

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

**ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT ENSM
Pôle Universitaire de KOLÉA (Tipaza)**



MEMOIRE DE FIN D'ETUDE
En vue de l'obtention d'un Master
(Académique)
En Management Des ressources humaines

**L'impact de la politique de rémunération sur la performance
de l'entreprise**

CAS : La direction général Algérie télécom

Elaboré par :

Bennoui Zakaria

Kerkar Zineb

Composition de jury :

Président : Larras Chafika

Examineur 1: Mezaache ElYazid

Examineur 2: Naga Nahla

Encadré par :

Dr. Rouaski Fadel Sabah

2021/2022

Table des matières

Résumé	
Abstract	
المخلص	
LES MOTS CLES	
الكلمات المفتاحية	
Remerciements	
Dédicace	
Dédicace	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Liste des abréviations	
Introduction	1
1. L'intérêt de recherche	2
2. Problématique	2
3. Annonce de plan	3
Chapitre I : Cadre théorique	3
Section 1 : revue de la littérature	4
1.1. Les fondements de la rémunération.....	4
1.1.1. Les dimensions de la rémunération légale et sociale	4
1.1.1.1. La dimension légale	4
1.1.1.2. La dimension sociale	4
1.1.2. Historique du concept de rémunération	5
1.1.3. L'évolution des politiques de rémunération	6
1.2. Les différentes théories du salaire	7
1.2.1. L'école classique	8
1.2.2. Néoclassique	9
1.2.3. Keynésienne	9
1.3. L'historique de la performance de l'entreprise	10
1.3.1. L'efficacité organisationnel	10
1.3.2. Les différentes pensées de la performance	10
Section 2 : Cadre conceptuel.....	12
2.1. Concept de rémunération	12
2.1.1. Définition de la politique de rémunération	12
2.1.2. L'aspect Juridique de la Rémunération du Travail.....	12

2.1.3 La notion de système de rémunération.....	14
2.1.4 Les objectifs d'un système de rémunération	24
2.1.5 les éléments de la rémunération.....	26
2.1.6 la pyramide des rémunérations	28
2.1.7 les critères et les directives pour établir une politique de rémunération	29
2.1.7.1 les critères pour établir une politique de rémunération	29
2.1.7.2 Les directives pour établir une politique de rémunération	29
2.1.8 Les enjeux et les contraintes des politiques de rémunération	30
2.2 Concepts de performance.....	32
2.2.1 La notion performance de l'entreprise.....	32
2.2.2 La mesure de la performance	33
2.2.2.1 L'approche statique	33
2.2.2.2 L'approche dynamique	35
2.2.3 Le baromètre de la performance globale de la fonction RH	35
2.2.4 Le baromètre en quatre dimensions	36
2.2.5 La synthèse des quatre baromètres	37
2.2.6 Apprécier la performance des fonctions support	37
Section 3 : Le rôle de la politique de rémunération sur la performance de l'entreprise	39
3.1. Les effets de la politique de rémunération sur la performance de l'entreprise .	39
3.1.1. Augmentation du salaire en fonction des performances	39
3.1.2. Rémunération fixe et variable, tenant compte des responsabilités assumées et des objectifs fixés.	40
3.2. Le lien entre politique de rémunération et performance de l'entreprise	40
3.2.1. La rémunération liée aux objectifs personnels des salariés.....	40
3.2.2 - La rémunération liée aux objectifs de l'entreprise.....	41
Chapitre II : cadre méthodologique	43
Section 1 : cadre méthodologique.....	44
1.1. L'approche méthodologie.....	44
1.1.1. Mode d'échantillonnage	44
1.2. Techniques de collecte des données	44
1.2.1. Questionnaire.....	45
1.3. Mesure des variables	46
Section 2 : Contexte organisationnel	46
2.1. Présentation de l'entreprise Algérie télécom	46
2.1.1. Historique	46
2.1.2 Mission et objectif	47
2.2. Organisations de l'entreprise Algérie télécom.....	48

2.2.1. Organigramme Général d'Algérie Telecom.....	48
2.2.2. Présentation de la structure d'accueil	49
2.2.2.1. Présentation de la structure (Division des systèmes d'information).....	49
2.2.2.2. Présentation de la direction de gestion des compétences et des carrières d'Algérie télécom :.....	49
Chapitre III : Résultats et discussion	50
Section 1 : Résultats et interprétation	51
1.1. Caractéristiques de l'échantillon étudié	51
Section 2 : Discussions des résultats	63
Recommandations :	64
1- évaluation des employés (promotion chaque 10 ans - avancement des échelons chaque 3ans).....	64
2- exigence de la prime de rendement individuel	64
3- augmentation de salaire de base	64
CONCLUSION	64
ANNEXE	
Bibliographie.....	

Résumé

La rémunération devient un moyen d'attirer, de conserver, de motiver et de fidéliser des salariés compétents afin de faire face à la compétition et à la concurrence entre organisations.

la rémunération à la performance se montre bénéfique pour l'entreprise. Elle permet d'attirer les talents, d'améliorer sa marque employeur, mais surtout de motiver ses collaborateurs. En revanche, il faut qu'elle soit correctement cadrée, notamment avec des objectifs clairs.

la politique de rémunération est un outil qui doit être utilisé comme un atout pour l'entreprise. En effet, elle permet à l'entreprise de structurer les rémunérations, d'atteindre les objectifs fixés grâce à une hausse de la performance en motivant les salariés.

Les mots clés : Politique de rémunération, Performance de l'entreprise, Ressources humain, Algérie Télécom

Abstract

Remuneration becomes a means of attracting, retaining, motivating and retaining competent employees in order to face competition and competition between organizations.

pay-for-performance proves to be beneficial for the company. It makes it possible to attract talent, improve its employer brand, but above all to motivate its employees. On the other hand, it must be properly framed, in particular with clear objectives.

the remuneration policy is a tool that must be used as an asset for the company. Indeed, it allows the company to structure remuneration, to achieve the objectives set thanks to an increase in performance by motivating employees.

Keywords : Remuneration , Company Performance , Human ressources , Algeria Telecommunications

الملخص

اصبحت سياسة الاجور وسيلة لجذب الموظفين الأكفاء والاحتفاظ بهم وتحفيزهم والاحتفاظ بهم لمواجهة المنافسة بين المنظمات.

يعتبر الاجر مقابل الأداء مفيد للشركة. إنه يجعل من الممكن جذب المواهب ، وتحسين العلامة التجارية لصاحب العمل ، ولكن قبل كل شيء لتحفيز موظفيها. من ناحية أخرى ، يجب أن تكون مؤطر بشكل صحيح ، ولا سيما مع أهداف واضحة.

سياسة الاجور هي أداة يجب استخدامها كأصل للشركة. في الواقع ، يسمح للشركة بتنظيم المكافآت ، لتحقيق الأهداف المحددة بفضول زيادة الأداء من خلال تحفيز الموظفين

الكلمات المفتاحية: سياسة الأجور، أداء المؤسسة الموارد البشرية اتصالات الجزائر

Remerciements

Tout d'abord, nous tenons à remercier Dieu de nous avoir donné la volonté, le courage et la patience pour terminer ce travail.

nous tenons à remercier Mme FADEL ROUASKI Sabah, qui a pris le soin de diriger ce travail.

Nous adressons nos sincères remerciements à tous les professeurs, intervenants spécialement Mr KHALED ROUASKI et toutes les personnes qui par leurs paroles, leurs écrits, leurs conseils et leurs critiques ont guidé nos réflexions et ont accepté de nous rencontrer et de répondre à nos questions durant nos recherches.

À tous ces intervenants, nous présentons nos remerciements, notre respect et notre gratitude.

nous remercions en particulier notre encadreur de stage Monsieur TOUFIK BEGDOUCHE de la direction général d'Algérie télécom pour nous avoir donné l'occasion extraordinaire de réaliser notre travail de terrain.

Dédicace

Je dédie entièrement ce travail à mes parents avec tous mes sentiments de respect et d'amour, A mes frères RAMZI LOTFI ma sœur MERIEM et son mari FAWZI sans oublier mon neveu SAMY et Ceux qui ont partagé avec moi tous les moments d'émotion lors de la réalisation de ce travail.

Je tiens à remercier spécialement ma binôme ZINEB KERKAR qui fut la première à me faire découvrir le sujet qui a guidé mon mémoire.

Je voudrais exprimer ma reconnaissance envers les amis et collègues de l'école national supérieur de management (WISSEM- IKRAM – OUSSAMA – REDHOUE – MOUNIB) qui m'ont apporté leur soutien moral et intellectuel tout au long de ma démarche.

ZAKARIA

Dédicace

A mes chers parents, Laid et Habiba pour tous leurs sacrifices, leur amour, leur tendresse, leur soutien et leurs prières tout au long de mes études,

A mes chères sœurs Meriem Amina Selma pour leurs encouragements permanents, et leur soutien moral,

À ma grande mère zouina, et mon frère Nour el Islam qui n'ont pas pu voir ce que je suis devenu ; ce mémoire vous est dédié en souvenir de ce que vous avez fait pour moi durant votre existence. Que votre âme repose en paix.

À, ma tante Ghania et son mari, qui m'a toujours soutenu au prix des sacrifices inoubliables

A toute ma famille et mes amis pour leur soutien tout au long de mon parcours universitaire,

À mon binôme BENNOUI ZAKARIA qui m'a soutenu et encouragé pendant tous les moments difficiles vécus pour compléter ce mémoire

Merci d'être toujours là pour moi.

Zineb

Liste des tableaux

Numéro de tableau	Intitulé	Page
Tableau 1.1	Illustration L'individualisation des rémunérations	7
Tableau 1.2	Structure simplifiée des systèmes traditionnels une structure de paie simple	15
Tableau 1.3	Grille de salaire possible, pour un poste de juriste en droit social, selon un système traditionnel.	16
Tableau 1.4	Structure simplifiée des systèmes à la compétence	17
Tableau 1.5	Grille de salaire possible	18
Tableau 1.6	Structure simplifiée des systèmes de rémunération à la performance	19
Tableau 1.7	4 niveaux de performance individuelle	20
Tableau 1.8	Système de rémunération hybride	22
Tableau 3.1	Répartition de l'échantillon selon le sexe	51
Tableau 3.2	Répartition de l'échantillon en fonction de l'âge	52
Tableau 3.3	Représentation de l'échantillon selon le statut marital	53
Tableau 3.4	Représentation d'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle	54
Tableau 3.5	Représentation d'échantillon selon le diplôme	55
Tableau 3.6	Représentation de l'échantillon selon l'expérience	56
Tableau 3.7	Représentation de l'échantillon selon le salaire mensuel	57
Tableau 3.8	Représentation de l'échantillon La satisfaction des salariés par leur salaire	58
Tableau 3.9	Représentation de l'échantillon selon La satisfaction des salariés par les critères utilisés pour déterminer le salaire	59
Tableau 3.10	Représentation de l'échantillon selon La compatibilité entre le salaire et l'effort fourni	60
Tableau 3.11	Représentation de l'échantillon selon Le type d'augmentations préférées par les salariés	61
Tableau 3.12	L'attribution de prime de rendement par les salariés	62

Liste des figures

Numéro de figure	Intitulé	Numéro de page
Figure 1.1	Les éléments de la rémunération	26
Figure 1.2	Les trois piliers de la politique de rémunération	30
Figure 1.3	La rentabilité financière est le critère (indicateur)	34
Figure 1.4	L'effet de levier financier	34
Figure 1.5	Le seuil de rentabilité	35
Figure 1.6	Le baromètre de la performance de la fonction RH	36
Figure 1.7	L'ensemble des baromètres de l'évaluation fonctionnelle	37
Figure 1.8	La rémunération liée aux objectifs personnels des salariés	40
Figure 1.9	Cercle vertueux entre rémunération, performance individuelle et performance de l'entreprise	42
Figure 2.1	Organigramme d'Algérie Telecom	48
Figure 2.2	Organigramme la direction de gestion des compétences et des carrières d'Algérie télécom	50
Figure 3.1	Répartition de l'échantillon selon le sexe	51
Figure 3.2	Répartition de l'échantillon en fonction de l'âge	52
Figure 3.3	Représentation de l'échantillon selon le statut marital	53
Figure 3.4	Représentation d'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle	54
Figure 3.5	Représentation d'échantillon selon le diplôme	55
Figure 3.6	Représentation de l'échantillon selon l'expérience	56
Figure 3.7	Représentation de l'échantillon selon le salaire mensuel	57
Figure 3.8	Représentation de l'échantillon La satisfaction des salariés par leur salaire	58
Figure 3.9	Représentation de l'échantillon selon La satisfaction des salariés par les critères utilisés pour déterminer le salaire	59
Figure 3.10	Représentation de l'échantillon selon La compatibilité entre le salaire et l'effort fourni	60
Figure 3.11	Représentation de l'échantillon selon Le type d'augmentations préférées par les salariés	61
Figure 3.12	L'attribution de prime de rendement par les salariés	62

Liste des abréviations

- RH : Ressource humaine
- DRH : Direction de ressource humaines
- GRH : Gestion des Ressources Humaines
- BFR: besoin en fonds de roulement.
- IRG : Impôt sur le Revenu Global
- EVP : Elément variable de la paie
- GPEC : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
- GRH : Gestion des Ressources Humaines
- ICR : Indemnité complémentaire de Revenu
- IRG : Impôt sur le Revenu Global
- RH : Ressources Humaines
- SGT : Statut Général des Travaux
- SMIG : Le Salaire Minimum Interprofessionnel Garanti
- SNMG : Salaire minimum national garantie
- BFR : Besoin en fonds de roulement
- AT : Algérie télécom
- PDG: Président Directeur Général.
- DGA: Directeur Général Adjoint.
- DIV : Division
- DIR : Direction.
- DO: Direction Opérationnelle des Télécommunications
- ACTEL: Agence Commerciale de Télécommunication
- IEP : Indemnité d'Expérience Professionnelle,
- ICR : Indemnité Complémentaire de Revenu
- PRI-PRC : Une Prime de Rendement Collectif,
- PRC ; Une Prime de Rendement Individuel,
- PRI : Prime de productivité : Une Prime productivité
- Echelon d'avancem : Echelons d'avancement horizontal

INTRODUCTION

Introduction

La GRH est une caractéristique essentielle sous-jacente à une entreprise qui s'est jusqu'ici limitée à la gestion du personnel au sens administratif du terme, un métier aujourd'hui capable d'apporter toute la valeur ajoutée qu'il peut générer. La politique de rémunération reste un levier d'accroissement de l'engagement individuel et collectif. Le complément aux systèmes incitatifs est la mise en place d'avantages sociaux soigneusement sélectionnés. Aujourd'hui, la rémunération est un véritable levier stratégique pour l'entreprise. Parfois résumée en rémunération, elle peut prendre divers aspects : rémunération fixe ou variable, avantages en nature ou avantages sociaux. La politique de rémunération a pour objet de collecter l'ensemble des éléments constitutifs de la rémunération globale des salariés et d'établir les grands principes de gestion et d'attribution.

Développer une politique de rémunération qui intègre des objectifs multiples de contraintes différenciées et renouvelées, d'attentes fortes des collaborateurs et des managers est un enjeu de taille pour toute entreprise qui veut en faire un levier de performance. A la fin des années 1970, la performance est réduite à une dimension financière. Elle consistait à atteindre la rentabilité souhaitée par les actionnaires et à maintenir la pérennité de l'entreprise. En effet, la théorie néoclassique postule que les marchés sont parfaitement concurrentiels et que les dirigeants fonctionnent selon les intérêts des actionnaires. Ce modèle « d'efficacité » a été critiqué au début des années 1980 et indique que l'entreprise a un certain nombre d'obligations au-delà de ses obligations légales et économiques. Les résultats commerciaux dits globaux sont ainsi définis « comme l'agrégation des résultats économiques, sociaux et environnementaux » (Baret 2006).

Depuis les travaux d'Huselid (1995) plusieurs recherches ont trouvé des liens significatifs entre les pratiques des RH et la rentabilité (Guerrero et Barraud-Didier, 2004), la productivité (MacDuffe 1995) et le turnover (Arthur, 1994 ; yabalik et al. 2008). Ainsi, les chercheurs en responsabilité sociale d'entreprise s'intéressent de plus en plus à des problématiques afférentes à l'appréciation de la performance sociale d'entreprise (notée PSE dans la suite de ce travail). Souvent compris différemment en fonction des contextes et des origines des auteurs., cette PSE se focalise notamment sur l'évaluation des ressources humaines car celles-ci sont source de création de valeur et d'avantage concurrentiel.

Introduction

Dans cette optique, la réussite d'une entreprise est étroitement liée à la quatrième fonction de l'entreprise qu'est la GRH (à côté de la fonction production, financière et marketing, qui sont les fonctions classiques de l'entreprise) et dont le rôle selon Campoy et al. (2008) consiste à « assurer le meilleur ajustement non seulement au quotidien mais aussi dans la durée, entre les besoins et les attentes du salarié tant en terme quantitatif (effectif) que qualitatif (compétence) dans la limite de multiples contraintes de l'entreprise

1. L'intérêt de recherche

Objectif documentaire : Il s'agit d'enrichir la bibliothèque et d'élargir les connaissances et informations de l'étudiant sur des sujets de la politique de rémunération et la performance

Objectif scientifique : Il s'agit de créer un sentiment de reconnaissance et d'équité pour les employés actuels et futurs. Elle constitue un élément de motivation des salariés

Objectif pratique : il s'agit d'élargir les connaissances de département gestion carrière et compétences savoir faire la gestion de paie et la différence entre la prime de rendement collectivité prime productivité , déterminer les éléments de rémunération qui influencent plus la performances des salaries .

2. Problématique

La problématique à laquelle nous nous intéresserons dans le cadre de la présente recherche est donc comme suit : ***Dans quelle mesure la politique de la rémunération contribue au développement continu de la performance au sein de l'entreprise ?***

Afin de mieux identifier ce problème, nous avons choisi de le subdiviser en sous-questions comme suit :

- ***Question 01*** : Pourquoi mettre en place une politique de rémunération ?
- ***Question 02*** : La rémunération affecte-elle vraiment la performance et la motivation des salariés ?
- ***Question 03*** : la politique de rémunération est-elle un levier de performance de l'entreprise ?

Introduction

Pour répondre sur notre problématique , nous prenons pour point de départ les hypothèses suivantes :

- *Hypothèse 1* : La rémunération liée aux objectifs de l'entreprise et des salaires
- *Hypothèse 2* : la rémunération a un effet significatif sur la motivation des salariés et leur performance.
- *Hypothèse 3* : Une politique de rémunération utilisée comme un levier de performance

3. Annonce de plan

Afin d'apporter des éléments de réponses aux interrogations posées, nous avons fait le choix de répartir notre mémoire en trois chapitres. Le premier chapitre est dédié à la revue de littérature et le cadre conceptuel. Dans la revue de littérature nous allons essayer de faire une petite analyse des travaux réalisés sur la thématique de recherche. Le cadre conceptuel se compose de deux parties. La première partie concerne la rémunération, tandis que la deuxième partie concerne la performance. Le deuxième chapitre portera sur la présentation de la méthodologie de la recherche, les outils de collecte des données, la structure du questionnaire ainsi que l'échantillon analysé, la présentation du contexte organisationnel Le troisième chapitre concerne et dernier chapitre concerne la présentation et la discussion des résultats. Enfin, la conclusion générale récapitule et discute les principaux résultats de notre étude, présente les limites de notre travail de recherche et ouvre quelques pistes d'élargissements.

Chapitre I : Cadre théorique

Section 1 : revue de la littérature

1.1. Les fondements de la rémunération

La politique de rémunération vise à offrir une rémunération compétitive en rapport avec la fonction exercée et les compétences mises en œuvre, avec une juste rémunération des résultats de carrière. Cette politique doit se décliner en plusieurs principes tels que la cohérence, l'équité interne, la compétitivité, la sélectivité, la fiabilité/réversibilité. Doit associer les salariés à la performance (intéressement, intéressement, plan d'épargne entreprise, etc.). La rémunération comprend différents processus : évaluation des postes, classification, négociations salariales, logistique de la paie, ce qui en fait non pas une simple opération, mais une activité complexe. La gestion de la rémunération est régie par plusieurs principes, tels que

- **Principe 1** : A travail égal, salaire égal : le salaire est établi en fonction du poste.
- **Principe 2** : A performance égale, salaire égal : le salaire est établi en fonction des résultats de travail de l'employé.
- **Principe 3** : A compétences égales, salaire égal : le salaire est établi en fonction des compétences de l'employé plutôt qu'uniquement en fonction des exigences et la valeur du poste qu'il occupe.¹

La fixation de la rémunération dépend de deux dimensions jugées importantes qui sont :

1.1.1. Les dimensions de la rémunération légale et sociale

1.1.1.1. La dimension légale

Elle repose sur des obligations légales, conventionnelles et contractuelles que l'on doit respecter lorsque l'on fixe les salaires.

Parmi ces obligations, on retrouve :

- Le Salaire Minimum Interprofessionnel Garanti (SMIG) ;
- Les rémunérations conventionnelles minimales ;
- L'égalité entre les salaires féminins et masculins ;
- L'obligation de négociation au niveau de la branche ou de l'entreprise.

1.1.1.2. La dimension sociale

Une gestion efficace des ressources humaines nécessite un système de rémunération équitable pour tous. Le système le plus logique est la répartition des postes les uns par rapport

¹<https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/cercle-165797-a-travail-egal-salaire-egal-quelle-pratique-206267.php>

Chapitre I : Cadre théorique

aux autres et la construction d'une échelle de rémunération appropriée. Cette méthode de classement suit 2 étapes successives :

- Nous effectuons une qualification de poste, où nous évaluerons chaque poste et lui attribuerons une cotation ; méthode par rangement : Les postes sont classés hiérarchiquement les uns par rapport aux autres, méthode analytique selon la méthode HAY MANAGEMENT par exemple, on classe les postes en fonction de différents critères qui sont : la compétence, l'initiative créatrice et la finalité.
- Ensuite, il s'agit de faire une correspondance en salaire, avec la fixation d'échelle de salaires pour chaque poste, la création de plages de progrès, l'élaboration de filière professionnelle.

1.1.2. Historique du concept de rémunération

Historiquement, le salaire est d'abord traité comme un centre de coûts. Ce coût, appelé masse salariale, est constitué de l'ensemble des frais générés par la rémunération du travail des salariés. Jusqu'à la Première Guerre mondiale, la fixation des salaires était régie par la loi de l'offre et de la demande dans la plupart des pays industriellement développés. Cependant, sous l'influence des crises économiques et avec la montée en puissance des syndicats, il est devenu nécessaire de développer une politique salariale intégrant de nombreux objectifs dont les plus importants sont :

- Identification et classification des principales composantes de rémunération
- Identification des principaux arbitrages d'une politique de rémunération
- Définition et utilisation de critères pertinents pour effectuer des choix des éléments d'une politique de rémunération.

Durant les Trente Glorieuses, l'environnement économique est caractérisé par une forte croissance de la production et des bénéfices (production de masse), et rien ne s'oppose à l'octroi d'augmentations générales. Il y a une grande lacune dans ce type d'organisation, notamment en ce qui concerne la motivation des employés. Le salarié est rémunéré en fonction des heures travaillées. Cependant, le travail dans sa véritable conception est une combinaison des heures travaillées et de l'effort investi dans le travail. Récompenser la partie qualitative par l'intéressement serait alors le chaînon manquant.

A la fin des années 1970, la crise économique marque un tournant, les entreprises doivent diversifier leur offre, ce qui nécessite le recours à une main-d'œuvre plus qualifiée, plus chère, et flexibiliser leurs activités. La direction croit en la nécessité d'utiliser la rémunération non seulement comme une simple ligne budgétaire, mais désormais aussi

comme un outil de gestion des ressources humaines, c'est-à-dire que la rémunération doit allier maîtrise budgétaire et recherche de la performance.²

1.1.3. L'évolution des politiques de rémunération

- **Du salaire fixe**, immédiat et collectif Jusqu'au début du XXe siècle, le paiement du travail se faisait essentiellement sous forme de gages puis la notion de salaire apparaît progressivement. Dans l'entreprise taylorienne est instauré le salaire au rendement avec la fixation d'une rémunération à la pièce afin d'obtenir une meilleure performance. Le postulat est que l'argent constitue le principal intérêt des salariés et que ceux-ci chercheront à accroître leur performance s'ils obtiennent en échange une meilleure rémunération. Après la Seconde Guerre mondiale, le salaire à la pièce est remplacé par un salaire fixe et collectif : le salaire de base fixe est éventuellement augmenté de primes. En France, cette rémunération de base va progressivement être complétée par l'instauration de mécanismes comme l'intéressement (1959), les plans d'épargne entreprise (1967) ou la participation financière (1967).³
- **À la rémunération individualisée, variable et différée**

Depuis les années 1970, l'évolution des politiques de rémunération se caractérise par un triple mouvement :

- Le développement de l'individualisation : d'une rémunération principalement établie en fonction du poste ou de la fonction occupée, les entreprises évoluent vers une rémunération en fonction de la personne et de ses qualités pour occuper le poste. La rémunération est individualisée, c'est-à-dire modulée en fonction des caractéristiques individuelles du salarié. L'individualisation peut prendre la forme de primes ponctuelles et/ou d'augmentations individuelles ;⁴
- Le développement de la variable : le contexte économique moins favorable et la volonté des entreprises de limiter la progression de la masse salariale entraînent la montée de la part variable de la rémunération ;

² (Compoy E., Maclouf E., « Gestion des ressources humaines », 2008.)

³ PERETTI J.M., « Ressources humaines », Ed. VUIBERT, 7ème édition, 2002, 577 p. op. cit.246.

⁴ Les développements sont empruntés à PERETTI J.M., « Ressources humaines », Ed. VUIBERT, 7ème édition, 2002, 577 p. op. cit. 247.

Chapitre I : Cadre théorique

- Le développement du différé : les dispositifs de partage de gains et des profits se développent. Pour les salariés comme pour les entreprises, ces dispositifs s'accompagnent d'avantages fiscaux et sociaux. Pour les salariés, ils répondent à un objectif de sécurité en permettant de se constituer une épargne. Pour les entreprises, ils évitent d'alourdir la masse salariale. Le caractère différé tient au principe de blocage des fonds pendant un certain nombre d'années.⁵

Illustration L'individualisation des rémunérations peut générer des conséquences positives pour l'entreprise et pour les salariés mais est aussi risqué.

Tableau 1.1 -Illustration L'individualisation des rémunérations

L'individualisation des rémunérations	
Avantages recherchés	<ul style="list-style-type: none">• Facilite le recrutement et la fidélisation d'un personnel motivé• Instrument de reconnaissance de la performance individuelle• Outil de mobilisation et de motivation• Instrument de développement de la performance et d'incitation à l'effort• Permet de limiter l'augmentation de la masse salariale de l'entreprise
Inconvénients potentiels	<ul style="list-style-type: none">• Risque d'incompréhension de la politique de rémunération• Risque en termes d'équité : la grille des salaires est modifiée et des différences trop grandes peuvent générer un sentiment d'iniquité• L'atteinte des objectifs peut devenir source de stress• Négociation collective des salaires plus difficile pour les syndicats• Risque de détérioration du climat social et de démotivation des salariés non concernés par l'individualisation

Source : La gestion des ressources humain 9e édition 2016/2017 Chloé Guillot-Soule Z chapitre 7 la rémunération page 120-121

1.2. Les différentes théories du salaire

Chacune des théories abordées dans ce chapitre, a essayé d'identifier les facteurs

⁵ Les développements sont empruntés à PERETTI J.M., « Ressources humaines », Ed. VUIBERT, 7ème édition, 2002, 577 p. op. cit. 247.

Chapitre I : Cadre théorique

déterminants qui président à la fixation du niveau des salaires.

1.2.1. L'école classique

En ce qui concerne les classiques, particulièrement Smith A. et Ricardo D., n'ont pas élaboré une théorie du salaire ; la question de la détermination des salaires est élaborée dans un cadre global, celui relatif à la théorie de la répartition de la valeur entre les classes sociales. Adam Smith utilise la notion du « salaire naturel » ou du « salaire du subsistance »⁶(Reynaud B 1994) pour désigner la rémunération du facteur travail. Les salaires se déterminent sur la base de la négociation entre les « maîtres » et les ouvriers. Les niveaux de salaire ainsi déterminés ne peuvent se situer au-dessous d'un certain niveau appelé le « salaire de subsistance » ou encore le « salaire naturel ». Ils introduisent également la notion du salaire réel, salaire réellement perçu, ce dernier peut être supérieur ou inférieur au salaire naturel.

- **David Ricardo** : Selon (sandretto 1993) David reprend la notion du « salaire naturel » d'A. Smith, il indique que le facteur travail a un prix naturel. Cependant, D. Ricardo introduit la notion du prix courant ou de prix du marché. Ainsi, le salaire est déterminé par le jeu de l'offre et de la demande et il varie entre le prix naturel et le prix courant du marché.⁷
- **Karl Marx** : A l'instar de l'analyse classique, l'analyse marxiste n'élabore pas une théorie à part du salaire. La question de la formation des salaires est abordée dans le cadre de la théorie de l'exploitation. Si, pour les classiques le salaire constitue *la contrepartie du travail*, il constitue pour K. Marx l'expression monétaire de la valeur de la force du travail. Le salaire correspond à l'expression monétaire de la force du travail, constitue donc un prix, le salaire fluctue à l'instar des prix des autres marchandises autour de cette valeur selon le jeu de l'offre et de la demande. L'explication fournie par K. Marx sur la formation du salaire joue un rôle important dans la théorie de l'exploitation.⁸ Nous pouvons synthétiser cette théorie de la manière suivante : lors de l'établissement d'un contrat de travail, le salarié met à la disposition du capitaliste toute sa force de travail, c'est-à-dire sa valeur d'usage, il obtient en contrepartie la valeur d'échange. Or, comme le précise K. Marx, la valeur d'usage crée une valeur supérieure à la valeur d'échange, ce qui explique l'apparition

⁶ Reynaud B., « Les théories du salaire » 1994, pp 6-7.

⁷ Sandretto R., « Rémunération et répartition des revenus ».1993, pp 85-86

⁸ Reynaud B ,Ibid p 6-7.

Chapitre I : Cadre théorique

d'une plus-value qui revient au capitaliste.

1.2.2. Néoclassique

La question de la détermination des niveaux des salaires est abordée par l'analyse néoclassique dans le cadre de la théorie de l'équilibre. ⁹Pour la théorie néoclassique, la fixation de la rémunération du facteur travail –salaire – se déroule dans un marché concurrentiel. Le salaire fixé sur ce marché assure un équilibre instantané entre l'offre de travail du salarié et la demande de travail de l'entreprise. L'offre et la demande de travail dérivent de comportements rationnels des agents mus par la recherche de leurs intérêts.¹ L'offre de travail est obtenue à partir du choix du salarié qui opère un arbitrage entre le travail et le loisir.¹⁰

Considérant le salaire du marché comme une donnée, il détermine son offre de travail en égalisant le salaire réel offert au taux marginal de substitution entre consommation de biens et de loisirs. Le salaire d'équilibre est déterminé par l'égalité entre la demande de travail des entreprises et l'offre des salariés. Pour les néoclassiques, le marché de travail possède des vertus d'autorégulation qui exécutent toutes possibilités de chômage involontaire. La restitution de l'équilibre qui conditionne la disparition du chômage involontaire passe, pour les néoclassiques, par la restitution du marché du travail concurrentiel et la « flexibilité » salariale

1.2.3. Keynésienne

La question de la détermination des salaires a été abordée par Keynes dans le cadre de la théorie de l'emploi. Il se distingue des néoclassiques en opérant une différenciation entre le salaire réel et le salaire nominal¹¹. La formation de la demande de travail des employeurs est expliquée de la même façon que les néoclassiques : le salaire est égal à la productivité marginale du travail, c'est-à-dire le manque à gagner pour l'employeur, si l'emploi diminuait d'une unité. Quant à la formation de l'offre, Keynes s'oppose aux explications des néoclassiques qui considéraient que le taux de salaire réel caractérisé par la flexibilité, constitue le seul critère déterminant de l'offre de travail. Il établit que l'offre de travail est déterminée par le taux du salaire nominal et précise que ce taux est rigide à la baisse. Chez les néoclassiques, l'apparition du déséquilibre entre l'offre et la demande de travail, c'est-à-dire le chômage peut être résorbé par l'ajustement à la baisse du taux de salaire réel réputé

⁹ Perrot A., « Les nouvelles théories du marché de travail ». Ed. La découverte, Paris, 1992, pp 6-7

¹⁰ L'Héritier Jean Louis. « Les déterminants du salaire ». 1992, p. 9.)

¹¹ Reynaud B ibid P 16

Chapitre I : Cadre théorique

flexible. Pour Keynes, ce raisonnement est erroné, car les contrats de travail sont exprimés en salaire nominal et non en salaire réel. Or, précise-t-il contrairement au salaire réel, le salaire nominal présente une rigidité à la baisse¹².

1.3. L'historique de la performance de l'entreprise

1.3.1. L'efficacité organisationnel

Après la description des différents systèmes de rémunération variable que les sociétés peuvent adopter, cette sous-section aura pour objet de définir un autre élément du cadre conceptuel, La performance, ou l'efficacité organisationnelle comme la nomment certains auteurs (Morin, Savoie & Beaudin, 1994), est depuis toujours une préoccupation majeure de la direction. et un concept qui intéresse plusieurs sciences, telles que les sciences de l'éducation et de la gestion. Tel que rapporté par Morin, Guindon et Boulianne (1996), la performance peut être définie comme suit : « La performance est un construit, défini de différentes façons selon les valeurs, la formation, le statut et l'expérience de l'évaluateur. La performance peut être approchée à l'aide de divers indicateurs dont l'interprétation Selon Allen et Helms (2001), l'évaluation de la performance à l'aide d'indicateurs appropriés est un véritable défi et un exercice crucial pour assurer le succès des organisations (Morin & al., 1996). Toutefois, il semble que les chercheurs ne soient pas d'accord sur une définition opérationnelle de ce concept et sur la façon de l'évaluer (Morin & al., 1996; Allen & Helms, 2001). L'évaluation du rendement est une façon pour certaines personnes de juger une organisation en fonction de certains critères. qui sont des résultats souhaités ou désirables par celle ci dont notamment : le rendement, la rentabilité et la productivité etc. (Morin & al 1994)¹³

1.3.2. Les différentes pensées de la performance

Selon l'analyse de Morin et al. (1994), l'évaluation de l'efficacité organisationnelle diffère selon quatre écoles de pensée : l'école bureaucratique, l'école des relations humaines, l'école de pensée systémique, l'école des constituants multiples (parties prenantes). L'école bureaucratique fonde son évaluation des performances sur une conception économique de l'efficacité organisationnelle et considère l'organisation comme un système basé sur des objectifs. L'entreprise n'est efficace que si elle parvient à atteindre ses objectifs avec un minimum d'investissement engagé (Morin et al., 1994). Les critères de mesure de la

¹² www.persee.fr/doc/estat_0336-1454_1992_num_257_1_5677

¹³ PERETTI J.M., « Ressources humaines », Ed. VUIBERT, 7ème édition, 2002, 577 p. op. cit.251.

Chapitre I : Cadre théorique

performance couramment utilisés dans cette école sont la productivité, Production, efficacité, profit, qualité et croissance. Une des limites majeures de Morin et al. (1994) L'argument en faveur de cette école est qu'elle se fonde uniquement sur les aspects économiques rationnels de l'entreprise et ignore les autres dimensions de la mesure de l'efficacité, telles que les dimensions humaines ou sociales. Quant à l'école de pensée interpersonnelle qui a émergé dans les années 1930, ses partisans, tels que Maslow et Mayo, ont adopté une vision plus humaniste de l'organisation. L'atteinte des objectifs de l'entreprise n'est pas seulement liée à des critères économiques mais aussi à la satisfaction des besoins des employés (Morin et al., 1994). Les principes de cette école s'inscrivent dans la continuité de l'école bureaucratique en ce qu'ils soutiennent la rationalité économique, mais demeurent. La troisième école citée est l'école stemiste, qui conçoit l'organisation comme un système dont les composantes sont interdépendantes et interagissent constamment avec l'environnement extérieur. Ainsi, d'autres critères, appelés critères de contingence, sont utilisés pour évaluer la performance selon quatre attributs pouvant assurer la pérennité organisationnelle : l'adaptation de l'organisation à son environnement, l'efficacité, la légitimité et enfin la complémentarité des sous-systèmes organisationnels (Morin et al. Man, 1994). Les partisans de cette école s'appuient sur certaines mesures pour mesurer les performances, telles que la flexibilité, la croissance (travail, actifs, ventes, etc.) et l'accès à des ressources précieuses et rares. Enfin, une quatrième école apparue dans les années 1970 est l'école multicomposante, aussi appelée école politique (Morin et al., 1994). Celle-ci définit une organisation comme un ensemble de composantes où plusieurs groupes de pression (prêteurs, fournisseurs, clients, etc.) influencent la performance de l'entreprise et la définition de métriques à travers leurs transactions. Maureen et al. (1994) ont souligné que les tenants de cette école sont soucieux de responsabilité sociale, car l'efficacité organisationnelle ne peut être atteinte que lorsque la mise en œuvre du système peut satisfaire la valeur ajoutée de toutes les composantes. Selon Morin et al. (1994) Il n'existe pas de norme d'évaluation unifiée pour le degré de responsabilité sociale.

Cependant, quelques exemples peuvent être cités : le montant des dons caritatifs, le nombre de salariés minoritaires occupant des postes de direction, le niveau de développement des avantages sociaux et l'utilisation des ressources naturelles.¹⁴

¹⁴ DESREUMAUX A., « Théorie des organisations » Ed. Management, 1998, 218 p.250.

Chapitre I : Cadre théorique

Section 2 : Cadre conceptuel

2.1. Concept de rémunération

2.1.1. Définition de la politique de rémunération

La politique de rémunération est la centrale pour une entreprise mais est en même temps paradoxale car la rémunération représente à la fois un facteur d'équilibre social, la rémunération représente le revenu des apporteurs de travail. Elle est un moyen d'attirer, de motiver et de conserver les salariés. Le versement des rémunérations représente souvent pour l'entreprise son principal poste de dépenses (Un coût). De plus, une entreprise ne peut payer des salaires que dans la mesure où elle vend sa production et génère un chiffre d'affaires.¹⁵

2.1.2. L'aspect Juridique de la Rémunération du Travail

La rémunération à toujours constituée, continuera de le faire, un sujet de première importance pour les entreprises qui aspirent en permanence à atteindre les meilleurs niveaux possibles de la performance ; mais en développant aussi une maîtrise de la masse salariale. Cependant, la rémunération est tout aussi primordiale pour les salariés, elle fixe le prix du travail fourni, un juste équilibre doit pouvoir être trouvé entre ces deux contraintes, c'est pourquoi le droit du travail comme en Algérie et partout dans le monde impose aux employeurs un certain nombre de règles en matière de rémunération qui constituent un droit aux travailleurs, et ouvre le champ à la négociation collective entre les parties, justement pour instituer l'équilibre recherché qui doit protéger les deux intérêts contradictoires.¹⁶

- **Détermination du Salaire :** A priori, il faut noter qu'en droit du travail ne considère pas comme salaire toute somme ou tout avantage attribué au travailleur à l'occasion du travail, parce que certaines de ces sommes ne présentent qu'un support indirect avec la présentation de travail, or, l'application du régime juridique de la rémunération exige de s'assurer quelles sont parmi les sommes versées, à un travailleur à l'issue de l'accomplissement de son travail, celles qui sont de nature salariale, c'est pourquoi la détermination du salaire soulève

¹⁵ ZARDET V., « Systèmes et politiques de rémunération du personnel », in Encyclopédie de gestion, Ed. Economica, 2ème Ed., 1997, 3519 p., pp. 3225-3247. op. cit 249.

¹⁶ Conférence D.MEZZACHE COURS REMUNERATION ECOLE NATIONAL SUPERIEUR DE MANAGEMENT KOLEA TIPAZA 2021-2022

essentiellement un problème qui a trait à la notion même de salaire, et l'autre aux modalités de sa fixation.¹⁷

- **Définition du salaire :** Pour définir la notion de salaire, nous consacrons notre attention sur l'examen de la terminologie utilisée par le législateur et développer l'analyse des éléments de la définition légale de la rémunération, combien même il ne faut pas toutefois oublié que dans le domaine même du droit, la détermination de la définition de cette notion ne révèle pas du champ exclusif du droit de travail à lui seul, d'autres branches eux aussi interviennent en la matière, notamment le droit de sécurité sociale et le droit fiscal, qui de leur coté apportent leur contribution. Dans ce contexte, et pour privilégier l'aspect pratique et donner une vision pragmatique nous allons donner l'importance à l'étude et l'examen de la législation Algérienne.¹⁸
- **L'intérêt de la détermination du salaire :** Comme nous l'avons précédemment souligné, l'énoncé de l'article 80 de la loi 90-11 défini le salaire comme étant la contrepartie du travail fourni, cependant ce n'est pas toutes les sommes versés ou autres avantages¹⁹ accordés à un travailleur ne rentre pas systématiquement dans cette catégorie, d'où l'intérêt de la qualification de salaire, est nécessaire pour pouvoir déterminer l'application du régime juridique légal du salaire, autrement dit les règles protectrices concernant le taux du salaire, les modalités et les garanties de paiement ainsi que la protection de la créance de salaire. Aussi, il est très important de préciser les sommes qualifiées de salaire et qui constituent l'assiette de calcul de certaines indemnités légales dues au salarié, et parce que c'est la masse des salaires qui sert d'assiette de calcul des subventions du fond des œuvres sociales au sens du décret 82-179 du 15/05/1982. Il est à noter que l'intérêt de la détermination du salaire ne se limite pas exclusivement pas du travail, mais il intéresse d'autres branches du droit et en particulier le droit des assurances sociales, et le droit fiscal, respectivement en matière de financement de la sécurité sociale, de la retraite, de l'assurance congé payé et du chômage intempéries, et également le salaire est un revenu soumis par le code des impôts à une retenue à la source de l'IRG²⁰

¹⁷ Conférence D.MEZZACHE COURS REMUNERATION ECOLE NATIONAL SUPERIEUR DE MANAGEMENT KOLEA TIPAZA 2021-2022

¹⁸ La loi 90-11 du 21 Avril modifiée et complétée

¹⁹ l'article 80 de la loi 90-11

²⁰ décret 82-179 du 15/05/1982

Chapitre I : Cadre théorique

- **Définition de la notion de salaire :** On peut définir la notion de salaire par l'examen de la terminologie utilisée par le législateur pour aboutir à la définition légale de la rémunération, et différencier par la suite ses différentes formes.
- **Terminologie utilisée et définition :** A priori, il faut noter que le législateur algérien utilise simultanément les termes rémunération et salaire comme synonymes, pour désigner les sommes dues au salarié en contre partie du travail accompli pour le compte d'un employeur, cependant le terme rémunération à l'intérieur des textes, qui est plus fréquemment mentionner. Au sens de l'article 80 de la loi 90-11, « en contre partie du travail fourni le travailleur a droit à une rémunération au titre de laquelle, il perçoit un salaire ou un revenu proportionnel aux résultats du travail ²¹», c'est la première fois que le législateur définit les composants de la rémunération en opposant salaire et revenu, mais par cette distinction au lieu d'apporter une précision, au contraire une confusion s'installe quant à la définition donnée par le législateur au mot rémunération.

2.1.3 La notion de système de rémunération

Dans cette sous section , nous allons étudier les 3 principaux systèmes de rémunération : Le système de rémunération traditionnel, qui valorise le poste et l'ancienneté; le système de rémunération axé sur les compétences et le système de rémunération au rendement.

Nous allons examiner ces systèmes de manière schématique et simplifiée pour comprendre leurs principes. Force est de constater que Les politiques de rémunération élaborées par les entreprises sont nuancées et combinent souvent plusieurs mesures. Définissons ensemble le fonctionnement et les objectifs de chacun d'entre eux afin que vous puissiez choisir celui qui correspond le mieux à la stratégie de votre entreprise. Ensuite, il est temps de réfléchir à la meilleure façon de combiner ces systèmes, à l'environnement approprié pour les mettre en œuvre et les étendre si nécessaire.²²

- **Les systèmes de rémunération traditionnels : poste, séniorité et ancienneté :**

Le système de rémunération dit "traditionnel" s'intéresse d'abord : à l'ancienneté du salarié ; à l'ancienneté du salarié ; au poste occupé (fonctions, compétences requises, conditions de travail, etc.). Ils ne considèrent pas (ou rarement) les compétences de leurs employés, ni leurs

²¹ l'article 80 de la loi 90-11

²² « Systèmes et politiques de rémunération du personnel », in Encyclopédie de gestion, Ed. Economica, 2ème Ed., 1997, 3519 p., pp. 3225-3247. op. cit 250.

Chapitre I : Cadre théorique

performances. Aussi, pour un même poste : les seniors sont mieux payés que les juniors ; les seniors avec ancienneté sont plus payés que les seniors sans ancienneté. Pour fonctionner, le système vous demande simplement de construire une classification des emplois en fonction de ses caractéristiques et de suivre l'évolution de carrière des employés. Structure simplifiée des systèmes traditionnels Ces systèmes comprennent généralement une structure salariale simple :

Tableau 1.2 Structure simplifiée des systèmes traditionnels

Salaire fixe	À l'embauche, selon le poste occupé (responsabilités, niveau hiérarchique, statut et conditions de travail), puis évolution selon l'ancienneté.
Variable	Primes d'ancienneté applicables à l'ensemble des salariés , Aucune prime d'exécution ou de compétence
Avantages	Les avantages discrétionnaires ont principalement trait à l'ancienneté.
Augmentations	Automatique et proportionné à l'ancienneté ou lié à une promotion à un poste comportant plus de responsabilités.

Source : Professeur Amandine Ruas Université Paris Arbitrez et équilibrez entre les grands systèmes de rémunération selon votre stratégie

Si le système de rémunération à l'ancienneté ne prend pas en compte l'expérience, ni la performance, comment sont prises les décisions de rémunération ? Prenons l'exemple d'une grille de salaire possible, pour un poste de juriste en droit social, selon un système traditionnel.

Tableau 1.3 Grille de salaire possible

	Poste juriste en droit social	Nouvel embauché	2 ans d'ancienneté	5 ans d'ancienneté	10 ans d'ancienneté
Salaire fixe selon poste	Junior - Pas d'expérience	36 K	NA	NA	NA
	Junior - Nécessite 2 ans d'expérience	38 K	39 K	NA	NA
	Senior - Nécessite 5 ans d'expérience	41 K	42 K	44 K	NA
	Senior - Nécessite 10 ans d'expérience	45 K	46 K	48 K	51 K
Avantages		Avantages applicables à tous	+ sur-complémentaire santé	+ sur-complémentaire santé + bureau isolé	+ sur-complémentaire santé + bureau isolé + voiture de fonction
Prime d'ancienneté – versée à date anniversaire		NA	NA	150 euros	1000 euros

Source : Professeur Amandine Ruas Université Paris Arbitrez et équilibrez entre les grands systèmes de rémunération selon votre stratégie

- Ici, vous vous rendez compte que le salaire fixe proposé par le système dépend des caractéristiques du poste (ici, le nombre d'années d'expérience requises) et de l'ancienneté du salarié (de 0 à 10 ans) ; au fur et à mesure que le salarié gagne en ancienneté, des avantages de plus en plus intéressants ; offre des incitations financières tenant compte de l'ancienneté (primes d'ancienneté spéciales lors des anniversaires).
- Pourquoi choisir (ou ne pas choisir) ce système ?
- Avantages : En choisissant ce système, vous pouvez augmenter la fidélité de votre entreprise et la rétention de vos employés. Vous fidélisez et assurez la conservation des connaissances au sein de l'entreprise. D'un point de vue RH, ce système est très simple à administrer car il est automatique.
- Inconvénient : Ce système est agrémenté de performances personnelles. Elle décourage la performance des employés : qu'un employé se surpasse ou fournisse peu d'efforts, il sera payé de la même manière.

Chapitre I : Cadre théorique

- Sa rémunération ne variera qu'en fonction de sa séniorité, À moins qu'il ne change de rôle, sa rémunération ne variera qu'en fonction de son ancienneté : un système qui peut être considéré comme injuste pour les employés juniors qui performant mieux que leurs pairs
- **Le système de rémunération à la compétence** le système est individualisé et différencie les salariés en fonction de leur situation individuelle (c'est-à-dire : compétences, compétences ou horizontaux, horizontaux ou verticaux), de leur expérience, de leurs diplômes, certificats, formations leurs connaissances, leur niveau d'expertise, leur potentiel. En d'autres termes, plus un individu possède des caractéristiques personnelles qui le distinguent des autres et sont valorisées pour son poste, plus il est payé. Pour fonctionner, le système vous demande de vous assurer que l'environnement de l'entreprise est propice à : des niveaux objectifs de compétences par poste, des outils de test de compétences ,Un Management favorisant le développement des compétences et la formation des équipes ; système de formation qualitatif et égal accès aux ressources de formation pour tous les collaborateurs. Structure simplifiée du système de compétences. Dans ce type de système, la structure salariale est généralement la suivante :
- **Tableau 1 .4 Structure simplifiée des systèmes à la compétence**

Salaires fixe	Niveau selon : expérience, diplômes, compétences techniques et transverses, connaissances, potentiel, expertise.
Variable	Prime à l'acquisition de nouvelles compétences. Absence d'impact de la performance ou de l'ancienneté sur la variable.
Avantages	Les avantages discrétionnaires viennent valoriser l'expertise et les compétences.
Augmentations	Individualisées, majoritairement en cas d'acquisition de nouvelles compétences ou de connaissances stratégiques.

Source : Professeur Amandine Ruas Université Paris Arbitrez et équilibrez entre les grands systèmes de rémunération selon votre stratégie

Prenons un exemple pour la façon dont il est possible d'arrêter le salaire fixe selon les caractéristiques individuelles. Ici, il s'agit des salariés A à H, occupant tous un poste de commercial pour lequel l'expérience est la caractéristique la plus valorisée, suivie du niveau d'anglais, suivie du diplôme :

Tableau 1.5 Grille de salaire possible

Profil occupant un poste de commercial	A	B	C	D	E	F	G	H
Expérience (valeur +++)	2 ans	2 ans	2 ans	2 ans	4 ans	4 ans	4 ans	4 ans
Diplôme (valeur +)	Bac + 3	Bac + 3	Bac + 5	Bac + 5	Bac + 3	Bac + 3	Bac + 5	Bac + 5
Anglais courant (valeur ++)	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui
Ancienneté et performance	Absence d'impact							
Salaire fixe	39K	41K	40K	42K	42K	44K	43K	45K

Source : Professeur Amandine Ruas Université Paris Arbitrez et équilibrez entre les grands systèmes de rémunération selon votre stratégie

- **Pourquoi choisir (ou ne pas choisir) ce système ?**
- **Avantages :** En récompensant les employés en fonction de leurs compétences, vous pouvez avoir un impact positif sur les performances de votre entreprise en promouvant les employés les plus qualifiés. Vous encouragez également votre équipe à développer ses compétences et ses connaissances.
- **Inconvénient :** Vous ne tenez pas compte des apports directs de vos collaborateurs. Si vous proposez ce dispositif, il faut veiller à proposer un dispositif de formation clair : Valoriser les compétences sans que les salariés les forment au quotidien sera une source de frustration. Si les normes ne sont pas clairement définies et justifiées, la valeur financière attribuée aux différentes compétences et connaissances peut être perçue par les employés comme subjective.
- **Le système de rémunération à la performance :** Un système de rémunération à la performance est un système qui rémunère l'ensemble des salariés en fonction de l'atteinte de leurs objectifs individuels et collectifs. Avec ce système, l'entreprise rémunère donc plus les salariés les plus productifs. Payer pour les performances comprend : Payer pour récompenser les performances passées ; payer pour encourager les performances futures. Le système repose essentiellement sur des incitations financières incluses dans les salaires variables et intervient en dehors des salaires fixes. Notez que pour fonctionner, le système vous oblige à:

Chapitre I : Cadre théorique

- Lier la rémunération à l'atteinte d'objectifs individuels et/ou collectifs .
- Définir des objectifs précis, mesurables et atteignables pour les employés ;
- Utiliser des outils objectifs d'évaluation de la performance (entretiens annuels, 360 degrés, échelles de notation)
- Sensibiliser et former le management à l'évaluation et à l'accompagnement de la performance : mener des entretiens d'évaluation, faire des retours constructifs, dispenser des formations, utiliser des critères d'évaluation objectifs .
- Communiquer de manière appropriée les décisions en matière de rémunération .
- Utiliser la théorie des incitations comme une aide précieuse pour déterminer les incitations financières appropriées.
- Structure simplifiée du système de rémunération au rendement.

La structure de rémunération d'un système basé sur la performance peut être résumée comme suit :

Tableau 1.6 Structure simplifiée des systèmes de rémunération à la performance

Fixe	Selon profil et poste.
Variable	Selon le rendement individuelle. Selon le rendement collective.
Avantages	Une partie des avantages discrétionnaires offerts dépendent de la performance.
Augmentations	En fonction du rendement, (augmentation au mérite). Les salariés les plus performants se voient offrir une progression salariale accélérée.

Source : Professeur Amandine Ruas Université Paris Arbitrez et équilibrez entre les grands systèmes de rémunération selon votre stratégie

Comment le rendement du salarié peut-elle permettre de différencier le salaire ?

Voici ce tableau explique ,Prenons l'exemple d'une structure de salaire selon 4 niveaux de performance individuelle :

Tableau 1.7 4 niveaux de performance individuelle

	Excellente performance	Bonne performance	Performance mitigée	Sous-performance
Salaire	Défini au moment du recrutement selon le poste et le profil du candidat Comporte une partie fixe + une partie variable			
Augmentation	10%	5%	2%	0%
Primes individuelles	Bonus à la performance payé à 100%	Bonus à la performance payé à 100%	Bonus à la performance payé à 70%	Bonus à la performance payé à 20%
Avantages	+ nouveau téléphone professionnel	Avantages obligatoires + avantages discrétionnaires définis par l'entreprise		
Primes collectives / d'entreprise	Payés selon la performance de l'équipe / de l'entreprise			

Source : Professeur Amandine Ruas Université Paris Arbitrez et équilibrez entre les grands systèmes de rémunération selon votre stratégie

Ici, les augmentations fixes, les primes et les avantages sont basés sur les performances des employés.

Pourquoi choisir (ou ne pas choisir) ce système ?

Les plus :

En utilisant ce système, vous pouvez encourager et valoriser la performance des employés. Par conséquent, vous influez également sur les performances de l'entreprise. Si le rendement des employés est correctement évalué, le système est considéré comme juste et objectif.

Le moins :

Pour certains employés « aversés au risque », le système peut être une source de stress et d'anxiété. Elle est également plus complexe à mettre en œuvre pour les entreprises car elle nécessite des outils de mesure de la performance et des acteurs conscients. Attention, s'il n'est pas bien géré (objectivité, transparence...) il peut être source de frustration et d'injustice.

Chapitre I : Cadre théorique

Les conditions de réussite de la rémunération à la performance

La rémunération au rendement sert de levier très efficace, pour développer les incitations et la motivation ces principes doivent être respectés

La rémunération à la performance, comme la performance elle-même, doit être véritablement variable, à la fois pour maintenir le niveau d'incertitude nécessaire à la motivation et pour contribuer à l'équilibre économique de l'entreprise.

Qualité des systèmes de mesure de la performance : les outils de contrôle de gestion doivent être pertinents, simples et suffisamment diffusés pour soutenir la gestion de la performance et constituer une référence incontestée en matière de rémunération ;

La performance doit être exprimée en relation avec les objectifs individuels ou de groupe (collectif), d'une part pour préciser la nature de la performance attendue et d'autre part pour établir un contrat préalable implicite avec les salariés, dans lequel l'atteinte de l'objectif nécessite un certain niveau de rémunération liée à la performance ;

La mesure, l'évaluation et la rémunération des performances doivent être réalisées aux niveaux pertinents en fonction des fonctions et des métiers considérés : - niveau individuel, - niveau équipe/métier, - niveau global de l'entreprise ;

Les différents niveaux se complètent. La rémunération variable d'un individu comprend idéalement une partie basée sur des critères individuels, une partie basée sur des critères d'équipe ou d'entreprise et une partie basée sur la performance générale de l'organisation²³

Choisissez le système ou la combinaison de systèmes

Par conséquent, chacun des trois principaux types de systèmes a des avantages et des inconvénients. Le choix de l'un ou de l'autre dépend :

- environnement des affaires : ressources humaines, outils et systèmes ;
- sa culture : culture de performance, culture de fidélisation, culture d'apprentissage
- ses objectifs : objectifs de motivation, de rétention, d'excellents résultats ;

²³ Mc Kinsey Quarterly Review, 3, 2005. QUE RÉMUNÈRE-T-ON 49 © Dunod

Chapitre I : Cadre théorique

- Profil de l'employé : évite les risques, aime les défis, possède une forte curiosité et une forte soif de connaissances ;

- Type d'emploi : emplois où la performance est facile à mesurer, emplois qui nécessitent un développement continu des compétences, etc.

Choisir le bon système implique d'évaluer les forces et les faiblesses de chaque système et de choisir celui qui convient le mieux aux objectifs de l'entreprise et à son environnement.

Combiner les systèmes classiques pour construire un système hybride

Il est possible de combiner plusieurs systèmes.

Choisir un système hybride peut permettre de servir plusieurs objectifs par une politique de rémunération unique !

Si vous choisissez un système hybride, vous devrez choisir comment les articuler entre eux. Voici un exemple d'une structure de rémunération hybride combinant à la fois des éléments des systèmes de rémunération traditionnel, à la compétence et à la performance

Tableau1.8 Système de rémunération hybride

Elément de rémunération	Poids / montant	Basé sur	Objectif
Salaire fixe	70%	- Le type de rôle occupé - Le profil de l'individu	- Sécurité - Valoriser les compétences et les responsabilités
Variable – Bonus individuel trimestriel	20%	- Atteinte des objectifs trimestriels individuels	- Performance - Individuel - Court-terme
Variable – bonus collectif annuel	10%	- Atteinte des objectifs annuels de l'équipe	- Performance - Collective - Moyen-terme
Participation aux résultat de l'entreprise	Dépend du résultat de l'entreprise	- Formule légale de calcul	- Long-terme - Fidélisation
Augmentation annuelle collective	2%	- Ancienneté	- Séniorité - Fidélisation
Augmentation annuelle individuelle	Entre 0 et 10%	- Acquisition de nouvelles compétences - Performance	- Performance - Compétences - Apprentissage

Source : Professeur Amandine Ruas Université Paris Arbitrer et équilibrer entre les grands systèmes de rémunération selon votre stratégie

Chapitre I : Cadre théorique

Réunir les conditions nécessaires à la bonne mise en œuvre du système

Communication et transparence adéquates : Il s'agit d'une condition préalable pour garantir des décisions de rémunération équitables et l'efficacité des stratégies de rémunération. La communication doit aborder les critères de rémunération des récompenses, le calendrier des décisions de paiement et le fonctionnement des éléments de rémunération. Pour les salariés, cette communication doit se faire individuellement et collectivement. Personnellement, cela se produit lorsqu'un employé s'intègre à la population active et à chaque fois qu'une décision est prise de payer des incitatifs financiers et des augmentations. Collectivement, cela se produit à chaque fois que le système évolue.

Formation et sensibilisation des managers : Il est nécessaire que les managers comprennent les éléments du système de paie afin de pouvoir en expliquer les composantes à leurs équipes. Plus important encore, les responsables des ressources humaines doivent s'assurer que les responsables ont identifié les objectifs de base du système de paie afin que les décisions d'augmentation puissent être prises en conséquence.

Mettre en place les outils appropriés : Vous devez vous assurer que vous disposez des outils nécessaires au bon déploiement de chaque système (systèmes d'information RH, outils d'évaluation de la performance, outils de formation, matrices de compétences, classifications d'emplois, etc.).

Évaluer et développer des systèmes de rémunération

Évaluer son fonctionnement normal est un moyen de s'assurer de son retour sur investissement. Les performances du système sélectionné peuvent être évaluées selon les critères suivants :

- Perception du niveau de satisfaction des collaborateurs (enquêtes de satisfaction, feedback, climat social) ;
- Comportement observé (taux d'absence, taux de rotation, statistiques d'évolution des performances individuelles et collectives) ;
- Résultats opérationnels (qualité de service, satisfaction client, productivité) ;
- La performance financière de l'entreprise (bénéfice, chiffre d'affaires).

Chapitre I : Cadre théorique

Si nécessaire, ces évaluations peuvent conduire à l'évolution du système. Le système doit être revu lorsque les résultats sont mitigés, et il doit être revu lorsque le marché, le cadre juridique ou la stratégie changent.

En résumé :

Il y a différents systèmes de rémunération qui ont des objectifs et des effets différents pour les employés. Le choix du système est fonction de la stratégie de la société.

Les systèmes traditionnels évaluent les caractéristiques professionnelles et l'ancienneté des employés, les systèmes basés sur les compétences évaluent le profil des employés et l'acquisition de nouvelles connaissances et compétences, et les systèmes basés sur les performances évaluent la réalisation des objectifs individuels et collectifs.

La construction de systèmes hybrides permet de répondre à divers objectifs stratégiques complexes de l'entreprise. Pour être efficace, un système de rémunération a besoin des bons outils, d'une formation adéquate de ses parties prenantes et d'une communication transparente.

Les systèmes de rémunération doivent être régulièrement évalués et améliorés lorsqu'ils ne sont plus adaptés.²⁴

2.1.4 Les objectifs d'un système de rémunération

La création ou la révision d'une politique de rémunération peut répondre à différents besoins : alignement des pratiques de rémunération avec la stratégie de l'organisation, besoins en personnel, contraintes budgétaires de l'entreprise, obligation légale, changement de contexte (nouvelle activité, fusion, acquisition, etc.), demande des salariés.

C'est l'articulation opérationnelle de la stratégie de l'entreprise, elle doit être claire, cohérente et cohérente avec les valeurs et les objectifs de l'entreprise.

²⁴ Arbitrez entre les grands systèmes de rémunération selon votre stratégie - Élaborez une politique de rémunération – Open Class rooms

Chapitre I : Cadre théorique

La politique de rémunération va permettre de :

- Piloter la **masse salariale**
- Maitriser les **impacts financiers** des ressources humaines
- Répondre à des **exigences légales** propres au secteur
- Donner un guide clair lors de l'embauche de nouveaux collaborateurs et lors des campagnes d'augmentations salariales pour **harmoniser les pratiques** au sein de la société et favoriser l'équité
- Faire naître un **sentiment d'équité et de justice** auprès des collaborateurs
- Attirer de **nouveaux talents** et retenir les **collaborateurs clés**
- **Reconnaitre et motiver** les collaborateurs²⁵

Les attentes des 2 parties ne sont pas les mêmes, Donc si pour un travailleur le salaire doit pouvoir subvenir à tous ses besoins et aux besoins de tous ceux qui dépendent de lui car pour la plupart des travailleurs le salaire est la principale source de revenu alors le salaire doit être stable et il doit être juste , et avant tout la transparence, c'est-à-dire qu'il faut savoir facilement et simplement comment elle est déterminée. Pour les chefs d'entreprise, la rémunération doit être conçue pour motiver davantage les employés, améliorant ainsi la qualité des produits et augmentant la productivité du travail.

Les trois principaux objectifs qu'un bon système de rémunération doit poursuivre sont les suivants :

- Au niveau de recrutement par l'intégration au sein de l'entreprise des personnes de qualité en nombre suffisant
- Maintenir une certaine stabilité parmi les employés de l'entreprise
- Offrir aux salariés des conditions de rémunération qui les motivent à travailler Les entreprises peuvent fixer dans leurs systèmes de rémunération des objectifs leur permettant de déployer efficacement leurs stratégies :
- Renforcer le sentiment d'appartenance des collaborateurs et la reconnaissance des efforts collectifs, en reconnaissant l'équité, l'équilibre et la cohérence,
- la motivation des collaborateurs, l'encouragement à la performance, l'atteinte des résultats et la progression personnelle,
- La compétitivité et la flexibilité permettent de s'adapter et de répondre aux différents environnements, tant internes qu'externes, et à leurs évolutions rapides

²⁵ [Politique de rémunération : définition et conseils \(convictionsrh.com\)](http://convictionsrh.com)

2.1.5 les éléments de la rémunération

La rémunération des collaborateurs peut être composée de plusieurs éléments :

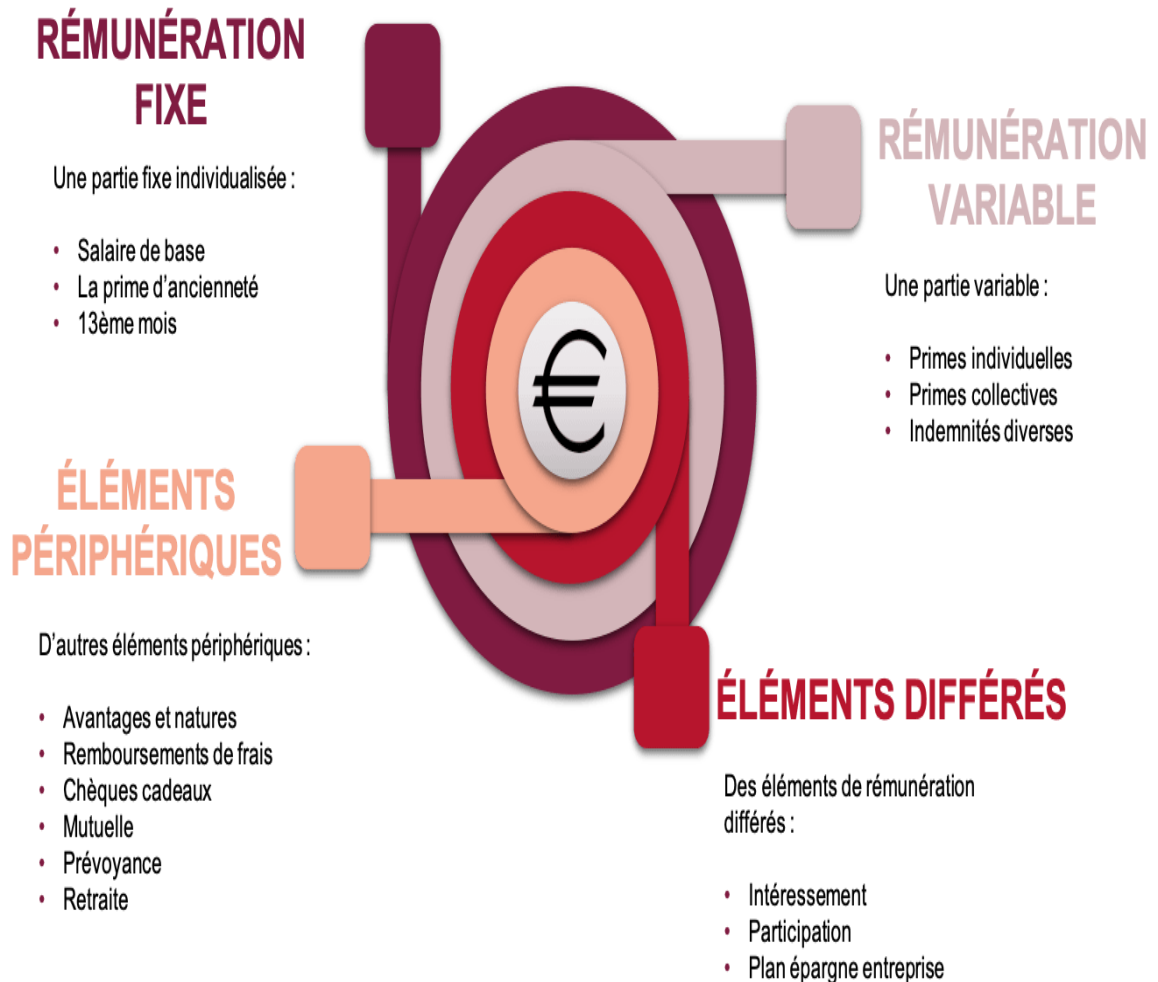


Figure 1 .1 Les éléments de la rémunération

▪ La partie fixe de la rémunération

Tout d'abord, il y a la partie fixe individuelle, qui comprend le salaire de base, également connu comme le salaire fixe. Le salaire de base peut dépendre de **la grille conventionnelle pour les entreprises du secteur privé** (exemple : grille des Minimas UFIP dans l'industrie du Pétrole par exemple), ou de **la valeur du point et du coefficient pour le secteur public**.

Chapitre I : Cadre théorique

Des bonus peuvent être ajoutés à ce salaire de base conformément aux conventions collectives et/ou d'entreprise. comme par exemple, la prime d'ancienneté, le 13ème mois ou la prime de vacances selon les cas.

- **La partie variable de la rémunération**

Le salaire fixe peut être complété par une partie variable.

Le bonus

Le bonus est **une prime** (un montant) attribuée en fonction de **la performance du salarié**, en particulier lorsque son contrat ne permet pas de disposer d'une partie variable collective. **et/ou individuelle** comme par exemple, les catégories “non-cadres” : « Agents de maîtrise » et « Employé », « Techniciens » de certaines conventions collectives.

Variable collective

L'élément collectif de la portion variable est un pourcentage des salaires. de base **attribué en fonction de l'atteinte d'objectifs collectifs**, lié aux résultats (participation) ou les performances de l'équipe, de la branche ou de l'entreprise. Cette part est souvent décidée par **les responsables de la rémunération** (ou Comp&Ben). Elle est calculée automatiquement, le manager n'intervient pas.

Le respect des normes de sécurité sur les sites pétroliers (le TRIR) est un exemple de critère de partie variable collective.

Variable individuelle

La partie individuelle de la rémunération variable est **un pourcentage du salaire de base attribué au salarié en fonction de ses performances individuelles**. Elle est décidée par le manager en guise de rétribution et est fixée en fonction d'objectifs clairs actés lors des entretiens annuels. Cela participe à la fidélisation du collaborateur et le motive à atteindre ses objectifs.

Rémunération différée

Les éléments de la rémunération différée sont, par définition, étalés dans le temps. Parmi les exemples d'indemnités différées il y a les stock-options : une entreprise cotée en bourse peut attribuer des actions afin de renforcer le sentiment d'appartenance à l'entreprise.

2.1.6 la pyramide des rémunérations

La pyramide des rémunérations offre une vision schématique synthétique des différents modes de rémunération existant dans le cadre légal français. ainsi que des éléments de la rémunération différée (comme les systèmes d'intéressement) ou du salaire à long terme (comme l'épargne retraite constituée via le PERCO).²⁶

La pyramide des rémunérations se décompose en quatre grands types de rémunérations :

- La rémunération principale : elle représente l'essentiel de la rémunération globale et se décompose en trois parties :
 - La rémunération du poste composée du salaire de base (rémunération stable versée par l'employeur au salarié en contrepartie de son travail) et d'un complément individuel (primes individuelles),
 - La rémunération individuelle de la façon d'occuper le poste : on parle de salaire de performance ou bonus,
 - La rémunération collective de la façon d'occuper le poste : primes collectives ou bonus collectif
- Les périphériques légaux : ils ont pour caractéristique d'avoir fait l'objet d'une loi ou d'une ordonnance. Ils se traduisent, en fin de période de référence ou au bout d'un temps de blocage, par un versement d'argent qui vient compléter le salaire. Ils bénéficient d'un régime social et fiscal particulier ;
- Les périphériques sélectifs : ce sont des éléments de rémunération variables et réversibles, souvent liés au statut des emplois occupés (incentives selon l'expression anglo-saxonne) ;
- Les périphériques statutaires : ils ont un caractère collectif, prédéterminé et rigide.²⁷

²⁶ adapté de Donnadiou G. (1997), *Du salaire à la rétribution*, Éditions Liaisons.

²⁷ Chloé Guillot-SouleZ La Gestion des Ressources Humaines 9e édition 2016-2017 page 124

2.1.7 les critères et les directives pour établir une politique de rémunération

2.1.7.1 les critères pour établir une politique de rémunération

Les politiques de rémunération sont abordées sous différents angles et impliquent la mise en place d'outils différents. En effet, la rémunération doit être abordée dans une perspective sociale, économique et managériale.

La rémunération sous l'angle social, la rémunération doit prendre en compte les éléments suivants :

- L'équité interne : l'existence de classifications et de grilles salariales
- Prime à la performance et prime au mérite : mettre en place une rémunération individualisée
- Participation aux bénéfices de l'entreprise : il existe une formule de participation
- Participation masculine : Il existe des systèmes de récompense de la performance d'équipe et de la performance individuelle (primes d'équipe, primes, croissance personnelle)
- Ambiance Sociale : Participer aux négociations annuelles
- Gestion de carrière : mesure des capacités, analyse des potentiels

La rémunération sous l'angle économique Sous l'angle économique, la rémunération doit prendre en compte les éléments suivants :

- Fidélisation des salariés occupant des postes clés : suivi d'enquêtes de salaire pour s'assurer de l'équité externe
- Coût pour l'entreprise : suivi de la masse salariale et pilotage

La rémunération sous l'angle managériale En plus des enjeux économiques et sociaux, l'entreprise doit répondre à un enjeu essentiel qui est :

- L'optimisation de ressources humaines
- L'élaboration d'une politique salariale

2.1.7.2 Les directives pour établir une politique de rémunération

La rémunération doit répondre à une série de contraintes :

- Compétitivité Externe : Une bonne politique de rémunération consiste à maintenir la pérennité de l'entreprise tout en valorisant les salariés, en attirant les meilleurs salariés et en retenant parmi eux les plus performants

Chapitre I : Cadre théorique

- Équité interne : fournir une rémunération équitable basée sur l'expérience et la performance. L'équilibre salarial repose sur le sens de la justice et de l'équité (au regard du niveau de responsabilité de chacun), le caractère incitatif de la rémunération. La rémunération est un levier qui incite les collaborateurs à améliorer leurs performances.
- Équilibre financier : éviter une croissance excessive des salariés.

2.1.8 Les enjeux et les contraintes des politiques de rémunération

Une politique de rémunération est en équilibre sur trois piliers

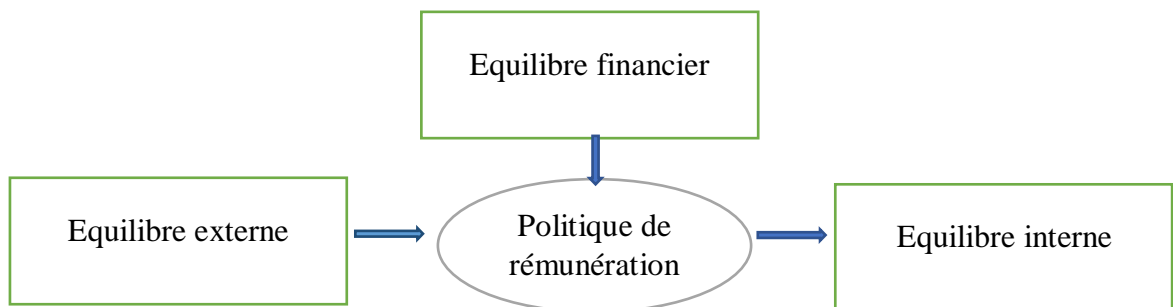


Figure -1.2 Les trois piliers de la politique de rémunération

Une entreprise ne peut fonctionner durablement dans une situation de déséquilibre d'une des composantes de son système de rémunération. Tout l'art du gestionnaire est de construire le mix rémunération (combinaison des différents éléments de rémunération) optimal.

a) L'équilibre financier Le versement des rémunérations représente aujourd'hui en moyenne 60 % de la valeur ajoutée des entreprises françaises. À ce titre, il constitue généralement le poste le plus important des engagements financiers des entreprises. La fixation des rémunérations et leur évolution sont au centre des conflits de répartition de la richesse créée qui peuvent opposer les apporteurs de différents facteurs de production (apporteurs de capitaux et salariés, en particulier). La politique de rémunération influence donc de manière décisive l'équilibre financier de l'entreprise.

b) L'équilibre externe Différents facteurs externes influencent la politique de rémunération mise en œuvre par une entreprise :

– **la concurrence sur le marché du travail** : afin d'attirer et de retenir les salariés dans l'entreprise, la politique de rémunération doit être proche des pratiques du marché du

Chapitre I : Cadre théorique

travail et, en particulier, des pratiques du secteur d'activité de l'entreprise. Par l'alignement sur les pratiques du marché, l'entreprise limite les risques de départ des salariés, conséquence d'un sentiment d'iniquité externe;

– **la concurrence sur le marché des produits** : les coûts salariaux influencent directement le prix, donc la compétitivité, des produits ou services vendus par l'entreprise ;

– **le cadre légal et fiscal** : le cadre légal et fiscal peut favoriser ou, au contraire, limiter l'usage de certains éléments de rémunération par les entreprises. Des obligations s'imposent également aux entreprises comme le respect d'un salaire minimum ou l'interdiction de toute discrimination dans le cadre français ;

– **les cultures nationales** : la place accordée à l'argent comme le cadre institutionnel (lois, conventions, idéologies...) sont des facteurs de la culture nationale qui influencent la définition de la politique de rémunération d'une entreprise ;

– **le marché financier** : les apporteurs de capitaux peuvent influencer les choix en matière de rémunération. Pour les entreprises cotées en bourse, plus particulièrement, il s'agit de signaler que l'entreprise agit dans un sens favorable à l'actionnaire et la rémunération des dirigeants est particulièrement surveillée (gouvernement d'entreprise).

c) L'équilibre interne Différents facteurs internes influencent la détermination du mix rémunération de l'entreprise :

– **la culture d'entreprise** : le système de rémunération, avec ses règles et ses normes, est un mode de reconnaissance qui contribue à forger la culture par les comportements qu'elle encourage ;

– **l'organisation du travail** : la répartition des activités et la structure des effectifs peuvent influencer les modes de rémunération ;

– **la motivation** : les rémunérations influencent les comportements et les attitudes au travail des salariés et incitent à l'effort ;

– **l'équité** : les rémunérations influencent le sentiment d'équité ou d'iniquité des individus;

Chapitre I : Cadre théorique

- **la justice organisationnelle** : la question de la justice perçue en matière de rémunération est une condition nécessaire à l'adhésion aux valeurs collectives et à l'implication organisationnelle ;
- **le développement des compétences** : l'acquisition de nouvelles compétences représente un effort pour l'individu et la politique de rémunération permet de reconnaître cet effort

2.2 Concepts de performance

2.2.1 La notion performance de l'entreprise

Selon Philippe Lorino dit : "La performance de l'entreprise est tout et seulement ce qui contribue à l'atteinte des objectifs stratégiques" Cela revient à dire "La performance d'une entreprise est tout, et seulement ce qui contribue à un couple valeur-coût (en revanche, la performance ne contribue pas nécessairement à la réduction des coûts ou à l'augmentation de la valeur, de manière isolée)" La performance économique d'une entreprise dépend de sa capacité à assurer un niveau satisfaisant de valeur ajoutée nette. La performance des entreprises repose sur des couples valeur-coût, inextricablement liés mais fondamentalement distincts. Le coût est une mesure monétaire de la consommation de ressources, généralement engagée dans le cadre d'un processus conçu pour fournir un résultat bien défini. La valeur est un jugement porté par la société sur l'utilité d'un service fourni par une entreprise en réponse à une demande. Ce jugement est obtenu par le prix de vente, le volume des ventes, la part de marché, le chiffre d'affaires, l'image de qualité, la réputation La définition du concept de performance suggère plusieurs aspects : La performance est une analyse comparative de deux résultats ou plus : en effet uniquement la performance liée à un benchmark. Cette comparaison pose la question de la mesure et de la définition de ces résultats. L'analyse de la performance peut porter sur différents éléments et couvrir des domaines ou des espaces de comparaison tout aussi différents. Différents niveaux d'analyse peuvent être distingués et doivent être pertinents et significatifs. La performance d'une organisation est mesurée par des normes de performance. Il n'existe pas de norme unique ni de liste exhaustive de divers critères de performance.

Par exemple, Scherer distingue quatre critères de performance Rentabilité Équité Technologie Développement Croissance Mais les marges bénéficiaires restent la mesure la plus couramment utilisée. Les critères doivent être choisis en fonction de la nature de

Chapitre I : Cadre théorique

l'entité observée. Certaines métriques doivent remplir certaines conditions nécessaires pour être significatives. Les critères d'efficacité technique ne peuvent avoir de sens que pour des entités (magasins, entreprises) qui utilisent les mêmes fonctions de production et produisent les mêmes biens. Lors de la mesure des performances via un modèle de performance dynamique, la dimension temporelle est intégrée. Cette dimension aborde les problèmes de niveaux de performance et de volatilité, à la fois la performance organisationnelle à court et à long terme.²⁸

2.2.2 La mesure de la performance

La mesure des performances (vocabulaire anglo-saxon) est l'évaluation ex post des résultats obtenus, tandis que les spécialistes américains du contrôle de gestion l'entendent dans un sens plus large, englobant la notion de suivi courant des réalisations, par des outils tels que le contrôle budgétaire ou les tableaux de bord ²⁹

Comment mesurer la performance de l'entreprise ?

Les objectifs financiers de rentabilité découlent de cet objectif stratégique et déterminent la performance économique et financière (En fait, c'est la performance économique et financière qui intéresse notre travail).

Deux approches d'analyse de la performance sont à distinguer :

Une approche statique classique, Une approche dynamique qui prend en considération l'évolution dans le temps de l'entreprise.

2.2.2.1 L'approche statique

Approchez la performance d'une entreprise à un moment donné grâce à des métriques financières et des seuils de dimension Les mesures financières combinent des mesures de rentabilité, de productivité et de liquidité. La rentabilité est une mesure relative du résultat de l'entreprise. On distingue entre :

Le résultat d'exploitation ou EBE est le résultat avant intérêts et impôts.

L'actif total est le total des capitaux investis.

$$\text{La rentabilité économique} = \frac{\text{Résultat d'exploitation}}{\text{Actif total}}$$

²⁸ (R Arena, 1988, p506-509).

²⁹ (H. Bouquin, 1986, p173).

Chapitre I : Cadre théorique

$\text{La rentabilité financière} = \frac{\text{Résultat net}}{\text{Capitaux propres}}$
$\text{La rentabilité commerciale brute} = \frac{\text{Résultat d'exploitation}}{\text{Chiffre d'affaire hors taxe}}$
$\text{La rentabilité commerciale nette} = \frac{\text{Résultat net}}{\text{Chiffre d'affaire hors taxe}}$

Figure 1.3 La rentabilité financière est le critère (indicateur)

La rentabilité financière est le critère (indicateur) le plus utilisé et le plus synthétique.

L'effet de levier financier s'exprime par la relation :

$\frac{\text{Résultat net}}{\text{Capitaux propres}}$	=	$\frac{\text{Résultat net}}{\text{C.A.H.T.}}$	x	$\frac{\text{C.A.H.T.}}{\text{Actif total}}$	x	$\frac{\text{Passif total}}{\text{Capitaux propres}}$
		↓		↓		↓
		Rentabilité Commerciale Nette		efficacité du capital investi		structure de financement

Figure 1.4 L'effet de levier financier

L'effet de levier est alors :

$$R = [r + a(r-i)](1-t)$$

Où : rentabilité financière ;

Rentabilité économique ;

Structure financière ;

Coût réel moyen de la dette ;

Taux d'imposition sur les bénéfices.

La productivité est une mesure qui examine l'utilisation des capacités ; il s'agit de mesurer les avantages qu'une entreprise génère et de comprendre comment ces avantages sont distribués. La mesure est la productivité excédentaire, et la productivité excédentaire globale est la différence entre le volume des ventes et le volume des dépenses. La liquidité accorde une attention particulière à la capacité de financement du développement propre de l'entreprise, qui se traduit par le calcul de la capacité d'autofinancement ou cash flow réel ou cash flow global :

Chapitre I : Cadre théorique

Trésorerie Interne = CAF – Variation BFR
BFR : Besoin en fonds de roulement. Un seuil dimensionnel peut être considéré comme un seuil stratégique à atteindre. Le seuil de rentabilité est important pour toute entreprise.

$$SR = \frac{\text{Charges fixes}}{\text{Taux de marges sur coûts variables}}$$

Figure 1 .5 Le seuil de rentabilité

2.2.2.2 L'approche dynamique

L'approche dynamique s'intéresse plutôt à l'évolution de la performance dans le temps et ses mesures.

Ainsi, une simple variation du chiffre d'affaires peut avoir les incidences sûres :

- La croissance du marché
- Les résultats de l'entreprise
- L'exploitation
- Les besoins en fonds de roulements
- L'autofinancement et la liquidité de l'entreprise

Ainsi que sur la rentabilité économique et financière

2.2.3 Le baromètre de la performance globale de la fonction RH

Un baromètre global sous la forme d'une moyenne simple ou pondérée des quatre dimensions (si un poids plus important doit être attribué à l'une des quatre dimensions valides), par inclusion entre 0 et 100 et une indication qualitative pour permettre le niveau de localisation des capacités analytiques. Le Global Performance Baromètre est un indicateur qui alerte les principaux dirigeants d'une entreprise. La ligne d'action à couvrir dépend de la composition du baromètre mondial. Si abaissé en raison d'une valeur de maîtrise de compétence catastrophique. Il est donc nécessaire de mettre en place des actions de formation. Alors il faudra mettre en œuvre des actions de formations



Figure 1.6 : Le baromètre de la performance de la fonction RH

2.2.4 Le baromètre en quatre dimensions

Les caractéristiques supérieures décrivent des situations où des taux de performance supérieurs à 75 % sont obtenus par fort et/ou moyen sur les quatre dimensions.

La fonction RH atteint pleinement ses objectifs et se positionne comme un domaine d'excellence pour l'entreprise. L'entreprise est reconnue pour son expertise dans le domaine et se caractérise par son efficacité et sa performance. Le seul but est de maintenir cet état d'excellence. Les caractéristiques satisfaisantes se caractérisent par des taux de performance oscillant entre 50% et 75%. Le travail effectué par les RH est acceptable. Elle remplit son contrat sans innovation ni enthousiasme particulier. Selon la dimension, un concept minimal de ce que cette implémentation requiert peut être valable. Ce ratio moyen peut être obtenu par des niveaux élevés dans certaines dimensions et des ratios très faibles dans d'autres

Les thèmes à améliorer devront faire l'objet d'un plan d'actions à court ou moyen terme.

La fonction à améliorer correspond à un taux de performance entre 25 % et 50 %. Avec une telle évaluation, Il n'y a pas de domaine d'excellence, mais des valeurs moyennes et basses, faisant état d'une situation où *la fonction ressources humaines* répond de manière partielle à ses obligations et aux attentes de ses clients. Il y a de grosses lacunes à corriger en analysant les raisons et en évaluant les modalités de transformation envisageables à moyen terme.

Le taux de réussite aux fonctions à risque est inférieur à 25 %. Dans les quatre dimensions d'analyse, ce ratio est généralement obtenu avec des ratios très faibles (moins de 25 %). Cette situation reflète la forte dégradation de la fonction ressources humaines. Cela ne lui permet plus de répondre aux exigences minimales et le risque de ne pas exercer l'activité est très élevé. Ses interventions sont unilatérales et ne répondent plus aux attentes des clients au sens le plus large ; il existe un réel décalage entre les activités réalisées dans les

Chapitre I : Cadre théorique

domaines d'intervention qui nécessitent leur participation et celles attendues.

domaines d'intervention sur lesquels son implication est souhaitée.

2.2.5 La synthèse des quatre baromètres

La synthèse des quatre axes permet l'obtention d'un taux de performance global qui constitue une cotation de la fonction ressources humaines dans son ensemble. Ce taux de performance global peut être utilisé pour comparer les ressources humaines d'une entreprise avec celles d'autres organisations. Cette mesure peut être analysée dans le temps pour apprécier son évolution en fonction des actions d'amélioration entreprises. Ce taux peut également être intégré dans le tableau de bord général de l'entreprise et être utilisé comme une variable de gestion permettant une prise de conscience de la situation et la proposition d'amélioration par les principaux Intéressés

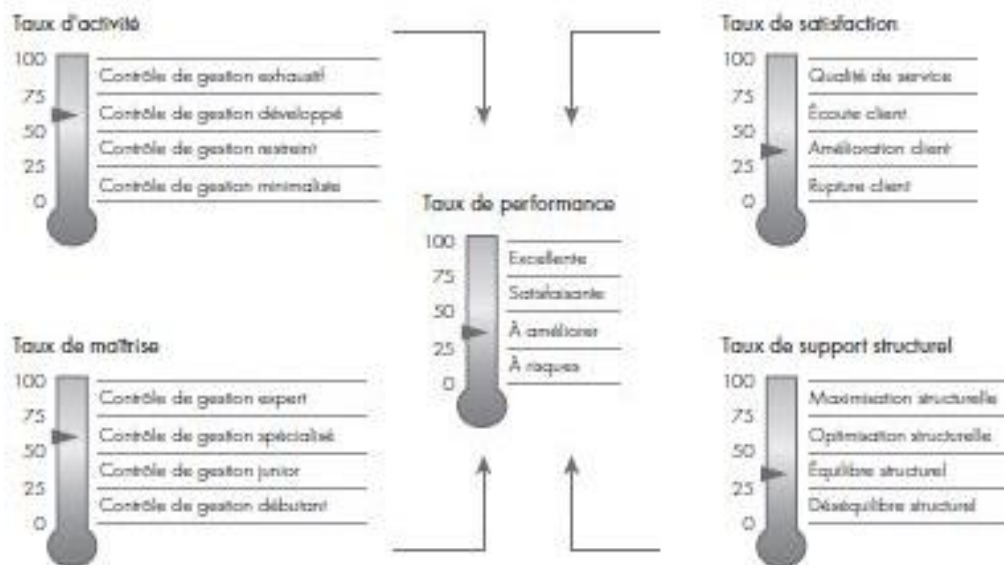


Figure 1.7 : L'ensemble des baromètres de l'évaluation fonctionnelle

2.2.6 Apprécier la performance des fonctions support

La recherche d'outils d'évaluation est liée aux fonctions supports, mais aussi aux systèmes transversaux dont la performance est difficile à formaliser. Ces mécanismes peuvent être liés à l'innovation, à la gestion des connaissances, à la responsabilité sociale des entreprises, à la conduite du changement, gestion de projet. Les appels d'offres pour de telles méthodes et outils sont souvent évoqués lors de l'intégration de ces fonctions support ou systèmes transversaux dans la stratégie de l'entreprise. Il s'agit de déterminer le niveau de ressources nécessaires pour atteindre des objectifs qui sont des conditions de

Chapitre I : Cadre théorique

succès stratégique. Considérés comme un centre de coût qu'il faut minimiser, leurs préoccupations font parfois l'objet d'interrogations, comme le montre ci-dessous une présentation par un directeur général d'un grand groupe Des outils de gestion formalisés et packagés intéressent l'activité générale de l'entreprise

Les techniques d'évaluation ont un caractère financier. qui concernent toute l'entreprise, sous la forme de ratios comme l'EBITDA ou l'EVA, Les méthodes de construction des tableaux de bord, du type Balanced Scorecard ou navigateur Skandia, proposent des réseaux d'indicateurs à différents niveaux, mais ne traitent pas en particulier de l'évaluation fonctionnelle Celle-ci est absente des techniques de comptabilité analytique, des évaluations financières et des tableaux de bord, aussi, nous nous sommes intéressés à ce que pourrait être l'évaluation d'une fonction support et avons proposé à ce sujet un modèle d'évaluation fonctionnelle qui préconise une mesure selon quatre axes, dont l'ensemble permet une appréciation générale et prospective.

Ce modèle est valable pour toutes les fonctions support et les dispositifs de gestion transverses d'une entreprise.

Les principales fonctions support sont :

- ✓ Le contrôle de gestion
- ✓ Les ressources humaines
- ✓ Le marketing
- ✓ La comptabilité
- ✓ Le commercial
- ✓ La communication
- ✓ L'informatique
- ✓ Les systèmes d'information
- ✓ La logistique
- ✓ Le juridique
- ✓ Les services généraux
- ✓ L'audit³⁰

³⁰ Bâtir une stratégies de rémunération Système de rémunération et management a la Performance P168-170

Section 3 : Le rôle de la politique de rémunération sur la performance de l'entreprise

3.1. Les effets de la politique de rémunération sur la performance de l'entreprise

Le niveau des salaires, et plus largement la politique de rémunération et d'augmentation des salariés, ont de nombreux impacts sur l'entreprise et son fonctionnement. Parce qu'elle joue un rôle majeur dans la motivation des salariés, la rémunération influence directement leur performance.

Les salaires représentent souvent le plus gros poste de dépenses d'une entreprise. C'est pourquoi, en liant la rémunération à la performance, elle peut motiver efficacement les employés et encourager les initiatives qui contribuent à leur réussite. Les primes et incitations encouragent l'engagement des employés et l'alignement avec les objectifs de l'entreprise. Mais cette relation entre récompenses et performances doit être bien gérée et clairement expliquée. Le manque de visibilité sur les coûts encourus au fil du temps peut entraîner une perte de revenus. De même, le manque de communication peut nuire au moral et à la motivation des employés

3.1.1. Augmentation du salaire en fonction des performances

Dans le contexte économique et social actuel, les entreprises sont en guerre car elles doivent innover dans les politiques de rémunération pour attirer les meilleurs talents. Cette obligation d'innover découle de la complexité croissante du système de rémunération: Rémunération fixe, variable, directe, globale.

Il est donc impératif que les entreprises mettent en place des systèmes de rémunération qui pourront répondre aux défis stratégiques actuels et qui pourront être corrélés à la performance des salariés. Ce processus est difficile à mettre en place et peut être perturbé par des erreurs ou des abus de la part des entreprises. Il est donc important de s'organiser et d'être vigilant sur ce genre de processus.

3.1.2. Rémunération fixe et variable, tenant compte des responsabilités assumées et des objectifs fixés.

La bonne santé d'une entreprise est intimement liée à la motivation de son personnel et particulièrement de sa force commerciale. Or, la rémunération fixe ne permet pas de gratifier spécifiquement les collaborateurs les plus impliqués.

Pour motiver mais aussi pour rétribuer les efforts consentis, de plus en plus d'entreprises optent pour une rémunération variable qui vient s'ajouter au salaire fixe.

Cette rémunération incitative versée à un collaborateur par l'entreprise a deux buts principaux : valoriser pour mieux motiver les salariés et booster les performances de la société. Les enjeux de la rémunération variable et ses objectifs sont donc aussi importants pour l'entreprise que pour le personnel.

3.2. Le lien entre politique de rémunération et performance de l'entreprise

la politique de rémunération menée impacte directement la performance de l'entreprise .

3.2.1. La rémunération liée aux objectifs personnels des salariés

Vous pouvez vous assurer que la rémunération de vos employés est liée à la réussite de votre entreprise, c'est-à-dire :

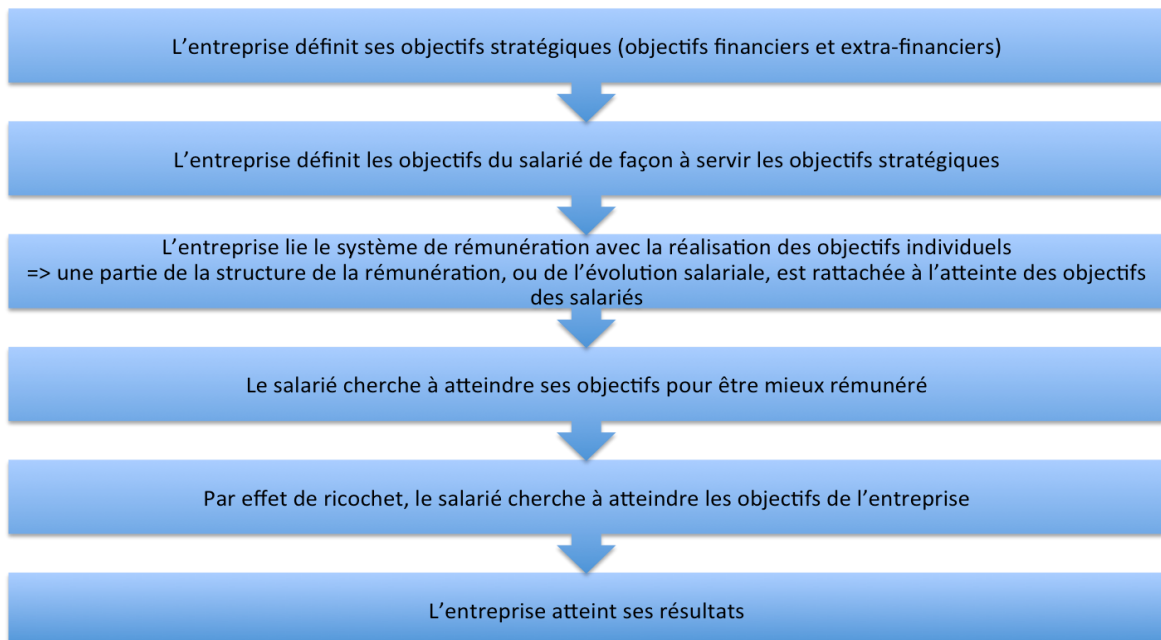


Figure 1.8 : La rémunération liée aux objectifs personnels des salariés

Chapitre I : Cadre théorique

La rémunération liée aux objectifs Pour cela, vous et votre équipe RH devez-vous assurer de :

Définir les objectifs individuels des salariés conformément à la stratégie générale de l'entreprise, Associer une partie de la rémunération des employés à leur rendement individuelle, Accompagner la performance des salariés.

3.2.2 - La rémunération liée aux objectifs de l'entreprise

La rémunération est incitative, équitable et à l'écoute de leurs besoins, les employés sont motivés et plus efficaces.

- Ils restent plus longtemps au sein de l'entreprise, ce qui réduit le roulement de personnel et aide à retenir les connaissances.
- Ils collaborent et innovent davantage, permettant ainsi à l'entreprise d'introduire de nouveaux produits
- Ils travaillent plus positivement avec les diverses parties prenantes.
- Leur satisfaction permet une ambiance de travail positive et un climat social apaisé.
- Ils parlent positivement de l'entreprise en dehors de ses murs et développent son image de marque.
- Ils parlent positivement de l'entreprise en dehors de ses murs et développent son image de marque.

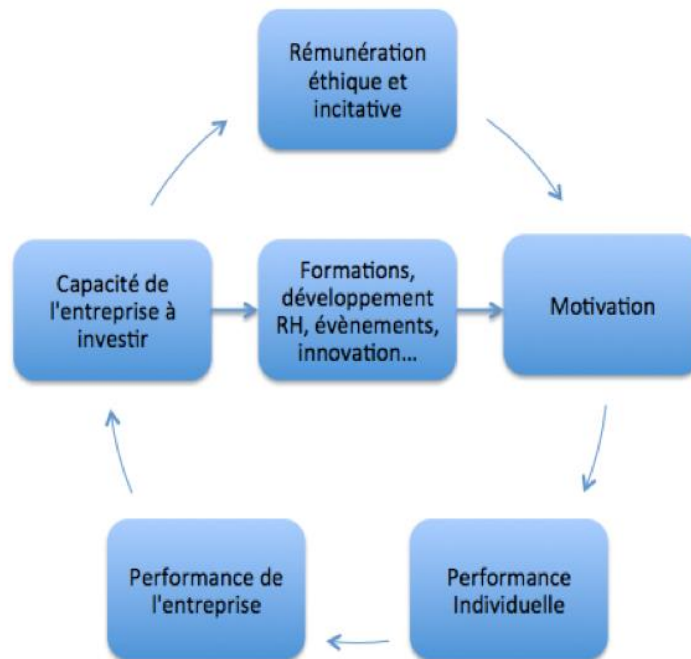


Figure 1.9 : Cercle Entre Rémunération, Performance Individuelle Et Performance De L'entreprise

Guerre des Talents »

De nos jours, attirer, développer et retenir les talents est devenu un véritable défi pour les entreprises. La différenciation ne passe plus par les prix des produits, mais par leur qualité. Et donc par la capacité à s'entourer de collaborateurs à la pointe des compétences!

L'attractivité à l'embauche

Plus une entreprise attire et recrute des collaborateurs qualifiés, talentueux, proactifs et innovants, plus elle s'inscrit dans une dynamique de performance.

En vrais, vous devez vous assurer que vos équipes recrutent les meilleurs collaborateurs sur e marché. Pour cela, encore faut-il les attirer.

Des packages de rémunération adéquats et attractifs sont des arguments de poids pour vos candidats.

La rétention des savoirs

On le sait, perdre un collaborateur talentueux, ça a un coût qui peut être lourd :

- Perte de savoir et de compétences ;
- Coût de remplacement (recrutement et formation) ;
- Impact sur le moral des équipes ;

Chapitre I : Cadre théorique

- Retard dans les projets.

Une fois vos talents recrutés, il faut les garder ! Être payé est une façon de vous aider à le faire. En récompensant les employés les plus méritants avec des salaires équitables, des avantages sociaux attractifs et des augmentations, vous limitez le risque que les employés cherchent ailleurs. Par conséquent, les responsables RH doivent être en mesure d'établir un système de rémunération adéquat pour attirer les talents tout en l'adaptant à la contribution de l'employé à la valeur et au maintien de performances optimales. C'est autre chose que des salariés quittent l'entreprise parce qu'ils ne se voient plus dans l'entreprise, et qu'ils partent parce qu'ils sont injustement payés.

A retenir :

- Le salaire et les avantages tangibles ne sont pas les seuls facteurs de motivation au travail. Ils ne feront pas le poids face à un environnement de travail déplorable ou des postes peu enrichissants ;
- D'autres facteurs que la motivation influent sur performance individuelle. L'accompagnement, la formation, des systèmes d'évaluation efficaces, des moyens adaptés, des feedbacks réguliers, sont évidemment des facteurs déterminants de la performance ;
- Attirer les talents, certes, mais la masse salariale doit rester maîtrisée pour ne pas peser trop lourdement sur les bénéfices.
- La rémunération ne peut motiver que si :
 - Elle est équitable par rapport aux collègues et au marché du travail,
 - Sa forme est valorisée par le collaborateur,
 - Son paiement est lié à la performance du collaborateur,
 - Elle est pensée de façon "totale".

Chapitre II : cadre méthodologique

Chapitre II : cadre méthodologique

Section 1 : cadre méthodologique

1.1. L'approche méthodologie

Le choix d'une approche méthodologique constitue la base de toute recherche empirique. En effet La nature de notre thème nous a mené d'opter pour l'approche quantitative car ce dernier permet d'analyser les mécanismes psychologiques et le comportement de l'individu ce qui correspond à notre sujet de recherche qui est l'impact de la politique de rémunération sur la performance de l'entreprise.

Aussi l'approche quantitative permet de mesurer le phénomène à l'étude avec un usage de calculs, cela nous permet de bien étudier et analyser notre sujet de recherche. Par conséquent, nous avons fourni les données nécessaires pour compléter cette recherche afin d'arriver à une conclusion qui nous permettra de confronter la réalité de l'impact de la politique de rémunération sur la performance de l'entreprise ALGERIE TELECOM

1.1.1. Mode d'échantillonnage

Nous avons utilisé plusieurs sources de documentation pour mener correctement notre étude et obtenir le maximum d'informations, les sources utilisées sont les suivantes :

la consultation des ouvrages qui ont un rapport avec notre étude et qui se trouvent au niveau de la bibliothèque de notre école ENSM (l'école nationale supérieure de management); - la plateforme internationale de scolar vox; - documentation en ligne Academia ; -les différents sites d'internet comme (plusieurs articles scientifiques sur internet exemple ASJP

1.2. Techniques de collecte des données

Le questionnaire a été distribué à un échantillon de 15 personnes appartenant au Département Gestion carrières et compétences . Sur ces 15, 10 personnes ont répondu sur le questionnaire et l'ont retourné remplis. Le choix de la population ciblée est très important pour l'étude et ce n'est pas aussi simple qu'il semble effectivement, il s'est avéré nécessaire de sélectionner une population qui nous a paru La plus appropriée pour vérifier notre hypothèse. La population que nous avons choisi est composée de 4 cadres, 3 agents de maîtrises, 3 exclusions. Après la recherche que nous avons effectuée, nous avons constaté que ces trois catégories sont tous concernés par (l'impact de la rémunération sur la performance) car ils sont tous des salariés.

Justificatif de la taille de l'échantillonnage :

La taille de l'échantillon se définit nécessairement par rapport au degré de précision exigé par l'enquêteur et au phénomène que l'on veut étudier la performance.

De manière générale, plus l'échantillon est grand et plus l'estimation sera précise.

Dans notre cas nous avons été contraints de limiter l'échantillonnage de notre cas et ce pour plusieurs raisons :

- Nous n'avons pas le droit d'accéder à tous les services afin de mener notre sondage.
- Le déroulement de stage était au sein de service de la paie qui se compose de 15 employés .
- Cet échantillon pris d'un sondage aléatoire simple sur ces 15 , 10 personnes ont répondu sur le questionnaire et l'ont retourné remplis et le reste NSP pour des raisons (salaires)

1.2.1. Questionnaire

Afin de collecter un maximum d'informations nous avons utilisé le questionnaire comme un outil principal de collecte des données. D'après (BOULAN H, 2015, p. 6)

« Il est utile de faire une distinction entre le questionnaire - un objet papier ou un programme informatique et l'élaboration d'un questionnaire, le travail qui conduit à sa fabrication. Élaborer un questionnaire consiste à formuler un ensemble de questions et de modalités de réponses et à les ordonner de telle façon que les réponses fournies permettent, après analyse des données, d'apporter un éclairage pertinent sur la problématique d'étude. »

Ce questionnaire permet d'assurer la confidentialité des salariés de la (la DIRECTION GENERAL ALGERIE TELECOM), car les informations sont collectées de manière anonyme.

L'objectif de notre recherche et de mettre en lumière l'impact de la politique de rémunération sur la performance de l'entreprise pour cela nous avons décortiqué notre questionnaire en trois rubriques principales qui ont un rapport avec nos hypothèses ce questionnaire et composé de 15 questions :

La première rubrique : visent à identifier les données personnelles comme l'âge, le sexe, le Statut marital, la catégorie socioprofessionnelle, et le type diplôme

La deuxième rubrique : cette rubrique est consacrée à la première variable (la variable indépendante) qui est la rémunération, à travers ses résultats nous allons essayer de montrer le degré de la satisfaction des salariés de l'entreprise (ALGERIE TELECOM) par la rémunération

Chapitre II : cadre méthodologique

La troisième rubrique : à travers cette partie nous allons traiter la deuxième variable (la variable dépendante) qui est la performance, et aussi nous allons essayer de déterminer les facteurs qui influencent le plus la performance des salariés de l'entreprise (ALGERIE TELECOM), cette partie visent aussi à montrer le lien entre les deux variable rémunération et performance , à travers ses résultats nous allons essayer de montrer le degré de la satisfaction des salariés de l'entreprise (ALGERIE TELECOM) par la rémunération.

1.3. Mesure des variables

Afin de mieux traiter les données recueillies, nous avons utilisé logiciel (EXCEL GOOGLE FORME) comme un outil d'analyse, ce logiciel nous permet de présenter les résultats d'une manière ordonnée et sous forme des tableaux avec des fréquences et des pourcentages pour ainsi que des Présentations graphiques en diagramme circulaire, ce qui nous aide à bien interpréter les résultats de notre étude.

Section 2 : Contexte organisationnel

2.1. Présentation de l'entreprise Algérie télécom

2.1.1. Historique

Algérie Télécom est un leader sur le marché algérien des télécoms, qui connaît une forte croissance. Fournit une gamme complète de services voix et données aux clients résidentiels et commerciaux. Algérie Télécom est une société anonyme à capitaux publics opérant sur le marché des réseaux et services de communications électroniques. Sa naissance est prévue par la loi n° 2000/03 du 5 août 2000, qui fixe les règles générales des postes et télécommunications et la résolution de la Commission nationale de la participation nationale (CNPE) du 1er mars 2001, portant création d'une entreprise publique économique. dénommé Algérie Télécom , Algérie Télécom est donc régie par cette loi qui lui confère le statut d'une entreprise publique économique sous la forme juridique d'une société par actions SPA au capital social de 50.000.000.000 Dinars et inscrite au centre du registre de commerce mai 2002. Entrée officiellement en activité à partir du 1er janvier 2003, elle s'engage dans le monde des Technologies de l'Information et de la Communication avec trois objectifs :

- Rentabilité.
- Efficacité
- Qualité de service.

Chapitre II : cadre méthodologique

Son ambition est d'avoir un niveau élevé de performance technique, économique, et sociale pour se maintenir durablement leader dans son domaine, dans un environnement devenu concurrentiel. Son souci consiste, aussi, à préserver et développer sa dimension internationale et participer à la promotion de la société de l'information en Algérie.

- Cadre juridique

ALGERIE TELECOM est une société par actions à capitaux publics SPA, opérant sur le marché des réseaux et services de communications électroniques. Sa naissance a été consacrée par la loi 2000/03 du 5 août 2000, fixant les règles générales relatives à la poste et aux télécommunications ainsi que les résolutions du conseil national aux participations de l'état (CNPE) du 1er Mars 2001 portant création d'une Entreprise Publique Economique dénommée « Algérie Télécom ».

ALGERIE TELECOM est donc régie par ces textes qui lui confèrent le statut d'une Entreprise Publique Economique sous la forme juridique d'une société par Actions au capital social de 115.000.000.000,00 Dinars et inscrite au centre du registre de commerce le 11 mai 2002 sous le numéro 02B 0018083.

2.1.2 Mission et objectif

ACTIVITÉ MAJEURE

Fourniture de services de télécommunication pour la transmission et l'échange de la voix, de messages écrits, de données numériques, d'informations audiovisuelles...
Développer, exploiter et gérer les réseaux publics et privés de télécommunications ;
établir, exploiter et gérer les interconnexions avec tous les opérateurs des réseaux.

ENGAGEMENTS

ALGERIE TELECOM se consacre au monde des technologies de l'information et de la communication avec les objectifs suivants: Accroître la qualité de services offerts et la gamme de prestations rendues et rendre plus compétitifs les services de télécommunications ; Accroître l'offre de services téléphoniques et faciliter l'accès aux services des télécommunications au plus grand nombre d'utilisateurs, en particulier en zones rurales; Développer un réseau national de télécommunication fiable et connecté aux autoroutes de l'information

2.2. Organisations de l'entreprise Algérie télécom

2.2.1. Organigramme Général d'Algérie Telecom

Algérie Télécom est organisée en Divisions, Directions Centrales, et 53 directions opérationnelles distribués sur tout le territoire national dont trois à Alger (voir figure 1) deux à Oran et chaque DO comprend plusieurs ACTEL (Agence Commerciale de Télécommunication) 1. (Voir figure 2.1)

- PDG: Président Directeur Général.
- DGA: Directeur Général Adjoint.
- DIV : Division
- DIR : Direction.
- DO: Direction Opérationnelle des Télécommunications
- ACTEL: Agence Commerciale de Télécommunication

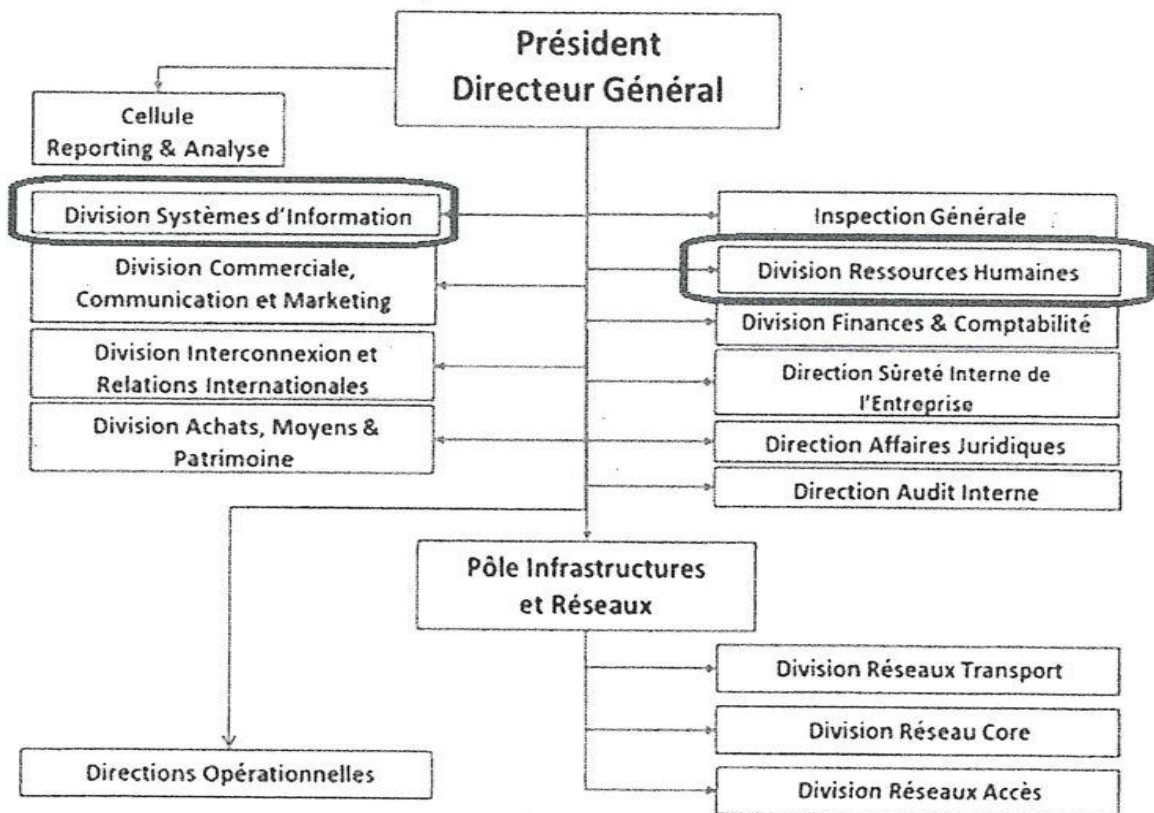


Figure 2.1 : Organigramme d'Algérie Telecom

Source : document interne direction générale d'Algérie télécom

Chapitre II : cadre méthodologique

2.2.2. Présentation de la structure d'accueil

2.2.2.1. Présentation de la structure (Division des systèmes d'information)

La Division des Systèmes d'Information (DSI) d'Algérie Télécom est une division de services informatiques, qui a pour mission de fournir à l'entreprise des systèmes d'information de pointes, couvrant l'ensemble de ses activités.

La Division des Systèmes d'Information a pour missions principales :

- Faire évaluer et évoluer l'infrastructure informatique interne de l'entreprise.
- Veiller à la pérennité des applications de gestion et à leur intégration dans le système d'information global de l'entreprise.
- Assurer le support aux utilisateurs des systèmes d'information de l'entreprise et du matériel informatique utilisé (Dans tout le territoire national).
- Gérer et maintenir le tissu informationnel de l'entreprise, en mettant à disposition l'information nécessaire sous tous ses aspects (Archivage, Data base, portails, ainsi que les documents techniques), aux différents acteurs de l'organisation
- Proposer des solutions et services, dans le domaine des systèmes d'information, pour les clients internes.
- Mettre en place un pôle de compétence, dans les Systèmes d'information

2.2.2.2. Présentation de la direction de gestion des compétences et des carrières d'Algérie télécom :

Parmi leurs tâches, la préparation des fiches de poste pour tous les employés de l'entreprise, l'évaluation annuelle du personnel à l'aide des outils d'évaluation comme les entretiens et des questionnaires.

Il s'occupe aussi de la promotion et de mutation des employés. Il est facile de constater que la fonction de paie (rémunération) occupe une place centrale au sein de l'entreprise cette dernière joue un rôle très important dans la motivation des salariés.

Autres tâches:

- Établir les fiches de paie,
- Calculer les charges sociales et établir les déclarations sociales (mensuelles, trimestrielles et annuelles),
- Effectuer le calcul et la gestion des traitements et salaires et cotisations sociales afférentes

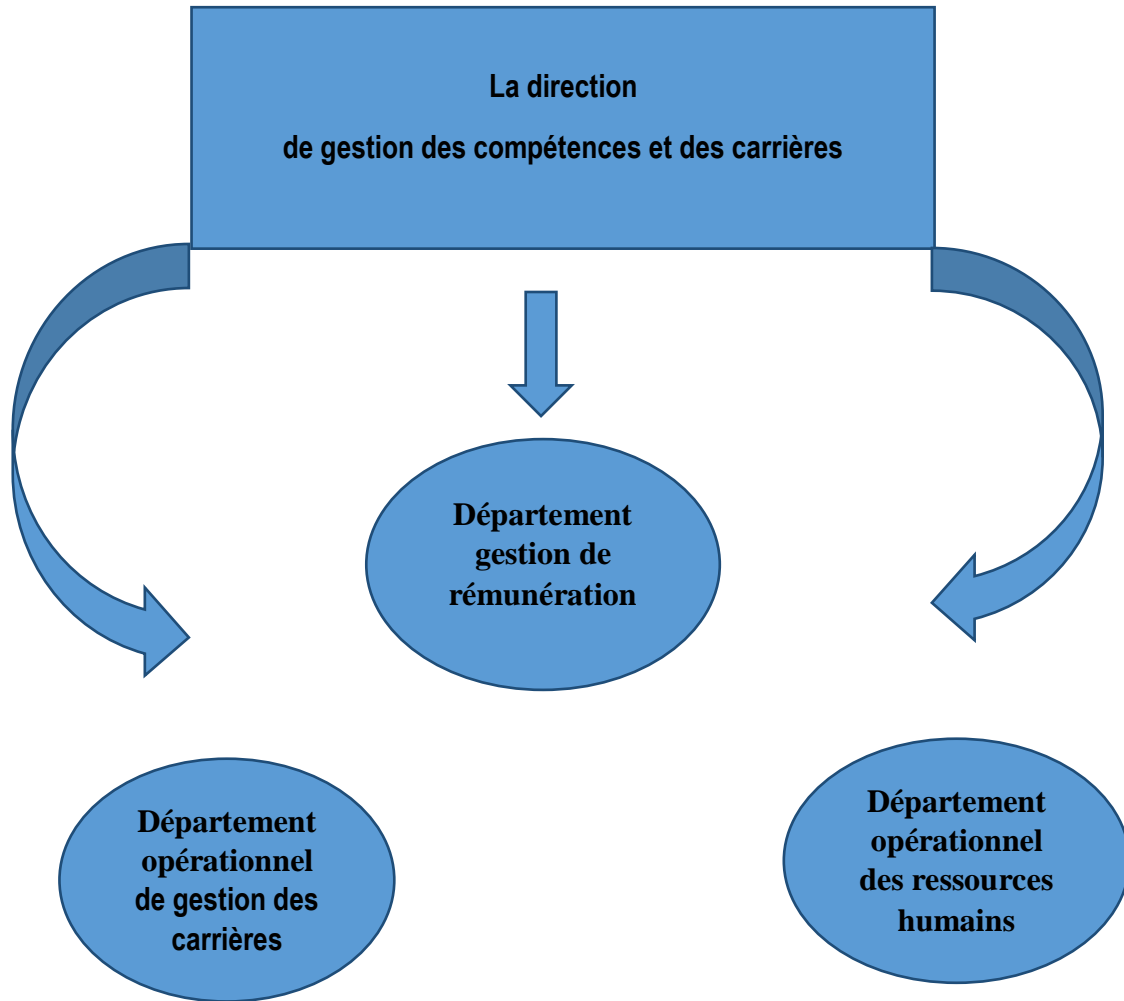


Figure 2.2 : organigramme la direction de gestion des compétences et des carrières d'Algérie télécom

Source : document interne direction générale d'Algérie télécom

Chapitre III : Résultats et discussion

Chapitre III : Résultats et discussion

Dans ce chapitre, nous allons présenter et interpréter les résultats collectés à l'aide du questionnaire que nous avons diffusé auprès des employés. A partir de ces résultats nous souhaitons de répondre aux interrogations préalablement soulevées et de confirmer ou affirmer nos hypothèses :

Section 1 : Résultats et interprétation

Cette rubrique a pour objectif de présenter les principales caractéristiques de l'échantillon étudié (sexe, âge, statut marital, catégories socioprofessionnelles, diplôme).

1.1. Caractéristiques de l'échantillon étudié

1.1.1 - Répartition de l'échantillon selon le sexe

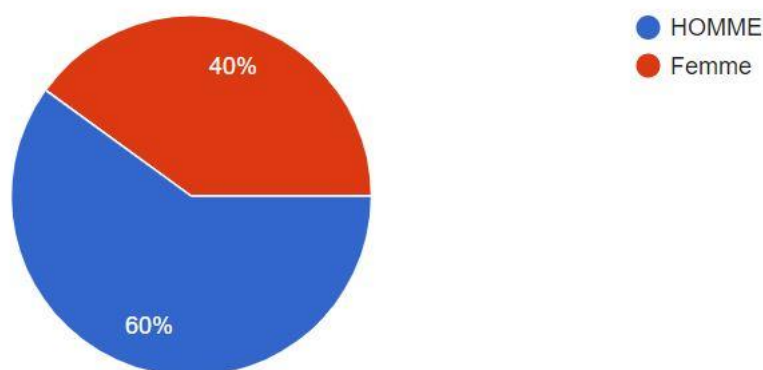


Figure 3.1 : Répartition de l'échantillon selon le sexe

Sexe	Fréquence	Pourcentage
Femme	4	40%
Homme	6	60%
Total	10	100%

Source : établie par nos soins à l'aide du logiciel EXCEL

Tableau 3-1 Répartition de l'échantillon selon le sexe

Les chiffres indiquent que 60 % de la population de notre échantillon sont de sexe masculin (en l'occurrence, 40 % sont des femmes). Notre échantillon est un peu équilibré, ce qui peut constituer un avantage (en termes de représentativité) lors de l'analyse de nos résultats.

1.1.2 - Répartition de l'échantillon en fonction de l'âge

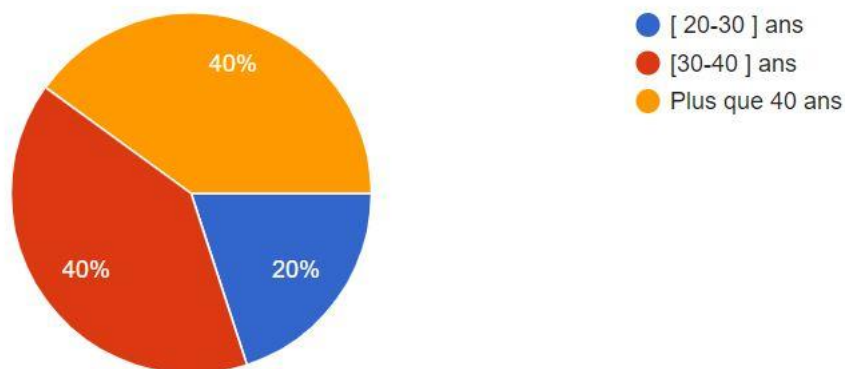


Figure 3.2 : Répartition de l'échantillon en fonction de l'âge

Age	Fréquence	Pourcentage
20-30 ans	2	20%
30-40 ans	4	40%
Plus que 40	4	40%
Total	10	100%

Source : établie par nos soins a l'aide du logiciel EXCEL

Tableau 3-2 : Répartition de l'échantillon en fonction de l'âge

Il est facile de constater que la catégorie la plus représentée est celle des 30-40 ans (avec un taux de 40 %) suivie de celle des 20-30 ans (avec 20 %) et, enfin, la catégorie des 40 ans et plus (avec un taux de 40 %). Cela reflète parfaitement la politique de société ALGERIE TELECOM consistant à encourager la catégories 30-40 ans et plus de 40 ans . Elle s'oppose en particulier aux systèmes Basés sur l'ancienneté ou sur des caractéristiques personnelles, telles qu'on les trouve dans les administrations notamment, ainsi que dans certaines conventions collectives

1.1.3 - Représentation de l'échantillon selon le statut marital

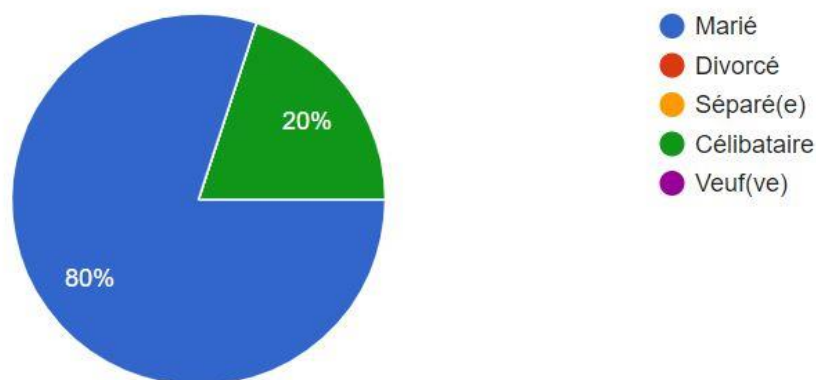


Figure 3.3 : Représentation de l'échantillon selon le statut marital

Statut marital	Fréquence	Pourcentage
Célibataire	2	20%
Marié	8	80%
Total	10	100%

Source : établie par nos soins à l'aide du logiciel EXCEL

Tableau 3-3 : Représentation de l'échantillon selon le statut marital

D'après ce tableau, on remarque que 80 % des enquêtés sont mariés, tandis que 20 % sont célibataires. La majorité des personnes interviewées étant mariés, ces derniers auront plus intérêt à être mieux payés au regard de leur responsabilités (familiales). Cela peut

Contribuer à les rendre plus motivés au travail pour maximiser leurs intérêts

1.1.4 - Représentation d'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle

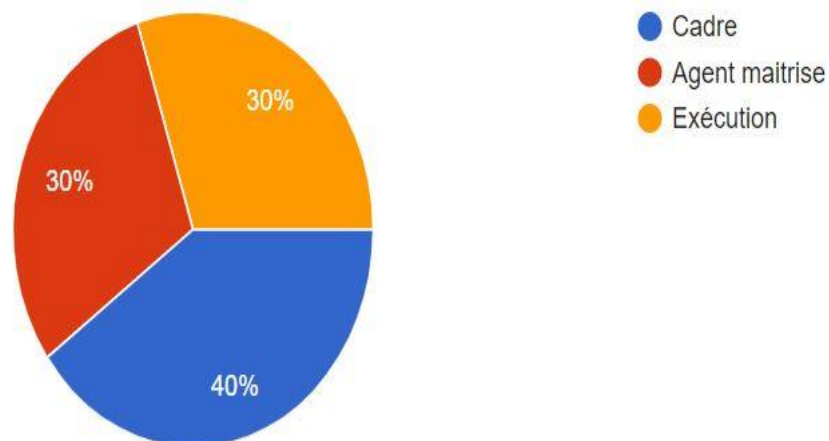


Figure 3.4 : Représentation d'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle

Catégorie socioprofessionnelle	Fréquence	Pourcentage
Cadre	4	40%
Agent maîtrise	3	30%
Exécution	3	30%
Total	10	100%

Source : établie par nos soins à l'aide du logiciel EXCEL

Tableau 3-4 : Représentation d'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle

Ce tableau indique que la majorité des travailleurs enquêtés sont des cadres avec un pourcentage de 40 %, ensuite 30 % sont des agents de maîtrises, et 30 % sont des exécutants. Le questionnaire a été distribué au niveau de la direction générale de l'entreprise où il existe un taux élevé de cadres.

1.1.5 - Représentation d'échantillon selon le diplôme

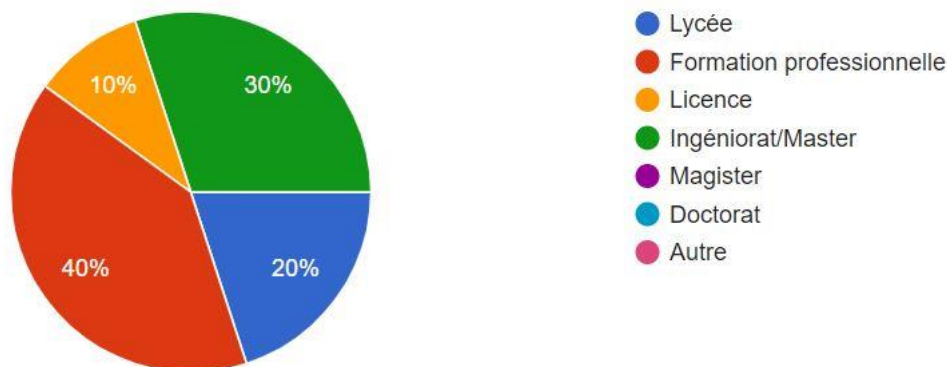


Figure 3.5 : Représentation d'échantillon selon le diplôme

Diplôme	Fréquence	Pourcentage
Lycée	2	20%
Formation professionnelle	4	40%
Licence	1	10%
Ingénieurat Master	3	30%
Total	10	100%

Source : établie par nos soins à l'aide du logiciel EXCEL

Tableau 3-5 : Représentation d'échantillon selon le diplôme

La plupart des travailleurs enquêtés (environ 40%) ont bien un diplôme de formation professionnelle ensuite 40 % (30 % + 10 %) de la population enquêtée dispose de diplômes supérieurs (ingénieurat, Master, licence). Seulement 20% des travailleurs enquêtés ont un niveau terminal (lycée).

Cela peut indiquer que l'entreprise préfère recruter des employés diplômés, ayant des niveaux de qualifications satisfaisants, et ce, dans l'optique de les former davantage (bonne aptitude à se former) pour assurer une meilleure efficacité de travail.

Ce résultat montre également l'existence d'une forte corrélation entre la qualification des salariés (diplôme) et la catégorie socioprofessionnelle à laquelle ils appartiennent.

1.2. La satisfaction par la rémunération

Dans cette section, nous avons délibérément posé des questions sur le niveau de satisfaction des employés à l'égard du système de rémunération de la société Algérie télécom telles que la satisfaction des salariés par les critères utilisés pour déterminer le salaire, la compatibilité entre le salaire et l'effort fourni,

1.2.1 . Représentation de l'échantillon selon l'expérience

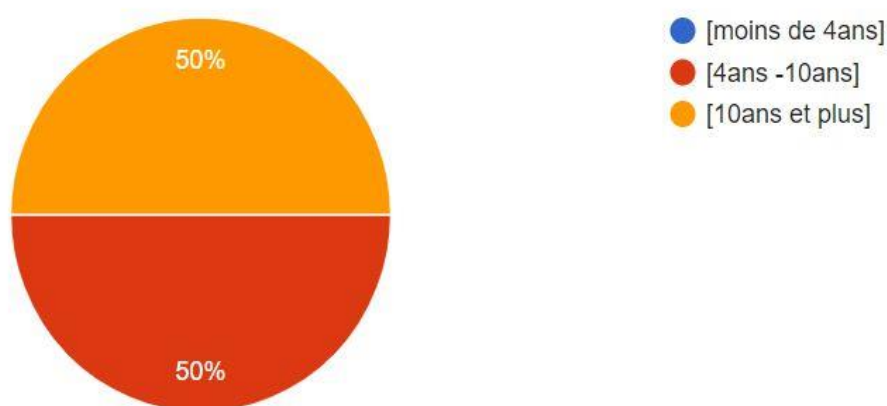


Figure 3.6 : Représentation de l'échantillon selon l'expérience

Expérience	Fréquence	Pourcentage
(4-10ans)	5	50%
(10 ans et plus)	5	50%
Total	10	100%

Source : établie par nos soins à l'aide du logiciel EXCEL

Tableau 3.6 : Représentation de l'échantillon selon l'expérience

L'échantillon étudié est distribué de façon plutôt équilibrée (environs un demi pour chaque Deux catégorie). Cela est intéressant dans la mesure où nous allons collecter les avis (concernant la satisfaction vis-à-vis de la rémunération) sachons que la catégorie moins de 4ans on a récolté 0 % a cet effet on constate que la politique d'AT basé sur l'ancienneté Des salariés est comptabilisée (notamment dans le secteur public). En effet, la prime d'expérience augmente en fonction du nombre d'années d'expérience

Chapitre III : Résultats et discussion

1.2.2 - Représentation de l'échantillon selon le salaire mensuel

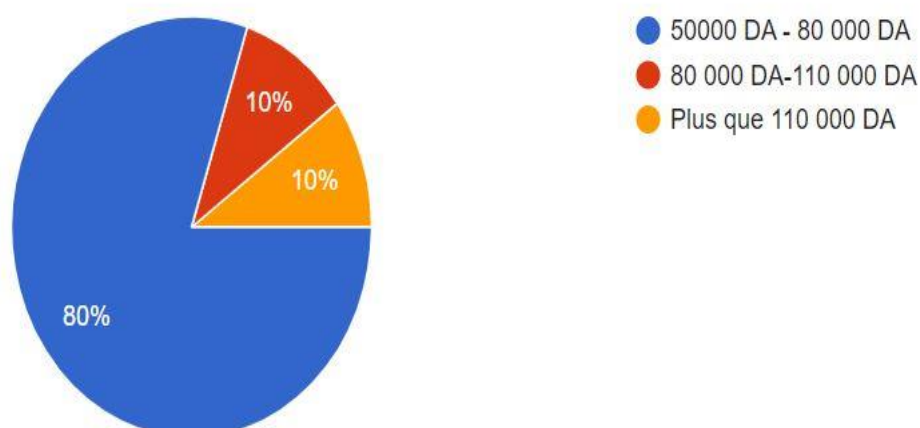


Figure 3.7 : Représentation de l'échantillon selon le salaire mensuel

Salaire mensuel	Fréquence	Pourcentage
50000-80000 DA	8	80%
80000-110000 DA	1	10%
Plus que 110000 DA	1	10%
Total	10	100%

Source : établie par nos soins à l'aide du logiciel EXCEL

Tableau 3.7 : Représentation de l'échantillon selon le salaire mensuel

Ce tableau indique que 80 % des personnes enquêtées ont un salaire mensuel entre 50000 et 80000 DA, 10 % ont un salaire entre 80000 et 110000 DA, 10 % et seulement 10 % ont un salaire mensuel supérieur plus que 110 000 DA. On constate donc que la majorité des salariés enquêtés (plus de 80%) reçoivent un salaire faible ou moyen (entre 50000 et 80000DA). Cela peut engendrer une insatisfaction vis-à-vis de la rémunération.

1.2.3. La satisfaction des salariés par leur salaire

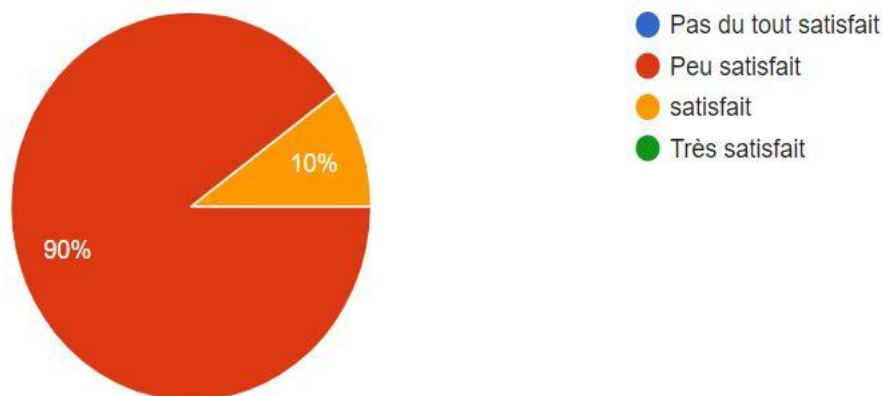


Figure 3.8 : Représentation de l'échantillon selon La satisfaction des salariés par leur salaire

Satisfaction/Salaire	Fréquence	Pourcentage
Peu satisfait	9	90%
Satisfait	1	10
Total	10	100%

Source : établie par nos soins à l'aide du logiciel EXCEL

Tableau 3.8 : La satisfaction des salariés par leur salaire

On constate qu'une grande proportion des salariés (environ 90 % sont peu satisfaits de leur salaire mensuel. En revanche, 10% seulement des salariés sont satisfaits. Cette proportion correspond (en partie) à la proportion des salariés ayant un salaire élevé. Il est à noter donc qu'il existe un problème d'insatisfaction vis-à-vis du salaire au niveau de la direction général de Algérie Telecom .

1.2.4. La satisfaction des salariés par les critères utilisés pour déterminer le salaire

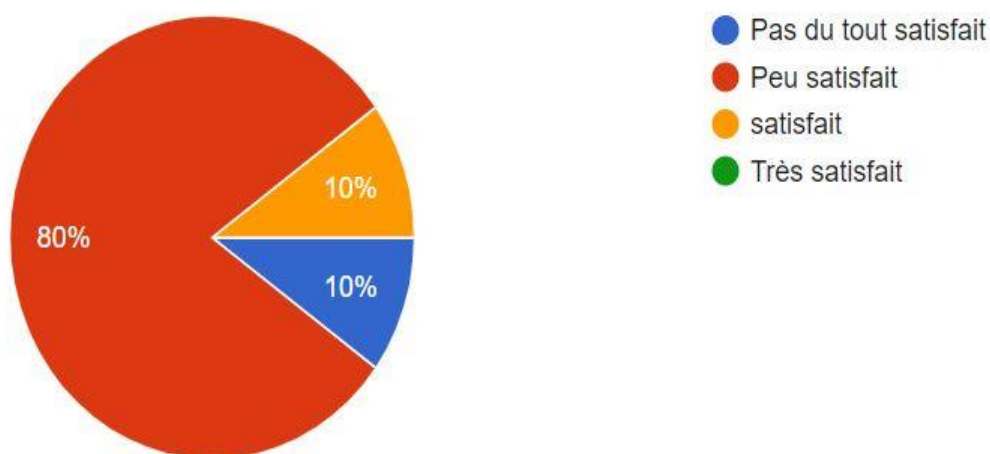


Figure 3.9 : Représentation de l'échantillon selon La satisfaction des salariés par les critères utilisés pour déterminer le salaire

Critère/ Satisfaction	Fréquence	Pourcentage
Peu satisfait	8	80%
Satisfait	1	10%
Pas du tout satisfait	1	10%
Total	10	100%

Source : Etablie Par Nos Soins A L'aide Du Logiciel EXCEL

Tableau 3.9 : La Satisfaction Des Salariés Par Les Critères Utilisés Pour Déterminer Le Salaire

Ce tableau indique qu'environ 80% des travailleurs enquêtés sont peu satisfaits des critères utilisés par l'entreprise dans la détermination du salaire. En revanche, 10 % sont satisfaits et 10 % seulement sont satisfaits. D'après ces résultats on constate que la majorité des salariés enquêtés sont insatisfaits par les critères utilisés pour déterminer leur salaire ce qui engendre un sentiment d'injustice chez les salariés et affecte leur motivation et leur performance.

1.2.5. La compatibilité entre le salaire et l'effort fourni

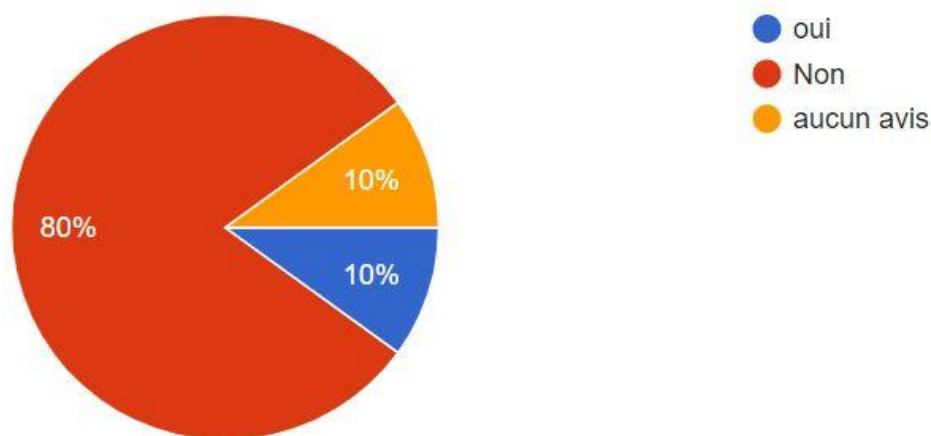


Figure 3.10 : Représentation de l'échantillon selon La compatibilité entre le salaire et l'effort fourni

Salaire /effort	Fréquence	Pourcentage
Oui	1	10%
Non	8	80%
Aucun avis	1	10%
Total	10	100%

Source : établie par nos soins a l'aide du logiciel EXCEL

Tableau 3.10 : La compatibilité entre le salaire et l'effort fourni

On constate que presque la majorité des salariés (80% plus exactement) pensent que le salaire qu'ils perçoivent n'est pas compatible à l'effort qu'ils fournissent au travail. Cela pourrait, bien évidemment, impacter significativement leur satisfaction et, du coup, leur motivation au travail.

1.2.6. Le type d'augmentations préférées par les salariés

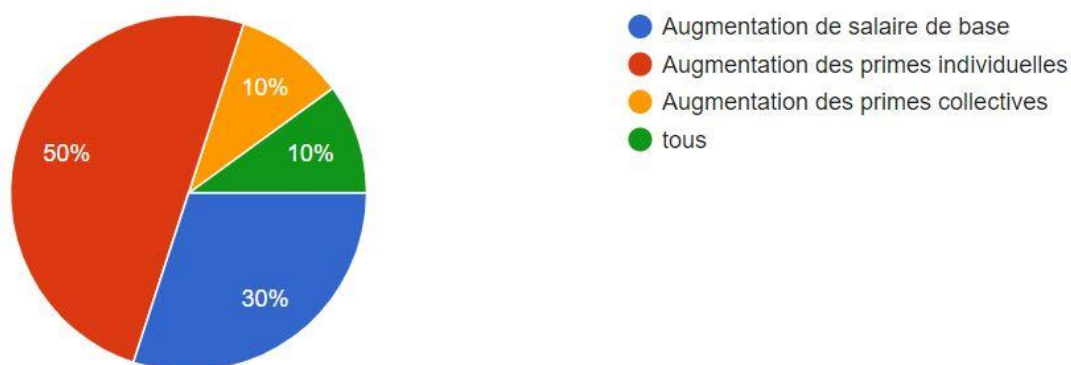


Figure 3.11 : Représentation de l'échantillon selon Le type d'augmentations préférées par les salariés

Type d'augmentation	Fréquence	Pourcentage
Augmentations des primes individuelles	5	50%
augmentations de salaire de base	3	30%
Augmentation des primes collectives e	1	10%
Tous	1	10%
Total	10	100%

Source : Etablie par nos soins à l'aide du logiciel EXCEL

Tableau 3.11 : Le type d'augmentations préférées par les salariés

D'après ces résultats on remarque que la plupart des travailleurs enquêtés ont choisi l'augmentation des primes individuelles avec un taux de 50% ensuite, 30% ont choisi les augmentations de salaire de base et 10% seulement ont choisi l'augmentation des primes collectives et l'augmentation de tous les types. Lors de la répartition de ces augmentations l'entreprise ne prend pas en compte la performance individuelle des travailleurs pour cela les salariés préfèrent augmentations des primes qui est lié à la performance individuelle.

1.2.7. L'attribution de prime de rendement par les salariés

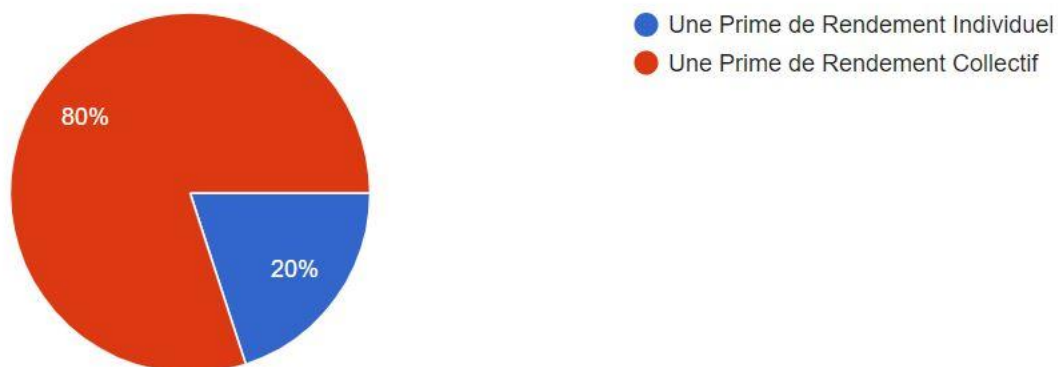


Figure 3.12 : l'attribution de prime de rendement par les salariés

Attribution/rendement	Fréquence	Pourcentage
un rendement collectif	8	80%
un rendement individuel	2	20%
Total	10	100%

Source : établie par nos soins à l'aide du logiciel EXCEL

Tableau 3.12 : l'attribution de prime de rendement par les salariés

D'après ces résultats on constate que la majorité des salariés enquêtés attribuent leurs primes par un rendement collectif en effet l'entreprise ne prend pas en compte la performance individuelle des travailleurs pour cette raison les employés préfèrent des augmentations de primes qui sont liées à la performance individuelle.

Section 2 : Discussions des résultats

Il ressort de l'analyse de cette rubrique que la majorité des salariés ont confirmé que la politique de rémunération peut comprendre plusieurs parties telles que la rémunération fixe, variable ou encore les primes. Les salaires doivent être fixés selon les niveaux hiérarchiques définis sans oublier de prendre en compte la stratégie de l'entreprise, primordiale dans ce procédé donc on peut confirmer l'hypothèse 1 : La rémunération liée aux objectifs de l'entreprise et des salaires et répondre sur la première sous question Pourquoi mettre en place une politique de rémunération ? la réponse est pour résoudre un problème créer un système de rémunération efficace de l'entreprise et pour améliorer sa rentabilité

La majorité des salariés enquêtés ont choisi le salaire élevé on peut donc confirmer notre deuxième hypothèse et répondre sur la deuxième sous question la réponse est oui la rémunération a un effet significatif sur la motivation des salariés et leur performance globale .

Il ressort de l'analyse de cette rubrique que la majorité des salariés ont préférés l'attribution de la prime de rendement individuel on peut donc rejeter notre troisième Hypothèse

- Dite «Une politique de rémunération utilisée comme un levier de performance». Ces résultats nous permettent aussi de répondre à la troisième sous-question : La politique de rémunération est-elle un levier de performance de l'entreprise ? la réponse est non , parce que l'entreprise marche avec une politique d'Etat ne prend pas en compte la performance individuelle des travailleurs pour cette raison les employés préfèrent des augmentations de primes qui sont liées à la performance individuelle.

Recommandations :

1- évaluation des employés (promotion chaque 10 ans - avancement des échelons chaque 3ans)

L'utilisation d'évaluation permet de porter un jugement détaillé sur la qualité, d'une performance ou d'une tâche complexe. Parmi ces avantages :

- Renforce la perception d'équité du jugement par l'utilisation de critères explicites et d'un instrument uniforme
- Renforce l'objectivité dans l'évaluation de tâches complexes
- Renforce la perception de transparence

2- exigence de la prime de rendement individuel

Les primes doivent être distinctes des hausses de salaire et des augmentations en fonction du coût de la vie, et être directement associées à des objectifs précis et mesurables liés aux objectifs de l'entreprise et à la contribution de l'employé à leur réalisation, ou aux bénéfices.

3- augmentation de salaire de base

les travailleurs préfèrent des augmentations dans leurs salaires de bases , parce que le concept prime individuel n'est pas appliqué , je pense que les grandes entreprises plus que 20000 travailleurs ont des difficultés a appliqué ce genre de règlement

CONCLUSION


Conclusion


La rémunération présente de tels défis que son approche mérite une refonte. Certains de ses développements sont en cours, et d'autres, en revanche, ne sont pas encore intégrés dans les pratiques de nombreuses entreprises. Bien sûr, ceux-ci continueront à faire face à un ensemble d'enjeux parfois contradictoires, selon le cycle économique, tantôt à la recherche de croissance externe et de synergies via des acquisitions ou des restructurations, tantôt à la croissance interne sur les marchés en développement, avec une maîtrise permanente des coûts comme règle d'or. Pour cela, ils auront besoin d'organisations plus décentralisées et flexibles : décentralisées, tout en renforçant la coordination et la synergie, mais aussi engagées sur le long terme, tout en laissant une marge de manœuvre suffisante sur le court terme. Incapable de fournir une carrière à vie, cependant, les entreprises doivent se donner les moyens de favoriser la motivation et l'engagement des employés. À ce titre, il se dote de politiques et d'outils de gestion du personnel qui correspondent à ces nouveaux enjeux. Cela appelle une nouvelle approche de la gestion : l'autonomie individuelle et la décentralisation exigent la transparence des structures et la clarification des contrats de travail implicites ou explicites. La rémunération de la contribution individuelle ou collective implique l'existence d'objectifs et la clarté des responsabilités, l'emploi et la décentralisation de l'organisation impliquent un système de valeurs basé sur la performance et la responsabilisation plutôt que sur des réglementations, des diplômes ou des réseaux mais n'a pas de sens, en disant traditionnel. Le management le modèle est obsolète. En tout cas, c'est inefficace et cela cause de l'insatisfaction des deux côtés, l'entreprise et ses collaborateurs. Le plus important est de concevoir et de mettre en œuvre des innovations afin qu'elles puissent s'adapter et se mettre à jour. Sous la pression de la concurrence, la logique de fonctionnement est la logique du marché, qui entre directement dans la gestion des hommes. Dès lors, il ne suffit plus de s'interroger sur la qualité des savoir-faire, il devient indispensable de s'intéresser à la qualité de la participation et de l'engagement des personnes. Les mécanismes de rémunération sont ici particulièrement importants, pour autant qu'ils soient redéfinis en fonction des objectifs de l'organisation. Pendant longtemps, mais parfois encore la plupart du temps, les critères d'attribution de la rémunération ont privilégié l'attribution de la compétence, la loyauté et la loyauté à la performance, et le réseautage à l'équipe. Vient ensuite la question des politiques équilibrées et mix-policy à moyen long terme qui s'établissait de fait entre entreprise et salarié, en particulier les parcours de carrières et la construction de la compétence à moyen terme. Or, c'est cet engagement de l'entreprise qui entraînait en même temps la mobilisation du salaire et la plupart des mécanismes de rémunération traditionnels basés sur les règles internes d'évolution des salaires à moyen terme : Dès lors que cet engagement s'effrite ou disparaît, sur quoi reposent désormais

Conclusion

La mobilisation du salarié et la plupart des mécanismes de rémunération traditionnels basés sur les règles internes d'évolution des salaires à moyen terme. Dès lors que cet engagement s'effrite ou disparaît, sur quoi reposent désormais les capacités de mobilisation et d'incitation? C'est bien là la nouvelle problématique essentielle du management comme de la gestion des ressources humaines. Bien sûr, les entreprises multiplient les projets et les événements exceptionnels, et parfois hors structure, pour mobiliser les hommes. Des moyens en communication parfois considérables et toujours innovants sont développés pour améliorer l'adhésion, accélérer le changement, mobiliser autour des objectifs. Mais rien pourtant ne peut remplacer pour cela une stratégie de rémunération structurée, cohérente avec le modèle de gestion des ressources humaines et la problématique générale d'activité. La rémunération change de rôle et d'enjeu : venant d'un système de règles reflétant un modèle de gestion des carrières à moyen terme fortement internalisé, elle est devenue le levier principal de la mobilisation des ressources et des incitations dans un modèle où les parcours de carrières passent de plus en plus par le marché. Un dernier enjeu, enfin, plus proche des préoccupations opérationnelles à court terme est celui du management de la performance. Celui-ci regroupe notamment tous les mécanismes de définition d'objectifs, de responsabilisation, de contrats implicites entre niveau de contribution attendue et rétribution prévue et, bien entendu, les outils de rémunération qui assurent le bouclage et l'efficacité du système de management. Et de très nombreux progrès restent à faire dans la mesure et le pilotage des performances, en particulier dans l'articulation entre les différents niveaux d'objectifs, les systèmes de mesure et d'évaluation des performances et les mécanismes de rémunération et de feed-back. C'est donc bien dans ce domaine que la rémunération trouve ses principaux enjeux. Celui d'un contrat implicite renouvelé entre l'entreprise et ses salariés, fondé sur le marché des compétences et sur les performances individuelles ou collectives. Celui également d'un levier indispensable pour l'entreprise dans la mobilisation de ses ressources humaines et le développement de l'engagement de ses salariés. L'analyse des réussites d'entreprise, comme de celles que l'histoire nous enseigne en général, montre que le modèle de gestion et de reconnaissance de hommes, de commandement ou de management sont toujours des facteurs déterminants.

ANNEXE

 Toujours plus proche		BULLETIN DE PAIE			
N Employeur: 1638556545 Imputation: 00SA000000Direction des Achats et de la		mois de: <u>MAR 2022</u> Adresse:			
Date d'entrée: 11/12/2011 Situation familiale: <u>Celibataire</u> N Sécurité sociale: 870388000000 Fonction: CHS ACHAT TECHNIQUE		Matricule: 871610000000000 Nom et Prénom: M. <u>MEZIANE MEZIANE</u> Classification: Direction des Achats 19 A échelons 04			
Rubrique	Désignation	Base / Qté	Taux	Gains	Retenues
001	Salaire de base			60.500,00	
002	IEP			12.227,05	
003	ICR			15.125,00	
023	Panier			8.800,00	
024	Transport			1.100,00	
025	Prime de responsab			10.000,00	
EV 056	PRC-PRC 2021			124.416,00	
076	Echelon d' avancem			10.300,00	
032	S.S				-9.733,68
033	IRG				-22.393,00
EV 057	SS PRC-PRC 2021				- 11.197,44
EV 058	IRG PRC-PRC 2021				- 11.321,85
212	Ret. prêt soc AT				-5.000,00
030	Mutuelle				-1.081,52
Assiette de cotisations sociales		Salaire Imposable		Gains	Retenues
108.152,05		108.318,37		242.468,05	65.727,49
Assurances Sociales (Suivi annuel de l'assiette)		N Compte		Net à payer	
		00040023222		176.740,55	

 إتصالات الجزائر Tougours plus proche		BULLETIN DE PAIE mois de : <u>Mai 2022</u>			
N Employeur: 1638556545 Imputation: 00SA000000Direction des Achats et de la		Adresse:			
Date d'entrée: 11/12/2011 Situation familiale: <u>Celibataire</u> N Sécurité sociale: 87038800000 Fonction: CHS ACHAT TECHNIQUE		Matricule: 871610000000000 Nom et Prénom: M. <u>MEZIANE MEZIANE</u> Classification: Direction des Achats 19 A échelons 04			
Rubrique	Désignation	Base / Qté	Taux	Gains	Retenues
	001 Salaire de base			60.500,00	
	002 IEP			12.227,05	
	003 ICR			15.125,00	
	023 Panier			8.800,00	
	024 Transport			1.100,00	
	025 Prime de <u>responsab</u>			10.000,00	
EV	056 Prime de <u>productiv</u>			36.630,04	
	076 Echelon d' <u>avancem</u>			10.300,00	
	032 S.S				-9.733.68
	033 IRG				-22.393.00
EV	057 SS P. <u>Productivité</u>				-3.296,70
EV	058 IRG P. <u>Productivité</u>				-3.333,34
	212 <u>Ret. prêt soc AT</u>				-5.000,00
	030 Mutuelle				-1.081,52
Assiete de cotisations sociales 108.152,05		Salaire Imposable 108.318.37		Gains 154.682.09	Retenues 49.838.24
Assurances Sociales (Suivi annuel de l'assiette)		N Compte 00040023222		Net à payer 104.843.85	

Questionnaire

Ce questionnaire a pour but de recueillir les informations nécessaires à la réalisation d'un mémoire de Master II en Management des Ressources Humaines. Notre mémoire s'intéresse à la problématique de la rémunération et son impact sur la performance de l'entreprise de ALGERIE TELECOM.

Les informations recueillies par ce questionnaire seront strictement confidentielles. Nous utiliserons ces résultats de manière anonyme pour des fins scientifiques seulement.

I. Identification

Q1 : votre sexe ?

- Femme
- Homme

Q2 : votre âge ?

- [20-30] ans
- [30-40] ans
- Plus que 40 ans

Q3 : statut marital ?

- Marié
- Divorcé
- Séparé(e)
- Veuf(ve)
- Célibataire

Q4 : votre statut (catégorie socioprofessionnelle) ?

- Cadre
- Agent de maîtrise
- Exécution

Q5 : votre diplôme ?

- Lycée
- Formation professionnelle
- Licence
- Ingénieurat/Master
- Magister
- Doctorat
- Autre :

Q6 : Date d'obtention ?

- [1980-1990]
- [1990-2000]
- [2000-2010]
- [2010-2020]

Q7 : Dans quelle spécialité ?

- Finance comptabilité
- Droit et science politique
- Informatique
- Langue
- Autre.....

II. La satisfaction par la rémunération

Q8 : Nombre d'années d'expérience ?

- [Moins de 4ans]
- [4ans -10ans]
- [10ans et plus]

Q9 : Salaire mensuel ?

- 50000 DA - 80 000 DA
- 80 000 DA-110 000 DA
- Plus que 110 000 DA

Q10 : A quel point êtes-vous satisfait de votre salaire ?

- Pas du tout satisfait
- Peu satisfait
- Satisfait
- Très satisfait

Q11 : quel est votre degré satisfaction par rapport au critères utilisés pour déterminer votre salaire ?

(L'évaluation du poste, la performance, la grille du salaire. etc.)

- Pas du tout satisfait
- Peu satisfait
- Satisfait
- Très satisfait

III. Évaluation de la performance

Q12 : quel type d'évaluation avez-vous déjà subi au sein de l'entreprise ?

- Questionnaire
- Teste
- Observation directe
- Aucune

Q13 : Comment attribué votre prime de rendement ?

- Une Prime de Rendement Individuel
- Une Prime de Rendement Collectif

Q14 : Votre salaire correspond-il à l'effort que vous fournissez au travail ?

- Oui
- Non
- Aucun avis

Q15 : Quel type d'augmentations (de salaire) préférez-vous ?

- Augmentation de salaire de base
- Augmentation des primes individuelles
- Augmentation des primes collectives

Merci de bien vouloir répondre à ce questionnaire

Bibliographie

➤ **Ouvrage :**

- Comпой E., Maclouf E., « Gestion de ressources humaines », 2008.)
- PERETTI J.M., « Ressources humaines », Ed. VUIBERT, 7ème édition, 2002,
- Les développements sont empruntés à PERETTI J.M., « Ressources humaines » Ed. VUIBERT, 7ème édition, 2002,
- PERETTI J.M., « Ressources humaines », Ed. VUIBERT, 7ème édition, 2002,
- Les développements sont empruntés à PERETTI J.M., « Ressources humaines », Ed. VUIBERT, 7ème édition, 2002,
- Les développements sont empruntés à PERETTI J.M., « Ressources humaines », Ed. VUIBERT, 7ème édition, 2002.
- La gestion des ressources humaines 9e édition 2016/2017 Chloé Guillot-SouleZ
- Reynaud B., « Les théories du salaire » 1994,
- Sandretto R., « Remuneration et repartition des revenus ».1993,
- Reynaud B ,Ibid
- Perrot A., « Les nouvelles théories du marché de travail ». Ed. La découverte, Paris, 1992,
- L'Héritier Jean Louis. « Les déterminants du salaire ». 1992,
- Reynaud B ibid
- PERETTI J.M., « Ressources humaines », Ed. VUIBERT, 7ème édition, 2002,
- PERETTI J.M., « Ressources humaines », Ed. VUIBERT, 7ème édition, 2002,
- DESREUMAUX A., « Théorie des organisations » Ed. Management, 1998.
- ZARDET V., « Systèmes et politiques de rémunération du personnel », in Encyclopédie de gestion, Ed.
- Economica, 2ème Ed.,
- Conférence D.MEZZACHE COURS REMUNERATION ECOLE NATIONAL SUPERIEUR DE MANAGEMENT KOLEA TIPAZA 2021-2022
- La loi 90-11 du 21 Avril modifiée et complétée
- l'article 80 de la loi 90-11
- décret 82-179 du 15/05/1982
- adapté de Donnadiou G. (1997), Du salaire à la rétribution, Éditions Liaisons.
- Chloé Guillot-SouleZ La Gestion des Ressources Humaines 9e édition 2016-2017
- ZARDET V., « Systèmes et politiques de rémunération du personnel », in Encyclopédie de gestion, Ed. Economica, 2ème Ed., 1997.
- DESREUMAUX A., « Théorie des organisations » Ed. Management, 1998,
- PERETTI J.M., « Ressources humaines », Ed. VUIBERT, 7ème édition, 2002,
- PERETTI J.M., « Ressources humaines », Ed. VUIBERT, 7ème édition, 2002,

➤ **SITE :**

- <https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/cercle-165797-a-travail-egal-salaire-egal-quelle-pratique-206267.php>
- www.persee.fr/doc/estat_0336-1454_1992_num_257_1_5677
- [Arbitrez entre les grands systèmes de rémunération selon votre stratégie - Élaborez une politique de rémunération – Open Class rooms](#)

- <https://openclassrooms.com/fr/courses/4834901-elaborez-une-politique...>
- [Politique de rémunération : définition et conseils \(convictionsrh.com\)](http://convictionsrh.com)
- [Gestion de la rémunération et performance de l'entreprise. Mémoire pdf](#)

- **Mémoire :**
 - La contribution de la politique de rémunération sur la motivation des salariés école nationale supérieure de management kolea Tipaza . 2019
 - Impact des pratiques de rémunération variable sur la performance organisationnelle et financières . Université Québec trois rivières
- **Thèse de doctorat :**
 - Modèle d'évaluation des actifs financiers anomalies et notation extra financière université Paris-est 2016