

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Ecole Nationale Supérieure de Management
Koléa



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
المدرسة الوطنية العليا للمناجنت
القليعة

MEMOIRE DE MASTER

Présentation en vue de l'obtention d'un Master académique
en spécialité

« MANAGEMENT DES RESSOURCE HUMAINES »

LE ROLE DE SYSTEME DE REMUNERATION DANS LE MANAGEME NT DE LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE

CAS : DIRECTION GENERALE NAFTAL

Élaboré par :

HAMIDOUCHE Meriem Yasmine

MEZIANE Yousra

Sous la direction :

MEAACHE Lyazid

Soutenue devant les jury coposé de

LARRAS Chafika	MCB	president
MEAACHE Lyazid	MCB	Encadreur
MOHAMMED EL HADJ Leila	MAB	Examineur

Année Universitaire 2021-2022

Résumé

La rémunération est un concept clé en management des ressources humaines. En vu de l'importance de ce concept dans chaque entreprise, nous a poussés à faire une étude sur le rôle de rémunération. Pour cela nous avons mené une méthode qualitative basée sur un entretien semi-directif au pré des employés de la direction générale de NAFTAL avec leurs responsables de la rémunération. en vue de voir si la rémunération contribue à l'amélioration de performance économique de l'entreprise. Les résultats que nous avons obtenus ont permis d'appréhender les pratiques de la rémunération dans l'entreprise et de mieux comprendre sa contribution à la motivation et à la performance. À la fin de notre étude nous avons proposé quelque recommandation dans le but d'aider l'entreprise à améliorer son système de rémunération de personnel.

Mots clés : Gestion des Ressources Humaines, Système de rémunération, Performance économique, rôles et contributions, performance de l'entreprise.

Abstract :

Remuneration is a key concept in human resources management. In view of the importance of this concept in each company, we were prompted to do a study on the role of remuneration. For this we conducted a qualitative method based on a semi-structured interview with employees of the general management of NAFTAL with their compensation managers. In order to see if the remuneration contributes to the improvement of the economic performance of the company. The results that we obtained made it possible to understand the practices of remuneration in the company and to better understand its contribution to motivation and performance. At the end of our study we proposed some recommendations in order to help the company to improve its personnel remuneration system.

Keywords: Human Resources Management, Remuneration System, Economic Performance, Roles and Contributions, Company Performance.

الملخص:

المكافأة هو مفهوم رئيسي في إدارة الموارد البشرية. دفعنا هذا التأثير إلى إجراء دراسة حول دور المكافآت كونها عنصر اساسي في كل شركة. لهذا اخترنا اجراء بحثنا على مستوى الادارة العامة لنافطال. لتحقيق هدفنا من الدراسة اعتمدنا على المنهج النوعي القائم على المقابلات مع مسؤولي المكافآت في الشركة بهدف معرفة ما اذا كان نظام المكافآت يساهم في الاداء الاقتصادي للشركة. النتائج المتحصل عليها تسمح من فهم ممارسات تعويض الشركة بشكل أفضل ومساهمتها في التحفيز والاداء. في نهاية دراستنا، اقترحنا بعض التوصيات لمساعدة الشركة على تحسين نظام مكافأة الموظفين.

الكلمات المفتاحية :

نظام الاجور, ادارة الموارد البشرية, الاداء الاقتصادي, التحفيز, الدور و المساهمة, اداء الشركة

Remerciements

Tout d'abord, nous remercions dieu le tout puissant de nous avoir donné la volonté, la patience et la force de faire ce travail.

On présente notre sincères reconnaissances à notre enseignant et encadrant de mémoire **Mr Yazid MEZAACHE** pour son aide, sa disponibilité, sa bienveillance, et son intérêt porté à notre travail.

On saisit cette occasion pour remercier également les membres du jury pour le temps accordé à l'évaluation de notre modeste travail.

Un grand merci à notre tuteur **Mr Nadji abdelmoumene HAKIKI**, directeur de projet RH a la direction générale de NAFTAL pour sa contribution et les aides qu'il nous a apportée pour la réalisation de cette recherche, et à **Mr Mustapha BOUTOUBZA**, que je ne remercierai jamais assez, qui nous a toujours donné de son temps pour nous expliquer et nous orienter, ainsi qu'à tous les employés qui nous ont aidés dans la mise en œuvre de notre étude.

Nous tenons à remercier l'ensemble du corps enseignant et du personnel administratif de l'ENSM pour les diverses connaissances et expériences qu'ils ont pu nous apporter dans ce domaine.

Un grand merci également pour la personne qui a contribué le plus à cette réussite **Seif Eddine** merci pour l'encouragement, le soutien, et d'être le noyau de motivation.

À nos chère parents, nos pilier, notre plus grand force, aucune révérence ou remerciement ne peut égaler le soutien que vous nous avez apporté et les valeurs que vous nous avez inculquées. Merci de n'avoir jamais doté de nous.

Enfin, on remercie nos camarades de promo d'avoir comblé notre expérience à l'ENSM, nos amies et tous ceux qui ont contribué à la réalisation de notre travail de près ou de loin.

Table des matières

RESUME.....	1
REMERCIEMENT.....	2
TABLE DES MATIERS.....	3
LISTE DES TABLEAUX.....	5
LISTE DES FIGURES.....	6
LISTE DES ABRIVIATIONS.....	7
INTRODUCTION	9
 CHAPITRE 01 : CONTEXTE THEORIQUE	13
Section 01 : La Revue de littérature	14
Section 02 : Approche conceptuelle	17
1. Système de Rémunération :	
1.1 Les caractéristiques du système de rémunération	17
1.2 Formes de rémunération	23
1.3 les Conditions de mise en place d'un système de rémunération	30
2. management de la performance	33
2.1 Définition de la performance	34
2.2 Management de la performance de l'entreprise	38
2.3 Management de performance	44
3. la relation entre système de rémunération et la performance	49
3.1 Système de rémunération et sens de motivation	48
3.2 Système de rémunération et développement des compétences	50
3.3 Système de rémunération et avantage du personnel	52
3.4. La rémunération de la performance.....	55
 CHAPITRE 2 : CADRE METHODOLOGIQUE ET ORGANISATIONNELLE	
Section 1 : cadre méthodologique	59
1. Positionnement épistémologique de recherche.....	59
2. Choix méthodologique pour la recherche empirique.....	59
3. Les outils de collecte de données	59
Section 2 : contexte organisationnel	62
1. Présentation de l'entreprise NAFTAL.....	62
2. Organisation de l'entreprise NAFTAL.....	68
3. le système de rémunération de NAFTAL.....	72
 CHAPITRE 3 : RESULTATS ET DISCUSSIONS	
Section 1 : Résultats de l'étude	75
Section 2 : la discussion des résultats	81

Section 3 : les suggestions	82
Section4 : limites de la recherche.....	83
CONCLUSION GENERALE	85
REFERENCES BIBLIOGRAPHIE.....	87
ANNEXE.....	
1. Annexe A :.....	93
2. Annexe B :.....	95
3. Annexe C :	97
4. Annexe D	99

Liste des Tableaux

Tableau N°01: critères professionnels et critères structurels : l'interdépendance.....	25
Tableau N°02: les attentes des employeurs et des salariés	32
Tableau N°03: Définition de la performance.....	35
Tableau N°04: Définition de la performance économique.....	37
Tableau N°05: la performance externe et la performance interne.....	39
Tableau N°06: Les caractéristiques d'un bon indicateur de mesure de performance.....	41
Tableau N°07: les types d'indicateurs.....	43
Tableau N°08: La logique compétence Pour l'entreprise.....	52
Tableau N°09 : La logique compétence Pour la gestion des RH.....	53
Tableau N°10: programme d'intervention en gestion des ressources humaines.....	52
Tableau N°11: informations sur interviews.....	76
Tableau N°12-21: résultats de verbatim	76-82

Liste des Figures

Figure N°01: les critères d'un bon système de rémunération	22
Figure N°02: choix des critères et les formes de rémunération	27
Figure N°03: le système de rémunération : système dynamique a trois composantes.....	28
Figure N°04: les composantes de la pyramide de rémunération.....	29
Figure N°05: les composantes de la performance globale	38
Figure N°06: contrôle de performance	44
Figure N°07: les choix de la rémunération sur les avantages	56

Liste des Abréviations, Sigles et Acronymes

RH : Ressources humaines.

GRH : Gestion des ressources humaines.

SMIG : salaire minimum interprofessionnel garanti

L'OCDE : L'Organisation de coopération et de développement économique

GRH : gestion des ressources humaines

SNMG : salaire national minimum garanti

SMIG : salaire Minimum Interprofessionnel Garanti.

PME : petites et moyennes entreprises

DRH : direction des ressources humaines

EBE : L'excédent brut d'exploitation

VA : valeur ajoutée

SONATRACH : société nationale de transport et Commercialisation des hydrocarbures

E.R.D.P : Entreprise nationale de raffinage et distribution de produits pétroliers

GPL : Gaz Pétrole Liquéfié

LPB : Lubrifiants, Pneumatiques et Bitumes

STPE : Société de Transport des Produits Énergique

AGEFAL : Agence de Gestion du Fret d'Algérie

STPE : Société de Transport des Produits Énergétiques

NAFTEC : Entreprise Nationale de Raffinage

G.D : gérance directe

G.L : gérance libre

P.V.A : pointe de vente agréée.

DEF : Direction Exécutive Finances

DERH : Direction Exécutive Ressources Humaines

DESPE : Direction Exécutive Stratégie Planification et Économie

DESI : Direction système d'information

HSEQ : Direction hygiène, santé, environnement & qualité

ASC : Affaires sociales & Culturelles

DFC : Département Finances & Comptabilité.

INTRODUCTION GENERALE

Aujourd'hui la fonction Ressources Humaines considérée comme un art administratif que doit disposer toutes les entreprises pour gérer efficacement son personnel, elle est une activité créatrice de valeur, participe activement au succès de l'entreprise et contribue à son développement. Ce qui différencie l'entreprise performante de l'entreprise non performante se sont les hommes et leur créativité.

Parmi les pratiques ressources humaines les plus développées dans les entreprises algériennes, on trouve: la rémunération, qui est devenue un levier stratégique pour le développement des compétences humaines dans l'entreprise.

À l'heure actuelle, l'un des mots d'ordre en entreprise est la « performance ». à partir de la performance qu'une entreprise obtient sa position concurrentielle sur son marché, et ce qui va assurer sa pérennité. Ce trouve plusieurs piliers sur lesquels une entreprise peut se reposer pour y'arriver à cette performance. L'un de ceux-ci selon Jeffrey (Pfeffer, 1994), est sa gestion des ressources humaines.

La rémunération est parmi les activités qui sont liées à la gestion des ressources humaines, elle occupe une place de plus en plus stratégique. Comme elle permet d'attirer et de retenir du personnel compétent (tremblay, 2002) ou de faire passer un message sur la culture organisationnelle des entreprises (kuhn, 2009) .

Les systèmes de rémunérations ont vu apparaître de nombreuses pratiques de rémunérations variables ces dernières années. Qui peuvent être des fois individuelles, et des fois collectives.

La rémunération est un élément central de la politique du personnel. C'est le cœur des préoccupations de l'entreprise. Et plus qu'avant, la rémunération devient un atout stratégique. Par la mise en place de diverses augmentations salariales, les managers attendent de leurs collaborateurs qu'ils soient plus motivés et plus performants.

Un bon système de rémunération permet à l'entreprise de mettre en avant ses valeurs et sa stratégie, ainsi de fédérer et d'orienter les actions des salariés autour de ses axes de développement. Les marchés du travail et des salaires étaient très concurrentiels jusqu'au milieu du XXe siècle, avec une dynamique de pouvoir sur les contrats de travail individuels et les salaires. Progressivement sous la pression sociale et les impulsions étatiques, la conclusion de conventions collectives et l'introduction de règles salariales générales (salaire minimums, mensualisation...) Il est venu réglementer le système de récompense, principalement au niveau de l'activité. La politique des revenus était l'un des instruments les plus importants de contrôle de la politique économique de l'État.

Elle est intervenue dans la formation des salaires par l'intermédiaire du secteur public, est intervenue directement et a facilité l'activité contractuelle. Ses principales étapes ont été l'introduction du SMIG, l'ordonnance sur la cogestion, la loi sur la participation collective aux bénéfices et la loi sur l'épargne salariale. Dans ce cadre, la politique de rémunération est organisée selon les règles et modalités que l'Etat applique aux

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

En fait, les approches de la récompense en tant qu'outil de gestion ont été très provisoirement étudiées et n'ont qu'une faible pertinence pour les questions commerciales, managériales et stratégiques plus larges.

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

Pour ce faire, nous allons proposer et analyser un nouveau système de rémunération et le comparer avec le système appliqué au sein de NAFTAL et son apport sur la performance économique.

Cette étude se focalisera sur le rôle de système de rémunération et son lien avec la performance économique de l'entreprise. La recherche a été menée avec une approche qualitative utilisant l'enquête par l'entretien semi directif et l'observation, la documentation et pour bien structurer l'étude on a commencé dans un premier lieu avec un chapitre qui identifier le contexte théorique de notre recherche En second lieu, on a présenté le cadre méthodologique qui contient l'approche méthodologique et la méthode collecte des données. De plus, dans le troisième chapitre représente les résultats et la discussion de notre étude pratique.

1- Contexte de recherche :

Cette étude a pour but de mettre en exergue l'importance de la rémunération en considérant comme un levier managériale de performance de l'entreprise.

1.1 Le choix du thème :

Suite à une première recherche que nous avons effectuée et d'après les ouvrages que nous avons consultés portant sur le thème de système de rémunération, nous avons constaté que le rôle de système de rémunération est des domaines encore mal connus et mal maîtrisés. Les recherches ne nous ont pas encore appris des grandes choses sur ce sujet. La problématique de système de rémunération elle est curieusement négligée par les théoriciens des organisations du travail et du management. Elle ne semble

s'intéresser qu'à l'approche stratégique qui soutient les jeux d'acteurs, les conflits et les négociations, mais le contenu n'est que le reflet et la conséquence des rapports de force. En fait, l'approche de la rémunération en tant qu'outil de gestion est provisoirement envisagée et n'a que peu de rapport avec problématique générale de l'entreprise, managériales et stratégiques plus larges. (ROMAN b. , 2010)

Le choix de l'entreprise :

A l'image de notre organisation d'accueil, le choix de cette entreprise c'est la position qu'elle occupe sur le marché, qu'elle soit aussi leader par rapport à ses concurrents et son chiffre d'affaires qui est en augmentation continue aussi la rémunération élevée dans le but d'amélioration continue de ses collaborateurs et sa performance global.

2. Pertinence de la recherche :

Toute recherche scientifique doit être pertinente et doit avoir un plus pour l'entreprise d'accueil afin de l'aider à découvrir ce qu'elle ignorait auparavant par rapport à ce qui est étudié et lui apporter de l'aide pour s'améliorer.

À travers cette partie, nous allons expliquer l'objectif de notre recherche.

1.1. Pertinence managériale :

Notre travail de recherche est pour l'objet d'appliquer les acquis théorique et un intérêt pour la direction générale de NAFTAL qui devrait accorder plus d'importance à son système de rémunération pour améliorer l'efficacité de l'entreprise et sa performance économique, structurer et faire évoluer le système de rémunération comme axe nécessaire de la stratégie RH. Cependant pour les managers, il s'agit d'éclairer les mécanismes qui font la rémunération comme la gestion de ressource humaine en général, un levier de mise en place et de réussir la stratégie.

1.2. Pertinence scientifique :

Cette œuvre est une source de référence pour le monde scientifique et servira comme guide qui permet de mettre en évidence une connaissance sur le système de rémunération et son rôle sur la performance économique de l'entreprise.

3. problématique :

La rémunération est un élément central de la politique RH. Ce domaine a toujours été au cœur des préoccupations de l'entreprise. Plus qu'hier, les récompenses deviennent un atout stratégique. En agissant sur différents modes de rémunération, les managers espèrent motiver leurs collaborateurs et améliorer leurs performances. Une politique de rémunération bien pensée permet à l'entreprise de mettre en avant ses valeurs et ses stratégies, focalisant et orientant ainsi le comportement des collaborateurs sur des axes de développement pour améliorer l'efficacité et la performance de l'entreprise. (ROMAN b. , 2010)

Pour cela nous centralisons notre travail sur la problématique suivante :

Quel est le rôle du système de rémunération dans le management de la performance ?

Des questions secondaires découlent de cette question principale et nous serviront de guide au cours de notre recherche :

- Comment élaborer un système de rémunération ?
- Quels sont les formes de rémunération ?
- Quels sont les conditions à mise en place pour un système de rémunération efficace ?
- Comment gérer les problèmes de performance des employés ?
- Comment rémunérer la performance ?

4. Méthode de la recherche:

Sur le plan méthodologique, et afin de répondre à notre problématique, nous avons fait appel à une approche méthodologique adaptée à la nature de cette recherche scientifique. Il s'agit d'une approche qualitative sur le rôle système de rémunération dans la performance de l'entreprise, en privilégiant l'enquête par l'entretien Semi-directif comme outil principal de collecte des données.

5. La structure de la recherche :

Pour mener à bien cette recherche, nous allons diviser notre travail en de trois principaux chapitres :

Le premier chapitre sera consacré au cadre théorique, la revue de la littérature qui résume certaines études antérieures traitant de thèmes similaires à notre étude et au cadre conceptuel qui comprend un bref passage théorique sur les principaux concepts de notre sujet avec les éléments clés qui les entourent. Le deuxième chapitre sera dédié au cadre méthodologique de l'étude tel que l'approche méthodologique choisie, les outils de collecte de données et les méthodes d'analyse, puis nous allons présenter l'organisme d'accueil et le cadre organisationnel. Le troisième et le dernière chapitre portera sur l'analyse et discussion des résultats obtenus. En guise de conclusion et enfin proposerons à partir de cette analyse les recommandations adéquates.

CHAPITRE I : CONTEXTE THEORIQUE

Section 01 : Revue de littérature

Une revue de la littérature consiste à examiner des thèses et des articles pour une question particulière, un domaine de recherche ou une théorie, afin de fournir une description, un résumé et une évaluation critique de ces travaux par rapport au problème de recherche étudié. La revue de littérature est conçue pour donner une vue d'ensemble des sources explorées lors de la recherche sur un sujet particulier et pour montrer aux lecteurs comment la recherche s'inscrit dans un champ d'études plus vaste (Fink, 2014).

De ce fait, nous avons jugé utile de rassembler les sources scientifiques sur le système de rémunération et la performance économique, à part, pour enfin proposer une vue globale du sujet et faire ressortir le lien entre les deux variables.

Système de rémunération :

- d'après l'article « *la gestion des nouveaux systèmes de rémunération dans le secteur public quelques implications des observations faites dans le cadre d'expériences* » pour l'objectif de parler de nouveaux systèmes de rémunération Il a été introduit dans les pays de l'OCDE au cours des dernières décennies. Ces expériences mettent en lumière un aspect particulier peu abordé dans l'analyse des systèmes de récompense : l'équité et la réciprocité. Les expériences montrent des interprétations différentes à ce qui est perçu comme des pertes par rapport à celles proposées par la théorie économique conventionnelle, ainsi que des évaluations asymétriques des gains et des pertes. Cette communication vise à décrire les conclusions de certaines de ces expériences et à examiner leurs implications pour les systèmes de paiement du secteur public. Nous constatons que ces conclusions ont des implications importantes pour le management des systèmes de péage, en particulier les systèmes de péage du secteur public, en raison de certaines caractéristiques spécifiques à l'industrie. Résumé pour les praticiens Les observations expérimentales sur l'équité, la réciprocité et les gains et pertes perçus incitent à une nouvelle perspective sur la gestion des récompenses. Ils soulignent l'importance pour les gestionnaires de s'assurer que les normes utilisées pour calculer les suppléments et les primes sont acceptables et que les attentes en matière de suppléments et de primes sont réalistes. En outre, les responsables doivent s'assurer que les réapprovisionnements et les bonus sont accordés conformément aux normes afin que les réapprovisionnements et les allocations de bonus puissent être considérés comme équitables et répondent à des attentes raisonnables. Cette stratégie peut être particulièrement difficile dans le secteur public. Il faut donc être très prudent lorsqu'on utilise l'individualisation des salaires pour motiver le personnel du secteur public.

- Les auteurs Florence Audir, Maya Bacache-Beauvallet, Pierre Courtioux, Jérôme Gautié, dans l'article « *Politique salariale et mode de rémunération dans la fonction publique en France depuis le début des années 2000, mutations et enjeux* » mentionnant que Les politiques salariales du gouvernement ont subi des changements importants au cours de la dernière décennie. Des ajustements paramétriques (gel des points d'indice,

ajustement de facto des bas salaires au SMIC) et des mesures partielles (requalification de certaines catégories) ont été décidés, mais une nouvelle réforme structurelle des modalités de rémunération n'aurait pas encore été faite, même si elle était souhaitée par l'État, a vraiment réussi. Dans le même temps, les politiques salariales de l'État sont devenues plus autoritaires. Outre leur impact limité sur le pouvoir d'achat moyen, ces changements ont des implications importantes et contribuent à expliquer le niveau élevé d'insatisfaction à l'égard des salaires. Toutes ces évolutions interpellent les syndicats dont les stratégies à différents niveaux (central ou local) oscillent entre opposition et soutien.

- Selon l'article de Tabet Derraz Imane et Selhami Samia sur « système de rémunération, une source de motivation pour les salariés », qui ont choisi une étude empirique dans le but de faire le lien entre la rémunération et la performance au sein de la société SAIDAL, parlent sur l'aspect théorique qui fait une approche systémique entre la rémunération et la motivation, notions de motivation et aussi les attentes des employeurs envers la rémunération dans l'aspect psycho, et stratégique dans le domaine pratique, parlent sur nouvelle structure de motivation et de rémunération a SAIDAL. Trouvent que la rémunération est un aspect très important dans la motivation des salariées.

La performance de l'entreprise :

- Dans l'article de (nathalie crutzen, 2014/6.) Une petit historique qui a été présenté sur « *pilotage et la mesure de la performance globale de l'entreprise, Quelques pistes d'adaptation d'outil existant* » qui trouve, le rôle de l'entreprise dans la société s'est élargi. Compte tenu de la prise de conscience croissante des consommateurs et des entreprises sur les questions environnementales et sociales, et que la mission de l'entreprise Elle intègre également des enjeux sociaux visant à favoriser la pérennité des entreprises et de leur environnement sur le long terme et ne se limite plus à l'atteinte d'objectifs financiers à court ou moyen terme. a été limité à une vision financière à court terme de l'entreprise et a été remplacé par une vision plus large qui inclut non seulement les objectifs commerciaux de l'entreprise, mais aussi la réalisation. Les trois catégories d'objectifs de développement durable (économiques, sociaux et environnementaux). Cet article propose une revue des principales contributions montre le rôle et l'enjeu de la prise en compte de ces deux dimensions. Et comment cet outil peut être adapté pour gérer et mesurer au mieux ces nouvelles dimensions, qu'elles soient intégrées ou non au système de gestion d'entreprise traditionnel d'une entreprise.

- D'après les résultats de Mapapa Mbangala, université de liège, « *L'évaluation de la performance économique des entreprises publiques africaines par la méthode des comptes de surplus* » qui a utiliser la méthode de comptes surplus pour évaluer et mesurer la performance économique d'une entreprise. La méthode montre le rôle des entreprises publiques dans la création et la distribution de la richesse, et l'analyse met en évidence la contribution de chaque facteur à la réalisation de gains ou de pertes de

productivité. Il présente en même temps les différents partenaires qui bénéficieront des avantages de l'entreprise ferroviaire.

- Selon Francois Meyssonniert et Fana Rasolofo-distler, “ *le contrôle de gestion entre responsabilité globale et performance économique, le cas d'une entreprise sociale pour l'habitat* ” montrent que le contrôle de gestion est la clé de la relation entre la responsabilité globale et la performance économique des entreprises. Au sein d'une Entreprise Sociale pour l'Habitat, le système de pilotage est décrit et constatant que les outils et les indicateurs de gestion (financiers, sociétaux) Il y est utilisé de manière relativement intégrée et cohérente, mais principalement à des fins économiques.

- Dans l'article « *Management de la performance des entreprises* » par Amal Hamhami, trouve que la notion de performance Elle a été mobilisée dans la littérature managériale pour évaluer la mise en œuvre par les entreprises des stratégies de DD (Développement Durable) qui consistent à allier performance et responsabilité. La performance est liée à la réalisation des objectifs organisationnels. De cette définition, il se réduit à ses aspects financiers. Ces dernières années, cependant, nous nous sommes éloignés des expressions financières pour adopter une approche plus globale (aspects sociaux et environnementaux). Les capacités sont renforcées en tenant compte de ce concept qui reflète la responsabilité sociale et la prise en compte des trois dimensions du développement durable (économique, sociale et environnementale) au niveau de l'entreprise. La performance globale est ensuite mobilisée à travers de multiples critères et de multiples indicateurs de parties prenantes pour évaluer la mise en œuvre par une organisation du concept de développement durable (Capron, 2005) pour la performance économique, Une société est une institution dont le but est de produire des biens et des services souhaités par la société, de les vendre dans un but lucratif, d'assurer leur survie et de récompenser leurs investisseurs. Le succès de l'entreprise réside dans sa capacité à poursuivre et à appliquer les stratégies qu'elle a développées. Bien sûr, une partie de cette stratégie vise à obtenir de bons résultats financiers, mais d'autres visent à améliorer l'image de l'entreprise, à développer des innovations de produits, à améliorer les processus, à assurer la sécurité du personnel et à préserver l'environnement naturel.

-D'après l'auteur (HAMMIOUI, 2020), Dans son article reliant la performance organisationnelle au capital humain, il déclare : La performance mesure les résultats de l'activité d'un individu à un endroit particulier. La réussite est liée aux habiletés, aux compétences, à l'organisation du travail, aux méthodes, aux relations et à l'atmosphère de groupe de travail. Les entreprises ne sont souvent présentées que par les ventes, oubliant que le capital initial d'une entreprise est d'abord sa capacité capitalistique. Idées de produits originales, service, expertise des techniciens et compétence du personnel dans la production quotidienne. Dotée d'une capacité de recherche, de recherche et d'innovation, elle voit son entreprise comme une transformation de la matière, de l'énergie et de l'information en produits et services. Ces compétences sont essentielles pour atteindre le résultat souhaité.

De nombreux chercheurs ont abordé le sujet de la performance des entreprises, chacun l'associant à une variable différente. Quant à notre sujet de recherche, nous l'avons lié au système de rémunération, et à travers notre question, nous avons voulu connaître le rôle de la rémunération dans la gestion de la performance économique d'une entreprise.

Section 02 : approche conceptuel

1. Système de Rémunération :

1.1. Les caractéristiques du system de rémunération.

Nous allons tout d'abord définir la rémunération, ensuite les formes de la rémunération, pour enfin arrivé aux conditions de mise en place d'un système de rémunération.

- **Définition de rémunération :**

- a. Le cadre juridique**

- Le système de rémunération algérien est régi par les dispositions légales de la loi 90-11 du 21 avril 1990 relative aux relations du travail, dix articles [80 à 90] relatifs au système de rémunération des entreprises algériennes (Code du travail algérien). Parce qu'il fixe des limites. Les politiques et pratiques internes sont également des éléments complémentaires de la politique de rémunération. L'indemnisation doit donc respecter les obligations légales, contractuelles et conventionnelles.

- **Obligations légales:**

- Le droit du travail impose des limites à la liberté de fixer les salaires. Le salaire minimum interprofessionnel (SMIC) est le seuil au-dessus duquel les travailleurs ne peuvent pas payer.

- **Obligations conventionnelle :**

- La négociation collective stipule des salaires minima normaux pour toutes les catégories professionnelles. Ne peut être inférieur au SMIC. Il représente également le niveau de compétence minimum en dessous duquel un salaire de base ne peut être fixé.

- **Obligations contractuelles:**

- Êtes lié par un contrat de travail. Le principe de base est la libre négociation salariale entre employeurs et salariés.

- b. Le cadre économique**

- L'entreprise est confrontée au marché du travail. Le niveau des salaires peut être influencé par deux facteurs : la disponibilité de la main-d'œuvre et la concurrence. (Maxicours)

- **La disponibilité de la main-d'œuvre :**

- L'abondance ou la rareté de la main-d'œuvre dans une industrie ou une profession particulière détermine les récompenses offertes. (Aboutaoufik, 2010-2011)

- **La concurrence :**

- La rémunération proposée est basée sur les niveaux de salaire des entreprises concurrentes pour attirer des candidats potentiels. (htt)

La rémunération se définit comme : ‘ ‘ *L'activité consistant à évaluer la contribution des employés à l'organisation afin de déterminer leur rétribution monétaire et non monétaire, directe et indirecte, en accord avec la législation existante et la capacité financière de l'organisation* ‘ ‘ (Dolan, 2002) Il représente donc la somme des paiements directs et indirects aux salariés. (Khalida)

La rémunération se définit aussi comme étant : « *L'ensemble des avantages psychologiques et matériels qui découlent de la relation de travail* » (BELANGER.L & J.L., 1998)

Et selon G. Donnadieu, « *Elle comprend des moyens qui constituent une rémunération, même s'ils ne figurent pas directement dans le bulletin de salaire, des avantages matériels, annexes ou indirects représentant des améliorations substantielles de pouvoir d'achat* » (DAYAN.A, 2004)

Par cette définition la rémunération est composée de deux parties :

- **Une partie fixe** correspond au salaire nominal fixé en fonction de l'emploi qui correspond généralement aux qualifications de salarié.
- **Une partie variable** prend en compte la performance spécifique de l'individu ou du groupe auquel il appartient.

1.1.1 Typologie de la rémunération :

La rémunération est l'ensemble d'avantages qu'un employé reçoit en échange de son travail.

- **La rémunération directe** : constitue la paie reçue, à intervalles réguliers, à titre de traitements, salaires, primes et commissions.

Le secteur des NAFTAL est en quelque sorte unique du fait que certaines provinces offrent des « bonifications salariales » ou des prestations aux fins de l'« équité salariale », qui s'ajoutent aux salaires. Les programmes peuvent être intégrés aux taux de rémunération ou en être distincts.

- **La rémunération indirecte** : comprend toutes les compensations qui ne font pas partie de la rémunération directe et qui font partie du contrat social liant l'employeur et l'employé (par exemple avantages sociaux, congés payés, régimes de retraite, formation et services à l'employé).

- **Les avantages non financiers** sont liés à des facteurs tels que : Possibilités de développement de carrière et d'avancement, évaluation, environnement et conditions de travail. (sekiou, 2001)

Les perceptions de l'équité de l'affaire doivent être prises en considération au moment de décider quelle indemnisation est appropriée. Nous devons également tenir compte du caractère unique de chaque employé.

Chacun a ses propres besoins et travaille pour des raisons différentes. La rémunération la plus appropriée tient compte des besoins de chacun. Le caractère approprié ou équitable de la rémunération dépend en grande partie de l'attitude de l'employé à son égard.

La rémunération est l'un des moyens par lesquels une organisation doit motiver, retenir les meilleurs éléments et attirer de nouveaux candidats parmi ses employés afin d'acquérir un avantage concurrentiel. Elle devient une activité de gestion des ressources humaines et un moyen important pour atteindre les objectifs de l'organisme. La rémunération signifie :

D'une part, des paiements qui sont liés directement avec le travail accompli, il s'agit de la rémunération directe. Ce dernier comprend 'les paiements en espèces et en nature, sommes gagnées par les salariés et le gain résultant d'autres systèmes de

rémunération tels que les régimes des participations au bénéfice'' (sekiou, 2001, p. 157).

D'autre part, des avantages sociaux, qui sont attribués à un individu en fonction de sa participation dans une organisation ou bien à une société, il s'agit de la rémunération indirecte. Cette dernière peut être définie comme « une rémunération qui s'ajoute au salaire direct sous diverses formes d'indemnité et d'autres services que les organisations ou l'Etat accorde aux individus » (sekiou, 2001, p. 194)

La rémunération c'est aussi : « ce que les employés reçoivent en contre parti de leur travail. La gestion de cette activité permet à l'entreprise d'attirer, de soutenir, d'encourager et de conserver une main-d'œuvre efficace » ((Author), 1990).

La rémunération est constituée de :

- Salaire de base ;
- Les heures supplémentaires
- Une fourchette traduisant les fluctuations possibles autour du salaire de base ;
- Les primes ;
- Avantages en nature, et suppléments sociaux.

1.1.2 Définitions d'un système de rémunération :

La rémunération considère comme un système si :

- Elle s'intègre à une fonction globale de rétribution et de régulation des ressources (développer la performance, éviter les conflits...).
- Elle contient plusieurs éléments en interaction qui déterminent la politique de rémunération ;
- Elle engage des processus multiples : évaluation des emplois, classification, etc.

Tout système de rémunération repose sur un triple équilibre (rationalité budgétaire, équité et compétitivité), qui doit satisfaire à deux exigences internes et une contrainte externe qui constituent ses enjeux. De plus les contraintes liées et considérées comme étant un système dynamique et évolutif. (KHALIDA)

1.1.2.1 Le système de rémunération en Algérie

Après l'indépendance, l'Algérie possédait de nombreux systèmes administratifs qu'elle n'avait aucun moyen de maintenir. Le socialisme ultérieur a freiné l'hésitation à la rationalisation/optimisation associée au système d'importation équipé après la vague d'industrialisation des années 1970. (BESSOUH ALACHAHER Nadira, 2020)

La prospérité économique induite par la hausse des prix du pétrole a permis à l'État-providence de promouvoir l'égalitarisme en redistribuant plus équitablement les revenus sous forme de salaires. Le retour à la vérité économique, impulsé par les difficultés économiques des années 1980, a poussé des managers qui, en temps de crises multiples, ont relevé le défi de devenir des décideurs obéissants dans des centres qui s'occupent avant tout des aspects sociaux de leurs activités. De revenir à la rationalité. (Samir)

Les mesures législatives et réglementaires prises pour faciliter cette transition se heurtent à des problèmes de manque de visibilité, de manque de ressources, même à court terme, et de non-détection des carences des structures économiques, des techniques de production et des formes de gestion. Une concurrence qui ne connaît plus les frontières nationales est essentielle. La mondialisation, qui a empiété sur une économie déjà en crise, complique les perspectives, raccourcit les délais de réaction et d'apprentissage, et destinait de nombreuses entités à s'adapter ou à disparaître au prix fort de la société. le secteur privé très réticent entrave les changements risqués qui remettent totalement en cause les systèmes de gestion actuels. (BESSOUH ALACHAHER Nadira, article , 2020)

Le système de rémunération est encore politisé en Algérie (le salaire est une variable politique) et son niveau est déterminé par les contraintes financières de l'État plutôt que par la productivité du travail. En général, un employeur privé paye mieux que leurs homologues du secteur public. Ils ont aussi réussi à attirer les meilleurs cadres et techniciens.

La politique salariale du secteur privé algérien offre davantage d'opportunités de carrière aux salariés dont l'efficacité est reconnue sur la base de la performance. (BESSOUH ALACHAHER Nadira, 2020)

1.1.2.2 les déferents systèmes de rémunération : (Samir T. , 2012-2013)

Quelle que soit les politiques salariales mises en œuvres dans les entreprises, elles résultent toujours de choix entre différents systèmes de rémunération.

- **Le salaire fixe:**

Cela correspond à la mise en œuvre du principe « à travail égal, salaire égal » communément revendiqué par les syndicats. La plupart sont horaires. Dans la pratique, les pratiques commerciales tendent à différencier les salaires entre les individus, même lorsqu'ils font le même travail. En effet, nous devons tenir compte du fait que certains travailleurs ont plus de contrôle sur leur travail que d'autres. Il ne s'agit pas seulement de récompenser le temps passé dans un poste, ce qui se fait généralement par le versement de primes d'ancienneté, mais aussi de reconnaître qu'un individu peut augmenter sa rémunération sans changer d'emploi.

- **Le salaire individualisé :**

Malgré les modalités très différentes couvertes par les pratiques d'individualisation salariale, il est toujours problématique de faire dépendre une part plus ou moins importante de la rémunération des apports productifs des travailleurs à l'organisation. Le salaire au rendement mis en place par F. W. Taylor dans les systèmes organisationnels rationnels n'est que la forme la plus élémentaire de contenu personnalisé. Sur la base de normes de temps élaborés par les spécialistes des bureaux des méthodes, le salaire au rendement vise à encourager l'ouvrier à travailler encore plus vite pour réaliser un plus grand nombre de pièces dans le même temps. Bénédicte Reynaud (v.marbache, 1999) définit l'individualisation comme « toute règle de formation des salaires qui se fonde sur des critères individuels : ancienneté, diplôme, expérience, qualification, performance ». Par opposition à des règles salariales qui se fondent sur des critères organisationnels avec en particulier, le poste de travail.

L'individualisation est une politique de rémunération d'entreprise visant à motiver les collaborateurs en les récompensant pour leurs performances individuelles. Pour réussir, chacun doit comprendre les critères d'évaluation personnelle et se fixer individuellement

des objectifs à atteindre lors d'entretiens avec ses supérieurs hiérarchiques. Si chaque employé sait comment s'y prendre, on peut dire que la rémunération est individualisée à l'avance ce que l'entreprise attend de lui et comment sa performance sera mesurée pour tenir compte de l'évolution possible de sa rémunération. La partie réversible du salaire, si elle existe, est destinée à sanctionner (positif ou négatif) les résultats obtenus par le salarié par une grosse somme d'argent qui entre en jeu chaque année. Cela passe bien sûr par la mise en place d'un système d'évaluation des performances. Elle ne peut être mise en œuvre qu'à un niveau avancé de gestion des ressources humaines. (Samir T. , 2012-2013)

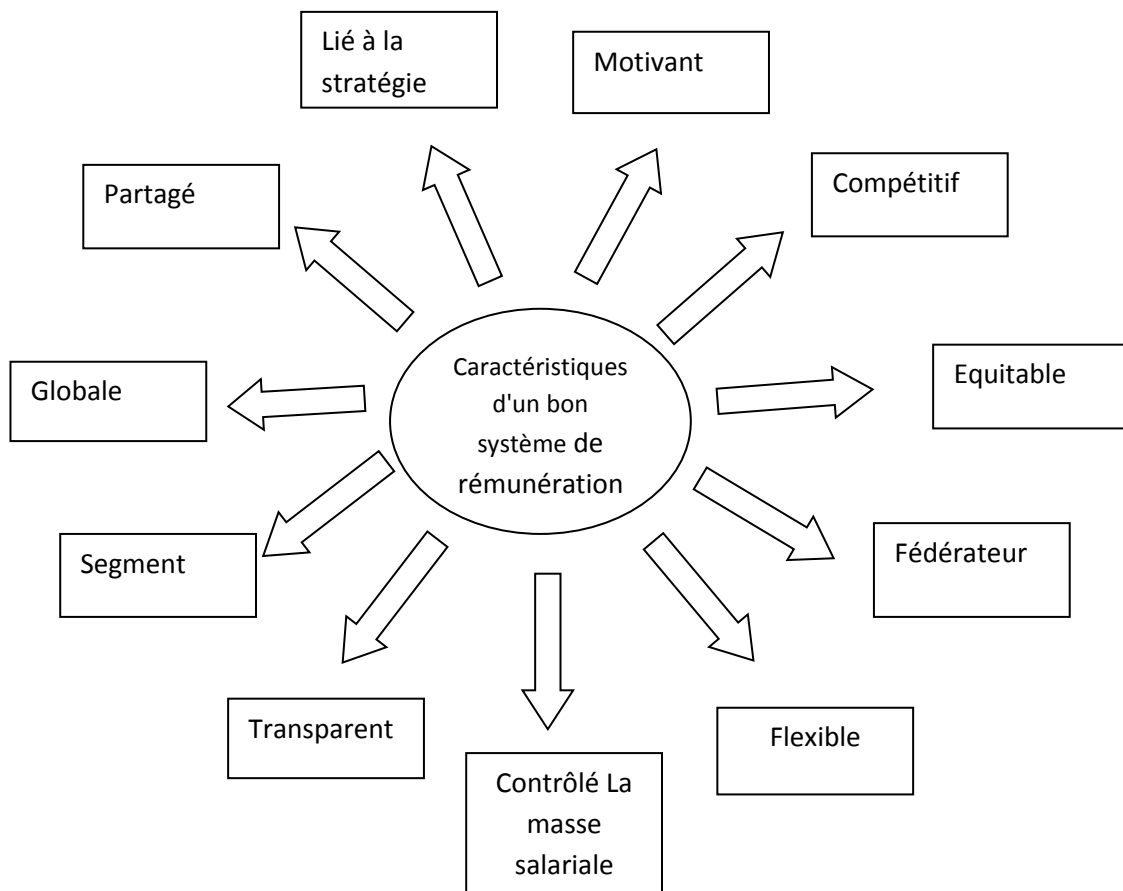
- **Le salaire lié au résultat de l'entreprise:**

Le lien direct entre résultats de l'entreprise et rémunération des salariés peut prendre diverses formes; intéressement, partage des bénéfices, programme d'actionnariat.....etc. ces dernier visant à permettre à certains salariés d'acquérir une partie du capital de l'entreprise. Taylor dans les systèmes organisationnels rationnels n'est que la forme la plus élémentaire de contenu personnalisé. Il suppose qu'un accord existe pour définir la part de bénéfice qui sera versée aux salariés. Il est donc aléatoire, puisque généralement proportionnel au résultat. (AYAD)

1.1.3 Les caractéristiques d'un bon système de rémunération :

Un bon système de récompense doit répondre à 11 critères. Ces normes doivent être revues par les RH et la DG. (COHEN, 2006)

Figure N°01 : Caractéristiques d'un bon système de rémunération.



Source : élaborer par nous-mêmes sur la base d'une étude théorique.

- **Un système de rémunération lié à la stratégie :** La rémunération est un outil d'aide à la stratégie d'entreprise. Il doit donc pouvoir être modifié pour s'adapter en permanence à l'évolution des circonstances. Il doit faciliter l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

- **Un système de rémunération équitable :** Système de rémunération équitable : Les membres de l'organisation doivent considérer le système comme étant juste et incontestable. Tout sentiment de déséquilibre ou d'injustice ressenti par les employés est un signe de conflit et de négativité. La direction des ressources humaines vérifiera régulièrement l'adéquation de l'échelle de poste interne. (la rémunération, définition et contexte)
- **Un système de rémunération compétitif :** les entreprises, il s'agit de Positionner leur rémunération médiane en fonction du niveau d'emploi, en fonction du marché extérieur, afin qu'elle puisse attirer, motiver et retenir les compétences requises.

- **Un système de rémunération motivant :** Le système doit inciter chacun à Participer à la réussite des objectifs de l'entreprise, à l'avancement des compétences et à la performance pour que cet engagement soit réellement valorisant, les RH veilleront à ce que les critères d'épanouissement personnel, la fixation d'objectifs individuels et collectifs et la nature des primes soient pleinement alignés sur la stratégie de l'entreprise. La rémunération variable considère comme une source de motivation pour reconnaître et développer la performance individuelle et collective au sein d'une entreprise ou d'un groupe, les entreprises accordent des rémunérations supérieures à celles proposées sur le marché, dans le but d'attirer des personnes de qualité, de les fidéliser, d'encourager les collaborateurs S'efforcer, en d'autres mots les motivent.

- **Un système de rémunération fédérateur :** Les systèmes de rémunération permettent également de donner une dimension collective aux résultats obtenus et de renforcer le sentiment d'appartenance à l'entreprise.
Les dispositifs périphériques tels que l'intéressement, l'intéressement, le PEE, etc. sont des dispositifs destinés à renforcer ce sentiment de responsabilité collective.

- **Un système de rémunération flexible :** Afin d'assurer la flexibilité des rémunérations, la politique de rémunération peut intégrer le développement d'éléments salariaux variables : primes variables, accords d'intéressement, etc. La flexibilité permet de tenir compte de l'évolution de la situation de l'entreprise, permettant ainsi d'adapter dans une certaine mesure les coûts sociaux à la situation économique.

- **Un système de rémunération contrôlé La masse salariale :** C'est le poste de dépenses le plus important pour la plupart des entreprises. Les DRH doivent pouvoir suivre l'évolution des salaires liés aux contrôles de gestion sociale et, en cas d'écart, analyser les facteurs contribuant à l'augmentation.

- **Un système de rémunération transparent :** Les politiques de rémunération doivent être comprises par la hiérarchie et clairement expliquées aux salariés pour faciliter leur application.

- **Un système de rémunération segmenté :** Il vaut mieux faire simple, mais Complexe et hétérogène, mais diversifié.

Il apparaît de plus en plus souhaitable d'adapter les éléments de rémunération aux différents métiers, postes... Cependant, ces différenciations doivent se faire dans la cohérence et le respect des valeurs de l'entreprise. Les politiques de rémunération basées uniquement sur les récompenses collectives ont quasiment disparu. Des politiques salariales différenciées selon les groupes professionnels renforcent le phénomène de rémunération individualisée

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

Mieux comprendre la rémunération réelle des salariés, qu'il s'agisse de la rémunération directe ou de la rémunération différée, en créant un livret personnalisé recensant chaque année l'ensemble des éléments de rémunération « collectés » auprès des salariés. Il peut être obtenu.

➤ **Un système de rémunération partagé :** Il appartient à la fonction des ressources humaines de mettre en place un cadre générale pour le système de rémunération, d'élaborer les outils de gestion et de le mettre à disposition des managers les informations obligatoires à la prise des décisions.

Il appartient aux managers d'assurer un rôle décisionnel dans le domaine des rémunérations de leurs collaborateurs tout en respectant la politique de rémunération de l'entreprise.

Toute réforme des systèmes de rémunération est pour objectif de privilégier, l'équité, la transparence, et le partage dans le cadre de la gestion des RH.

C'est pour que la mise en place d'un système de rémunération reste l'un des objectifs les plus difficiles à atteindre. (La rémunération, définition et contexte)

1.2. Formes de rémunération

1.2.1 Les critères de la rémunération :

Chaque entreprise, en fonction de ses problématiques et contraintes métiers, définit l'équilibre entre les différents critères qui détermineront son système de rémunération, puis rejette cet équilibre en ajustant le système de rémunération pour chaque catégorie de salariés. Il produit un portefeuille de rémunération qui synthétise les différents critères retenus, explicites ou non, de nature et d'origine variables. Le mix global de rémunération (mix-policy) est la base du système d'indemnisation. Quelle que soit la profession ou la catégorie de personnel, selon qu'il s'agit d'un commercial ou d'un cadre, d'un cadre ou d'un non-cadre, d'un spécialiste ou d'un généraliste, les critères sont ajustés en fonction des préoccupations et des objectifs internes. En effet, les grilles salariales peuvent être assez nombreuses. Ils peuvent être divisés en quatre catégories. (ROMAN, 2010)

1.2.1.1 Les différents types de critères de rémunération :

Les critères professionnels : Ce sont les normes que nous avons détaillées ci-dessus et qui constituent une contrepartie directe à la rémunération. Il référence le capital humain et aux contributions des salariés.

Les entreprises doivent faire des choix pondérés entre leurs critères pour construire leur portefeuille de rémunération.

- Critères propres à l'organisation : dirigeants, culture, histoire et enfin le niveau de vie de l'organisation, c'est-à-dire son statut économique et sa performance.

- Les critères de marché : la concurrence pour les talents et les pressions du marché du travail affectent les niveaux et les formats de rémunération.
- Les critères sociaux et réglementaires : équilibre social et environnement
- La socialité de l'entreprise, son secteur d'activité et le niveau national déterminent le niveau et l'évolution des règles applicables en matière de rémunération.

Face à chacun de ces critères, les entreprises doivent trouver un équilibre. Les normes professionnelles représentent le véritable pendant de la rémunération et sont au cœur de sa stratégie sur le terrain. Les autres catégories de critères correspondent aux données qui lui sont imposées et auxquelles il doit s'adapter. (ROMAN, 2010)

Le tableau fait la synthèse des catégories de critères de rémunération, de leurs interdépendances et des équilibres à trouver entre critères professionnels ou transversaux et les critères structurels relatifs à l'organisation elle-même, au marché et au contexte sociale

Tableau N°1 : Critères professionnels et critères structurels : les interdépendances

Le critère professionnel	L'organisation	Le marché	Le contexte social et règles
La fonction exercée	L'évaluation de la fonction	Le prix de fonction sur le marché.	Les règles et la négociation sur classification et évolution salariale.
Compétences		Le prix de compétence sur le marché.	
La performance individuelle et la performance des équipes	La rémunération à la performance système d'incitation et de récompense.		
La participation à la performance économique des entreprises		L'attractivité de l'entreprise et concurrents	La négociation sociale sur les avantages et la rémunération collective.

Source : Bernard ROMAN -Systèmes de rémunérations et management de la performance.

1.2.1.2 Les formes de rémunération par apport aux critères :

Après avoir déterminé la combinaison et le poids de compensation pour chaque norme, une série de choix doit être faite pour déterminer la forme de compensation à mettre en œuvre pour chaque critère.

➤ **Le choix du degré d'individualisation** : Le premier choix est l'équilibre entre l'individuel et les parts respectives du collectif. Les choix individualisés sont cohérents avec l'importance des critères de compétences propres à une fonction donnée et une volonté d'adaptation au marché du travail. (ROMAN B. , 2010)

Types de qualifications et formes de récompense :

Types de savoir-faire Normes et formats de récompense Savoir-faire opérationnel Expertise et acquisition fonctionnelle (salaire) Savoir-faire commercial et comportemental Performance (primes, primes) Savoir-faire managérial Développement et optimisation d'équipe (salaire, carrière) Compétences Flexibilité, Polyvalence (salaires, primes) Acquisition d'expérience Compétences et connaissances spécifiques (salaire) Potentiel d'évolution Capacité à changer d'emploi (carrière)

Le choix de la compétence comme critère principal correspond également à un niveau supérieur de qualification ou d'expertise. Cohérent partout, ce choix est particulièrement utile pour les professions ou les catégories où les facteurs humains sont des avantages concurrentiels et la concurrence sur le marché du travail.

Par ailleurs, le choix individualisé correspond également à un modèle spécifique de gestion des ressources humaines dans lequel la personne, ses compétences et sa motivation sont considérées comme les principaux facteurs de performance. La personnalisation de la rémunération et des récompenses inclut la capacité d'optimiser les incitations et la mobilisation en utilisant les leviers personnels les plus puissants connus dans le domaine. Aucun système ne pouvant être totalement individualisé, Le choix des récompenses collectives doit être un choix entre formes traditionnelles de redistribution et pouvoir d'achat garanti, telles que l'augmentation collective, ou des formes collectives liées à la performance globale de l'organisation, telles que la participation, l'intéressement, Épargne salariale et actionnariat salarié.

Le choix de la rémunération variable : Choix de la rémunération variable : Le choix des niveaux de rémunération variable correspond directement à la volonté d'indexation, du niveau global au niveau individuel, avec une rémunération partielle correspondant au niveau de résultats et de performances atteint. (ROMAN B. , 2010)

La notion de performance a un contenu différent selon que la réalisation des chiffres d'affaires détermine les niveaux de rémunération variable des commerciaux, ou que l'évolution des actions en bourse détermine les plans d'actionnariat et s'adresse à l'ensemble des salariés. Les formes de rémunération qui leur sont propres sont définies comme immédiates, à moyen terme, facultatives et différées. Le choix de la rémunération variable pose deux problèmes majeurs, notamment lorsqu'elle atteint 15 à 20 % de la masse salariale :

- Le premier axe est le désir de s'intéresser, motivant ainsi les personnes impliquées à atteindre des objectifs similaires à ceux de l'entreprise.

En choisissant de développer ses parts variables, les entreprises choisissent a priori des incitations plutôt que des récompenses classiques ex post. En liant le processus d'évaluation de la direction aux objectifs, Il renforce les contrats de performance implicites et les incitations à atteindre les objectifs préalablement fixés.

- La deuxième préoccupation est l'introduction de régulateurs dans le système de rémunération pour Augmentez la flexibilité de vos coûts de main-d'œuvre globaux en fonction de la performance et de la rentabilité de votre entreprise. Comme nous le

verrons plus tard, ces deux questions ne s'accordent pas toujours bien, surtout lorsque la flexibilité continue à la baisse compense l'effet incitatif et doit être complétée par d'autres techniques d'incitation et de rétention. (ROMAN B. , 2010)

Choix des critères et des formes de rémunération

Figure N° 2 : attribue différentes formes de rémunération en fonction de l'éventail des choix possibles d'une organisation entre rémunération individuelle et collective et rémunération variable et fixe. (ROMAN b. , 2010)

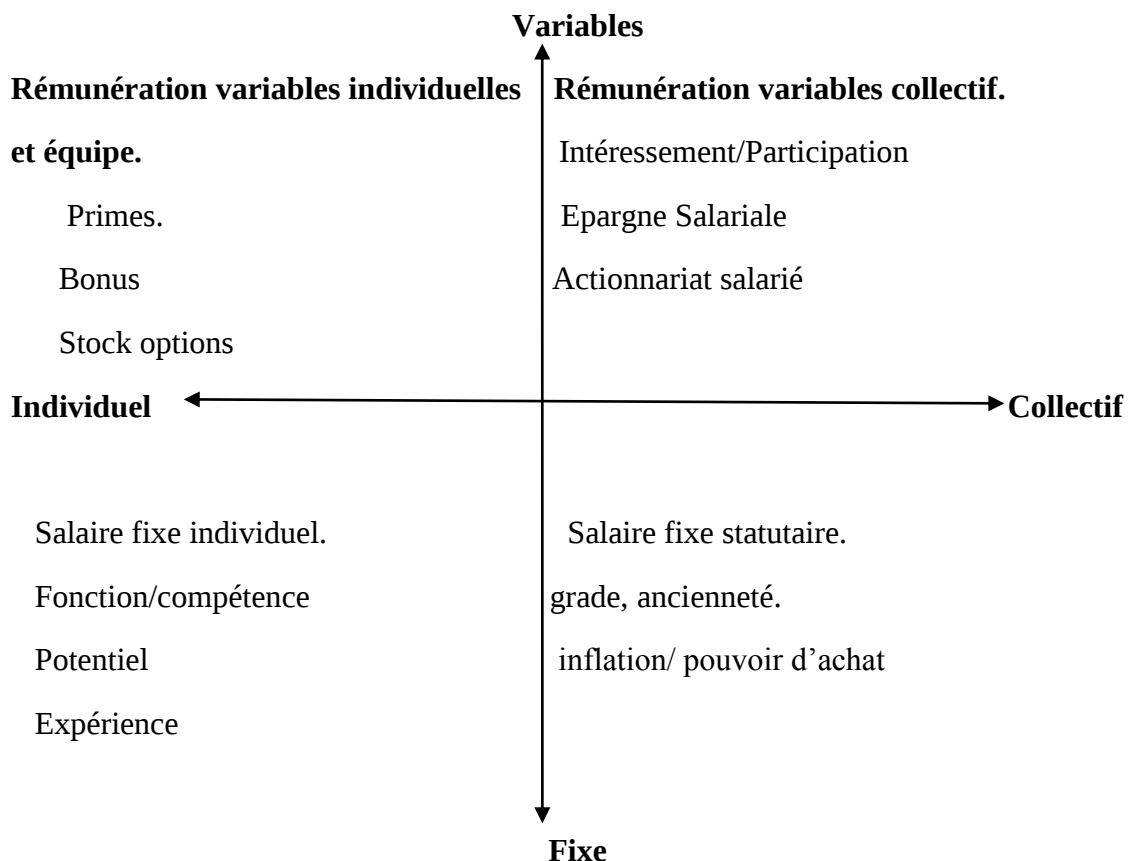


Figure2 : les choix et les équilibre du système de rémunération

1.2.2 Les composantes de système de rémunération

La rémunération ne se définit pas par la juxtaposition d'un ensemble de variables, c'est un système cohérent et évolutif dont les caractéristiques sont définies ci-dessous (les systemes de rémunération).

Un système basé sur un triple équilibre : rationalité budgétaire, compétitivité externe et équité interne Le système de rémunération est équilibré sur trois piliers.

- **Le niveau de la masse salariale :** Il existe une contrainte importante sur l'équilibre financier de l'unité. Dans la plupart des cas, le paiement des salaires est le poste le plus important de l'engagement financier d'une entreprise, c'est pourquoi le niveau des salaires est la variable déterminante de la politique financière de l'unité. Une réflexion prospective sur l'évolution de la masse salariale peut aider à clarifier les choix en termes de dépenses RH totales.

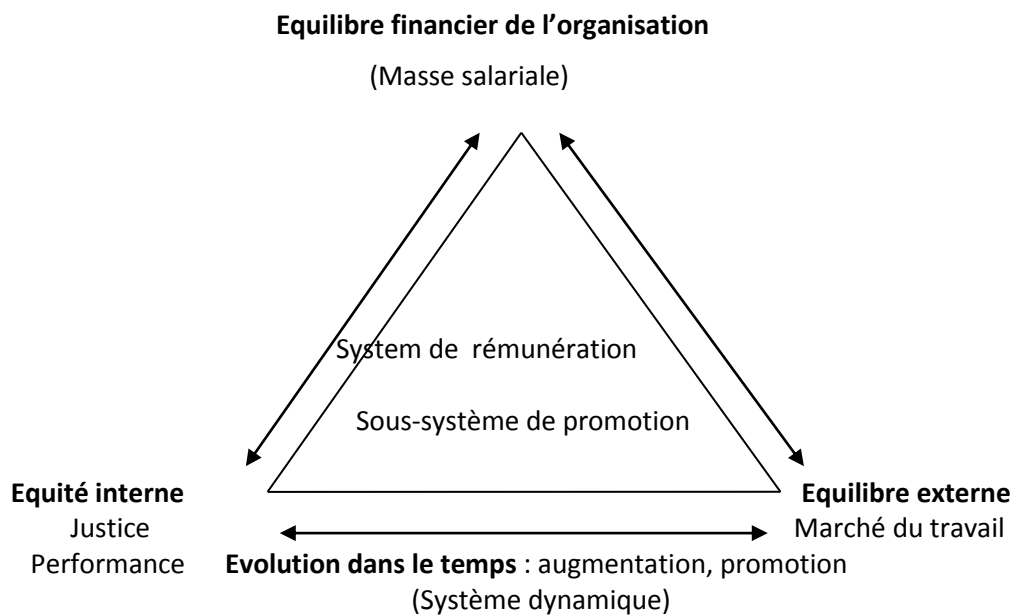
- **La compétitivité externe** : Compte tenu des conditions du marché du travail pour chaque qualification, toute unité offrant une qualification équivalente s'avérerait durablement et significativement inférieure à ce qu'offrirait le marché du travail, qui ferait face à deux échecs graves, son embauche devient difficile, il est difficile de maintenir les employés à leur poste.
- **L'équilibre interne** : Équilibre interne : l'équilibre des rémunérations au sein d'une unité repose sur deux composantes :

- Avoir le sens de la justice et de l'équilibre en matière salariale, compte tenu de la responsabilité ressentie dans l'unité.

Le secret salarial dans de nombreuses entreprises n'est qu'une atténuation ambiguë du manque d'équilibre.

- Caractère incitatif de la rémunération : chaque salarié doit être incité à améliorer ses performances ; c'est-à-dire que nous avons un système "individuel", ce qui explique la difficulté de sa mise en place. (les systèmes de rémunération)

Figure N° 03 : le système de rémunération : système dynamique a trois composantes.



Source : élaborer par nous-mêmes.

Ainsi, la gestion de la rémunération peut être définie comme la gestion d'un système complexe et évolutif à trois composantes. Cependant, malgré la complexité du système à administrer, les managers doivent s'efforcer de rendre les règles de fixation et d'évolution des salaires les plus simples à mettre en œuvre, c'est-à-dire susceptibles d'être comprises et acceptées, augmentant ainsi l'adhésion des salariés.

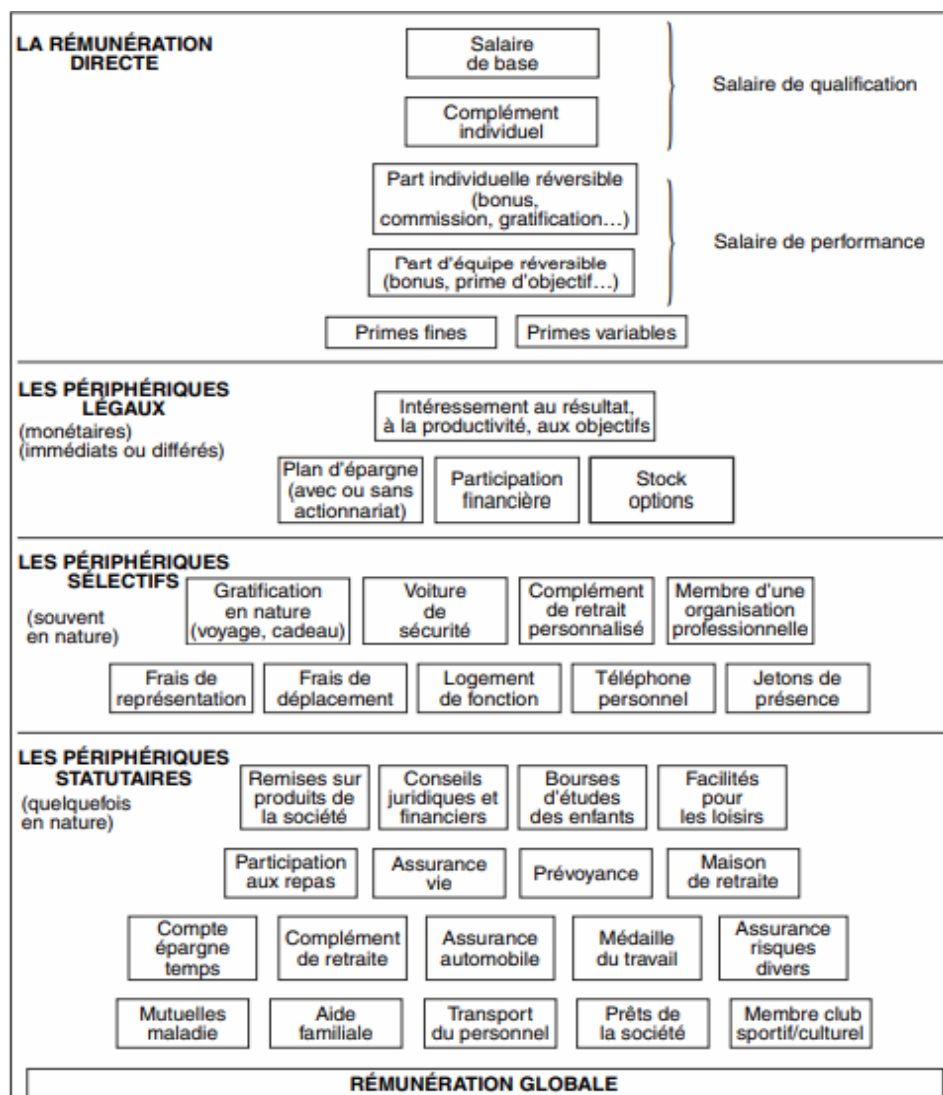
1.2.3.1 La pyramide de rémunération : La rémunération des salariés peut être représentée sous une pyramide qui regroupe tous les éléments rencontrés dans une entreprise, mais dans des proportions différentes. L'originalité du système de

rémunération réside dans la répartition entre les différentes composantes, la structure de chaque poste ou groupe de postes. Ainsi, on peut dire que, entre autres, toute organisation peut être caractérisée par une expression composite de sa structure de rémunération, de son histoire, de sa culture, de ses choix organisationnelle. (les systèmes de rémunération)

Chaque employé fait face à une pyramide de rémunération. Elle s'appuie sur le concept de « rémunération globale », qui prend en compte l'ensemble des avantages périphériques, ainsi que les éléments constitutifs de la « rémunération différée » ou « rémunération de long terme » croissante dans le système de rémunération.

- **Les composantes de la pyramide de rémunération**

Figure N°04 : les composantes de la pyramide de rémunération.



Source : Jean-Marie Peretti, '' ressources humaines '', 11^{Ed}, Vuibert, Paris, 2009, P.276.

Au sommet de la pyramide se trouve le salaire principal, qui se compose du salaire et de l'emploi. Ci-dessous, trois éléments périphériques prennent de l'importance. Ils ont les caractéristiques suivantes :

- Ils peuvent différer le paiement en dehors de la cadence mensuelle (salaire à long terme)
- Ils peuvent être associés à des performances individuelles ou collectives.
- Le paiement peut être effectué sous forme monétaire ou en nature, avantages divers, etc.

1.2.3.2 Composantes et enjeux de système de rémunération :

La rémunération globale que pouvant être incluses dans le système de récompenses incluent: Des composantes fixes et des composantes variables (AYAD) :

← Les composantes variables sont liées :

- À la durée du travail (heures supplémentaires, prime de nuit, de dimanche) ;
- Aux résultats individuels (primes individuelles, primes d'objectif, ...) ; Aux résultats collectifs (intéressement, ...).

← La partie fixe est le salaire de base : c'est l'élément essentiel de la rémunération et il sert de référence pour le calcul des autres avantages.

La rémunération directe comprend, entre autres, le salaire de base, également appelé salaire qualifiant. Il est défini comme étant : « *Le salaire de base rémunère la qualification du salarié, sa compétence et son résultat* » (MOULINIER.R, 1998).

La nature et le mode de calcul du salaire de base (contrat de travail) sont prédéterminés. Il peut être majoré des heures supplémentaires (HS).

Le salaire est librement fixé, soit par voie de convention collective, d'accord d'établissement, d'accord de salaire au niveau de l'entreprise ou au niveau national, soit par le contrat individuel de travail. (KHALIDA, article)

1.2.3.3 Les enjeux du système de rémunération : Quelle que soit la base du système de rémunération choisi, l'emploi ou la personne, l'importance de la portée économique de la rémunération, ses conséquences sur le climat social et par rapport à sont environnement externe, soulève des enjeux majeurs pour l'entreprise ceux de l'équité interne, d'équilibre financier et de compétitivité externe. (KHALIDA, article)

➤ L'enjeu de l'équité :

Parmi les défis que doivent relever les entreprises, lors de la mise en place d'un système de rémunération, c'est à payer les employés d'une façon qui sera perçue comme étant juste s'avère sans doute exigeante.

L'équité dans le domaine de rémunération s'avère fondamentalement une question de perception, qui varie d'une personne à l'autre et qui peut être abordée selon divers critères et référents.

La rétribution peut être perçue comme étant équitable selon que l'employé en la comparant avec celle qu'il recevait dans le passé, avec ses besoins individuels, avec les salaires des autres employés de l'entreprise, avec son rendement ou son ancienneté, avec la performance de son entreprise, et avec les lois adoptées dans son pays ou ailleurs et avec la manière dont sa rémunération est déterminée et gérée.

➤ L'enjeu de compétitivité externe :

L'entreprise lors de la fixation de sa politique et la mise en place de son système de rémunération doit s'assurer qu'elle offre une rémunération comparable à celle qu'offrent les entreprises du même secteur ou pour des emplois similaires. Disposer d'informations fiables pour se situer par rapport aux autres est parmi les difficultés les

plus majeures, l'objectif est de chercher la valeur de la rémunération totale qu'une entreprise doit offrir à ses employés par rapport à ce qu'on trouve sur le marché.

Les incidences de l'adoption d'une rémunération moins compétitives, tant sur l'entreprise que sur l'attractivité et la conservation des employés, sont très importantes et peuvent influencer des attitudes et des comportements au travail.

La compétitivité de la rémunération d'une entreprise consiste à :

- assurer de la vérité des salaires que les entreprises déclarent verser aux employés.
- donner image correspondant fidèlement à la réalité

La compétitivité de la rémunération d'une entreprise lui permet :

- D'attirer un plus grand nombre de candidats compétents ou ayant un meilleur rendement.
- D'amener les employés à fournir plus d'efforts et à mieux travailler.
- De réduire les besoins en supervision du personnel parce qu'elle attire des employés plus compétents et plus engagés dans leur travail. (KHALIDA, Article)

1.3. Conditions de mise en œuvre d'un système de rémunération.

En premier lieu on va présenter les objectifs du système de rémunération avec ces deux cotés sociale et économique, et les attentes des employeurs et les salaires en second lieu.

1.3.1 Les objectifs du système de rémunération :

1.3.1.1 Les objectifs sociaux :

Sous l'angle social, la rémunération doit tenir compte des facteurs suivants :

- **Équité interne :**

Établir une classification et une échelle salariale (une grille salariale) Le salaire devrait être déterminé par poste plutôt que par employé

- **Récompense de la performance, du mérite :**

Rémunération mise en place et différenciée (chacun recevra ce qu'il mérite en fonction de sa fonction, ses responsabilités, sa mission, ses compétences et ses contributions à l'entreprise, ce qui se traduit par une croissance personnelle ou des commissions ou des cadeaux) et par le biais de récompenses de reconnaissance pour le rendement de l'équipe (voyages, centre de vacances, prime d'équipe).

- **Création d'un climat social :**

Participer à la négociation, à la conclusion de la transaction et à la prise de décision.

- **Gestion des carrières :**

Mesure des capacités, analyse des potentiels.

- **Prévention de discrimination :**

La rémunération au sein de l'organisation doit être équitable et ne pas discriminer les minorités visibles (handicapés, étrangers), les nouveaux embauchés, les femmes, etc.

- **Motivation du personnel :**

Les structures de rémunération incitatives doivent viser à créer des incitations sous la forme de promotions incitatives et/ou de partage des bénéfices pour récompenser les employés qui travaillent vers les objectifs de l'organisation.

- **Respect de la législation :**

Toute structure de rémunération établie doit être administrée conformément aux lois nationales, aux contrats avec les syndicats ou autres, par exemple le respect des salaires minima. (CHEKHARI Fahima, 2018)

1.3.1.2 Les objectifs économiques

D'un point de vue économique, l'indemnisation doit inclure les critères suivants :

- **Fidélisation des salariés qui occupant un poste clé** : en suivant une enquête salariale pour assurer l'équité externe (en comparaisant entre les salaires offerts avec ceux offerts sur le marché du travail).
- **Recherche de la compétence** : En offrant une rémunération comparable voire supérieure sur le marché du travail, il est possible d'attirer des personnes qualifiées capables de maintenir voire d'augmenter les bénéfices de l'organisation.
- **Conservation de la performance** : Une rémunération qui satisfait les employés, c'est-à-dire proportionnée à ce qui est offert sur le marché du travail et conforme aux qualifications de chaque employé, aide à rivaliser pleinement avec les autres organisations pour maintenir la productivité des employés. (Compétitivité Externe : Attirer les meilleurs employés, fidéliser les meilleurs employés)
- **Équilibre financier** : Éviter une croissance excessive de la masse salariale ou une mauvaise embauche qui pourrait entraîner des pertes pour l'entreprise. (CHEKHARI Fahima, Mémoire de fin d'étude, 2018)

1.3.2 Les attentes des employeurs et des salariés

De manière générale, la rémunération doit répondre et concilier deux types de besoins : les besoins du travailleur et les besoins de l'employeur. Il doit permettre :

Tableau N°02 : les attentes des employeurs et des salariés

Au salarié	A l'employeur
- La couverture des besoins matériels - La sécurité de revenu - L'équité : salaire correspond à sa qualification. - La clarté : Transparence dans le mode de calcul de la rémunération.	- La productivité du travail - La qualité du travail - La sécurité du travail. - Le climat social favorable dans l'entreprise. - La motivation du personnel.

Source : élaboré par nous-mêmes.

Le système de rémunération est, a toujours été au centre de deux phénomènes totalement opposés : la compétitivité et la reconnaissance des prestations fournies, ainsi, elle touche la vie de l'organisation et met en jeu celle du salarié.

En conséquence, la politique de rémunération doit être cohérente avec la stratégie de l'entreprise et doit répondre à plusieurs attentes :

Attirer les candidatures à fort potentiel répondant aux besoins des activités de l'entité économique.

Prouver de la reconnaissance à l'égard des collectifs salariés quant à leur loyauté et implication vis-à-vis des projets de l'entreprise.

Rester compétitive par rapport au marché du travail.

Contrôler la structure des coûts et l'évolution de la masse salariale.

L'idée est de dire que, le maintien de l'état d'équilibre entre ces paramètres n'est pas une mission facile, en définitif, l'efficacité de la politique de rémunération s'exprime en terme comptable, étant donné qu'elle est déterminée par principal facteur de l'équilibre

financier, le montant de la masse salariale qui reste l'indicateur essentiel de l'évaluation de toute la gestion des ressources humaines, y inclue la politique de rémunération, le ratio des frais des personnels, c'est le rapport de la masse salariale sur la valeur ajoutée. Ce paramètre représente le principe fondamental de la politique de rémunération parce qu'en réalité, le coût du facteur travail ne doit pas dépasser 10% par rapport à la valeur ajoutée, parce que la performance de l'entreprise en dépend, d'où cette dernière doit adopter plusieurs leviers susceptibles de lui permettre d'établir un système de rémunération juste et rationnel, qui se résume comme suit :

1.3.2.1 Diagnostiquer le potentiel RH :

Établir une politique des ressources humaines doit être entamé au préalable par l'analyse de la situation, La connaissance de la stratégie et les attentes de l'entreprise et déterminer les fondements du système organisationnel. Toute pratique RH vise à obtenir un résultat, ce résultat doit être quantifiable et mesurable, et fonctionnement.

En dernier lieu, les recrutements anticipés et programmés basées sur une réflexion sur les besoins prévisionnels feront aussi l'objet d'évaluation, en fonction de quoi, tout le dispositif RH peut être revu pour mieux l'améliorer et l'adapter selon les besoins de la performance.

A ce titre, la direction des ressources humaines est dans l'obligation de bien connaître le potentiel existant dans sa composante humaine et de mieux gérer les capacités de travail cachées en eux, et de les faire ressortir pour impacter positivement l'organisation du travail.

Le principe de base de la GRH dans ce contexte est d'être capable en permanence d'évaluer le portefeuille de ressources humaines et d'anticiper les évolutions des leur compétence, en fonction de l'évolution de l'environnement, des technologies et des métiers.

A coté de l'évaluation, la formation constitue un instrument efficace d'adaptation aux changements techniques et organisationnels, de réduire les écarts dans les comportements de production et améliorer les compétences collectives, de façon à augmenter le taux de performance.

Il demeure entendu que les promotions internes et la requalification des métiers sont aussi des mécanismes qui ont prouvés leur importance, non seulement dans le développement des formes de collaboration entre les fonctions, mais aussi, se sont des facteurs prépondérants dans la réalisation des économies dans les frais des emplois, apportent également les ajustements nécessaires qui peuvent apparaître sur le moyen et long terme, comme stratégiques pour l'entreprise.

A vrai dire, les instruments de gestion RH sus-énumérés une fois bien mener finiront par conduire à la détermination d'une rémunération en mesure de concilier : performance à la compétitivité.

1.3.2.2 Respecter les principes législatifs :

Dans la doctrine du droit libérale, le Droit de travail n'intervient pas pour déterminer la rémunération, cependant il laisse à la liberté contractuelle des parties de trouver des compromis dans le cadre des conventions collectives ou accords collectifs qui fixent les

salaires de chaque catégorie professionnelle, sont plus complétés par des dispositions de source législative ou réglementaire.

En revanche, et si l'échange de volontés donne lieu à la mise en place d'un système de rémunération du travail, la puissance publique cependant intervient par des règles pour fixer le salaire minimum qui s'impose à tous.

Le salaire minimum dit en Algérie SNMG (salaire national minimum garantie) est par définition, le salaire horaire en dessous duquel il est interdit de rémunérer un salarié, et ce quelle que soit la forme de rémunération (au temps, au rendement, à la tâche, à la pièce), en fait l'état assure aux travailleurs à faible revenu la garantie de leurs pouvoirs d'achat et une participation au développement économique de la nation, c'est la principale limite de l'autonomie de la volonté, le reste est laissé à la négociation collective

- Par ailleurs, l'entreprise est soumise à une fiscalité précise sur les rémunérations, elle est chargée légalement en ce sens, de prélever à la source l'impôt sur le revenu global du salaire brut fiscal du travailleur, en plus des charges sociales réglementairement fixées, à défaut de respecter ces règles, l'entreprise sera financièrement sanctionnée.

1.3.2.3 S'inscrire dans la cohérence du marché de rémunération :

Cette contrainte se fait observer sur un double plan : d'une part vérifier la cohérence interne des salaires entre le portefeuille des métiers, fonctions ou zones géographiques, autrement dit analyser les variables qui jouent dans la détermination de la rémunération, et d'une autre part s'assurer de la cohérence des salaires par rapport aux classifications des conventions de branche du secteur économique dans lequel l'entreprise opère.

L'esprit de diagnostic permettra, certainement de mesurer le degré d'implication des employés dans la création de la valeur ajoutée, et de montrer si la main d'œuvre existante à un moment (t) représente un avantage concurrentiel pour l'entreprise, et surtout, s'il y a pas risque de turnover, parce comme le résume bien Frederic Taylor depuis l'ancien temps : « le stimulant au travail est d'ordre salarial ».

1.3.2.4 Choisir les éléments constitutifs de la politique de rémunération :

A l'évidence, la politique de rémunération est conçue pour servir de support à la stratégie de l'entreprise de sorte à permettre à cette dernière d'atteindre les résultats économiques et sociaux.

En matière de rémunération, l'organisation peut s'appuyer sur plusieurs solutions d'arbitrages :

- La rémunération fixe et la rémunération variable
- Rémunération collective et rémunération individuelle
- La rémunération immédiate et la rémunération différée. (mezzach)

2. Management de la performance:

Dans cette rebique, on commencé tout d'abord par les définitions ensuit, le management de la performance de l'entreprise et l'économique.

2.1 Définition de concept

2.1.1 Définition de la performance : (SAOU Ouanissa)

La performance peut être définie de plusieurs manières, à cet effet, nous retrouvons plusieurs interprétations selon les auteurs.

Tableau N°03: Définitions de la performance :

Auteurs	Définitions
KHEMAKHEM :	"Performance est un mot qui n'existe pas en français classique. Il cause beaucoup de confusion. La racine du mot est latine, mais c'est l'anglais qui lui donne un sens. Le mot le plus proche de performance est "performar" en latin, "to perform" et "performance" en anglais». Le rappel de ces mots suffit à éclairer le sens de la performance en contrôle de gestion. Performance signifie : donner entièrement forme à quelque chose. La performance des personnes de l'organisation consiste à donner forme et réalité aux plans du leader et au système standard de planification. L'exécution signifie : une tâche régulière, méthodique et applicable, l'exécution, plus précisément, l'exécution d'une obligation, la réalisation d'une promesse, l'exécution d'une clause contractuelle ou d'une commande (KHEMAKHEM(A), 1976). Par conséquent, la performance est le fait que les objectifs sont atteints de manière pertinente. En d'autres termes, c'est une combinaison d'efficacité et d'efficience. (SAOU Ouanissa)
SILLAMY	« la performance est la mise en œuvre d'une aptitude et le résultat de cette action, à partir duquel on peut déduire les possibilités d'un sujet dans un domaine particulier » (Sillamy, 1980).
LORINO	"Tout et seulement tout ce qui contribue à un couple valeur/coût, c'est-à-dire une augmentation de la création nette de valeur, est efficace pour une entreprise" (Philips, 2003) "La performance d'une entreprise repose sur le couple coût-valeur, deux termes indissociables mais essentiellement très différents Tout ce qui contribue à améliorer le rapport coût/valeur fonctionnera pour l'entreprise.

DORON & PAROT	la performance peut demeurer en dessous des possibilités d'une personne et, en conséquence, elle ne traduit pas nécessairement les capacités réelles. (Doron Roland, 2003)
------------------	--

Source : Elaboré par nous-mêmes.

A partir de différentes définitions de la performance on dit la performance est un concept multidimensionnel spécifiant « l'ensemble des performances économiques, sociales et environnementales » (Baret, 2006). Les systèmes de mesure de la performance que les entreprises utilisent aujourd'hui n'intègrent pas de manière équilibrée les dimensions environnementales et sociales dans les dimensions économiques et financières traditionnelles, et ne couvrent pas la sphère d'impact plus large (Capron, 2005). L'enjeu pour les entreprises est de mesurer l'interaction entre les différents aspects de la performance (économique, sociale, environnementale).

2.1.2 définition de management de la performance :

Selon Peter Drucker, le management s'intéresse à tout ce qui affecte la performance et les résultats d'une entreprise. A cette fin, la direction doit planifier, organiser et contrôler les activités de l'entreprise. La planification des activités de l'entreprise consiste à établir les objectifs à atteindre selon la stratégie établie. Il s'agit aussi de définir les moyens par lesquels nous cherchons à les atteindre. Les organisations ont besoin de mobiliser des ressources matérielles et humaines pour maximiser les moyens et leur permettre d'atteindre leurs objectifs. C'est l'efficacité. La gestion de la performance est nécessaire pour adapter le management aux résultats atteints par l'entreprise (Entreprendre et diriger). Les différents niveaux de leadership et leur clarification doivent être considérés pour influencer la performance de l'entreprise. Le contrôle est basé sur la plage de temps.

Pour manager la performance de l'entreprise, il est nécessaire de bien prendre en compte les différents niveaux de management et leur articulation. Le management se décline selon l'horizon temporel.

- **A long terme**, les entreprises doivent atteindre les objectifs stratégiques qu'elles se sont fixés. Cela dépend de la stratégie globale définie par l'entreprise. Tous les objectifs sont dans un plan stratégique qui est intégré.
- **A court terme**, il s'agit de gérer les aspects opérationnels. L'entreprise réduit les objectifs stratégiques à des objectifs opérationnels à court terme qui sont mis en œuvre par le service des opérations de l'entreprise.
- **Les deux niveaux de pilotage, stratégique et opérationnel**, doivent se compléter et être cohérents pour éviter les dysfonctionnements. Dans les petites entreprises, le niveau stratégique est souvent sacrifié au profit du niveau opérationnel. (dirige, La performance de l'entreprise)

La stratégie d'une entreprise est évaluée sur la base d'une comparaison entre les objectifs stratégiques et les résultats réels atteints. La performance mesure d'abord la réalisation des objectifs stratégiques et les objectifs organisationnels qui en résultent, ce qui signifie que les objectifs sont quantifiables et que les résultats sont quantifiés à des fins de comparaison. Le résultat attendu est en fait l'objectif quantitatif de la stratégie.

La performance est donc un critère d'évaluation de la stratégie d'une entreprise Parce qu'il tient compte des ressources qui seront mobilisées pour atteindre les objectifs stratégiques. (Hamhami, 2012)

2.1.3 Définition de la performance économique :

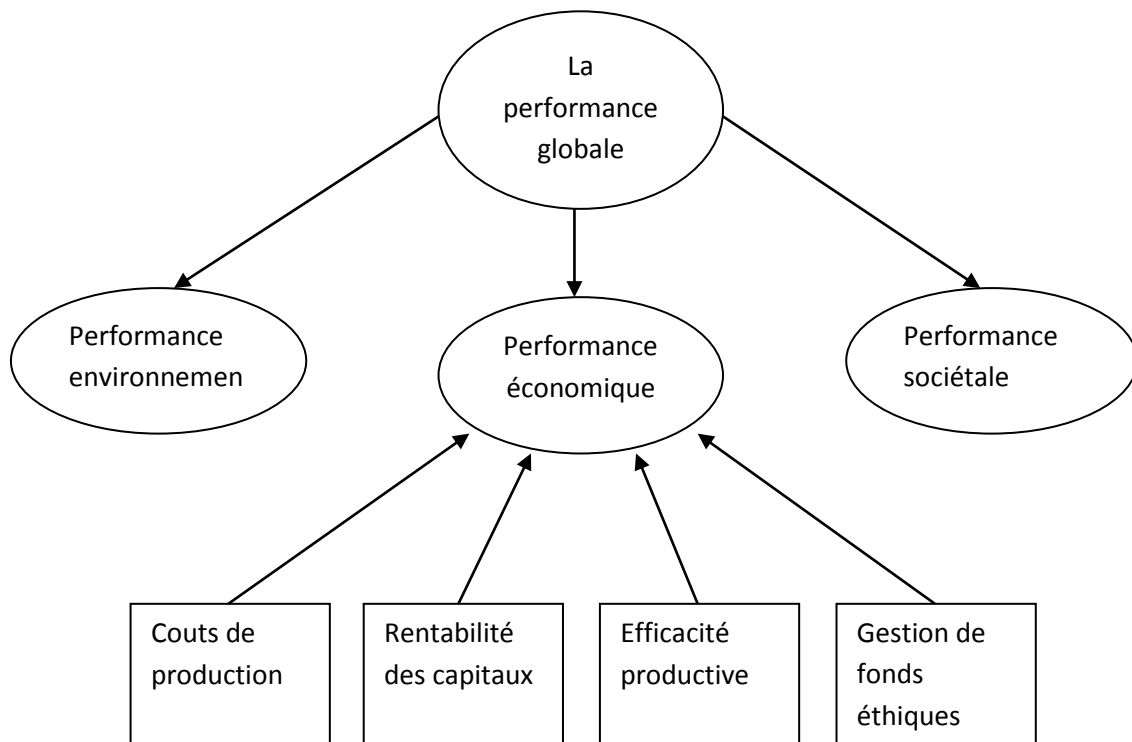
Tableau N°04: définition de la performance économique

L'auteur	Définition
BENTRAZI Khaled	Il porte sur les résultats exprimés par le service comptable et traités par le service financier, principalement sur les différents soldes intermédiaires de gestion et la répartition des résultats. Ce sont les résultats directement liés aux activités de l'entreprise. (Khaled, mémoire fin d'étude banque et finance)
ALBERT	performance économique : Elle concerne la mesure économique du rendement ou de la rentabilité de l'entreprise. Il représente également la valeur ajoutée créée par une entreprise.
Marchesnay (1991)	précise que la performance économique implique « l'obtention des coûts de la production le plus bas avec la meilleure qualité, le revenu le plus élevé et éventuellement une combinaison des trois ». La performance économique peut aussi être calculée qualitativement. Il s'agit de l'analyse de la réalisation des objectifs (analyse des écarts entre objectifs et réalisation), de l'évaluation du niveau de qualité des produits de l'entreprise etc.

Source : élaborer par nous-mêmes.

L'entreprise est une institution dont le but est de produire des biens et des services souhaités par la société, de les vendre dans un but lucratif, d'assurer leur survie et de récompenser leurs investisseurs. Le succès de l'entreprise réside dans sa capacité à poursuivre et à appliquer les stratégies qu'elle a développées. Une partie de cette stratégie vise bien sûr à obtenir des résultats financiers positifs, mais d'autres, comme l'amélioration de l'image de l'entreprise, le développement d'innovations de produits, l'amélioration des processus, la sécurité du personnel et la préservation de l'environnement naturel.

La performance économique nous permet d'atteindre des résultats de manière efficace, efficiente et efficace, en comparant constamment les résultats obtenus, les objectifs initiaux et les moyens utilisés.

Figure N°5 : les composantes de la performance globale

Source : DUCROU J-B. (2008), Management des entreprises, Hachette Technique, p40.

La performance économique reflète les résultats comptables. Il s'agit principalement de bilans intermédiaires.

- pour les entreprises commerciales, la marge commerciale = ventes des marchandises – coûts d'achat des marchandises vendues.

- pour l'entreprise industrielle, ce flux correspond à la production :

Production de l'exercice = production vendue + production stockée + production immobilisée.

- Valeur Ajoutée : Ce solde représente la contribution productive ou la valeur économique générée par l'entreprise.

Valeur ajoutée = production moins achats auprès de tiers.

Bénéfice brut d'exploitation (EBITDA) : Représente le bénéfice économique total associé aux activités d'exploitation d'une entreprise. L'EBITDA fait référence à la véritable rentabilité d'une entreprise. (Performance économique et financière)

2.2 Management de performance de l'entreprise :

2.2.1 Les composants de performance et les typologies de la performance:

Nous de donner les formes et les dimensions de la performance, et les actions pour l'améliorer et la maîtriser.

- **Les dimensions de la performance :** En général, on distingue la performance externe qui s'adresse aux acteurs en relation contractuelle avec l'organisation, et la performance interne qui concerne essentiellement les acteurs de l'organisation. Le tableau suivant en recense les différences.

Tableau N°05 : la performance externe et la performance interne.

Performance externe	Performance interne
Est tournée principalement vers les actionnaires et les organismes financiers.	Est tournée vers les managers.
Porte sur le résultat, présent ou futur.	Il porte sur le processus des constructions des résultats à partir des ressources de l'entreprise.
Nécessite a produire et a communiquer l'information financière.	Nécessite de fournir les informations nécessaires pour la prise de décision.
Générer l'analyse financière des grands équilibres.	Aboutir à la définition des variables d'action.
Donne lieu à débat entre les différentes parties prenantes.	Requiert une vision unique de la performance afin de coordonner les actions de chacun vers un même but.

Source : DORATH Brigitte, GOUJET Christian, « gestion prévisionnelle et mesure de la performance », DUNOD, Paris, p173.

- **les formes de la performance :** (Alain, 2005)

➤ la performance clients :

La satisfaction du client garantit une certaine pérennité du secteur industriel ou commercial de l'entreprise. Atteindre cette satisfaction nécessite une mobilisation importante de toutes les ressources de l'entreprise sur une période de temps significative. Les entreprises ont appris que pour rester compétitives, elles doivent constamment s'efforcer de gagner et de conserver des parts de marché. Ces efforts sont faits en anticipant les attentes des clients et en essayant d'y répondre. (Alain, 2005)

➤ La performance actionnaire :

L'accès au capital est devenu un enjeu stratégique pour l'entreprise en raison d'un certain nombre de développements interdépendants tels que l'augmentation de la demande de capital liée au développement technologique, les récents rendements solides pour les actionnaires et le rôle croissant des investisseurs institutionnels. De plus, les besoins d'expansion des entreprises sont constamment à la recherche de financement pour soutenir la croissance économique. Selon les marchés financiers, la performance d'une entreprise se mesure à la création de richesse de ses actionnaires.

➤ la performance personnelle :

Pour mieux innover et servir leurs clients, les entreprises doivent motiver leurs employés de manière à ce qu'ils se sentent impliqués et responsables de l'avenir de l'entreprise. Depuis, la concurrence pour certaines technologies oblige les entreprises à maintenir efficacement leur capital humain. De plus, si ces derniers travaillent bien dans la gestion des RH, ils comprennent la relation de confiance entre les salariés et l'entreprise.

➤ **La performance partenaires :**

Aujourd'hui, les entreprises sous-traitent de plus en plus les activités à valeur ajoutée à des partenaires. Ses activités, telles que la conception et le transport, représentent des influenceurs stratégiques clés dans la chaîne de valeur d'une entreprise, dont l'optimisation dépend notamment de la performance des fournisseurs (partenaires) impliqués. La relation entre l'entreprise et ses fournisseurs ne se limite donc pas à de simples accords contractuels, mais à des relations stratégiques de long terme. La direction stratégique vise donc un échange permanent d'informations entre les partenaires, ce qui peut entraîner des économies de coûts importantes par rapport aux concurrents. Cette relation entreprise-partenaire est source de synergie au sein d'une même chaîne de valeur.

➤ **La performance sociale :**

Les entreprises qui réussissent aujourd'hui ont besoin d'une vision stratégique partagée par tous les employés et managers. En d'autres termes, aucune entreprise ne peut réussir économiquement sans tenir compte de la dimension sociale. De plus, la mondialisation de l'information et les pressions de la société environnante ont rendu les activités des entreprises de plus en plus compliquées, car plusieurs variables de l'environnement social sont évaluées, telles que : Par conséquent, minimiser les coûts sans tenir compte de la valeur du risque social supporté par l'entreprise ne suffit pas. (Alain, 2005)

2.2.2 Les indicateurs de la performance de l'entreprise :

Un indicateur est un instrument statistique qui permet d'observer et de mesurer un phénomène. C'est un outil de contrôle de gestion permettant de mesurer le niveau de performance atteint selon des critères d'appréciation définis.

Un indicateur de performance est une information qui doit aider l'acteur (individuel ou collectif) à orienter la marche à suivre pour atteindre un objectif ou lui permettre d'évaluer les résultats.

Un indicateur de performance est défini comme '' Données quantitatives qui mesurent l'efficacité de tout ou partie d'un processus ou d'un système par rapport aux normes, plans ou objectifs établis et approuvés dans le cadre d'une stratégie commerciale '' (Alain, les nouveaux tableaux de bord des manages, 2005).

2.2.2.1-Typologies des indicateurs de performance :

➤ **Indicateur de résultat et indicateur de suivi :**

La définition proposée distingue deux situations correspondantes à des fonctions distinctes de l'indicateur, selon son positionnement par rapport à l'action.

- S'il s'agit d'évaluer le résultat final des mesures réalisées (niveau de performance atteint, degré d'atteinte des objectifs), on parle alors de métrique de résultat. (SAOU

Ouanissa A. K., 2017) Par définition cet indicateur arrive trop tard infléchir, l'action, puisqu'il permet de constater que l'on atteint ou non les objectifs : C'est un outil de formalisation et de gestion d'objectifs, ou d'engagements.

- Soit il s'agit de conduire une action en cours, d'en jalonner la progression en permettant, si nécessaire, de réagir avant que le résultat soit consommé on parlera alors d'indicateur de processus ou de suivi. Un indicateur de suivi doit révéler les évolutions tendancielle dans les processus de fournir une capacité d'anticipation ou de réaction à temps.

➤ **Indicateur de reporting et indicateur de pilotage :**

On distingue deux types d'indicateurs selon son positionnement par rapport à la structure du pouvoir et de responsabilité :

- Les indicateurs de reporting servent à informer le niveau hiérarchique supérieur sur la performance réalisée et le degré d'atteinte d'objectifs. Ils ne servent pas nécessairement de manière directe au pilotage de niveau qui rend compte. L'indicateur de reporting correspond souvent à un engagement formel pris par un responsable vis-à-vis de sa hiérarchie, il s'agit d'un indicateur de résultat, d'un constat a posteriori.

- Les indicateurs d'orientation sont destinés à l'orientation de l'acteur et aident à guider les activités de l'acteur. L'indicateur de pilotage doit guider une action en cours, et n'a pas nécessairement vocation à remonter aux niveaux hiérarchie supérieure pour permettre un contrôle a posteriori. (SAOU Ouanissa A. K., 2017)

2.2.2.2- Caractéristiques d'un bon indicateur : (FALL, 2011-2013)

Les caractéristiques d'un bon indicateur ou de tout autre instrument de mesure sont les mêmes, nous cherchons à respecter plusieurs critères regroupent en quatre volets que sont :

Tableau N°06: Les caractéristiques d'un bon indicateur de mesure de performance.

Les critères	
-La pertinence	c'est-à-dire l'indicateur doit permettre de mesurer, il doit être spécifique au contexte étudié et avoir une signification pour l'utilisateur et pour l'objet.
-La qualité et la précision se mesure	l'indicateur doit être précis, claire et bien formulé. En outre il doit faire ressortir toute variation significative de l'objet de mesure dans le temps et dans l'espace.
-La faisabilité ou disponibilité des données	cela signifie qu'on doit avoir les informations nécessaires pour produire l'indicateur, et il doit être facile à déterminer et au moindre coût.
-La convivialité	Il représente les possibilités opérationnelles, visuelles et cognitives pour une utilisation correcte et confortable de l'indicateur. Tellement simple, clair et bien expliqué.

Source : Élaboré par nous-mêmes.

Les bons indicateurs de performance sont les informations qui alertent les PDG en temps réel pour les aider à prendre les meilleures décisions et à se protéger des risques

éventuels. Le but est d'améliorer les performances de l'entreprise. Pour être utile, un indicateur de performance doit répondre aux critères S.M.A.R.T (Smart Indicator) suivants :

S pour Spécifique et Simple : Doit être clair, précis et facile à comprendre pour les utilisateurs.

M comme objectifs mesurables : permet de mesurer l'atteinte des objectifs (efficacité) par rapport aux normes.

A Atteignable et Ambitieux : Il doit être possible de relever des défis et de les réaliser. R est réaliste : il doit tenir compte des ressources et moyens disponibles (efficacité).

T défini en temporellement: Un bon objectif doit avoir un temps limité (délai). (la mesure de la performance de l'entreprise)

2.2.2.3 différents types d'indicateurs de performance (SAOU Ouanissa A. K., Mémoire de fin de cycle , 2017)

Il existe plusieurs types d'indicateurs, notamment les indicateurs de moyens, les indicateurs de résultats et les indicateurs de contexte.

Tableau N°07:les types d'indicateurs

Les indicateurs de moyens	Les indicateurs de résultats	Les indicateurs de contexte
les indicateurs de moyens Indique la quantité de ressources humaines, matérielles ou financières consommées. Ces rationnements nous permettent de comprendre la disponibilité et l'allocation des ressources de l'entreprise pour atteindre ses objectifs.	Comme leur nomme Comme indiqué, ils représentent le niveau de performance atteint grâce aux moyens et ressources mis à disposition pendant la période de mesure. Également appelés compteurs de performances. (SAOU Ouanissa A. K., Mémoire de fin de cycle, 2017)	les indicateurs de contexte indicateur externe. Ils peuvent indiquer les causes des diminutions ou des augmentations des moyennes et des mesures des résultats. (SAOU Ouanissa A. K., Mémoire de fin de cycle, 2017)

Source : Elaboré par nous-mêmes.

2.2.3 – les critères de performance de l'entreprise : (SAOU Ouanissa A. K., Mémoire de fin de cycle , 2017)

Les critères de la performance :

D'une manière générale, la performance est la coexistence de l'efficacité et de l'efficience ; la pertinence et l'économie, autrement dit, si ces concepts sont appliqués l'entreprise est la performance

➤ Efficacité

Elle implique l'utilisation de moyens dans le cadre d'un objectif fixé pour atteindre un résultat donné. De manière générique qui nous convient bien, *"c'est la capacité d'une personne particulière à modifier sa situation de travail qui fait obstacle au maintien"*. (GRANSTED, 1980) Plus simplement, nous pouvons définir l'efficacité comme *"la relation entre les résultats obtenus par le système et l'objectif de l'objectif. Par conséquent, plus le résultat est proche de l'objectif, plus le système est efficace"* (BOISLANDELLE, 1998)

C'est le degré de réalisation de l'objectif initialement fixé, Une activité est considérée comme efficace si les résultats obtenus sont conformes aux objectifs définis.

Cependant, pour évaluer pleinement l'efficacité d'une organisation, celle-ci doit s'assurer qu'elle correspond à son environnement. En d'autres mots, il faut considérer les perceptions des différents intervenants et groupes qui influencent la vie de l'organisation, notamment les employés eux-mêmes. On pourra alors parler d'organisation efficace.

➤ L'efficience :

- L'efficacité, d'autre part, consiste à "maximiser le montant gagné à partir d'une quantité donnée de ressources ou à minimiser la quantité de ressources dépensées pour une performance donnée". L'efficience, à son tour, signifie une mesure de la manière dont les ressources (humaines, techniques, financières, etc.) sont utilisées de manière efficace et efficiente. (FALL, 2011-2013)

Il s'agit de la relation entre les ressources déployées et les résultats obtenus. Il s'agit de la relation entre les ressources déployées et les résultats obtenus. Un groupe est efficace s'il respecte le montant des ressources allouées ou s'il obtient de meilleurs résultats que ceux constitués avec des ressources similaires. L'efficience se mesure par le rapport résultats obtenus/coûts engagés. Ce calcul permet à l'entreprise d'optimiser l'utilisation de ses ressources.

➤ la pertinence

La notion de pertinence est encore très subjective et difficile à mesurer. Cependant, on peut admettre que la corrélation est la cohérence des moyens et des actions mises en œuvre pour atteindre un objectif donné

➤ L'économie

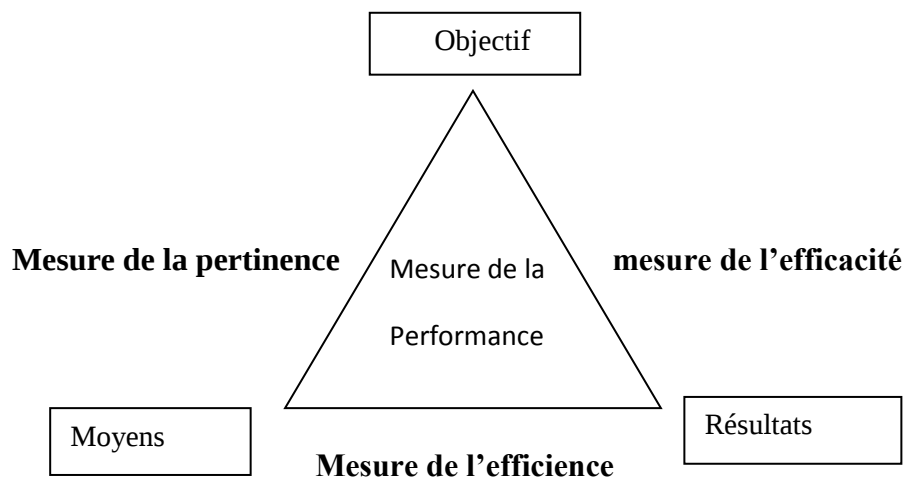
En d'autres termes, les objectifs fixés peuvent être atteints de manière efficace et efficiente. La soi-disant économie fait référence aux conditions dans lesquelles nous

obtenons des ressources humaines et matérielles. Pour une opération économique, les ressources doivent être obtenues à une qualité acceptable et au coût le plus bas possible. Ajoutons que la performance nécessite une vision globale interdépendante de l'ensemble des paramètres de gestion internes et externes, quantitatifs et qualitatifs, techniques et humains, physiques et financiers. Les managers doivent donc rechercher la performance globale, qui comporte plusieurs niveaux d'évaluation :

- Pour la production, c'est une augmentation permanente de la productivité et donc une augmentation des propriétés physiques, associée à des niveaux de qualité élevés.
- Pour les ventes, c'est la compétitivité du marché.
- Pour la finance, la rentabilité peut être définie de plusieurs manières

Le concept de performance inclut à la fois l'efficacité et l'efficience, mais n'implique pas nécessairement ces deux termes. En bref, si l'efficacité consiste à atteindre des objectifs, l'efficience est le meilleur moyen d'y parvenir.

Figure N°06 : contrôle (les composantes) de la performance.



Source : élaborer par nous-mêmes.

2.2.4 La mesure de la performance : (SAOU Ouanissa A. K., Mémoire de fin de cycle, 2017)

La mesure de la performance est un ensemble de techniques de contrôle, destinés à s'assurer que les réalisations des divers centres de responsabilités dans l'entreprise sont conformes aux normes établis par chacun d'eux, et Imposer des sanctions positives ou négatives si la performance " s'écarte considérablement des normes sélectionnées ". L'évaluation des performances comprend les conditions et les conditions de mesure. Elle nécessite aussi la mise en place d'un système de motivation pour le personnel .La mesure de la performance est donc Le processus par lequel les responsables assurent l'acquisition et l'utilisation efficaces et efficientes des ressources pour atteindre les

objectifs de l'entité, elle s'appuie sur un système d'information et elle est conçue pour maîtriser la gestion d'une entité, C'est-à-dire être en mesure de mesurer et de contrôler le risque et la performance analysés dans un environnement incertain

Les objectifs de la performance : (SAOU Ouanissa A. K., Mémoire de fin de cycle, 2017)

La mesure du succès joue un rôle important dans la gestion. En fait, il a de nombreux buts et objectifs. La mesure des performances doit vous permettre de :

- Développer les produits innovants
- Récompenser les performances individuelles
- Améliorer les processus de fabrication et l'ambiance de travail
- Réduire les coûts de fabrication -Introduire de nouveaux produits et respecter les délais de livraison
- Développer la créativité du personnel.
- Améliorer le traitement des réclamations.
- Augmenter la part de marché et fidéliser la clientèle.
- Renforcer et améliorer la sécurité au travail.
- Identifier et évaluer les compétences-clés.
- Anticiper les besoins des clients et améliorer la rentabilité
- Consolider et développer les savoir Faire

2.2 Management de performance :

La performance économique est toujours importante, mais surtout en cette période particulière, c'est un sujet qui intéresse les chefs d'entreprise. Le monde tourne plus vite, les marchés deviennent de plus en plus compétitifs et la technologie progresse constamment à grands pas. Les entreprises doivent s'adapter en permanence. (Augmenter la performance économique de mon entreprise)

Être économiquement efficace signifie constamment défendre et développer votre position concurrentielle. Cela signifie repenser constamment, non seulement pour maintenir la compétitivité de nos produits et services, mais aussi pour développer de nouveaux produits attrayants. (Camille Delcour, 2020)

Pour déterminer la performance financière, une entreprise doit maîtriser :

- Une compréhension approfondie de la création d'un avantage concurrentiel.
- Processus de création de valeur.
- Prévision des changements environnementaux et adaptation aux écosystèmes.

La performance économique est donc le résultat d'une stratégie claire reflétée dans les actions opérationnelles et la réponse de l'organisation à tous les niveaux. Changer votre façon de vous organiser et de travailler peut à juste titre susciter la peur. Il s'agit d'un projet structuré et complexe, mais sa planification, son organisation, sa gestion et son suivi peuvent aider les entreprises à aligner stratégiquement leurs opérations et à optimiser leurs chances d'atteindre leurs objectifs. (Camille Delcour, 2020)

2.3.1 Aux sources de la performance économique

Être économiquement efficace signifie constamment défendre et développer votre position concurrentielle. Cela signifie repenser constamment pour maintenir la compétitivité de nos produits et services, mais cela signifie également développer de nouveaux produits attractifs. Pour déterminer la performance financière, une entreprise doit maîtriser :

- Une compréhension approfondie de la création d'un avantage concurrentiel.
- Processus de création de valeur.
- Prévision des changements environnementaux et adaptation aux écosystèmes.

Ainsi, la performance économique résulte de la traduction d'une stratégie définie en actions opérationnelles et de l'alignement de l'organisation sur cette stratégie à tous les niveaux. Changer sa façon de s'organiser et de travailler peut légitimement susciter la peur. Certes, il s'agit d'un projet structuré et complexe, mais lorsqu'il est planifié, organisé, géré et suivi, une entreprise peut aligner ses opérations sur sa stratégie, Optimisant ainsi vos chances d'atteindre vos objectifs.

2.3.2 Trois leviers de performance économique: (Camille Delcour, 2020)

Les organisations efficaces s'appuient sur un « triptyque magique » de modèles commerciaux gérés, de chaînes de valeur optimisées et d'organisations et de processus stratégiquement alignés pour générer des performances économiques. En optimisant ce triptyque, l'entreprise s'est assurée de la bonne exécution de sa stratégie.

➤ Business model et fonctionnement opérationnel

Un modèle d'entreprise est comme un guide pratique pour exécuter votre stratégie. Il saisit l'essence de la relation entre les marchés, les consommateurs et les ressources. Les applications opérationnelles au sein des entreprises sont la première condition de l'efficacité économique.

Ce changement prendra effet lorsque les entreprises définiront clairement les règles de gouvernance et de fonctionnement à travers un "modèle de gestion", qui peut être défini comme un "manuel d'utilisation" pour appliquer le modèle d'affaires. Plus les objectifs, les rôles et les responsabilités, le mode de gestion est clairement stipulé dans le règlement de gestion, plus le modèle économique ne peut être correctement appliqué dans le modèle opérationnel.

Ainsi, ces règles de gestion deviennent un référentiel communicable qui perdure dans le temps.

Le modèle de gestion est donc la base pour bien comprendre la stratégie et aligner l'organisation et ses processus à tous les niveaux.

Dans le même temps, la gestion des performances est devenue plus efficace, la prise de décision est devenue plus rapide et la transparence de la stratégie permet de fournir les bons outils et informations. Quand on sait à tous les niveaux de l'entreprise où on va et pourquoi on y arrive, cela donne du sens et de l'efficacité aux actions opérationnelles. Cela permet également un comportement économique bénin à tous les niveaux

➤ **Chaîne de valeur et emploi des ressources**

La chaîne de valeur est avant tout un déterminant clé de la stratégie. La capacité d'une entreprise à organiser sa chaîne de valeur peut créer un net avantage concurrentiel. C'est aussi un facteur de performance opérationnelle dont l'analyse et la gestion permettent d'optimiser l'utilisation des ressources.

Cette optimisation consiste à mettre en évidence le coût et la valeur des différentes activités d'une entreprise, puis à identifier les mesures permettant d'optimiser l'utilisation des ressources et de réorganiser les activités créatrices de valeur.

En d'autres termes, l'analyse de la chaîne de valeur vise à identifier les activités qui contribuent à la production d'un bien ou d'un service, puis à analyser son coût et sa contribution à la valeur perçue. Cette vision permet de définir des actions pour recentrer les ressources sur des activités valorisantes.

➤ **Organisation et processus au service de la stratégie**

L'analyse et l'ajustement de la chaîne de valeur sont la voie clé pour reconstruire en permanence les cotations et optimiser l'utilisation des ressources.

Une fois qu'une entreprise a formalisé son modèle économique et défini les règles régissant ses applications, puis analysé sa chaîne de valeur pour optimiser l'utilisation des ressources, elle doit aligner son organisation et ses processus internes sur sa stratégie.

Aligner les organisations et les processus sur la stratégie et servir la stratégie signifie d'abord assurer l'alignement entre la stratégie, les opérations et la mesure de la performance.

Pour ce faire, le management doit s'assurer que les fonctions support sont partenaires de l'entreprise et sont collectivement responsables de la stratégie et des résultats : la communication, la transparence et des objectifs clairs sont essentiels pour motiver et clarifier les rôles et les responsabilités au sein de l'organisation. Les processus doivent également être alignés sur la stratégie et sur l'organisation existante.

La performance économique repose principalement sur une stratégie réussie et l'excellence commerciale. L'entreprise doit également s'assurer que la stratégie est bien

comprise et mise en œuvre, que l'organisation et les processus y sont alignés et que l'utilisation des ressources est alignée sur la chaîne de valeur. (Camille Delcour, 2020)

La performance est donc une tâche de management, et un système de management cohérent visant à réaliser la stratégie et à produire de bons comportements de management à tous les niveaux doit être opéré.

2.3.3 Le pilotage de la performance :

Le problème de la gestion de la performance dans un environnement économique de crise est aigu. C'est un domaine en constante évolution. De la maîtrise des coûts à la création de valeur, la gestion de la performance intègre les principes de la valorisation d'entreprise et la manière de les gérer. (Bousquet, 2007)

L'émergence de nouvelles approches de la gestion de la performance est motivée par divers facteurs micro et macro tels que : B. Un nombre croissant de fusions et acquisitions dans un contexte économique mondial qui nécessite de repenser les principes d'évaluation des entreprises. En effet, les acteurs économiques reconnaissent que la valeur monétaire seule ne suffit pas à expliquer la richesse et le potentiel d'une entreprise.

Les facteurs invisibles jouent un rôle de plus en plus important dans la motivation des entreprises à acquérir. Cette évolution des valeurs a conduit à une redéfinition de la gestion de la performance des entreprises. Malgré l'environnement hétérogène, la nouvelle technologie permet d'obtenir rapidement des résultats probants. La nécessité de clarifier les limitations spécifiques auxquelles sont confrontées les entreprises. B. Les objectifs de l'équipe de contrôle, les meilleures pratiques pour la mise en place de rapports, de référentiels, d'analyses, d'outils, de processus et de systèmes permettant à l'organisation de surveiller les performances.

Les mises à jour des systèmes d'information doivent également être abordées, soulignant l'importance de mettre en place des systèmes fiables et conformes aux normes en vigueur.

La gestion interne et externe de l'entreprise s'intéresse à ces composantes plus larges, les projets entrepreneuriaux qui façonnent les carrières, et les mécanismes qui concourent aux réalités de son fonctionnement, et les objectifs assignés à les coordonner sont les plus importants.

Les conflits pouvant naître des attentes des parties prenantes et de leurs activités doivent être identifiés dans des dynamiques de gestion de la performance rejetées d'un point de vue économique ou social. La stratégie de votre entreprise doit bien sûr évoluer, la solution que vous choisissez doit donc être flexible et évolutive. Il doit être adapté aux besoins des utilisateurs clés tels que les responsables de la stratégie, les contrôleurs de gestion dans les services de gestion, de qualité et d'amélioration des processus, et bien sûr les managers. Puisque l'un des principes fondamentaux de la gestion de la performance est de développer la communication entre ces différents décideurs afin de pouvoir les piloter par objectifs, la solution doit également être un outil collaboratif. Enfin, il est impératif que les données servant au pilotage soient automatiquement extraites du système d'information à la volée, afin que la composition des indicateurs ne puisse être remise en cause. En effet, l'élaboration de ces indicateurs doit provenir de règles administratives communes et partagées.

Cependant, l'analyse des outils pilotes les plus testés montre qu'il existe une chaîne de causalité précise qui construit le processus de création de valeur et la performance. En fait, cette hypothèse s'avère discutable. Plusieurs auteurs soulignent la fragilité de telles hypothèses. Par exemple, la logique du «Balanced Scorecard» selon laquelle des employés bien formés conduisent à des processus plus efficaces, qui à leur tour conduisent à des clients plus heureux et, en fin de compte, à des actionnaires plus heureux, est très discutable. LORINO estime que ce type de raisonnement standard est un peu à l'emporte-pièce, et que le modèle causal qui régit le développement des systèmes de gestion est propre à la stratégie et à l'environnement de chaque entreprise, et que Construction, analyse du système des activités de l'entreprise. (LORINO, 2001)

2.3.4 Évaluation de la performance : (Malika AHMED ZAID, article, 2011)

Pour pouvoir analyser la performance, l'entreprise doit construire des outils pour évaluer ses résultats tels que la construction de tableau de bord et la mise en place d'un contrôle de gestion

➤ La construction de tableaux de bord

Un tableau de bord est un document récapitulatif de tous les critères que votre entreprise utilise pour évaluer ses performances. Cela vous permet d'évaluer l'efficacité et l'efficience de sa gestion. Ce document est majoritairement informatisé. Produit pour chaque année, il permet de comparer et d'analyser l'évolution des indicateurs.

Robert Kaplan et David Norton de la Harvard Business School en 1992, ont introduit le Balanced Scorecard (TBP). C'est un outil de gestion prévisionnelle conçu pour vous aider à « exécuter votre stratégie à long terme ». (dirige, La performance de l'entreprise)

Un tableau de bord orienté stratégie est un système de métriques conçu pour mesurer la performance globale (et son évolution) de ses dimensions individuelles. (Gervais, 2000) Ils permettent de définir des objectifs stratégiques et de les traduire en valeurs cibles précises. Ils s'assurent également du déploiement des politiques générales au sein de l'organisation et des retours d'expérience sur la stratégie pour l'affiner dans le temps. (Malika AHMED ZAID, article, 2011)

➤ La mise en place d'un contrôle de gestion

Lorsqu'Alfred Sloan était à la tête de General Motors, il a introduit un véritable contrôle commercial dans cette grande entreprise automobile, faisant de cet outil une partie intégrante de la gouvernance d'entreprise. Cette activité, liée à la fonction comptable ou externe, permet un pilotage stratégique et opérationnel de la performance de l'entreprise par rapport aux objectifs fixés. Avec cet outil, vous devez créer des mesures pertinentes pour votre entreprise. Il est destiné à générer des rapports d'activité réguliers grâce au développement de tableaux de bord.

La pertinence des métriques sélectionnées est essentielle, car des métriques inadéquates peuvent conduire à une analyse inadéquate des résultats de l'entreprise. La validité du choix des indicateurs doit être régulièrement interrogée pour vérifier leur pertinence par rapport aux objectifs poursuivis. (dirige, La performance de l'entreprise)

A ce titre, le contrôleur de gestion est responsable de sa mise en œuvre, de sa cohérence et de l'analyse des résultats. Enfin, il supporte des tableaux de bord qui doivent pouvoir

suivre les réalisations, les performances, ou les lacunes du processus de développement de même, il est chargé d'évaluer la rentabilité des investissements envisagés et les risques qu'ils peuvent comporter, et de gérer son Budget et de gérer par activité. (Malika AHMED ZAID, article, 2011)

3. la relation entre système de rémunération et la performance :

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

3.1 Système de rémunération et sens de motivation :

Aujourd'hui, malgré les contraintes climatiques, les horaires fixes, les transports, la société, etc., les récompenses sont une source de motivation au travail. Tous ces aspects renvoient à la motivation qui pousse les salariés à travailler.

D'après Morin (1996), la motivation correspond aux forces qui conduisent à un comportement orienté vers un but et qui permettent de maintenir ce comportement jusqu'à ce que le but soit atteint. La motivation, cependant, fournit trois éléments à chaque action. C'est la puissance, la direction et la persévérance. La motivation des employés fait partie intégrante du succès et du bon fonctionnement d'une entreprise, et la plupart des théories portent sur la perception qu'ont les gens de leur comportement et de leurs attitudes adopter.

3.1.1 Les attentes des salariés vers la rémunération:

Les attentes des salariés peuvent être de deux types :

- Les attentes liées à la politique de la rémunération :

Une politique de rémunération doit assurer a la récompense des performances individuelles, la compétitivité externe et l'équité interne (mathis,1982). Il doit intrinsèquement disposer des leviers incitatifs que sont les valeurs, l'assurance et l'initiation pour répondre aux attentes des fonctionnaires, le rendre attractif. Comportement positif impliquant les travailleurs.

-Récompenses pour la reconnaissance de la valeur de la performance individuelle. Ce sont les repères qui lui permettent de se positionner professionnellement et socialement. C'est aussi le sentiment qu'il peut avoir d'être considéré, reconnu et valorisé(Chauchard, 1989). Outre les aspects économiques liés au niveau de vie et au pouvoir d'achat, il s'agit de ressentir les effets psychologiques des salaires et de la classification. C'est une dimension inaccessible. C'est aussi une appréciation rarement fondée sur des considérations objectives, et qui laisse place à de nombreux dangers. Il marque le niveau de respect, garantit la crédibilité des décideurs, assure un climat de confiance et renforce l'envie d'évolution des collaborateurs.

-La compétitivité externe permet à toute organisation de se positionner positivement par rapport à ses concurrents dans l'esprit de ses employés. Cela conduit à la rétention de la main-d'œuvre et à des incitations. L'enjeu principal est de retenir ou d'attirer la main-d'œuvre la plus qualifiée en répondant à ses attentes

- l'équité selon Adams(1963) semble avoir étudié pour la première fois. Selon lui, une personne compare ses récompenses et ses contributions à quelqu'un qui est considéré comme une référence. Dans leur jugement de "justice", les acteurs ont en fait fait appel à Deux comparaisons très différentes (J-M, 2002). D'une part, ils évaluent leurs propres relations avec les autres localement et globalement ; d'autre part, ils utilisent des critères internes, c'est-à-dire les attentes de l'organisation basées sur l'expérience, à la fois avant et à différentes étapes de la communication. il convient de noter que l'égalité absolue de rémunération, quelle que soit la performance, peut être frustrante, mais aussi les changements considérés comme arbitraires. C'est pourquoi un système clair, transparent et équitable est essentiel. L'équité suit l'égalité.

➤ **Les attentes liées aux besoins psychologiques de l'individu :**

Les attentes individuelles sont régies par les désirs, les impulsions et les motivations psychologiques et sociaux de l'individu. Maslow (1943) les a identifiées sous le paradigme besoins-motivation-valeur. Bien que la pyramide de Maslow ait été fortement critiquée par d'autres chercheurs qui étudient le comportement humain, notamment en ce qui concerne sa hiérarchie des besoins, elle reste Le premier à identifier et à mettre en œuvre les besoins individuels de l'emploi.

Le système de rémunération est une source de motivation des employés Sans adopter grossièrement le modèle de Maslow, nous considérons les cinq besoins qu'il cite comme des besoins psychosociaux. Ce regroupement vient du fait que la satisfaction d'un seul besoin ne constitue pas une force d'action. Pour qu'un individu soit motivé dans le sens du service public, il doit d'abord percevoir la possibilité que ses actions génèrent des récompenses qui lui permettront de satisfaire ses différents besoins (selon la classification de Maslow).

3.1.2 La motivation, les attitudes et la performance :

Plusieurs théories suggèrent que la rémunération est une source de motivation pour les travailleurs, mais la clé est l'institution, qui infère la légitimité de la rémunération. Le système change l'attitude des employés, le rendant motivant et surtout efficace. La motivation au travail est généralement divisée en deux catégories : la motivation intrinsèque et la motivation extrinsèque, indiquant que différentes motivations ont des effets différents sur la motivation des employés. La motivation intrinsèque est motivée par des récompenses telles que l'activité elle-même, tandis que la motivation extrinsèque provient de variables de contrôle externes telles que des récompenses explicites. (Herzberg,1966; Cameron et Pierce, 2002).

3.2 Système de rémunération et développement des compétences :

La rémunération des compétences évoque le passage à une logique fondée sur le développement des compétences individuelles, autonomes par rapport à l'organisation, le renforcement de la compétence est un défi à relever parce que l'organisation met le point sur les compétences requises plutôt que sur les compétences acquises.

3.2.1 La compétence et la gestion de compétence : (LEBOYER, 2009)

Le concept compétence a élargi sa portée pratique et son sens théorique en devenant une notion clé de la gestion de ressource humaine, l'évolution de la compétence défini sa place actuelle dans la démarche de formation et dans la vie professionnelle et qui sont concrétisés en trois étapes suivantes :

- le bilan des compétences.
- le lancement de la validation des acquis de l'expérience.
- la loi qui imposant la démarche GPEC dans le cadre de dialogue social.

En effet, la notion de compétence est une nouvelle venue dans le vocabulaire des psychologues du travail, et, plus généralement, des gestionnaires de ressources humaines. Nous parlons couramment d'aptitudes, d'intérêts, de traits de personnalité comme représentant des paramètres selon lesquels les individus diffèrent entre eux. Cependant, les exigences des postes sont de plus en plus définies par les superviseurs en termes de compétences.

3.2.2 La logique compétence (L.LETHIELLEUX, 2006):

➤ Pour l'entreprise:

Tableau N°08 : la logique compétence pour l'entreprise

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

➤ Pour la gestion des ressources humaines:

Tableau N°09 : la logique compétence pour la gestion RH

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

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

Alors la logique de compétence est la relation aux critères liée à l'entreprise et critères liée à les ressources humaines pour enfin développer les compétences individuelle de chaque employer.

3.2.3 Système de rémunération compétences à la performance :

La gestion des compétences et management de performance sont les deux axes majeurs de la gestion des ressources humaines, qui évoluent et s'adaptent à des formes normalisées et stabilisées selon des enjeux de flexibilité et, plus généralement, selon des logiques de marché. Autour de ces deux axes, se structurent les principaux programmes et thèmes d'interventions en gestion des ressources humaines. (Roman, 2010)

Tableau N°10: programme d'intervention en gestion des ressources humaines.

Missions RH	Acquisition et développement de la compétence	Management de la performance
Domaines d'intervention.	Recrutement gestion des compétences : - évaluation. - mobilité/carrière. - potentiels développement/formation Licenciement/reclassement	Rémunération et motivation management et leadership : - organisation. - planification. - développement/management des hommes. Relation sociales/contrats implicites.

Source : Bernard Roman, « bâtir une stratégie de rémunération », édition DUNOD, paris, 2010, p16

L'acquisition et le développement des compétences englobent toutes les actions l'entreprise met en œuvre pour développer son capital humain. Le management de la performance dévore toutes les interventions, y compris l'optimisation des ressources, en vue de pour obtenir le résultat attendu. (Roman, bâtir une stratégie de rémunération, 2010)

Le système de rémunération est une variable importante dans l'acquisition et Développement des compétences, mais surtout le management de la performance cela peut être un véritable avantage concurrentiel.

Dans le modèle de gestion des ressources humaines, la rémunération satisfait à deux Différentes fonctions :

- Fonctionnalités de reconnaissance et de rétribution.
- Fonction de motivation et initiation.

A cet effet, il aborde plusieurs questions sur l'objet de la rémunération, La rémunération et ses déterminants, et enfin, les conditions et techniques des incitations de développé pour intervenir dans la valeur ajoutée et la performance d'une organisation. (Roman, bâtir une stratégie de rémunération, 2010)

3.3 Système de rémunération et avantage du personnel :

Les avantages souvent qualifiés de « sociaux » sont Rémunération indirecte, c'est-à-dire rémunération non payée en espèces employé. En d'autres termes, ce sont les conditions

dont jouissent les employés dans Avantages; congés, avantages supplémentaires et conditions de travail.

- Avantages sociaux, y compris les régimes de retraite et d'assurance privés et publics
Conçu pour protéger les employés contre divers risques de la vie tels que la maladie, Invalidité ou éthique.

Les avantages complémentaire comprennent les primes accordées aux employés ou Dépenses remboursées par l'employeur (voitures, parkings, repas, frais de déplacement, Éducation, conseils financiers, programmes d'aide, et plus encore.

3.3.1 Les atouts des avantages :

Pour essayer de trouver un type cohérent pour ces différentes forces, il faut sans doute un classement selon la véritable raison de sa création. Bien que plus tard appartiennent à la même catégorie, ils sont généralement initialement conçus pour traiter Besoins spéciaux. Ils peuvent être classés en cinq catégories :

Les avantages liée a la mobilité géographique et a l'expatriation : La société supporte tous les frais et inconvénients liés à ces déplacements L'impact sur les employés et leurs familles réside dans la suppression de l'impact sur les employés et, dans certains cas, encourage le. Conseillers fiscaux de soutien, cours de langue à la maison, soutien Prise en charge de tous les frais de recherche de logement, d'emploi, d'inscription de votre conjoint Les associations locales... sont les principaux intérêts que l'entreprise soutient dans ces domaines Événement. Cela se fait généralement de manière uniforme pour tous les employés concernés appartiennent à la même catégorie, contribuant ainsi à définir le statut accordé à la série d'avantage.

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

Avantages liés aux contraintes fonctionnelles et à la spécificité : Les prestations liées à la fonction sont les plus anciennes. Ils sont fondamentalement les mêmes que Certaines limitations de fonctionnalité et disparaissent en cas de changement de fonctionnalité ou Tâche.

Frais de représentation et d'accueil, avantages logement, voitures, Téléphone ; bureautique ; paiement des repas ; vêtements... liés caractéristiques d'un métier. S'il comprend une partie du délégué, Présentations, réceptions, déménagements ; l'entreprise paie ou fournit au titulaire La fonction de l'appareil correspond.

➤ Les avantages distinctifs et les inventives :

Les avantages distinctifs sont généralement ceux accordés aux cadres supérieurs ; ou le fort potentiel de l'entreprise. Quelle que soit la forme de la catégorie sélectionnée, Des packages d'avantages seront définis en fonction des besoins de la catégorie. ça peut venir de Caisse de Prévoyance Complémentaire Personnalisée (plafond pension ; assurance spécifique, assurance allocations chômage pour les cadres) à des avantages uniques plus classiques (voitures, chauffeurs, logement, payer les factures de téléphone à domicile, s'abonner à des clubs, voyager).

➤ Les avantages à option, à but de défiscalisation :

Les avantages optionnels font souvent partie d'un menu de programme de cafétéria à partir duquel un employé peut "composer" sa rémunération. Cela explique une partie importante de l'attribution de primes à des compétences spécifiques, telles que la flexibilité ; les niveaux d'adhésion et la simple contribution de la fidélité au-delà des primes de gestion correspondent très bien à l'accent mis sur les primes de gestion par rapport à l'accent mis sur la performance de la rémunération, ainsi que sur l'adhésion. apports comportementaux aux objectifs, à la cohésion d'équipe et à l'efficacité ultime des ressources humaines. (Roman, Bâtir une stratégie de rémunération-Systèmes de rémunérations et management de la performance, 2016)

➤ Les bonus moyen terme et différés :

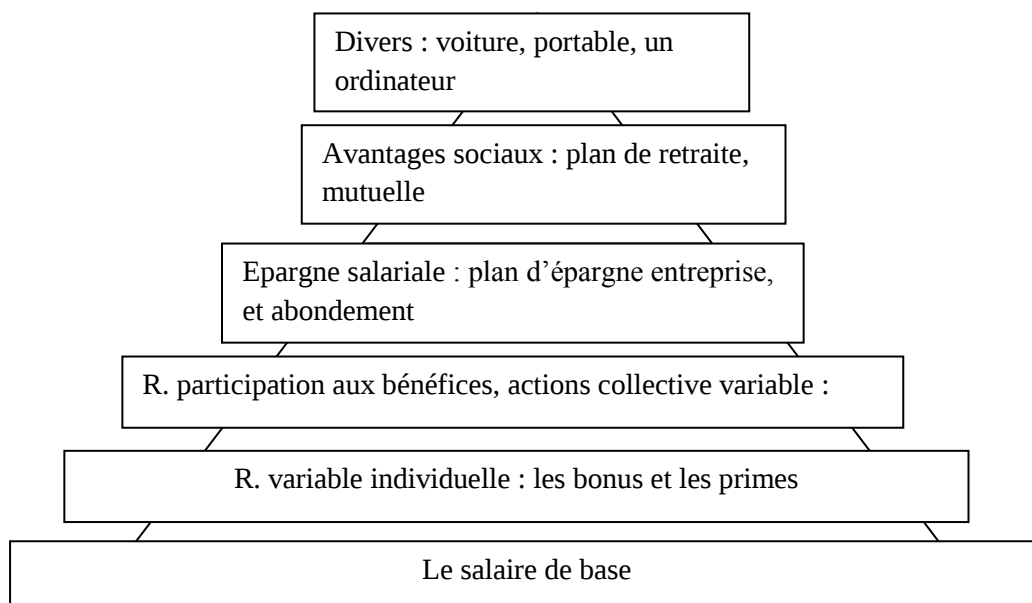
Alors que la rémunération variable traditionnelle, quelle que soit sa forme, se définit sur une durée plus longue - de deux à quatre ans -, elle se développe. Ils répondent à deux types d'attentes.

- Le premier est lié aux résultats intermédiaires. Il s'agit de corriger les effets néfastes de l'évaluation et de la récompense des performances dans un laps de temps trop court. Dans ce cas, il n'est pas possible d'évaluer les résultats et les conditions d'obtention de la performance. Cette augmentation instantanée de la marge peut entraîner un retard dans le taux d'attrition des clients ou, à l'inverse, une augmentation du nombre de clients peut conduire à une situation de marge nulle ou de marge négative.

- Dans d'autres cas, une forme de gestion d'entreprise basée sur une augmentation rapide des ventes mais entraînant un chiffre d'affaires intolérable ou une compensation ou une indemnité de rétention dont le montant dépasse largement le bénéfice de l'augmentation du chiffre d'affaires. Dans tous ces cas ; allonger la durée d'évaluation permette d'avoir une Just vision de la performance réalisée et de son caractère durable.

3.3.2 L'impact de choix de la rémunération sur les avantages : 1 Guerrero. S, « les outils des RH », 2ème édition DUNOD, paris 2009, p149.

Figure N°07 : les choix de la rémunération sur les avantages.



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

Le salaire fixe n'est qu'une partie des formes de rétribution que peut recevoir un salarié. Une entreprise qui s'appuie uniquement sur la paie pour gérer ses employés risque d'être entraînée dans une guerre dangereuse à la fois sur la paie et sur des règles équitables et transparentes aux yeux des employés. Si le salaire fixe joue un rôle majeur dans l'attraction des salariés, il ne suffit pas à lui seul pour attirer et retenir. Tout DRH dispose d'autres formes de rémunération qui sont complémentaires au salaire fixe et méritent autant d'attention. (Guerrero, 2019)

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

L'épargne salariale et la rémunération variable collective visent à relier la rémunération des salariés aux résultats des entreprises. Ce faisant, nous souhaitons impliquer nos collaborateurs dans les enjeux stratégiques et les résultats financiers de l'entreprise.

Les avantages sociaux incluent les plans de retraite, les mutuelles de santé, mais aussi des avantages qui confèrent un statut privilégié à ceux qui en disposent : téléphone, ordinateur, voiture, formation, etc. en offrant des avantages sociaux à long termes, on donne aux individus les sentiments qu'ils sont traités de manière privilégiée. C'est pourquoi les salariés qui bénéficient de tels avantages devraient être davantage attachés à leur organisation.

3.4. La rémunération de la performance (O, 2012) :

La rémunération à la performance est un concept de plus en plus populaire parmi les entreprises dynamiques. La question de la rémunération à la performance ou à la performance est devenue un sujet brûlant pour plusieurs raisons, liées à un ou plusieurs objectifs, comme :

- Équité (récompenser les plus performants, pas l'ancienneté ou l'éducation).
- la compétitivité (attirer et fidéliser les meilleurs collaborateurs), pour qui la concurrence se durcit).
- la motivation (si l'engagement porte ses fruits, on s'attend à de meilleures performances).

La rémunération basée sur la performance est une forme de paiement par laquelle tout ou partie de la rémunération d'un individu ou d'un groupe d'employés est déterminée par la mesure ou l'évaluation de la performance.

Ce type de rémunération vise à différencier la rémunération versée en fonction du degré de contribution des individus au succès de l'entreprise. Elle s'oppose notamment aux systèmes fondés sur l'ancienneté ou les caractéristiques personnelles, comme ceux que l'on trouve notamment dans l'administration, ainsi que dans certaines conventions collectives. Dans le cas des systèmes basés sur l'ancienneté, le montant de la

rémunération est déterminé en fonction du niveau de formation et de l'âge, la rémunération évolue en fonction de l'ancienneté ou d'éventuelles promotions à des niveaux supérieurs de la fonction. Une telle politique s'avère bien sûr très peu incitative pour motiver les salariés.

La rémunération au rendement se divise en deux catégories :

- Systèmes de rémunération basés sur la performance où les salaires fixes

augmentent plus vite que les performances et les compétences d'un employé évoluent rapidement.

Ils assurent la continuité des rémunérations, mais avec des augmentations variables selon les performances et visent à corriger progressivement les inégalités de traitement. Ce système est basé sur des notations d'emploi, avec des plages de variation associées. Ces gammes permettent aux collaborateurs de progresser en fonction de leurs performances et de leurs compétences démontrées.

- Des systèmes de rémunération initiative (rémunération variable): visant à

récompenser la contribution au développement de l'entreprise, notamment par le niveau des ventes, la réduction des coûts ou la rentabilité. Elles visent également à assurer une certaine flexibilité des coûts salariaux en cas de baisse du chiffre d'affaires. Cependant, la généralisation de la rémunération au rendement n'est pas sans difficultés, notamment lorsqu'il s'agit de la performance individuelle.

De nombreuses entreprises privilégient les augmentations salariales collectives en raison des difficultés rencontrées par les managers pour évaluer leurs salariés. Il faut bien comprendre qu'il ne s'agit pas d'établir une simple formule mathématique entre productivité et salaire pour faire disparaître les dilemmes et les soucis. Les résultats peuvent être mesurés par des critères qualitatifs et quantitatifs, une partie de la rémunération est liée à la production (ou au service). La performance ou la performance financière de l'organisation. En termes de critères qualitatifs, la rémunération est liée à des éléments de performance qui ne peuvent être évalués en termes de productivité, tels que les qualifications ou le comportement. (O, 2012)

CHAPITRE 2 : cadre méthodologique et organisationnel

Après avoir présenté les fondements théoriques sur lesquels s'articule la présente recherche, il serait pertinent de traiter la méthodologie qui encadre notre réflexion et nous guide dans notre travail. Dans ce sens nous avons consacré ce chapitre à la description du cadre méthodologique de l'étude et le cadre organisationnel.

Au cours de ce chapitre, qui est constitué en deux sections, la première section concerne la présentation de notre approche méthodologique, la posture épistémologique choisie, ainsi que les outils de collecte de données pour atteindre l'objectif de notre recherche. Dans la deuxième partie, nous allons présenter l'organisme d'accueil et ses différents services.

Section 01 : cadre méthodologique :

Dans cette partie nous allons présenter en détails notre posture épistémologique, la démarche méthodologique y compris l'approche qualitative et la structure d'entretien semi-directif que nous avons utilisée pour arriver aux résultats

1. Positionnement épistémologique de recherche

L'épistémologie peut être définie comme une branche de la philosophie visant à jeter les bases de la science. En ce sens, elle cherche à caractériser la science afin d'évaluer la valeur logique et cognitive des connaissances qu'elle produit, et de déterminer si la science peut prétendre se rapprocher de l'idéal d'une connaissance sûre et authentiquement fondée (Soler, 2000). avoir tendance à L'épistémologie est plutôt définie comme « l'étude des constructions de connaissances valides ». (J, 1967)

Alors chaque recherche doit s'inscrire dans un paradigme épistémologique, ce dernier, cadre la méthodologie à poursuivre, les matériaux à utiliser, les méthodes de justification de la connaissance ...

2. Choix méthodologique pour la recherche empirique

Notre recherche scientifique qui porte sur le thème “ le rôle de système de rémunération dans le management de la performance économique de l'entreprise ” s'inscrit dans le paradigme épistémologique constructiviste. De ce fait, Nous avons choisi d'opter pour une approche qualitative afin de répondre à nos objectifs de recherche.

Cette approche est considérée la meilleure méthode dans le but d'avoir une description de la réalité, à partir d'interprétation, de témoignages ou d'opinions recueillis. « *Le but de la recherche qualitative est de développer des concepts qui nous aident à comprendre les phénomènes sociaux dans des contextes naturels (plutôt qu'expérimentaux), en mettant l'accent sur les significations, les expériences et les points de vue de tous les participants.* » (POPE, 1995)

3. Les outils de collecte de données

Pour répondre à notre problématique de recherche nous nous sommes basé sur plusieurs outils de collecte de données, en premier lieu nous avons utilisé : des livres, thèses, articles scientifiques, etc. ... et en second lieu, l'organisme d'accueil nous a fourni divers documents et informations, afin de recueillir le maximum de données sur notre thématique étudiée et pour atteindre un résultat fiable, et satisfaisant.

Le traitement des données qualitatives peut se faire d'un point de vue sémantique ou statistique. L'analyse sémantique examine le sens des idées et des mots. Le traitement statistique est effectué sur un ordinateur personnel exécutant un logiciel de traitement de texte, et l'analyse va du nombre de mots, de phrases ou de catégories à l'analyse de données telle que l'analyse des facteurs de correspondance.

L'instrument de la collecte des données se définit comme le support utilisé pour constituer la base de données nécessaire.

1. La recherche documentaire :

Dans le cadre de ce travail, cet outil nous a permis de collecter un maximum d'informations, en se basant sur plusieurs sources d'information telles que : livres, articles, thèses de doctorat, et sites web, comme il apparaît dans la bibliographie de ce mémoire.

L'organisme d'accueil nous a facilité la mise à disposition des documents nécessaires à la réalisation de notre mémoire, en nous donnant accès à toutes les informations dont nous avons besoin.

Nous avons opté pour une série de 5 entretiens d'une durée moyenne de 40 minutes avec le DRH et les responsables de rémunération, dans le but de comprendre le système de rémunération actuelle.

Les entretiens étaient semi-directifs pour permettre aux interviewés d'exprimer leurs idées librement.

2. L'observation non participante

Pour répondre à nos questions, nous avons observé librement auprès de l'entreprise d'accueil, qui nous a permis de collecter des données.

Le déplacement régulier vers l'entreprise de stage, qui nous a permis de comprendre le système de rémunération et prendre des notes en termes d'informations et des manques à combler.

3. L'entretien semi directif

Nous avons utilisé l'entretien semi-directif, en posant aux interviewés des questions afin de les laisser s'exprimer pour obtenir des réponses sur nos questions et arriver à des résultats que nous recherchons.

Le choix des personnes à interroger pour l'entretien semi-directif est basé sur leurs expériences et leurs connaissances. Une série de 4 entretiens avec le DRH et les responsables de la rémunération et ce choix est justifié. Parce que ce sont eux qui sont concernés par le processus et la mise en place du système de rémunération, nous avons aussi jugé utile de choisir des personnes avec des profils différents mais de même spécialisation.

3.1. Sélection des interviews

Lors du choix de nos interlocuteurs, nous avons choisi la méthode d'échantillonnage. Une sélection raisonnée a été effectuée selon la méthode préconisée par **Thiétart et al (2014, p233)**. D'après l'auteur, Cette méthode repose sur le jugement du chercheur dans

la sélection des interviews et peut être aussi efficace que les méthodes probabilistes sur de petits échantillons.

Le tableau suivant résume le profil de nos interviewés :

Interviewé	Poste occupé
1	DRH
2	Chef département suivi et projet de rémunération
3	Cadre d'étude
4	Responsable de production

Source : élaborer par nous-mêmes

3.2 Le guide de l'entretien

Nous avons élaboré notre guide d'entretien en commençons par des questions générales ensuite répondre à notre objectif de recherche.

Notre guide d'entretien est structuré de la manière suivante :

- **Introduction :** Présentation de l'enquêteur et du contexte général de l'étude et du but de l'entretien.
- **Conditions de déroulement de l'entretien :** Déclaration de la confidentialité de l'entretien et agrément des conditions, notamment l'enregistrement.

Afin de mener à bien les entretiens dans les bonnes conditions et d'une manière organisée, nous avons élaboré un guide de 05 thématiques que sont :

- **Thème 1 : Informations sur les interviewés :**

L'objectif de ses questions est de bien connaître les participants aux entretiens, connaître leurs expériences, leurs potentiels ainsi que les aspects de leur métier.

- **Thème 2 : élaboration un système de rémunération :**

Cette rubrique est composée de cinq questions ouvertes où il est demandé à l'interlocuteur de parler des différents systèmes de rémunération et à ses critères ensuite les caractéristiques pour un bon système de rémunération et leur point de vue sur le système de rémunération actuelle.

- **Thème 3 : mesurer la performance économique de l'entreprise :**

La 3ème rubrique est composée de trois questions ouvertes où il est demandé à l'interlocuteur de parler des facteurs clé et les créées de la performance ensuite aux aspects plus importantes pour l'amélioration de la performance économique.

- **Thème 4 : la contribution de système de rémunération à la performance économique.**

Cette rubrique est composée de deux questions ouvertes où il est demandé à l'interlocuteur de parler sur l'impact de la rémunération dans l'augmentation de la performance économique.

- **Clôture**

Enfin, l'entretien est clôturé par des remerciements

Section 02 : contexte organisationnel

Présentation de l'entreprise :

Les carburants occupent une place primordiale pour le bon fonctionnement de l'activité économique et sociale. Vivant et travaillant dans des milieux urbains, la consommation de la population algérienne en matière de carburant ne cesse d'augmenter. Afin de subvenir au besoin du marché national et assurer une meilleure couverture en produits pétroliers, l'entreprise NAFTAL s'est fixée comme objectif d'augmenter son stock tout en s'intéressant à l'implantation de réservoirs au niveau des centres de stockage de produits carburants à travers le territoire national.

A cet effet nous avons bénéficié d'un stage au niveau de la société nationale dénommée **NAFTAL** qui nous a permis de réaliser un cas pratique. Cette entreprise est spécialisée dans la commercialisation et la distribution des produits pétroliers et dérivés.

Nous procédons d'abord, dans la première partie à une présentation générale de l'organisme d'accueil de NAFTAL SPA, et par la suite l'élaboration des documents financiers et en fin L'analyse de la situation financière de l'entreprise.

1. Présentation de l'entreprise NAFTAL

Dans cette section, nous allons percevoir l'organisation, les missions, le potentiel, la stratégie, et l'organisation de l'entreprise NAFTAL.

1.1 Historique :

Avant l'indépendance, la richesse pétrolière du pays était détenue par des firmes étrangères ESSO, TOTAL, SHELL, BP..., qui ont poussées l'Algérie indépendante à créer un organisme qui sera le moteur de son développement économique.

Le 13/12/1963, les autorités algériennes ont promulgué un décret portant le N°93-491 qui concerne l'exploitation, le transport et la commercialisation des hydrocarbures par la **SONATRACH** (Société Nationale de Transport et Commercialisation des Hydrocarbures)

En juillet 1965, un accord franco-algérien a été conclu suite au quel SONATRACH devient opérateur (avec BP, AGP, MOBIL....) pour les opérations de recherche pétrolière et pour le partage de la production des hydrocarbures

En 1996, la SONATRACH intervient dans toutes les activités pétrolières et gazières et devient enfin une société nationale pour la recherche, le transport et la transformation des hydrocarbures.

Dès lors, SONATRACH détient le monopole dans le domaine des hydrocarbures, jusqu'au jour où l'État Algérien en pouvant gérer, d'une manière optimale, une société

d'une telle taille, a pris l'initiative de la restructurer, ce qui a donné naissance à plusieurs entreprises, chacune avec sa mission telle que NAFTAL, RSTEMPC, ENAC...

Le 6 avril 1981, par décret N° 80-101, la SONATRACH a transféré les droits et actifs exclusifs et les salariés détenus ou contrôlés par la SONATRACH pour devenir une Entreprise d'Etat de Raffinage et de Distribution des Produits Pétroliers (E.R.D.P). Une entreprise d'Etat a été constituée. Entreprise socialiste à caractère économique, elle a démarré ses activités le 1er janvier 1982 et est chargée de l'industrie de raffinage des hydrocarbures liquides et de la distribution des produits raffinés sur le territoire du pays.

Le **18 Avril 1998**, elle change de statut avec la transformation de NAFTAL en société par actions **SPA** au capital social de **6.650.000.000 DA**, filiale à 100% du holding **SONATRACH** dont les actions sont détenues en totalité par cette dernière. Le **29 Juillet 2002**, une augmentation du capital social de **6.65 milliards de DA à 15.65 milliards de DA** conformément à la résolution de l'AGEX.

Le siège social de NAFTAL est fixé à Alger, Route des dunes BP 73, Chéraga, Alger.

Le fameux logo de NAFTAL qui nous est à tous familier comporte 5 traits à la droite d'un grand "P". Le "P" est bien évidemment une abréviation du mot **pétrole**, mais est ce qu'on s'est demandé si ces traits avaient une signification ?

En effet, en **1982**, lors du lancement de la société NAFTAL, elle a été compartimentée en 5 branches qui sont :

- 1 - Carburants,
- 2 - GPL (Gaz Pétrole Liquéfié),
- 3 - Commercialisation,
- 4 - Internationale,
- 5 - LPB (Lubrifiants, Pneumatiques et Bitumes).

1.2 La missions de NAFTAL :

La mission principale de NAFTAL est la distribution et la commercialisation des produits pétroliers sur le marché intérieur. Elle fournit au pays près de 7.5 millions de tonnes équivalents pétrole, soit 51% de la consommation nationale de l'énergie finale.

Ces principales missions sont :

- organiser et développer les activités de commercialisation et de vente des produits pétroliers et dérivés ;
- le stockage et le transport des produits pétroliers vendus sur le marché intérieur ;
- Filetage de bouteilles GPL, stockage et distribution de bouteilles GPL.
- Fabrication et vente de bitume aux consommateurs, principalement des entreprises publiques de construction.

- veiller à l'application et au respect des mesures de protection professionnelle, industrielle et environnementale en relation avec les organismes concernés ;
- la réalisation d'études de marché sur l'utilisation et la consommation des produits pétroliers ;
- Définition et élaboration de politiques d'audit, conception et mise en place de systèmes d'information intégrés,
- l'élaboration et la mise en œuvre de mesures pour une utilisation optimale et rationnelle des infrastructures ;
- S'assurer que les mesures de sécurité internes de l'entreprise sont appliquées et respectées conformément à la réglementation.

1.2.1 Distribution :

NAFTAL est chargée du l'acheminement et de la distribution des produits pétroliers depuis les points d'approvisionnement (raffineries de SONATRACH ou autres dépôts) vers les dépôts ou entrepôts de stockage, ou vers les points de vente jusqu'aux consommateurs finaux. NAFTAL veille rigoureusement à la satisfaction de la demande de ses clients, pour assurer sa mission qui consiste à couvrir les besoins du marché national. Il est assuré en partie par les moyens propres et le reste en sous-traitance.

Elle met à contribution plusieurs modes de transport :

1.2.1.1 Transport par canalisation (Pipe-line) :

Un pipe-line est utilisé spécialement pour transporter le produit à partir de la raffinerie vers les entrepôts. Il représente 26% du total transporté.

1.2.1.2 Transport par cabotage (Navires) :

C'est un mode de transport qui s'effectue à l'aide des navires équipés et adaptés aux types de produits. Il est assuré principalement par des navires étrangers pour permettre l'approvisionnement des entrepôts.

1.2.1.3 Transport par voie routière (Camion-citerne) :

Ce moyen de transport est utilisé soit pour le ravitaillement des dépôts ou pour la livraison du produit aux clients. Il offre, grâce à l'infrastructure du réseau routier, une très grande souplesse d'utilisation.

1.2.1.4 Transport par voie ferroviaire (Wagon-citerne) :

Le transport par voie ferrée est assuré par la Société de Transport des Produits Énergique (STPE) pour le ravitaillement depuis les entrepôts vers les dépôts. La voie ferrée permet un transport massif des produits mais qui n'est pas très souple à cause du nombre limité de voies existantes en Algérie.

1.2.2 Commercialisation :

Elle est exercée par l'ensemble des points de vente de l'entreprise. Les produits commercialisés par NAFTAL sont :

- Les Carburants et combustibles terre sont : le GPL/ C, les essences (Normal, super et sans Plomb ;
- Les Gaz du Pétrole liquéfiés (GPL) sont : le Propane et le Butane ;
- Les Carburants et Combustibles Avion et Marine sont : le kérosène (Jet A1), l'Agas, Bunker C, Divers Fuels ;
- Les Lubrifiants sont : les Huiles moteurs, les huiles industrielles, les huiles de transmission et les graisses ;
- Les Bitumes sont : les bitumes purs, les bitumes oxydés et les bitumes fluides ainsi les émulsions de bitumes ;
- Les produits spéciaux sont : les solvants, les cires, les raffines et les extraits aromatiques.
- Les pneumatiques pour véhicules légers et lourds.
- **1.3 Moyens et Potentiels de NAFTAL :**
- Pour accomplir ses missions, NAFTAL dispose d'un potentiel humain et matériel considérable qui se compose comme suit :
- **1.3.1 Moyens humains :**
- L'entreprise NAFTAL dispose d'un effectif de 29000 travailleurs dont 2800 cadres. Un personnel qui capitalise une expérience de plus de 30 années dans le domaine de la distribution ;
- La branche commercialisation a enregistré un effectif de 10 664 agents soit 35% de l'effectif global de NAFTAL, 1728 temporaires et 8936 permanents dont 801 de femmes.
- **1.3.2 Moyens matériels :**

L'entreprise NAFTAL dispose de :

- 47 Dépôts carburants terre,
- 6 Centres Marine,
- 30 Dépôts Aviation,
- 41 Centres emplisseurs GPL,
- 48 Dépôts relais GPL,
- 10 Centres vrac GPL,
- 67 Centres de Distribution,

- 16 Centres Bitumes,
- 42 Centres de conversion véhicules au GPLc,
- 24 Centres Lubrifiants et Pneumatiques,
- Réseau de 2306 stations-services dont 683 appartenant à NAFTAL.

1.3.3 Moyens financiers :

Le chiffre d'affaires de l'entreprise est composé de :

- Revente en l'état de marchandise,
- Production vendue, composée essentiellement de carburants, lubrifiant, GPL, bitumes, pneumatiques et gaz naturel,
- Présentation de services fournis avec chiffres d'affaires évolutifs.

1.3.4 Moyens de transport :

1.3.4.1 Moyens propres :

- Flotte de transport : Près de 6000 véhicules et engins,
- Canalisations : 1110 Km dont 380 Km en cours de réalisation,
- Barges : 7 unités (capacité totale de soutage : 10000 tonnes).

1.3.4.2 Autres moyens :

En plus de ses moyens propres de transport, NAFTAL fait appel à d'autres partenaires :

■ Transport maritime :

- HYPROC Shipping Company: Filiale 100% Groupe SONATRACH.

■ Transport routier :

- AGEFAL : Agence de Gestion du Fret d'Algérie.
- Transporteurs privés.

■ Transport par Rail :

- STPE : Société de Transport des Produits Énergétiques filiale NAFTAL (50%) et SNTF (50%).

1.4 L'environnement de NAFTAL :

1.4.1 Fournisseurs :

En carburants, NAFTAL est approvisionnée par un seul fournisseur : NAFTEC (Entreprise Nationale de Raffinage).

1.4.2 Clients :

En carburants, il existe trois types de client :

■ **Stations de service :**

- G.D : gérance directe.
- G.L : gérance libre.

■ **P.V.A :** pointe de vente agréée.

■ **R.O :** revendeur ordinaire.

■ **Grands consommateurs :** sociétés nationales, administrations, ministères ...

■ **Revendeurs distributeurs :** distributeurs particuliers qui revendent le gas-oil dans les régions éloignées (campagnes, dessert).

1.5 Stratégie de NAFTAL :

Les axes majeurs de la stratégie de NAFTAL sont :

- - Développer une nouvelle culture managériale ambitieuse, innovante et exigeante.
- - Développer et améliorer la rentabilité de ses activités Fidélisation de la clientèle.
- - Utilisation de toutes les possibilités de la mondialisation à l'intérieur et à l'extérieur.
- - Renforcer sa position de leader dans la distribution des produits pétroliers sur l'ensemble du territoire.
- - Pénétrer les marchés extérieurs tout en se concentrant sur les marchés maghrébins et africains.
- - Rationalisation du portefeuille privilégiant le développement de produits à valeur ajoutée et la croissance sélective.
- - Adaptation de l'organisation et des méthodes de travail aux évolutions de l'environnement.
- La consolidation des activités principales et la poursuite de la décentralisation des activités opérationnelles ;
- La mise en place d'une politique de marketing et de communication ;
- Le lifting du réseau ;
- Le redimensionnement de l'activité au niveau national ;
- Le redéploiement des activités au niveau international ;
- Développer des partenariats et des synergies avec des opérateurs disposant d'atouts spécifiques.

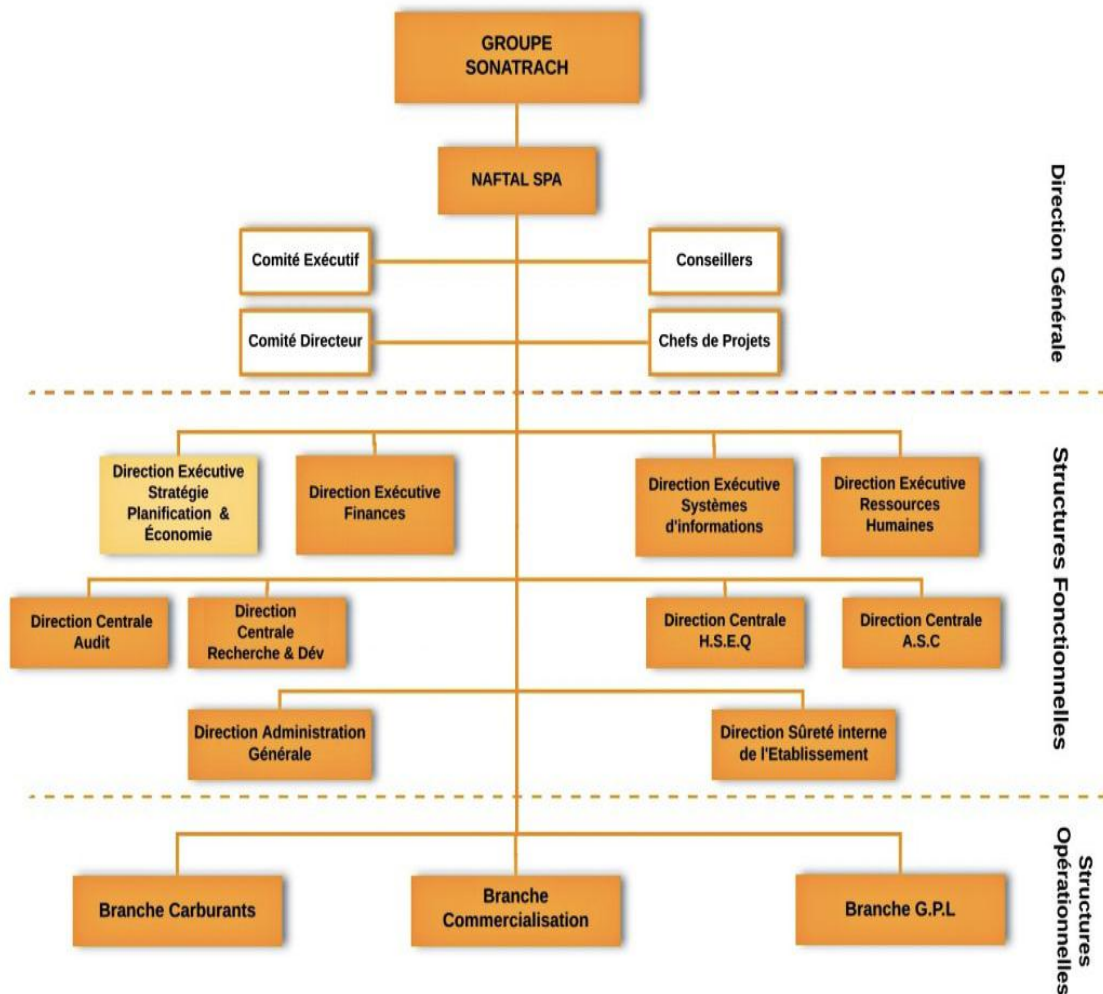
- Renforcer les mesures de maîtrise des coûts et d'amélioration de la qualité des produits et services.
 - Réduire l'empreinte environnementale de nos activités.
- Enfin, l'objectif de NAFTAL est d'être exemplaire non seulement par ses performances économiques, mais aussi par ses considérations environnementales.

2. Organisation de l'entreprise NAFTAL

Le but de la fonction organisation consiste à regrouper les ressources de l'entreprise d'une manière ordonnée et à répartir les individus selon un modèle acceptable leur permettant de remplir les tâches qui leur sont assignées. Ce modèle doit établir des relations d'autorité entre les diverses structures, il s'agit de diviser l'objectif global de l'entreprise en diverses tâches individuelles et de les regrouper en services, départements, directions, sous la responsabilité d'un manager à qui l'autorité nécessaire sera déléguée.

L'organisation de NAFTAL s'organise autour d'une structure centrale chargée de définir les politiques de suivi et de contrôle des activités de l'entreprise et d'une structure opérationnelle pour les produits pétroliers.

Ces structures opérationnelles sont chargées de la distribution de tous les produits commercialisés par NAFTAL au sein d'une ou plusieurs sphères d'influence de Wilaya. Le nouveau schéma organisationnel de NAFTAL s'articule autour des structures clés suivantes :

Schéma: Organigramme de l'entreprise NAFTAL

Source : NAFTAL, document interne de la Direction Exécutive Stratégie, Planification et Economie.

2.1 La Direction générale :

Assure la gestion administrative, financière du siège de l'Entreprise ainsi que la gestion du personnel conformément à la réglementation en vigueur. La direction est assurée par le Président Directeur Général qui est secondé par :

- D'un comité Exécutif ;
- D'un Comité Directeur ;
- Des Conseillers, et les chefs de projets.

2.2 Structures Fonctionnelles :

Les activités de l'entreprise sont décentralisées et couvrent l'ensemble des besoins en matière de distribution, grâce à des unités de distribution (Districts).

Elle bénéficie, en outre d'un soutien logistique régional grâce à trois unités de maintenance (UNM Est, Ouest et DMR) et quatre unités portuaires (UNP)

Les structures fonctionnelles de la société sont organisées en Directions Centrales, Directions Exécutives et Directions de Soutien.

2.2.1 Directions Exécutives :

Les directions exécutives sont organisées en trois directions :

2.2.1.1 Direction Exécutive Finances (DEF) :

Chargée de définir et d'appliquer le contrôle les politiques financières, comptables et juridiques de l'Entreprise. Elle a pour rôle :

- Développer et mettre en place une politique des finances conformément à la stratégie de la société.
- Définir les politiques de financement à court, moyen et long terme de l'entreprise en fonction des objectifs fixés.
- Participer à la définition de la politique budgétaire de l'entreprise.
- Maintenir la qualité des comptes NAFTAL en toute transparence.

2.2.1.2 Direction Exécutive Ressources Humaines (DERH) :

Son rôle :

- La mise en œuvre et la conception de politique et procédure en matière de les ressources humaines.
- L'orientation et l'assistance au structure de la société.
- Coordination et contrôle.

2.2.1.3 Direction Exécutive Stratégie Planification et Économie (DESPE) : Elle a pour rôle :

- Animation et coordination de processus de formulation et d'adoption et de suivi de la mise en œuvre de la stratégie de la société.
- L'organisation animer et coordonner de processus de planification de la société et en particulier avec le plan annuel et le plan à moyen terme, échange et investissements, en matière de flux.
- Organisation et réalisation des structures de la société.
- La réalisation des études stratégiques sur l'évolution du marché national des produits pétroliers.
- Assurer le suivi et la gestion des marchés de l'entreprise.

2.2.1.4 Direction système d'information (DESI) :

Participer au plan de développement informatique de l'Entreprise.

2.2.2 Directions Centrales :

Ce sont des centres d'expertise pour les activités de marketing, de recherche et développement d'audit, de la protection du patrimoine et de la sécurité industrielle et de l'environnement.

2.2.2.1 Direction Audit :

Coordonner les missions d'audit au niveau des structures centrales et opérationnelles de l'Entreprise, et veiller à l'application des règles et procédures de NAFTAL.

2.2.2.2 Direction recherche & développement :

Participer au développement en matière de recherches dans le but de l'amélioration des activités de l'Entreprise.

2.2.2.3 Direction hygiène, santé, environnement & qualité (HSEQ) :

Elaborer la politique H.S.E.Q de l'entreprise et la détermination des modalités de sa mise en œuvre.

2.2.2.4 Direction Affaires sociales & Culturelles (ASC) :

Assure le suivi et la gestion des Œuvres sociales et culturelles de l'Entreprise.

2.2.3 Directions de soutien :

Elles assurent la gestion administrative du siège social de la société.

2.2.3.1 Direction administration générale :

Assure la gestion administrative, financière du siège de l'Entreprise ainsi que la gestion du personnel conformément à la réglementation en vigueur.

2.2.3.1.1 Département Finances & Comptabilité (DFC) :

Elle assure la gestion financière du siège de société tel que :

- Elaboration et suivi des budgets (investissement et exploitation)
- Comptabilisation des différents actes de gestion (achat-vente...etc.)(ANNEXE B)
- Elaboration des états financiers du siège (ANNEXE C)
- Versement des salaires des travailleurs de la direction générale
- Participation au diagnostic et consolidation du bilan de la société.

2.2.3.2 Direction sûreté interne de l'établissement :

Assurer la sécurité du personnel ainsi que la protection du patrimoine de l'Entreprise.

2.3 Structures Opérationnelles :

Les structures opérationnelles de la société exercent la responsabilité des métiers de la société dans le cadre des objectifs stratégiques de la présidence. Sont composées de trois (03) Branches :

- **Branche Carburant ;**
- **Branche Commercialisation ;**
- **Branche GPL.**

2.3.1 Branche Carburants :

Elle assure :

- L'approvisionnement et le stockage des produits pétroliers dans tous les centres de NAFTAL ;
- La maintenance et le contrôle du matériel de transport.

2.3.2 Branche GPL :

Assure la disponibilité du produit GPL et sa distribution sur tout le territoire national surtout pendant la période hivernale ;

Contrôle périodique sur tous les points de vente GPL pour s'assurer de la qualité des services, du respect des normes de sécurité pour les citoyens.

Essentiellement NAFTAL assure donc le stockage, le transport, la distribution et la commercialisation des produits pétroliers terrestres aériens et marins, l'enfutage ou le remplissage des bouteilles de Gaz Propane Liquéfié -GPL- et la transformation des bitumes.

A l'ère de l'économie de marché, NAFTAL a jugé indispensable la mise en place d'une nouvelle organisation qui répond aux strictes exigences économiques de la mondialisation, afin de se préparer à évoluer dans un marché concurrentiel de plus en plus ouvert.

La société NAFTAL a adopté une organisation basée sur le principe de la spécialisation par ligne de produit et de la décentralisation des activités opérationnelles.

3. le système de rémunération de NAFTAL.

3.1. Composantes du système de rémunération de NAFTAL : (ANNEXE D)

Le système de rémunération de NAFTAL est composé de :

Une rémunération fixe :

Un Salaire de base + les indemnités liées aux restrictions de poste (Nuisance, travail posté, permanent et devoir)

Une rémunération variable :

- Primes variables : Primes collective et individuelle
- Avantages en nature : téléphone portable, voiture de fonction, logement.....
- Avantages sociaux : services médicaux, crèches, salle de sport.....

3.2. Les critères pris en considération dans la classification des postes:

La direction RH de NAFTAL classe les postes selon différents critères : la compétence, initiative créatrice et finalité.

➤ la compétence :

- Connaissances : l'étendue et profondeur des connaissances requises pour tenir les promesses..

-Management et organisation : organisation, coordination et pilotage des activités.

-communication et influence : comprendre, influencer et motiver les autres.

-Critères d'initiative créatrice :

-Cadre de réflexion : Variété et ampleur des problèmes rencontrés.

-Exigence des problèmes : la complexité du processus mentaux pour traiter les informations, tirer des conclusions et trouver des solutions.

➤ Critères de finalité :

-Latitude d'action : liberté d'action, liberté de décision, liberté de rendre compte de ses activités.

-Ampleur du champ d'action : Chiffres clés (Chiffre d'affaires, Volume de production, ...).

-Influence sur le champ de comportement : intrinsèque, solidaire, contributif, relatif.

3.3. Les critères qui doivent conduire à des augmentations et au changement de coefficients chez NAFTAL :

Il existe 05 scénarios d'augmentation de salaire:

•il Augmentera lorsque l'augmentation des compétences du poste. Il existe 5 niveaux de maîtrise (évolution horizontale).

•Augmente pour encourager l'effort mais sans changer de niveau de maîtrise du position.

•Augmente suite à une promotion.

•Augmente suite à la révision des fourchettes des salaires (pour rester compétitif sur le marché des salaires).

•Augmentation générale due au cout de la vie élevé (inflation).

CHAPITRE 03 : RESULTATS ET DISCUSSION

Ce chapitre sera consacré à la partie pratique de ce mémoire, où nous allons tenter d'établir dans un premier temps les analyses qualitatives de notre étude et ensuite, les recommandations pour enfin les mettre en lien avec notre question de recherche.

Section 1 : Résultats de l'étude :

Nous allons tout d'abord présenter les résultats sur les interviews selon notre thématique (Annexe A) ensuite, nous allons traiter et analyser nos résultats.

1.1 information sur les interviews :

Tableau N°11 : informations sur interviews.

interviews	Genre	Poste occupé	L'ancienneté
I1	Homme	DRH	16 ans
I2	Homme	Chef département suivi et projet de rémunération	10 ans
I3	Femme	Cadre d'étude	10 ans
I4	Femme	Responsable de production	9 ans

1.2 Traitement et analyse des résultats :

Dans cette partie, nous allons présenter nos résultats selon notre grille d'analyse thématique (Annexe A). Nous exposerons les verbatim et les propos évoqués par nos interviewés autour des thèmes abordés lors de nos entretiens.

1.1.1 l'élaboration d'un système de rémunération efficace au sein de NAFTAL :

Pour la première question du premier thème porté sur le système de rémunération au sein de NAFTAL toutes les réponses I1, I2, I3 et I4 affirment que le système de rémunération au sein de NAFTAL est basé sur la grille de salaire classique (par échelant) et le poste qui contient partie fixe et variable sous forme de prime de rendement PRI /PRI.

I3 a ajouté que c'est un ancien système qui valorise l'ancienneté et le poste de travail.

Tableau N°12 : Les résultats de verbatim sur le système de rémunération à NAFTAL

I1	C'est un système basé sur la grille de salaire qui est elle-même basé sur la situation de poste de travail avec une partie fixe et autre variable qui se présente sous forme de prime de rendement individuelle et prime de rendement collective.
I2	Le système de rémunération c'est un système classique avec une structure de grille de salaire par échelant et des prime d'indemnité.
I3	c'est un système fixe depuis longtemps, c'est un système traditionnel qui valorise le poste de travail, l'ancienneté.
I4	C'est un système classique avec une grille de salaire classique à échelant qui contient partie fixe tout ce qui est prime, indemnité, et le salaire ARG. Et la partie variable se résume à la PRC/PRI.

Source : élaboré par nous-mêmes.

La deuxième question portée sur l'analyse d'un système de rémunération, les 3 interviews I1, I2, I3 et I4 affirment qu'à travers la productivité on peut analyser la rémunération. I3 a ajouté que pour y'arriver a la productivité ya une mentionne de rétribution équitable, de la motivation car plus le travailleur est motivé plus il est productive.

En effet I2 souligne que un système de rémunération a des objectifs on relation classique et une rétribution de travail accompli qu'il doit être équitable car chacun doit être payé selon son travail et son effort ajoutent l'aspect de motivation car les paramètres de rémunération est parmi les paramètres les plus important dans la motivation des salaires.

Tableau N°13 : Les résultats de verbatim sur l'analyse de système de rémunération

I1	L'homme c'est qui cout le plus chère en générale et surtout a NAFTAL on a 32000 travailleurs, donc dans ce coté la on cherche la productivité c'est que chaque travailleur doit faire en terme filière ramener le plus a NAFTAL.
I2	En générale le système de rémunération a un certain objectif qu'il son en relation classique, on a une rétribution de travail accompli il faut qu'elle soit juste et équitable. Chacun doit être payé par apport à son effort. Aussi l'aspect motivation, la rémunération est parmi les paramètres les plus importants dans la motivation. Après par apport a ces deux point la, la productivité, le but principale de l'entreprise c'est gagner de l'argent.
I3	La finalité c'est la productivité après pour y'arrivé a la productivité y'a une mentionne d'équitable, de rétribution équitable, de la motivation plus le travailleur est motivé plus il es productive et plus on gagne.
I4	A travers la productivité on peut analyser la rémunération et savoir si elle est adéquat ou system et par apport aux objectifs stratégique de l'entreprise.

Source : élaborer par nous-mêmes.

Par la suite nous avons posé la question sur les critères qui déterminant la rémunération au sein de l'entreprise. Les 4 interviews confirmées que les critères de rémunération basée sur un système classique, la qualification de poste et l'individu, prime de rendement individuel et prime de rendement collective c'est par apport aux résultats.

Tableau N°14 : Les résultats de verbatim sur les critères pour déterminer la rémunération

I1	Si on parle de sens pratique c'est le poste de travail et l'individu. Les paramètres de poste de travail si il est classifié par exemple a une catégorie comme chez nous NC305 il a un certain salaire de base définir. si le travailleur travail dans un environnement assez hostile au terme de produit qui commercialise il y'a une indemnité de nuisance, sans oublié la partie prime de rendement individuelle et la partie variable qui est relative aux résultats.
I2	C'est la classification de poste, les primes et l'indemnité, l'ancienneté, le diplôme obtenu tout ca fait partie de la rémunération.
I3	Les critères à déterminer la rémunération c'est selon la classification de poste de travail, l'ancienneté qu'es représenter par l'IEP et aussi tout se qu'il est système de travail relative au poste, l'indemnité fait aussi partie de la rémunération. Donc tous ces paramètres déterminant la rémunération de chaque travailleur au

	sein de NAFTAL.
I4	Des critères selon le poste ou selon le travailleur lui-même qui est l'expérience au poste, le niveau de diplôme, l'ancienneté. On revient au critère de poste de travail c'est la classification, l'indemnité, prime de rendement individuelle et collective notre direction c'est un collective elle a des paramètres de performance et chaque travailleur aura une note par rapport a ca, donc tout ca construit la rémunération.

Source : élaborer par nous-mêmes.

Par la suit, nous avons posé la question sur les caractéristique d'un bon système de rémunération, les réponses des interviews était déférentes. Selon I1 un bon système de rémunération c'est un système qui est équitable et motivant qui pose a ce développer et être plus productive, attire les bon compétences pour la réalisation des objectifs. I2 voit qu'un bon système de rémunération c'est le système simple a le calculer et le comprendre aussi qu'il soit équitable.

En effet, I3 souligne qu'un bon système qi un système qui correspond a la mutation du marché et toujours équitable. Pour I4 voit que c'est la gestion et la comptabilité analytique serons bien placé et bien détailler sous forme d'un barème claire qui caractérise un bon système de rémunération.

Tableau N°15: Les résultats de verbatim des caractéristiques d'un bon système de rémunération

I1	Les caractéristiques d'un bon système de rémunération, c'est qu'il soit équitable, motivant et stimulant dans le sens que chacun posse l'autre à se développer et être plus productive, attractif pour attirer les bon compétences pour l'entreprise et qu'il soit utile a la réalisation des objectifs.
I2	Un système simple à calculer et a comprendre, un système équitable.
I3	Un bon système de rémunération c'est un système correspond à la mutation du marché et surtout qu'il soit équitable entre les travailleurs.
I4	C'est la gestion et la comptabilité analytique lorsque ces deux point serons bien placé, bien détailler, et organiser avec un barème claire et un délai de date fixé que se soi les indemnités, soi les retards, les missions, les déplacements ...etc.

Source : élaborer par nous-mêmes.

Lorsque nous avons demandé lavis de les interviews sur le système de rémunération actuelle la plus part des réponses c'est qu'il est un ancien système depuis la construction de l'entreprise NAFTAL.

Pour I1 il trouve que c'est un système désuet et la prime de rendement individuelle et collective sont devenue une partie fixe, I2 et I4 insistant sur un point très important que ce système contiens un ancien barème et que se n'est pas facile a le calculer comme se trouve des difficultés au niveau d'archive.

Selon I3 ce système donne a NAFTAL une rigidité a cause de manque de levier tout ce qui relève la rémunération, comme c'est un système sa base a était fondé depuis longtemps.

Tableau N°16: les résultats de verbatim a leur avis sur le système de rémunération actuelle

I1	Il est désuet, la PRC et PRI sont presque devenu une partie fixe aussi dépassé un peu par les événements.
I2	C'est un ancien système qui se répète tout le temps depuis des années.
I3	Ca donne une rigidité a NAFTAL, on n'a pas de levier pour gérer un peu tout ce qu'est relève de la rémunération, on ne peut pas touché a grande chose parce que le système sa base a était fondé depuis longtemps.
I4	Un ancien système avec un ancien barème au quelle c'est un peu difficile a calculer même au niveau d'archive c'est vraiment difficile de trouver ou de le calculer.

Source : élaborer par nous-mêmes.

1.1.2 Mesurer la performance économique de l'entreprise

Dans la première question de deuxième thème portait sur les facteurs clé de la performance économique de l'entreprise, selon les réponses des interviews, les facteurs de performance économique dépendent la nature d'activité, selon I1, et I2, I3 affirment que la performance économique dépend de la nature d'activité, parlent de performance coté financière c'est bien les comptes, les résultats, les bénéfices, et combien générer le bénéfice . après une entreprise qui fait partie d'activité de négoce par la définition au niveau de NAFTAL que c'est une société de distribution économique des produits pétrolier donc c'est la distribution et l'économisassions, il faut chercher la performance la aussi. Aussi niveau de l'achat, et au niveau de la logistique y'a une performance a chercher, tout ce qui est transport et stockage ...etc. et une performance a chercher au niveau de commerciale. Donc ça dépend la nature d'activité.

En effet, I4 trouve que le facteur clé de la performance économique c'est la productivité.

TableauN°17 : Les résultats de verbatim sur les facteurs clé de la performance économique de l'entreprise

I1	C'est très complexe parce que ca dépend la nature d'activité. En générale la performance économique c'est tout ce qu'il est compte de résultats, bénéfice, et combien générer le bénéfice, après on a une entreprise qui fait partie d'une activité de négoce donc on a une performance a chercher au niveau de l'achat et une performance a chercher au niveau de la logistique (le transport, le stockage...) et on a un performance a chercher au niveau de commerciale (les partes de marché par exemple) . donc ca dépend l'activité.
I2	Selon la définition de NAFTAL c'est une société de distribution économique des produits pétrolier, si on se résume a ca c'est la distribution de l'économisassions donc il faut chercher la performance a ce niveau pour être économiquement performant .il y'a d'autre paramètre de complexité c'est les produits (le carburant, le butome, et le service de station). On a aussi le B to B ou le B to C, en gros c'est le bénéfice mais si je vous parle de l'activité GPSC le paramètre ca ne sera pas le bénéfice parce que c'est impossible de générer le bénéfice sur le carburant. maintenant on à une performance économique on génère du bénéfice mais les paramètres économiques sont très divers.
I3	Les facteurs de performance au sein de NAFTAL tout dépend le secteur par exemple on est une entreprise commerciale qui cherche à faire de bénéfice mais on a une location au service publique et c'est un aspect qu'on droit prendre en considération.

I4	La productivité est un facteur très important pour la performance économique de l'entreprise.
----	---

Source : élaborer par nous-mêmes.

Lorsque nous avons posé la question sur les critères de la performance économique, la réponse de I1 et I2 c'était concernant les produits et les charge pour déterminer le résultats si les produit sont supérieurs au charges c'est un résultat positif et dans le cas contraire c'est un résultat négatif. en générale le résultat es simple c'est la chute de chiffre d'affaire et combien mettre sur la table pour avoir chiffre d'affaire. C'est-à-dire les charges et les résultats.

Selon I2 c'est la valeur ajouté et le chiffre d'affaire aussi la productivité.

Pour I3 les critères de performance économique c'est le chiffre d'affaire est celui qui permet de mesurer le volume d'activité comme ca correspond a la somme de vente de NAFTAL.

Tableau N°18: Les résultats de verbatim sur les critères de la performance économique de l'entreprise

I1	Ils sont classique, ils sont connu si vous prenez la théorie c'est les même. Maintenant pour chaque activité c'est par apport au contexte, au nature, a l'entreprise, a sa vocation ...etc. nous pour certaine activités on ne cherche pas la performance économique c'est n'ai pas se qu'on cherche principalement. La performance économique elle est net, en générale le résultat es simple c'est combien j'ai chute de chiffre d'affaire et combien j'ai du mettre sur la table pour avoir chiffre d'affaire. C'est-à-dire les charges et les résultats.
I2	La performance économique de l'entreprise c'est la valeur ajouté, le chiffre d'affaire, la productivité.
I3	C'est selon l'activité et le produit, en générale c'est les chiffre d'affaire celui qui permet de mesurer le volume d'activité comme ca correspond a la somme de vente de NAFTAL.
I4	NAFTAL dépose des comptes des résultats celui ci mesure l'activité de l'entreprise ainsi mesure les flux liée a l'activité économique, aussi les couts pour réaliser l'activité appelé les changes et les ressources générer par l'activité économique appelé les produits. Dans ce cas si les produits sont supérieurs au charge on dégage un résultat positif, et dans le cas contraire c'est un résultat négatif.

Source : élaboré par nous-mêmes.

Dans la dernier question de ce thème, pour la question des aspect importants a améliorer la performance éco, les interviews donnent des différents réponses. La réponse de I1 c'était la masse salariale car elle représente une grande somme a NAFTAL, Donc mieux gérer la masse salariale mieux augmenter la performance économique. L'un des principes c'est la métrise de masse salariale, d'effective, et les heurs supplémentaires pour faire de l'économie.

Selon I2, c'est augmenter les résultats et baissé les charge, les charges sont corrélér aux résultats. Les charges personnelle et du structure c'est une question de gestion, mieux gérer l'entreprise mieux baissé les charges.

En effet, I3 trouve que pour améliorer la performance économique il faut attirer les bonnes compétences, et pour I4 trouve que c'est à travers l'utilisation des ressources en place et optimiser la productivité à travers le contrôle de gestion.

Tableau N°19 : les résultats verbatim sur les aspects les plus importants pour améliorer la performance économique

I1	C'est bien la masse salariale à NAFTAL, la masse salariale représente une grande somme, donc mieux gérer la masse salariale plus on augmente la performance économique. Donc l'un des principes c'est la maîtrise de la masse salariale, de l'effective, maîtrise les heures supplémentaires aussi parce que ça générale tous. si on parle système de rémunération d'indemnité des heures supplémentaire ça consomme de l'argent, alors si on maîtrise les heures supplémentaires on fait quelque économie.
I2	Pour être performant économiquement c'est simple soit on augmente les résultats en baissent les charge. je diminue les charges j'augmente les résultats c'est-à-dire je gagne beaucoup d'argent. Maintenant j'ai les charge ou ils sont corrélés au résultat si je vent plus j'ai besoin de plus de matière. Donc la je ne peux pas déterminer plus ça augmente ça augmente avec. Mais les charges de personnel et les charge du structure c'est une question de gestion, mieux je gère mon entreprise moins j'ai de charge.
I3	Attirer les bon compétences parce que pour être plus performant on a besoin de plus de compétences, et pour chercher cette performance dans l'entreprise ou en dehors de l'entreprise.
I4	A travers l'utilisation des ressources en place et l'optimisant de la productivité à travers le contrôle de gestion.

Source : élaborer par nous-mêmes.

1.1.3 La contribution de système de rémunération à la performance économique

La première question abordée dans ce thème est l'utilisation de la rémunération pour augmenter la performance d'entreprise. Selon les réponses des interviews, c'est la rétribution de la performance, la masse salariale, la productivité, en utilisant la rémunération comme un utile de motivation, et en minimisant les coûts.

D'après I1, c'est la rétribution de la performance. Et selon I2 la masse salariale est parmi les charges importantes et le plus d'incidence est sur la productivité. Si elle est productive elle est performante.

En effet, I4 et I3 trouve que le travailleur bien rémunéré est un travailleur motivé et productive. Donc la rémunération est un utile de motivation pour et performance.

Tableau N°20: Les résultats de verbatim sur utilisation de la rémunération pour augmenter la performance de l'entreprise

I1	En rétribuaient la performance, plus la partie variable est important on garantie un certain salaire je les mets en situation.
I2	La masse salariale est parmi les charges les plus importants. Dans le cas de NAFTAL le plus d'incidence sur la productivité, si on est plus productive on est plus performant.
I3	En minimisent les coûts et maximisent les résultats, et en utilisent la rémunération comme un utile de motivation pour motiver les salariés à les être

	plus productif et atteindre les objectifs et cela fait augmenter notre performance.
I4	Plus le travailleur et bien rémunérer plus il soit performant et productive.

Source : élaborer par nous-mêmes

La dernière question de cet entretien. Nous avons eu une similarité de réponses concernant l'impact de la rémunération sur la performance de l'entreprise. Pour les interviews la performance c'est la contrebutions de chaque individu, l'optimisation de la masse salariale considère comme un charge, plus on la réduit plus on la rend optimal. la rémunération est un levier de performance, un bon système de rémunération attire les meilleur compétences qui contrebutions a la performance de l'entreprise.

D'après I1 et I3 la performance est la contribution de chaque travailleur, la masse salariale est un charge qui il doit être réduit pour que la performance augmente. Pour l'interview 4, la rémunération à un rôle de motiver les salarier pour donné plus.

Et selon I2, La rémunération satisfait les travailleurs elle est comparable a celle offerte sur le marché et répondant à la qualification de chaque travailleur.

Tableau N°21 : Les résultats verbatim sur l'impact de rémunération sur la performance de l'entreprise

I1	La performance de l'entreprise est la contrebutions de chaque individu et la participation de chacun, la performance est globale. Tout d'abord c'est la partie variable, c'est-à-dire l'association entre la rémunération de l'individu et sa performance d'une manière claire, nette et équitable. Et aussi l'optimisation de la masse salariale c'est une charge plus on la réduit plus on la rend rationnelle, et optimale. Si ca détermine la performance augmente systématiquement. La masse salariale est parmi les charges les plus importants de l'entreprise. Et dans le cas de NAFTAL le plus d'incidence sur la productivité, si on est plus productive on est plus performant.
I2	La rémunération satisfait les travailleurs elle est comparable a celle offerte sur le marché et répondant à la qualification de chaque travailleur.
I3	C'est un levier de performance parce que lorsque on a un bon système de rémunération la on attire les meilleures et retenir les meilleure compétence, garantirez des salaires équitables, aussi la masse salariale a un rôle très important dans la performance on doit éviter qu'elle ne se gonfle pas trop vite et aussi qu'elle ne coute pas trop cher.
I4	Parce que c'est un critère de motivation pour les salariés a donné de plus.

Source : élaborer par nous-mêmes.

Section 2 : la discussion des résultats

Cette section est contribué à la discussion des résultats précédents. Il nous faut désormais le discuter pour voir en quoi les résultats de notre entretien permettent de répondre à notre problématique.

A travers les entretiens effectuer sur le système de rémunération au sein de NAFTAL, et selon les interviews Le système de rémunération à NAFTAL est basé sur la grille de salaire et les différentes primes et indemnités. Le salaire de base est constitué d'un salaire fixe établi selon le poste de l'employé et sa place dans la grille de salaire que se

soit (cadres, exécution ou maîtrise), la structure de grille de salaire est classique (par échelant). Puis on ajoutant les primes, et en déduisant l'IRG (impôt sur le revenu global) par barème, le salaire net se constitue dans la fiche de paie de chaque employé. Qu'il y a une injustice lors de la distribution des salaires. Un autre point, qu'il y a une inégalité des postes parce que le système suit la nomenclature des postes, et chaque employé est évalué selon le diplôme et l'ancienneté de l'employé.

En effet, Le système de rémunération a un certain objectif qu'il son en relativement classique, on a une rétribution de travail accompli il faut qu'elle soit juste et équitable. Chacun doit être payé par apport à son effort. Aussi l'aspect motivation a un impact sur la productivité, sur la rentabilité des entreprises, si le travailleur est motivé, il donne beaucoup d'énergie, et du potentiel donc il y aura une augmentation de productivité et du chiffre d'affaire, sur cela, on a constaté aussi que cette motivation est due d'une bonne rémunération.

Et selon les réponses des interviews la mesure de performance économique c'est selon la nature d'activité. Tout ce qu'il est compte de résultats, bénéfice, et combien générer le bénéfice. En sens classique l'entreprise elle est la pour gérer un bénéfice pour gagner de l'argent.

Cependant, NAFTAL est une entreprise productive, et cela à un effet sur le chiffre d'affaire, sur la rentabilité et ses résultats. car s'il y a une augmentation de productivité, il y aura une augmentation du chiffre d'affaire qui aura un impact positif sur les résultats. Les résultats ont un impact positif sur la rentabilité de l'entreprise.

Aussi pour les compétences, mesurent la performance selon les compétences fournies par les salariés. On la détermine on améliorant en augmentant la productivité et avoir le rendement et la rentabilité.

Nos résultats montrant que l'impact du système de rémunération sur la performance participantes c'est par classification d'importance d'objectifs fixés, si on a un bon système de rémunération, qui soit fiable et équitable, les employés auront l'envie de travailler, d'être fidèle a l'entreprise et de donner le meilleur d'eux même, cette motivation développe les compétences, le savoir, cette compétence acquis le rendement individuel et collectif.

Pour conclure, notre recherche nous a permis de comprendre le système de rémunération de NAFTAL, les critères d'élaboration de ce système, la motivation des salariés, les compétences acquises, avoir du rendement et de la rentabilité et augmentation de la masse salariale et la productivité. Sur cela on a déterminé le rôle du système de rémunération dans la performance économique de l'entreprise.

Section 3 : les suggestions

Après notre recherche sur le rôle de système de rémunération dans le management de la performance économique au sein de l'entreprise NAFTAL. Nous présenterons quelques

suggestions et recommandations dans le but d'aider l'entreprise à améliorer son système de rémunération :

- remplacer le système de rémunération actuelle qu'il a été fondé depuis longtemps et établir un nouveau système qui enlève les conditions et casé rigidité a l'entreprise, qui autorise :

- un barème clair, pour permettre aux travailleurs de le calculer seul.
- Qu'il soit équitable, contient des leviers pour pouvoir gérer rémunération de chaque individu.
- Augmentation d'échelant par la performance.
- Un système de gestion de rémunération de compétence, a la place de système précédent qui es basé sur le poste de travail.

Section4 : limites de la recherche

- un manque des documents scientifiques des difficultés dans la réalisation de la r de revu de littérature qui parle sur le thème de notre recherche.

- Au niveau de la partie pratique on a trouvé difficultés qui ont mis beaucoup de temps à mener les entretiens.

CONCLUSION GENERALE

CONCLUSION GENERALE

Notre recherche a pour l'objectif d'identifier le rôle de système de rémunération dans le management de la performance économique de l'entreprise, qui permet de comprendre le concept de système de rémunération dans NAFTAL et les termes qui le caractérisent pour enfin atteindre l'objectif de notre recherche.

Nous avons commencé notre recherche par la réalisation d'une revue de littérature sur les variables de notre étude, la partie théorique est structurée tout d'abord par les systèmes de rémunération, ensuite le management de la performance économique de l'entreprise, en fin la relation de la rémunération sur la performance.

Pour atteindre notre objectif, nous avons adopté une méthodologie qualitative, en privilégiant l'enquête par l'entretien semi-directif. À travers un guide d'entretien que nous avons préparé, nous avons pu interroger des responsables et employés et avoir les informations nécessaires pour enfin répondre à notre problématique.

Selon les résultats obtenus montrent que le système de rémunération faut qu'il soit juste et équitable que chacun doit être payé par rapport à son effort. Aussi l'aspect motivation a un impact sur la productivité, sur la rentabilité des entreprises, et du potentiel donc il y aura une augmentation de productivité et du chiffre d'affaire, cette motivation est due d'une bonne rémunération.

Selon la nature d'activité on mesure la performance économique, on générale NAFTAL est une entreprise productive, et cela à un effet sur le chiffre d'affaire, sur la rentabilité et ses résultats. S'il y a une augmentation de productivité, il y aura une augmentation du chiffre d'affaire qui aura un impact positif sur les résultats. Les résultats ont un impact positif sur la rentabilité de l'entreprise. En sens classique l'entreprise elle est là pour gérer un bénéfice pour gagner de l'argent. On la détermine la mesure de la performance en améliorant les compétences pour augmentant la productivité et avoir le rendement et la rentabilité.

La rémunération à un impact sur la performance participante c'est par classification d'importance d'objectifs fixés. Un bon système de rémunération fiable et équitable, les salariés auront l'envie de travailler, d'être fidèle à l'entreprise, cette motivation développe les compétences, le savoir, cette compétence acquise le rendement individuel et collectif. et cela permet de donner un plus pour l'entreprise pour qu'elle soit performante.

À la réalisation de notre mémoire de fin d'études nous avons eu quelques limites, au niveau théorique on a trouvé un manque des documents scientifiques et des difficultés dans la réalisation de la partie de revue de littérature qui parle sur le thème de notre recherche. Cependant au niveau pratique la difficulté c'est qui ont mis beaucoup de temps à mener les entretiens.

Pour conclure ce travail, et en vue des exigences et les attentes déferents des nouvelles générations, en terme salariale, le système de rémunération à NAFTAL a été fondé depuis longtemps et qui donne une rigidité à NAFTAL et leurs compétences, nous

CONCLUSION GENERALE

avons pris des recommandations dans le sens d'aider a l'amélioration de système de rémunération :

- élaborer un barème clair, pour permettre aux travailleurs de le calculer seul.
- Un système soit équitable qui contient des leviers pour pouvoir gérer rémunération de chaque individu.
- Augmentation d'échelant par la performance.
- un système de gestion de rémunération de compétence, a la place de système précédent qui es basé sur le poste de travail.

Bibliographie

Ouvrage :

- (Author), W. B. (1990). *la gestion des ressources humaines*.
- Alain, F. (2005). *les nouveaux tableaux de bord des manages*. (33, Éd.) Paris: édition d'organisation.
- B.thévenet, C. E. *Fonction RH*. paris: Ed, PEARSON EDUCATION.
- Baret, P. (2006). *responsabilité sociale de l'entreprise pour un nouveau contrat social*. De Boeck Supérieur.
- BELANGER.L, & J.L., P. e. (1998). *GRH, une approche globale et intégrée*. paris: Gaétin morrin.
- BESSOUH ALACHAHER Nadira, M. A. (2020). article . *Système de Rémunération et Management de la Performance des Entreprises Algériennes* .
- BESSOUH ALACHAHER Nadira, M. A. (2020). article. *Système de Rémunération et Management de la Performance des* , 207_208.
- BOISLANDELLE, (. (1998). *gestion des ressources humaine dans la PME*. Paris: Edition ECONOMICA.
- Capron, Q. (2005). *la responsabilité sociale d'entreprise* . Paris: la découverte .
- COHEN, a. (2006). *toute la fonction R.H*. paris: ED DUNOD.
- DAYAN.A. (2004). *Le manuel de gestion volume*. paris: 2,éd ellipses.
- Dolan, S. L. (2002). *la gestion des ressources humaines*. paris: 3é édition, pearson education.
- Doron Roland, P. F. (2003). *Dictionnaire de Psychologie*. Paris: PUF - Presse Universitaires de France.
- Gervais, M. (2000). *Contrôle de gestion - -* . 7ème édition economica.
- GRANSTED, (. (1980). *l'impasse industrielle*. Edition du seuil.
- Guerrero, S. (2019). *Les outils des RH-Les savoir-faire essentiels en GRH*. Paris: Dunod.
- Hamhami, A. (2012). article. *Les Cahier du MECAS - Management de la performance des entreprises* , 20.
- J.M.peretti, J. (2012). *rémunérations*. ED VUIBERT.
- J-M, B. L. (2002). *Déterminants de l'équité salariale chez les cadres marocains et francais*. Paris: 4em édition.
- MOULINIER.R. (1998). *l'évaluation du personnel*. paris: Top édition.

- nathalie crutzen, d. v. (2014/6.). Le pilotage et la mesure de la performance globale de l'entreprise. *nternational Journal of Productivity and Performance Management* .
- O, T. (2012). Mémoire de magister en science économiques. *La gestion des rémunérations, un outil de motivation au service de la performance au travail, cas de l'entreprise privée algérienne CEVITAL* , 105.
- Pfeffer, J. (1994). *competitive Advantage through people* . Boston: harvard business school press .
- Philips, L. (2003). *méthode et pratique de la performance*. Paris: Edition les éditions d'organisations.
- RABATEL.D. (1998). *Pratique de la paie*. paris: éditions d'organisation4é.
- KHEMAKHEM(A). (1976). *la dynamique du contrôle de gestion*. Paris: 2 éme édition, DUNOD.
- L.Cadin, F. F. (2007). *gestion des ressources humaines*. paris: 3ém édition DUNOD.
- L.LETHIELLEUX. (2006). , « *l'essentiel de la gestion des ressources humaines p 37*. Paris: GUALINO éditeur.
- LEBOYER, C. (2009). *la gestion des compétences*. Paris: nouvelle édition EYROLLES.
- *les systemes de rémunération* . (s.d.). Récupéré sur Rémunération et masse salariale: <https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/538e0d526d7c8.pdf>
- LORINO, p. (2001). *Méthodes et pratiques de la performance*. édition d'organisation.
- Malika AHMED ZAID, C. (2011). article. *Contribution Performance financière et performance sociale dans les entreprises publiques algériennes*. , 3. valencia.
- Malika AHMED ZAID, C. (2011). article. *Contribution Performance financière et performance sociale dans les entreprises publiques algériennes* , 4.
- Roman, B. (2010). *bâtir une stratégie de rémunération*. Paris: édition DUNOD.
- Roman, B. (2010). *bâtir une stratégie de rémunération*. Paris: 2em édition DUNOD.
- Roman, B. (2016). *Bâtir une stratégie de rémunération-Systèmes de rémunérations et management de la performance*. Paris: Dunod.
- ROMAN, b. (2010). *Systèmes de rémunérations et management de la performance*. paris: 2e édition DUNOD.
- ROMAN, B. (2010). *Systèmes de rémunérations et management de la performance*. Paris: 2e édition DUNOD.
- ROMAN, B. (2010). *Systèmes de rémunérations et management de la performance*. paris: 2e édition DUNOD.
- Samir, B. (s.d.). Article. *La problématique du rapport salarial dans l'entreprise algérienne : une approche institutionaliste dans la société* . Université de Ouargla.

- ROMAN, b. (2010). *Bâtir une stratégie de rémunération (Systèmes de rémunérations et management de la performance)*. paris: 2e édition DUNOD.
- sekiou, b. p. (2001). *gestion des ressources humaines* (éd. 2em). bruxelles, paris: boeck university.
- Sillamy, N. (1980). *Dictionnaire encyclopédique de psychologie 2 tomes*. Paris: BORDAS.
- v.marbache. (1999). *Evaluer et rémunérer les compétences*. édition d'organisation.

Loi :

- code de travail algérien .

Mémoire :

- CHEKHARI Fahima, Z. H. (2018). Mémoire de fin d'étude. *Les pratiques de rémunération et la performance de l'entreprise Cas « ELECTRO-INDUSTRIE »* , 17.
- FALL, A. (2011-2013). mémoire master professionnel en comptabilité et gestion financière.
- Khaled, B. (s.d.). mémoire fin d'étude banque et finance. *Management de l'agence bancaire : missions et profil du manager* .
- Samir, T. (2012-2013). Thèse de Doctorat. *CORRELATION ENTRE LA STRATEGIE D'ENTREPRISE ET LA POLITIQUE DE REMUNERATION CAS : S.N.T.F D'ORAN* , 100_101.
- SAOU Ouanissa, A. K. (s.d.). Mémoire de fin de cycle. *L'appréciation de la performance de l'entreprise* , 3.30.34.

Site web :

- (s.d.). Récupéré sur <https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/5640c3db87d72.pdf>
- Québec: Ed MC Graw-Hill Aboutaoufik, A. (2010-2011). *rémunération*. Récupéré sur - <https://www.etudier.com/sujets/main-doeuvr/26>
- (s.d.).Récupéré sur <https://www.alteor-conseil.com/alteor-conseil-juridique/vos-besoins/augmente>
- Récupéré sur Comment optimiser sa performance économique ? : <https://www.daf-mag.fr/Thematique/fonction-finance-1242/Breves/Comment-optimiserperformance-economique-352894.htm>
- Maxicours. (s.d.). *La rémunération* . Récupéré sur <https://www.maxicours.com/se/cours/la-remuneration>
- *la mesure de la performance de l'entreprise*. (s.d.). Récupéré sur <https://www.compta-online.com/la-mesure-de-la-performance-de-entreprise-ao3360>

Article:

- AYAD, K. (s.d.). Article. *Système de rémunération et performance de l'entreprise* , 23.
 - *Augmenter la performance économique de mon entreprise-la-performance-economique-de-mon-entreprise-cj*
 - Bousquet, P. (2007). *CIO-online*. Récupéré sur *Piloter les performances de l'entreprise* .
 - Camille Delcour, C. B. (2020). *Daf mag*.
 - dirige, E. e. (La performance de l'entreprise). article. 1
 - Entreprendre et diriger. (s.d.). *La performance de l'entreprise* , 2.
 - *Evaluation de la performance d'une entreprise : cas SAR* .
 - TREMBLAY, M. C. *le role des stratégies externes et internes dans le choix des politiques de rémunération*. 2002.
- Fink, A. (2014).
- Khaled, B. (s.d.). *Management de l'agence bancaire : missions et profil du manager*.
 - KHALIDA, A. (s.d.). article. *Système de rémunération et performance de l'entreprise pétrolière algérienne* , 20-23-24-25
 - kuhn, k. (2009). *Compensation as signal of organizational culture: the effects of advertising individual or collective incentives*.
 - la rémunération, définition et contexte. (s.d.). 14. école nationale de commerce et de gestion.
 - Rémunération et masse salariale. (s.d.). 02.
 - mezaache, y. (s.d.). cour . *politique de rémunération* .

ANNEXES

ANNEXE A : GUIDE D'ENTRETIEN

Le rôle de système de rémunération dans le management de la performance économique de l'entreprise

Le guide d'entretien :

Thème 1 : Informations sur les interviewés

Nom,

Prénom,

Poste occupé

L'ancienneté

Thème 2 : l'élaboration d'un système de rémunération efficace au sein de NAFTAL.

- Question 1 : Pouvez vous nous parler des différents systèmes de rémunération au sein de NAFTAL ?
- Question 2 : selon vous, comment on peut analyser un système de rémunération ?
- Question 3 : selon vous, quelles sont les critères utiliser pour déterminer la rémunération ?
- Question 4 : quelle sont les caractéristiques d'un bon système de rémunération ?
- Question 5 : que pensez-vous sur le système de rémunération actuelle ?

Thème 3 : mesurer la performance économique de l'entreprise.

- Question 1 : quels sont les facteurs clé (indicateurs) de la performance économique de l'entreprise ?
- Question 2 : quels sont les critères de performance économique de l'entreprise ?
- Question 3 : quels sont les aspects les plus important pour améliorer la performance économique ?

Thème 4 : la contribution de système de rémunération a la performance économique.

- Question 1 : comment utiliser la rémunération pour augmenter la performance de l'entreprise ?
- Question 2 : quels est l'impact de la rémunération sur la performance de l'entreprise ?

Clôture

Je tiens à vous remercier pour votre temps, votre patience et votre collaboration Mr. X.

**ANNEXE B : RESULTATS DE LA SOCIETE
AU TITRE DE L'EXERCICE 2021**

RESULTATS DE LA SOCIETE AU TITRE DE L'EXERCICE 2021

Les ventes :

Les Ventes	Exercice 2021 - U: TM ; PNM: Unité
Total GPL	2.000.500 dont 900.000 GPL/C
Total Carburants terre	11.500.000
Total Carburants AVM	500.000
Total Lubrifiants	75.000
Total Bitumes	408.050
Total Produits spéciaux	20.000
Total Pneumatiques	70.000

Investissement :

U: Millions DA	Exercice 2021
T o t a l	29 000

Comptes Résultat Société (TCR)

Rubriques	U: Millions DA
Chiffre d'affaires	300.900
Valeur ajoutée	84 000
Charge de personnel	47 000
Excédent brut d'exploitation	29 100
Résultat Ordinaire avant Impôt	13 200

ANNEXE C : GRILLE DE SALAIRE

PERSONNEL NAFTAL

N.C	Salaire de Base	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10
A01	20 125	20 427	20 734	21 045	21 360	21 681	22 006	22 336	22 671	23 011	23 356
A02	22 653	22 993	23 338	23 688	24 043	24 404	24 770	25 141	25 518	25 901	26 290
A03	25 498	25 881	26 269	26 663	27 063	27 469	27 881	28 299	28 724	29 154	29 592
A04	28 701	29 131	29 568	30 012	30 462	30 919	31 383	31 853	32 331	32 816	33 308
A05	32 306	32 790	33 282	33 781	34 288	34 802	35 324	35 854	36 392	36 938	37 492
B06	36 363	36 909	37 462	38 024	38 595	39 173	39 761	40 357	40 963	41 577	42 201
B07	40 930	41 544	42 167	42 800	43 442	44 094	44 755	45 426	46 108	46 799	47 501
B08	46 071	46 762	47 464	48 176	48 898	49 632	50 376	51 132	51 899	52 677	53 467
B09	51 858	52 636	53 425	54 227	55 040	55 866	56 703	57 554	58 417	59 294	60 183
C10	58 371	59 247	60 135	61 037	61 953	62 882	63 825	64 783	65 755	66 741	67 742
C11	65 702	66 688	67 688	68 704	69 734	70 780	71 842	72 920	74 013	75 124	76 250
C12	73 955	75 064	76 190	77 333	78 493	79 670	80 865	82 078	83 309	84 559	85 827
D13	83 243	84 492	85 759	87 046	88 352	89 677	91 022	92 387	93 773	95 180	96 607
D14	93 699	95 104	96 531	97 979	99 448	100 940	102 454	103 991	105 551	107 134	108 741
D15	105 467	107 049	108 655	110 285	111 939	113 618	115 323	117 052	118 808	120 590	122 399
D16	118 714	120 495	122 302	124 137	125 999	127 889	129 807	131 754	133 730	135 736	137 773

ANNEXE D : FICHE DE PAIE

Fonction	NC	ECH	IEP
AGENT D'HYGIENE	A01	E3	22,00%

Rubriques	Nombre / base	Taux	Gains	Retenues
111 SALAIRE DE BASE	20 125,00		21 045,00	
123 PRIME DE RENDEMENT INDIV.		5,00%	1 006,25	
124 PRIME DE RENDEMENT COLLECT.		13,00%	2 616,25	
127 Prime de panier cantine	22,00	500	11 000,00	
215 INDEMNITE D'EXPERIENCE PROF.		22,00%	4 427,50	
230 INDEMNITE DE SALISSURE			358,90	
231 INDEMN. TRAV. INSALUBR			478,53	
500 SECURITE SOCIALE	29 932,43	9,00%		2 693,92
601 MIP REGIME GENERAL	29 932,43	2,00%		598,65
602 PCR/MIP RETR COMPL.	29 932,43	2,00%		598,65
705 I.R.G.	37 041,21			4 612,00

Total gains	40 932,43
Total retenues	8 503,22
NET A PAYER	32 429,21