de communication sur la rémunération à destination des salariés, le bulletin de salaire est défini comme le document qui leur est remis lors du versement de leur rémunération (Sophie Cavaliero, 2017, p.219).

La remise par l'employeur d'un bulletin de paie est obligatoire pour (toutes les personnes, apprentis, salariés ou travaillant à quelque titre ou en quelque lieu que ce soit, pour un ou plusieurs employeurs et quels que soient le montant et la nature de leurs rémunérations, la forme et la validité de leur contrat) (Jean-Marie Peretti, 2015, p.136).

- **La grille des salaires :**

La détermination de la grille des salaires s'appliquant à la classification des emplois retenue dans l'entreprise débouche sur la fixation, pour chaque poste, d'un salaire minimal et d'une fourchette minimum-maximum constituant la plage de progrès permettant d'individualiser la rémunération en fonction des performances.

Une précaution importante doit être prise : il s'agit de vérifier la cohérence entre l'échelle et le marché externe des salaires (Jean-Marie Peretti, 2015, p.144).

- **Le solde de tout compte (STC) :**

Le reçu pour solde de tout compte est un document facultatif par lequel le salarié reconnaît avoir perçu l'intégralité des sommes qui lui sont dues.

Le reçu pour solde de tout compte est soumis à des conditions de validité assez strictes, si ces conditions sont remplies, il a un effet libératoire pour l'employeur. Le salarié peut toutefois dénoncer le reçu dans les deux mois de sa signature (Jean-Marie Peretti, 2015, p.138).

2.2.6 La gestion de la paie au cœur de la G.R.H. :

Deux raisons expliquent l'importance de la gestion de la paie au sein de la GRH :

- L'ampleur des tâches liées à la paie, au calcul et au paiement du salaire, au calcul et au versement de l'ensemble des cotisations, aux déclarations obligatoires et à l'interface avec la comptabilité. L'administration de la paie constitue un domaine majeur de la fonction.

- Sa richesse fait de la base de données « paie » la clé de voûte du système d'information de la fonction. C'est à partir des informations rassemblées pour l'établissement des paies que l'entreprise peut développer une base de données permettant un authentique management des ressources humaines. (Jean-Marie Peretti, 2015, p.138).

Un système de rémunération est un facteur clé dans la construction d'une stratégie globale de l'entreprise. L'efficacité du système de rémunération repose ainsi sur la qualité de la mise en place des objectifs, en lien direct avec la stratégie de l'entreprise, le contrat d'objectif individuel, la mesure de la performance et les rémunérations effectivement attribuées. Dans ces conditions, la politique de rémunération peut devenir un véritable levier de développement des performances, grâce à la mise en cohérence et en action de mécanismes d'incitation et de motivation (Sophie Cavaliero, 2017, p.158).

2.3 Système de rémunération :

2.3.1 Définition d'un système de rémunération :

La définition d'un système de rémunération équilibré est sans doute la tâche la plus difficile qui puisse incomber aux responsables d'une entreprise. Les enjeux sont en effet importance : développe, la performance, évité les conflits, aller dans le sens de la stratégie, ne pas compromettre les équilibres financières (Bernard Martory, 2015, p.16).

Le système de rémunération est un ensemble de règle qui permet de mettre en œuvre la politique de rémunération (Thierry Souka, 2015, p.9).

2.3.2 Les caractères d'un système de rémunération équilibré :

Pour (Daniel Crozet, Bernard Martory, 2016, p.129) un système de rémunération équilibré doit être :

a) Un système qui repose sur un triple équilibre : rationalité budgétaire, compétitivité externe, équité interne :

- Le niveau de la masse salariale : Il est significatif de la contrainte des équilibres financiers de l'unité. Le versement des salaires constitue dans la plupart des cas le poste le plus important des engagements financiers des entreprises, aussi le niveau de la masse salariale constitue-t-il une variable décisive de la politique financière de l'unité. Des réflexions prospectives sur l'évolution de la masse salariale peuvent contribuer à clarifier les choix en termes de dépenses totales consacrées aux ressources humaines.

- La compétitivité externe : Compte tenu d'un état de marché du travail pour chaque type de qualification, toute unité proposant des rémunérations qui, à qualification égale. S'avéreraient durablement et significativement inférieures à ce qui est proposé sur le marché du travail, s'expose à deux dysfonctionnements graves : son recrutement devient malaisé, elle a des difficultés à maintenir ses salariés dans leur poste.

- L'équilibre interne : L'équilibre des rémunérations au sein de l'unité repose sur deux composantes :

- un sentiment de justice et d'équilibre vis-à-vis des salaires, compte tenu des responsabilités telles qu'elles sont ressenties dans l'unité. Le secret des rémunérations qui est maintenu dans bon nombre d'entreprises n'est qu'un palliatif équivoque à l'absence d'équilibre.

- le caractère incitatif de la rémunération : elle doit obligatoirement encourager chaque salarié à améliorer sa performance ; c'est dire qu'un système (général) doit être de nature à favoriser des efforts (individuels), ce qui explique les difficultés de sa mise en place.

b) Un système des contrants liées :

Une organisation ne peut vivre durablement dans une situation de déséquilibre d'une des composantes de son système de rémunération : par exemple, le maintien des salaires en dessous des moyennes sectorielles provoquera de façon inéluctable des difficultés à l'embauche et à plus long terme le départ des salariés.

Parallèlement, toute action sur une des composantes affecte les deux autres : la volonté de réduire la progression de la masse salariale a des incidences sur la compétitivité externe et remet en cause l'équilibre interne. De la même façon, le réajustement interne des salaires a immédiatement des incidences sur les deux autres variables.

Enfin, la mise en jeu du sous-système de promotion affecte Simultanément les trois équilibres précédemment définis.

c) Un système dynamique et évolutif :

L'équilibre obtenu à l'instant t ne préjuge pas de la réalisation Permanente de l'équilibre des rémunérations ; le système est en permanent réajustement du fait :

De la transformation de l'environnement : les modulations du niveau des prix posent la question de l'ajustement des salaires : indexation totale, partielle, au refus de l'indexation ? À plus long terme, l'évolution des salaires sur le marché du travail par type de qualification conduit aux ajustements qu'exige le maintien de la compétitivité externe.

Du vieillissement de la population salariée et de la mise en œuvre du sous-système de promotion qui conduisent à des réajustements permanents du système de rémunération Celui-ci ne peut être figé, mais doté d'une dynamique qui doit prendre en compte :

- ✓ Le vieillissement de la population salariée qui conduit généralement à une élévation des salaires justifiée par l'acquisition d'expérience.
- ✓ L'ouverture de perspectives de carrières nécessaires au maintien de la motivation.

La gestion des rémunérations peut donc être définie comme le pilotage d'un système complexe et évolutif à trois composantes. Toutefois, et malgré la complexité on el système

à piloter, les responsables doivent s'attacher à définir des règles de fixation et de variation de salaires aussi simples que possible à mettre en œuvre, c'est-à-dire susceptibles d'être comprises, acceptées et donc de soulever d'adhésion des salariés.

2.3.3 L'évolution des systèmes de rémunération vers l'équilibre (rétribution /contribution) :

Selon (Bernard Martory, Daniel Crozet, 2016, p.151) l'idée d'une évolution des référentiels de rémunération dans une logique rétribution/contribution s'impose progressivement. Elle peut constituer une base de réflexion pour penser et conduire les évolutions des grilles traditionnelles.

Le modèle repose sur un principe simple : tout salarié, quel que soit son poste, contribue à la création de valeur et donc, globalement, sa rétribution doit en tenir compte. Il se fonde sur l'ajustement dynamique entre la contribution globale du salarié à la création de valeur et sa rétribution élargie.

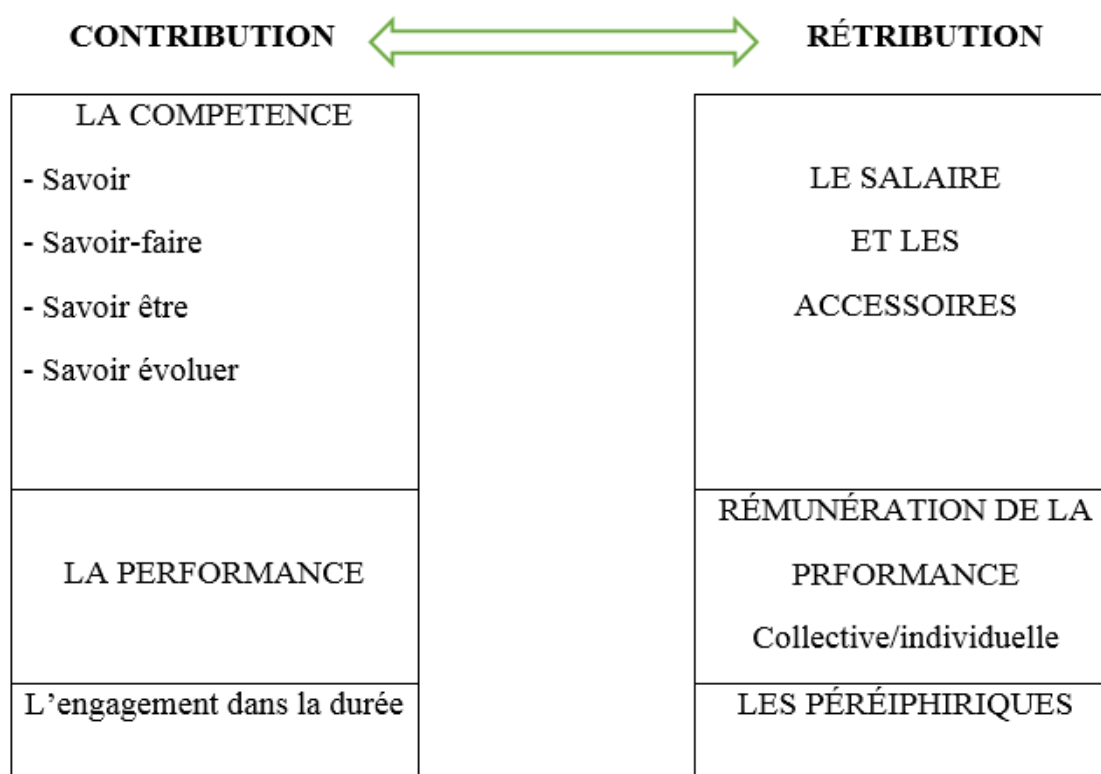
Tout salarié contribue de trois façons à la création de valeur : par la mise en œuvre de ses compétences, par ses performances individuelles de plus en plus souvent par sa participation à une performance collective et par son engagement dans la durée.

Cet engagement peut être compris dans une vision réductrice comme une nouvelle formulation de l'ancienneté, mais il peut être envisagé dans une vision plus dynamique comme la traduction du souci de l'entreprise de maintenir un certain nombre de salariés dans les postes de façon à bénéficier de leurs compétences dans le temps.

Le niveau de rétribution est globalement ajusté à la contribution. Le salaire de base et ces éléments accessoires rémunèrent la compétence, les primes variables rémunèrent les performances et les éléments périphériques, l'engagement dans la durée.

Le schéma qui suit traduit à la fois les composantes de la contribution et de la rétribution et la recherche d'équilibre entre les deux éléments.

FigureN°7 : l'équilibre rétribution /contribution



source : (Bernard MARTORY, Daniel CROZET, 2016, p.151)

2.3.4 Les cinq clés d'un système de rémunération :

Selon (Bernard Martory, 2015, p.18) les cinq clés d'un système de rémunération sont

- ✓ Compétitif : attractivité et maintien en poste des bons éléments.
- ✓ Lisible : facilement compréhensible.
- ✓ Équitable : équilibre rétribution/contribution.
- ✓ Flexible : adapté aux évolutions d'activité.
- ✓ Stimulant : compétences et performances récompensés.

La volonté de faire fonctionner un système de rémunération équilibré va se traduire dans les faits par la mise en place d'une politique des rémunérations (Bernard Martory, 2015, p.21).

2.4 La politique de rémunération :

2.4.1 Définition de la politique de rémunération :

La politique des rémunérations peut être définie comme la mise en place et l'utilisation des critères spécifiques concernant la fixation et l'évolution des salaires et des moyens nécessaires à amener tous les intéressés à s'y soumettre (employeur, employé, syndicat), pour Donnadiou (1993) « *la politique de rémunération est le résultat d'une série d'équilibres fondamentaux qu'il faut respecter, de choix délibérés de l'entreprise, de contraintes réglementaires et conventionnelles* » (Thierry Souka, 2014, p.8).

La mise en place d'une politique de rémunération nécessite un questionnement stratégique de la DRH qui repose sur un diagnostic méthodique et anticipatif des conditions de l'équité et de la justice organisationnelle, en parallèle de ce travail de réflexion, une DRH soucieuse de bâtir une politique de rémunération performante doit s'interroger sur les enjeux managériaux et contingents de sa stratégie de rémunération (Étienne Normand, Antoine Pennaforte, 2015, p.210).

Au sein de l'organisation, définir une politique de rémunération est une préoccupation centrale de la gestion des ressources humaines et de son efficacité. Elle intéresse à la fois les problématiques des coûts, la recherche de performance et le développement du capital humain. D'un point de vue strictement quantitatif et financier, les rémunérations se traduisent par les frais de personnel, c'est-à-dire l'essentiel des coûts dans la plupart des secteurs et donc, du compte de résultat. D'un point de vue qualitatif en revanche, les politiques et pratiques de rémunération déterminent directement le mode d'optimisation des ressources humaines et de management de la performance (Bernard Roman, 2016, p.1).

La politique de rémunération dans une entreprise renvoie aux normes et aux techniques utilisées pour définir le niveau de salaire versé à ses employés et le mode de progression des salaires (Dominique Lamaute, Bernard Turgeon, 2015, p.300).

2.4.2 Élaborer une politique de rémunération :

D'après (Jean-Marie Peretti, 2015, p.301) il existe une panoplie importante de formes de rémunération, ces diverses formes doivent être agencées de telle manière qu'elles se complètent harmonieusement en évitant les doubles emplois, sources de coûts excessifs, et les cohérences.

Avec la diversification des formes de rémunération, il s'agit non pas d'accumuler mais bien de combiner ces différents éléments de façon cohérente et optimale au travers d'une réelle politique de rémunération globale.

Dans cette optique, il convient de procéder en trois étapes :

- Identifier et classer les principaux composants de la rémunération.
- Identifier les principaux arbitrages d'une politique de rémunération.
- Définir et utiliser les critères pertinents pour effectuer les choix des éléments d'une politique de rémunération globale adaptée à l'entreprise et à son contexte.

2.4.3 Les étapes de la mise en place d'une politique de rémunération :

D'après (Bernard Martory, 2015, p.21) La mise en œuvre d'une politique de rémunération comporte à la fois des phases stratégiques consistant à penser le système, et des phases tactiques relevant de son pilotage au jour le jour. On peut la décomposer en quatre étapes.

- La définition des trois grands équilibres : ne pas dépasser les possibilités financières, assurer la parité des salaires sur le marché du travail, respecter l'équilibre interne. Cette définition participe d'une démarche prospective qui constitue dans la plupart des cas la première étape du contrôle social.

- Le choix d'une structure salariale, c'est-à-dire de « l'ensemble des plages de salaires dont la progression tient compte, des écarts de rémunération entre des postes de niveaux différents et dont l'étendue ou la dispersion dans chaque classe permet de tenir compte des différences individuelles de performance par des augmentations au mérite » (P.Candau, 1986, cité par Bernard Martory, 2015, p.22).

Cela revient en fait à déterminer la part attribuée à la rémunération du poste et à la façon de l'occuper (structure salariale individuelle) puis à mettre en place la hiérarchie de l'ensemble des salaires de l'organisation (structure salariale collective).

- La mise en place de systèmes d'information qui permettent de suivre les évolutions internes et externes : maîtriser les variables essentielles de la politique salariale, d'une part connaître d'autre part les changements de l'environnement en ce qui concerne les prix, les salaires, l'emploi et les métiers.

- La définition et la mise en place d'outils de pilotage et de contrôle : ils visent à assurer le respect des objectifs stratégiques et tactiques compte tenu des évolutions de l'environnement. Ces instruments de contrôle social sont essentiellement de deux ordres :

- ✓ Dans les approches globales : analyse et pilotage de la masse salariale.
- ✓ Dans les approches décentralisées : budgets de frais de personnel, incluant dans leurs formes les plus complètes, outre l'analyse de l'ensemble des coûts salariaux, un suivi des temps, des effectifs et des performances .

2.4.4 Les objectifs d'une politique de rémunération :

D'après (Sophie Cavaliero, 2017, p.112) les objectifs d'une politique de rémunération. Ils sont un nombre de quatre :

- Attirer, fidéliser, motiver les salariés par l'offre d'une rémunération adaptée aux salariés.
- Flexibiliser la masse salariale pour adapter le coût salarial en fonction de la stratégie de l'entreprise.
- Rechercher l'efficacité sociale et fiscale pour l'entreprise et le salarié.
- Développer une culture orientée sur un engagement salarié pour la bonne marche de l'entreprise.

2.4.5 Les principes d'une politique de rémunération :

Selon (Bernard Martory, 2015, p.21) les principes d'une politique de rémunération sont :

La politique de rémunération doit n'être qu'une des composantes de la politique générale de l'entreprise, elle doit s'y intégrer et surtout ne pas être en contradiction avec certaines autres politiques.

- La politique des salaires doit être négociée, c'est-à-dire recueillir l'adhésion des salariés.
- la politique des salaires doit faire l'objet de révisions périodiques, elle n'est qu'un produit ayant un cycle de vie très court.
- Il est souhaitable de la formaliser dans une « charte écrite des salaires », connue de tous.

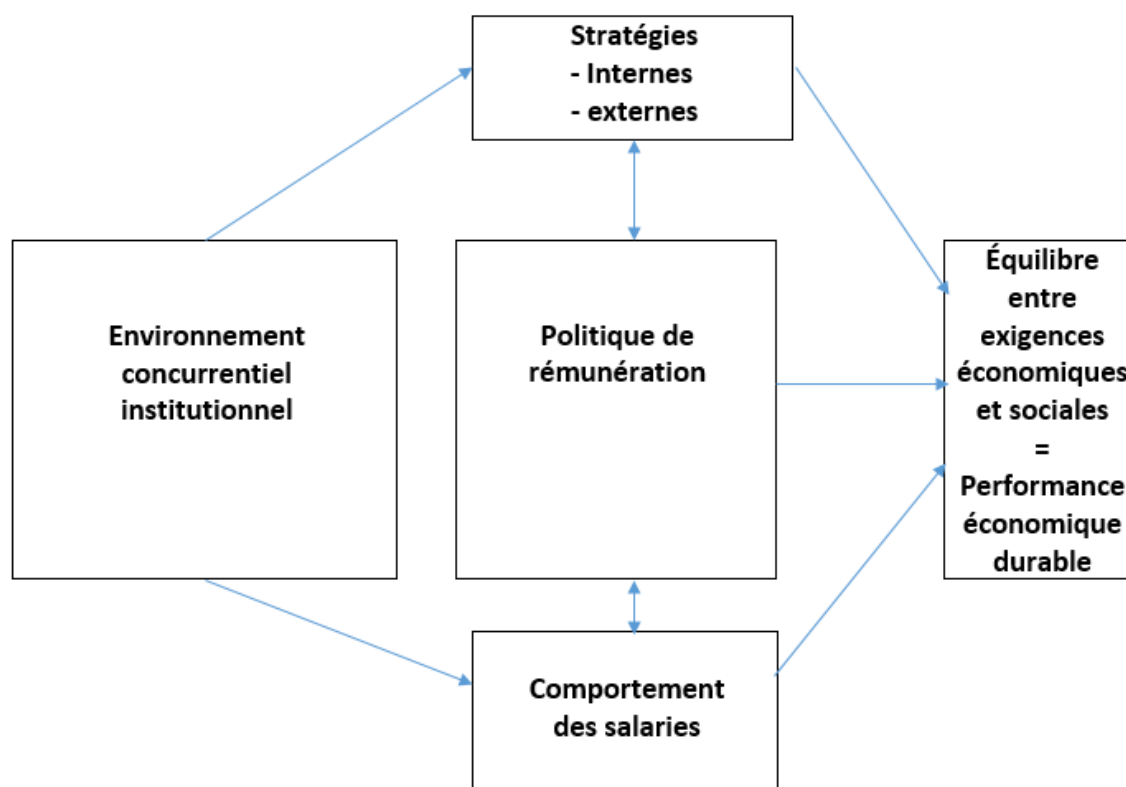
- La politique de rémunération doit être voulue, pensée, équilibrée et réaliste, elle ne doit pas résulter de l'accumulation de solutions partielles et anciennes à des problèmes ponctuels.
- Tout diagnostic complet des salaires doit porter sur tous les éléments étudiés : qualifications, classifications, niveau et structure des salaires.
- Toute remise en ordre doit être progressive, s'effectuer par paliers et non brutalement, elle doit être justifiée, programmée, annoncée et si possible acceptée.
- Cette remise en ordre des rémunérations doit être effectuée sur les éléments précis qui sont à l'origine des anomalies, elle doit s'effectuer distinctement de la promotion ou de la récompense du comportement individuel, suivant des règles et un calendrier préétablis.

2.4.6 La relation entre la politique de la rémunération et la stratégie de l'entreprise :

La rémunération instrumentalise la stratégie RH et la positionne au cœur du système d'objectifs et de contraintes de l'organisation.

Par leurs enjeux à la fois économiques et sociaux, les politiques de rémunération se situent bien au cœur d'un équilibre à réaliser entre objectifs et contraintes. Ces politiques s'élaborent sur la base d'une analyse de l'environnement interne et externe, et du comportement des salariés, comme le résume la figure (Sire, Tremblay, 2000, cité par Cadin, Guerin, Pigeyre & Pralong, 2012, p.290).

Figure 08 : Politique de rémunération et stratégie des entreprises



Source : (Sire, Tremblay, 2000, cité par Cadin, Guerin, Pigeyre, Pralong, 2012, p.290).

2.4.7 La cohérence entre politique de rémunération et stratégie :

Bien qu'ayant profondément évolué dans leurs pratiques, les politiques de rémunération restent encore, dans les faits, perçues comme une contrainte plutôt qu'un levier, une variable de coûts, un ensemble de règles immuables et en définitive de mécanismes éloignés et peu cohérents avec les objectifs généraux de l'organisation.

L'observation des pratiques en entreprise montre que le renforcement et l'adaptation de cette cohérence d'ensemble doivent être sans cesse recherchés car celle-ci conditionne l'efficacité globale de la politique de rémunération.

Nous avons recensé six types de liens ou chaînons qui doivent en permanence être assurés pour établir la continuité et la cohérence entre les objectifs et la mise en œuvre du système de rémunération (Bernard Roman, 2016, p.128-129).

- la cohérence avec les objectifs, objectifs exprimés (stratégie), objectifs à court terme (efficacité opérationnelle), objectifs implicites (culture) : en face de la gamme d'objectifs assignés à l'organisation, le système de rémunération doit disposer de formes destinées à orienter les ressources vers chacun d'entre eux. De la même manière, les formes de rémunération établies en vue d'objectifs antérieurs, secondaires contraires ou non recherchés doivent être neutralisées ou redéfinies.
- la capacité d'adaptation et la flexibilité du système : toutes les formes de flexibilité abordées plus haut ont toutes pour but d'assurer la cohérence entre les buts et les formes de rémunération et d'assurer la régulation et l'adaptation du système à moyen terme .
- le niveau de corrélation avec le marché du travail : l'entreprise est confrontée au marché dans son recrutement et par le turn-over qu'elle subit. Même limitée à certaines catégories de personnel, l'ouverture au marché du travail et la nécessité de s'y adapter sont une garantie pour l'entreprise de ne pas se laisser créer d'écart irrémédiable entre ses marchés interne et externe. C'est ainsi disposer de la faculté de pouvoir attirer et retenir les meilleures compétences avec les rémunérations correspondantes sans pour autant déstructurer le système de rémunération en place.
- la corrélation en système d'évaluation et système de rémunération : c'est l'un des points clés, tellement évident sur le papier et pourtant si éloigné dans les faits. Les critères d'évaluation doivent avoir un lien direct avec les mesures de rémunération. Ce lien doit être quasi mécanique en particulier pour ce qui concerne la rémunération de la performance. Non seulement cette corrélation est essentielle dans le lien qu'elle assure avec les objectifs et les critères de rémunération, mais elle l'est également dans le feed-back que le management est amené à effectuer dans le cadre de l'évaluation. Or ce feed-back est lui-même déterminant sur la motivation et les mesures d'amélioration que le salarié pourra entreprendre pour développer ses compétences et ses résultats.
- la capacité interne de mise en œuvre et de gestion : l'application et l'exécution satisfaisante du système de rémunération ne doivent pas être négligées pour assurer jusqu'au bout son fonctionnement. Elles se réalisent à deux niveaux :

- le management et sa capacité à faire fonctionner les outils d'évaluation, à relayer et à démultiplier les incitations et la motivation
- le processus de décision sur les rémunérations, son niveau de décentralisation, les procédures et outils d'aide à la décision.
- la capacité de négociation salariale : enfin, la capacité de l'entreprise à négocier avec ses acteurs internes, représentants du personnel, catégories de personnel, acteurs individuels, le contenu de sa politique de rémunération est un chaînon déterminant. Négociation salariale et communication sont les deux axes que l'entreprise peut développer pour disposer d'une capacité de négociation suffisamment évoluée pour adapter et optimiser son système de rémunération.

2.5 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 (Tabet Derraz, 2014, p.177-178).

2.5.1 Les réformer 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 (Code du travail, 2006, p 24 cité par (Tabet Derraz, 2014, p.178). 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.

2.5.2 Les Fondements Juridiques Des Rémunérations :

La loi 90-11 du 21 avril 1990 relative aux relations de travail, a consacré 10 articles (de 80 à 90) pour la partie de rémunération (cité par Mekkiouti Soumia, 2013, p.187-189) la lecture commentée de ces articles est comme suit :

- rémunération ou revenu proportionnel en contrepartie du travail fourni.
- le salaire de base découle de la classification professionnelle de l'organisme employeur.

- notion de salaire définie comme la somme du salaire de base, des éventuelles indemnités d'ancienneté, pour heures supplémentaires, pour conditions particulières de travail (travail posté-nuisance, astreinte, travail de nuit, zone) et des primes de productivité ou liées aux résultats du travail.
- notion de revenu proportionnel aux résultats du travail définie comme une forme de rémunération du rendement à travers le recours (à la tâche), (à la pièce), (au chiffre d'affaires), au cachet.
- remboursement de frais prévus en contrepartie des sujétions liées aux missions, à l'utilisation du véhicule personnel pour les besoins du service, et autre sujétions similaires,
- pas de discrimination devant la rémunération du travail reprise sous une autre forme des principes du S.G.T (à travail égal, salaire égal).
- la rémunération est exprimée en terme exclusivement monétaires et payée de la même façon.
- fiche de paie détaillée obligatoire exception faites pour des remboursements de frais.
- S.N.M.G : fixé par décret après consultation des syndicats et des employeurs les plus représentatifs. Le S.N.M.G est déterminé compte tenu de l'évolution :
 - productivité moyenne nationale.
 - indice des prix à la consommation.
 - conjoncture économique générale.
- versement de la rémunération à terme échu.
- les rémunérations constituent des créances privilégiées, qui ne peuvent être frappées d'opposition,
- la convention collective présentée comme un accord écrit entre employeur et représentants syndicaux prévoit qu'en matière de rémunérations, elle peut traiter des points suivants :
 - classification professionnelle.
 - normes de travail.

- horaires et répartition du temps de travail.
- salaires de base minimum.
- indemnités liées à l'ancienneté, les heures supplémentaires, les conditions de travail, l'indemnité de zone.
- primes liées à la productivité et aux résultats du travail.
- formes de rémunération au rendement.
- remboursement de frais.

2.5.3 La Structure type de rémunération de l'entreprise Algérienne :

La structure type d'un système de rémunération de l'entreprise Algérienne est constituée d'éléments suivants (cité par Mekkiouti Soumia, 2013, p.189-191) :

a) Partie garantie

Elle englobe le salaire de base et compléments de salaire. Le premier se réfère au salaire S.N.M.G, S.M.A (Salaire Minimum d'Activité) et les compléments de qualification. Les compléments de salaire à eux, ils comprennent les éléments de rémunération légaux, conventionnels, unilatéraux.

a.1) Salaire de base/salaire relatif/appointements de base :

- partie de la rémunération qui rétribue la qualification et la durée du travail.
- partie étroitement liée au poste de travail qui définit la qualification.
- partie qui tient de plus en plus compte des qualités du salarié.

a.2) Compléments de salaire

- éléments de rémunération légaux, contractuels ou unilatéraux, non liés aux résultats du travail, commandés soit par des sujétions, des besoins ou des frais.
- ils peuvent être attachés à la personne, au poste de travail ou au lieu de travail.

- ils ne sont pas toujours garantis sachant qu'ils peuvent disparaître (amélioration des conditions et situations de travail par exemple).

b) Partie Aléatoire

Elle englobe les suppléments liés aux résultats du travail soit partiels ou complet.

b.1) Sur résultats partiels : (éléments variables qui peuvent disparaître en cas de résultats insuffisants), ils sont destinés à pousser le salarié à accroître son rythme (gains de temps), à améliorer la qualité, à réduire certains coûts (consommables, matières premières....) ou plusieurs de ces facteurs à la fois, ils font appel à la notion de productivité :

- primes de rendement ou suppléments découlant des formules de salaire aux pièces, à la tâche.
- primes de rendement dépendant de l'évolution du rapport de la production avec les heures de travail,
- peuvent prendre différentes formes : commissions sur chiffre d'affaires, primes aux économies de matières, d'énergie, d'outillages.

b.2) Sur résultats complets : liés à un résultat complet découlant de tous les éléments essentiels du prix de revient ou de l'ensemble des aspects de la marche de l'entreprise, ils n'ont pas de caractère incitatif direct, ils expriment la relation entre la vie de l'entreprise, sa santé économique et les rémunérations, ils font appel à la notion de prospérité :

- bénéfiques comptables, primes dites (d'entreprise), primes de prospérité, de productivité générale, d'objectif.
- boni d'équipes autonomes (intéressement à une productivité locale).
- prime de suggestion : bien qu'individuelle cette prime découle d'un résultat complet (différence entre le prix de revient complet avant et après l'application de la suggestion).Elles restent très rares.
- participation aux fruits de l'expansion des entreprises.

L'importance de chaque élément constitutif de la rémunération va dépendre des choix faits à la base :

- ✓ discrimination opérée en fonction des tâches de travail.
- ✓ discrimination opérée à partir des capacités/compétences de l'individu.
- ✓ discrimination opérée à partir des résultats du travail, du rendement.

CHAPITRE II

CADRE MÉTHODOLOGIQUE

La nature du thème nous a mené d'opter pour une démarche qualitative. Notre thème de recherche est une étude de cas sur l'intégration d'un nouveau système, durant notre étude on a exploré et analysé le processus de la mise en place de ce nouveau système dans une situation concrète et particulière, on a commencé de la réalité étudiée à la construction des connaissances sur la situation à l'étude.

1 Les outils de la collecte des données :

1.1 L'entretien :

Durant notre stage au sein d'AL RE CC nous avons mené une enquête qui a été réalisée sur la base d'un guide d'entretien structuré qui contient 14 questions réparties en 03 sections :

- Conception du projet
- Conditions de déroulement du projet
- L'intérêt de projet

On a utilisé un guide d'entretien pour effectuer des entretiens avec 5 personnes qui étaient des acteurs du projet et qui participent à la préparation de projet et jouent un rôle à la mise en place de ce nouveau système de rémunération.

On a utilisé des entretiens individuelles face à face de durée moyenne de 30 min pour chaque interviewée, notre entretien était semi-directif pour donner une marge de liberté, mais au même temps on a bien géré la conversation vers les points essentiels du sujet, au cours de notre entretien on a complété notre guide d'entretien par d'autres questions. Mais d'autre part, on a abandonné certaines questions pour éviter le blocage et pour que l'entretien soit dynamique et avoir la chance de collecter le plus possible des données, et créer un climat de confiance et d'aisance avec ces interviewés.

Au cas où de manque d'information après avoir fait l'entretien, on a toujours la chance de revoir la personne pour plus d'explications et éclaircissements.

Durant notre entretien, on a utilisé la prise de note sur papier comme outil d'enregistrement des réponses.

Des fois, on se trouve obligé de reformuler les questions et les poser d'une façon plus simple pour assurer la bonne compréhension des questions.

On a noté que les interviewés évitent de répondre à certaines questions directement ou par des réponses neutres on a expliqué ce comportement par la sensibilité de sujet.

En fin, on a comparé les différentes réponses pour vérifier la fiabilité des réponses et des données collectées.

1.2 L'observation

Durant notre étude sur terrain on a utilisé l'observation comme un outil secondaire de collecte des données, le type d'observation qu'on a utilisé dit l'observation non participante. Ce type d'observation nous a aidés à bien comprendre le climat social et le monde de travail ainsi que les différentes réactions et réclamations des employés sur le problème des salaires. Au cours de recueil des données par les entretiens on a utilisé l'observation pour marquer les comportements et les réactions de nos interviewés (*body language*) face à nos questions, on a essayé de mettre les interviewés en situation d'aise.

On a aussi observé la réalisation de quelque pratique de la gestion de paie au service de rémunération et contrôle de paie.

1.3 La recherche documentaire :

On a utilisé les documents internes de l'entreprise qui concerne le projet de la mise en œuvre de nouveau système de rémunération, comme l'accord collectif de l'harmonisation de certaines primes et indemnité et les documents consternants l'ajustement des salaires de base.

Le règlement intérieur d'une entreprise, comme une stagiaire à l'entreprise ALRECC, connaître les règles et la culture de l'entreprise est une exigence pour assurer un bon parcours durant mon stage pratique.

La convention collective de travail complète le code du travail en apportant des garanties sociales aux salariés concernant leurs conditions de travail et d'emploi, notamment les durées des périodes d'essai, la grille des salaires minimum, les primes, indemnités ou congés exceptionnels.

2 Le choix de l'échantillon

Notre échantillon dépend de l'objectif fixé de notre recherche et des caractéristiques de cas étudié notre échantillon est constitué des acteurs principaux de ce projet qui contribuent à l'élaboration et la réalisation de nouveau système de rémunération (les membres de la commission de projet) Le DRH, les représentants des travailleurs et le chef de département de la rémunération et contrôle de paie.

3 La procédure

Notre premier entretien était un entretien exploratoire avec le DRH il nous a présentés la problématique de rémunération on sa globalité est l'origine de ce problème ainsi que le projet de la mise en place d'un nouveau système de rémunération, après quelque jour on a effectué un entretien exploratoire avec le chef de service de rémunération et contrôle de la

paie, on a posé des questions plus approfondies pour pouvoir collecté le maximum de données sur les caractéristiques de la politique de rémunération au sein d'ALRECC.

On a également pratiqué le logiciel de la paie sous la supervision de gestionnaire de paie et ce que nous a donné une idée sur les différentes composantes de salaire.

Après un mois de stage on a préparé un guide d'entretien structuré et qui contient des questions sur les différents aspects de notre thème.

On a réalisé des entretiens individuels avec les personnes ciblées (5 personnes), le DRH, 3 représentants des travailleurs de syndicat et le chef de service de rémunération et contrôle de paie.

- Au cours de la réalisation de notre travail de recherche, nous avons rencontré beaucoup d'obstacles qui nous ont retardés comme la non-disponibilité des personnes ciblées à cause de la charge de travail.
- La sensibilité de sujet empêche la déclaration de certaines informations.

CHAPITRE III
ANALYSE ET RÉSULTATS

Ce chapitre traite notre étude sur terrain, la première partie sera consacrée pour le traitement des données, deuxièmement on va présenter la discussion des résultats, la dernière partie présentera les résultats.

1.1 Traitements des données :

Après avoir collecté le maximum des données à partir des entretiens, on a fait une relecture à tous notre document de prise de notes et également faire une rédaction manuelle à tous les réponses de nos interviewés, ce qui nous a permis à détecté les idées et les intérêts de chaque acteur de ce projet, par rapport à la fréquence de répétition et l'apparition dans le texte. Cette méthode notamment nous a aidé à faire un croisement des réponses sur la même question et les comparées et vérifier leur fiabilité, on a effectuée 05 entretiens on peut segmenter les données collectées par ce tableau :

Tableau N 03 : segmentation des données collectées.

Acteur(s)	DRH	Chef de département rémunération et contrôle de la paie	Trios Représentants des travailleurs (syndicat)
Rôle	Préparation de projet.	Réalisation de projet.	Défendre les intérêts des employés.
Intérêt	- Minimisation des coûts de la masse salariale - l'équité et la paie sociale	- assurer la bonne démarche de la mise en œuvre de nouveau système de rémunération.	- L'augmentation des salaires. - Le versement des salaires sans retard.
Contraints de projet	- Le manque des ressources financières. - Le manque des compétences qualifie.	- Le manque des ressources financières.	- La mauvaise gestion. - Le manque des ressources financières
Avis sur le résultat de projet	- Le succès de projet	- Le succès de projet si on assure les moyens nécessaire	- Échec de projet

Source : (Élaboré par l'étudiante on base des entretiens).

Commentaire :

D'après les réponses de DRH on déduire qu'il a une vision optimiste pour les résultats, malgré qu'il est conscient de difficultés et obstacles de la réalisation de projet.

Les réponses de chef de rémunération et contrôle de la paie montre qu'il est neutre et son intérêt c'est d'exercer son travail et effectuer ces tâches.

Les réponses des trois représentants des travailleurs sont identiques et vont dans la même direction. Malgré qu'ils ont accepté le projet, mais ils doutent de la réussite de projet.

D'autre part, ils ont conscience de la situation financière difficile de l'entreprise, leur acceptation de projet est justifiée par leur volonté d'avoir un accord gagnant-gagnant

Notre participation au projet :

On a participé à la réalisation d'ajustement des salaires de base par le regroupement des différents salaires de base du même poste, qui doit être égaux on a utilisé le logiciel Excel sous supervision de chef de service de la paie ce que nous donne une idée sur la finalité de projet qui vise à la reclassification des postes par la création des niveaux (A, B, C...) pour le même poste.

D'autre part on a effectué des séances de travail avec le gestionnaire de la paie pour la modification des nouveaux taux des primes et indemnités sur le logiciel de la paie.

1.2 Discussion des résultats :

Dans cette section on va faire une analyse critique des résultats et les interpréter par rapport aux questions posées au départ.

1.2.1 Les caractéristiques de la politique de rémunération de l'entreprise AL.RE.CC :

Sur le niveau organisationnel :

- Des systèmes de rémunération différents pour chaque entité même après la fusion.
- les entités ne suivent pas le même régime indemnitaire (des taux différentes, les travailleurs n'ont pas les mêmes primes et indemnités même s'ils occupent le même poste et effectuent les mêmes tâches).
- Il n'y a pas une méthode de classification du personnel par rapport aux compétences.
- Un organigramme mal structuré.
- Il n'y a pas des fiches de poste.
- il n'y a pas une grille de salaires consolidée.
- L'entreprise se caractérise par un manque d'objectivité

Sur le niveau financier :

- Une situation financière très difficile.
- Un manque des ressources financières.
- Une accumulation des dettes.
- Réserve sur la propriété

Sur le niveau social :

- L'existence d'un syndicat de travailleurs
- Des conflits liés directement à l'équité salariale, et à la différence dans les salaires (un écart dans les salaires de base pour le même poste de travail).
- Des retards de paiement des salaires parfois sur plusieurs mois.
- Un taux de turnover³ élevé.

1.2.2 Les acteurs de projet :

Le DRH : le premier responsable sur ce projet son objectif était la réalisation de l'équité salariale et la stabilité social au sein de l'entreprise, lors de réalisation de ce projet il a pris en considération les réglementations de la loi algérienne, et que toutes les catégories socioprofessionnelles seront concernées.

Les représentants des employés : ce sont l'intermédiaire entre l'employeur et l'employé Ils font partie de la commission de l'accord sur tous les projets, leur objectif c'est de défendre l'intérêt des employés et Leur rôle c'est de transmettre les revendications des employés à l'employeur.

Les représentants des salariés et les organisations syndicales sont également naturellement concernés par l'articulation entre compétences et rémunérations, ils défendent à travers des règles collectives, le principe de l'équité salariale. (Philippe Denimal, 2016p.10).

³ Taux de renouvellement du personnel d'une entreprise.

Les acteurs de soutien :

- Le chef de service rémunération et contrôle de paie qui a fait la rédaction des différentes décisions de ce projet.
- Informaticien son rôle est le traitement des données.
- Le gestionnaire de la paie qui maîtrise le logiciel de la paie.

1.2.3 La démarche de la mise en œuvre de nouveau système de rémunération :

❖ La phase préalable :

✓ Le diagnostic de problème :

Les réclamations répétées à travers des grèves de la part des employés à cause de la problématique des salaires et le sentiment que les salaires sont inéquitables et le phénomène de turn-over (employés quittent leur travail à cause de l'insatisfaction des salaires) étaient les premiers indicateurs pour les responsables pour déterminer la gravité de ce problème.

Les responsables d'AL RE CC sont sortis sur terrain pour écouter et communiquer avec les employées, et également organiser des réunions avec les représentants des travailleurs

✓ La planification :

Après 6 mois de la collecte des différents types de données sur la rémunération, les acteurs de ce projet commencent le traitement et l'analyse de ces données pour trouver des solutions raisonnables qui servent l'intérêt de l'employé et prennent en considération la situation financière de l'entreprise. Ils ont décidé de lancer le projet de la mise en place d'un nouveau système de rémunération

❖ La mise en œuvre de système de rémunération :

Ce projet était réalisé en deux phases

a) La partie variable de salaire : l'harmonisation de 6 primes et indemnités (ANNEXE B)

Les primes : ce sont de récompenses versées par l'entreprise à ses employés représentant toute somme d'argent qui rémunère l'effort supplémentaire personnel ou collectif fournis par les salariés

Les indemnités : elles sont destinées à rémunérer les préjudices causés éventuellement au salarié (physiques, matériels ou morales) au titre des sujétions et conditions de travail.

Contrairement aux primes, les indemnités sont surtout individuelles et sont le plus souvent prévues par la réglementation en vigueur.

L'indemnité de panier :

L'entreprise ALRECC n'assure pas la restauration, les travailleurs ouvrent droit à une indemnité de panier dont le montant est fixé à deux cent cinquante (250 DA) par jour de travail effectif.

L'indemnité de panier n'est pas cumulable avec les frais de mission et l'indemnité de déplacement.

L'indemnité d'expérience professionnelle (IEP) :

L'indemnité d'Expérience Professionnelle est destinée à sanctionner la fidélité du travailleur à son organisme Employeur et à valoriser l'expérience professionnelle acquise hors Employeur.

Le taux plafond de l'indemnité d'Expérience Professionnelle est fixé à soixante pour cent (60%) pour une ancienneté Entreprise, de vingt-quatre ans (24) révolus. L'avancement au titre de l'ancienneté s'effectuera à raison de :

- . Deux virgule cinq pour cent (2,5%) du salaire de base par année de travail au sein de l'Entreprise ALRECC.

- . L'expérience professionnelle acquise hors Employeur et dans le secteur du Bâtiment est validée à raison de : Deux pour cent (2%) du salaire de base, par année d'ancienneté.

- . Expérience acquise hors secteur : un pour cent (1%) du salaire de base par année de travail.

La progression du taux de l'Indemnité d'Expérience Professionnelle est réalisée systématiquement à chaque date anniversaire de recrutement du travailleur y ouvrant droit sur la base de la modulation et des dispositions fixées par le présent article.

L'indemnité de rendement individuelle (PRI) :

L'indemnité de Rendement individuelle est destinée à sanctionner la rentabilité du travailleur

Le taux plafond de l'indemnité de Rendement Individuelle est fixé au maximum de Dix pour cent (10 %) du salaire de base. Elle est de périodicité mensuelle.

Les modalités pratiques de son octroi seront déterminées par une procédure règlementaire qui définira les critères et le processus de son attribution. Elle sera élaborée ultérieurement par la Direction Générale de l'Entreprise ALRECC.

Prime de Rendement Collectif (PRC) :

L'indemnité de rendement collectif est destinée à sanctionner la rentabilité collective des travailleurs

Le taux plafond de l'indemnité de Rendement collectif est fixé au maximum de quarante pour cent (40 %) du salaire de base. Elle est attribuée trimestriellement. Les modalités pratiques de son octroi seront déterminées par une procédure règlementaire qui définira les critères et le processus de son attribution. Elle sera élaborée ultérieurement par la direction générale de l'entreprise ALRECC.

Frais de mission :

Champ d'application :

L'indemnité compensatrice des frais de mission à l'intérieur du pays a pour but d'assurer une couverture forfaitaire des frais engagés par le travailleur appelé dans le cadre des missions commandées à effectuer des déplacements dans un rayon supérieur à cinquante (50) kilomètres de son lieu de travail habituel pendant une période égale ou inférieure à Un (01) mois.

Le déplacement doit être préalablement autorisé et donner lieu à l'établissement d'un ordre de mission par le responsable concerné.

Il prend effet à l'heure du départ du travailleur de son lieu de travail ou de son lieu de résidence habituelle et prend fin à l'heure du retour du travailleur à l'un ou l'autre lieu.

Le travailleur effectuant une mission dans une localité qui est également son lieu de résidence permanent et déclaré en tant que tel n'ouvre pas droit aux frais de mission.

Frais de restauration :

Le travailleur en mission bénéficie de l'indemnité compensatrice des frais engagés pour sa restauration dès lorsqu'il se trouve éloigné de sa résidence ou de son lieu de travail pendant la période de temps comprise entre onze (11) et quatorze (14) heures et entre dix-huit (18) et vingt et une (21) heures. Frais d'hébergement :

Le travailleur bénéficie dans les mêmes conditions que ci-dessus de l'indemnité compensatrice des frais engagés pour son hébergement lorsqu'il se trouve éloigné de sa résidence habituelle pendant les périodes de temps comprises entre zéro (0) et six (06) heures du matin.

Le départ en mission après zéro heure exclut le paiement de l'indemnité d'hébergement.

Frais de transport :

L'Employeur assure le transport du travailleur et prend en charge les frais correspondants ou en assure le remboursement lorsqu'ils ont été avancés par ce dernier, sur la base du tarif du transport public le plus économique (Avion, Train, Bus)

Si à la demande de l'Employeur, le travailleur utilise à titre exceptionnel son véhicule personnel, il bénéficie de l'indemnité compensatrice pour les frais de transport engagés, calculée sur la base de cinq (05) dinars par kilomètre parcouru.

Les missionnaires pris en charge par l'Entreprise, bénéficient uniquement d'un taux de 10% du montant global des indemnités des frais de mission.

Lorsque l'employeur dispose de structures d'hébergement ou de restauration sur les lieux où est effectuée la mission, il est fait obligation au travailleur de les utiliser.

Indemnité de déplacement :

Champ d'application :

Cette indemnité a pour but d'assurer une couverture forfaitaire des frais engagés par les travailleurs en déplacement à un site de travail situé à plus de cinquante (50) Kms de son lieu de recrutement pour une durée supérieure à trente (30) jours

Modalité d'attribution :

Cette indemnité compensatrice de frais de déplacement est fixée comme suit :

Nord du Pays :

Maitrise & Exécution : 500,00 DA / Jour travaillé

Cadres Supérieurs & Cadres : 600,00 DA / Jour travaillé

Sud du pays :

Elle est attribuée selon le mode de l'Indemnité de Zone et de Condition de Vie qui sera à raison de :

Cadres Supérieurs et Cadres : 30% du salaire de base mensuellement.

Maitrise et Exécution : 35% du salaire de base mensuellement.

L'hébergement sera pris en charge par l'Entreprise.

Les localités considérées en zone et de condition de vie sont fixées par décision de la Direction Générale.

b) La partie fixe de salaire

Le salaire de base : cette rubrique représente la somme d'argent que l'employeur s'est engagé à payer pour le compte de son employé en contrepartie d'un travail fourni, conformément au contrat de travail qui lie deux parties, le salaire de base doit toujours figurer au premier rang des rubriques de salaire apparaissant au bulletin de paie

L'ajustement des salaires de base était réalisé par la création d'une nouvelle nomenclature classification, et des nouveaux niveaux dans le même poste de travail et de fixé un salaire de base pour ce poste.

Pour que l'entreprise augmente le salaire de base d'un employé, il faut que ce dernière doit avoir un certain nombre d'années d'expérience, c'est-à-dire de définir le minimum salarial pour chacune des classes d'emplois, et déterminer les augmentations salariales en précisant comment les employés progresseront dans leur échelle salariale respective, c'est une solution technique pour résoudre le problème des salaires au sein d'ALRECC.

1.3 Les résultats :

Notre présentation des résultats est effectuée par rapport aux trois sections de guide d'entretien chaque section englobe des questions par catégories qui traitent et servent à la même idée.

1.3.1 La conception du projet :

La raison de la problématique de rémunération au sein de l'entreprise ALRECC, est la conséquence d'une décision mal étudiée, pour la fusion et l'absorption des plusieurs entités

ayant des situations financières différentes. L'objectif de ce projet est la consolidation des différents systèmes de rémunération pour appliquer système uni au sein d'ALRECC.

Ce projet touche toutes les catégories socioprofessionnelles on objectif de réalisé une équité salariale et diminué les conflits sociaux.

Ce projet également touche les deux parties de salaire, la partie fixe et la partie variable, par l'harmonisation des primes et indemnités et l'ajustement des salaires de base, La mise en œuvre de ce système de rémunération est considérée comme la première étape pour appliquer une nouvelle politique globale de rémunération.

1.3.2 Condition de déroulement du projet

Les moyennes consacrées pour la réalisation de ce projet se varient à des moyennes humaines comme le personnel de la direction des ressources humaines, et des moyennes financières

Lors de la préparation de ce projet les responsables prennent en compte les réglementations de la loi algérienne ainsi que la convention collective.

Les difficultés qui empêchent la réalisation de ce projet est le manque des ressources financières, d'organisation de travail et des effectifs.

La communication avec les employées et la négociation avec les représentants des employés sont les outils pour faire appliquer ce projet.

1.3.3 L'intérêt de projet

- .La mise en place d'une nouvelle grille des salaires.
- Le contrôle de la masse salariale et réduire les coûts.
- Pour les employés c'est une solution acceptable par rapport à la situation financière de l'entreprise et qu'ils peuvent avoir de licenciements économiques. Mais il est important de prendre en considération le niveau de satisfaction de ces employés après la mise en place de système de rémunération pour garantir la bonne démarche de ce système et pour qu'il soit utile.

Enfin il n'existe aucun système de rémunération idéal, mais plutôt un système plus ou moins bien adapté au contexte.

CONCLUSION

La rémunération est un élément clé de la politique des ressources humaines. Elle occupe une place primordiale dans l'entreprise.

La rémunération est aussi un domaine très conflictuel dans la vie des entreprises, car elle influence directement les comportements des employés et également considérée comme un outil de communication pour créer un sentiment de reconnaissance et d'équité.

Pour cela, nous avons voulu étudier la politique de rémunération de l'entreprise ALRECC. Notre question de recherche était :

Quels sont les grands axes de la politique de la rémunération de l'entreprise AL.RE.CC ?

Nous avons établi trois sous questions dont la première interroge les caractéristiques de la politique de rémunération. La seconde question consacrée aux principaux acteurs, la troisième concerne la démarche de la mise en œuvre de nouveau système de rémunération.

Notre objectif principal est de trouver des solutions raisonnables à la problématique de rémunération au sein d'ALRECC. Et de décrire et analyser le processus de la mise en œuvre de nouveau système de rémunération.

La méthode que nous avons utilisée est la méthode qualitative. En s'appuyant sur un raisonnement inductif allant du particulier au général, Les entretiens étaient face à face avec les membres de la commission de ce projet (le DRH, et les 03 représentants des employés, ainsi que le chef de service rémunération et contrôle de paie).

Le DRH est le premier responsable de ce projet. Nous nous sommes entretenus avec lui sur plusieurs axes et points surtout les contraintes financières pour la réalisation de ce projet.

Cette recherche nous a permis de comprendre, la complexité de la mise en œuvre d'un nouveau système de rémunération. L'importance de la négociation et de la communication pour l'accompagnement de ce projet confirment que la rémunération reste un élément très important ce qui nécessite la mise en place d'un système de rémunération fiable et équitable.

La mise en place de ce nouveau système de rémunération est le premier pas à la bonne direction, mais il reste beaucoup à faire pour qu'il soit plus efficace.

Nos recommandations pour améliorer le système de rémunération sont :

- Il faut faire une révision régulière pour ce système de rémunération pour qu'il soit évolutif.
- Lier ce système directement à la stratégie globale de l'entreprise.
- L'offre et la garantie d'une stabilité des salaires.

- appliquer des augmentations individuelles et qui ne sera pas juste liées à la promotion horizontal, mais par rapport à la performance de chaque employé (selon le mérite et la valeur ajoutée).
- il faut prendre de plus en considération l'intérêt des employés et modifié les échelles de salaires en fonction du coût de la vie
- Le système de rémunération doit être basé sur la gestion des carrières.

D'autres études peuvent être réalisées au futur basées sur nos résultats pour pouvoir tester la réussite ou l'échec de ce système de rémunération et étudier la réalisation de ses objectifs et son efficacité.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Les ouvrages

CADIN, Guérin, Pigeyre et Paralong (2012).GRH, *Gestion des ressource humaines*, Édition N°04, Dunod.

THEVENT, Maurice, Cécile Dejoux, Anne-Françoise, Bérangère Condomines, Eléonore Maebot, Etienne Normand, Antonie Pennaforte, François Silva, Patrick Storhay (2015). *Fonction RH Politiques, métiers et outils des ressources humaines*. Édition N°4, Pearson.

CAVALIERO, Sophie (2017).*Compensation et Benefits*, Édition N°03, Gereso.

CROZET, Daniel et Bernard Martory (2016).*Gstion des ressources humaines, pilotage social et performances*, Édition N°9 Dunod.

DENIMAL, Philippe (2016). *Rémunération et reconnaissance au travail*. Édition N°01, Liaaisons.

LAMAUTE, Dominique et Bernard Turgoan (2015).*De la supervision à la gestion des ressources humaines vers une GRH ouverte aux talents*, Édition N°04, Cheneliere.

MARTOTY, Bzrnard (2015). *Contrôle de gestion social, salaire, masse salariale, effectifs, compétences, performance*, Édition N°08, Vuibert.

PERETTI, Jean-Marie (2015). *Ressources humaines*, Édition N°09, Vuibert.

PERETTI, Jean-Marie (2015).*Ressource humaines et gestion des personnes*, Édition N°15, Vuibert.

ROMAN, Bernard (2016). *Baitir une stratégie de rémunération*, Édition N°03 Dunod.

Les articles

CHABANI, Samain et Ayad Khalida (2015). *Système de rémunération et performance de l'entreprise pétrolière algérienne*, Revue des sciences commerciales HEC Alger.

DEBBAT, Hamza, Boukheloua Mohammed Ali et Tabti Habib(2017).*La rémunération variable à base de compétence et ses effets sur l'engagement organisationnel : Le cas de l'entreprise Lafarge*. Revue Organisation & Travail Volume 6, N°1

FREMEAUX, Sanrine et Christine Noël (2011). *Qu'est-ce qu'une juste rémunération ? Ce que nous enseigne la conception du juste salaire de Thomas d'Aquin*. Revue management & avenir

Les mémoires :

MEKKIOUT, Soumia (2013). *Développement des outils de la rémunération pour optimiser les ressources humaines, cas entreprise algérienne*. Université Abou Bekr BELKAiD – Tlemcen.

SOUKA, Thierry (2015). *Politique de rémunération et performance social, cas de CAMRAIL*, ESSEC.

TABET, Derraz Imane (2014). *Système de rémunération et management de la performance des entreprises, cas des entreprises algériennes*. Université Abou Bekr BELKAiD – Tlemcen.

Les documents internes de l'entreprise :

Convention collective.

Présentation de l'entreprise et l'organigramme.

Règlement intérieure.

ANNEXES-A
GUIDE D'ENTRETIEN

La politique de la rémunération au sein de l'entreprise AL.RE.CC.

Le Guide d'Entretien :

Coordonnées personnelles :

Genre :

Age :

Expérience :

Service :

Catégorie socioprofessionnelles :

Niveau d'instruction :

A- Conception du projet :

- 1- Pouvez-vous nous présenter ce projet en sa globalité ?
- 2- Quelles sont les raisons qui vous obligent d'adopter un nouveau système de rémunération ?
- 3- Quelles sont les objectifs de ce nouveau système ?
- 4- Quelles sont les catégories socioprofessionnelles touchées par ce nouveau système de rémunération ?
- 5- Pouvez-vous nous citer les parties de salaire touchées par cette harmonisation ?

B- Conditions de déroulement du projet :

- 6- Selon vous quelle est la démarche et les étapes de la mise en place de nouveau système de la rémunération et y a-t-il des études préalables avant le lancement de ce projet ?
- 7- Quelles sont les acteurs principaux qui contribuent à la réalisation de ce projet ? Pouvez-vous nous préciser votre rôle ?
- 8- Quelle est la durée consacrée pour ce projet dès sa première étape ?
- 9- Quels sont les moyens met en œuvre pour la réalisation de ce projet ?
- 10- Quelles sont les difficultés et les contraintes que vous avez trouvées lors de l'application de ce système de rémunération ?
- 11- Selon vous comment vous allez impliquer vos salariés dans l'adaptation de cette nouvelle politique de rémunération ?

C- L'intérêt de projet :

- 12- Comment cette nouvelle politique de rémunération sert à la vision stratégique de l'entreprise AL.RE.CC ?
- 13- Comment ce projet aide à la réalisation d'autres activités ?
- 14- Pensez-vous que la réalisation de ce système sera efficace et rentable ?

Fait le :

ANNEXES-B

PROJET D'HARMONISATION DES

PRIMRS ET INDEMINITÉS

Alger le, 25 Octobre 2017

**PROJET D'HARMONISATION DE CERTAINES PRIMES
ET INDEMNITE EN VIGUEUR AU SEIN DES ENTITES
RELEVANT DE L'ENTREPRISE ALRECC**



L'an deux mille dix-sept et le vingt-cinq du mois d'octobre, et suite à la fusion et l'absorption de quinze (15) Entités Economiques relevant de l'EPE/AL.RE.C.C/SPA, s'est tenue une réunion de travail relative à l'harmonisation du régime indemnitaire attribués aux travailleurs de l'Entreprise.

Membres présents :

- | | |
|--|------------|
| ➤ M. HALAQUA Fatih, D.C.R.H / ALRECC | Président. |
| ➤ M. [REDACTED], Représentant des travailleurs | Membre |
| ➤ M. CULMI Mourad, Représentant des travailleurs | Membre |
| ➤ M. [REDACTED], Représentant des travailleurs | Membre |

(Handwritten signatures and initials next to the list of members)

Après achèvement des travaux d'identification et de recensement, engagés par le groupe en charge de cette action, de certaines primes et indemnités en vigueur au sein de l'ensemble des Entités Economiques concernées, et consolidé récapitulatif de celles-ci, et sur cette base, une opération d'harmonisation de ces primes et indemnités a été engagée.

Il a été convenu de **proposer** l'harmonisation de ces primes et indemnités comme suit :

1. **Prime de Panier** : La prime de panier a été arrêtée à **250,00 DA par journée travaillée**.
2. **Indemnité d'Expérience Professionnelle (I.E.P)** : Elle est plafonnée à **60% du salaire de base** est fixée de la manière suivante :
 - Expérience acquise au sein de l'Entreprise ALRECC : **2,5 % du salaire de base** par année travaillée.
 - Expérience acquise au sein du secteur : **2 % du salaire de base** par année travaillée.
 - Expérience acquise hors secteur : **1 % du salaire de base** par année travaillée.

N.B : l'I.E.P au sein de l'Entreprise ALRECC prendra effet à compter de la date de la signature du présent PV et sans rétro-actif.

(Handwritten signature)

3. **Frais de Mission** : Les montants des indemnités des frais de mission à attribuer aux travailleurs en mission commandée pendant une période inférieure ou égale à un (01) mois sont fixés comme suit :

CATEGORIES	Région Nord du Pays			Région Sud du Pays		
	REPAS		Hébergement 21H00 à 06H00	REPAS		Hébergement 21H00 à 06H00
	Déjeuner : 12H00 à 17H00	Diner : à partir de 20H00		Déjeuner : 12H00 à 17H00	Diner : à partir de 20H00	
EXECUTIONS MAITRISES	500,00 DA	500,00 DA	2.000,00 DA	600,00 DA	600,00 DA	2.500,00 DA
CADRES	600,00 DA	600,00 DA	2.500,00 DA	800,00 DA	800,00 DA	3.000,00 DA
CADRES SUPERIEURS	800,00 DA	800,00 DA	3.000,00 DA	1.000,00 DA	1.000,00 DA	3.500,00 DA

Les missionnaires pris en charge par l'Entreprise, bénéficient uniquement d'un taux de : **10%** du montant global des indemnités des frais de mission.

4. **Prime de Rendement Individuel** : maximum **10 % du salaire de base**. Elle est de périodicité mensuelle.

Les modalités pratiques de son octroi sera déterminée par une procédure réglementaire qui définira les critères et le processus de son attribution. Elle sera élaborée ultérieurement par la Direction Générale de l'Entreprise ALRECC.

5. **Prime de Rendement Collectif** : maximum **40 % du salaire de base**. Elle est attribuée trimestriellement selon l'état de la trésorerie de l'Entreprise et l'avancement des travaux.

6. **Frais de Déplacement** : Les frais de déplacement sont fixés comme suit :

- a) **Nord du Pays** : Le travailleur affecté pour une durée supérieure à trente (30) jours en un lieu de travail situé à plus de cinquante (50) Kms de son lieu de recrutement bénéficie d'indemnité compensatrices de frais de déplacement à raison de :
- Maitrise & Exécution : 500,00 DA / Jour
 - Cadres Supérieurs & Cadres : 600,00 DA / Jour

B F < M

b) **Sud du pays** : Elle est attribuée selon le mode de l'Indemnité de Zone et de Condition de Vie qui sera à raison de :

- Cadres Supérieurs & Cadres : 30% du salaire de base mensuellement.
- Maîtrise et Exécution : 35% du salaire de base mensuellement.
- L'hébergement sera pris en charge par l'Entreprise.

N.B : Les déplacements vers le Sud ne seront effectués qu'en cas de force majeure.



1) -

2) -

3) -

4) - HALAOUS FATH  Page 3 sur 3

B

