

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

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



MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

Master en Management Des Ressources Humaines

**LA RÉMUNÉRATION VARIABLE, COMME UN LEVIER
DE FIDÉLISATION DES RESSOURCES HUMAINES.**

Cas :

MÉTAL SIDER SPA (Groupe Cevital)

Elaboré par : REKIK Hamid

Encadré par : Dr MELLOUD Sid Ali

Année universitaire : 2018-2019

الملخص

تم دمج التعويض المتغير بشكل كامل في أنظمة التعويض الكلية وقد أدى إلى مجموعة واسعة جداً من الأشكال والاستخدامات. تعتمد أدوات التعويض المتغيرة بطبيعتها على الحوافز عندما يتم دمجها في سياسة المكافآت. إن تنمية أشكال المختلفة للتعويض المتغير يساهم في ولاء وتحفيز الموارد البشرية لتحقيق النتائج. نحاول من خلال بحثنا هذا، شرح المكان الذي يحتل هذا الأخير في عملية الاحتفاظ بالموارد البشرية، من خلال تسليط الضوء على أشكال مختلفة من التعويض المتغير.

الكلمات المفتاحية: التعويض الكلي ، التعويض المتغير ، الولاء ، التحفيز.

RÉSUMÉ

La rémunération variable est pleinement intégrée dans les systèmes de rémunération globale celle-ci a donné lieu à une très grande diversité de formes et d'usages.

Les outils de rémunération variable sont par nature incitatifs dès lors qu'ils sont objectivés et intégrés dans la politique de rémunération. Leur développement et les différentes formes de rémunération variable participent à la fidélisation et l'incitation des ressources humaines pour l'atteinte des résultats. Notre recherche tente de décortiquer la place qu'occupe cette dernière dans le processus de fidélisation des ressources humaines, en mettant en éclairage les différentes formes de rémunération variable.

Mots clés : rémunération globale, rémunération variable, fidélisation, incitation.

ABSTRACT

Variable compensation is fully integrated into total compensation systems and has resulted in a very wide variety of forms and uses.

Variable compensation tools are inherently incentive-based when they are objectified and integrated into the remuneration policy. Their development and the various forms of variable remuneration contribute to the loyalty and the incentive the human resources for the achievement of results. Our research attempts to dissect the place that occupies the latter in the process of retention of human resources, by highlighting the different forms of variable compensation.

Keywords: Total compensation, variable compensation, loyalty, incentive.

AGZUL:

Lexlas n yinmahalen s wudmawen-is yemgaraden, yekcem s telqeyt deg yinagrawen n lexlas akk amatu. Ay-agi, yefka-d amgired meqqren deg talɣiwin-ines d usemres-ines. Allalen n lexlas yemxallafen, kkatn inmahalen ad xedmen, u ttgen-asen afud igerrzen, acu, ma yella ulaḥed nneḥyaf seg unmahal yer wayeḍ, u ma yella, dayen, kecmen deg tsertit n lexlas. Taneflit n wallalen-agi, d talɣiwin-agi n lexlas, tettakk afud i yinmahalen, u tetteg deg-sen takdit akken ad d-glun s yigmaḍ igerrzen. Deg unadi-agi-nney, ad neḥreḍ ad d-nmeslay s ttfasil yef tixxutert n tneflit-agi ara yeḡḡen takebbanit, ad d-terbeḥ inmahalen-is akken ma llan, u ay-agi, ad d-yas s ubeyyen n talɣiwin yemgaraden n lexlas s wudmawen-is yemxallafen.

REMERCIEMENT

En premier lieu, je remercie Allah de m'avoir donné le courage pour la réalisation de ce mémoire.

Aucun remerciement ne saurait exprimer l'affection et l'amour que j'éprouve envers vous mes chers parents, frères et sœurs ainsi que leurs familles.

Nous tenons à exprimer notre gratitude et notre entière reconnaissance à :
M. MELLOUD pour nous avoir encadré et dirigé tout au long de cette période de stage.
M. IHADADENE le P-DG pour avoir suivi notre démarche pratique au sein de la filiale du groupe Cevital, Métal Sider.

Mes remerciements vont également aux membres du jury de soutenance, je souhaite que mon travail soit à la hauteur de leurs espérances.

Enfin, j'adresse mes sincères remerciements à mes enseignants.

TABLE DES MATIERES

RESUME.....	I
REMERCIEMENTS	III
TABLE DES MATIERES.....	VI
LISTE DES TABLEAUX.....	.VII
LISTE DES FIGURES.....	XII
LISTE DES ABREVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES.....	XIII
INTRODUCTION	01
Chapitre 01 : Problématique	05
1. Le contexte de la recherche	06
1.1. Le choix de l'entreprise.....	06
1.2. Le choix du thème	06
2. Pertinence de la recherche	07
2.1. Pertinence managériale	07
2.2. Pertinence scientifique	07
3. La question de la recherche	07
4. Le terrain d'étude	08
4.1. Présentation de l'entreprise.....	08
4.2. La politique ressources humaines.....	10
4.3. Les effectifs de Métal Sider	10
Chapitre 02 : Revue de littérature et cadre conceptuel.....	12
1. Revue de littérature	13
1.1. Histoire de la rémunération.....	13
2.1. Les théories de la rémunération	14
1.2.1. La théorie Keynésiens.....	14
1.2.2. La théorie classique.....	14
1.2.3. La pensée marxiste.....	14
1.2.4. La Théorie de la segmentation des marchés.....	14
1.2.5. La pensée thomiste.....	15

1.3. L'évolution des systèmes de rémunération en Algérie	15
1.3.1. La phase Post-indépendance	15
1.3.2. La mise en place de l'outil industriel.....	16
1.3.3. L'ère de la gestion.....	17
1.4. Les travaux antérieurs sur la rémunération variable	17
2. Le cadre conceptuel de la rémunération	18
2.1. Définition de la rémunération	18
2.2. L'individualisation de la rémunération	22
2.2.1. Le variable individuel	22
2.3. Caractéristiques et objectifs de la rémunération variable	23
2.3.1. La rémunération variable, outil de gestion	24
2.3.2. Les objectifs de la rémunération variable.....	25
2.4. Les grands types de systèmes de rémunérations variables	27
2.4.1. Les systèmes de commissionnement	27
2.4.2. Les systèmes de bonus sur objectifs	29
2.4.3. Les primes individuelles et les bonus... ..	32
2.4.4. Avantages sociaux perçus comme un complément de rémunération ..	35
2.4.5. Les avantages sociaux immatériels.....	37
2.5. La mise en place d'un système de rémunération variable	40
2.5.1. Que veut-on rémunérer ?	41
2.5.2. Quelle part fixe/variable ?	41
2.5.3. Quel équilibre entre collectif et individuel ?	41
2.5.4. Quelle formule de calcul retenir ?	41
2.5.5. Quelle mise en place ?	41

Chapitre 03 : Méthodologie	43
1. Approche méthodologique	44
2. Outils de collectes de données... ..	44
2.1. Analyse documentaire	44
2.1. L'observation	44
2.3. Les entretiens	45
3. La population d'étude	46
4. Démarche du travail sur le terrain.....	46
5. Les difficultés rencontrées.....	47
Chapitre 04 : Présentation et discussion des résultats de la recherche	48
1. Présentation et discussion des résultats	50
1.1. La réalité de la rémunération globale	51
1.2. La problématique de la rémunération variable	53
1.3. L'actualité de la fidélisation des ressources humaines	55
Conclusion	57
Bibliographie	60
Annexe (A)	62

LISTE DES TABLEAUX

Chapitre	Tab. N°	Titre	Page
Chapitre 01	01	Les catégories socioprofessionnelles de Métal Sider	10
Chapitre 02	02	Critères et formes de rémunération variable	23
	03	La rémunération variable, outil de management opérationnel	24
	04	Les différentes formules d'une rémunération variable pour la force de vente	28
	05	Types de primes et critères d'attribution	33
Chapitre 03	06	Caractéristiques de notre Population	46

LISTE DES FIGURES

Chapitre	Figure N°	Titre	Page
Chapitre 01	01	Fiche signalétique de Métal Sider	08
	02	Organigramme de Métal Sider	09
Chapitre 02	03	Pyramide des rémunérations	21
	04	Les facteurs d'évolution des avantages sociaux	39
Chapitre 04	05	Nuage de mots correspondant aux réponses des questions de la 1 ^{ère} thématique	51
	06	Nuage de mots correspondant aux réponses des questions de la 2 ^{ème} thématique	53
	07	Nuage de mots correspondant aux réponses des questions de la 3 ^{ème} thématique	55

LISTE DES ABREVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

Acronyme	Signification
ENSM	École Nationale Supérieure de Management
P-DG	Président Directeur Général
RRH	Responsable des Ressources Humaines
RH	Ressources Humaines
SMIG	Salaire Minimum Interprofessionnel Garanti
SGT	Statut Général du Travailleur
CA	Chiffre d'Affaire
RVI	Rémunération Variable individuelle
SPA	Société Par Action

INTRODUCTION

Au sein de l'organisation, définir une politique de rémunération est une préoccupation centrale de la GRH (gestion des ressources humaines) et de son efficacité. Elle intéresse à la fois les problématiques de coûts, la recherche de performance et le développement du capital humain. D'un point de vue strictement quantitatif et financier, les rémunérations se traduisent par les frais de personnel, c'est-à-dire l'essentiel des coûts dans la plupart des secteurs et donc, du compte de résultat. D'un point de vue qualitatif en revanche, les politiques et pratiques de rémunérations déterminent directement le mode d'optimisation des RH (ressources humaines) et de management de la performance. (BERNARD, Roman, 2016, p01).

Élaborer une politique de rémunération qui intègre des objectifs multiples; des contraintes diverses et renouvelées, des attentes fortes des salariés et des dirigeants est un défi majeur. Les frais de personnel représentent une part importante de la valeur ajoutée de l'entreprise, en général plus de la moitié. Maîtriser la croissance de la masse salariale est un impératif de gestion. La gestion des rémunérations prend de plus en plus d'importance dans la gestion stratégique des ressources humaines. La politique et les pratiques des rémunérations doivent être en ligne objectifs stratégiques. La rétribution globale est composée de la rémunération et de la reconnaissance. Le système de reconnaissance complète le système de rémunération.

La question de la rémunération se situe, par nature, au fondement même des pratiques de GRH.

Toute gestion des ressources humaines s'organise à partir du contrat de travail et de l'échange qui s'établit entre travail fourni et rémunération attribuée. C'est le salaire qui fait le salarié. (PERETTI, Jean-Marie, 2016, p 106)

Conséquence inévitable, la rémunération est devenue un champ majeur des tensions sociales ; (un conflit du travail sur deux comporte une dimension salariale) mais aussi, sous l'empire d'une réglementation très ritualisée, de leur apaisement et, en définitive, un véritable levier de développement des performances et du changement social.

(DE MARTEL, Jean-François 2016, p09)

La rémunération variable tient une place à part dans le système de rémunération. Ses caractéristiques en font un instrument unique et indispensable pour répondre à une série d'objectifs de l'entreprise. Son développement se poursuit au sein des organisations avec

une très grande diversité tant dans ses usages que dans ses formes. Il est donc nécessaire d'emblée de situer la rémunération dans le système de rémunération, d'en définir les contours et ses principaux atouts. (BERNARD, Roman, 2016, p 150)

Par ailleurs, les variables d'action concernent les différentes composantes de la rémunération globale. Cette dernière prend en compte tous les avantages associés à l'emploi. Quand elle est directe, elle se compose : d'une part fixe correspond au salaire de qualification, qui représente le salaire nominal fixé en fonction de l'emploi tenu, c'est donc la qualification du salarié, d'une part variable relative au salaire de performance lié directement ou indirectement au travail du salarié et la façon dont il exerce son emploi, et enfin des diverses primes, fixes ou variables qui se diffèrent de la part variable du salaire par leurs dimensions collectives et systématiques ; toutes les personnes exerçant le même emploi dans les mêmes conditions y ont droit.

Quand elle est indirecte, elle englobe tous les périphériques composés des avantages en nature, des avantages sociaux, des avantages financiers, des avantages différés et de rétribution immatérielle. Cependant, le respect des impératifs économiques est essentiel pour la mise en œuvre de la rémunération, elle doit être également suffisamment motivante pour fidéliser et impliquer les salariés et donneront le maximum dans la réalisation de leur travail. Parce qu'une ressource humaine fidèle, motivée représente un atout clé pour une entreprise. La fidélisation est un phénomène complexe, que l'entreprise tente à identifier ses leviers pour la développer et la maintenir. L'individualisation des rémunérations s'est imposée comme une pratique permettant de récompenser l'effort individuel.

(MEKKIOUI, Soumia, 2013, p 07)

Notre thème de recherche s'inscrit dans cette logique, en supposant que la rémunération variable en tant qu'outil de management, aide à mieux fidéliser les ressources humaines. Le débat autour de la rémunération variable, nous amène à choisir le thème suivant : « **La rémunération variable, comme un levier de fidélisation des ressources Humaines** ». Sujet de notre travail de recherche dans la filiale du groupe Cevital, Métal Sider.

L'objectif de la recherche :

- ✓ L'approfondissement des connaissances acquises durant notre formation au sein de ENSM, spécialement sur la rémunération globale, et de les utiliser dans le monde professionnel.
- ✓ Démontrer que la rémunération variable est un levier important pour les entreprises afin de fidéliser, optimiser leurs ressources humaines et l'atteinte de leurs objectifs.
- ✓ Notre recherche est au cœur des préoccupations actuelles des dirigeants du groupe Cevital, notamment le P-DG (Président Directeur Général) de la filiale Métal Sider, correspondant à une réponse de l'entreprise à son environnement externe, à fin d'améliorer sa position concurrentielle.

La nature de notre étude, est la raison pour laquelle nous avons opté pour une approche qualitative. La collecte de données était faite sur la base de trois instruments ; l'entretien semi-directif comme instrument principal, appuyé par l'étude documentaire et l'observation.

CHAPITRE 1 :
PROBLÉMATIQUE

Dans cette partie nous tenterons de mettre en lumière la problématique fondamentale de notre recherche, présenter le contexte, la pertinence et les questions de la recherche.

À travers ces trois éléments nous allons formuler la problématique, les questions secondaires et enfin nous présenterons le contexte organisationnel.

1. Le contexte de la recherche

La rémunération variable est l'une des composantes de la rémunération globale, elle doit permettre d'éviter l'arbitraire. L'insatisfaction face à la rémunération engendre souvent une démission d'intérêt pour l'emploi, une baisse des rendements au travail, ainsi qu'un turn-over de la ressource humaine. Sans nul doute, la mise en place d'un système de rémunération variable exige la rigueur, le temps et la patience. C'est pourquoi d'ailleurs il est fortement recommandé de mettre en place une politique pertinente et fiable, d'une façon à obtenir une cohérence au regard des objectifs de l'entreprise ainsi que sa réalité financière est de fidéliser les employés. (BERNARD, Roman, 2016, p144)

1.1. Le choix de l'entreprise

Au terme de la formation au sein de l'ENSM, nous étions tenus de trouver un terrain pour l'examen concret des différents volets théoriques de notre formation. Suite à cette recherche le choix est tombé sur Métal Sider filiale de sidérurgie du groupe Cevital, qui est en phase de lancement de sa production, donc c'est un terrain riche et surtout vierge qu'on appliquera nos connaissances théoriques afin de renforcer également nos connaissances sur le monde professionnel.

1.2. Le choix de thème

Lors de notre première interview avec le P-DG de Métal Sider, il nous a présenté l'entreprise, son historique et les différents problèmes de gestion rencontrés notamment dans la rémunération, à juste titre la partie variable de cette dernière. Comme mentionné sur la convention de stage, qui privilégie le traitement d'une thématique répondant directement au besoin actuel de l'entreprise. C'est le point qui nous a menés à choisir ce thème de recherche.

2. Pertinence de la recherche**2.1. Pertinence managériale**

Notre travail de recherche pourra éclaircir et répondre à certaines préoccupations des RRH (responsables des ressources humaines) au sein de la filiale Métal Sider. D'une part, sur la probabilité d'implémenter une politique de rémunération variable susceptible de fidéliser les RH et atteindre les objectifs organisationnel.

2.2. Pertinence scientifique.

En outre, ce travail peut ouvrir la voie à plus de recherches approfondies sur la complexité de la mise en place d'une politique de rémunération variable cohérente avec les objectifs de l'entreprise. Nous souhaiterions que notre travail soit un guide, un document de travail pour les RRH et un outil d'informations pour les promotions à venir qui trouveront en ce travail, les informations et les données nécessaires comme références pour des futures recherches relatives à la rémunération variable.

3. La question de la recherche

La rémunération variable est au cœur des mécanismes entre performance économique et rémunération globale. C'est un levier de fidélisation, de performance et de développement.

Cette étude s'articule autour de la problématique suivante :

Quel rôle joue la rémunération variable dans la fidélisation des ressources humaines ?

De cette problématique découle des interrogations liées les unes aux autres :

- ✓ Comment appliquer les principaux systèmes de la rémunération variable visant à consolider la cohérence interne et fidéliser les ressources humaines ?
- ✓ Comment gérer la rémunération variable dans un contexte où le dévouement pour l'entreprise et sa stabilité, ne sont plus d'actualité ?

4. Le terrain d'étude

4.1. Présentation de l'entreprise

Cevital est un Groupe familial qui s'est bâti sur une histoire, un parcours et des valeurs qui ont fait sa réussite et sa renommée. Première entreprise privée algérienne à avoir investi dans des secteurs d'activités diversifiés, elle a traversé d'importantes étapes historiques pour atteindre sa taille et sa notoriété actuelle.

Industrie agroalimentaire et grande distribution, électronique et électroménager, industrie du verre plat, construction industrielle, automobile, services, médias et sidérurgie. Le Groupe Cevital s'est construit, au fil des investissements, autour de l'idée forte de constituer un ensemble économique.

Porté par 18 000 employés répartis sur 3 continents, il représente le fleuron de l'économie algérienne, et œuvre continuellement dans la création d'emplois et de richesse.

Filiale du groupe Cevital créée en 2015, Métal Sider spa est spécialisée dans la revente en l'état de produits sidérurgiques.

Un projet de création d'usine sidérurgique de production de rond à béton est en voie de réalisation à Oran (Hassi Ameur) d'une capacité de 750 000 tonnes.

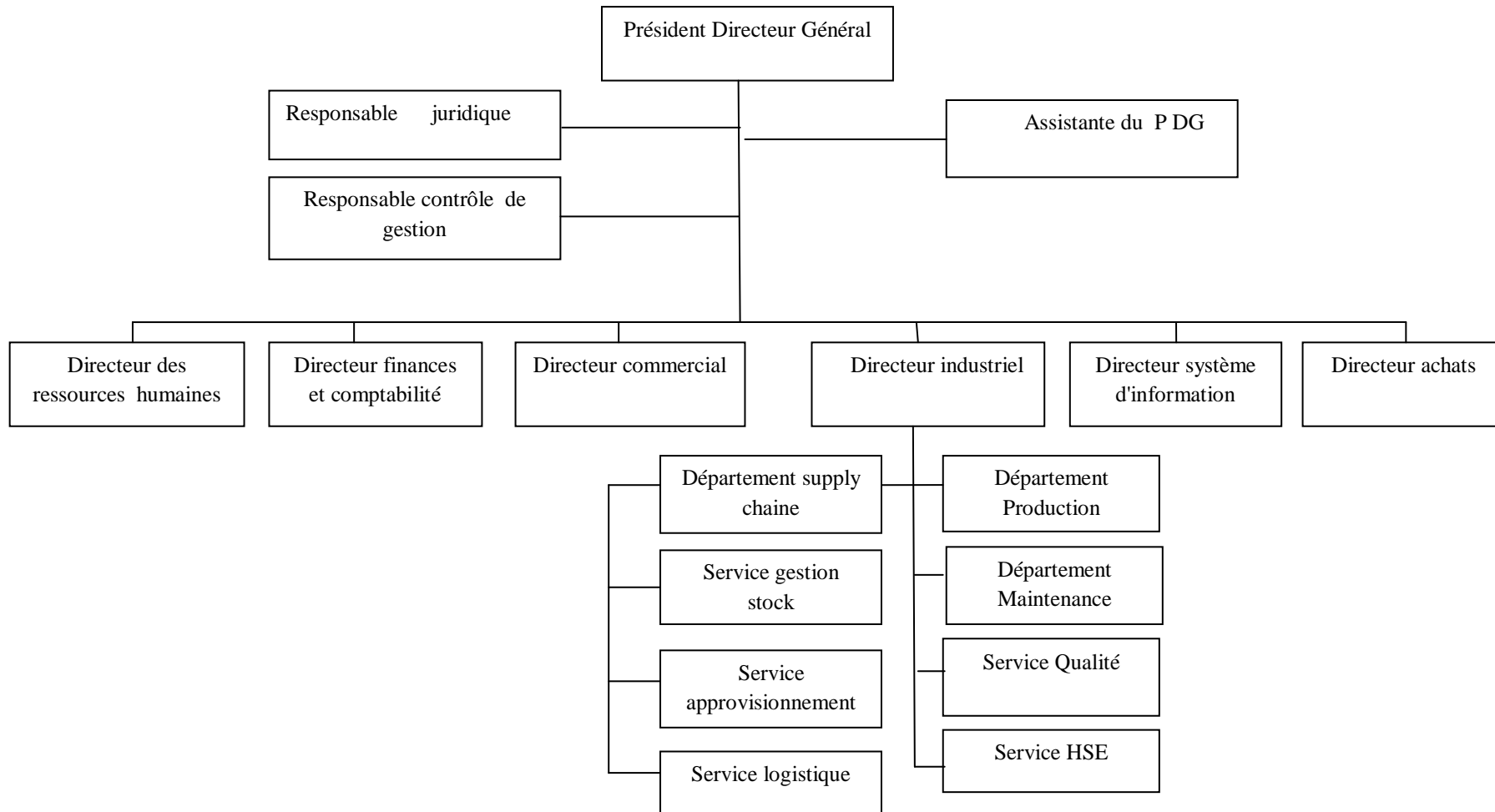
(www.cevital.com, consulté le : 03/02/2019)

Figure 01 : Fiche signalétique de Métal Sider

Activité	Cadre	maitrise	Exécution	total
Direction D'achat	1	/	/	1
Direction Production	25	20	21	66
Direction commercialisation	6	3	/	9
Direction Ressources Humaines	1	3	5	9
Direction système d'information	3	/	/	3
Direction de finance et comptabilité	6	2	/	8

Source : (Métal Sider 2019)

Figure N° 2 : Organigramme de Métal Sider



Source : (Métal Sider, 2019).

4.2. La politique ressources humaines

L'attention accordée aux choix des hommes et des femmes, à leur formation et au développement de leurs compétences constitue un des principaux leviers de croissance et de développement du Groupe Cevital. Intimement convaincu que les hommes et les femmes du Groupe sont à l'origine de ses performances et assurent son avenir, Cevital a défini une politique de RH (Ressource Humaine) axée sur les objectifs de développement économique, qui tient compte des attentes et aspirations des collaborateurs. Le but étant l'instauration d'une culture d'entreprise construite sur des valeurs communes. Attirer les meilleurs talents, les intégrer et les faire travailler ensemble.

(www.cevital.com, consulté le 03/02/2019)

4.3. Les effectifs de Métal Sider

L'effectif de l'entreprise Métal Sider est classé dans le tableau suivant selon les activités et catégories socioprofessionnelles pour l'année 2019.

L'effectif total permanent est de 96 salariés, la totalité est liée par des contrats à durée indéterminée.

L'effectif se décompose en 03 catégories socioprofessionnelles :

- ✓ Cadre
- ✓ Maîtrise
- ✓ Exécution

Tableau 01 : Les catégories socioprofessionnelles de Métal Sider

Activité	Cadre	maitrise	Exécution	total
Direction D'achat	1	/	/	1
Direction Production	12	25	29	66
Direction commercialisation	6	3	/	9
Direction Ressources Humaines	1	3	5	9
Direction système d'information	3	/	/	3
Direction de finance et comptabilité	6	2	/	8

Source : (Métal Sider 2019)

Afin d'apporter des réponses aux interrogations, nous avons reparti essentiellement notre recherche en 04 chapitres.

- ✓ Le 1^{er} chapitre explique nos choix, ainsi que la problématique et les sous questions de la recherche.
- ✓ Le 2^{ème} chapitre s'articulera autour de la revue de littérature et le cadre conceptuel. Dans la revue de littérature, nous débutons par une présentation de l'historique et les différentes théories de la rémunération, ensuite l'évolution de la rémunération en Algérie. Enfin, les principaux travaux réalisés sur la rémunération variable. Le cadre conceptuel est consacré pour les concepts essentiels autour de la rémunération variable.
- ✓ Le 3^{ème} chapitre portera sur la présentation de la méthodologie de recherche suivie, les outils de collecte de données et la procédure adoptée sur le terrain.
- ✓ Le 4^{ème} chapitre est consacré pour l'analyse et la discussion des résultats.

Une conclusion viendra clore notre travail. En effet, nous rappellerons les principaux résultats de notre recherche. Nous mentionnerons à quel point la rémunération variable est importante dans la fidélisation des RH.

CHAPITRE 2 :
CADRE THÉORIQUE

1. Revue de littérature

1.2. Histoire de la rémunération

Avant la révolution industrielle, il n'y a pas de fonction ressources humaines à proprement dit, encore moins de fonction rémunération et avantages sociaux. L'activité gestion du personnel se réduit au recrutement des employés et cette tâche en général faite par le chef de l'atelier ou le directeur de l'usine, l'activité de rémunération se catonne à une paie souvent journalière ou hebdomadaire exécutée par le comptable sous la supervision de la direction. La rémunération variable et les avantages sociaux sont peu développés.

Fin de 19^{ème} siècle apparaît la notion des titres comme nous le décrit Jean FOMBONNE, dans son livre Personnel et DRH. C'est le début de la pesée des emplois, méthodes d'évaluation et de classification, aujourd'hui utilisée par des entreprises afin de répondre aux questions de classification et par conséquent, de rémunération.

Avec le Taylorisme, la fonction rémunération fera évoluer le système de salaire mais continuera à se baser sur une notion de rendement. Cette nouvelle façon de faire évite alors la flânerie ouvrière dénoncée par Taylor.

Il ne faut pourtant pas oublier que la gestion de la rémunération pendant très longtemps sera l'affaire de la direction dans la définition de la politique salariale, voire du patron et que l'augmentation de cette forme de rémunération se gèrera essentiellement dans un rapport de force entre les salariés et les employeurs. L'Etat interviendra aussi pour encadrer les systèmes de rémunération notamment au travers de l'établissement d'un salaire minimum et des négociations salariales des minimums des conventions collectives. Quant aux rémunération variable et avantages sociaux, ils se développent essentiellement sous l'impulsion de l'évolution de la société et des relations professionnelles.

Dans les années 2000 la rémunération variable a connu un véritable essor explique Laurent Doucet, directeur du cercle Magellan, club des avantages sociaux et rémunération global à l'international, les grandes entreprises abandonnent peu à peu le modèle classique de la rémunération. Les politiques de rémunération s'individualisent, favorisant plus de rémunération variable dans un concept de rémunération globale à la recherche d'une plus grande flexibilité, dotées d'une volonté d'être compétitives et innovantes. Ces réflexions sont peu à peu intégrées et formalisées dans la stratégie de l'entreprise. (CAVALIERO, Sophie, 2017, p 23-25).

1.2 Les théories de la rémunération

1.2.1 La théorie Keynésiens

Pour Keynes et ses partisans, le salaire n'est pas soumis aux mécanismes du marché, de plus le salaire étant un revenu toute baisse de salaire est nuisible à l'économie, car la demande baissera. Le niveau de salaire doit être négocié entre l'entreprise avec les partenaires sociaux.

1.2.2 La théorie classique

Contrairement à Keynes pour les classiques la demande de travail provient des entreprises, c'est le marché de travail qui règle le niveau du salaire. Les variations des prix et des salaires vont produire l'équilibre du marché. Ainsi si ces derniers sont fluctuants. Les marchés se rééquilibrent automatiquement sans la nécessité d'une intervention étatique. Les entreprises comparent le salaire qui est un coût à la productivité des salariés, il faut alors que le salaire marginal, celui du dernier embauché soit au maximum égal à sa productivité marginale si non ce salarié coûtera plus cher qu'il ne reportera.

1.2.3 La pensée marxiste

Karl Marx part du principe que le travail est à l'origine de toute valeur et que les salaires ne représentent pas la valeur du travail mais la location de la force de travail du salarié. De la valeur nouvellement créée, le salaire du travailleur ne représente que la part nécessaire à sa propre survie, le reste constituant la plus value. (CAVALIERO, Sophie, 2017, p 27)

Le salaire n'apparaît plus comme la contrepartie du travail, mais comme l'expression monétaire de la valeur de la force de travail. Celle-ci a une double dimension. D'une part, elle a une valeur d'usage, c'est-à-dire qu'elle est créatrice de valeur en fonction de la façon dont elle est mise en œuvre par l'employeur. D'autre part, elle a une valeur d'échange qui correspond au salaire versé par l'employeur de la mise à disposition à son profit de sa force de travail. (GAUTHIER, Walter, 2017, p 20)

1.2.4 La Théorie de la segmentation des marchés

Selon cette théorie, la segmentation touche l'ensemble des marchés, et le marché du travail n'est pas en reste. La rémunération est alors déterminée de manière différente. La régulation du marché peut se faire de manière autonome, dans les marchés internes dans

lesquels les emplois sont stables et les évolutions de carrière par promotion interne fortement développées. Les marchés externes dont les emplois sont moins stables, quant à eux, sont soumis à la loi de l'offre et la demande, du fait d'une concurrence élevée. Cette théorie n'inclut donc pas la théorie d'un marché totalement concurrentiel.

1.2.5 La pensée thomiste

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

(CAVALIERO, Sophie, 2017 p 28.-30)

1.3. L'évolution des systèmes de rémunération en Algérie

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

1.3.1 La phase Post-indépendance

Au lendemain de l'indépendance, l'Algérie a hérité de nombreux systèmes de gestion qu'elle n'avait plus les moyens d'entretenir.

Au cours de cette période, faute de solution de rechange immédiate, la législation antérieure a été reconduite, ce qui revenait à légaliser tous les systèmes en place.

Les systèmes de gestion ont donc continué à régir les différentes situations de travail, certains systèmes se sont simplifiés au point de perdre toute rationalité et d'efficacité remarquable.

La négociation collective restait le moteur de l'évolution de la relation de travail que les pouvoirs publics préoccupés par d'autres choix sont quelque peu négligés. Les niveaux de rémunération se négociaient entre partenaires sociaux avec cependant une âpreté diluée dans la qualité de employé / employeur que l'option socialiste tentait d'accréditer auprès des travailleurs. (MEKKIOUI, Soumia, 2013, p 177).

L'Etat fixait le niveau de SMIG (Salaire Minimum Interprofessionnel Garanti) pour empêcher une détérioration trop importante de pouvoir d'achat des salaires sans songer encore à la mise d'un nouveau code de travail que l'option qui s'affirmait pouvait réclamer.

1.3.2 La mise en place de l'outil industriel

Au cours de cette phase, les systèmes de gestion encore incertains ont été négligés au profit des investissements dans les réalisations concrètes de terrain.

Les entrées des hydrocarbures ont offert à l'Algérie les moyens financiers qui à travers des plans très ambitieux allaient doter le pays d'infrastructures industrielles importantes coûteuses, complexes et imposantes.

Il importait d'abord de mettre en place l'outil, assurer une gestion efficace et raisonner en termes de productivité, dans cette démarche, le secteur industriel a bénéficié d'une priorité qui a même débouché sur une politique salariale plus avantageuse que celle des autres secteurs.

Cette phase de l'évolution de l'économie a cependant permis d'introduire de nouvelles techniques au nombre des quelles les classifications des emplois s'est imposée comme une étape indispensable sur la route de progrès.

1.3.3 L'ère de la gestion

La mise en place d'une industrie, qui devait par effet d'entraînement provoquer, en amont, le développement de nombreuses activités annexes et connexes, n'a pas été accompagnée d'une attention fut-elle secondaire aux méthodes de gestion on les adaptant aux spécificités de chaque activités. Avec cette démarche, la gestion de la rémunération devait emprunter l'itinéraire de l'égalitarisme qui devait préfigurer le socialisme à visage humain tant recherché prenait ses sources non pas dans le volume; la qualité ou la complexité du travail mais dans les besoins sociaux des populations. En plus, elle doit aussi bien éliminer les écarts intersectoriels que les trop importants éventails de salaires auxquels la gestion pragmatique de la situation avait pu conduire. (MEKKIOUI, Soumia, 2013, p 177).

Un SGT (Statut Général du Travailleur) a été mis en chantier sur ces bases et, pour préparer son avènement, une série de mesures transitoires ont été décidées. Elles ont commencé d'abord par ôter tout pouvoir en matière salariale aux partenaires sociaux et même aux tutelles en le réservant strictement au gouvernement.

Elles ont ensuite tenté de procéder à un assainissement de l'important spectre de primes et indemnités servies à travers les secteurs avant de procéder, par les moyens d'augmentations sélectives et progressives des salaires au nivellement des situations existantes.

L'objectif était de parvenir, au moment de l'application du SGT, à une base assez homogène qui pouvait recevoir plus aisément le système quant à lui uniforme de gestion de la relation de travail qui se profilait à travers les différents textes d'application en cours d'élaboration. (MEKKIOUI, Soumia, 2013, p 177- 178)

1.4 Les travaux antérieurs sur la rémunération variable

Selon (TEYSSIER, Sabrina, 2008, p90-92) L'utilisation du mode empirique de rémunération indexée sur la performance des employés s'est fortement développée ces dernières années (Prendergast, 1999. Stégman, 2000. Eriksson, 2001. Lazear et Shaw, 2007. La majorité des travaux, théoriques et empiriques, concluent sur une augmentation significative de la productivité des employés suite à la mise en place de modes de rémunération variables. Beaucoup de ces études se concentrent sur l'effet d'incitation induit mais peu soulèvent l'amplitude de l'effet de sélection. Prendergast (2007, p. 195) avance que «la majorité des organisations utilise des plans de rémunération dans le but à la fois d'accroître le niveau d'effort des travailleurs et de sélectionner les travailleurs avec les caractéristiques appropriées; non seulement les paiements incitatifs augmentent l'effort mais ils aident également à sélectionner les travailleurs les plus compétents ou les plus motivés».

Lorsque les travailleurs choisissent l'entreprise pour laquelle travailler, leur choix se fait entre différentes organisations, fondées sur différents modes de rémunérations. Un appariement employeur-employé optimal peut de ce fait être obtenu.

Gerhart et Milkovich (1990) montrent que des entreprises devant faire face aux mêmes conditions économiques peuvent significativement varier quant au choix du mode de paiement à utiliser. Cette diversité peut référer à la volonté de la part des entreprises de

privilégier une catégorie particulière de travailleurs. Les employés choisissent en effet l'organisation dans laquelle ils souhaitent travailler en fonction, du moins en partie, du mode de rémunération utilisé. Des analyses empiriques confirment l'auto-sélection des travailleurs selon leur aversion au risque, leur motivation intrinsèque et également leurs préférences sociales. L'association optimale entre le mode de rémunération choisi par l'employeur et les employés, en fonction de leurs caractéristiques individuelles, permet la réalisation de gains d'efficience.

Les travaux présentés ici apportent un élément d'explication original, en plus de l'effet d'incitation déjà largement étudié, à l'accroissement de productivité des employés suite à un changement de mode de rémunération. De plus, une explication à la diversité des modes de rémunération utilisés par les entreprises est fondée sur l'existence de différents types de travailleurs. Nous avons néanmoins limité le périmètre d'analyse à des travaux supposant des caractéristiques individuelles constantes dans le temps et qui ne sont pas influencées par des interactions sociales. De même, il n'est pas pris en compte qu'un effet indirect de la mise en place des modes de rémunération indexés sur la performance des employés peut dépendre du niveau de performance des entreprises.

2. Le cadre conceptuel de la rémunération

La gestion des rémunérations prend de plus en plus d'importance dans la gestion stratégique des RH. La politique et les pratiques des rémunérations doivent être en ligne avec les objectifs stratégiques.

La rétribution globale est composée de la rémunération et de la reconnaissance. Le système de reconnaissance complète le système de rémunération. La gestion de la rétribution globale est un levier très puissant de la création de valeur.

(PERETTI, Jean-Marie, 2016, p106)

2.1 Définition de la rémunération

La rémunération selon (THEVENET, 2007, p 258, cité par MEKKIOUI, Soumia, p60) « représente le salaire ou le traitement ordinaire de base et tous les autres avantages et accessoires payés, directement ou indirectement, en espèce ou en nature par l'employeur au travailleur en raison de l'emploi de ce dernier ».

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

fournies par son personnel, en laissant la question de la récompense. Ainsi, un processus de rémunération, bien conçu doit se monter à la fois :

- ✓ Équitable,
- ✓ Simple et transparent,
- ✓ Attractif sur le marché,
- ✓ Économique et efficient,
- ✓ Durable.

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

Selon la théorie de l'équité formulée par J.-S. Adams, le constat d'une situation d'iniquité entraîne une action pour modifier le ratio en faisant varier la contribution ou la rétribution. En situation de sous équité le salarié essaie d'accroître sa rétribution en réclamant (ou en trichant ; détournement de fournitures; utilisation personnelle d'équipement; etc.) Ou, plus généralement, réduit discrètement sa contribution (moindre qualité, absentéisme, ralentissement, non-coopération, etc.). En situation de sur équité le salarié accroît sa contribution. Chaque salarié souhaite et recherche un traitement équitable. (PERETTI, Jean-Marie, 2016, p 126)

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

Attractif sur le marché : permettant ainsi d'attirer les bons collaborateurs et ensuite de les conserver. Cette compétitivité peut être évaluée par rapport à la rémunération des fonctions

similaires dans un même bassin d'emploi. L'équité externe est un élément clé de l'attractivité, mais pas l'unique, il s'agit aussi d'avoir des pratiques de rémunération innovantes et cohérentes, ce qui est loin d'être toujours le cas. Mais dans une perspective globale, l'employé apprécie l'ensemble des avantages et facilités offerts, par rapport à ce qu'il pourrait obtenir dans un emploi concurrent.

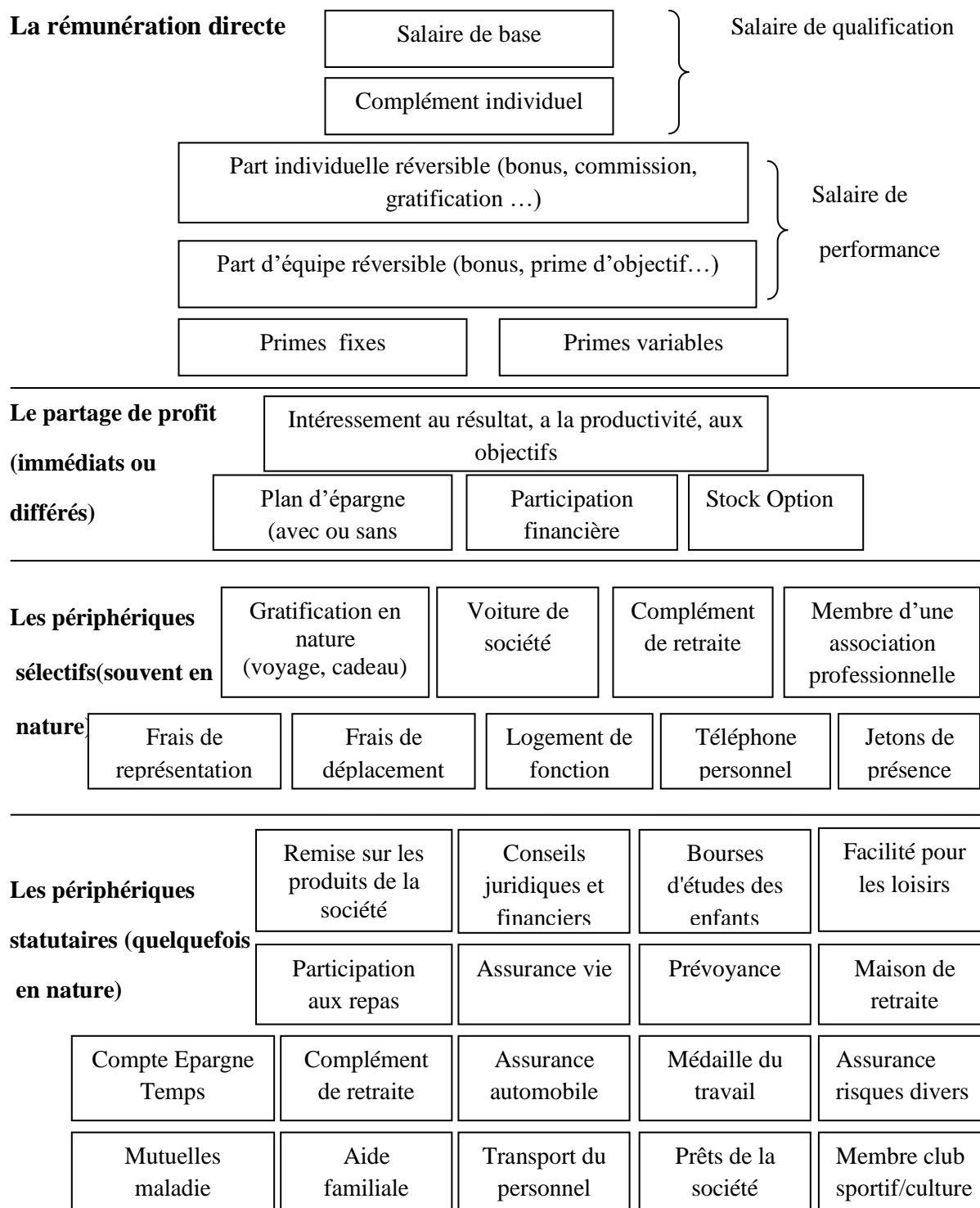
Economique et efficient : en obtenant les résultats escomptés traduits dans les objectifs qui précèdent, en engageant le minimum de moyens. Ce qui placera la compétitivité de la rémunération en contradiction avec l'efficacité du système, et qui nécessitera des arbitrages stratégiques. Un système de rémunération doit permettre de mieux prendre en compte les compétences et prestations fournies par le personnel à travers une analyse des fonctions clés présentées par l'organisation.

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

La rémunération globale regroupe :

- ✓ Des composantes fixes et des composantes variables. Les composantes variables sont liées à la durée du travail (heures supplémentaires) aux résultats individuels (primes individuelles) ou collectifs (intérêt) par exemple ;
- ✓ Des composantes collectives et des composantes individualisées. Les composantes individualisées peuvent être liées à la situation familiale (complément familial) ou personnelle (ancienneté), aux performances ou aux compétences individuelles (modulation) ou aux résultats (prime individuelle) ;
- ✓ Des composantes immédiates ou différées. Lorsqu'elles sont différées, elles peuvent l'être à court terme (primes à périodicité non mensuelle), moyen terme (participation bloquée sur cinq ans) ou long terme (fonds de pension, retraites complémentaires). (PERETTI, Jean-Marie, 2016, p 112).

Figure 03. La pyramide des rémunérations



Source :(G. Donnadiou, 1997 cité par Sophie CAVALIERO, 2017, P 114)

2.2 L'individualisation de la rémunération

L'individualisation de la rémunération à un objectif d'équité et de stimulation. Elle concerne :

- ✓ la rémunération immédiate de la contribution à travers des primes diverses. (salaire aléatoire ou variable) ;
- ✓ la modulation personnelle du salaire à partir d'une évaluation des performances dans une plage de progrès; déterminée pour chaque emploi ;
- ✓ l'attribution d'avantages monétaires ou non; immédiats ou différés.

2.2.1 Le variable individuel

De nombreux systèmes ont été utilisés pour rémunérer le personnel en fonction de sa contribution. Les heures supplémentaires rémunèrent l'augmentation du temps consacré au travail indépendamment de la performance. Certains systèmes tiennent compte des résultats individuels; d'autres, de ceux du groupe de travail.

On distingue deux types de prime :

- ✓ **Les primes collectives**

Pour contrecarrer les effets pervers d'une stimulation trop individuelle et les difficultés de mesure de la performance personnelle; les entreprises développent des primes collectives au niveau de l'équipe, du service, de l'unité de travail, de l'établissement ou de l'entreprise. L'aléatoire collectif développe le sentiment d'appartenance et soude les équipes. Son caractère aléatoire le rend réversible. (PERETTI, Jean-Marie, 2016, p 126)

- ✓ **Les primes individuelles**

Depuis le salaire aux pièces, une large gamme de techniques a été expérimentée pour rémunérer et accroître le rendement.

L'évolution de l'organisation et les exigences de qualité ont conduit à l'abandon des salaires au rendement dans les entreprises de production. La prise en compte du rendement; corrigé de critères liés à la qualité de la production; se fait sous forme de prime d'objectif.

Aujourd'hui; dans le cadre de la fixation d'objectifs individualisés, des bonus ou primes variables se développent dans tous les secteurs d'activité. (PERETTI, Jean-Marie, 2016, p127)

Selon (BERNARD, Roman, 2016, p 162) les primes représentent l'instrument de rémunération le plus traditionnel et le complément salarial classique. Elles sont destinées à compléter le salaire de base et à rémunérer de façon spécifique une série de caractéristiques

individuelles. Elles peuvent donc être un complément salarial spécifique et individuel mais aussi un instrument de rémunération de la performance sous forme de prime individuelle. Non exclusifs d'autres systèmes, les primes et les bonus individuels représentent un élément important de politique salariale car ils sont attribués selon un rythme annuel en même temps que les augmentations de salaires. La prime individuelle peut être un complément ou un substitut à une augmentation de salaire.

2.3. Les caractéristiques et objectifs de la rémunération variable

La rémunération variable est un complément indispensable à la rémunération fixe et représente, grâce à ses caractéristiques propres, un outil privilégié et unique pour répondre à une série d'objectifs.

Le tableau suivant situe la rémunération variable par rapport aux principales autres formes.

Tableau 02 : Critères et formes de rémunération variable

Formes de rémunération	Objet Rémunéré
Salaire	Compétence fonction + compétence individuelle
Primes et bonus	Performance individuelle ou équipe
Primes/bonus moyen terme	Performance individuelle ou équipe à moyen terme (2 à 4 ans)
Stock-options	Attribution individuelle sur performance collective à terme
Actionnariat des salariés	Attribution optionnelle sur performance collective à terme
Intéressement/ Participation	Attribution collective sur performance collective de l'année.

Source : (Roman BERNARD, 2016, p151)

2.3.1. La rémunération variable, outil de gestion

La rémunération variable se présente comme la seule véritable marge de manœuvre disponible pour le management en vue d'orienter le niveau de rémunération et les mécanismes d'incitation et de récompense.

Représentant de 10 % à 50 % des rémunérations versées, elles constituent parfois jusqu'à 90 % à 99 % des flux annuels des nouvelles rémunérations attribuées dans la mesure où les augmentations de salaires se situent généralement entre 1 % et 4 % de la masse salariale.

De plus, la rémunération variable relève de ce que l'on peut appeler la micro-gestion, c'est-à-dire le management opérationnel à court terme par opposition au management global de l'organisation à moyen terme. Le tableau montre que la rémunération variable tient, de ce point de vue, un rôle incontournable. (BERNARD, Roman, 2016, P151).

Tableau 03 : La rémunération variable, outil de management opérationnel

	Rémunération fixe	Rémunération variable
Macro - gestion	<ul style="list-style-type: none"> •Système général de rémunération •Augmentations de salaires générales ou automatiques • Système d'avancement et de promotion 	<ul style="list-style-type: none"> •Système d'intéressement et de participation •Primes catégorielles •Primes statutaires et réglementaires
Micro-gestion	<ul style="list-style-type: none"> • Augmentations de salaire Individualisées 	<ul style="list-style-type: none"> • Primes de performance sur objectifs • Primes variables • Autres primes et bonus variables

Source : (BERNARD, ,Roman 2016, P152)

Par ailleurs, la rémunération variable est l'outil de fidélisation et de motivation par excellence. Elle peut être directement liée à un système de management par objectifs, se déclinant, à chaque niveau, pour chacun des collaborateurs et faisant l'objet de contrats implicites ou explicites dans le cadre des entretiens annuels d'objectifs. Elle crée donc l'incertitude sur le niveau de rémunération variable à travers le mécanisme qui le relie au niveau de performance atteint en fin de période. Elle est individualisée ou définie au niveau d'une équipe réduite. Elle concerne enfin la courte durée ce qui favorise le caractère incitatif et tangible de la rémunération avec des possibilités de feed-back plus fréquentes.

Enfin, elle est par définition flexible et peut assurer la régulation de l'équilibre entre le montant des rémunérations versées à chaque niveau de l'organisation et la situation économique générale de l'entreprise.

L'importance de la rémunération tient aux multiples objectifs, dont son objectif ultime est de créer un sentiment de reconnaissance et d'équité pour les salariés actuels et futurs. De plus, elle devrait faire l'équilibre entre le fait de satisfaire les demandes des salariés et la capacité de payer de l'entreprise. (BERNARD, Roman, 2016, P153).

2.3.2. Les objectifs d'une politique de rémunération

- ✓ **Acquérir et attirer des ressources humaines compétentes** : en offrant une rémunération comparable et même meilleure sur le marché du travail, va attirer des personnes dont les qualifications permettront de maintenir, voir d'augmenter, les profits de l'entreprise.
- ✓ **Prévenir la discrimination** : en respectant l'équité interne et externe par l'établissement de salaire en fonction de chacun des postes et les exigences de l'emploi en question, et non selon chacun des salariés, afin d'éliminer le plus possible l'insatisfaction au travail. Car, tout sentiment d'injustice exprimé ou vécu par les salariés est un facteur de démotivation, est porteur de conflits potentiels. En plus, l'équité renvoie à la perception d'une adéquation entre le niveau et le type de contribution du salarié et de sa rémunération, ainsi à l'idée que sa performance dans le travail justifie ses chances de progression dans l'entreprise.

Donc, l'un des défis auxquels font face les entreprises en matière de rémunération est de payer les employés d'une façon qu'ils perçoivent comme juste. Ceci est complexe puisque l'équité est une question de perception et varie donc d'une personne à l'autre. Pour

s'assurer que la rémunération soit la plus équitable possible, il existe quatre principes que les entreprises devraient considérer :

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

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

- ✓ **Fidéliser les ressources humaines performantes** : par une rémunération qui satisfait les salariés, une rémunération comparable à celle offerte sur le marché du travail et répondant aux qualifications de chacun des salariés, contribue à concurrencer adéquatement les autres organisations de façon à conserver les salariés performants. Donc elle doit être attractive par rapport au marché du travail et doit suivre la courbe des revenus de l'entreprise en matière des coûts salariaux imposés par le contexte économique et technologique.
- ✓ **Motiver les ressources humaines** : par une structure de rémunération visant à établir un mécanisme de rétribution sous forme de primes d'incitation et/ou d'intéressement pour récompenser les salariés qui œuvrent dans le sens des objectifs de l'entreprise. Elle doit répondre donc aux besoins de chaque salarié, afin de permettre de reconnaître les individus et en répondant à leur besoin de reconnaissance et d'estime de soi.
- ✓ **Respecter la législation et la rationalisation** : toute structure de rémunération établi doit être gérée en respectant la législation établie par l'Etat, les contrats signés avec les syndicats ou autres... (le respect du salaire minimum). Elle doit aussi viser à respecter la rationalisation des coûts de l'entreprise.

Donc, l'entreprise peut choisir un système de rémunération sur la base des objectifs qu'elle se donne en la matière. (MEKKIOUI, Soumia, p72.73)

2.4. Les grands types de systèmes de rémunérations variables

2.4.1. Les systèmes de commissionnement.

Le commissionnement est l'un des plus vieux systèmes de rémunération variable, et cela, du fait de sa caractéristique principale, à savoir qu'il est un des rares éléments dont la stimulation est aisément visible. Il est utilisé dans les activités commerciales de tout type et est le plus souvent le résultat d'un calcul simple en pourcentage du CA (chiffre d'affaires) généré (volume de vente) après déduction des charges directes.

(CAVALIERO, Sophie, 2017, p141)

Les systèmes le plus évolués sont déterminés à partir d'un résultat net analytique, c'est-à-dire un bénéfice incluant tous les éléments d'un compte d'exploitation. Dans la forme, il s'agit le plus souvent d'un pourcentage appliqué à un volume ou à un résultat. Parmi les formes les plus courantes, le commissionnement d'un commercial peut être égal à 2 % du volume des ventes ou 10 % de la marge nette. Ce mode de calcul a priori simple peut s'appliquer à une personne ou à une équipe entière. Il peut être attribué directement individuellement ou réparti sur d'autres critères après avoir été calculé au niveau de l'équipe dans son ensemble.

Ces règles de rémunération sont typiquement applicables dans les activités commerciales génératrices d'activité en termes de CA ou de résultats. Ces indicateurs sont assez facilement déclinés par équipe et par personne et donnent ainsi la possibilité de bâtir des rémunérations qui mixent le plus souvent part individuelle et part collective.

Ce type de système présente l'avantage de la simplicité (une formule de calcul), de la clarté (la formule est connue de tous) et d'une grande facilité à piloter tout au long d'un exercice - trimestriel, semestriel, annuel - de telle sorte que toute surprise est évitée s'agissant du niveau de la rémunération. De nombreux critères d'efficacité d'un système de rémunération sont ici observés et les systèmes de commissionnement sont pour le management et le développement des activités commerciales d'une grande efficacité. À condition toutefois que les biais propres à ce type de système soient maîtrisés.

(BERNARD, Roman, 2016, P153)

Le commissionnement est le plus souvent un pourcentage d'une mesure de vente ou un forfait par unité vendue (Exemple 1 voir tableau, 04 page suivante).

Cette formule correspond aux besoins d'une société nouvellement créée, d'une rémunération pour la vente d'un nouveau produit, dans les autres contextes, on préférera d'autres modes de calcul de commissionnement tels :

- ✓ Un pourcentage adapté à chaque vendeur en fonction de la caractéristique de son portefeuille ou de son territoire de vente (exemple 2, voir tableau 04)
- ✓ Un taux en fonction de différents niveaux de résultats, un objectif d'atteinte de réussite. Cet objectif peut être en volumes de ventes ou en pourcentage d'atteinte d'objectifs (exemple 3, voir tableau 04)
- ✓ Un taux de commissionnement ajusté. Le taux est ajusté selon les produits du portefeuille ou le type de transaction et cet ajustement est le reflet de la priorité de vente ou de l'importance accordée aux différents produits ou transactions à effectuer (exemple 4, voir tableau 04).

Tableau 04 : Les différentes formules d'une rémunération variable pour la force de vente

Exemples	Formule
Exemple 1	$RVI = 5\% \times CA$ ou $RVI = 100\text{Euro} / \text{unité vendue}$
Exemple 2	$RVI = 10\% \times CA$ pour le vendeur 1 $RVI = 7,6\% \times CA$ pour le vendeur 2
Exemple 3	Pour 80- 100% du CA réalisés - $RVI = 5\% \times CA$ Pour 101- 105% du CA réalisés - $RVI = 6\% \times CA$ Pour 106-110% du CA réalisés - $RVI 8\% \times CA$
Exemple 4	Produit A $RVI = 5\% \times CA$ Produit B et C $RVI = 7,5\% \times CA$

(CAVALIERO, Sophie, 2017, p 142).

CA : Chiffres d'affaires

RVI : Rémunération Variable Individuelle

2.4.2. Les systèmes de bonus sur objectifs

Les systèmes de bonus basés sur des objectifs individuels sont définis en fonction du niveau de réalisation d'objectifs individuels et/ou collectifs. Ce type de rémunération variable est déterminé à partir de trois critères :

- ✓ le niveau de bonus correspondant à l'atteinte de l'objectif individuel ;
- ✓ la performance individuelle par rapport à l'objectif ;
- ✓ la performance collective (entreprise, unité, équipe).

L'intégration de la notion d'objectif dans la détermination de la rémunération est décisive dans la rationalité et l'efficacité des mécanismes de rémunération. Elle rend obligatoire la définition d'objectifs et l'évaluation annuelle de la performance.

Directement issue de l'évaluation, la rémunération attribuée peut être expliquée au cours de l'entretien. Elle peut être pondérée en fonction de chaque objectif et intégrer une dimension collective.

Les objectifs étant définis chaque année, les critères de rémunération peuvent être plus facilement adaptés en fonction des préoccupations de l'entreprise et des priorités.

Elle peut être étendue à la plupart des catégories car elle ne se limite pas au personnel commercial ou générateur de résultat (les objectifs individuels peuvent être définis pour toutes les catégories). En outre, elle permet de créer des incitations rationnelles car elle est basée sur un mécanisme rationnel et transparent et se situe, de ce point de vue, en termes d'efficacité, au-dessus des primes et autres bonus discrétionnaires.

Bonus = bonus individuel sur objectif x coefficient de réalisation X coefficient de résultat

Exemple :

Bonus individuel de base (en euros)	10000	10000	10000	10000	10000
Taux de réalisation des objectifs individuels	90%	100%	110%	120%	130%
Coefficient individuel	0,9	1	1,1	1,2	1,3
Coefficient collectif (équipe)	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1
Bonus versé	9900	11000	12100	13200	14300

Source : (BERNARD, Roman, 2017, p157)

✚ L'entretien d'objectifs ou contrat de performance

La démarche d'évaluation dans laquelle les objectifs seront fixés et évalués devront répondre à certaines exigences et, pour cela, doit être suffisamment structurée.

Les principes sont les suivants :

- ✓ l'entretien d'objectifs doit être réalisé selon la périodicité propre aux rythmes d'activité (annuel, semestriel, fin de mission) ;
- ✓ l'entretien se déroule entre le collaborateur et son responsable direct ;
- ✓ L'évaluation comporte deux parties distinctes :
 - l'évaluation des performances réalisées par rapport aux objectifs fixés ;
 - la définition des objectifs individuels pour la période à venir.

Les objectifs individuels doivent être cohérents avec ceux de l'équipe et définir la contribution attendue de l'intéressé. Ils s'inscrivent également dans une démarche de progrès ou des réalisations nouvelles quantitatives ou qualitatives.

Il est très important enfin que la périodicité et la date de réalisation de ce type d'entretien soit cohérente avec, d'une part le calendrier budgétaire qui fixe les programmes et les objectifs pour la période à venir, d'autre part avec le calendrier de la politique salariale.

Le formulaire qui a pour but de guider et de formaliser les différentes étapes de l'entretien est généralement organisé en deux parties distinctes et deux pages distinctes, l'une étant consacrée à l'évaluation des objectifs précédents, l'autre à la définition des nouveaux objectifs.

Le nombre d'objectifs doit être limité, particulièrement dans les fonctions commerciales pour lesquelles la performance chiffrée est généralement l'objectif principal. Pour chaque objectif le formulaire prévoit une pondération permettant de valoriser les priorités.

Pour ce qui concerne le volet évaluation, les objectifs fixés en début de période doivent être repris et évalués point par point. Après pondération éventuelle, un taux de réalisation global est calculé et détermine mécaniquement le montant du bonus.

Un canevas d'entretien annuel est présenté ci-après. Il fait apparaître en deux pages distinctes les deux parties de l'entretien. L'évaluation est à réaliser par rapport aux objectifs fixés en début de période. Les nouveaux objectifs sont par ailleurs fixés pour la période à venir. La partie relative à l'évaluation prévoit les pondérations éventuellement prévues pour chaque objectif ainsi que la détermination d'un taux moyen de performance. Appliqué au target-bonus, il détermine directement le bonus individuel attribué.

(BERNARD, Roman, 2016, p146)

Exemple

Entretien annuel de performance Année en cours

Nom - prénom :

Département/service/fonction

Nom du responsable chargé de l'évaluation :

Descriptif des fonctions exercées :

Missions spécifiques/projets :

1. Fixation des objectifs pour la période à venir (maximum 5)

Objectifs d'activité et quantitatifs

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

Pondération en %

Objectifs qualitatifs ou comportementaux

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

Total :

--

Évaluation de la performance par rapport aux objectifs de la période écoulée

N° objectif	Pondération en %	<60%	Entre 60% et 100%	Entre 100% et 150%	>150%
Somme					
Nombre d'objectifs évalués					
Évaluation moyenne					

Commentaires généraux

Commentaires du collaborateur

Commentaires de l'évaluateur

Commentaires du N + 2

Source : (Roman, Bernard 2017, p147).

2.4.3. Les primes individuelles et les bonus

Les primes représentent l'instrument de rémunération le plus traditionnel et le complément salarial classique. Elles sont destinées à compléter le salaire de base et à rémunérer de façon spécifique une série de caractéristiques individuelles. Elles peuvent donc être un complément salarial spécifique et individuel mais aussi un instrument de rémunération de la performance sous forme de prime individuelle ou de bonus.

Plusieurs types de primes viennent composer la rémunération. Bien que distinguées du salaire de base fixe, il n'est pas possible de les considérer comme véritablement variables car nombre d'entre elles font partie du statut individuel.

Tableau 05 : Types de primes et critères d'attribution

Catégories de primes	Motifs
Primes de statut individuel	
Prime d'ancienneté	Nombre d'années d'ancienneté
Prime de diplôme	Diplômes obtenus
Prime de fidélité	Nombre d'années dans l'entreprise
Prime liée à la fonction/métier	Prime de fonction, liée au métier, au statut
Prime de fonction	Fonction exercée
Prime de représentation	Fonction exercée
Prime de panier/habillement	Fonction exercée
Prime de conditions de travail	Pénibilité, astreinte, nuit, insalubrité...
Prime de nuit/astreinte	Fonction ou service en fonction des
Prime de pénibilité	Astreintes et du temps de travail
Prime liée au lieu de travail	Expatriation, déménagement, etc.
Prime d'expatriation Prime de « rideaux »	Type de mobilité, localité, pays
Primes liées à la prise fonction	Mobilité transversale
Prime de mobilité	Attribuée lors du changement de fonction
Prime intégrable après intégration	
Primes liées à l'activité et aux résultats	Performance, résultats, réalisations
Prime individuelle Prime exceptionnelle	Performance exceptionnelle, réalisation d'objectifs

Source : (Roman, Bernard 2017, p163)

✓ Les bonus d'activité

Le bonus d'activité ou discrétionnaire est à vocation différente. Strictement individuel, renouvelable d'une année sur l'autre, mais d'un montant variable, il est le reflet d'une appréciation générale où se mêlent à la fois la performance passée, le niveau d'implication, de loyauté et de travail en équipe de flexibilité face aux changements de priorités. Dans ces conditions, dès lors qu'il est discrétionnaire, le bonus exprime aussi indirectement l'état de relation avec sa hiérarchie. Enfin, le bonus, par son montant est un indicateur ou un révélateur du positionnement de l'intéressé ou de l'importance de sa contribution passée mais aussi à venir.

Les critères de détermination des bonus peuvent être assez nombreux et rémunérer des qualités ou des comportements spécifiques, au-delà de la performance individuelle :

✚ des critères de performance :

- ✓ contribution individuelle,
- ✓ résultats obtenus,
- ✓ résultats de l'équipe ;

✚ des critères de comportement :

- ✓ flexibilité, capacité à changer de priorité réactivité,
- ✓ implication et coopération,
- ✓ adhésion et loyauté,
- ✓ coopération,
- ✓ management,
- ✓ capacité à développer les compétences ;

✚ des critères de fidélisation :

- ✓ compétence clé pour la période à venir (rétention bonus),
- ✓ forte contribution attendue aux résultats ;
- ✓ des critères spécifiques d'incitation
- ✓ mission spécifique et temporaire,
- ✓ embauche (*welcome bonus*).

De montant généralement plus élevé que la prime, le bonus concerne avant tout les cadres ou des experts détenteurs de compétences clés. Cela explique la part importante accordée dans l'attribution de bonus à des compétences spécifiques telles que la flexibilité, le niveau d'adhésion, la loyauté au-delà de la pure contribution à la performance. Le développement et la généralisation des bonus pour l'encadrement correspondent bien à la préoccupation de

rémunérer la performance mais aussi des comportements qui conditionnent l'adhésion aux objectifs, la cohésion des équipes et au final l'efficacité des ressources humaines investies. (BERNARD, Roman, 2016, p165).

✓ **Les bonus moyen terme et différés**

Alors que les rémunérations variables classiques, quelle que soit leur forme, sont définies sur des durées et des horizons courts de trois mois à un an, une nouvelle forme de bonus basés sur des durées plus longues - de deux à quatre ans - se développent. Ils répondent à deux types d'attente

La première est relative à la performance à moyen terme. Il s'agit par là de corriger les effets pervers d'une performance évaluée et rétribuée sur des durées trop courtes, allonger la durée d'évaluation permet d'avoir une juste vision de la performance réalisée et de son caractère durable.

Il peut s'agir enfin de définir des montants de bonus en fonction d'un plan pluriannuel de croissance sur trois ans et de donner une perspective claire en accompagnant la mise en œuvre du plan avec une vision des rémunérations variables qui sont associées.

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

(BERNARD, Roman 2016 p 166).

2.4.4. Avantages sociaux perçus comme un complément de rémunération

L'attention donnée à aux avantages est souvent intégrée dans le processus de négociation salariale et permet parfois d'éviter l'impasse financière de la (non) augmentation salariale, tout en pouvant défiscaliser et améliorer ce qui est donné au salarié. Pour la majorité de ces avantages sociaux, il n'existe pas d'obligation légale mais ne rien faire, c'est courir le risque d'être perçu comme un mauvais employeur. La prise charge de ces besoins dépend souvent du budget de l'entreprise, de sa vision sociale et de son historique.

(CAVALIERO, Sophie & FRANÇOIS, Clotilde, 2017, p95)

✓ **Les avantages liés aux contraintes et aux particularités de la fonction**

D'après (BERNARD, Roman, 2017, p168) Les avantages liés à la fonction sont parmi les plus anciens. Ils sont par principe liés à certaines astreintes de la fonction et disparaissent

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

✓ **Les avantages liés à la mobilité géographique et à l'expatriation**

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

✓ **Les avantages distinctifs et les incentives .**

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

✓ **Les avantages à option.**

Les avantages à option peuvent s'agir d'options sur rémunération variable comme des abonnements ou des inscriptions à un club sportif.

S'il s'agit, enfin, de distinguer et de fidéliser une population particulière, comme par exemple les hauts potentiels de l'entreprise, des variantes sont alors introduites, telles que

l'inscription à des associations professionnelles, à des séminaires réguliers, des programmes de formation longue et à un suivi de carrière spécifique.

De façon générale, ces avantages sont soumis à la même problématique que les autres formes de rémunération. Se pose en premier lieu la question de leur efficacité. Bien souvent l'octroi de tous ces avantages peut paraître assez coûteux pour un effet assez hypothétique. En réalité se pose ici également la question du renouvellement des formes employées. Souvent efficaces au moment de leur création, ces avantages sont ensuite banalisés et perdent de leur effet avec le temps ou tout simplement parce que les critères ou les objectifs ont évolué. La capacité à faire évoluer et à réorienter ces avantages régulièrement est donc déterminante.

2.4.5. Les avantages sociaux immatériels.

D'après (CAVALIERO, Sophie & FRANÇOIS, Clotilde, 2017, p148) répondre aux autres besoins du salarié par le biais d'avantages sociaux immatériels et participant à la marque employeur, tels que:

- ✓ un environnement de travail adapté;
- ✓ une employabilité négociée;
- ✓ une carrière possible
- ✓ ou encore un management mature et « responsable » en adéquation avec des valeurs fédératrices.

L'environnement de travail, c'est ce qui fait la différence au quotidien. Imaginez- vous travaillant avec les derniers outils à la pointe. Un siège confortable ergonomique, un ordinateur performant qui ne tombe pas en panne, un écran adapté avec le bon réglage.

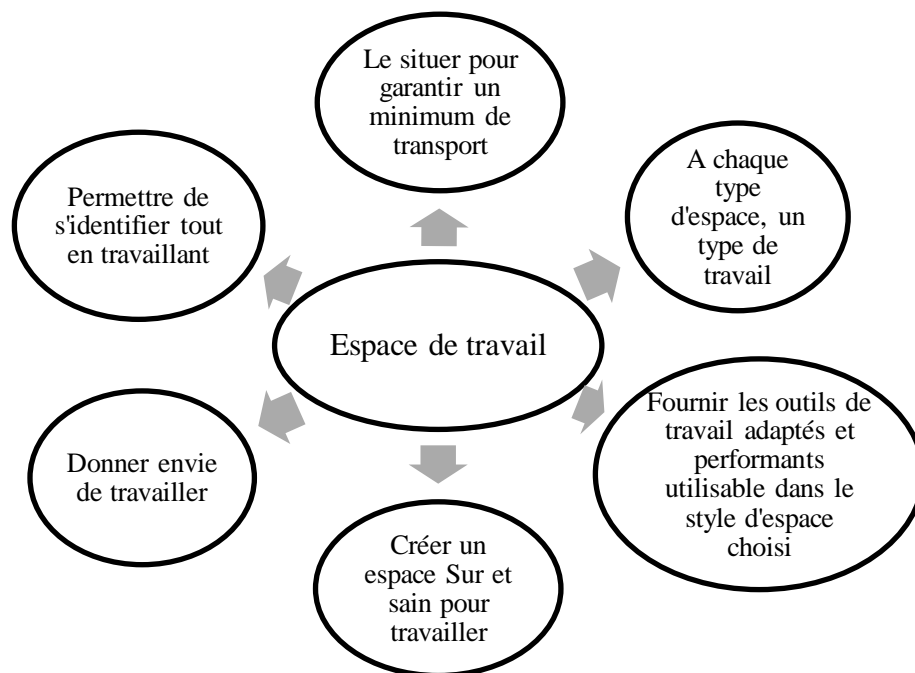
Depuis les années 1990, le poste de travail avec l'évolution des technologies a laissé la place à une autre notion: L'environnement travail, et depuis peu, ce facteur de motivation ou d'irritation est en pleine mutation. Longtemps sous-évalué, cet environnement de travail était perçu par les entreprises plutôt d'un point de vue financier dans une optique de contrôle, voire de diminution des coûts. Pour tant, il est certain pour tous qu'un environnement de travail agréable et sain est propice au bien-être et à la productivité des salariés. Une des tendances actuelles est que les entreprises font le choix de s'éloigner des centres-villes, le but étant de réaliser des économies sur les charges locatives. Ce choix parfaitement compréhensible peut cependant être impactant sur la motivation et l'équilibre vie professionnelle/vie personnelle. Des prises peuvent prendre comme offre de services

pour aider les salariés, il faut être vigilant et étudier l'ensemble des impacts possibles pour les salariés. Annoncer comme avantage social l'environnement de travail, cela implique d'être au rendez-vous des incontournables, des basiques et d'offrir un panel suffisant de nouvelles tendances des conditions de travail, sans pour autant faire pour faire. Le salarié recherche une vie professionnelle qui répond aux comforts numériques, au développement durable et au bien-être, ce sont les attentes les plus courantes. Dans cette volonté de modernisme, il faut faire attention qu'il n'y ait pas de décalages importants entre l'annonce, la faisabilité et la réalité, et que le concept d'équité prôné en rémunération soit aussi appliqué pour la mise en place de cet environnement.

✓ **La sécurité et la santé dans l'environnement de travail**

En dernier lieu, mais non des moindres, la loi prévoit que l'employeur veille sur la santé de ses salariés en prenant les mesures de prévention des risques professionnels. Si négligence il y a, l'employeur peut voir sa responsabilité engagée. La santé est désormais un axe très recherché dans le cadre du travail, tout le monde y gagne. C'est encore en développement, mais il y a une véritable montée en puissance des cadres de travail propices à la préservation de la santé du salarié, l'employeur s'affirme (ex.: espace détente, sport, diététique)

Ces pratiques pour créer l'environnement sain pour le salarié participent à l'effet marque employeur et font partie de la protection sociale et des avantages sociaux attendus aujourd'hui par les salariés. Le message derrière ces actions peut être le suivant **«Moi, Entreprise, je veille sur toi »**. Agir sur l'environnement de travail au sens large et communiquer dessus en étant au rendez-vous des besoins du salarié, c'est offrir un avantage qui peut faire la différence.

Figure 4 : Les facteurs d'évolution des avantages sociaux

Source : (Sophie CAVALIERO & Clotilde FRANÇOIS, 2017, p152)

✓ La maturité du management

Le manager idéal n'existe pas ; Titrait Éric Delavallée dans un de ses ouvrages. Et pourtant, la vie du salarié va être impactée de façon importante par le style, la personnalité, la maturité de son manager. Du point de vue du salarié, un bon manager est un avantage précieux. Au moment du départ d'un manager, on entend dire: on sait ce que l'on perd, c'est souvent le signe que cela se passait bien.

C'est un bien-être au quotidien pour le salarié d'être en phase avec le management, mais dans le cas contraire, cela peut être un véritable supplice, qui ne doit jamais s'inscrire dans la durée. Sans quoi, le lien avec le salarié peut se rompre irrémédiablement. Qui n'a jamais entendu une personne se plaindre d'un manager ? Avec pour conséquence un souhait de départ ou un désengagement avéré.

✓ La culture et les valeurs de l'entreprise

Il est donc important pour l'entreprise, si elle veut utiliser sa culture et ses valeurs comme un avantage social immatériel, de les faire vivre au quotidien au travers de sa stratégie, de ses décisions, de son management. Le meilleur indicateur de cet atout est la fierté, le sentiment d'appartenance des salariés pour leur entreprise qui peut être estimé au travers de sondages.

✓ La reconnaissance au travail

On veut donner un sens au travail, dépasser la simple relation contractuelle et faire témoigner de l'appartenance, l'existence de l'humain dans l'organisation. Reconnaître l'autre, c'est donc lui permettre d'être et d'évoluer. D'un point de vue pratique, cela signifie d'être attentif au monde qui nous entoure, comprendre l'effort du travail accompli et ce qui a été mis en œuvre pour y arriver. Cela implique que nous puissions garantir un management au niveau de cette exigence, il doit être en résonance d'une culture partagée. De plus, le salarié qui évolue dans un environnement propice à son épanouissement, va travailler en confiance, même si le contexte global peut être sujet à des tensions internes ou externes. L'humain dans l'organisation devient la finalité autour de qui prend forme l'éthique de la reconnaissance dans toutes ses composantes.

✓ L'employabilité et le développement personnel

L'employabilité est une composante de la stratégie RH qui a pour objectif d'accompagner les salariés à se développer se former sur un axe de performance. L'employabilité est alors un véritable levier d'attractivité et de fidélisation. Lorsque l'employeur met en œuvre le chantier de l'employabilité avec des parcours qualifiants, des formations qui répondent aux attentes individuelles, il s'assure de la satisfaction et de la motivation du salarié.

✓ La carrière

Offrir un plan de carrière à ses salariés peut être un véritable outil de fidélisation et de motivation, qui est mis en avant par les entreprises. Cette visibilité sur la gestion de carrière au sein de l'entreprise est perçue comme un avantage social immatériel.

2.5. La mise en place d'un système de rémunération variable

Plusieurs questions se posent au préalable pour construire un nouveau système, envisager sa substitution à celui généralement en place et s'assurer de son efficacité à moyen terme.

Ces questions sont, dans l'ordre :

- ✓ L'objet du système, c'est-à-dire ce que l'on veut rémunérer ;
- ✓ Quel poids donner aux variables dans la rémunération globale ?
- ✓ Quelle part entre collectif et individuel ?
- ✓ Quelle formule de calcul retenir ?

2.5.1. Que veut-on rémunérer ?

Il faut tout d'abord rappeler que, de façon schématique :

La rémunération fixe rémunère la compétence.

La rémunération variable rémunère la performance, c'est-à-dire le résultat obtenu, soit en valeur absolue soit par rapport à un objectif fixé.

Les critères de rémunération doivent être simples et synthétiques, cohérents avec les objectifs de l'entité et faciles à communiquer. Des critères détaillés par produits risquent ainsi d'être trop complexes et difficiles à adapter d'une campagne produit à une autre, *a fortiori* dans le cadre d'une approche patrimoniale globale.

2.5.2. Quelle part fixe/variable ?

Il s'agit d'évaluer le poids relatif donné à la part variable par rapport au fixe et à son degré de variation (s'assurer que la variable l'est vraiment).

Ces deux critères influent directement, d'une part sur le niveau d'incitation à la performance, d'autre part sur les charges de personnel qui doivent varier mécaniquement à la baisse en cas de diminution des revenus.

La proportion du variable par rapport au fixe (l'ampleur) et son degré de variation (l'amplitude) sont à déterminer en fonction du niveau d'incitation.

2.5.3. Quel équilibre entre collectif et individuel ?

La rémunération variable consacre généralement une grande part à l'individuel dans la mesure où la performance s'évalue à un niveau individuel. Toutefois, au niveau central, mais surtout à un niveau équipe, une part collective peut permettre d'encourager l'esprit d'équipe - très important au niveau d'une agence - et surtout de rémunérer les fonctions dont la performance se mesure collectivement (exemple des directeurs d'agence et des assistantes). En revanche, le niveau central (de type ensemble du réseau) a un impact assez faible en termes d'incitation mais peut permettre par exemple de mieux associer des directeurs d'agence au pilotage des résultats du réseau.

2.5.4. Quelle formule de calcul retenir ?

Il existe deux grands types de calcul de variable :

- ✓ le commissionnement, c'est-à-dire un pourcentage sur un chiffre d'affaires ;
- ✓ un bonus prédéfini variable en fonction du taux de réalisation (target-bonus).

Chacun des deux systèmes a ses avantages et inconvénients :

Le commissionnement est un système très incitatif mais qui présente l'inconvénient d'être parfois difficile à contrôler au niveau des montants versés et difficile à adapter d'une année à l'autre.

Le bonus sur objectifs est contraignant car il ne peut fonctionner sans fixation d'objectifs individuels détaillés. En revanche, il présente l'avantage d'être limité en montant et de pouvoir s'adapter chaque année via la nature et le niveau des objectifs fixés.

2.5.5. Quelle mise en place ?

Dès lors qu'il est conçu, le projet fait l'objet de consultations internes pour être adapté aux caractéristiques propres de l'activité et à certaines attentes des salariés concernés. Ce processus de consultation s'accompagne généralement d'une présentation aux représentants du personnel et au comité d'entreprise. Cette consultation permet notamment d'assurer un consensus interne et un équilibre avec les systèmes en place dans les autres métiers. Il est relayé enfin par une communication interne qui peut être couplée avec la définition des nouveaux objectifs de l'exercice et qui fait en sorte que chaque personne concernée ait compris préalablement les règles de fonctionnement du système avant son lancement effectif.

CHAPITRE 3 :
CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Nous exposons dans ce chapitre notre démarche et méthodologie de recherche, nous précisons notre positionnement épistémologique et expliciterons le choix de notre démarche constructiviste. Ensuite, nous nous consacrerons à la démarche de recueil de données, pour enfin illustrer notre démarche sur le terrain et les difficultés rencontrées.

1. Approche méthodologique :

Dans le cadre de notre recherche nous avons utilisé une approche méthodologique qualitative qui cherche à comprendre essentiellement la réalité. Cette recherche s'inscrit dans la posture épistémologique constructiviste visant un objectif de construction de la réalité (DAHAK, Abdenour & KARA, Rabah, 2015, p88). Le choix est justifié par la nature de notre travail qui consiste à trouver le lien entre la rémunération variable et la fidélisation des ressources humaines. L'interprétation des résultats se fera selon une démarche inductive qui part du particulier pour arriver au général. Dans cette approche, nous avons opté pour un entretien semi-directif composé de 3 rubriques.

2. Outils de collectes de données :

La collecte de données pour le présent travail a été assurée par trois outils d'investigation : l'analyse documentaire, l'entretien et l'observation

2.1. Analyse documentaire :

Notre étude a nécessité une recherche documentaire et la consultation de nombreux ouvrages, articles, et thèses en rapport avec notre thématique. Bien sûr, la documentation fournie par l'entreprise accueillante ont été aussi une source d'information non négligeable.

2.2. L'observation :

Pendant nos déplacements sur le terrain on a utilisé l'observation non participante comme outil secondaire de collecte des données. Les échanges avec les différents collaborateurs, nous ont permis de bien comprendre la sphère locale de la filiale, ainsi que les différentes réactions sur le problème de la partie variable de la rémunération.

Toutefois, lors de la collecte des données durant les entretiens, on a utilisé cet outil pour observer directement la réalité des comportements et les réactions de nos interviewés face à nos questions.

2.3. Les entretiens

Notre choix s'est porté sur l'entretien comme un outil principal de collecte des données. Ce choix est motivé notamment par sa pertinence dans les études dites qualitatives, dont « l'information recherchée est caractérisée par le contexte du terrain de recherche. »

(DAHAK Abdenour, KARA, Rabah 2015, p96).

Afin de diriger efficacement les entretiens, nous avons élaboré un guide de 12 questions, réparties sur 3 axes, qui sont:

Axe 01 : pour collecter les informations sur la rémunération globale.

Axe 02 : pour collecter les informations sur la rémunération variable.

Axe 03: pour collecter les informations concernant la fidélisation des ressources humaines.

Nous avons utilisé au cours de notre étude un guide d'entretien pour en effectuer avec 6 collaborateurs. Nous avons utilisé des entretiens individuels face à face, dans la salle de réunion, la durée moyenne est de 31 mn pour chaque interviewé. Le recueil des données par entretien se définit par « une relation d'échange entre deux intervenants. L'entretien permet dans la recherche qualitative de recueillir des données à partir du discours ou des mots des acteurs » (Wacheux, 1996, cité par SEBTI, Bouchra 2014, p 147). Il permet aussi « d'accéder aux faits, aux représentations et aux interprétations sur des situations connues par les acteurs » (Wacheux, 1996 cité par SEBTI, Bouchra, 2014, p 147). Notre entretien était semi directif pour accorder une marge de liberté, mais en même temps pour orienter la conversation vers les points les plus essentiels de notre objet d'étude.

Nous avons ciblé les directeurs de différents départements de la filiale et les responsables dépendants de chaque direction, qui sont désignés pour exercer un ensemble de tâches relatives à l'activité quotidienne de Métal Sider.

Au cours de notre entretien, nous avons complété notre guide par d'autres questions. Néanmoins, nous avons abandonné certaines pour éviter le blocage et pour que l'entretien soit plus dynamique. Parfois, nous sommes obligés à reformuler quelques questions et les poser d'une façon plus simple pour assurer une bonne compréhension.

En cas de manque d'information après la réalisation de l'entretien, des numéros de téléphones sont mis à notre disposition pour plus d'explications et d'éclaircissements.

Durant nos entretiens, on a utilisé une application mobile pour enregistrer les réponses.

3. population d'étude

Après la fixation et la conception de l'outil de la collecte des données, désormais on doit identifier les caractéristiques de la population concernée par notre étude. Il s'agit de l'ensemble des directeurs et responsables de chaque départements existant actuellement au niveau de la filiale. Dans le cas de notre recherche, la population choisie est un groupe de cadres dirigeants au sein de Métal Sider impliqué d'une manière directe ou indirecte dans le la réalisation des objectifs de l'entreprise. Ils représentent la tranche compétente. C'est une recherche exhaustive.

Notre population d'étude est composée de six personnes dont les caractéristiques sont présentées dans le tableau suivant :

Tableau 07 : Caractéristiques de notre population

Interviewer	Poste occupé	Durée de l'entretien	Genre
01	Directeur des ressources humaines	26 mn	Homme
02	Directeur finances et comptabilité	32 mn	Homme
03	Directeur des achats	39 mn	Homme
04	Responsable production	26 mn	Homme
05	Responsable qualité	30 mn	Homme
06	Responsable contrôle de gestion	25 mn	Homme

Source : élaboré par l'étudiant mai 2019

4. Démarche du travail sur le terrain

Notre stage pratique s'est étalé sur une période de trois mois à partir de 29 Janvier 2019 jusqu'à 29 Avril 2019.

Nous avons procéder en premier lieu par un entretien exploratoire avec le PDG de la filiale de sidérurgie Métal Sider, pour comprendre davantage l'organisation du travail.

Après avoir effectué l'entretien exploratoire, nous avons dégagé les principaux acteurs concernés par la rémunération variable.

L'accord des personnes interviewées a été sollicité pour enregistrer les entretiens de manière à recueillir des informations optimales et à ne pas perdre d'éléments en prenant uniquement des notes ; l'anonymat leur a par ailleurs été garanti, les enregistrements ayant été exclusivement utilisés dans le cadre de cette recherche.

Les thématiques générales abordées avec les personnes interviewées sont présentées dans le guide d'entretien. (Joint en annexe, A, N° 01).

5. Les difficultés rencontrées :

Au cours de la réalisation de notre projet d'étude nous avons rencontré beaucoup d'obstacles et cela pour les causes suivantes :

- ✓ La technicité du thème, la plus grande partie ne peut être expliquée que par la pratique
- ✓ La sensibilité du sujet a causé une rétention forte de l'information
- ✓ Manque de l'encadrement en milieu organisationnel à cause de la charge du travail
- ✓ Délocalisation du siège de la direction générale d'Alger vers l'usine de production d'Oran a suscité un déplacement sur le site pour effectuer les entretiens.

CHAPITRE 4 :

PRÉSENTATION ET ANALYSE DES

RESULTATS DE LA RECHERCHE

1. Présentation et analyse des résultats

Sur la base d'une revue de la littérature en matière de la rémunération variable abordée au fil des chapitres précédents, ce chapitre contribue avec un apport pratique pour compléter la recherche.

Ce dernier met en principe les notions traitées en théorie et les compare aux connaissances et avis des collaborateurs de Métal Sider interrogés sur des questions relatives à notre objet de recherche.

Après la collecte des données de 06 interviewés, nous avons procédé à l'analyse. Nous avons adopté la méthode classique, analyse de contenu en transcrivant les interviews ensuite le traitement des données. Pareillement, analyser les données selon les axes (thématiques) en faisant référence aux mots clés en utilisant un logiciel d'analyse et de traitement données qualitative assistée par ordinateur le **NVIVO** plus version 2012 (NVIVO plus, 2018, soft ware, powered by QSR international, 12th, édition-trial version), qui rend possible un accès rapide aux verbatims. Cet outil d'analyse nous permet d'assurer plus d'objectivité dans l'analyse des données et des résultats plus fiables et valides.

Ce dernier permet, entre autre, de détecter les mots qui se répètent le plus dans un entretien et ce, dans une optique de créer un nuage de mots. Les mots les plus répétés étant les plus volumineux dans la figure, les couleurs ne servant qu'à différencier les mots les uns des autres. Il est à mentionner que la tendance générale des réponses peut être dégagée en associant les mots les plus importants.

Parmi les données des entretiens, la rémunération est intéressante si on se réfère aux pratiques qui se trouvent dans le marché du travail.

« La rémunération est intéressante, c'est on la compare avec d'autres concurrents, on est sur la même ligne sachant que nous n'avons pas encore commencé notre production contrairement à nos concurrents qui sont anciens dans le domaine d'activité. On est beaucoup mieux, un salaire attractif..».

« Je pense qu'il répond au marché du travail parce que la grille des salaires est élaborée aussi suite à une enquête de plusieurs entretiens, les salaires étaient arrêtés suite à plusieurs entretiens, et voila finalement les salaires répondent aux exigences des candidats».

«... je pense que cette plage est acceptable... ».

Exceptant, l'un des interrogé, il n'est pas du même avis que ses collègues, il déclare que :
«Comparativement au marché de travail qui évolue, je ne dirais pas qu'elle est très intéressante mais je dirais que c'est la moyenne».

Tandis que la rémunération variable n'est pas bien régler et moduler

«La rémunération variable n'est pas bien pris en charge hormis quelques primes....»
«.....apparemment je pense qu'il y a peu de variable...».

L'analyse des entretiens prouve en ce qui concerne la rémunération variable de notre population d'étude (directeurs et responsables) est négociable, c'est ce qui constitue un moyen d'attractivité pour des candidats potentiellement compétents au sein de l'entreprise.

«Le salaire est négocié à l'entrée, à la signature du contrat. Toute est négociable en voyant à peu près les salaires existant sur le marché».

«...donc aujourd'hui tout est négociable»

« ...généralement c'est la même fourchette mais reste négociable, chacun d'où il vient, ses années d'expériences... ».

Les réponses collectées concernant cette thématique indiquent que la mise en place d'un système de rémunération basé sur une grille des salaires faisant recours au marché permet d'améliorer les pratiques de rémunération proposées pour les salariés, mise a part la rémunération variable des directeurs et responsables qui est négociée.

Il est donc essentiel de gérer de façon active, c'est-à-dire faire évoluer, arbitrer les éléments de la rémunération variable et adapter les formes à ce que l'on souhaite rétribuer. À cette fin, les principes de ces pratiques se voient détournés dans le sens de rémunérer la performance individuelle de chaque collaborateur.

«...la variable doit être attribué selon la production, le taux de performance selon des indicateurs ; la discipline, l'absentéisme, le taux de rotation, le nombre d'accident...».

«...le respect des dead line, le pourcentage de recouvrement et les reporting...».

«...concernant mon département il y a le nombre de commandes traitées, par semaine ou par mois ça dépend des besoins, le respect des délais, le prix déjà négocié, les économies que l'on fait pour la société, le nombre d'erreurs qu'on fait en fonction du nombre de commandes, en fonction de travail, de mise à jour de base de données, est-ce que c'est un acheteur qui cherche de nouveaux fournisseurs ou se base-il uniquement sur des fournisseurs qui sont déjà dans sa base de données et se contentera de ça ? Le surcing du marché ce sont ces critères qui font la différence ».

«Aussi vue la nature des postes je pense à la prime de pénibilité pour les postes pénibles, la prime de salissure pour tous les salariés qui travaillent dans les ateliers, il y aussi une autre prime qui vont ensemble qui est la prime de risque...etc ».

Quant aux meilleures façons de rémunérer les individus afin de favoriser leur fidélisation et leur rendement au travail, il est nécessaire de régler la rémunération variable selon les objectifs de l'entreprises et attribué une rémunération qui saura satisfaire leurs employés.

«Les directeurs sont rémunérés par rapport au variable, rémunérés par objectifs, qui sont valorisés avec des récompenses matérielles et immatérielles... ».

«Il faut un objectif globale ensuite si on parle des achats vous avez un tél chiffre d'affaire a réaliser, une telle économie à faire, c'est mesurable...».

«Une prime sur objectifs, selon résultats, ton responsable te fixe des objectifs, c'est une variable très importante... ».

«...le variable pour moi c'est selon les objectifs...».

Les données recueillies relatives à cette Thématique montrent que la partie variable de la rémunération globale est un catalyseur de performance selon des indicateurs liés aux objectifs tracés par l'entreprise.

1.3. L'actualité sur la fidélisation des ressources humaines

Nous nous proposons à travers les questions qui y sont posées dans cette dernière thématique, à connaître si la rémunération variable représente une condition nécessaire et un mécanisme important dans le processus de fidélisation des RH.

Figure 07 : Nuage de mots correspondant aux réponses des questions de la 3^{ème} thématique



Source : NVIVO plus, v, 12

Les termes significatifs dégagés à travers les réponses relatives à cette thématique sont :

Rémunération, motivation, Cevital, fidélisation

Les éléments questionnés estiment que la fidélisation ne se caractérise pas uniquement par la rémunération variable, néanmoins, elle est essentiellement expliquée par des relations et les autres pratiques qui témoignent les liens qui se créent aussi bien entre la hiérarchie.

«...La persévérance, les équipes sont privilégiées. On apprend, on à alloué des relations avec des gens avec lesquels on peut s'échanger des idées, des expériences...»

«...je suis dans le groupe, car j'estime que les gens avec qui on travaille, ont l'estime pour les autres, ils sont à l'écoute, la reconnaissance et la considération quand on à besoin d'eux, ils donnent de l'importance et ils règlent le problème. ...».

«...Cevital c'est un groupe diversifié, plusieurs domaines d'activités, j'ai travaillé à FMG (verre plat), Numilogue (logistique) Samha à l'époque, Menaralis (station de concassage),

l'agroalimentaire, l'eau minérale, Numidis. Aujourd'hui, j'achète pour Métal Sider c'est ce qui m'a permis de rester dans le groupe sa fait 13 ans. Une délégation des taches remarquable. Voila c'est un exemple parmi d'autre ...».

«...les aires de mobilité professionnelle au sein du groupe est une opportunité, comme il y a plusieurs filiales on avance vite dans nos carrières ...».

«...Cevital est un groupe qui ne cesse de se développer, ses domaines d'activités à travers la création de nouvelles filiales, à chaque fois il y a des possibilités pour évoluer au sein du groupe, Cevital aussi ce développe même à l'international, il a une bonne réputation ».

«...il y a toute un environnement propice, sein et de confiance. Voila les éléments important et la rémunération vient on second lieux, mais s'il y a une confiance intrinsèque entre responsable et la hiérarchie, tout fonctionnera bien et la rémunération vient on second lieu...».

Deux éléments parmi les interviewés, interviennent pour expliquer leur perception est disent qu'il s'agit notamment de la situation du marché du travail.

«...Je te réponds franchement au cours de ces dernières années, il y a une certaines précarité d'emploi, il y a un déséquilibre sur le marché de travail, c'est normal, il y a des gens dés qu'il arrache un poste, il s'y accroche ici au groupe ou ailleurs, cette personne a peur de perdre son poste et ne pas trouver une autre place même avec un salaire inférieur. Donc Cevital est une bonne opportunité, les directeurs et les responsables ce donnent à fond...».

«...qu'ils ne veulent pas s'aventurier et ouvrir la porte pour voir ailleurs, car en tant que directeur, c'est compliqué pour trouver un nouveau poste, généralement c'est de la bouche à l'oreille, c'est rare de voir des annonces sur emploi tic ou autres, tu ne décroches même pas l'entretien, c'est par cooptation ...».

Par ailleurs, la rémunération variable attribuée devient un élément de motivation ensuite de fidélisation déclarent l'ensemble des interrogés.

«...C'est un mécanisme de motivation, c'est ce qui le pousse a travaillé plus, ensuite le laissera à développer un sentiment d'appartenance envers la société, s'il ce sens bien, il ne quittera pas Métal Sider. C'est ça la fidélisation ...».

«... En principe à court terme c'est un moyen de motivation, ensuite le salarié aura une habitude de fournir plus d'effort, l'entreprise gagne, le salarié gagne. Dans le temps, il devient fidèle...».

«...Je le conçois beaucoup plus comme un mécanisme de motivation ensuite elle aura un effet de fidélisation ...».

En effet, bien que plusieurs pratiques ne soient pas établies dans la rémunération variable, les directeurs et les responsables ne souhaitent pas quitter leurs entreprises.

«...Je ne change pas uniquement pour changer, mais franchement tout de suite non, ce que je fais maintenant me plaît ça correspond avec ma spécialité. C'est un truc nouveau pour moi. J'aime les défis et pour l'instant je réussi bien...».

«...Je vais te dire une chose, sincèrement il y a presque 6 ans j'ai eu une proposition de 50 % plus de mon salaire, et je n'y ai pas été, moi je reste ...».

«...Non, je ne partirai pas je te jure que je ne partirai pas je suis venu a Métal Sider a cause d'un seul mot, tellement que j'ai eu un contact qui été au top. Sincèrement je suis optimiste et je reste...».

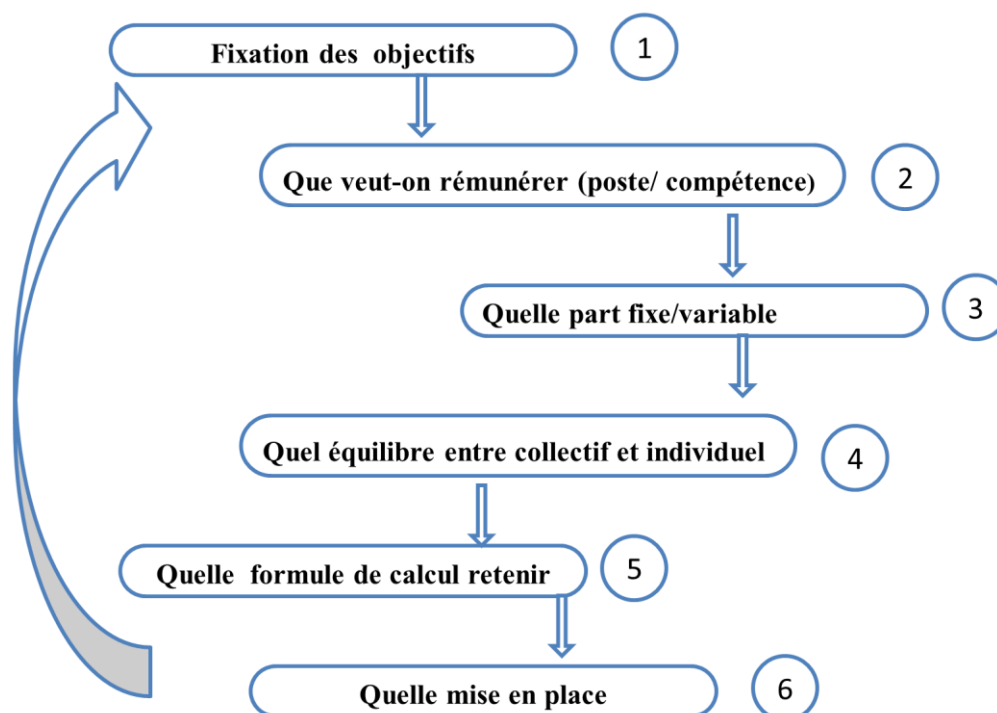
«...Pour moi la rémunération n'est pas tous, je pense qu'il y a une bonne ambiance de travail au sein de mon équipe actuelle et je souhaiterais continuer avec eux...».

Malgré que la rémunération variable n'est pas bien moduler et régler, mais l'entreprise fournit des formes et pratiques RH d'incitation permettant à l'entreprise de fidéliser ses ressources humaines précisément les directeurs et les responsables.

Suggestions

- ✓ Formuler explicitement le contrat «gagnant-gagnant» proposé aux salariés, ce que l'entreprise est prête à donner et ce qu'elle attend en retour.
- ✓ S'assurer que l'effort demandé est compatible avec les capacités de l'entreprise et que la cohérence inter-direction est toujours maintenue.

Processus d'élaboration d'une politique de rémunération variable



Source : élaboré par l'étudiant

CONCLUSION

Notre recherche s'est interrogée sur les pratiques de l'entreprise en matière de rémunération variable, elle doit concevoir une solution d'ensemble la plus complète possible tenant compte tous les éléments qui la compose. La rémunération variable se présente comme une véritable marge de manœuvre disponible pour le management en vue d'orienter et équilibrer la masse salariale au sein de l'entreprise. À cette fin, notre étude a pour objectif d'identifier l'importance de la rémunération variable dans la fidélisation des ressources humaines.

Ainsi, nous avons choisi l'entreprise Métal Sider filiale du groupe Cevital, comme terrain pour notre étude. Actuellement, à Métal Sider, il semble que les pratiques évoluent dans le sens d'élargissement de la rémunération par rapport à la performance des cadres afin de les fidéliser et les inciter à se mobiliser pour l'entreprise.

Notre recherche comporte un cadre conceptuel et une revue attentive de la littérature permettant de mettre en évidence les concepts et les théories liés à notre étude. Cependant, nous avons adopté une approche qualitative et nous avons exploité un entretien semi directif en vue de permettre la compréhension du système de la rémunération variable mis en place selon des critères déterminants pour qu'ils répondent à l'objet de notre recherche.

Notre étude pratique nous a permis de rencontrer de nombreux acteurs RH avec des visions différentes sur les pratiques de la rémunération variable. Nous sommes arrivés à recueillir des données auprès des directeurs de différents départements de la filiale et les responsables dépendants de chaque direction. Dès que les données sont collectées, nous avons procédé à leur analyse en trois axes de réflexion. Cela a permis la comparaison de données expérimentales avec certains cadres théoriques en vue de valider les résultats.

Notre mémoire apporte une contribution théorique en s'intéressant aux pratiques managériales sur la rémunération variable. Peu de recherches ont traité dans ce cadre les contraintes relationnelles pour dégager les éléments qui la composent afin de fidéliser les compétences que détienne l'entreprise et attirer d'autres. Notre recherche a fait émerger une diversité des pratiques de système de rémunération variable qui a pu éclairer le lien existant entre cette dernière et la fidélisation des RH, Mettant en évidence l'intérêt d'une perspective critique dans la régulation du système de la rémunération globale et en particulier la partie variable.

A travers nos résultats, il est possible d'affirmer que la rémunération variable est une condition nécessaire, mais non suffisante pour la fidélisation de la RH, notamment les directeur et les responsables, tandis que la fidélisation, actuellement passe par des attitudes managériales comme la bienveillance, le temps à consacrer pour eux, les aires de mobilité professionnelle, l'empathie.

Notre travail de recherche comporte un certain nombre de limites, Nous avons ciblé principalement dans le cadre de notre population , les directeurs et les responsables parmi les effectifs globaux, sans nous interroger sur les autres catégories socioprofessionnelles, leur prise en considération aurait pu contribuer à accroître le nombre d'entretiens et à multiplier les sources de données.

Pour conclure cette recherche, nous proposons ces dernières lignes dans le but de laisser entendre que le chercheur ne met pas fin à sa quête au risque de se voir perdre ce qui légitime, aussi son statut de chercheur. Certaines idées méritent d'être approfondies et confrontées à de nouvelles recherches...

RÉFÉRENCES
BIBLIOGRAPHIQUES

OUVRAGE :

CAVALIERO, Sophie, (2017), Compensation et Benefits, 3^{ème} édition, Gereso.

CAVALIERO, Sophie, et FRANÇOIS Clotilde, (2017), avantages sociaux et rémunération globale, Dunod.

DAHAK, Abdenour, et KARA, Rabah, (2015), Le mémoire de master, du choix du sujet à la soutenance, El-Amel.

DE MARTEL, François, (2016), Salaires, masse salariale et dépenses de personnel, Esf.

PERETTI, Jean-Marie (2016), Gestion des ressources humaines, 21^{ème} édition, Vuibert.

ROMAN, Bernard, (2016), Bâtir une stratégie de rémunération, 3^{ème} édition, Dunod.

ARTICLE :

TEYSSER, Sabrina, (2008), Rémunération et sélection de la main d'œuvre, Article *in* Revue française d'économie, volume 23, n°2, Persée.

THESES :

GAUTHIER Walter, (2016), La rémunération du travail salarié, thèse présentée pour obtenir le grade de Docteur de l'université de Bordeaux.

MEKKIOUI Soumia Née LEMERINI, (2013), Développement des outils de rémunération pour optimiser les ressources humaines : Cas des Entreprises Algériennes, Thèse pour l'obtention du diplôme de Doctorat En Sciences de Gestion Option : Management des Ressources Humaines, Université Abou Bakr, BELKAID, Tlemcen.

SEBTI, Bouchra, (2014), Etude des pratiques de ressources humaines des moyennes entreprises : une approche managériale, thèse présentée pour l'obtention du titre de Docteur en sciences de gestion, Université Paris Dauphine, Paris.

SITE WEB :

www.cevital.com, consulté le : 03/02/2019 à 17h30 mn.

ANNEXE "A"

Bonjour monsieur, je me présente, REKIK Hamid étudiant en 2^{ème} année Master Management des Ressources Humaines au sein de l'Ecole Nationale Supérieure de Management. Dans le cadre de préparation du mémoire de fin d'étude sous le thème « La rémunération variable, comme un levier de fidélisation des ressources humaines », j'effectue des entretiens avec les directeurs et les responsables au sein de votre entreprise « Métal Sider ».

Je tiens à vous assurer, cependant, que les informations récoltées à travers vos réponses seront traitées avec la plus grande confidentialité et seront traitées à des fins pédagogiques.

Je vous prie de bien nous accorder quelques minutes de votre temps afin de nous permettre l'enrichissement de notre travail en vous garantissant l'anonymat de vos réponses.

Nous vous remercions d'avance pour votre collaboration.

Thématique N° 01 : La réalité de la rémunération globale.

- ✓ Pourriez vous nous parler de la politique de rémunération de la filiale Métal Sider ?
- ✓ Pensez-vous que votre entreprise offre une rémunération intéressante ?
- ✓ Sur quelle base (compétence / poste) ?

Thématique N° 02: La problématique de la rémunération variable.

- ✓ La rémunération variable est considérée insuffisamment motivante si elle ne représente pas à votre avis quelle Minima ?
- ✓ Avez-vous une idée sur la rémunération des cadres dirigeants de Cevital dans les autres filiales ?
- ✓ Selon vous quels sont les éléments de la rémunération variable nécessaire à mettre en place pour la fidélisation de la ressource humaine ?
- ✓ Quel est l'impact de la rémunération variable sur la fidélisation de la ressource humaine ?

Thématique N° 03 : L'actualité sur la fidélisation des ressources humaines.

- ✓ la rémunération variable représente-t-elle une condition nécessaire dans le processus de fidélisation ?
- ✓ La rémunération variable est-elle un mécanisme de fidélisation ou de motivation ?
- ✓ Beaucoup de cadres dirigeants ont pu faire une carrière à Cevital. Cela est dû à quoi à votre avis ?
- ✓ Essentiellement sur quoi repose la fidélisation des cadres dirigeants ? La question est-elle exclusivement une question de la rémunération variable ?
- ✓ Si Demain l'un de vos concurrents vous propose une rémunération meilleure quitterez-vous Métal Sider ?

