

UNIVERSITE MOULOUD MAMMERRI DE TIZI-OUZOU
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de
Gestion
Département des Sciences de Gestion



MÉMOIRE DE FIN DE CYCLE

En Vue de l'obtention du Diplôme de Master en Sciences de Gestion
Spécialité : Gestion des Ressources Humaines

Sujet :

**La politique de rémunération comme vecteur
d'amélioration de la performance des
entreprises économiques publiques algérienne
Cas :SONELGAZ**

Présenté par :

LAITAB Assia

KOURAT Hakima

Jury composé de :

Présidente : M^{me} OUAMAR SABRIYA.MCB.UMMTO

Rapporteur : M^{me}. OUCHALAL.HOURIA.MCA.UMMTO

Examineur : M^{me} SI MANSOUR Farida.MCB.UMMTO

Dirigé par :

M^{me}. OUCHALAL.HOURIA

2021-2022

Remerciement

Nous remercions dieu de tout puissant de nous avoir donné la foi et le courage pour réaliser ce modeste travail et qui a mis dans notre chemin les bonnes personnes en nous confiant dans de bonnes mains nous tenons à exprimer notre profonde gratitude à notre promotrice, madame **OUCHELLAL** pour nous avoir encadrés et guidés tout au long de notre projet, pour ses conseils judicieux et minutieusement prodigués.

Nous exprimons notre gratitude à tout le personnel du service **GESTION DES RESSOURCES HUMAINES** au sein de **SONELGAZ TIZI-OUZOU** et plus particulièrement monsieur **MADOUCHE** ils nous ont généreusement aidé durant notre stage pratique et nous tenons à leur reconnaitre le temps précieux qu'ils nous ont consacré.

Enfin nous adressons nos plus sincères remerciements à tous nos proches et amis respectifs qui nous ont toujours soutenu et encouragé durant la réalisation de ce projets ainsi que durant notre formation.

Dédicace

C'est avec une profonde gratitude que je dédie ce modeste travail avant tout, à ceux qui, quels que soient les termes embrassés, je n'arriverais jamais à leur exprimer mon amour sincère.

A l'homme, mon précieux offre du dieu, qui doit ma vie, ma réussite et tout mon respect :
mon cher père **MOKRANE**

A la femme qui a souffert sans me laisser souffrir, qui n'a jamais dit non à mes exigences et qui n'a épargné aucun effort pour me rendre heureuse, mon adorable mère **NACIRA**.

A mes chère sœurs **DIHIA, KHELOUDJA, NADJAT, MONIA** et mes frères **MOHANDE, IMADE**

A mes grands-mères **KHELOUDJA** et **GANIA** mes tantes mon grand-père **MOUSSA** que dieu leur donne une longue et joyeuse vie.

A mon chère fiancé **KARIM** qui n'ont pas cessée de me conseiller, conseiller que dieu le protège et leur offre la chance et le bonheur sans obligé sa famille

Sons oublier ma binôme **HAKIMA**

ASSIA

Dédicace

C'est avec une profonde gratitude que je dédie ce modeste travail avant tout, à ceux qui, quels que soient les termes embrassés, je n'arriverais jamais à leur exprimer mon amour sincère.

A l'homme, mon précieux offre du dieu, qui doit ma vie, ma réussite et tout mon respect :
mon cher père **SAID**

A la femme qui a souffert sans me laisser souffrir, qui n'a jamais dit non à mes exigences et qui n'a épargné aucun effort pour me rendre heureuse, mon adorable mère **FATMA**

A mes chères sœurs et mes frères

A ma grand-mère que dieu leur donne une longue et joyeuse vie.

Sans oublier ma binôme **ASSIA**

HAKIMA

Liste des abréviations

AEC: Algerian Energy Company

AETC: Algerian energy Telecom Company

ALGESCO: Algerian engineering service company

BFR : Besoin en fonds de roulement

CA : Chiffre d'affaire

CAMEG: Comptoir algérien du matériel électrique et gazier

CEEG : société d'ingénierie ; de l'électricité et du gaz

CEFG : Venture capital investment services finance et growth

CREDEG: Centre de recherche et de développement de l'électricité et du gaz

DAM: Division administration et marches

DRC: Division relation commerciales

DRG: Direction ressources humaines

DTE: Division technique d'électricité

DTG: Division technique gaz

E : Expectation

EGA : Electricité et Gaz d'Algérie

ELIT : Al DJAZAIR information technologie

EPC: Engineering, procurément and construction

EPIC : Entreprise Public à caractère Industriel et Commercial

ETTERKIB : Société de montage industriel

GEAT: General Electric Algeria turbines

GRH : Gestion des ressources humaines

GRTE : Gestion du réseau de transport de l'électricité

GRTG: Gestion du réseau de transport de gaz

I : Instrumentalité

IEP : Indemnité d'expérience professionnelle

IGP: Impôt sur le revenu global

INERGA : Société de réalisation d'infrastructures

IRC : Indemnité complémentaire de revenu

IRG: Impôt sur le revenu global

KAHRAKIB: Société de travaux et montages électrique

KAHRIF: Société de travaux d'électricité

KANAGHAZ : Société de réalisation de canalisations

MPV: Maintenance et prestations véhicules

NEAL: New energy Algerian company

OS : Opérateur du système électrique

PDG : Président directeur général

PP : Prix réel

PR : Prix préétabli

PRC: Prime de rendement collectif

PRI: Prime de rendement individuel

QR : Quantité réel

RE : Rentabilité économique

RF : Rentabilité financière

RH : Ressources humaines

RLP : Rémunération liée à la performance

SADEG : Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz

SATINFO: Société algérienne des techniques d'information

SDA: Société de distribution Alger

SDC: Société de distribution Centre

SDE: Société de distribution Est

SDO: Société de distribution Ouest

SKD: Sharikat kahraba koudiat edderaouch

SKS: Sharikat kahraba skikda

SONELGAZ : Société Nationale de l'Electricité et du Gaz

SOPIEG: Société du patrimoine immobilier des industries électriques et gazières

SPA : Société Protectrice de l'électricité et gaz

SPE: SONELGAZ production de l'électricité

SRC : Système de Rémunération fondée sur les Compétences

TBP : Tableau de bord prospectif

TG: Turbine gaz

TRANSMEX: Transport et manutention exceptionnel des équipements industriels

TV: Turbine vapeur

V : Valence

Sommaire

Introduction générale	01
Chapitre I : Les fondements de la rémunération	
Introduction	07
Section 01 : définitions des concepts	08
Section 02 : évolution de la rémunération	12
Section 03 : composantes de la rémunération	13
Section 04 : les critères et les objectifs de rémunération	21
Conclusion	26
Chapitre II : La politique de rémunération levier de la performance de l'entreprise	
Introduction	27
Section 01 : définition et types de performance au sein de l'entreprise	28
Section 02 : évaluation de la performance de l'entreprise	33
Section 03 : la rémunération des compétences et de la performance	40
Section 04 : influence de la politique de rémunération sur la performance de l'entreprise ...	50
Conclusion	55
Chapitre III : le système de rémunération comme vecteur d'amélioration de la performance au sein de SONELGAZ agence de Tizi-Ouzou	
Introduction	57
Section 01 : Présentation de l'organisme SONELGAZ agence de Tizi-Ouzou et la méthodologie de l'enquête	60
Section 02 : La rémunération et la performance au sein de SONELGAZ agence de Tizi-Ouzou	69
Section 03 : Analyse et interprétation des résultats de l'enquête	92
Conclusion	112
Conclusion générale	113
Référence bibliographiques	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Annexes	
Tables des matières	

Introduction générale

Tout au long des dernières années de nombreux changements , et de nouvelles orientations sont imposés aux entreprises à l'échelle mondiale . En effet , l'instabilité de l'environnement économique , la forte concurrence dans le monde des affaires et plusieurs facteurs ont marqué incontestablement le contexte actuel. C'est dans ce sens que la fonction ressources humaines est considérée comme un art administratif dont doit disposer toute entreprise pour gérer efficacement son personnel , c'est une activité créatrice de valeur , elle participe activement au succès de l'entreprise et contribuer à son développement (Martory Bernard, 2007) .

Parmi les pratiques des ressources humaines les plus développées dans les entreprises , nous citons ; « la rémunération » , qui est devenue un levier stratégique pour le développement, des compétences humaines dans les entreprises modernes .

La rémunération du salarié est un des éléments clé du contrat de travail. Elle est la contrepartie monétaire de service rendu, mais au-delà de cette appréciation juridique elle est pour l'immense majorité des salariés l'unique source de revenu, et pour une grande partie des entreprises l'élément majeur de leur coûts de production. En effets , la rémunération est soumise aux phénomènes de marché et à l'environnement qui conditionne cet équilibre. Des facteurs exogènes tels que le marché du travail , les représentations sociales , ainsi que les politiques sociales et fiscales continuent les modes , et les niveaux de rémunération(Peretti et sikou ,2001) .

La politique de rémunération d'une entreprise est généralement définie par le service ressources humaines tout en étant en lien avec le service administratif et financier , et la direction de l'entreprise . Elle permet de structurer les rémunérations dans un soucis d'équité et également de motiver les salariés et d'atteindre un standard de performance (Annick 2010). L'importance de la politique de rémunération dans l'entreprise tient à l'importance des rémunérations dans la valeur ajoutée et à l'influence de la rétribution sur le comportement des salariés .La fin des années 90 constituent une consécration pour la fonction rémunération. Désormais, rémunérer ne signifie plus seulement payer, mais aussi attirer, motiver, retenir des salariés performants dont la féodalisation est indispensable à la réussite de l'entreprise.

A l'heure actuelle, l'un des mots d'ordre en entreprise est la performance, en effet c'est en étant performante qu'une entreprise va obtenir et conserver une position concurrentielle dominante sur son marché, ce qui va assurer sa pérennité. Nombreux sont les piliers sur lesquels une entreprise peut se reposer afin d'arriver à cette performance, cette dernière dépend de la

bonne contribution de chacun des membres participant à la réalisation des missions et objectifs qui lui sont fixes. La gestion de la performance implique diverses activités incluant la planification, le suivi, l'évaluation, le développement, et la reconnaissance des contributions au travail. La performance d'une entreprise est une notion générique qui recouvre divers notions telles que la compétitivité, l'efficacité, l'efficience, la création de valeur (Durand 2004). La performance se réfère à la capacité de l'entreprise à concrétiser ses objectifs stratégiques en adoptant la meilleure façon de faire. La performance au travail est un des domaines le plus importants en psychologie du travail et des organisations. La plupart des préoccupations associées au monde du travail ont trait directement ou indirectement à la question de la performance au travail. La performance est un rapport entre un résultat et le coût d'obtention de ce résultat idéalement, l'indicateur de performance doit rendre compte de la valeur de résultat et du coût de l'obtention de ce résultat.

Toute performance est déterminée par l'énergie déployée, le savoir-faire appliqué et de la direction des efforts faites par rapport au but poursuivi. C'est la motivation ; aussi douée, qualifiée qu'une personne puisse être, il n'y a donc pas de bonne performance, à moins d'une motivation suffisante. Le management de la performance par la rémunération se caractérise par sa complexité si les stratégies de rémunération ont comme toute décision de gestion, pour vocation d'optimiser les performances de l'entreprise. Cette dernière rémunère la performance pour susciter une performance ultérieure. La rémunération liée à la performance est une philosophie qui fait son chemin dans les entreprises dynamiques. La question de la rémunération à la performance au mérite est d'actualité pour plusieurs raisons, qui ont trait à l'un ou à plusieurs, objectifs pour des raisons d'équité, de compétitivité, et de motivation des employés (Dupant, 1999).

L'objectif de toute entreprise est de réussir, et son succès est largement déterminé par le mode de vie de ses employés. Une bonne politique de rémunération est un facteur important de la performance de l'entreprise et les responsables doivent en tenir compte. Pour être efficace et atteindre ses objectifs, une entreprise doit capter l'engagement, la productivité et la qualité réelle du travail dans son salaire ; elle doit motiver ses employés par une bonne politique de rémunération (Heninger, vacher, 2000).

L'objet de la recherche

Aujourd'hui, les systèmes de rémunération et la performance sont très importants dans la carrière d'un employé. A cet effet, l'objet de notre recherche est l'étude de la politique de rémunération comme vecteur d'amélioration de la performance des entreprises publiques économique algérienne, cas de la SONELGAZ l'agence de Tizi-Ouzou.

Problématique

Notre question problématique et ainsi formulée :

« Pourquoi la rémunération est considérée comme étant un vecteur d'amélioration de la performance des entreprises publiques économiques Algériennes ? »

De cette problématique découlent les questions subsidiaires suivantes :

- Quels sont les fondements de la rémunération ?
- Est-ce-que la politique de rémunération motive les employés de SONELGAZ ?
- Quelle relation existe-il entre la rémunération et la performance des entreprises ?

Hypothèses de recherche

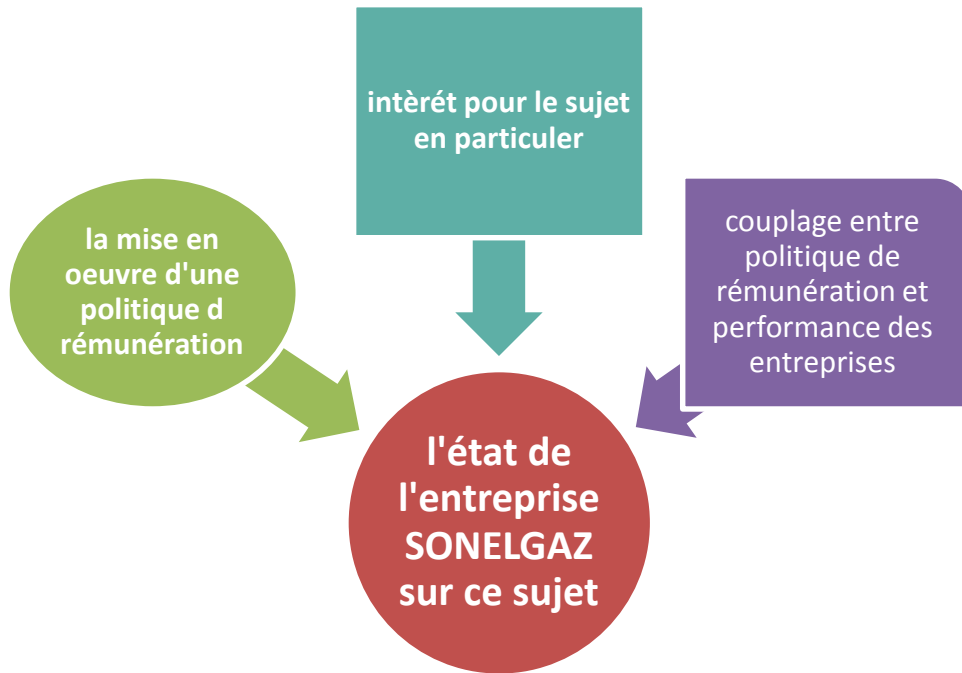
Nous formulons deux hypothèses de recherche qui feront l'objet d'une vérification sur le terrain :

- **H1** : Une bonne politique de rémunération a un impact significatif sur la performance au sein de la SONELGAZ agence de Tizi-Ouzou ;
- **H2** : Les salariés de la SONELGAZ sont satisfaits de leur salaire et de leurs avantages procurés par SONELGAZ agence de Tizi-Ouzou.

Les motifs de choix du thème

Le choix de ce thème est d'une part motivée par la volonté de consolider nos acquis durant le cursus de master pour s'inscrire dans une logique de continuité de notre cycle de formation, d'autre part par l'importance de ce thème notamment, l'apport de la politique de rémunération sur la performance des entreprises.

Ce travail constituera en premier temps une nouvelle source bibliographique et une étude documentaire ainsi que tout un ensemble de lectures réalisées qui mettra en évidence de nouvelles connaissances pouvant servir d'autres prospecteurs ultérieurs il sera également une opportunité pour nous en tant que futurs fonctionnaires, il va nous permettre de préparer notre avènement au milieu professionnel.



Avant tout, plusieurs raisons nous ont amené à entamer une étude sur notre thème de recherche, nous citons principalement :

Les raisons personnelles

- Acquérir des connaissances sur le thème préparé ;
- Avoir un diplôme de master II en gestion des Ressources humaines ;
- Maitriser les stratégies adoptées par « SONELGAZ » dans les processus de rémunération et sur la performance des salariés dans l'entreprise.

Les raisons scientifiques

- Acquérir des connaissances dans le domaine de gestion des ressources humaines, en particulier l'impact du système de rémunération sur la performance dans les entreprises ;
- Sortir sur le terrain afin de découvrir le sens de ce procédé, ainsi savoir et découvrir la réalité du système de rémunération au sein de « SONELGAZ »agence de Tizi-Ouzou ;
- Enrichir la bibliothèque par des études récentes.

Les objectifs de choix du thème

Malgré la diversité des thèmes qui existent dans notre spécialité, des différents domaines, que ce soit économique, social, ou autres et qui sont intéressants, ont pensé à faire notre choix de travailler sur l'impact du système de rémunération sur la performance pour les raisons suivantes :

- Analyser comment la rémunération influence la performance des travailleurs au sein de l'entreprise cas de la « SONELGAZ» agence de Tizi-Ouzou ;

- Connaitre s'il ya une relation positive entre la performance et la rémunération au niveau de la SONELGAZ agence de Tizi-Ouzou.

Méthodologie de recherche

Pour répondre aux questions posées et tester nos hypothèses, nous utilisons d'abord la méthodologie de la recherche bibliographique (livres, articles, mémoires, sites Web, etc.) comme cadre conceptuel pour les aspects théoriques de ce travail et pour définir la méthodologie. A cet effet, nous avons mobilisé une large littérature basée sur la notion de rémunération, présenté par plusieurs auteurs Henri Mahe, Jean Marie Peretti, 1994, Bernard. M. Rtory, 2003. Et le concept de performance selon Boorguigon A, 2007, Waldman, 1994, Marchesney.

Dans un second temps pour notre approche empirique, nous allons procéder par la réalisation d'une enquête par questionnaire, adressé aux différentes catégories socioprofessionnelles des salariés de la SONELGAZ agence de Tizi-Ouzou. Pour que notre travail soit consistant et pour une meilleure étude sur l'influence du système de rémunération sur la performance des entreprises nous avons jugé utile de procéder à une enquête de terrain qui sera effectuée au niveau de la SONELGAZ agence de Tizi-Ouzou sous forme d'une enquête par questionnaire adressé au personnel de l'entreprise, achevée d'une analyse des résultats recueillis.

Plan de travail

Notre travail est structuré comme suit :

Une introduction générale qui présente une vision générale sur le thème qui traite le concept de rémunération et la notion de performance des entreprises.

Le premier chapitre parle sur la rémunération, la première section traite les concepts de base du thème et la deuxième section est la définition des concepts de rémunération, l'évolution de la rémunération, la troisième section évoque les composantes de la rémunération, et la dernière portée sur les critères et les objectifs de la rémunération.

Le deuxième chapitre est consacré à l'étude de la politique de rémunération comme levier de performance des entreprises. La première section porte sur les définitions et les types de performance, ainsi la deuxième section est basée sur la mesure et l'évaluation de la performance, suivie par une troisième section dans laquelle nous allons étudier la rémunération des compétences et de la performance, et la dernière section sera consacrée au lien entre la rémunération et la performance de l'entreprise.

Le troisième et le dernier chapitre, concerne le système de rémunération comme vecteur d'amélioration de la performance au sein de SONELGAZ agence de Tizi-Ouzou. La première section porte sur la présentation de l'organisme SONELGAZ et méthodologie de l'enquête. La deuxième section concerne la rémunération et la performance au sein de SONELGAZ agence de Tizi-Ouzou, la dernière section c'est l'analyse et interprétation des résultats de l'enquête.

Enfin notre mémoire se terminera par une conclusion dans laquelle nous donnerons des réponses aux questions posées dans le but de vérifier et de confirmer nos hypothèses.

Chapitre I : Les fondements de rémunération

Introduction

Aujourd'hui, la rémunération est un réel levier stratégique pour l'entreprise, parfois résumée au salaire, elle peut prendre différents aspects ; rémunération fixe, variable, avantages en nature ou avantages sociaux. La politique de rémunération a pour but de regrouper l'ensemble des éléments constitutifs du package salariale des employés et d'endresser les grandes règles de gestion et d'attribution.

La question de la rémunération se situe par nature au fondement même des pratiques de gestion du personnel. Aussi peu développée soit –elle, toute gestion des ressources humaines s'organise à partir du contrat de travail et de l'échange qu'il établit entre travail fourni et rémunération attribuée ; c'est le salaire qui fait le salarie. La rémunération est donc soumise aux phénomènes de marché et à l'environnement qui conditionne cet équilibre. Des facteurs exogènes tel que le marché du travail, les représentations sociales, ainsi que les politique sociales et fiscales conditionnent le mode et les niveaux de rémunération.

Nous allons voire dans ce premier chapitre, les fondements de la rémunération. Les définitions des principaux concepts, l'évolution de la rémunération, les postes, les critères et les objectifs de la rémunération.

Section 1 : Définitions des concepts clés

1.1. La gestion des ressources humaines

La GRH peut être définie comme « un ensemble d'activités qui permettent à une organisation de disposer des RH correspondant à ses besoins en qualité et en quantité »¹

La GRH est l'ensemble des pratiques mises en œuvre pour administrer, mobiliser et développer les ressources humaines impliquées dans l'activité d'une organisation. Elle correspond à l'ensemble des systèmes mis en place pour organiser, utiliser à bon escient et développer les ressources humaines, c'est-à-dire les individus qui travaillent au sein d'une organisation.

Donc, d'après toutes ces définitions, nous pouvons dire que la GRH se définit de façon générale comme l'ensemble de pratiques s'élaborant au sein de l'entreprise afin de lui fournir les RH dont elle a besoin pour atteindre en temps voulu les objectifs qu'elle s'est fixés dans un contexte d'incertitude accrue.

1.2. Les ressources humaines

Les RH d'une entreprise constituent une fonction et/ou un département du domaine de la gestion et de l'administration des entreprises qui organise et maximise la performance du capital humain dans une entreprise afin d'augmenter sa productivité.²

1-3. Le salaire

Le salaire « *Constitue l'un des éléments les plus importants de la relation entreprise/salarié. Le salarié développe de nombreuses attentes par rapport à sa rémunération* ». ³

Le salaire Est une forme de paiement périodique versé par un employeur à un employé (salarie), celui-ci étant généralement encadré par un contrat de travail. Le salaire comprend tous les paiements directs faits dans le but de compenser un individu pour la production d'un bien, ou pour un service rendu.

A partir de ces définitions, on peut considérer Le salaire comme étant le premier facteur qui pousse l'employé à signer un contrat avec son employeur. Il est une récompense, une rétribution reçue par le travailleur en contrepartie de ses efforts fournis au travail.

¹ Sekiou, Blandin, Peretti, FABI et autres « GRH » 1^{er} édition De back université 2001 p 10.

² www.definitions360.com définitions des ressources humaines ? Consulté 19/07/2022 à 10 :00

³ Jean-Marie-Peretti « ressources humaines et gestion des personés » 6eme édition Ed Vuibert p127

1-4.Rémunération

La rémunération c'est la contrepartie monétaire ou non monétaire perçu par un salarié, d'un service ou d'un effort fourni. Cette contrepartie est résultante soit d'une politique, soit d'un accord passé entre l'employé et employeur, soit d'une législation.

*« La rémunération désigne l'ensemble des éléments financiers destinés aux membres du personnel employé dans l'organisation. Elle constitue la prestation essentielle fournie par l'employeur en contrepartie du temps de travail et de travail et des compétences apportées par le collaborateur ».*⁴

On déduit que la rémunération est l'ensemble des sommes remises à une personne en échanges d'un travail ou d'une prestation.

1-5.Entreprise

L'entreprise est une unité économique de production formée d'un groupe d'homme qui travaille ensemble à des postes différents en vue de produire des biens à vendre, avec profit sur le marché.

*« L'entreprise est une unité économique autonome combinant divers facteurs de production, produisant pour la vente des biens et des services et distribuant des revenus en contrepartie de l'utilisation des facteurs ».*⁵

L'entreprise est la petite combinaison d'unités légales qui constitue une unité organisationnelle de production de biens et de services.

1-6.Motivation

La motivation, en somme, ne peut s'appréhender et se mesurer qu'indirectement subjectivement, à travers des échelles de mesure d'attitude ; objectivement, par des scores de performance.⁶

La motivation est un ensemble de forces qui incite les individus et cherche à pousser les salariés à adhérer, plus en plus, des objectifs de leur entreprise pour atteindre des objectifs et des résultats positifs.

1-7.Performance

*« 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 ».*⁷

⁴ Emery Yves et Gonin français dynamiser « les ressources humaines » Lausanne, bibliothèque des ressources humaines 1999 p 14

⁵ LELARGE Gérard « la gestion des ressources humaines », Ed SEFI canada 2003 p21

⁶ Salvator M « théories de la motivation au travail » édition Dunod paris 2004 p10

⁷ Sylvie saint – ONGE, Victor Harnes, « gestion des performances au travail », édition boecksuperieure 2007

La performance décrit un résultat organisationnel, c'est un concept multiforme difficile à appréhender de manière simple. La performance renvoi notamment aux notions d'efficacité et d'efficience.

A partir de ces deux définitions, on dire que La performance est un critère d'évaluation subjectif elle dépend des attentes des diverses parties prenantes de l'entreprise .Ainsi on distingue plusieurs aspects de performance.

1-8.Système de rémunération

Le système de rémunération est l'ensemble des principes qui sous-tendent le choix de la structure et des composants de la rémunération offerte aux collaborateurs il existe différents système de rémunération et leurs objectifs et leur impact sur les collaborateurs et sur l'entreprise sont différents.

1-9.Politique de rémunération

La politique de rémunération correspond à la création et la mise en place de modalités précises en ce qui concerne la rémunération globale du personnel au sein d'une entreprise.⁸

Inclut l'ensemble des rémunérations et des avantages accordés à un collaborateur réussie, la politique salariale d'une entreprise peut être un levier fort de motivation.

On constat que La Politique de rémunération est un moyen de mobiliser et fidéliser le personnel pour conserver des compétences clés et assurer une certaine stabilité au sein de l'organisation.

1-10. Notion de rémunération selon les auteurs

La rémunération des salariés et l'un des éléments clé de contrat de travail, sa définition diffère d'un ouvrage à un autre, selon les différents théoriciens et fondateurs de la science de gestion. La rémunération est l'un des moyens qu'une organisation mobilise afin d'attirer de nouveaux candidats à rejoindre ses effectifs à la recherche d'un avantage concurrentiel.

Selon Shimon I. Dolan et al : « *La rémunération globale est l'activité consistant à évaluer la contribution des employés à l'organisation afin de déterminer leur rétribution monétaire ou non monétaire, directe et indirecte, en accord avec la législation existante et la capacité financière de l'organisation.* ».⁹

⁸ www.talentprogram.fr politique de rémunération 29 avril 2021 consulté 20/07/2022 à 14 :00

⁹ Bernard .M RTORY « *gestion des ressources humaines, pilotage sociale et performance* », ED Vuibert, paris 2003

Selon Henri Mahe : « *La rémunération c'est la contrepartie d'un travail dont le montant dépend de l'accord entre les parties (salarie/entreprise) sous réserve des dispositions légales et éventuellement conventionnelles.* »¹⁰

Selon j. m. Peretti : « *La rémunération de salarie est l'un des éléments clé du contrat de travail et de relation entreprise /salarie, elle est la contre partie du service rendu* »¹¹.

A partir de ces définitions, on peut définir la rémunération comme une entité, qui peut être une personne physique ou morale, en échange d'un travail effectué ou de services rendus et le résultat d'une négociation entre l'entreprise et le salarié.

¹⁰ HENRI MAHE de boislandelle, dictionnaire de gestion

¹¹ Peretti j.marie « *ressources humaines et gestion de personnel* » ED Vuibert, paris 1994 p 127

Section 2 : Evolution de la rémunération

Historiquement la rémunération est d'abord considérée comme un centre de coût. Ce coût appelé masse salariale, est composé de l'ensemble des charges engendrées par la rétribution du travail des salariés, jusqu'à la première guerre mondiale. Dans la plus part des pays industriellement avancés, la loi de l'offre et la demande régit la détermination du salaire. Mais sous l'effet des crises économiques et avec le renforcement du pouvoir syndical, il devenait nécessaire d'élaborer une politique salariale intégrant des objectifs multiples dont les principaux sont :

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

Pendant les trente glorieuses, le contexte économique est caractérisé par une forte croissance de la production de profit (la production de masse) il n'y a en aucune entrave pour accorder des augmentations générales une grande lacune s'instaure dans ce type d'organisation surtout en matière de motivation des salariés. Le salarié est rémunéré en fonction du nombre d'heure de travail effectué. Or le travail dans sa varie conception est une combinaison des heures travaillées et l'effort fourni au travail. La rétribution de la partie qualitative par le biais de la participation au bénéfice serait alors le chaînon manquant.

A la fin des années 1970, la crise économique marque une rupture les entreprises sont tenues, de diversifier leur offre, ce qui nécessite le recours à une main d'œuvre plus qualifiée, plus chère, et rendre leurs activités plus flexible. Les directions sont persuadées de la nécessité à se servir de la rémunération non seulement comme d'une simple ligne budgétaire mais désormais également comme d'outil de gestion des ressources humaines c'est –à-dire, il faut que la rémunération allie le contrôle budgétaire et la recherche d'une performance¹².

De nos jours, dans les pays économiquement avancés, de même que dans les industries urbaines des pays en développement, la totalité du salaire est versée en monnaie espèce cheque. Les salariés sont libres d'acheter, au prix du marché, les denrées alimentaires et autres articles dont ils ont besoin. Le travail est devenu de plus en plus complexe et les progrès technologiques ont influencé les processus de production les employeurs peuvent licencier les salariés insuffisamment productifs ou en réduire le nombre si les affaires sont moins bonnes. Depuis la fin de la deuxième guerre mondiale, des avantages sociaux ont été introduits dans le système

¹² Compay .E .MACLAUT E « *gestion des ressources humaines* » ED.pearson éducation France 2008

de rémunération, les modes de rémunération traditionnels, sont remis en question : la rémunération selon les compétences émerge.

La partie variable de la rémunération se développe, la partie différée de la rémunération s'accroît, la partie individualisée de la rémunération progresse. La notion de salaire laisse place à la rémunération global, le hors salaires, la partie individualisée de la rémunération progresse.¹³

Section 03 : Les composantes de la rémunération

La rémunération globale se décompose en deux parties, la rémunération intrinsèque et la rémunération extrinsèque. La première comporte l'ensemble des avantages d'ordre psychologique que se procure l'employé en travaillant pour une entreprise à titre d'exemple le sentiment d'appartenance social au sein d'un groupe, la deuxième comporte la rémunération directe et la rémunération indirecte.

Il existe de nombreuses classifications des éléments de la rémunération globale, Gérard Donnadiou par exemple, propose une pyramide des composantes de la rémunération globale qui s'appuie sur quatre grandes catégories : la rémunération directe, les périphériques légaux, les périphériques sélectifs et les périphériques statutaires.

3-1- La rémunération directe

La rémunération directe comprend les paiements en espèce ou en nature, elle est le prix de la force du travail offert pour le travailleur, elle est représentée par une quantité d'argent que verse l'employeur au travailleur à la fin du mois ou d'une période de travail. Elle englobe en tout, la rémunération des heures supplémentaires. La rémunération directe comprend :

3-1-1 Une part fixe (salaire de qualification)

La part fixe est liée à la fonction, faisant généralement référence au contrat de départ et/ou à une classification du poste et le plus souvent ajustée périodiquement, notamment par indexation. Elle correspond au salaire de base et les compléments ou accessoire de salaire :

3-1-1-1 Le salaire de base

Le salaire de base est l'élément essentiel de la rémunération et reflète la valeur réelle du travail fourni. Le salaire de base est calculé proportionnellement à la durée du travail qu'effectue l'employé et fixé en tenant compte des exigences professionnelles requises et de la complexité de l'emploi. Il peut être majoré par les heures supplémentaires.

¹³ Peretti jean marie *Op.cit* p168

Le Salaire de base des travailleurs correspondant à un travail et son montant découle directement de l'indice du poste de travail occupé. Le salaire de base est une rémunération stable et fixé à l'avance entre employeur et employé avant déduction des cotisations est 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 du travail.

3-1-1-2 compléments ou accessoire de salaire

Les formes sont multiples : avantages en nature, pourboires, gratifications, primes, indemnités et autre avantages, primes de transport etc....

En vingt ans, la part des primes dans la rémunération s'est accrue significativement. Les primes non mensuelles sont plus élevées que les primes mensuelles. Le pourcentage des primes versées par rapport à la masse salariale croît avec la taille de l'établissement.

C'est dans le secteur de l'industrie que le poids des primes dans la masse salariale est le plus important.

Les heures supplémentaires

Il s'agit des heures effectuées au-delà de la durée légale de travail. Elles sont soumises à une majoration, dont les taux doivent être au moins de premières heures supplémentaires, et 50% pour les heures supplémentaires suivantes. Dans le cadre des textes relatifs aux 35 heures, la majoration peut dans certains cas n'être que de 10%.¹⁴

Les primes

Les primes sont destinées à sanctionner un surcroît de travail, de rendement et de productivité de travail. Elles peuvent être accordées pour favoriser l'intéressement des travailleurs dans l'atteinte des objectifs assignés à l'entreprise, de la préservation des outils de travail et des facteurs de production de l'entreprise. Les pratiques des primes les plus courantes sont les suivantes :¹⁵

Prime de responsabilité

La prime de responsabilité est destinée à rémunérer les missions de contrôle et de supervision hiérarchique des agents de maîtrise. Elle est versée mensuellement après l'accord de hiérarchie direct de travail concerné.

Le montant de la prime de responsabilité est varié en fonction de poste occupé et des responsabilités réellement assumées.

¹⁴ Jean marie Peretti, *gestion des ressources humaines* .6ème édition, Vuibert paris 2001 p 130

¹⁵ HOUCHE DIHIA « *la gestion de la rémunération* » cas de la direction des impôts de la wilaya de Tizi-Ouzou, mémoire de fin d'étude 2011

Prime de rendement individuel

Prime de rendement individuel et destinée à récompenser le rendement, comportement, l'assiduité ainsi que la disponibilité d'un travailleur a son poste de travail.

Prime de rendement collectif

La prime de rendement collectif est destinée à récompenser l'atteinte des objectifs de production assignés, aux collectifs de production, suivant un plan annuel arrêté par l'employeur.

***Prime de risque**

Une prime de risque et attribué mensuellement au personnel de sécurité effectuée a des conditions particulière de travail.

Prime de caisse

Les travailleurs occupant un poste induisant la manipulation de fonds au niveau de la caisse percevra une indemnité mensuelle de caisse.

Prime de départ à la retraite

Les travailleurs admis à la retraite bénéficient d'une prime de fin de carrière, correspondant à son ancienneté.

Les indemnités

Le terme indemnité désigne un élément de rémunération ou d'un salaire destiné à compenser une augmentation de coût de la vie à rembourser une dépense imputable à l'exerce de la profession. Les indemnités qui ont pour objet de rémunérer les préjudices causés éventuellement au titulaire de l'emploi, au titre de sujétions et conditions induites par l'emploi. Les pratiques des indemnités les plus courantes sont les suivantes :

Indemnité d'expérience professionnelle

L'IEP est destinée à rétribuer l'ancienneté génératrice d'expérience professionnelle.

Indemnité d'expérience professionnelle à deux sortes :

Par expérience dans le secteur : il y'a lieu d'entendre toute expérience professionnelle acquise à l'intérieur de l'entreprise.

Par expérience hors secteur : il y'a lieu d'entendre toute expérience professionnelle acquise à l'extérieur de l'entreprise.

L'IEP est indexée sur le salaire de base du poste occupé. En cas d'absence cette indemnité est calculée au prorata du nombre de jour de présence durant le mois considéré, donc pour la détermination du taux du taux IEP on prend en considération les périodes suivantes :

- Les périodes de travail effectifs ;
- Les périodes de congé annuel et/ou repos l'égaux pris à leur terme ou différent ;
- Les périodes d'absence pour maladie, accident de travail ou congé maternité ;

- Les périodes de congé sans solde inférieur à quinze jours ;
- Les périodes d'accomplissement par le travailleur de service.

Et autres les périodes énumérées ne sont pas prises en considération de taux d'IEP.

- Les détachements sans solde ;
- Les mises en disponibilités ;
- Les périodes de congés sans solde supérieurs à quinze jours.

Indemnité de travail posté

Indemnité de travail posté est versée mensuellement à tous les travailleurs soumis au système de travail par équipe successive au travail posté.

Indemnité de nuisance

Indemnité de nuisance est versée mensuellement à tout travailleur dont les postes qu'il occupe présente des inconvénients de pénibilité de salissure, d'une salubrité et /ou de danger. 25% du salaire pour le premier danger.

Indemnités d'astreinte

Indemnités d'astreinte est destinée à rémunérer les sujétions et les contraintes inhérentes à l'obligation imposée pour l'activité exigeante pour le travailleur concerné une disponibilité fréquente en dehors de la durée normale de travail et intervenir à sa demande en cas de nécessité.

Indemnité d'intérim

L'indemnité d'intérim est destinée à rétribuer le remplacement assuré par un travailleur sur un poste de travail dont le titulaire est temporaire ou définitivement absent. A ce titre, le travailleur concerné perçoit à compter du soixante unième(61) jours consécutif de remplacement, une indemnité d'intérim égale à la différence brute entre sa rémunération initiale et la rémunération du poste occupé. Deux postes de travail et ce, à compter du premier jour de remplacement.

Cette indemnité n'est pas due à l'occasion de remplacement durant les périodes de congés annuels. Cette indemnité couvre le salaire de base et l'ensemble des primes et indemnités versées entre les et /ou de récupération et les congés de maladies et accident de travail de courte durée.

Indemnité de panier

Les travailleurs exerçant sous le régime de la séance continue bénéficient d'une prime de panier par journées de travail effectif.

Indemnité de transport

Les travailleurs non transportés par les moyens de l'entreprise entre son domicile et le lieu de son travail à droit à une indemnité de transport, disposition par entreprise, perçoivent, lorsqu'ils utilisent leur véhicule personnel, une indemnité de frais de résidence et d'isolement.

Indemnité d'amortissement véhicule

Les travailleurs dont la fonction nécessite l'utilisation d'un véhicule qui ne peut être mis à leur disposition par entreprise, perçoivent, lorsqu'ils utilisent leur véhicule personnel, une indemnité forfaitaire d'amortissement véhicule.

Indemnité de zone

Tout travailleur exerçant dans l'une des zones résidence et d'isolement perçoit pour chaque journée travaillée, une indemnité de frais de résidence et d'isolement.

L'indemnité de frais de zone n'est pas due dans les cas d'absence énumérés ci-après :

- Congé de récupération ;
- Congé annuel ;
- Congé de maladie ;
- Absence spéciales ;
- Toute absence non rémunérées.

Indemnités complémentaires de revenu (ICR) :

ICR vise à améliorer les revenus salariales. Elle est considérée comme augmentation indirecte des salaires à tous travailleurs, quel que soit leur groupe socioprofessionnel.

3-1-2 part variable (salaire de performance)

Rémunère le personnel en fonction de la quantité de production réalisée dans un temps donné, il s'agit du salaire lié à la performance. Pour apprécier la performance du salarié, un système d'évaluation doit exister, fondé sur des critères objectifs qui évitent le favoritisme et qui préservent l'intérêt général. Ces critères sont définis précisément, sont évolutifs et doivent être communiqués aux salariés.

La part variable est utilisée par l'entreprise afin de susciter la motivation chez les salariés. Certains tiennent compte des résultats individuels d'autres de ceux du groupe de travail.¹⁶

3-1-2-1 La part individuelle

Dans le cadre de la fixation d'objectifs individualisés, des bonus ou primes variables se développent dans tous les secteurs d'activité. Ces bonus dépendent de la réalisation d'objectifs

¹⁶ <http://www.docstoc.com/docs/5817205> rémunération -grh- expos%EF%BF%BD24/10/2010 consulté 25/07/2022 à 11:00

préalablement fixés. Leur succès dépend largement de la qualité de la négociation qui a présidé à l'élaboration des objectifs.

3-1-2-2 La part collective

La part collective vise à intéresser pécuniairement l'ensemble des salariés à la bonne marche et aux résultats de leur unité.

3-2- La rémunération indirecte

La rémunération indirecte s'ajoute à la rémunération directe pour les salariés. Il s'agit d'autres paiements ou prestations qui portent le nom d'avantages sociaux ou éléments sociaux dont bénéficient les salariés. Pour l'employeur les éléments sociaux sont un ajout au coût de la main d'œuvre, ce sont des frais incontournables qui dépassent la rémunération directe des salariés.¹⁷

Elle se décompose en trois types de périphériques :

3-2-1 Les périphériques légaux

Les périphériques légaux ils sont distribués en termes monétaires, et sont le plus souvent de nature collective. Ils ne constituent pas un salaire et bénéficient d'un régime fiscal particulier. Ces périphériques sont¹⁸ :

L'intéressement

L'intéressement est une rémunération collective présentant un caractère aléatoire et basée sur les résultats et les performances de l'entreprise. Les modalités de son calcul et de son partage sont prévues, en général, dans les conventions collectives, et établies selon une formule définie par l'accord d'intéressement (par exemple le résultat, le chiffre d'affaires, une enquête de satisfaction, un taux de renouvellement de la clientèle, un taux de réclamation des clients).

La participation

Elle est obligatoire pour les entreprises de plus de 50 salariés, c'est une prime versée par l'entreprise, lorsque celle-ci fait des bénéfices. Elle permet d'associer les salariés aux résultats de leur entreprise. La partie des bénéfices revenant aux salariés constitue une réserve spéciale de participation dont le montant minimal est fixé par la loi et à l'issue d'une période d'indisponibilité où les sommes sont bloquées pendant au moins cinq ans sauf en cas des raisons exceptionnelles.¹⁹

¹⁷ Lakhdar sekou et Jean Marie Peretti « *gestion des ressources humaines* » 2^{ème} édition de Baeck .Bruxelles 2001 p157

¹⁸ LOIC CADIN et al « *gestion des ressources humaines* » 3^{ème} édition DUNOD Paris 2007 p175

¹⁹ Jean Marie Peretti « *gestion des ressources humaines* » 8^{ème} édition p346

Le plan d'épargne salarial

Toutes les entreprises peuvent mettre en place un plan d'épargne. Celui-ci peut recevoir la participation, l'intéressement et des versements volontaires des salariés qui sont en général augmentés par un versement de l'entreprise. Il ne peut excéder le triple de la contribution des salariés. Tous ces versements sont bloqués pendant au moins cinq ans sauf survenance d'événements exceptionnels (les mêmes que pour la participation), et sont gérés par des fonds communs de placement d'entreprise.²⁰

Les stocks options

Ces options donnent aux salariés, qui en disposent, le droit d'acheter des actions à un certain prix fixé d'avance, que l'on appelle le prix d'exercice. L'objectif des stock-options est d'intéresser ceux qui en bénéficient à la performance de leur entreprise.

L'effet attendu est d'inciter le salarié à s'investir dans son travail pour contribuer à la performance de l'entreprise, et donc à la croissance de l'action dont il deviendra le détenteur. Ce mécanisme permet à certains d'accroître fortement leurs revenus.²¹

3-2-2 Les périphériques sélectifs

Les périphériques sélectifs sont Appelés aussi avantages en nature, ils sont attribués de manière sélective et comprennent Principalement ce qui sont :

- Logement ;
- Voiture de société ;
- Mise à disposition de matériel de l'entreprise (téléphone personnel, ordinateur portable);
- Frais de déplacement ou de mutation ;
- Déplacement en vacances payés par l'entreprise ;
- -Aménagement spacieux des bureaux ;
- -Frais d'adhésion à des associations professionnelles... etc.²²

3-2-3 Les périphériques statutaires

Les périphériques statutaires concernent les avantages sociaux acquis par les salariés d'une entreprise. Ils sont collectifs et très variables d'une entreprise à l'autre et doivent être considérés comme de véritables éléments de rémunération car ils jouent un rôle d'attraction et de fidélisation du personnel.

²⁰ Jean François soutenain et Philippe farcet .organisation et gestion d'entreprise édition Berti paris 2006 p289

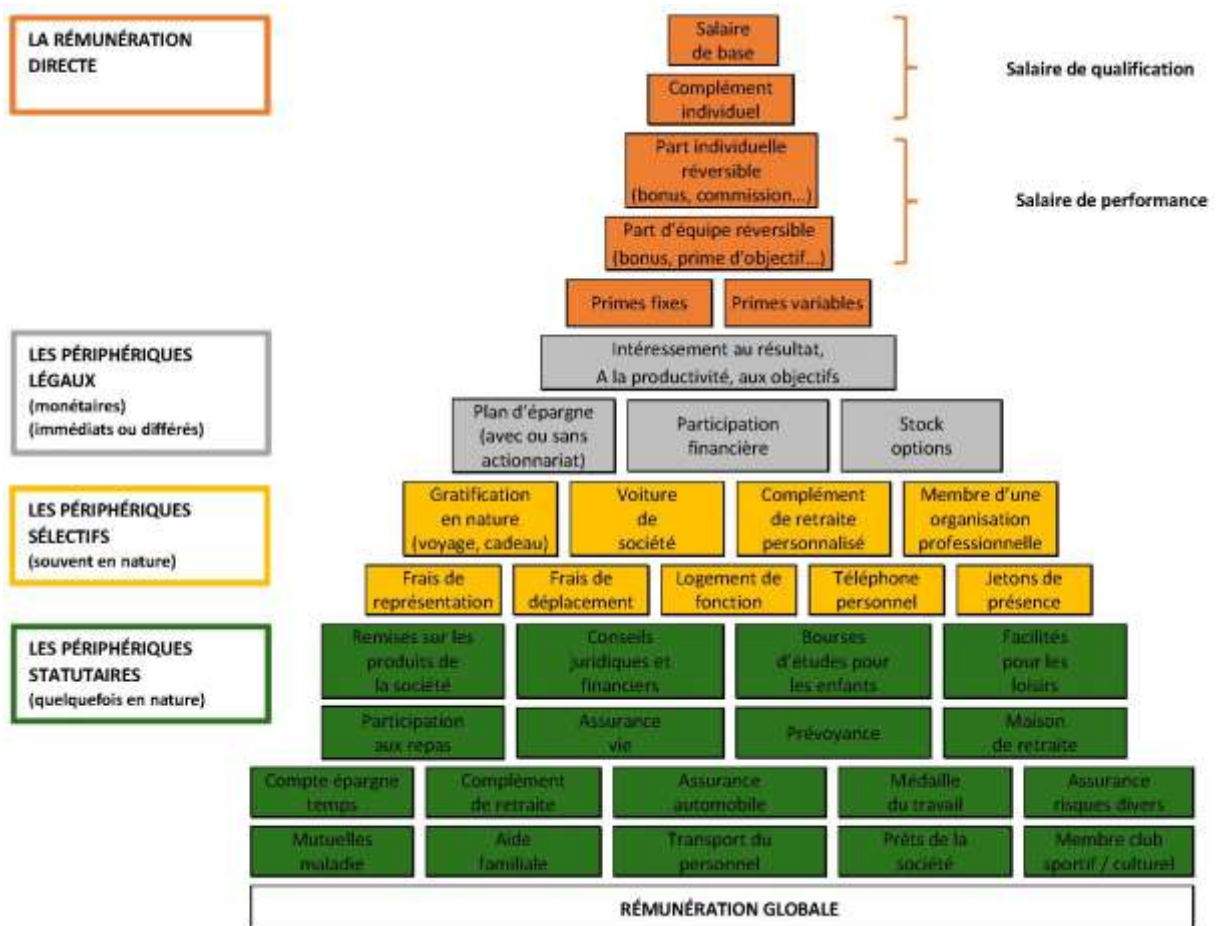
²¹ Jean marie Peretti *Op.cit* p359

²² The venet Maurice et al, « *fonction ressources humines, politique , métiers et outil de ressources humaines* »2ème édition .Pearson paris 2012 p 220

Ce sont par exemple :

- Les œuvres sociales du comité d'entreprise ;
- -Le compte épargne temps ;
- Complément personnalisé de retraite ;
- Les mutuelles maladies ;
- L'assurance vie ;
- Prévoyance ;
- Facilité pour les loisirs ;
- Conseils juridiques et financiers ;
- Adhésion à des clubs (sportifs, culturels).

Figure N° 1 : La pyramide de rémunération



Source : www.stgcf.fr, d'après Gérard Donnadieu, Éditions d'Organisations.

Source : www.stgcf.fr, d'après Gérard Donnadieu, éditions d'organisations.

Section 4 : Les critères et les objectifs de la rémunération**4.1. Les critères d'un bon système de rémunération**

Un bon système de rémunération bien construit repose sur onze critères doivent être passés en revue par la fonction ressources humaines et la direction générale :

4.1.1. Un système de rémunération lié à la stratégie :

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

4.1.2. Un système de rémunération équitable

Le système doit être ressenti comme juste et incontestable par les membres de l'organisation. Tout sentiment de déséquilibre ou d'injustice ressenti par les salariés est porteur de conflits et de démotivation. La direction des RH vérifiera régulièrement la pertinence de l'échelle interne des emplois et donc des salaires. Pour cela elle s'appuiera sur des outils d'évaluation et de classification des emplois.

La classification des emplois est une démarche objective et concertée d'évaluation des emplois. Elle consiste à peser les emplois à partir de critères de notation et d'accorder à chaque emploi un nombre de points, donc, par conséquent, un poids. Cette démarche dite de « pesée des emplois » permet de les hiérarchiser et de les classer par niveaux.

La DRH bâtir des grilles de salaires qui auront pour objectifs de ²³:

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

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

4.1.3. Un système de rémunération motivant

Le système doit encourager l'implication de chacun dans la réussite des objectifs de l'entreprise, dans la progression de ses compétences et de ses performances.

Pour que cette implication soit réellement récompensée, la direction des RH veillera à ce que les critères d'augmentation individuelles, la fixation des objectifs individuels et collectifs ainsi que la nature des primes soient bien en cohérence avec la stratégie de l'entreprise.

²³ Cohen –Hegel A « toute la fonction ressources humaines » 2ème édition DUNOD paris 2010 p300

La rémunération variable est considérée comme un outil de motivation permettant de reconnaître et développer les performances individuelles et collectives au sein de l'entreprise ou du groupe.

L'individualisation partielle ou totale rend nécessaire une certaine sélectivité dans l'attribution des mesures individuelles, celle –ci peut s'appliquer à l'aide d'outils tels les matrices d'aide à la décision alliant le positionnement marché et le niveau de performance²⁴.

4.1.4. Un système de rémunération compétitif

Il s'agit pour l'entreprise de définir le positionnement de ses médianes de salaires par niveau d'emploi en fonction du marché externe pour lui permettre d'attirer, de motiver et de retenir les compétences dont elle a besoin. Pour faire cette étude, la direction des RH peut utiliser les résultats d'enquêtes de salaires qui sont régulièrement faites par divers organismes.

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

Ces enquêtes donnent généralement les fourchettes de rémunération constatées pour un métier donné dans un secteur d'activité. La difficulté de positionnement émane de la nature même de cette enquête. La comparaison des analyses n'est pas toujours aisée. Les titres de l'emploi et la qualification sont souvent trop sommaires. Les enquêtes se limitent souvent au seul salaire mensuel sans prendre en compte les suppléments qui peuvent s'ajouter tels que l'intéressement, les primes, les bonus... elles ne prennent en général pas en compte les situations locales ou régionales qui peuvent modifier sensiblement le marché du travail en un endroit donné.

Il existe également des enquêtes plus globales. On peut noter l'enquête de rémunération cegos²⁵. Qui présente l'état du marché des salaires des cadres. Les Niveaux de salaires observés sont décrits selon plusieurs dimensions, pour permettre une analyse selon les différents critères de gestion :

- L'âge ;
- Le diplôme ou la formation initiale ;
- Le niveau de responsabilité.

La description des niveaux des salaires est complétée par une analyse de deux aspects majeurs des politiques de rémunération : l'augmentation de salaires et la rémunération variable.

²⁴ Annick Cohen – haegel « *tout fonction ressources humaines* » ED DUNOD paris 2010 p304

²⁵ Enquête cegos sur les évolutions des politiques de rémunération 2008

Elle concerne soit le marché national, tous secteurs d'activité confondus, soit les principes branches professionnelles : métallurgie, ingénierie et bureaux d'études, industrie, services.²⁶

4.1.5. Un système de rémunération fédérateur

Le système de rémunération peut également permettre de reconnaître une dimension collective aux résultats obtenus et de renforcer le sentiment d'appartenance à l'entreprise.

4.1.6. Un système de rémunération flexible

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

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

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

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

4.1.7. Un système de rémunération contrôlé

La masse salariale constitue le poste de dépenses le plus important dans la plupart des entreprises. C'est à la fonction RH de suivre l'évolution de la masse salariale en lien avec le contrôle de gestion social et, en cas de dérive, de pouvoir analyser les facteurs qui jouent sur son augmentation (augmentation des effectifs, effet de report, etc.)²⁷

4.1.8. Un système de rémunération transparent

La transparence totale sur les salaires n'est pas en vigueur dans la majorité des entreprises, néanmoins on peut communiquer sur les grilles de salaire et les règles d'augmentation et de gestion des situations individuelles.

Toute politique de rémunération doit être comprise par la hiérarchie afin de faciliter son adhésion et être exposée clairement aux salariés. Elle doit également s'inscrire dans une certaine continuité.²⁸

²⁶ Annick Cohen –haegel op cit p304

²⁷ Ibid. Annick Cohen p301

²⁸ Annick Cohen –haegel op cit p301-307

4.1.9. Un système de rémunération segmenté

Il est préférable de faire simple et diversifié, plutôt que complexe et homogène.

Il apparaît de plus en plus souhaitable de moduler les éléments de rémunération en fonction des différents métiers, des statuts, etc. Cependant ces différenciations doivent se faire dans la cohérence et le respect des valeurs de l'entreprise.²⁹

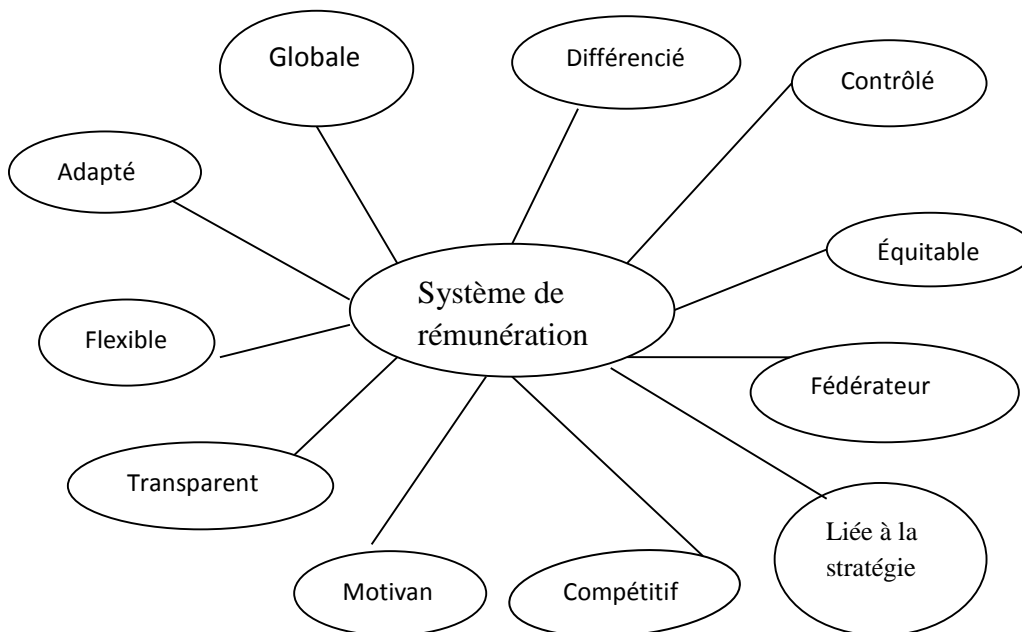
4.1.10. Un système de rémunération global

Est nécessaire d'aborder la rémunération au travers des différents éléments qui constituent le revenu que le salarié tire de son travail.

4.1.11. Un système de rémunération partagé

Il appartient à la fonction RH de mettre en place le cadre général du système de rémunération, d'élaborer les outils de gestion, et de mettre à disposition des managers les informations nécessaires à la prise de décision. Il appartient aux manager d'assurer un rôle décisionnel dans le domaine des rémunérations de leurs collaboration tout en respectant la rémunération de l'entreprise.³⁰

Figure N°2: récapitulation des bons critères de rémunération



Source : réalisé par nos sois.

4.2. Les objectifs de la rémunération

4-2-1. Objectifs sociaux

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

²⁹ Annick Cohen-haegel op cit p307

³⁰ Annick Cohen « tout fonction ressources humaines » ED DUNOD paris 2006 p 308

4-2-1-1. Établir une classification et d'une échelle de salaire

(Une grille de satisfaction de salaire) le salaire devrait être établie en fonction de chacun en fonction des postes et non selon chacun des salarier.

4-2-1-2. Récompense de la performance, de mérite

Mise en œuvre et faire la différence entre l'individualisation des salaires (chacun aura ce qu'il méritera en dépendant de sa fonction, de se traduit par des augmentations individuelles ou des commissions ou cadeaux) et la performance des équipes qui se récompense par une reconnaissance (voyages, centres de vacances, primes d'équipe).

4-2-1-3. Création d'un climat social

Implication dans des négociations et réalisation des transactions ainsi, que dans la prise des décisions et de prise de parole

4-2-1-4. Prévention de discrimination

La rémunération doit être véritable au sein de l'organisation et aucune discrimination ne devrait exister à l'égard des minorités visibles (handicapés, étrangers, nouveaux recruté, femme, etc.).

4-2-1-5. Motivation du personnel

Une structure de rémunération motivante doit viser à établir un mécanisme de rétribution sous forme de promotion d'incitation et d'intéressement pour récompenser les salarier qui œuvrent dans le sens des objectifs de l'organisation.

4-2-1-6. Respect de la législation

Tout structure de rémunération établie doit être gérée en respectant la législation établit par l'état, le contrat signés avec les syndicats ou autre

4-2-2. Objectifs économiques

Sous l'angle économique, la rémunération doit comporter les critères suivants :

4-2-2-1. Fidélisation des salarier occupants des postes clef

Suivi d'enquête de salaire pour s'assurer de l'équité externe (on comparant les salaires proposé sur le marché de travail).

4-2-2-2. Recherche de la compétence

En offrant une rémunération comparable et même meilleure sur le marché du travail il est possible d'attirer des personnes dont les classifications d'augmenté les profits de l'organisation.

4-2-2-3.L'équilibre financier

Éviter une progression trop rapide de la masse salariale, ou encore un mauvais recrutement qui pourrait engendrer une perte à l'organisation.³¹

Conclusion

La rémunération est un outil clé pour la performance de l'entreprise. Rémunérer ne signifie plus seulement payer mais aussi attirer. Motiver, retenir les salariés performants dont la fidélisation est indispensable à la réussite de l'entreprise et de l'épanouissement de cette dernière.

La politique de rémunération est un outil qui doit être utilisé comme un atout pour l'entreprise, Toute réforme du système de rémunération aura pour objectifs de privilégier, l'équité et le mérite tout en préservant les équilibres économique et financier. La politique de rémunération peut comprendre plusieurs parties telle que la rémunération fixe, variable, ou encore les primes. Les salaires doivent être fixés selon les niveaux hiérarchiques définis sans oublier de prendre en compte la stratégie de l'entreprise primordiale dans ce procédé.

³¹ Oumellil Salim, Rekal Norreddin « l'impact de la rémunération sur la stabilité des cadres » étude pratique SERL RAMDY AKBOU mémoire de master, sociologie du travail et des ressources humaines 2016-2017

Chapitre II : la politique de rémunération levier de la performance de l'entreprise

Introduction

Dès l'événement de la mondialisation des échanges, l'environnement de l'entreprise est devenu plus complexe et plus incertain face à l'intensité concurrentielle.

De ce fait les responsables se trouvent donc dans l'obligation d'adopter une démarche d'amélioration de la performance afin d'avoir un avantage concurrentiel et de conserver la position d'actualité de leur entreprise sur le marché. Le contrôle de gestion est souvent constitué d'un ensemble d'outils et de technique permettant aux managers de bien gérer l'entreprise.

La motivation a été toujours une préoccupation majeure des entreprises, les chercheurs en science de gestion n'ont pas cessé d'enrichir ce concept. Ainsi au fil du temps différents théories ont été développées ; comme on peut dire que la gestion des compétences dépasse la GRH pour devenir un atout stratégique de l'organisation, et un levier très important de performance.

Dans les deux premières sections de ce deuxième chapitre on va définir la notion performance et ses types, l'évaluation et la mesure de cette notion. Les deux dernières sections seront consacré à présenter la rémunération des compétences et de performance ; ainsi que l'influence de la politique de rémunération sur la performance.

Section 01 : Notion et types de performance dans l'entreprise

Le concept de la performance est un concept très riche avec de nombreuses valeurs qui donnent une image complète et claire dans les différents secteurs d'activités de travail qu'ils soient une entreprise ou bien une coopérative. La démarche de la performance est un dispositif de pilotage ayant pour objectif d'améliorer l'efficacité de l'organisation en orientant la gestion vers l'atteinte des résultats dans le cadre des moyens prédéterminés.

1-1 Définition de la performance

La performance est la capacité d'atteindre des objectifs préalablement fixés, exprimés en termes d'efficacité du processus, de qualité de service ou d'efficience de la gestion.

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

MARCGERSNEY « *l'assimile au degré de réalisation du but recherché* »³²

Selon A.BOURGIGNON, à partir d'une analyse étymologique et sémantique, trois sens s'articulent autour du mot performance :³³

- La performance est un succès. La performance n'existe pas en soi ; elle est fonction des représentations de la réussite, variable selon les entreprises et les acteurs ;
- La performance est le résultat de l'action, évaluation ex post de résultats obtenus ;
- La performance est action, se lisant comme le processus qui mène au succès.

Pour certains auteurs, la performance est assimilée à l'efficacité, à l'efficience, ou encore à la rentabilité, à l'économie, et d'autres la considérant comme semblable à la productivité, à la rentabilité. A cet effet nous avons estimé de définir ces concepts :

- **-L'économie** : consiste à procurer les ressources nécessaires à moindre coût.
- **-L'efficacité** : est la capacité à obtenir ce résultat.
- **-L'efficience** : est la capacité de minimiser les moyens employés pour un résultat donné ;
- **-La productivité** : est le rapport entre une production et un volume de facteurs consommés ;
- **-La rentabilité** : est le rapport d'un résultat au chiffre d'affaires qui lui est associé.
- **-La rentabilité** : est le rapport d'un profit aux capitaux investis pour l'obtenir.

La performance est donc le résultat ou la réalisation pour exprimer le degré d'accomplissement des objectifs poursuivis. Afin d'obtenir une stabilité permanente et de

³² MARCHESNEY.M, « *économie d'entreprise* ».Edition EYROLLES. P .60.

³³ BOORGUIGON A « *peut-on définir la performance ?* », In DORIATH.B, GOUJET.G « *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance*, 3^e Edition, DUNOD, paris 2007, p 168

conserver sa place, tout cela par l'action d'une personne, une équipe ou un groupe important dans un domaine spécifique.

Le concept de performance est un concept très riche avec de nombreuses valeurs qui donnent une image complète et claire dans les différents secteurs de travail.

1-2 La performance interne, la performance externe

La performance de l'organisation est appréciée différemment selon les acteurs, les clients, les salariés, les actionnaires, les managers, les prêteurs de fonds, car ils ont des objectifs différents.³⁴

Nous distinguons deux types de performances à savoir : la performance externe et la performance interne.

Tableau N°1 : La performance externe et la performance interne

Source : DORATH brigitte, GOUJET christian, « gestion prévisionnelle et mesure de la performance », DUNOD,

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	Porte sur le processus de construction du résultat à partir des ressources de l'organisation.
Nécessite de produire et de communiquer les informations financières.	Nécessite de fournir des informations nécessaires à la prise de décision.
Génère l'analyse des grands équilibres	Aboutit à 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.

Paris, p173.

On distingue la performance externe qui s'adresse de façon générale aux acteurs en relation contractuelle avec l'organisation, de la performance interne qui concerne essentiellement les acteurs de l'organisation.

1.3 Les théories relatives à la performance

On distingue deux principales théories de la performance :

³⁴ DORATH brigitte, GOUJET christian, « gestion prévisionnelle et mesure de la performance », DUNOD, Paris, p173.

1.3.1 La théorie des buts

LEVY LEBOYER définit le but sur le fait de se fixer les objectifs autant sur le niveau personnel qu'au niveau organisationnel.

LOCKE définit le but comme le désir d'atteindre un certain niveau de performance. Il démontre que les buts sont des puissants déterminants de l'offre et de l'activité qui conduise à cette performance. Ceci même si le but lui-même n'est pas et ne peut être atteint.

Cette notion est subjective, elle est définie par rapport à la probabilité d'atteindre un résultat donné, probabilité estimée en fonction de performance observé dans le passé.

1.3.2 La théorie de renforcement

Cette théorie stipule que tout comportement qu'il soit positif ou négatif peut être maîtrisé, voire modifier, en fonction du résultat désirer. Elle repose sur le postulat que nos comportements sont contrôlés par leurs conséquents, et non pas par des phénomènes internes tels que les besoins, les attitudes, les valeurs, etc.

1.4 Les types de performance**1.4.1 La performance organisationnelle**

Pour KALIKA (1988), « *la performance organisationnelle renvoie à la manière avec laquelle l'entreprise exploite ses propres atouts et réduit ses insuffisances pour garantir l'atteinte des objectifs* ».

KALIKA considère quatre aspects de l'efficacité organisationnelle :

- Le respect de la structure formelle ;
- La relation entre les services.

La différence entre les objectifs distincts de toutes les unités de l'entreprise pourrait dans certains cas générer des conflits. Le rôle de la direction devrait en partie consister à limiter et à résoudre ces conflits et ce grâce à la coordination et à l'intégration.

-La qualité de circulation de l'information ;

La flexibilité de la structure est relative à la capacité de l'organisation à se remettre en cause pour s'adapter à l'évolution de son environnement, voire même l'anticiper. Elle s'apprécie à travers le degré de réalisation d'une modification importante de la structure.

1-4-2 La performance humaine

La performance humaine de l'entreprise ne dépend pas seulement des savoirs faire des dirigeants mais aussi de leur utilisation. Elle est définie comme un ensemble de

connaissance théorique, méthodologique et pratique par les responsables de l'entreprise à ses différents niveaux.³⁵

1-4-3 La performance économique

La performance économique consiste en l'obtention :

- Du coût de production le plus faible ;
- De la meilleure qualité possible ;
- De la plus forte valeur ajoutée.

Il peut s'agir aussi de l'utilisation efficace des ressources de l'entreprise qui se mesure par la productivité des machines et des hommes.³⁶

1-4-4 La performance technique

La performance technique est définie par l'utilisation efficace des ressources de l'entreprise. On la mesure par la productivité des machines et des hommes (la production obtenue par un taux d'utilisation donnée du travail et du capital). La performance technique est obtenue grâce à des gains de productivité et à une meilleure organisation de la production.³⁷

1-4-5 La performance commerciale

La performance commerciale est ainsi appelée performance marketing est la performance qui liée à la satisfaction des clients de l'organisation. Ainsi, il est difficile de séparer nettement la performance commerciale des différents types de performance déjà développés. L'entreprise doit se soucier des besoins de ses clients et de veiller à les satisfaire pour les garder. Les facteurs de différenciation permettront d'offrir aux clients des produits et des services conformes à leurs attentes, ce qui générerait l'amélioration de l'image de marque de l'entreprise, l'acquisition de nouveaux clients et l'accroissement de la part de marché³⁸

1-4-6 La performance managériale

La performance managériale est définie comme la capacité du manager et de l'équipe dirigeante à atteindre les objectifs fixés. Un certain nombre de critères peuvent être utilisés pour évaluer la performance managériale à savoir :³⁹

³⁵ Robert Bosquet « *fondement de la performance humaine dans l'entreprise* », Ed d'organisation, Paris, 1989, p.9.

³⁶ Hicham Attouche, « *la performance globale de l'entreprise revisitée* », Revue des économies. Nord Africaines N°5, P. 61.

³⁷ Marchesnay, M. (1991), *Economie d'entreprise*. Ed EYROLLES

³⁸ Bertrand S, « *perception de la notion de la performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique* », la Revue des sciences de gestion, direction et gestion n°24- organisation .121

³⁹ BOYATIZIS, cité par PAYETTE « *L'efficacité des gestionnaires et des organisations* ».

- **L'entrepreneurship** : efficacité, efficience, pro activité, utilisation diagnostic des concepts.
- **Le leadership** : confiance en soi, communication, logique de raisonnement, capacité de conceptualisation.
- **Gestion des ressources humaines** : utilisation sociale du pouvoir, gestion de processus et des groupes.
- **Direction des subordonnés** : développement, aide, support des autres, autorité, spontanéité.
- **Autres compétences** : contrôle de soi, objectivité relative, énergie et capacité d'adaptation...

La performance managériale peut être appréhendée à travers la capacité du manager à répartir son temps et à coordonner les trois éléments suivants :

- **L'esprit de conception** : orientation et ouverture d'horizon.
- **L'habilité d'exécution** : application pure et simple.
- **La doigtée d'arrangement** : conciliation et gestion des contradictions⁴⁰.

1-4-7 La performance financière

La performance financière est étroitement liée à la performance économique, elle mesurée par plusieurs ratios comme la rentabilité, ce ratio rapporté des indicateurs relatifs au montant des ressources mises en œuvre.

1-4-8 La performance sociale

La performance sociale est définie comme le niveau de satisfaction atteint par l'individu participant à la vie de l'organisation et l'intensité avec laquelle chaque individu adhère et collabore aux propos et aux moyens de l'organisation.

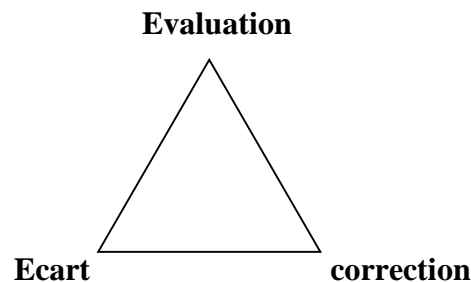
Afin d'évaluer cette performance, les critères suivants peuvent être utilisés :

- La nature des ratios sociales et la qualité des prises de décisions collectives ;
- Le niveau de satisfaction des salariés par les sondages et les enquêtes d'opinion ;
- Le degré d'importance des conflits et des crises sociales (grève, absentéisme, accidents de travail, le taux de turnover).

⁴⁰ FRIOUI.M : cours de politique générale et stratégie de l'entreprise, DEA Management FSEG Tunis, 2001.

Section 02 : Evaluation et mesure de la performance**2-1 L'évaluation de la performance**

La notion d'évaluation peut être définie comme l'élément déclencheur de la boucle de pilotage. L'évaluation consiste en la réalisation de mesures qui permette de dire si un fonctionnement est performant ou pas, et quelles sont les actions de correction et d'amélioration à mener.⁴¹ Voir le schéma ci-après.

Figure 03 : L'évaluation de la performance

La question de pilotage est omniprésente dans les entreprises. Il ne suffit pas de faire, mais de savoir si ce que l'on fait correspond à ce qui devrait être fait dans les meilleures conditions de coûts et de qualité.

2.2. La performance individuelle et la performance collective**2.2.1. La performance individuelle**

Est la capacité d'un individu à atteindre un résultat par apport à des objectifs fixé.⁴²

2.2.2. La performance collective

La performance collective en entreprise repose sur l'implication, la participation, la cohérence, la responsabilisation et la motivation de l'ensemble des collaborateurs.⁴³

2.3. Les indicateurs de mesures de la performance

Généralement, la mesure de la performance est l'évaluation d'un résultat d'une action qui elle-même consécutive à une décision et un choix d'objectifs. Elle consiste à savoir si on atteint les objectifs, après on peut toujours y effectué un pourcentage, comme par la mesure des écarts entre objectifs et résultats de ces derniers.

A ce sujet A. KHEMAKHEM précise que : « la mesure de la performance permet d'apprécier les résultats d'intégration des objectifs organisationnels. Elle est aussi destinée à

⁴¹ DAVID AUTISSIER, « mesurer la performance du contrôle de gestion » .P 14.

⁴² <https://performance.com> la performance individuelle 14/09/2022 à 13 :00.

⁴³ <https://performance.com> la performance collective 15/09/2022 à 11 :00.

associer des actions positives ou négatives à ce comportement responsable des membres de l'entreprise ». ⁴⁴

2-3-1 Notion d'indicateurs

Les entreprises développent une démarche d'amélioration continue grâce aux indicateurs clés de la performance et à l'analyse de données en temps réel. Un indicateur est une valeur relative qui permet d'évaluer en quoi une activité participe à la réalisation d'un objectif. C'est repère chiffré qui peut être rapporté à un objectif, une moyenne, un standard, et dont les valeurs dans le temps constituent une appréciation de l'évolution. Il permet de formaliser et contractualiser les engagements et de mettre en œuvre des dispositifs de contrôle. ⁴⁵

Selon Caroline SELMER Un indicateur doit rendre fidèlement compte d'un élément mis sous contrôle ; c'est donc une donnée objective qui décrit un élément d'un strict point de vue quantitatif. Avant d'inscrire un nouvel indicateur dans un tableau de bord.

2-3-2 Les caractéristiques d'un bon indicateur

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

- **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 fiabilité ou la disponibilité des données** : cela signifie qu'on doit avoir les informations nécessaires pour produire l'indicateur, et il doit être facile à déterminer et aux moindres coûts.
- **La convivialité** : elle représente la possibilité opérationnelle, visuelle et cognitive d'utiliser correctement et confortablement l'indicateur. C'est simple, claire, et bien illustré.

2-3-3 Les indicateurs de mesure de la performance

2-3-3-1 Les écarts

Un écart se définit comme la différence entre les données réalisées et des données budgétées, exprimées sous forme monétaire (frais de personnel) ou non monétaire (taux de rebuts d'un atelier de production).

⁴⁴ KHEMAKHEM.A : « *la dynamique de contrôle de gestion* », Edition DUNOD, Paris, 1992, p343.

⁴⁵ DAVID AUTISSIER. « *Mesure de performance du contrôle de gestion* », EYROLLES. Edition d'organisation. P31.

L'analyse des écarts a pour objet de : rechercher les causes des écarts et mesurer leurs impact et informer les acteurs afin qu'ils prennent les mesures correctives nécessaires, parmi ces écart on peut retenir les suivants⁴⁶ :

L'écart sur le chiffre d'affaire

Le chiffre d'affaire de la valeur de deux paramètres, le prix de vente et les quantités vendues, l'écart de chiffre d'affaire est la différence entre CA réel et CA prévu.

L'impact financier de l'écart des ventes en volume, il se calcule de la façon suivante :

$$\text{Chiffre d'affaire} = \text{total des ventes}$$

Ecart sur le coût

Cet écart appelé aussi écart sur prix, il mesure l'impact d'une variation de prix ou de coût des facteurs de production, il se calcule de la manière suivante :

$$\text{Ecart sur prix} = (\text{PR} - \text{PP}) \times \text{QR}$$

L'écart sur le coût des charges

Cet écart appelé aussi écart sur budget (salaire et autre charges).il valorise le surcoût dus à la variation des prix des charges consommées.

2-3-3-2 Les ratios

Les ratios sont des rapports entre deux grandeurs financières. Leur calcul permet de porter un jugement rapide sur l'entreprise.

Parmi ces ratios, on peut retenir ceux qui suivent :

Ratio de rentabilité

D'une manière générale la rentabilité d'une entreprise exprime le rapport entre ce que l'entreprise offre comme résultat par rapport aux moyennes mises en œuvre pour l'obtenir. On distingue deux types d'indicateurs pour la rentabilité de l'entreprise :

La rentabilité financière

La rentabilité financière exprime la comparaison entre la performance de l'entreprise et la rentabilité attendue par les actionnaires, il s'agit d'apprécier l'attractivité de l'entreprise. Son mode de calcul est comme suit

$$\text{RF} = \text{Résultat net} / \text{Capitaux propre} \times 100$$

⁴⁶ DORIATH, « contrôle de gestion », 4^{ème} Edition, DUNOD, Paris, P.P 72.95.

La rentabilité économique

La rentabilité économique est appréhendée par le retour des capitaux utilisés. Son mode de calcul est le suivi :

$$RE = (\text{Résultat d'exploitation} / \text{Capitaux utilisés}) \times 100$$

Les ratios de structure financière

Les ratios de structure financière mettent en rapport les deux grandeurs de bilan et permettent de vérifier et de démontrer de manière chiffrée, qu'il est effectivement préférable de disposer d'un fond de roulement positif un BFR le plus faible possible.

2-3-3-3 Les indicateurs de la fonction ressource humaine :

Les indicateurs de la gestion sociale sont analysés en fonction de différents domaines de la gestion des ressources humaines. On peut cependant retenir quelque un que l'on classera par famille comme suit :

Indicateur économique et financiers

Il s'agit de mesurer la contribution économique des ressources humaines. Les indicateurs les plus connus sont : les indicateurs de la productivité, les indicateurs d'efficience qui mettent en relation un indicateur de production évalué en volume ou en valeur et un indicateur de moyen humain.

Indicateur de la rémunération

Concernant la rémunération, le contrôle de gestion peut subdiviser en trois types :

Indicateur de la politique de rémunération

Cet indicateur concerne l'appréciation de la politique des salaires et le respect de plusieurs équilibres et objectif de performance.

Indicateur de la masse salariale

Cet indicateur vise à étudier l'évolution des salaires et ses incidences financières.

Indicateur de la paie

Cet indicateur s'intéresse aux aspects techniques de la gestion des salaires (système de calcul, de traitement de bulletin de salaire).

Les indicateurs de recrutement

La fonction de recrutement compte parmi la prestation de service que la fonction ressources humaines à ses différents clients interne. Elle soumise à des conditions en terme de qualité (avoir le profil demander) ; délai (selon les délais fixés par le service recrutement).

La qualité de recrutement

C'est la capacité de l'organisation de faire l'adéquation entre le profil du candidat et les exigences du poste.

Délai d'embauche

C'est le délai qui s'écoule entre la demande effectuée par le service et l'entrée en fonction d'un candidat et le délai doit être court.

2-4 Le tableau de bord prospectif**2-4-1 Définition**

Le tableau de bord prospectif (TBP) ou tableau de bord équilibré est une méthode lancée en 1992 par Robert S. Kaplan et David Norton⁴⁷, visant à mesurer les activités d'une entreprise en quatre perspectives principales à savoir : apprentissage, processus, client et finance.

D'après **Robert KAPLAN et David NORTON**, « il permet aux dirigeants d'évaluer la contribution de chacune d'elles à la réponse aux attentes des clients actuels et futur, les efforts à accomplir pour renforcer le potentiel interne et les investissements qu'il faut faire les hommes, les systèmes et les procédures pour améliorer la performance »⁴⁸.

2-4-2 Les principes de tableau de bord prospectif

Le tableau de bord prospectif permet de :⁴⁹

- Clarifier le projet et la stratégie et les traduit en objectifs ;
- Communiquer et d'articuler les objectifs avec les indicateurs stratégiques : il s'agit de mobiliser tous les acteurs sur les actions à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs d'ensemble ;
- Planifier, fixer des objectifs et harmoniser les initiatives stratégiques ;
- Renforcer le retour d'expérience et le suivi stratégique : l'accent se met sur la notion de bouclage stratégique.

2-4-3 Les principaux axes de tableau de bord prospectif : sont les suivants :

- l'axe **finance** qui mesure l'évolution et les niveaux des performances financières de l'entreprise.
- l'axe **client** qui regroupe les indicateurs permettant l'évaluation de ce qui génère la satisfaction du client (qu'elle présente le future),

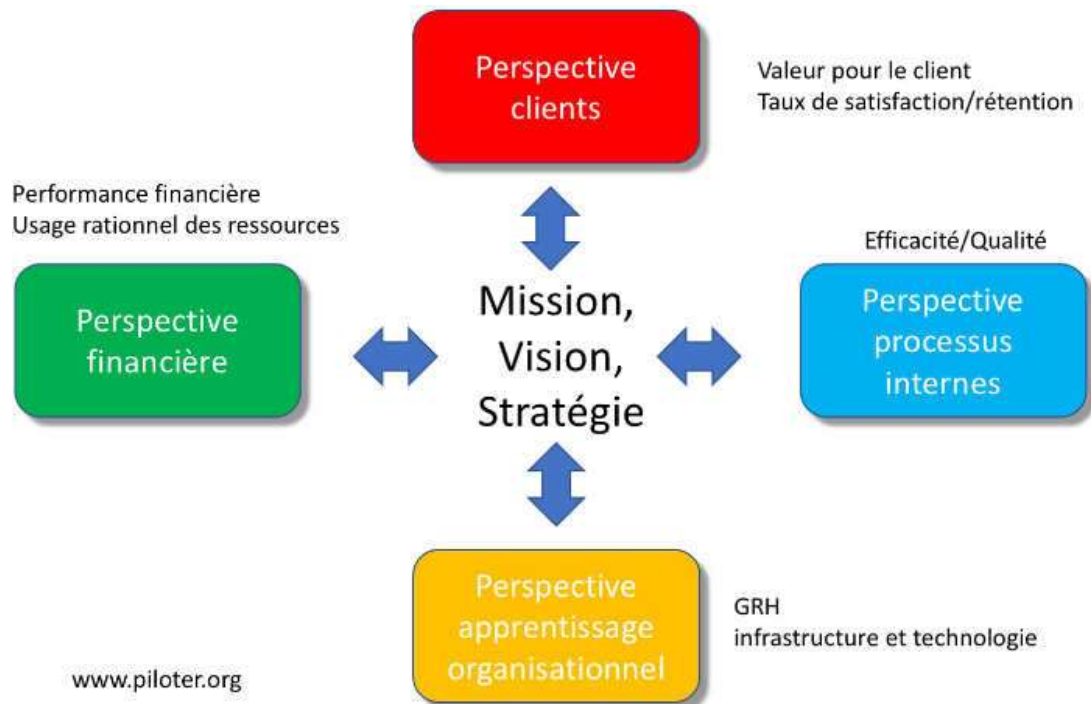
⁴⁷ Robert S. Kaplan et David Norton, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Boston, Mass, Harvard Business School Press: 1998 p.20.

⁴⁸ S.Robert et D.Norton, op cit.P.21.

⁴⁹ BOISSELIER P, « contrôle de gestion ; cours et applications », 3^e Edition, VUILBERT, 2005, P8.

- l'axe **interne** qui interroge la façon dans la gestion des opérations et des processus qui peut contribuer à fournir un avantage concurrentiel à l'entreprise,
- l'axe **apprentissage organisationnel** qui se concentre sur la façon de gérer les moyens humains et les savoirs en vue d'atteindre les objectifs stratégiques définis au préalable.

Figure N°04: le tableau de bord prospectif



Source : www.piloter.org

2-4-4 Caractéristiques du tableau de bord prospectif

2-4-4-1 Le contrôle

Par rapport au référentiel (objectifs, normes, budgets), le tableau de bord prospectif permet de mesurer le degré d'atteinte des objectifs afin de mesurer la performance. ⁵⁰

2-4-4-2 L'aide à la décision

Par les informations fournies, le tableau de bord prospectif doit alerter le responsable sur les dysfonctionnements, servir au diagnostic et permettre de s'orienter vers l'action.

2-4-4-3 Le dialogue

Le tableau de bord prospectif assure la communication au sein de l'entreprise entre les opérationnels et la hiérarchie et avec son environnement, car le tableau de bord doit être un outil ouvert et évolutif. Nous pouvons dire que le tableau de bord prospectif est un outil de gestion

⁵⁰ - MEDJTOH Mohamed - SOUIDI Yahia , Le tableau de bord prospectif comme outil d'adaptation à l'environnement Cas de : l'entreprise de détergent El-Bahdja, Alger, mémoire Master en Management stratégique des entreprises, année ,UMMTO, Promotion 2015/2016, P9.

regroupant les indicateurs financiers et non financiers, les plus pertinents pour permettre aux responsables de piloter la performance de leur activité.

2-4-4-4 Le tableau de bord a un rôle très important dans le pilotage de la performance

C'est un outil de gestion regroupant plusieurs objectifs s'il fournit des informations aux différents responsables d'une entreprise et non seulement à la direction générale en vue d'une prise de décision satisfaisante, il donne à chacun les informations dont il a besoin pour piloter la performance de son entité, tout en garantissant une cohérence globale des informations, enfin il constitue un outil de pilotage réactif, qui délivre une information rapidement et de façon ciblée.

2-4-4-5 Contribuer à une meilleure maîtrise du risque

Toute décision est une prise de risques. Avec le tableau de bord bien conçu, chaque responsable en situation de décider dispose d'une vision stable et structurée de son environnement, selon l'éclairage des axes de développement choisis. Le tableau de bord offre une meilleure appréciation du risque de la décision.

2-4-4-6 Dynamiser la réflexion

Le tableau de bord prospectif ne se contente pas de gérer les alertes. Il propose aussi des outils d'analyse puissants pour étudier la situation et suggérer des éléments de réflexion.

Le tableau de bord prospectif joue un rôle décisif dans la qualité du pilotage de chacune des fonctions et dans sa cohérence avec l'ensemble constituant l'entreprise.

Nous considérons que pour atteindre une performance organisationnelle satisfaisante il faut absolument mobiliser le personnel et l'intégrer dans tout le processus à travers lequel la performance est créée et en lui assurant les conditions nécessaires de réalisation de la performance.

Section 03 : La rémunération des compétences et de la performance

Le système de rémunération est une variable importante pour l'acquisition et le développement des compétences, mais c'est surtout dans le management de la performance qu'il peut devenir un véritable avantage compétitif. La gestion des compétences et le management des performances constituent les deux axes de la gestion des ressources humaines, la motivation des salariés représente un véritable levier de performance, elle permet de maintenir l'entreprise à un niveau élevé de performance. De plus la motivation permet aux salariés de devenir un acteur et force de proposition ainsi l'entreprise profite des idées novatrices de ses salariés.

3-1. Définition des concepts de base**3-1-1. La rémunération**

La rémunération est le prix d'un travail fourni ou de service rendu ; par métonymie, la somme d'argent correspondante.⁵¹

3-1-2. La performance

WALDMAN définit la performance comme étant « l'ensemble des actions qui permettent la coordination et l'amélioration des activités et des résultats d'une unité organisationnelle. »⁵²

3-1-3. La compétence

La compétence est la combinaison de ressources naturelles autour de trois notions le savoir (ce qui est requis au préalable dans l'exercice d'un métier ou d'un emploi, cela permet de formuler les objectifs de formation et de les évaluer avec davantage d'objectivité), le savoir-faire (être capable de sortir du pur contenu disciplinaire), le savoir-être (l'importance des comportements professionnels nécessaires pour travailler dans une entreprise ou une organisation).⁵³

ZARAFIAN définit aussi cette notion comme suit : « la compétence est la prise de l'initiative et de la responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté ». ⁵⁴

3-1-3-1. Les types de compétence

- **Compétence individuelle** : est un ensemble de connaissances (savoir) d'expériences et de maîtrise de pratique, (savoir-faire) d'attitudes et de comportements, (savoir-être) mobilisables efficacement dans une situation donnée pour atteindre un objectif.

⁵¹ www.Fr.m . WIKIPEDIA (décembre 2008) consulté 19/09/2022 à 13 :00

⁵² WALDMAN D- A 1994 « la gestion de la performance et la qualité totale » gestion vol 19, n3, p39

⁵³ Revue compétence ; une notion au cœur des stratégies RH p5

⁵⁴ ZARAFIAN Philippe « objectifs compétence » édition liaisons paris, 1999, p 70

- **Compétence collective** : la compétence des équipes ne peut se réduire à la somme des compétences individuelles qui les composent .Elle dépend largement de la qualité des interactions qui s'établissent entre les compétences des individus. Elle se forge dans l'expérience, l'épreuve du réel et l'entraînement collectif.
- **Compétence réelles (acquises)** :Elles sont les compétences que l'individu possède réellement .Elle englobent toutes les ressources que l'individu a pu acquérir tout au long de son cursus scolaire, professionnelle et extra professionnelle .Ce sont les compétences acquises par le candidat, et qui sont utiles à la bonne tenue du poste .en d'autres termes se sont les compétences du candidat.
- **Compétences requises** : Elles sont les compétences associées à un emploi, et que l'organisation estime indispensables, à un certain niveau, pour une personne occupant le poste, autrement dit les compétences requises sont les compétences nécessaires pour assurer correctement les tâches de poste de travail selon les exigences arrêtées par l'organisation. ⁵⁵

3.2. Définition de La motivation

Peut se définir comme une forces qui pousse l'individu à donner un sens à ses besoins, ses désir, ses pulsions et qui détermine un comportement visant à réduire un état de tension et donc à rétablir un équilibre à moyen et long terme.⁵⁶

La motivation est ce qui stimule le comportement humain ce sont les forces énergétiques chez les individus qui les pousse à se comporter de certaines manières et les forces environnementales qui souvent déclenchent ces conduits.

3.2.1. Les types de motivation

3.2.1.1. Motivation intrinsèque

C'est la recherche de la récompense et l'évitement de la punition externe, elle est caractérisée par la recherche avide du salaire d'avantages sociaux, de récompenses et l'évitement des punitions.

3.2.1.2. Motivation introjecté

C'est la recherche de récompense et l'évitement des punitions internes .Cette motivation est caractérisé par la protection de l'estime de soi, le maintien de la réputation, évitement de la culpabilité et de la honte.

⁵⁵ Www. Manager go. Com. gestion des compétences consulté, 21/09/22 à 16 ; 00

⁵⁶ Roussel. P « rémunération, motivation et satisfaction au travail » paris 1996 p73

3.2.1.3. Motivation identifiée

Il s'agit du lien avec les valeurs personnelles, l'importance et l'utilité sociale de la tâche. Ce type de motivation est caractérisé par le fait d'accomplir des tâches importantes qui sont en lien avec les valeurs de l'individu ou qui bénéficient à la société.

3.2.1.4. Motivation intrinsèque

il s'agit de faire les tâches par plaisir et satisfaction, le travail se suffit en lui-même. Ce type de motivation est caractérisé par le plaisir, l'absorption la concentration intense et les émotions positives.⁵⁷

3.2.2. Les théories de la motivation

il existe plusieurs théories de motivation, et chacune d'elles a sa propre explication, on se limite principalement on théories relatives à la rémunération qui sont la théorie des besoins de MASLOW, la théorie de vroom, la théorie d'Adam Smith.

3.2.2.1. La théorie des besoins de MASLOW

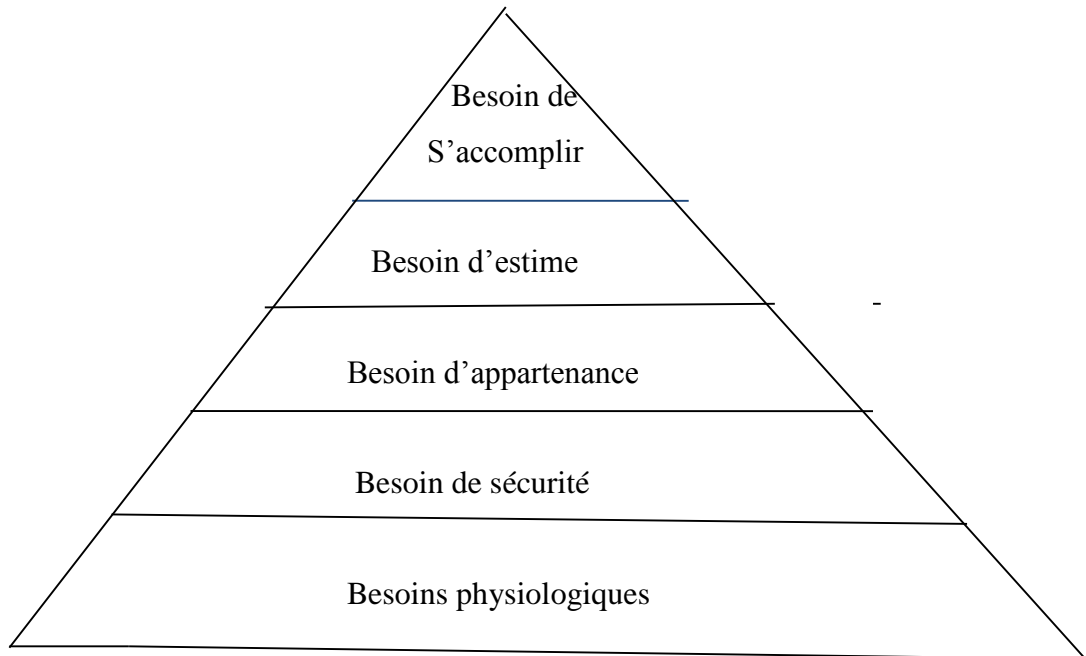
MASLOW propose une théorie de hiérarchie des besoins qui apporte une réponse à la question, qu'est-ce qui motivent les gens ? La motivation de tout individu serait suscitée par la volonté de satisfaire des besoins. Dès lors que l'individu a cette volonté. MASLOW observe que l'individu hiérarchise ses besoins et cherche à les satisfaire selon un ordre de priorité croissant :

- **Les besoins physiologiques** : Ces besoins sont directement liés à la survie de l'individu ou de l'espèce, ils sont classés dans le premier niveau le plus basique. Ce sont les besoins de se nourrir, se vêtir, de boire, de dormir, de respirer...
- **Le besoin de sécurité** : Ils expriment la volonté de vivre sans peur, de se protéger contre certains dangers. Il s'agit donc de la protection de soi au niveau physique mais également moral.
- **Le besoin d'appartenance** : Ce besoin révèle la dimension sociale de l'individu qui a besoin de se sentir accepté par les groupes dans lesquels il vit (famille, travail, association,...). Il a donc besoin de s'intégrer à un groupe, être reconnu et être estimé par ce groupe.
- **Le besoin d'estime** : Celui-ci complète le besoin d'appartenance à un groupe. L'individu souhaite être reconnu en tant qu'entité propre au sein des groupes auxquels il appartient.
- **Le besoin d'accomplissement de soi** : Selon A. MASLOW ce besoin est le sommet des aspirations humaines, l'homme a besoin de s'épanouir de s'accomplir personnellement, et

⁵⁷Www. Blog.vantagecircle.com les types de motivation vantage circle blog 30mai2022 consulté, 23/09/2022 à 15 :20

de rechercher le meilleur de soi. Il vise à sortir d'une condition purement matérielle pour atteindre l'épanouissement.⁵⁸

Figure N°05 : La structure de la pyramide de MASLOW.



Source : www.scribbr.fr.

3.2.2.2. La théorie de l'équité d'Adam Smith

(1963-1965) : selon cette théorie l'individu calculerait un score pour lui-même et un score pour autrui, afin de déterminer s'il y a de la justice sociale. La motivation viendrait donc des représentations mentales (théorie cognitiviste).

$\text{Score} = R / A$ (sachant que R correspond aux résultats (salaire), et A à l'apport (effort donné)). si le score du sujet est égale à celui d'autrui, alors il ya équité, donc il sera motivé ; si les scores sont inégaux, alors il n'y a pas équité, et la motivation baisse. Même dans le cas ou le sujet serait surestimé, il va perdre de sa motivation, non pas par un changement de comportement, mais par un changement de perceptions. ⁵⁹

3.2.2.3. La théorie des attentes de VICTOR VROOM

Dans l'étude du comportement organisationnel, la théorie des attentes est une théorie de la motivation proposée par VICTOR VROOM de l'école de management de Yale Selon cette

⁵⁸ MAKHZOUM Hicham, Farah MAKHELOUF « *impact de la rémunération sur la motivation du personnel* » cas CNEP BANQUE Tizi-Ouzou mémoire de master, management stratégique université mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou 2019.

⁵⁹ Fr. m .WIKIPEDIA. ORG wiki motivation .consulté, 23/09/2022 à 15 :00

théorie, les individus ont des objectifs différents et peuvent être motivés s'ils ont certaines attentes. Cette théorie porte sur le choix, et explique les processus qu'un individu subit pour faire ses choix. La motivation, selon VROOM, se résume à la décision de l'effort à fournir dans une situation de tâche spécifique. Ce choix est fondé sur une séquence d'attentes en deux étapes (l'effort mène à la performance, et celui-ci mène à un résultat/récompense spécifique).

Tout d'abord, la motivation est affectée par l'attente d'un individu, qu'un certain niveau d'effort produira l'objectif de performance visé. La motivation est également influencée par la perception qu'a l'employé des chances d'obtenir divers résultats à la suite de la réalisation de son objectif de performance. Enfin, les individus sont motivés dans la mesure où ils valorisent les résultats obtenus. VROOM a utilisé une équation automatique pour intégrer ces concepts dans un modèle prédictif de la force ou de la puissance de motivation. Toutefois, pour nos besoins, il suffit de définir et d'expliquer les 3 concepts clés du modèle de VROOM : l'attente, l'instrumentalité et la valence.

- **La valence (V) :** Il s'agit des orientations émotionnelles que les gens ont par rapport aux résultats (récompenses). La profondeur du désir d'un employé pour des récompenses extrinsèques [argent, promotion, temps libre, avantages] ou intrinsèques (satisfaction). La direction doit découvrir ce que les employés apprécient.
- **Attentes ou l'expectation (E) :** Les employés ont des attentes et des niveaux de confiance différents quant à ce qu'ils sont capables de faire. La direction doit découvrir les ressources, la formation ou la supervision dont les employés ont besoin.
- **Instrumentalité (I) :** La perception des employés quant à savoir s'ils recevront réellement ce qu'ils désirent, même si cela a été promis par un manager. La direction doit s'assurer que les promesses de récompenses sont tenues et que les employés en sont conscients.⁶⁰

3-3.La relation motivation /compétence

La motivation est au cœur de la compétence ; Philippe ZARAFIAN estime que la mobilisation des compétences d'un individu ne peut pas être imposé ou prescrite. Il est impossible pour l'organisation d'obliger les personnes à être compétents ni même à le devenir, c'est à elles d'en décider en raison de facteurs qui leur sont propres. Par contre, ce que l'entreprise peut faire est de créer un climat pour que les individus mobilisent leurs compétences, les développent, les mettent en œuvre, les diffusent, les transfèrent pour le maximum de membre d'organisation. Finalement c'est l'individu qui est l'acteur principal du développement

⁶⁰ Amir NASSIMA, AMMOURI ANIAS « L'impact de la motivation via la politique salariale sur la performance de l'entreprise », mémoire de master, gestion des ressources humaines université mouloud Mammeri 2021-2021.

de ses compétences , pour leurs mobilisations en premier temps , puis leurs progressions dans des situations réelle et professionnelle. ⁶¹ La motivation d'une personne dans son poste est un facteur de développement de ses compétence et il faut savoir entretenir cette flamme en veillant à recréer des personnes commencent à s'ennuyer dans ce qu'elles font.⁶²

La motivation est une compétence professionnelle qui se travaille au niveau individuel, l'entreprise seule ne peut pas faire de miracle c'est à l'individu de se responsabiliser, apprendre à identifier ce qui le motive profondément.⁶³La compétence et la motivation sont donc en effet des notions très complémentaires et constitutives de l'efficacité professionnelle.

3-4.La relation motivation/performance

C'est un fait, la motivation des collaborateurs , encore parfois négligée et considérée comme une démarche non prioritaire, est désormais clairement identifiée comme un levier essentiel de la performance de l'entreprise .la motivation des salaries est primordiale car cela sert à l'entreprise de manière globale un salarie heureux est un salarié à la fois plus performant et plus créatif.⁶⁴

Etre motivé c'est essentiellement avoir un objectif , décider de faire un effort pour l'atteindre et persévérer dans cet effort jusqu'à ce que le but soit atteint , les degrés de la motivation de dépendent donc des variations de ces trois aspect qui sont caractéristiques de ce qu'on nomme le comportement volition , et également de leurs interactions avec les autres déterminants de la performance , aptitudes ,personnalité, savoir et compétences.il apparait que la performance renvoie au résultat de l'action engagé et notamment à la réussite de cette action qui se situe donc en aval de la motivation qui concerne , elle est l'ensemble du processus engagé pouvant conduire à la performance , c'est –à-dire ne pas réussir dans son action en raison de toute une série d'aléas mais il est plus rare par contre qu'une personne performante manque de motivation ou de stimulation. Dans cette distinction entre la motivation et la performance il faut donc considérer l'absence des causes à effet direct entre les deux concepts et donc écarter le mythe selon lequel les organisations performantes seraient celles dont les employés sont très motivés, mémé si effectivement, une organisation a plus de chance de réussir et d'être performante si ses employés sont motivés.⁶⁵

⁶¹ ZARAFIAN Philippe N OP .CIT p 121-122

⁶² www.Storyrh.fr 2020/12/20 motivation et compétence, quel lien entre les deux consulté, 25/09/2022 à 22 :00

⁶³ [www.cadremploi](http://www.cadremploi.fr) . Fr Zwisegal motiva.la motivation une compétence professionnelle 19 avril 2015 Sylvia di Pasqual. Consulté, 25/09/2022 à 23 :30

⁶⁴ www.e.pay.com-motivation –salarie performance. Consulté , 27/09/2022 à 11 :00

⁶⁵ Hatem CYLIA, Kaci CYLIA « l'apport du management des compétences sur la performance de l'entreprise » cas de NAFTAL Tizi-Ouzou mémoire de master en management stratégique .université mouloud Mammeri 2019-2020

La relation entre la motivation et la performance est bien plus compliquée qu'elle ne paraît a priori. Donc entre motivation et performance, tous les cas de figure existent, on trouve, cela va sans dire, des individus motivés et performants, et inversement, des individus non motivés et peu performants, mais aussi des individus non motivés et performants, voire des individus motivés et non performants.⁶⁶

3-5.Relation compétence /performance

La gestion des compétences et un outil opérationnel de GRH qui vise à optimiser les performances et la compétitivité de l'entreprise. la compétence est devenue une véritable problématique, et l'exigence de la performance les plus accrues, est devenue alors un atout incontournable⁶⁷. La compétence est la capacité d'une personne ou d'un groupe de personnes à agir en situation. Les performances mesurent le résultat de l'activité d'un individu à un poste donné ; la performance est à mettre en relation avec les capacités, les compétences, l'organisation du travail, les méthodes, les relations et le climat du groupe de travail.⁶⁸ Les rapports troubles entre la compétence et la performance en font partie ; développer les compétences, on, devrait conduire à une amélioration de la performance on estime alors que l'efficacité et l'efficacités à atteindre découlent d'une amélioration des comportements des employés ou des cadres concernés.⁶⁹

La relation entre compétence et performance n'apparaît pas toujours clairement surtout quand la démarche est trop complexe, la performance consiste à atteindre un résultat défini ou préalable or, les approches de la gestion des compétences ne se préoccupent pas directement du résultat, elles ne prennent en compte que les savoirs, savoir-faire, et les savoir-être ; qui sont, en fait, les ressources mises en œuvre pour obtenir le résultat. La compétence devient alors une composante de la performance et se situe à l'intersection entre les personnes et la structure de l'entreprise, par exemple ; l'artiste peintre peut très bien maîtriser sa technique, si l'environnement ne l'inspire pas ; son tableau ne sera pas réussi ; le résultat, c'est le tableau s'il n'est pas réussi, il sera qualifié d'incompétent ; c'est-à-dire l'amélioration de la performance consiste à transformer ces compétences en valeur. la performance correspond à la mise en tension d'une compétence et à son développement opératoire dans une situation concrète de travail.⁷⁰

⁶⁶ www.question-de-management.com. Eric Delavallée 14/09/2010 consulté, 27/09/2022 à 17 :15

⁶⁷ Article « la gestion des compétences comme levier de performance » consulté, 28/09/2022 à 18 :00

⁶⁸ www.competentia.be/news performance –et-les-compétences et geid =ns.tnr consulté, 28/09/2022 à 19 :30

⁶⁹ www.revugestion.ca « compétence et performance : un couple qui n'est pas de tout repos article publié 17 déc2017 consulté, 01/10/2022 à 10 :00

⁷⁰ Jean .Marie . Peretti « *Anciaux le savoir en action des connaissances à la performance* »organisation paris 1996 p43

3-6. La relation entre rémunération et motivation

La rémunération reste pour les salariés un critère important de motivation et d'investissement quotidien. Au même titre que la reconnaissance professionnelle par ses pairs et ses supérieurs, le salarié considère son niveau de rémunération comme une source de motivation ou démotivation.

Quelles soient directe ou indirecte, les conditions de rémunération ont pour effet de motiver les salariés et de cette manière engendrer un levier de performance pour l'entreprise. Les conditions de la rémunération directe ; pour susciter la motivation chez les salariés, les entreprises peuvent jouer sur les conditions de la rémunération directe. Cette dernière se compose principalement d'une partie fixe c'est-à-dire le salaire de base, d'autre part elle est composée de la rémunération directe variable ou salaire de performance lié au mérite individuel ou collectif. Afin de motiver les salariés, les entreprises doivent proposer des salaires d'efficience, cette théorie permet de montrer que les entreprises ont tout intérêt à offrir des rémunérations plus élevées que celles proposées sur le marché de travail, le but étant d'attirer une main d'œuvre de qualité et de fidéliser mais également d'inciter les salariés à l'effort en d'autres termes à la motivation. L'entreprise peut également motiver ses salariés par le biais des conditions de rémunération directe variable ou de performance, notamment en accordant des bonus, des gratifications ou encore des primes d'objectifs, dans ce cas la motivation des salariés est essentiellement impulsée par des aspects purement financiers. Les conditions de la rémunération indirecte ; toute organisation peut accorder à leurs salariés des rémunérations indirectes, types de rémunération concernent les avantages en nature, les avantages sociaux et les périphériques légaux ; ces derniers regroupent la participation, l'intéressement, les plans d'épargne, les stock-options... toutes ces modalités contribuent largement à la motivation et créent en même temps un levier de performance pour les entreprises. Ainsi, pour susciter cette motivation, les entreprises peuvent accorder des primes d'intéressement et récompenser financièrement les collaborateurs par rapport aux résultats et aux performances obtenus ; elle peut aussi proposer aux salariés des plans d'épargne ou des plans d'épargne pour la retraite. Ces dispositifs bloqués pendant plusieurs années vont permettre à ces organisations de garder et fidéliser ses salariés, développer ainsi le sentiment d'appartenance à cette organisation, un salarié bien intégré va donc se sentir plus motivé dans son travail qu'un salarié qui ne se sent pas reconnu dans son organisation. Enfin, les organisations peuvent permettre aux salariés d'acquérir des parts dans leurs entreprises, grâce à l'actionnariat salarié ; car ce dernier propose aux employés d'acheter des actions à un cours plus avantageux que les cours de la bourse, ce dispositif va leur permettre de développer leur sentiment d'appartenance à

l'organisation et des valeurs ; cela va ainsi stimuler et encourager la motivation et produire un cercle vertueux pour l'organisation et atteindre un niveau de performance notable.⁷¹

Il n'y a pas de pare-feu entre l'argent et la motivation intrinsèque mais la encore , après un certain niveau , l'argent n'est plus corrélé à la motivation , comme tomas chamorro-Premuzic, psychologue et professeur de psychologie des affaires l'écrit dans un article pour le Harvard business : « le fait qu'il y ait peu de preuves pour que l'argent nous motive, et beaucoup de preuves pour suggérer qu'il nous démotive réellement , soutient l'idée qu'il peut y avoir des couts cachés associés aux récompenses cela ne signifie pas que nous devrions travailler gratuitement mais une fois que ces besoins de base sont couverts les avantages psychologiques de l'argent sont discutables » .donc soit la rémunération est un facteur de motivation, soit elle ne l'est pas ,ou bien juste dans certain cas⁷² .

3.7. Relation entre rémunération et compétences

Dans les systèmes de rémunération fondée sur les compétences (SRC) , les nouvelles règles modifient profondément les termes de l'échange salarial . la rémunération ne dépendent plus de critère impersonnels exogènes à la situation de travail (diplôme ,ancienneté...) mais d'un jugement sur la compétence individuelle.il ne s'agit plus d'attribuer des niveaux de rémunération à des postes de travail à priori ; mais d'évaluer et de valoriser des compétences effectivement mobilisées par chaque individu .ces dernières doivent être reconnues et validées par l'entreprise « la compétence professionnelle est une combinaison de connaissances ; savoir faire ,expériences et comportement s'exerçant dans un contexte précis , elle se constate lors de sa mise en œuvre en situation professionnelle ».

C'est donc l'entreprise qui juge la compétence il s'agit d'une évolution interne seuls les compétences utiles à l'entreprise sont susceptibles de donner lieu à une rétribution. Si les SRC établissent un lien entre la rémunération et la compétence, il faut toute fois souligner la grande variété possible des modèles de valorisation des compétences ; dans les entreprises on est loin d'une pratique unique, uniforme et standardisée de rémunération des compétences maîtrises , dans d'autre cas , le salaire reste déterminée par la classification, mais le salarié doit pour obtenir une prime progresser dans son métier , acquérir de nouvelles compétences n'implique donc pas nécessairement une rupture totale avec la logique de poste.⁷³

⁷¹ Amir NASSIMA, AMMOURI ANIAS. N, OP .CIT

⁷² www.Rémunération et motivation quel est le rapport ?drh.ma consulté, 02/10/2022 à 14 :00

⁷³ Léné. A « rémunération compétence, l'entreprise peut –elle tenir ses promesses » revue française de gestion n184 paris 2008 p53 consulté, 04/10/2022 à 16 :00

En s'appuyant sur les travaux d'Alain et saint-ange (2006), en 2005 Marbach a défini cinq modes de rémunération des compétences en terme d'utilisation ou non des compétences ; les trois premiers types de compétence sont classés comme compétence utilisables et les deux derniers types sont classés comme compétences non utilisables, la rémunération liée à la variété des compétences utilisées dans un ensemble de postes, ce mode de rémunération est en fonction des compétences développées à travers l'occupation de différents emplois.

Cette forme de rétribution incite davantage à la polyvalence qu'au professionnalisme. La rémunération de la spécialisation des compétences ; ce mode de rémunération est en fonction du professionnalisme dans un emploi, ce régime de salaire est en rapport avec les emplois à fourchettes ou il est défini les exigences requises pour progresser dans les niveaux d'emplois la rémunération des compétences au profil d'emploi individualisé ; ce mode de rémunération est réputé individualisé notamment quand les employés mettent en œuvre des compétences particulières dans l'exercice de leur fonction, cette forme de rémunération est la plus aboutie dans la logique compétence la rémunération des compétences potentielles, cette forme de rémunération est la plus déconnectée à l'exercice de l'emploi, elle tient compte des compétences qui ne sont pas utilisées dans le présent par le salarié. La rémunération des compétences prouvées ou développées dans le passé ; cette forme de rémunération se veut bien valoriser des compétences indépendamment de leur mobilisation dans le travail actuel. Elle est différente du régime de salaire à l'ancienneté par son caractère de personnalisation de l'expérience professionnelle.⁷⁴

⁷⁴ Hadj KADDOUR NASREDDIN, KHAIT ASSYA « la rémunération liée aux compétences mobiliserait-elle désormais la compétence individuelle au service de la performance au travail » doctorant de gestion et marketing des ressources humaines université d'Oran2 Algérie 2017

Section 04: L'influence de la rémunération sur la performance de l'entreprise

La rémunération de la performance n'est pas simplement la rétribution a posteriori d'un résultat constaté, elle est l'instrument, le levier, qui incite, motive, agit sur les ressources pour atteindre les résultats prévus. c'est le sens de toutes les formes de management par objectifs qui placent le levier de la rémunération à la performance au centre du processus de management. rémunérer la performance fait directement référence au résultat.

4-1 La rémunération liée à la performance

La question de la rémunération à la performance ou au mérite est d'actualité pour plusieurs raisons, qui ont trait à l'un ou à plusieurs des objectifs, pour des raisons d'équité (récompenser les plus performants plutôt que l'ancienneté ou la formation), de compétitivité (attirer et garder les meilleurs, pour lesquels la concurrence est de plus en plus vive), de motivation (on escompte plus de performance si l'engagement est récompensé).

La rémunération liée à la performance est une méthode de paiement par lequel tout ou une partie de la paie d'un individu ou un groupe d'employés, est déterminée par une mesure ou une évaluation de la performance. Ce type de rémunération vise à différencier le salaire versé selon le degré de contribution des individus au succès de l'entreprise. Elle s'oppose en particulier aux systèmes basés sur l'ancienneté ou sur des caractéristiques personnelles, telles que l'on trouve dans les administrations notamment, ainsi que dans certaines conventions collectives.

Pour les systèmes basés sur l'ancienneté, le niveau de la rémunération est fixé selon le niveau de formation et l'âge, la rémunération évolue au gré de l'ancienneté ou d'éventuelles promotions dans des niveaux de fonctions supérieurs. Une telle politique se révèle évidemment très peu incitative pour la motivation des collaborateurs.

La rémunération de la performance est subdivisée en deux catégories

Les systèmes de rémunération à la performance dont la rémunération fixe augmente d'autant plus vite que les performances et compétences du salarié évoluent rapidement. Ils assurent une continuité de la rémunération, mais avec des augmentations qui varient selon les performances et visent à corriger

Progressivement les inégalités de traitement. Ce système s'appuie sur des évaluations des fonctions, avec des fourchettes de variation associées. Ces fourchettes permettent aux collaborateurs d'évoluer au sein de la fourchette en fonction des performances accomplies et des compétences démontrées.

Les systèmes de rémunération incitative (rémunération variable) destinée à récompenser les contributions au développement de l'entreprise, par le niveau de vente, la réduction des

coûts ou la rentabilité notamment. Ils visent aussi à assurer une certaine flexibilité aux coûts salariaux en cas de réduction du chiffre d'affaires.

La généralisation de la rémunération de la performance ne se fait pas toutefois sans difficultés notamment lorsqu'il s'agit de performance individuelle. Nombreuses sont les entreprises qui privilégient l'augmentation collective à cause des difficultés rencontrées par les managers à évaluer leurs collaborateurs.

Il faut comprendre qu'il ne s'agit pas de mettre en place une simple formule mathématique entre performance et paye pour que dilemmes et soucis s'évaporent. La performance peut être mesurée grâce à des critères qualitatifs et quantitatifs, une partie du salaire est liée à la performance en matière de production (ou de service), ou aux résultats financiers de l'organisation. En ce qui concerne les critères qualitatifs, le salaire est lié à des éléments de performance qui ne peuvent pas être évalués en termes de productivité, tels que les qualifications ou le comportement.⁷⁵

- **Les avantages de système de RLP** : motiver les collaborateurs dans un environnement avec des hiérarchies plates et donc moins d'opportunités de promotion ; adapter le système de rémunération à une conjoncture économique caractérisée par un faible taux d'inflation ou les augmentations ne sont plus automatiques ; attirer et retenir les individus très performants en donnant le message que les champions seront rétribués comme des perdants.
- **Les inconvénients de système de RLP** : la performance mesurée ne reflète pas tous les aspects qui déterminent la qualité de l'offre ; des frictions peuvent apparaître si le système est perçu comme étant injuste si le salarié est pénalisé par des circonstances hors de son contrôle ; des fluctuations du revenu ne sont peut-être pas désirables pour certains employés qui ont des charges fixes importantes.⁷⁶

4-2 L'individualisation et la rémunération au mérite

L'individualisation ; il exprime la modification tendancielle de la formation du salaire dans le sens d'un accroissement relatif de sa partie « individuelle » au détriment de sa partie « collective ». tantôt l'individualisation est censée donner un sens aux orientations que prendraient les politiques de rémunérations des entreprises dans la période actuelle de redéfinition des relations salariales ; ce terme désigne également l'évolution des systèmes de

⁷⁵ CHEKHARI FAFIMA, ZAZOUNE HAYAT « les pratiques de rémunération et la performance de l'entreprise » cas « ELECTRO-INDUSTRIE » mémoire de master gestion des ressources humaines université mouloud Mammeri 2018

⁷⁶ www.systemic.ch la rémunération liée à la performance consulté, 03/10/2022 à 10 :00

rémunération mises en place par la création, le renforcement ou la modification de diverses formes de rémunération.

La rémunération au mérite peut être définie comme des augmentations de salaire individuelles basées sur la performance de l'employé évaluée individuellement au cours d'une période de temps antérieure, la rémunération au mérite individuel regroupe la rémunération de la compétence et de la performance. Elle repose sur l'identification des critères professionnels à rétribuer par l'intermédiaire des processus d'évaluation et les systèmes de mesure de la performance.

Certaines entreprises déclarent que l'individualisation motive les salariés et qu'elle est plus juste que les augmentations indifférenciées. L'incitation à l'effort est présentée comme l'objectif principal de l'individualisation des salaires. Les augmentations individualisées sont ainsi censées se baser sur des critères primordiaux de performance. La rémunération au mérite s'appuie sur plusieurs fondements ; la rémunération au mérite peut motiver à être performant, si les performances passées ont été correctement attribuées, cela renforce les croyances quant aux perspectives salariales futures. Cette hypothèse renvoie aux théories des attentes qui s'intéressent aux motivations des salariés à être performants. La rémunération au mérite peut motiver dans le sens des objectifs de l'entreprise, le niveau de performance atteint est une chose, mais il est souhaitable que les efforts déployés par les salariés dans leur travail soient orientés dans le sens des objectifs de l'entreprise et non de la poursuite exclusive d'ambitions personnelles. L'hypothèse avancée par la théorie de la fixation des objectifs suggère qu'un système au mérite encadré par un système de management par des objectifs peut inciter les salariés à développer des comportements compatibles avec les objectifs recherchés par l'entreprise. La rémunération au mérite peut développer le sentiment d'équité ; si un système d'appréciation transparent et accepté par les salariés est mis en place dans l'entreprise, chacun est susceptible de comprendre le niveau de la rétribution de ses contributions.⁷⁷

4-3 Les conditions de réussites de la rémunération de la performance

La rémunération à la performance est un levier très efficace pour le développement des incitations et de la motivation. Quelques principes de fond doivent être respectés :

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

⁷⁷ Jean –Marie Peretti et patrice Roussel « les rémunérations politiques et pratiques pour les années 2000 institut vital roux p81-82

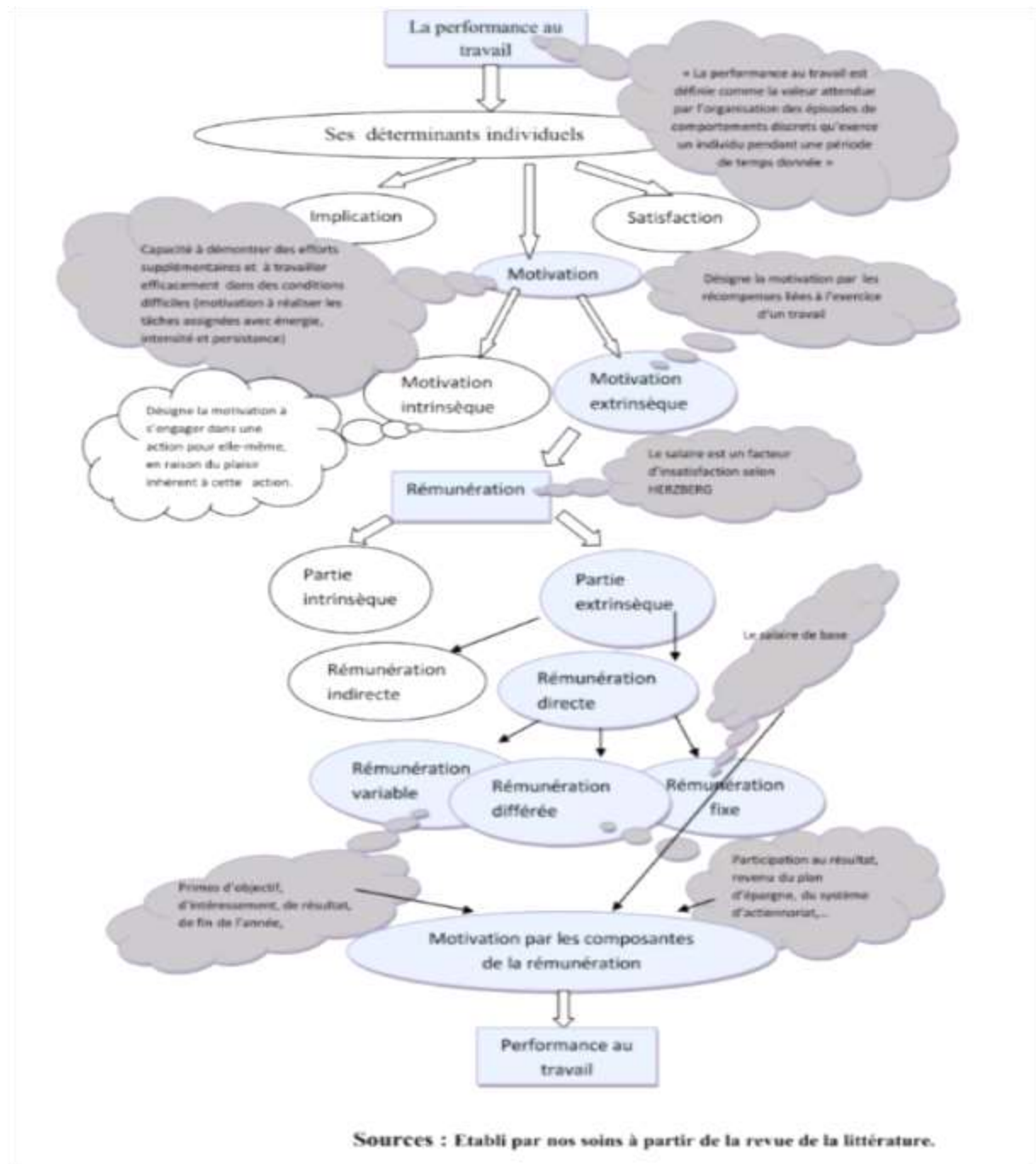
- La qualité des systèmes de mesure de la performance, les outils de contrôle de gestion doivent être suffisamment pertinents, simples et largement diffusés pour servir de support au management et de référence incontestable à la rémunération ;
- La performance doit être exprimée par rapport à des objectifs, individuels ou collectifs d'une part pour clarifier le type de performance attendue, d'autre part pour établir un contrat implicite préalable avec les salariés dans lequel l'atteinte de l'objectif entraîne un certain niveau de rémunération à la performance ;
- La mesure, l'évaluation et la rémunération à la performance doivent s'effectuer à des niveaux pertinents selon les fonctions et métiers considérés :
 - Niveau individuel ;
 - Niveau équipe/ métier ;
 - Niveau global de l'entreprise.
- Les différents niveaux se complètent. La rémunération variable d'une personne comporte idéalement une part liée à des critères individuels, une part liée à des critères d'équipe ou de métier et une part liée à la performance générale de l'organisation.⁷⁸

L'étude de l'impact de la rémunération sur la performance et la motivation est très compliquée. En réalité, même le fait de constater l'efficacité d'une stratégie motivante n'est pas une démarche simple et qui peut échapper à la réflexion théorique. Pour s'interroger valablement, il faut être capable de préciser ce qu'on cherche à obtenir la performance, et également connaître les déterminants de la performance qui n'entrent pas dans la sphère motivationnelle.

Le schéma suivant offre une vision globale et montre les principales notions qui seront traitées tout au long de ce travail de recherche.

⁷⁸ Renard roman « bâtir une stratégie de rémunération » DUNOD paris 2006

Figure N°06: Synthèse des principaux éléments et notions portant sur ce thème



Source : TIRCHI OURDIA « la gestion des rémunérations, un outil de motivation au service de la performance au travail » cas de l'entreprise privée algérienne CEVITAL, magister en science économique, management des entreprises 2012

Conclusion

La rémunération est le principal levier de motivation des salariés, les attentes des deux parties (salariés et entreprise) différent, pour le salarié, la rémunération doit lui permettre de répondre à ses besoins et être à la hauteur de ses efforts et de ses compétences. Le salaire doit être stable et transparent ; pour l'entreprise, elle doit être la contrepartie de la performance et des bons résultats de ses salariés.

Une rémunération juste et à la hauteur des compétences est une source de motivation et de fidélisation du salarié qu'il ne faut pas négliger, il faut tout d'abord identifier les objectifs de l'entreprise ; fidéliser la clientèle, augmenter les ventes.

Pour l'employé, être performant revient à répondre aux attentes exprimées par l'entreprise concourant les missions attachées à son poste ; la performance du collaborateur, c'est donc l'atteinte des objectifs définis par sa hiérarchie, pour l'entreprise c'est sa capacité à atteindre les objectifs stratégiques qu'elle s'est fixés.

La rémunération à la performance se montre bénéfique pour l'entreprise ; elle permet d'attirer les talents, d'améliorer sa marque employeur, mais surtout de motiver ses collaborateurs.

Chapitre III : Le système de rémunération vecteur de performance au sein de SONELGAZ agence de Tizi-Ouzou

Introduction

Dans les deux chapitres précédents, nous avons présenté les éléments de la politique de rémunération au sein des entreprises, et sa relation avec la performance, à travers ces informations nous avons essayé de présenter un cas pratique au niveau de la SONELGAZ pour pouvoir répondre à notre problématique posée précédemment, afin d'atteindre la finalité de ce travail.

Nous allons débiter le troisième chapitre par la présentation historique sur la création de la SONELGAZ, et présenter la Direction de distribution SONELGAZ agence de Tizi-Ouzou, puis expliquer dans la deuxième section le système de la rémunération et la performance au sein de la SONELGAZ agence de Tizi-Ouzou, et dans la dernière section une étude pratique qui consiste à la réalisation d'une enquête portant sur l'impact de la politique de rémunération sur la performance de l'entreprise.

Méthodologie d'enquête

La méthode utilisée

Pour mener à bien cette recherche, nous avons donc privilégié l'approche quantitative qui est « *un ensemble de procédures pour mesurer les phénomènes* », ce choix est déterminé par la nature de notre thème, la question de départ et les objectifs de la recherche et cela a fin de vérifier les hypothèses émises et s'assurer les relations existantes entre les différentes variables d'étude.

Cette méthode sert au traitement des données recueillis auprès de nos enquêtés surtout en tenant compte de la fréquence des réponses. En effet, il sera question de calculer le pourcentage d'apparition d'une réponse et d'en tirer par la suite une conclusion.

Motif du choix de la SONELGAZ agence de Tizi-Ouzou pour effectuer les études empiriques.

Le choix de cet échantillon a été motivé par le caractère stratégique des secteurs d'appartenance de la SONELGAZ, est l'une des plus anciennes des entreprises algériennes, étant l'héritière de l'ex EGA (électricité et gaz d'Algérie) durant la colonisation, Le choix de cet entreprise est aussi justifié par l'importance de leur place dans le marché national, la taille de leurs effectifs et la nature de la rémunération des employée. Et la performance de l'entreprise.

En plus de l'étude de la documentation (ouvrages, revues, mémoires, articles, documentation des entreprises enquêtées, etc.), nous allons privilégier, pour notre approche, les outils empiriques permettant d'appréhender la réalité du terrain, à savoir :

- **L'enquête directe** : Cette enquête directe a été réalisée au sein de la SONELGAZ agence de Tizi-Ouzou auprès, Du chef de service des ressources humaines, l'objet de ce type d'enquête est la collecte d'informations qualitatives à même de répondre à nos interrogations et de satisfaire notre curiosité par des réponses précises aux questions posées relatives à notre thème.
- **L'enquête par questionnaire** : Pour étoffer les réponses obtenues par l'enquête/entretien, nous avons eu recours aussi à l'enquête par questionnaire, très Utilisée dans le cas des études en sciences de gestion. Cette enquête a touché les différentes catégories socio – professionnelle Après avoir dégagé un échantillon de 20 personnes, nous avons répartis un questionnaire sur l'ensemble des membres de cet échantillon. Nous avons récupéré rapidement la majorité des questionnaires, remplis assez correctement. La plupart des réponses obtenues sont assez claires et précises. Dans le but d'avoir plus d'informations sur l'objet de l'enquête et d'enrichir l'analyse.

Chapitre III **Le système de rémunération vecteur de performance au sein de SONELGAZ agence de Tizi-Ouzou**

Enfin, cette phase a mis en relief l'opportunité d'une telle étude et a décelé certaines attentes des salariés vis-à-vis des résultats qui en découlent.

Le questionnaire rédigé englobe 20 questions qui sont de deux types, les questions secondaires qui sont portées sur l'identification, le profil, la motivation, carrière, l'équité ...

Et les questions principales qui portent sur le lien entre la rémunération, et la performance. Ce dernier type de questions vise à réfléchir sur les résultats de l'analyse et l'interprétation des données.

Section 01 : Présentation de la société SONELGAZ agence de Tizi-Ouzou

Avant de parler de la SONELGAZ de Tizi-Ouzou, il est nécessaire au préalable de présenter le groupe SONELGAZ et la société de distribution centre.

1.1. Description du groupe SONELGAZ

SONELGAZ signifie « société nationale de l'électricité et du gaz » est un groupe algérien de l'industrie énergétique désigné opérateur dans le domaine de la fourniture d'électricité au gaz en Algérie. Sa mission principale est de produire, transporter et distribuer de l'électricité et du gaz canalisation. Le groupe SONELGAZ, leader de l'énergie en Algérie intègre tous les métiers de l'électricité et du gaz, de la production à la commercialisation, en incluant le transport et la distribution, autour de la maison mère du groupe évaluent des filiales , métiers de base , des filiales travaux , périphériques ainsi que des société en participation investi de la mission de service public dans son domaine de compétence , le groupe SONELGAZ a vu ses prérogatives s'étendre à la faveur du décret présidentiel n02-195 du 1^{er} juin 2002 portant statuts de la société algérienne de l'électricité et du gaz.

1.1.1. Evolution historique du groupe SONELGAZ

1947 : est crée l'établissement public « électricité et gaz d'Algérie » par abréviation EGA, au quel est confié le monopole de la production, du transport et de la distribution de l'électricité et gaz à travers tout le territoire algérien et depuis elle est passé par plusieurs étapes dans son développement.

1969 : ordonnance n 69-59 du 26 juillet 1969, portant dissolution d'électricité et gaz d'Algérie et création de la société nationale d'électricité et gaz (SONELGAZ) ce texte s'inscrit dans le cadre des mesures de nationalisation des secteurs clé de l'économie nationale dont le processus avait été lancé en 19996 voir même avant . Pour que SONELGAZ puisse contribuer à la construction de l'infrastructure économique nationale, l'ordonnance précitée lui a défini un champ d'intervention très large.

1985 : dans le cadre de la restructuration des entreprises nationales, la SONELGAZ est restructurée en donnant naissance à 6 nouvelles filiales. Chacune spécialisée dans un domaine d'activité précis et dotée d'une autonomie de gestion : dans le cadre des réformes qu'a connues le pays depuis les années 1990 et qui sont basée essentiellement sur le désengagement de l'état. La SONELGAZ est passée d'EPIC à SPA, un PDG est nommé à la tête de l'entreprise ainsi qu'un conseil d'administration.

1991 : nouveau statut de SONELGAZ (EPIC) SONELGAZ change de nature juridique par décret exécutif n91-475 du 14décembre 1991, portant transformation de la nature juridique de la SONELGAZ en EPIC (entreprise public à caractère industriel et commercial)

1998 : création des filiales périphériques. La décision d'implanter certaines activités d'intégration dans des filiales était une alternative qui a été décidée par le contexte du moment, sur la base du nouveau droit de la concurrence. S'adapter à ce nouvel environnement, a impliqué un recentrage sur ses métiers de base et une restructuration de ses annexes, ce qui a conduit à la création de société financièrement indépendante, juridiques avec SONELGAZ, en charge des zones d'activités périphérique.

2009 : entre 2007 et 2009, toujours dans un souci d'accentuer ses performances SONELGAZ adopté une nouvelle organisation , celle-ci aboutit à un groupe comptant 33 filiales et 6 société en participation directe avec l'ouverture de l'institut de formation en électricité et gaz (IFEG) en 2007, ainsi que la création des société d'engineering, des système d'information et de la gestion immobilière (CEFG , ELIT, SOPIEG) et l'intégration de la société Rouïba éclairage . en 2009, il parachève sa transformation en une Holding de société déterminée à développer et renforcer ses infrastructures électriques et gazières. La dynamique d'investissement que le groupe va connaître concernera sans exception tous les métiers et toutes les zones géographiques du territoire nationale.

2014/2015 : 2014 en partenariat avec général Electric création société dénommée GEAT (général Electric Alegria turbines) chargée de la réalisation et de l'exploitation d'un complexe industriel situé à Ain Yagout wilaya de Batna destinée à produire des TG et TV partenariat avec Hyundai et Daewoo et création de la société dénommée HYENCO chargée de réaliser des prestations D'EPC (engineering , procurèrent and construction) d'ouvrages énergétiques industriels.

2020/2021 : Le nouveau plan stratégique dénommé SONELGAZ 2035 est porteur d'ambitions pour le groupe. En effet , la stratégie recentre les missions de SONELGAZ sur son rôle d'énergéticien qui a pour principale raison d'être de fournir une énergie fiable et responsable assurer un service public de qualité et contribuer au bien-être des clients et au développement durable.

1.1.2. Missions et attributions

Les principales missions et attributions de la SONELGAZ sont :

- adapter le réseau d'aujourd'hui aux nouvelles technologies de demain afin de rester en adéquation permanente avec les besoins des clients.
- sécuriser les infrastructures vis-à-vis d'une part, de l'évolution des consommations en particulier la consommation électrique, et d'autre part de la croissance de la production et les accidents de grande ampleur.

- accompagner et réaliser dans le cadre du programme de l'Etat, les projets de développement, conformément aux missions de la société.
- satisfaire aux meilleures conditions, la demande de raccordement des clients électricité et gaz.
- contribuer à bâtir une politique sociale en cohérence avec nos valeurs et nos objectifs.
- la production, le transport, la distribution et la commercialisation de l'électricité, tant en Algérie qu'à l'étranger.

1.1.3. L'organisation du groupe SONELGAZ

Le groupe SONELGAZ a mis en place une organisation moderne et une stratégie à la dimension des enjeux socio-économiques de tout un pays ; mise en place de façon graduelle à partir de 2004, la nouvelle organisation en groupe vise à parfaire le management de l'entreprise, en encourageant le rôle des filiales tout en suscitant des synergies inter-métiers. La maison mère, recentrée sur le pilotage stratégique du groupe, s'emploie à créer les conditions nécessaires à l'essor d'une intégration industrielle dans la perspective d'un développement durable partagé par tous. Pour une gestion efficace, l'équipe a dote d'un :

1.1.3.1. Comité exécutif

Il est une charge de la stratégie et des politiques générales associées. Sous la présidence du PDG du groupe SONELGAZ, il est le directeur général chargé des responsables stratégiques au niveau de la direction générale du groupe ainsi que des administrateurs en charge du cœur de métier du travail et de l'entreprise.

1.1.3.2. L'assemblée générale

Elle est composée de représentants de l'Etat, à savoir, le ministre chargé de l'énergie ; le ministre chargé des finances ; le ministre chargé des participations de l'Etat ; le représentant de la présidence de la République ; le responsable de l'institution chargée de planification. L'assemblée générale se réunit une fois par an au moins pour statuer entre autres sur ; les programmes généraux d'activités, les rapports de commissaires aux comptes, le bilan social et comptes résultats ; l'ouverture, l'augmentation et la réduction du capital social.

1.1.3.3. Le conseil d'administration

Est composé des membres suivants ; les représentants des ministères (l'énergie, finances, commerce, participations de l'Etat, collectivités locales, l'environnement) ; deux représentants des travailleurs ; PDG des filiales production, transport et distribution gaz et électricité.

Le conseil se réunit sous la présidence du PDG de SONELGAZ 4 fois par an, pour examiner et approuver entre autre ; le budget, les projets de bilan sociale et des comptes résultats ; le concoure bancaires et finance, la rémunération des cadres dirigeants.

1.1.3.4. Le comité d'audit

Il s'agit d'un organe indépendant dont la mission principale est de déclarer la qualité de la gestion indépendamment de l'avis du direction générale du groupe. Sa création reflète sa volante d'être une équipe transparent dans ses processus de gestion SONELGAZ composé de 4 membres nommées par le conseil d'administration il s'assure de l'adéquation des méthodes comptables adaptées un vérifiant un vérifiant le budget ainsi que le plan d'audit interne du groupe.

1.1.4. Les filiales et les sociétés de SONELGAZ

1.1.4.1. Les filiales métiers de base :

Durant ces dernières années les métiers de base de SONELGAZ ont été érigés en filiales. Au nombre de huit ; ces dernières activent dans les domaines suivants :

- La production de l'électricité(SPE) ;
- -La gestion du réseau de transport de l'électricité (GRTE) ;
- La gestion du système production / transport de l'électricité (OS) ;
- La gestion du réseau du transport du gaz (GRTG) .

Dans la distribution de l'électricité et du gaz quatre sociétés à savoir :

- Société de distribution EST (SDE) ;
- Société de distribution Alger (SDA) ;
- Société de distribution centre (SDC) ;
- Société de distribution oust (SDO).

1.1.4.2. Filiales travaux

Spécialisées dans le domaine pour construire des infrastructures, ces sociétés sont rapidement grandi pour devenir des entités opérationnelles très importantes avec des activités très différentes de celles de la SONELGAZ, et elles se sont retrouvées en sociétés autonomes :

- société de montage industriel (ETTERKIB) ;
- société de réalisation d'infrastructures (INERGA) ;
- société de réalisation de canalisations (KANAGHAZ) ;
- société de travaux d'électricité (KAHRIF) ;
- société de travaux et montages électrique (KAHRAKIB) ;
- société d'ingénierie ; de l'électricité et du gaz(CEEG).

1.1.4.3. Filiales métiers périphériques

Afin d'avoir un meilleur contrôle sur ses activités commerciales SONELGAZ a externalisé ses opérations périphériques et les a confiées à des filiales détenues à 100%. En particulier ils sont actifs dans la maintenance des équipements de manutention et de transport d'énergie la distribution d'équipements électromécaniques, la recherche et le développement, la formation et la réalisation de tous travaux connexes pour le contrôle de version, l'entretien et la réparation et des véhicules ainsi que diverses opérations :

- société de transport et de manutention exceptionnels des équipements industriels et électriques (TRANSMEX)
- centre de recherche et de développement de l'électricité et du gaz (CREDEG)
- comptoir Algérien du matériel électrique et gazier (CAMEG)
- EL DJAZAIR information technologie (ELIT)
- institut de formation en électricité et gaz (IFEG)
- société de maintenance et prestations véhicules (MPV)
- société Algérienne des techniques d'information (SATINFO)

1.1.5. Sociétés en participation

L'implication de la SONELGAZ dans différentes sociétés mixtes constitue un élément clé de sa stratégie de diversifications en conséquence elle a investi dans des domaines clés à valeur technologique tels que les télécommunications ou la maintenance des turbines à gaz, les sociétés sont les suivantes :

- Algerian energy company (AEC);
- Algerian energy telecom company (AETC);
- New energy Algerian company (NEAL) ;
- Algerian engineering service company (ALGESCO);
- Sharikat kahraba koudiat edderaouch (SKD) ;
- sharikat kahraba Skikda (SKS).

1.1.6. Les objectifs du groupe SONELGAZ

D'une part son décret n°026195 du 01/06/2022 SONELGAZ a comme objectifs ce qui suit :

- la production et la commercialisation de l'électricité et du gaz à l'étranger et en Algérie ;
- le transport du gaz pour le marché national et international ;
- la distribution et la commercialisation du gaz par canalisation en Algérie ;
- le développement ainsi que la fourniture des prestations en matière énergétique ;
- l'étude ainsi que le développement des énergies nouvelles ;
- le développement des activités ayant un lien avec l'énergie ;

- devenir une société actionnaire ;
- devenir leader dans la prestation et dans l'équipement en matière énergétique.

1.2. présentation de la direction de distribution SONELGAZ Tizi-Ouzou :

SONELGAZ c'est organisé de telle sorte qu'elle doit répondre au mieux aux besoins de la clientèle, pour cela dans chaque wilaya il y'a une direction de distribution concernant la SADEC il y'a lieu de retenir que le nombre d'agences commerciales c'est douze (TIZI-OUZOU , DRAA-EL-MEZIANE , DRAA-BEN-KHEDA, BENI-DOUALA , AZAZGA , BOGHNI , OUDHIAS , LARBAA-NATH-IRATHEN , AIN-ELHAMMAME , OUAGUENOUNE , TIGZIRT , BOUZEGUENE).

La société est organisée en structures financières et opérationnelles afin de garder une flexibilité importante pour mieux répondre aux fluctuations de l'environnement l'organigramme ci-après montre clairement son architecture.

1.2.1. Présentation des différentes divisions de la SADEC

Au fil du temps, l'entreprise s'est dotée de nouvelles structures qui lui ont permis d'évoluer et de décentraliser les tâches d'agence qu'elle utilise, cette décentralisation lui permettant aujourd'hui d'opérer plus vite, et plus efficacement elle contribue également à réduire la pression.

1.2.1.1. Secrétaire de direction

- Exécuter les tâches qui lui sont confiées par Mr le PDG
- Tenir à jour l'agenda du PDG et préparer les réunions, les rencontres et les déplacements.

1. 2.1.2. Attaché communication

- Elaborer et suivre la mise en œuvre de la stratégie de communication de la société.
- Elaborer et suivre les relations avec la presse.
- Organiser les conférences, événement médiatique et rédiger les communiqués.

1. 2.1.3. Service juridique

- Traiter tous les cas soumis par les unités et les conseiller en matières juridique.
- Assurer les études d'ordre juridique intéressant le marché de la SD en relation avec les structures techniques.
- Clarifier pour les utilisateurs les textes réglementaires qui ont un impact sur l'activité de la société.

1.2.1.4. Service affaires générales

- Assurer la gestion et l'entretien du patrimoine immobilier de la société.
- Gérer et rapprocher le fichier auxiliaire et proposer les réformes et sortie d'actif.
- Assurer les prestations de relations extérieures.

1. 2.1.5. Division finances comptabilité

- Centraliser et contrôler les documents comptables
- Etablir et analyser les résultats périodique et annuel et assurer son suivi.
- Etablir le budget de trésorerie à court terme de la SD
- Assurer le suivi des contrats avec le ministère de l'énergie et des munis, financés par l'ETAT.

1.2.1.6. Division administration et marchés D.A.M

- Le développement du marché et le suivi
- L'ouverture et la gestion des programmes qui permettant d'atteindre les engagements de l'entreprise
- Prend en charge des processus de travail administratifs, tels que traiter et programmer les facteurs fournisseurs.

1.2.1.7. La division relation commerciales DRC

Cette division met en relation les acteurs clé de l'entreprise à travers des documents comptable qui serrant contrôler par la division finance et comptabilité pour la plupart, la gestion directe de la clientèle est assurées par les douze agences commerciales de la DD dans l'objectif d'optimiser la proximité, l'efficacité et la rapidité dans la prise en charge des travaux.

1.2.1.8. Division technique d'électricité D.T.E

Anciennement appelé DEE elle a pour missions d'assurer le bon fonctionnement du réseau électricité de l'entreprise en prenant en charge les travaux d'entretien des réseaux. Cette division est composée de trois services ; le service contrôle exploitation réseaux, le service maintenance électricité et le service télé conduite.

1.2.1.9. La division technique de gaz D.T.G

Anciennement appelé DEG cette division comme la division d'électricité, s'assure du bon fonctionnement de gaz .elle est composé de trois services ; le service contrôle exploitation réseaux, le service développement des réseaux gaz et le service maintenance – gaz.

1.2.1.10. Direction sureté interne des établissements

Le directeur de la sureté interne des établissements a pour missions de coordonner toutes les mesures et actions concourant à la mise en œuvre de la sûreté interne , notamment celles relatives aux conditions de mise en place des services organiques de sureté interne à l'évaluation exhaustive et permanente de l'état d'application des mesures édictées dans le cadre de la protection du patrimoine et de la sécurisation des personnels Y exerçant à l'effet d'identifier les insuffisances et d'y apporter les solutions urgentes appropriées.

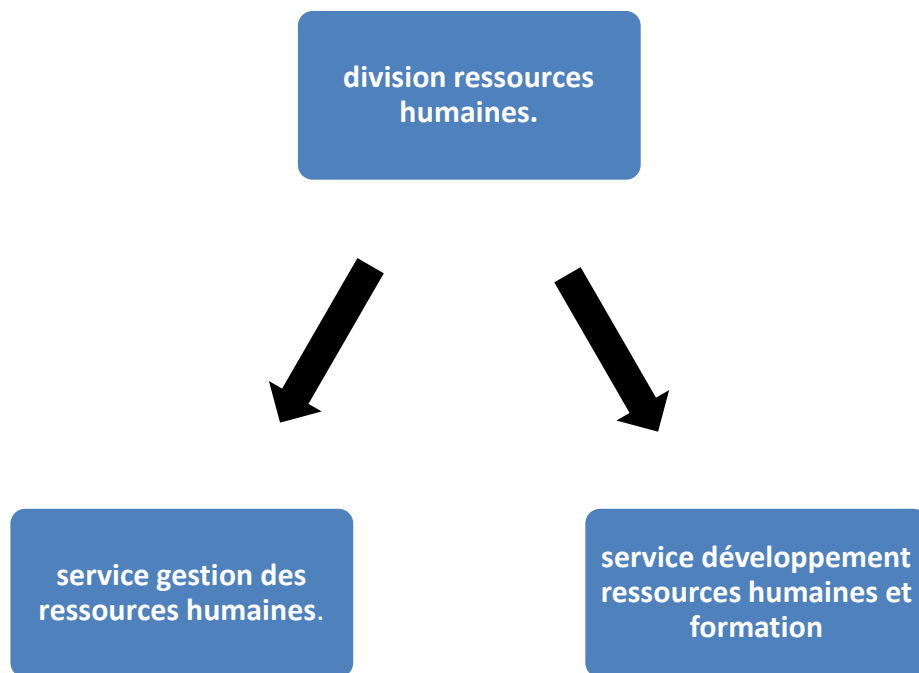
1.2.1.11. Direction exploitation des systèmes d'informations

- Réaliser les études prospectives.

-Assurer une collaboration totale avec la communication de régulation de l'électricité et du gaz, en particulier sur les dossiers à orientation comptable et budgétaire.

1.2.2. Organisation de la DRH : Elle est structurée de la façon suivante :

Figure N°08 : Organisation de la DRH



Source : au sein de SONELGAZ agence de Tizi-Ouzou

1.2.2.1. Division ressources humaines

- Valoriser les compétences existantes pour le développement des activités nouvelles.
- Veiller à l'adéquation entre les ressources humaines présentes et le développement des activités.
- Développer l'information, l'écoute et la concertation en matière de relation socioprofessionnelle et de conditions de travail.
- Décliner en plan opérationnel le système de gestion adopté par la société.
- Assurer la coordination des diverses activités du personnel au sein de la direction de distribution, notamment le recrutement, l'accueil / intégration, l'affectation, la promotion, la mutation.
- Elaborer les plans annuels de recrutement et de formation
- Appliquer les politiques de gestion de la ressource humaine initiées par la direction générale.

1.2.2.2. Service gestion ressources humaines

- Assurer la préparation et l'exploitation de la paie aux plans des éléments variables de la restitution des documents de paie, et du traitement des réclamations.
- Veiller à l'établissement de la paie du personnel
- Assurer la gestion administrative du personnel.
- Assurer la gestion administrative des cadres et cadres supérieurs de la direction de distribution.
- Assurer le suivi et la mise à jour du fichier informatisé du personnel.
- Assurer la tenue des dossiers administratifs du personnel.
- Préparer et concrétiser les éléments relatifs aux actes de carrière en conformité avec la réglementation en vigueur.
- Assurer, suivre et contrôler les conditions d'application des règles de gestion du personnel.
- Veiller à l'application uniforme de la réglementation et contrôler sa mise en œuvre.
- Soumettre à la hiérarchie des distorsions constatées dans l'application de la réglementation
- Assurer les relations avec le centre médecin du travail et les organismes externes.
- Etablir le budget, le contrat de gestion et le tableau de bord en matière de GRH.
- Veiller à l'établissement des statistiques du personnel de la direction de distribution et contrôler leur fiabilité.
- Tenir et mettre à jour les registres légaux et usuels.
- Veiller à l'ordonnancement des cotisations sociales.

1.2.2.3. Service développement RH et formation

Ce service se charge de ce qui suit :

- Participer dans la réalisation des analyses et des études sur le développement de l'emploi et de la RH dans le cadre de plans à moyen et long terme.
- Assurer et mettre à jour les statistiques du personnel et formaliser les tableaux de bord de la direction distribution.
- Participer à la conception des programmes d'évolutions professionnelles.
- Gérer les organigrammes sur la base des paramètres et ratios définis et validés par la direction générale.
- Appliquer les règles et procédures de promotion et avancement et évaluer les résultats de l'exercice.

- Détecter et évaluer les besoins en formation découlant du plan de carrière de la direction distribution.
- Assurer le suivi et le contrôle des actions de formation de la direction de distribution.
- Suivre les actions d'apprentissage.
- Etablir les bilans de formations.

Section 02 : Le système de rémunération et la performance au sein de SONELGAZ

Conformément à l'article 80 de la loi 90-11 qui stipule qu' : « en contrepartie du travail fourni, le travailleur a droit à une rémunération au titre de laquelle il perçoit un salaire ou un revenu proportionnel aux résultats du travail ».

Et l'article 81 : « Par salaire, au sens de la présente, il faut entendre :

- Le salaire de base tel qu'il résulte de la classification professionnelle de l'organisme employeur.
- Les indemnités versées en raison de l'ancienneté du travailleur, des heures supplémentaires effectuées ou en raison des conditions particulières de travail et notamment , de travail posté, de nuisance et d'astreinte, y compris le travail de nuit et l'indemnité de zone.
- Les primes liées à la productivité et aux résultats du travail.

2-1.Les primes de rendements

IL existe deux types de primes de rendement :

- prime de rendement collectif (PRC)
- prime de rendement individuel (PRI)

Les nouvelles orientations économiques suivies par l'entreprise, sa nouvelle organisation en rapport avec l'économie de marche la volonté affichée de rétribuer l'effort collectif et individuel de la manière la plus objective et la plus juste possible ont rendu nécessaire la refonte du dispositif de stimulation matérielle issu du statut général du travailleur (décret n° 80-48 du 23.02.1980).

Le nouveau système de stimulation matérielle mise en place par l'entreprise vise à mieux rémunérer la performance tant collective qu'individuelle.

2-1-1.Prime de rendement collectif

2-1-1-1. Définition

La prime de rendement collectif rétribue les efforts déployés par un collectif pour l'amélioration de la performance sur la base d'un nombre réduit de paramètres fondamentaux à caractère synthétique représentatif des résultats enregistrés.

Elle sanctionne le résultat économique d'un ensemble d'efforts individuels coordonnés dans le cadre d'une organisation de travail bien définie.

2-1-1-2. Bénéficiaires

Sont bénéficiaires de la prime de rendement collectif, les collectifs de travailleurs auxquels sont assignés des objectifs mesurable, découlant du contrat de gestion et tels qu'arrêtés dans les documents de référence.

2-1-1-3. Périodicité de paiement

L'évaluation du rendement collectif est trimestrielle ; le paiement de la prime de rendement collectif (PRC) est mensuel.

Le tableau ci-après donne les périodes d'évaluation et de paiement de cette prime au cour d'un exercice :

Tableau N°02 : les périodes d'évaluation et de paiement de PRC

Période évaluées	Mois d'appréciation	Mois de paiement
1 ^{er} trimestre	Avril	Mai, juin, juillet
2 ^{ème} trimestre	Juillet	Août, septembre, octobre
3 ^{ème} trimestre	Octobre	Novembre, décembre, janvier
4 ^{ème} trimestre	Janvier	Février, mars, avril

2.1.2. La prime de rendement individuel

2-1.2.1. Définition

La prime de rendement individuel (PRI) rétribue les efforts déployés par un individu ou d'un groupe individualisé pour l'amélioration du rendement et de la performance, sur la base d'un programme de travail propre et des objectifs préalable définis.

Par groupe individualisé, il faut entendre la petit collectif homogène possible de l'unité auquel peuvent être assignés un ou plusieurs objectifs mesurables découlant d'un programme de travail arrêté et validé par la hiérarchie. S'agissant de l'appréciation, elle demeure individuelle dans tous les cas de figure.

2-1-2-2. Bénéficiaires

La prime de rendement individuel (PRI) est attribuée à chaque travailleur pour réalisation des objectifs inscrits au programme de travail individuel qui lui est assigné, dans le cadre de l'organisation du travail mise en place.

2-1-2-3.Périodicité de paiement

L'évaluation de rendement individuel est trimestrielle ; le paiement de la prime de rendement individuel (PRI) est mensuel.

Le tableau ci-après donne les périodes d'évaluation et de paiement de cette prime au cours d'un exercice.

Tableau N°03 : Les périodes d'évaluation et de paiement PRI

Période évaluées	Mois d'appréciation	Mois de paiement
1 ^{er} trimestre	Avril	Mai, juin, juillet
2 ^{ème} trimestre	Juillet	Août, septembre, octobre
3 ^{ème} trimestre	Octobre	Novembre, décembre, janvier
4 ^{ème} trimestre	Janvier	Février, mars, avril

2-2.indemnité de nuisance**2-2-1.Généralités**

La convention collective prévoit en son article 247 l'attribution d'une indemnité de nuisance au travailleur qui occupe un poste du travail comportant des tâches et des conditions de travail présentant des inconvénients de pénibilité , de salissure , de danger , et/ou d'insalubrité.

Cette indemnité peut être modifiée ou supprimée en fonction de la réduction ou de la disparition de la nuisance.

2-2-1.champ d'application

2-2-1-1.Bénéficiaires : L'indemnité de nuisance est attribuée au travailleur dont le poste de travail est soumis à une nuisance et/ou exerce dans des lieux (locaux) dits insalubres.

2-2-1-2.Principes d'attribution : L'indemnité de nuisance rémunère les contraintes liées au poste du travail lorsque la nuisance :

- Est ressentie d'une manière permanente
- N'est pas prise en compte dans la cotation du poste
- Elle est attribuée de façon à privilégier les opérateurs directs
- Elle est fixée sur la base d'une harmonisation inter unités et notamment pour les postes de travail dits communs.

La liste des postes ouvrant droits à l'indemnité de nuisance, ainsi que les montants correspondants sont données ci-après :

Tableau N°04 : liste des postes ouvrant droit à l'indemnité de nuisance, et les montants correspondants

POSTES DE TRAVAIL		MONTANTS	
Code	Intitulé	DA/mois	DA/jour
F12	Technicien études immobilières	416,00	16,00
F58	Technicien études élec.dével	416,00	16,00
F60	Technicien études gaz développ	416,00	16,00
F54	Technicien HC études	520,00	20,00
F70	Technicien principal études gaz	520,00	20,00
F71	Technicien principal études instrument	520,00	20,00
F96	Technicien principal études protection	520,00	20,00
F36	Technicien principal études	520,00	20,00
F13	Technicien études protection	624,00	24,00
F57	Technicien études élect	624,00	24,00
F59	Technicien études gaz	624,00	24,00

Les travailleurs bénéficiaires sont ceux affectés dans les postes de travail de la filière études, sont appelés à effectuer des déplacements fréquents, (50% du temps de travail) sur chantier ou en exploitation.

2.2.1.3. Modalité d’attribution

Pour la rémunérer de la nuisance, il est institué deux(2) indemnités distinctes :

- Une indemnité dite de nuisance
- Et une indemnité dite d’insalubrité

Il est noté, que dans la détermination de la nuisance liée au poste, la CHS/E a tenu compte de la nuisance liée à l’insalubrité pour certain poste de travail (Cf. Annexes).

2.2.1.4. Modalités de paiement

Indemnité de nuisance

Les postes soumis à la nuisance sont repartis en 6 groupes obtenus par famille de poste de travail regroupés selon :

- La typologie des postes de travail triée suivant la nuisance subie.
- La nature (salissure, danger, pénibilité, insalubrité) et le degré (1° et 2) de la nuisance
- Et la diversité des montants appliqués.

Ces regroupements sont obtenus, en tenant compte de principe de la tendre vers une uniformisation des indemnités de nuisance en fonction de la nature et du degré de la contrainte subie par le travailleur.

L'appartenance d'un poste de travail à un groupe donnée est ainsi déterminée en fonction du classement de son niveau planché.

La grille des montants de l'indemnité de nuisance est établie suivant les groupes comme suit :

Tableau N° 05 : La grille des montants de l'indemnité de nuisance est établie suivant les groupes

Groupe	Montants en DA/mois	Montants en DA/jour
N01 (1 à 4)	312,00	12,00
N21 (5 à 10)	416,00	16,00
N22 (11)	520,00	20,00
N31 (12 à 15)	624,00	24,00
N32 16	728,00	28,00
N04 (17 à 23)	832,00	32,00

Etant entendu que la correspondance du système actuel des groupes et du nouveau système de groupe se fait comme suit :

- Le groupe comprend les anciens groupes de 10 à 4.
- Le groupe comprend les anciens groupes de 5 à 10.
- Le groupe correspond à l'ancien groupe 11.
- Le groupe correspond à les anciens groupes de 12 à 15.
- *Le groupe correspond à l'ancien groupe 16.
- Le groupe comprend les anciens groupes de 17à16.

Indemnité d'insalubrité

Le montant de l'indemnité d'insalubrité est fixé à 312,00 DA/mois soit 12,00DA/jour.

Répercussions sur les absences

L'indemnité de nuisance n'est allouée que pour les journées effectivement travaillées, elle est cependant maintenue pour les cas d'absence énumérés ci-après

Absence pour convenance personnelle rémunérée,

- Crédit horaire délégué du personnel,
- Crédit horaire délégué syndical,

- Absence pour l'enseignement dans l'Etablissement,
- Absence de perfectionnement,
- Absence pour locaux insalubres,
- Absence pour mission,
- Absence pour allaitement
- *Absence pour suivre des études (limite 4 heures par semaine).

2-3.Les heures supplémentaires

La loi N° 90-11 du 21.04.1990 relative aux relations de travail, a fixé les nouvelles dispositions dans lesquelles il peut être fait recours aux heures supplémentaires.

2.3-1.Définition

Les heures supplémentaires sont celles accomplies au délai de la durée légale du travail. Elles peuvent être effectuées de jour comme de nuit, en jours de semaine ou en jours de repos hebdomadaires et/ou fériés.

Cependant, le recours aux heures supplémentaires doit revêtir un caractère exceptionnel de nécessité de service.

2.3.2. Rémunération des heures supplémentaires

2.3.2.1. Majoration

Les heures supplémentaires qu'elles soient effectuées de jour ou de nuit ouvrent droit pour le travailleur concerné au paiement d'une majoration qui est fixée en taux et qui s'ajoute au paiement du taux horaire normal.

2.3.2.2. Taux de la majoration

Heure supplémentaire en jours de semaine

Les heures supplémentaires en jours de semaines sont celles qui sont effectuées de jour soit de 5 heures du matin à vingt et une (21) heures du samedi au jeudi inclus. Le taux de majoration qui leur est attribué est fixé à 50% ; cette majoration s'ajoute au taux normal à 100% donne un paiement de 150% pour chaque heure supplémentaire travaillée.

Heure supplémentaires de nuit en semaine

Les heures supplémentaires de nuits en semaine sont celles qui sont effectuées de vingt et une (21) heures à cinq (5) heures du matin du samedi au jeudi inclus. Le taux de majoration qui leur est attribué est fixé à 100%, soit une rémunération de 200% pour chaque heure supplémentaire ainsi accomplie.

Heures supplémentaire jours fériés et repos hebdomadaire

Les heures supplémentaires effectuées un jour de repos hebdomadaire ou férié sont majorée de 75%, soit un paiement de 175% lorsqu'elles sont travaillées de jours est à 125%, soit un paiement de 225% lorsqu'elles effectuées de nuit.

2.3.3. Registre des heures supplémentaires

Pour faciliter le contrôle et le suivi en matière de recoure aux heures supplémentaires, les unités doivent faire tenir un enregistre des heures supplémentaires sur lequel seront portés au jour le jour :

- Les noms des travailleurs ayant effectué des heures supplémentaires,
- Leur fonction,
- La durée des travaux extra horaires pour chacun d'eux, et la hiérarchie qui les a autorisés,
- La nature de ces travaux.

2.4. Notion d'astreinte**2.4.1. Définition**

L'astreinte est une sujétion de service imposée à domicile en dehors des heures normales de travail, afin de procéder, en cas d'incidents, aux interventions nécessaires sur installations et les ouvrages et les ouvrages.

Ainsi, pendant la durée de l'astreinte, le travailleur doit se tenir à la disposition du service en vue :

- De réunir les informations relatives aux interventions,
- D'effectuer les interventions directement sur les installations dans le cadre de ses attributions, et/ou d'assumer ces deux fonctions,
- De décider des mesures à prendre cas d'incidents graves ou se référer à la hiérarchie.

2.4.2. Les types d'astreinte**2.4.2.1. Astreinte d'intervention**

L'astreinte est dite d'intervention, lorsque le travailleur indépendamment de son temps de travail, est tenu de rester d'une façon permanente son domicile pour répondre à tout appel et intervenir immédiatement.

2.4.2.2. Astreinte de disponibilité

L'astreinte est dite disponibilité, lorsque le travailleur, indépendamment de son temps normal de travail, se rend disponible pour être, en cas de besoin, alerté rapidement, et se rendre dans les meilleurs délais sur les lieux où sa présence est nécessaire.

2.4.3. Organisation de l'astreinte

L'astreinte n'a pas un caractère immuable, elle peut pour un même poste ou un même travailleur varier dans le temps ou même être supprimé, en fonction notamment de la façon dont elle est organisée et de l'évolution des conditions d'exploitation.

2.4.3.1. Organigrammes d'astreinte

Il est établi des organigrammes des postes types d'astreinte pour chaque direction. Ces organigrammes font l'objet de notes communes entre la Direction des Ressources Humaines et chacune des directions concernées.

Par ailleurs, dans un souci d'assurer la continuité de service, l'astreinte est étendue à certaines fonctions particulières pour les structures ci-après :

- Direction de l'administration générale
- Ecoles et centres de formation
- Relations publiques.

2.4.3.2. Notification de la décision d'astreinte

Les travailleurs dont les postes de travail figurent dans les organigrammes d'astreinte, reçoivent notification d'une décision les mettant en position d'astreinte (cf. modèle en annexe). Les décisions sont établies sur proposition de la hiérarchie suivant les modalités ci-après :

- Par le Directeur de la Production et du Transport de l'Electricité et le Directeur de transport du Gaz pour l'ensemble du personnel de leurs exploitations relevant respectivement de leur autorité (cadres-maîtrise, exécution).
- Par les zones de distribution pour les travailleurs des groupes maîtrise et exécution.
- Par les Directeurs des centres de formations après accord préalable du Directeur des Ressources Humaines.
- Par les Directeurs concernés pour l'ensemble de leur personnel pour la Direction de l'Administration Générale et les Ressources Publique.

En ce qui concerne les cadres supérieurs, la décision est établie par leurs directions respectives, une copie doit être adressée à la Direction des Ressources Humaines pour application.

Lorsqu'un travailleur change de poste, la décision d'astreinte sur le poste initial est annulée. Une nouvelle décision est établie par sa nouvelle unité si le nouveau poste d'affectation comporte l'astreinte.

2.4.3.3. Effectifs d'astreinte

Le roulement d'astreinte est à répartir entre au moins trois travailleurs, étant souligné que la possibilité est laissée à l'exploitation d'en augmenter, chaque fois que cela est possible, le nombre à quatre travailleurs. Cet objectif doit être un souci constant des unités pour parvenir à rendre l'astreinte la moins contraignante pour les travailleurs.

2.4.3.4. Tableau d'astreinte

Il est établi dans chaque unité ou exploitation, un tableau mensuel du personnel d'astreinte.

Ce tableau est communiqué aux instances locales et aux directions concernées de l'Etablissement. Il fait l'objet d'un affichage dans les enceintes des unités exploitations.

Le tableau d'astreinte doit comporter les renseignements suivants relatifs au personnel d'astreinte :

- Nom et prénom ;
- Postes de travail ;
- Période d'astreinte ;
- N° de téléphone ;
- Adresse .

2.4.3.5. Cahier d'astreinte

Il est tenu un cahier d'astreinte (ou feuille d'astreinte) dont les formes et modalités d'utilisations sont fixés par chaque direction concernée. Ce cahier doit comporter au minimum les indications suivantes.

- Nom et prénom du travailleur d'astreinte
- Poste de travailleur du travailleur d'astreinte
- Structure d'appartenance
- Informations relatives aux déroulements d'astreinte : intervention, nature, durée incidents, fréquence...

Le cahier d'astreinte est visé par le chef de file de l'équipe d'astreinte dès le lendemain de chaque jour d'astreinte, soit lorsque, cela est impossible, chaque semaine (cas des agences, postes HT, brigade).

2.4.4. Rémunération de l'astreinte

La rémunération de l'astreinte est déterminée sur une base journalière d'astreinte et effectivement accomplie. Elle n'est pas versée en cas d'absence pour quelque motif que ce soit (congé, maladie, accident du travail, formation...).

L'indemnité d'astreinte est exclusive de l'indemnité de travail posté. Le montant de l'indemnité journalière d'astreinte est donné en annexe II à la présente circulaire.

2.4.5. Contrôle

La rémunération de l'astreinte fait l'objet d'un contrôle par les Directions centrales concernées, en fonction de son classement personnel, en rubrique fixe, le montant de l'indemnité journalière de l'astreinte.

Les rubriques à utiliser sont les suivantes :

578 Remboursements des frais liés à l'astreinte

582 remboursements d'astreinte d'intervention

583 remboursements d'astreinte de disponibilité

2.5. L'indemnité d'expérience professionnelle

L'indemnité d'expérience professionnelle, prévue par la convention collective modifiée et complétée par l'article 07 de l'accord collectif 01/2010, est survie au travailleur pour son ancienneté dans la société et son expérience professionnelle en dehors de celui-ci.

Le taux de l'indemnité d'expérience professionnelle est acquis au terme échu d'une période travaillé de 12 mois. Le taux de l'indemnité d'expérience professionnelle est de 64% du salaire de base, réparti en 32 échelons pour une période de travail dans la filière.

Lorsqu'un travailleur est recruté, son ancienneté est prise en compte. Cette ancienneté s'apprécie sur la base de la durée d'expérience professionnelle dûment justifiée, dans la filière ou il exerçait avant son recrutement.

Le taux de l'indemnité d'expérience professionnelle applicable dans ce cas, est celui en vigueur dans la société.

2.5.1. Mode de calcul de l'indemnité d'expérience professionnelle :

2.5.1.1. Validation des périodes travaillées :

Pour la validation des périodes travaillées, l'ancienneté est décomptée en mois effectif de travail, les périodes égales ou supérieures à 15 jours sont assimilées à des mois entiers.

Formule de calcul : la formule de validation à appliquer :

$$[\text{Nombre mois (filière)} + \{\text{Nombre mois (hors filière)}/2\}]/12$$

Le résultat est le quotient entier de cette division qui sert à la transposition en échelons, le reliquat en mois sera pris en compte pour l'attribution du prochain échelon.

2.5.2.2. Répercussion des absences

L'indemnité d'expérience professionnelle est accordée au prorata de la présence. Toute absence non rémunérée donne lieu à un abattement de l'indemnité.

2.5.2.3. IEP/Indemnité journalière pour maladie/ICA

L'indemnité d'expérience professionnelle est incluse dans l'assiette de calcul des indemnités journalière pour maladie, accident de travail et maladie professionnelle et de l'indemnité de congé annuel.

2.5.3. Mode de paiement

L'indemnité d'expérience professionnelle est payée sur bulletin de paie et calculée automatiquement par la GIP pour les sociétés périmètre GIP.

2.5.4. Codification paie

L'indemnité d'expérience professionnelle est payée sous la rubrique 518 du code de rubrique de paie (pour les sociétés sous périmètre GIP).

2.6. Prime de relève et prime de caisse

En application des dispositions de l'avenant N° 22 à la convention collective, il est institué deux primes individuelles destinées exclusivement au personnel de la fonction commerciales chargé des activités de relève et de caisse des sociétés de distribution.

2.6.1. Définition de prime de relève et prime de caisse

La prime de relève est rattachée à l'activité de relève, la prime de caisse rattachée à l'activité de caisse eu égard aux sujétions qu'elles engendrent. L'activité accueil ne donne pas lieu à une prime spécifique mais son exercice effectif reste une condition obligatoire pour bénéficiaires des deux premières. La portée de ces primes est de développer un profil d'attaché commercial marqué par le polyvalence et exigeant de son titulaire l'exécution effective et alternée des tâches de relève, de tenue de la caisse et d'accueil.

2.6.2. Objet des primes

Les primes de relève et de caisse ont pour objet de rémunérer les sujétions et contraintes de service inhérentes aux activités de relève d'accueil et de tenue de la caisse des services commerciaux des sociétés de distributions

2.6.3. Les bénéficiaires

Bénéficiaires des primes de relève et de caisse, tous les agents exerçant au sein des services commerciaux des sociétés de distribution et faisant office d'attachés commerciaux ou attachés commerciaux principaux inscrits au tableau des rotations et exerçant de manière effective et alternée les activités de relève, d'accueil et de caisse.

2.6.4. Montant de la prime de relève : deux niveaux de montant de la prime de relève sont fixés :

-8000 DA par mois pour les attachés commerciaux et les attachés principaux classés à la catégorie 12 et plus sans que cette somme ne dépasse les 32000 DA par an soit une durée maximale de 4mois correspondant à la période consacrée à l'activité relève.

-4000 DA par mois pour les employés polyvalents technico-commerciaux et autres agents faisant office d'attachés et classés à la catégorie 11 et moins et sans que cette somme ne dépasse les 16000DA par an soit une durée maximale de 4 mois correspondant à la période consacrée à l'activité relève.

La prime à attribuer est liée à l'exercice de la relève, le montant de la prime doit correspondre au nombre de mois de relève exercé dans la limite de 4mois par an. Le nombre de mois de relève exercé par chaque agent concerné doit être porté sur le relevé des éléments variables.

2.6.5. Le montant de la prime de caisse : le montant de la prime de caisse est de 1500 DA par mois et par agent –quel que soit le classement –et ce, sans que le montant total ne dépasse les 6000 DA par an, soit la couverture d'une durée maximale de 4mois correspondant à la période consacrée à l'activité de la caisse.

2.6.6. Régime sociale et fiscal : les primes de relève et de caisse sont soumises à cotisation de sécurité sociale, de retraite, retraite complémentaire et mutuelle. Elles sont soumises à l'impôt sur le revenu global (IRG).

2.7. Médailles de travail et de mérite et diplôme d'honneur SONELGAZ :

Elaborée dans le cadre de la convention collective, la présente circulaire a pour objet de regrouper dans un document unique l'ensemble des dispositions relatives aux médailles de travail et de mérite instituées dans l'entreprise SONELGAZ.

2.7.1. Notion de récompense : les médailles de travail et de mérite, ainsi que les diplômes d'honneur, sont destinés à récompenser les travailleurs de l'entreprise qui se sont dévoués durant une longue période de leur vie professionnelle afin de permettre à l'entreprise SONELGAZ d'assurer au mieux les missions qui lui sont confiées.

2.7.2. Nature des récompenses : des récompenses sont attribuées selon des critères liée à l'ancienneté et au mérite sous formes de médailles distinctives et de gratifications détaillées comme suit :

-médaille de bronze, plus une fois le salaire minimum d'activité en vigueur dans l'entreprise, soit celui de la catégorie 5.

- médaille d'argent, plus deux fois le salaire minimum d'activité.
- médaille d'or, plus trois fois le salaire minimum d'activité.
- médaille de vermeil, plus quatre fois le salaire minimum d'activité.
- diplôme d'honneur, plus de cinq fois le salaire minimum d'activité.

2.7.3. Bénéficiaires

Tous les travailleurs qui, au 31 décembre de l'année en cours, remplissent les conditions d'ancienneté et de mérite et n'ayant pas fait l'objet d'une sanction disciplinaire impliquant obligatoirement le report de l'attribution de la récompense, se voient décerner la médaille et la gratification correspondantes à leur ancienneté tel que décrit ci-dessous.

2.7.4. Conditions d'ouverture du droit aux récompenses :

Deux éléments entrent en ligne de compte pour l'ouverture du droit à l'une des récompenses, la durée des services, le mérite

2.7.4.1. Durée des services : sont accordés

- la médaille de bronze après 15 années de service.
- la médaille d'argent après 20 années de service
- la médaille d'or après 25 années de service
- la médaille de vermeil après 30 années de service
- le diplôme d'honneur après 35 années de service

2.7.4.2. Mérite

L'ancienneté requise pour chaque grade de la médaille SONELGAZ ne confère pas un droit automatique à l'obtention de cette récompense : il faut en outre que la condition mérite soit remplie.

Définition : le mérite est apprécié par référence à l'application apportée au travail, aux qualités d'assiduité, à l'esprit d'initiative, de moralité et de conscience professionnelle.

2.7.5. Report de l'attribution de la médaille par la hiérarchie

la hiérarchie peut en fonction du mérite reporter à une ou deux reprises au plus l'octroi de la distinction à laquelle concourait le travailleur. Ainsi la hiérarchie directe peut reporter l'attribution des médailles de bronze et d'argent même si la condition d'ancienneté est remplie sans que le report puisse excéder deux ans. Le directeur de zone ou le directeur central peuvent reporter la médaille d'or.

Quant à la médaille de vermeil et le diplôme d'honneur, leur report peut être décidé par le directeur général sur proposition motivée de la direction centrale. Les motifs pouvant entraîner les reports, doivent être mentionnés sur l'imprimé intitulé, proposition de médaille de travail et de mérite.

2.7.6. Procédures

tous les ans, les services gestionnaires établissent la liste de travailleurs susceptibles d'ouvrir droit à l'attribution d'une récompense sur la base des critères définis ci-dessus. Cette liste est transmise aux délégués du personnel de l'unité pour avis.

Les services gestionnaires remplissent également les imprimés intitulés « médailles de travail et de mérite », qu'ils transmettent à la hiérarchie pour requérir un avis écrit et motivé sur le mérite du postulant, et ce, au plus tard le 31 décembre de l'année considérée. Concernant la médaille de vermeil et le diplôme d'honneur, les services gestionnaires doivent transmettre à la direction des ressources humaines les imprimés dûment complétés, et signé par la direction de l'unité au plus tard la fin du mois de février de l'année de la promotion

2.7.7. Etablissement des décisions**2.7.7.1. Médailles de bronze et d'argent**

Les décisions d'attributions des médailles de bronze, et d'argent sont établies par les services gestionnaires et signées par les chefs d'unité dont relèvent les candidats.

2.7.7.2. Médailles d'or

Les décisions d'attribution des médailles d'or sont établies par les services gestionnaires et signées par les directeurs de zones ou les directeurs centraux dont relèvent les candidats.

2.7.7.3. Médailles de vermeil et diplôme d'honneur

Les décisions d'attribution des médailles de vermeil ainsi que celles du diplôme d'honneur pour l'ensemble du personnel, sont établies, sur propositions des directions centrales, par la direction des ressources humaines et signées par le directeur général.

2.7.8. Attribution des médailles de travail aux cadres supérieurs et cadres dirigeants

Les décisions d'attribution des médailles de bronze, argent, or vermeil et diplôme d'honneur concernant les cadres supérieurs et cadres dirigeants, sont établies, sur proposition de la hiérarchie (directions centrales), par la direction des ressources humaines, et signées par le directeur général.

2.7.9. Remise des récompenses

La remise des médailles et diplômes d'honneurs se fait lors de cérémonies. Les dates fixées doivent, autant que faire se peut, correspondre à des moments commémoratifs de l'histoire de l'entreprise ou du pays. Les cérémonies de remise sont organisées par :

- l'unité pour ce qui est de la médaille de bronze et d'argent.
- la direction centrale pour ce qui est de la médaille d'or.

- la direction générale pour ce qui est des médailles de bronze, argent, or, concernant les cadres supérieurs et cadres dirigeants ainsi que la médaille de vermeil et le diplôme d'honneurs pour l'ensemble du personnel.

2.8. La prime de performance des travailleurs

Elle ne prend pas en compte, dans son évaluation, la performance au travail, traduit par la capacité des sociétés du groupe SONELGAZ, à mobiliser de façon adéquate et optimale, les ressources collectives et individuelle, à leur disposition, pour réaliser les objectifs qui leur sont assignés. Aussi, partant de la volonté de favoriser la collaboration et l'engagement individuel et collectifs, il devient impérative de procéder à la refonte du système de rémunération de la performance qui permet une rétribution juste et objective des efforts fournis par les travailleurs, et par conséquent la prime actuellement dite d'engrangement est désormais appelée prime de performance des travailleurs.

2.8.1. Définition de la prime de performance des travailleurs

La prime de performance des travailleurs étant une rétribution des résultats de performance de la société, elle sanctionne des résultats dans tout ce qu'ils recouvrent comme signification de surplus ou de gain de productivité et d'amélioration de la gestion. L'appréciation de ces résultats se fait annuellement sur la base des paramètres et objectifs mesurables arrêtés dans les documents budgétaires.

La prime de performance des travailleurs est exprimée en nombre de salaires de référence à distribuer à chaque employé conformément aux dispositions figurant dans la présente circulaire. Elle est la résultante des efforts individuelles de chaque employé dans la performance globale de la société. Le montant global de prime de performance est réparti en deux parties égales : une prime individuelle, une prime commune.

Dont les modalités d'attribution et bases de calcul sont définies ci-après :

2.8.2. Modalités d'attribution : les modalités d'attribution est composée des éléments suivants :

2.8.2.1. Principes d'attribution : sur la base des résultats et du nombre des salaires arrêtés, par l'organe de gestion de la société (selon le cas : conseil d'administration, conseil de gestion ou conseil d'orientation et de surveillance) pour l'exercice (n-1), la prime de performance des travailleurs à attribuer est établie comme suit :

• **Une partie individuelle** : elle correspond à un nombre de salaire de référence, arrêté par l'organe de gestion et réparti comme suit :

-80% du montant global sont attribués en totalité.

-20% du montant global sont indexés sur le rendement individuel de chaque employé au prorata de la moyenne de sa notation annuelle de l'exercice donnant droit à la prime.

• **Une partie commune** : elle correspond à un montant uniforme attribué à parts égales à l'ensemble des employés par société en fonction des résultats de performance, arrêté par l'organe de gestion.

2.8.2.2. Bénéficiaires de la prime de performance : sont bénéficiaires de la prime de performance des travailleurs, les employés permanents et temporaires ou ayant droits comme prévu ci-dessous.

• **Temps de présence** : ouvrent droit au paiement de la prime de performance des travailleurs (partie individuelle et partie commune) les employés permanents les temporaires en activité durant l'exercice donnant droit à la prime de performance des travailleurs et ayant cumulé, sur l'exercice, un temps de présence d'une durée supérieure ou égale à six mois.

Sont assimilées à une période d'activité, les périodes de détachement en formation durant l'année donnant du travail dûment établi, était en inactivité.

Pour les périodes de travail inférieures à un mois et supérieure ou égale à quinze jours, la prime de performance des travailleurs est ramenée à une tranche d'un mois à concurrence d'un mois par an.

• **les ayant droits** : les ayant droit des employés décédés durant l'année donnant droit à la prime de performance des travailleurs , par dérogation à la condition minimale de présence exigée , bénéficient de la prime au prorata du temps de présence , quelle que soit la durée effective d'activité .

• **Les employés mutés** : les employés en activité durant l'exercice visé et mutés auprès des sociétés du groupe SONELGAZ bénéficient de la prime de performance des travailleurs au prorata de leur temps de présence dans chacune des sociétés concernées. La prime de performance est payée à cette catégorie de personnel par les sociétés prenante et ce au prorata temporise. A charge pour la société prenante de se faire rembourser le montant payé au salarié muté, au titre de la période de travail effectuée au sein de la société cédante.

• **Les employés détachés avec solde** : les employés détachés avec soldes et répondant aux conditions d'attribution de la prime de performance des travailleurs bénéficient de ladite prime. Elle leur est versée par leur société signataire de la décision de détachement.

• **Les employés en suspension de la relation de travail** : les employés se trouvant à la date d'attribution de la prime de performance des travailleurs, en inactivité temporaire ou détachés au près d'organismes tiers et répondant aux conditions d'attribution bénéficient de la dite prime.

2.8.2.3. Personnel exclu du bénéfice de la prime

Sont exclus du bénéfice de la prime de performance des travailleurs :

- Les employés ayant participé à une grève ou un arrêt de travail en violation des dispositions réglementaires.
- Les employés ayant fait l'objet d'une décision de fin de fonction et non suivie d'une sanction disciplinaire.
- Les employés démissionnaires à la date de paiement de la prime
- Les employés ayant fait l'objet durant ce même exercice, de sanctions du 2eme degré et plus.

Etant précisé que les sanctions mentionnées ci-dessus, prononcées durant l'exercice de paiement de la prime de performance des travailleurs (exercice n) et ayant eu pour effet la privation du bénéfice de cette prime au titre de l'année (n-1), ne sauraient produire, les mêmes effets sur les exercices postérieurs (exercice n+1), sauf cas d la part de l'employé.

2.8.2.4. Période de paiement de la prime

La prime de performance des travailleurs au titre de l'exercice (n-1) ne pourra être versée qu'après l'approbation par les organes de gestion, de la clôture des comptes sociaux de l'exercice considéré.

Base de calcul de la prime de performance des travailleurs

Partie individuelle : elle est constituée de salaire de référence et salaire mensuel moyen.

***Salaire de référence** : le salaire de référence est constitué du salaire se base, de l'indemnité d'expérience professionnelle (IEP), ainsi que de la prime d'expertise.

Déterminé par rapport au salaire de l'année précédant la date de paiement de la prime de performance des travailleurs et incluant les redressements dus au titre de cet exercice.

* **Salaire mensuel moyen** : le salaire mensuel moyen servant au calcul de la prime de performance des travailleurs est déterminé par rapport aux éléments de paie, figurant sur le bulletin de paie de janvier à décembre de l'année considérée.

• **Partie commune** : la partie commune de la prime de performance des travailleurs correspond à la somme des montants de la partie individuelle, distribuée à part égale au prorata de l'effectif concerné par la partie individuelle.

2.8.2.5. Code de la rubrique de paie

Le paiement de la prime de performance des travailleurs s'effectue sur les codes rubriques de paie suivants, N° 510 pour la partie individuelle, N° 562 pour la partie commune.

2.8.2.6. Date d'effet : la présence circulaire prend effet à la date de sa signature.

2.8.2.7. Régime fiscal : la prime de performance des travailleurs est soumise à l'IRG au taux de 10%, elle est soumise à cotisation de la sécurité sociale, de la mutuelle et de la retraite complémentaire.

2.8.2.8. Dispositions particulières : toutes difficulté d'application ou d'interprétation doit être portée à la connaissance de la direction exécutive du capital humain. Il appartient à chaque société de faire adopter la présente circulaire par son organe de gestion (selon le cas, conseil d'administration, conseil de gestion conseil d'orientation et de surveillance) et de veiller à l'application stricte de ses dispositions.

2.8.2.9. Formules de calcule de la prime de performance des travailleurs (partie individuelle) :

•**Détermination du salaire moyen de référence :**

$\sum (\text{Salaires de base} + \text{IEP} + \text{prime d'expertise}) - (\text{absence non rémunérées}) \times 12$

*bulletin de paie de janvier à décembre de l'année considérée

**pour les périodes de congé, prendre en compte le calcule de l'IEP théorique

***rubrique de paie : 450, 479, 480, à 489

****diviser sur 12 mois quel que soit le temps de présence effectif

•**Détermination du montant global de la prime de performance des travailleurs :**

Salaire moyen de référence x (le taux arrêté par l'organe de gestion / 2)

•**Rendement individuel moyen annuel :**

Des taux PRI des 12 mois de l'année considérée / 12 / 0.16.

Période de référence de la PRI : bulletin de paie des mois de mai de l'année N-1 à avril de l'année N.

Etant précisé que dans les cas d'absence cités ci-dessous, la moyenne de la PRI doit être impérativement recalculée sur la base des mois effectivement travaillés ayant fait l'objet d'une évaluation. Absence pour maternité, absence pour détachement avec solde, absence pour formation initiée par la société, absence pour maladie. Ce mode de calcul s'applique également pour les situations de retraite et de décès.

2.8.2.10. Calcule de la prime de performance des travailleurs à octroyer

80% du montant global = montant globale de la prime de performance des travailleurs x 80%.

20% du montant global = montant globale de prime de la performance des travailleurs x 20%.

•**Indexation des 20% du montant global sur le taux PRI moyen annuel**

20% du montant global x moyennes annuelles PRI

•Calcul du montant global :

80% du montant global + montant indexation 20% sur le taux PRI moyen annuel.

Exemple :

-un employé dont le salaire moyen de référence est égale à 70.000,00DA

-taux de la prime arrêté par l'organe de gestion est égal à 1,6

-taux PRI perçus durant année de référence (paies mois de mai de l'année N-1 à avril de l'année N)

T1 15% / T2 12% /T3 11% / T4 10%

$(15 \times 3) + (12 \times 3) + (11 \times 3) + (10 \times 3) = 144$

$(144/12) = 12$

Taux PRI = $12/16=0.75$

-80% de la prime = $(70000 \text{ DA} \times 1,6 \times 80\%) = 89600.00 \text{ DA}$

-20% de la prime = $(70000 \text{ DA} \times 1.6 \times 20\% \times 0.75) = 16800,00 \text{ DA}$

-montant prime de performance des travailleurs brut = $89600 \text{ DA} + 168800 \text{ DA} = 106400 \text{ DA}$

Mutation inter société du groupe SONELGAZ :**Exemple :**

Date de mutation le 1^{er} avril de l'année de référence

- société cédante : taux de la prime de performance des travailleurs = 1,6

-société prenante : taux de la prime de performance des travailleurs= 1,8

Calcul de la prime : $(\text{salaire moyen de référence } 3 \text{ mois} \times 1,6) + (\text{salaire moyen de référence } 9 \text{ mois} \times 1,8)$

2.8.2.11. Formule de calcul de la prime de performance des travailleurs (partie collective)**•Détermination du montant de la partie commune**

$\sum(\text{Parties individuelles}/\text{effectif}^*$

*l'effectif concerné par la partie individuelle.

2.9. Prime de performance pour manager

L'institution d'une variable pour les managers vise à consolider le management de la performance individuelle des cadres qui a pour fondements le pilotage par les objectifs et l'évaluation par les résultats. Déjà intégrée dans le régime de rémunération des cadres dirigeants, cette pratique doit être étendue aux cadres supérieurs seniors en charge de structures opérationnelles ou de soutien .c'est la une manière d'impliquer davantage les lignes

managériales dans l'amélioration constante des paramètres du groupe SONELGAZ, appelé à évoluer progressivement dans un environnement concurrentiel dans lequel l'engagement du capital humain constitue en levier déterminant.

2.9.1. Définition

La prime de performance pour les managers, cette circulaire, prise en application, de l'avenant N°22 à la convention collective, est un autre jalon dans la construction d'un référentiel moderne en matière de mesures incitatives à l'endroit de l'encadrement chargé de décliner les plans stratégiques en plans opérationnels et d'en assurer la réalisation.

2.9.2. Objet de la prime pour manager

Elle est instituée une prime de performance destinée à sanctionner les résultats de manager. Les paramètres et niveaux de primes sont définis en fonction de la nature du poste occupé, management opérationnel ou de soutien. Cette prime ne remplace pas la prime de rendement individuel.

2.9.3. Les bénéficiaires

Bénéficiaire de la prime de performance pour managers tous les cadres supérieurs seniors occupant le poste de directeur classé en catégories U et exerçant la responsabilité de commandement et de management.

Les postes de commandement et de management sont classés en deux catégories :

2.9.3.1. Les postes opérationnels

Les postes de managers opérationnels sont ceux dont les titulaires dirigent une entité dotée de paramètres mesurable et dont les résultats sont constatables au plan comptable.

2.9.3.2. Les poste de soutien

les postes de soutien sont ceux dont les titulaires influent indirectement sur le niveau de performance et la qualité de fonctionnement des unités opérationnelles qui leur sont rattachées. Entrent dans cette catégorie, tous les cadres supérieurs seniors occupant des postes de directeurs classés au minimum en catégorie U1 et ce quel que soit leur niveau d'exercice.

2.9.4. Les montants de la prime

La prime de performance de manager est une prime annuelle. Elle est égale à :

50% du salaire de base annuel pour les managers opérationnels.

25% du salaire de base annuel pour les managers occupant des postes de soutien.

Le salaire de base de référence est le salaire de base moyen mensuel du manager concerné pour l'exercice considéré.

2.9.5. Le contrat de performance

Le manager doit souscrire à un contrat de performance qui déterminer les objectifs qui lui sont assignés sur l'exercice considéré ainsi que les paramètres permettant de mesurer la performance réalisée.

2.9.5.1. Définition

Après validation des budgets par le conseil d'administration, un contrat annuel de performance individuelle est établi pour chacun des manager. Ce contrat doit contenir :

- les objectifs et les engagements
- les paramètres d'évaluation de la performance propres à chacun des managers
- la grille d'évaluation servant à déterminer le montant de la prime.

Le contrat de performance est signé selon le cas :

- par le président directeur général de la filiale et le manager concerné
- par le président directeur général du groupe ou le directeur général et le manager concerné, lorsqu'il s'agit des managers de la maison mère.

2.9.5.2. Les paramètres d'évaluation

L'évaluation des managers s'effectue sur trois paramètres au minimum .ces paramètres sont définis et déterminé sur la base des budgets validés par le conseil d'administration et sont proposés pour chacun des managers par la hiérarchie. Ces paramètres doivent être quantifiables, mesurables, et liée à l'activité dont a la charge le manager. Ils sont validés selon le cas par :

- le conseil d'administrions, pour les managers relevant de la filiale.
- Le comité exécutif, pour les managers relevant de la maison mère.

2.9.5.3. Grille d'évaluation

Le principe de base d'attribution de la prime de performance pour manager repose sur la réalisation des objectifs inscrits dans le contrat de performance du manger. Ainsi les montants de la prime différent selon le taux de performance du manager et sont déterminées et fixés annuellement selon les grilles suivantes :

Tableau N°06 : Grille d'évaluation de la prime de performance pour manager pour les postes opérationnels

Taux de réalisation	Taux de la prime
<60%	0% du S.B.A
≥ 60≥ 80%	25% du S.B.A
81 ≥ 90%	40% du S.B.A
91 à 100%	50% du S.B.A

Tableau N°07 : Grille d'évaluation de la prime de performance pour manager pour les postes de soutien

Taux de réalisation	Taux de la prime
<60%	0% du S.B.A
≥60 ≥ 80%	12% du S.B.A
81 ≥90%	20% du S.B.A
91 à 100%	25% du S.B.A

Après approbation définitive des résultats, des décisions individuelles sont établies par les structures gestionnaires des ressources humaines et signées selon le cas :

- par le président directeur général de la filiale
- par le président directeur général du groupe ou le directeur général, lorsqu'il s'agit de cadres de la maison mère.

2.9.6. Modalités de versement

La moitié du montant maximum du prime est versée mensuellement sur bulletin de paie à titre d'avance, le solde est ensuite soit versé soit retenu selon le cas :

- Pour les postes opérationnels : après approbation des comptes sociaux de l'exercice considéré par les organes sociaux.
- pour les postes de soutien : après évaluation de l'intéressé par la hiérarchie, sur la base du contrat de performance et des objectifs et engagements inscrits au dit contrat. Le code rubrique paie est 503 « prime de performance pour manger »

2.9.7. Régimes social et fiscal

La prime de performance pour managers est soumise à l'impôt sur la revenue globale et à l'assiette de cotisation de la sécurité sociale, de la mutuelle, de la retraite et de la retraite complémentaire.

2.10. Procédure de la paie

La mise en œuvre de différentes opérations liées à l'élaboration de la paie nécessite l'utilisation d'un certain nombre de documents et notamment à titre indicatif.

2.10.1. Documents de la paie

Un document de paie convient d'explicitier les modalités de remplissage et d'application :

2.10.1.1. Le relever individuel de pointage

Le pointage est l'opération qui consiste à s'assurer de la présence effective sur les lieux de travail, de chaque employé de l'entreprise, (Absence, retard, mission, absence autorisée, congé de récupération, congé de décès ...etc.).

2.10.1.2. Le relever individuel des heures supplémentaires

Le décompte des heures supplémentaires est l'opération qui consiste à indiquer les heures supplémentaires accomplies par un travailleur.

L'accomplissement des heures supplémentaires relève uniquement de la nécessité de service.

2.10.2. Le bulletin de la paie

Le bulletin de la paie est un document qui permet de vérifier les moyens, périodicité et preuve de paiement d'une rémunération déterminée et calculée, manuellement ou automatiquement par l'entreprise.

Le bulletin de paie est un document fournie au salarié et sur lequel sont portés tous les éléments de salaire ainsi que le montant net à encaisser. Ce bulletin doit porter aussi toutes les informations du salarié, à savoir : nom et prénom, poste occupé, situation marital, nombre d'enfants, numéro de sécurité sociale, numéro de compte, catégorie de salarié, le mois concerné par la paie...etc.

2.10.3. Le Calcul de la paie

Le calcul des droits et des obligations est l'opération qui consiste à déterminer pour chaque travailleur lié par un contrat de travail à durée indéterminée ou déterminée, ses gains et ses retenues au regard de son activité, conformément :

- A la législation du travail.
- Au règlement intérieur, notamment la gestion des absences.
- A la réglementation relative au prélèvement obligatoire à la source des cotisations de sécurité sociale, d'impôt sur les revenus.

Deux exemples pratiques sur le calcul de paie

Pour mieux illustrer ce que nous avons vu tout au long de ce mémoire, notamment dans ce troisième chapitre, nous présenterons deux exemples de calcul des salaires de deux fonctionnaires de SONELGAZ.

Section 3 : Analyse et interprétation des résultats

Cette section sera consacrée à la représentation et l'analyse des résultats obtenues de notre enquête, par questionnaires auprès des salariés. Nous avons réalisé une enquête sous forme d'un questionnaire à l'entreprise d'accueil SONELGAZ agence de Tizi-Ouzou ce questionnaire comporte 20 questions, Notre échantillon est composé de 20 salariés toutes catégories socioprofessionnelles confondues.

Nous avons élaboré notre questionnaire en respectant les étapes suivantes : en premier lieu, nous avons collecté des renseignements sur les salaires.

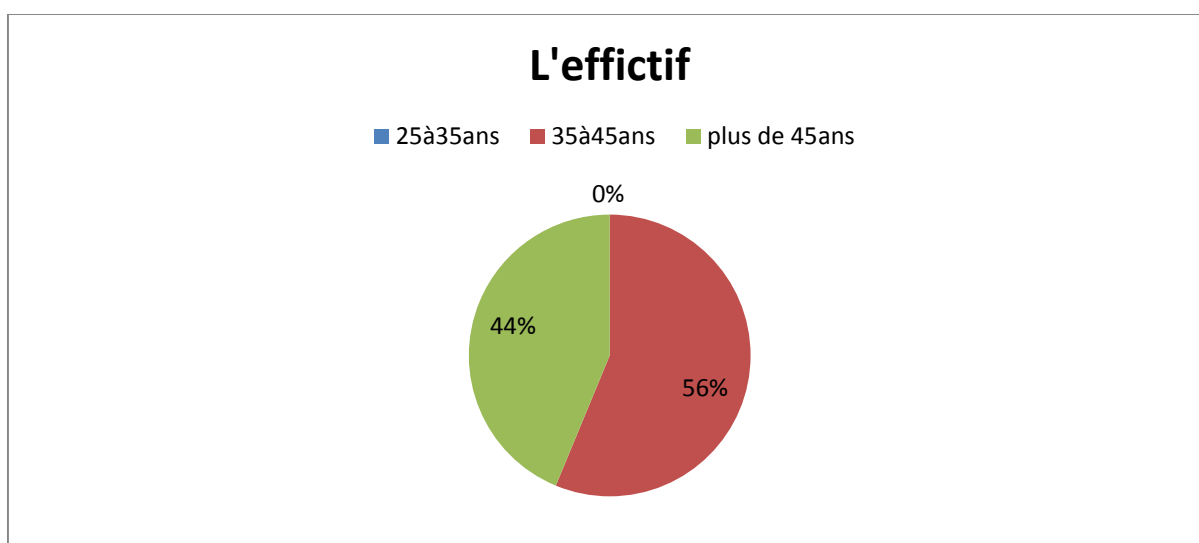
En deuxième lieu, nous avons interrogé les salariés sur le système de rémunération et sa structure et la performance au sein de cette entreprise. En dernier lieu nous avons traité les informations pour répondre à notre objectif de recherche.

Tableau N°08: répartitions de la population enquêtée selon l'âge.

L'âge	L'effectif	Pourcentage
25à35ans	0	0%
35à45ans	9	56%
plus de 45ans	7	44%
Total	16	100%

Source : résultats de l'enquête.

Figure N°9: répartitions de la population enquêtée selon l'âge.



Source : réalisé par nous même.

On constate que la tranche la plus élevée dans l'entreprise SONELGAZ est la tranche de 35à45 ans avec un pourcentage de 56% pour cette catégorie, et aussi la tranche d'âge plus de 45ans avec un pourcentage de 44%.

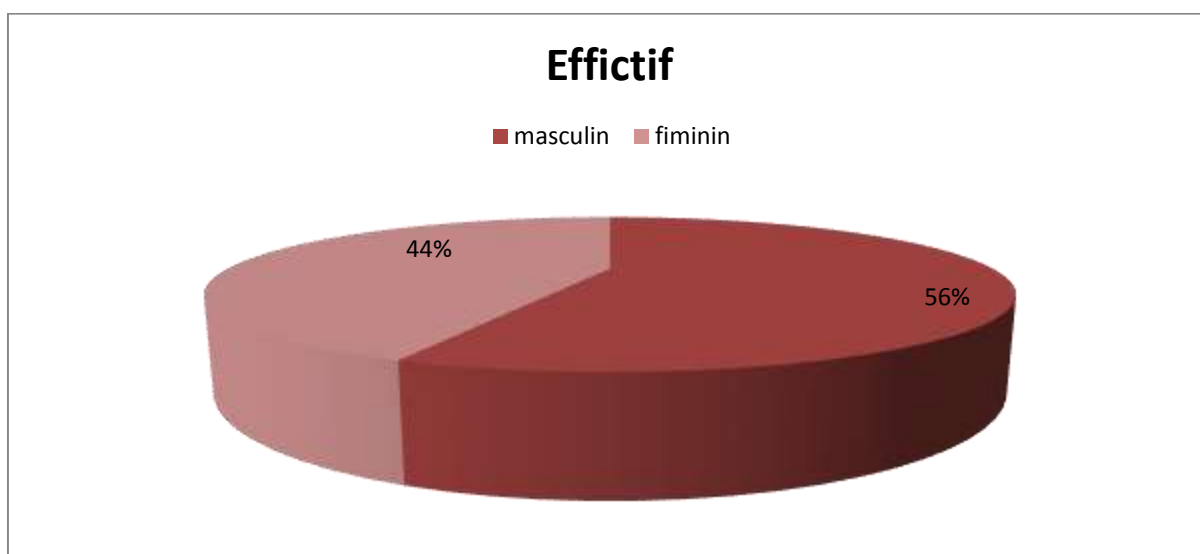
On remarque d'après l'analyse et l'interprétation des résultats que notre échantillon a un l'âge moyen entre 35à45ans.

Tableau N°09 : la répartition de la population de l'enquête selon le sexe.

Sexe	Effectif	pourcentage
masculin	9	56%
féminin	7	44%
total	16	100%

Source : résultats de l'enquête.

Figure N°10 : la répartition de la population de l'enquête selon le sexe.



Source : réalisé par nous même.

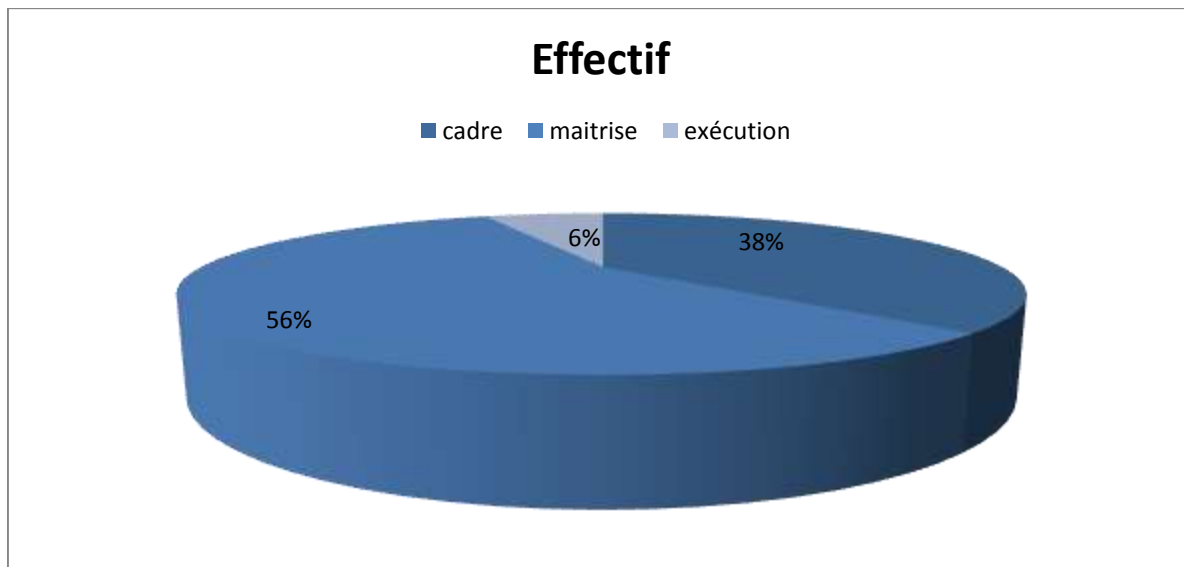
D'après ces résultats, on déduit que 56% des enquêtés sont majoritairement du sexe masculin, et que seulement 44% sont du sexe féminin.

Tableau N°10 : répartition de la population enquêtée selon la catégorie socio-professionnelle.

Catégorie	Effectif	Pourcentage
cadre	6	38%
maitrise	9	56%
exécution	1	6%
total	16	100%

Source : résultats de l'enquête.

Figure N° 11 : répartition de la population enquêtee selon la catégorie socio-professionnelle.



Source : réalisé par nous mêmes.

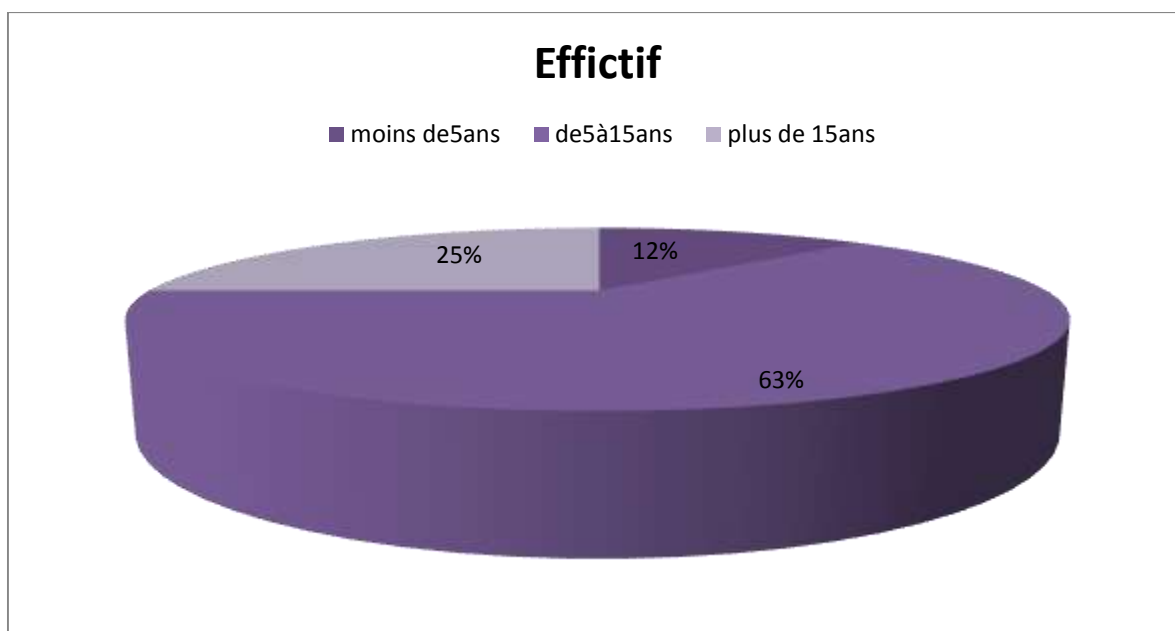
D'après les résultats recueilles, nous constatons que notre échantillon est constitué de trois catégories socioprofessionnel .Les tableau montre que la catégorie des agents maitrise est la plus importante avec un pourcentage de 56% suivi par les cadres avec un taux de 38% et agents d'exécution avec un pourcentage de 6%.

Tableau N°11 : Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté.

Source : résultat de l'enquête.

Ancienneté	Effectif	pourcentage
Ancienneté	Effectif	pourcentage
Ancienneté	Effectif	pourcentage
plus de 15ans	4	25%
total	16	100%

Figure N° 12 : Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté.



Source : réalisé par nous mêmes.

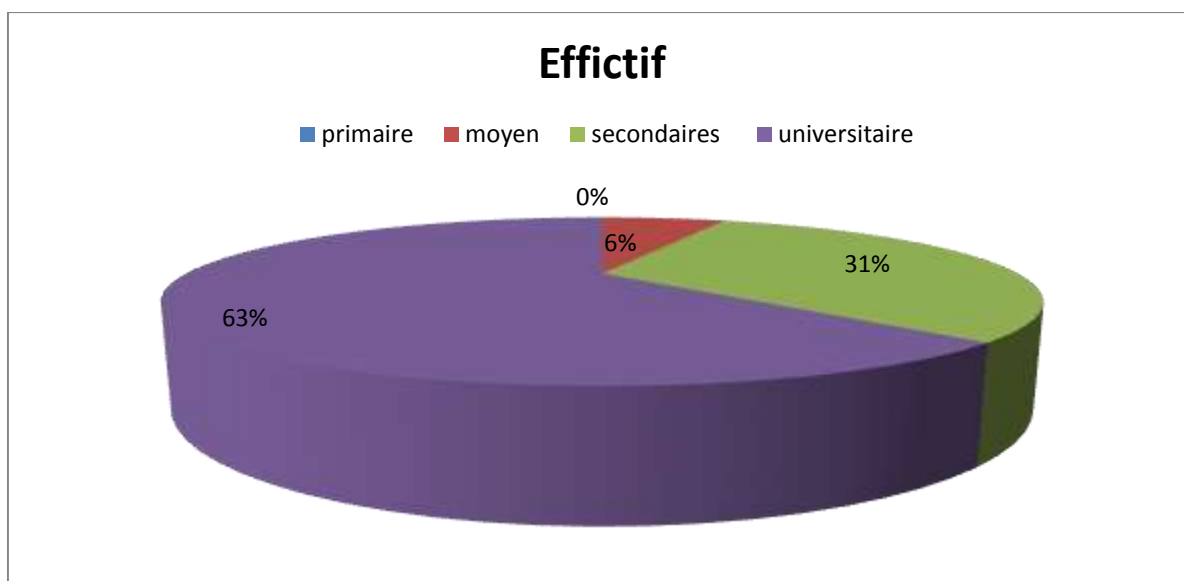
On constate au sein de la population qu'on a interrogé sont répartie en 63% de cette dernière ont entre 5 à 15 ans d'ancienneté, et les 37% d'autre sont répartie en 25% de cette communauté à plus de 15 ans d'ancienneté et les 12% d'autre ont moins de 5 ans d'ancienneté.

Tableau N°12: répartition de la l'échantillon selon le niveau d'instruction.

niveau	Effectif	pourcentage
Primaire	0	0%
moyen	1	6%
secondaires	5	31%
universitaire	10	63%
total	16	100%

Source : résultat de l'enquête.

Figure N°13 : répartition de la l'échantillon selon le niveau d'instruction.



Source : réalisé par nous-mêmes.

D'après les résultats recueilles et classés dans la figure qui présente la répartition des enquêtes selon leur niveau d'instruction .Nous constatons que le taux le plus élevé est enregistré chez les salariés qui ont un niveau d'étude universitaire avec un taux de 63%, suivi d'une proportion de 31% puis vient en dernière position la catégorie dont le niveau d'étude moyen avec un pourcentage de 6%.

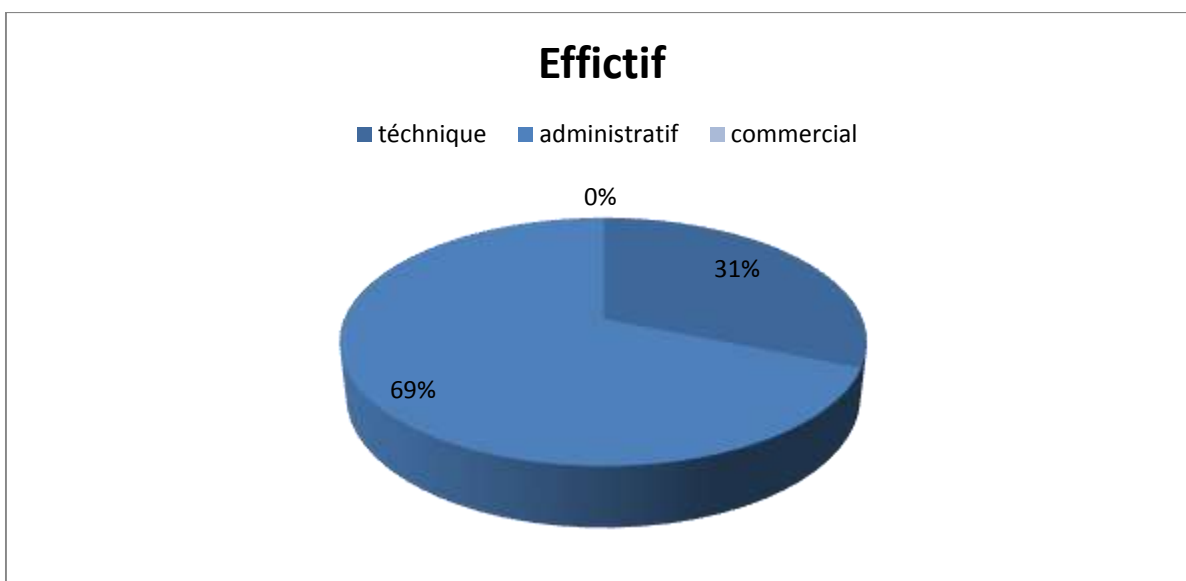
Nous pouvons avancer que la majorité des interrogés disposent d'un niveau d'instruction élevé ce qui est compatible avec les compétences et les qualifications nécessaires pour exercer des tâches complexes.

Tableau N°13 : répartition de l'échantillon selon la nature de poste occupé.

postes	Effectif	pourcentage
technique	5	31%
administratif	11	69%
commercial	0	0%
total	16	100%

Source : résultat de l'enquête.

Figure N°14 : répartition de l'échantillon selon la nature de poste occupé.



Source : réalisé par nous-mêmes.

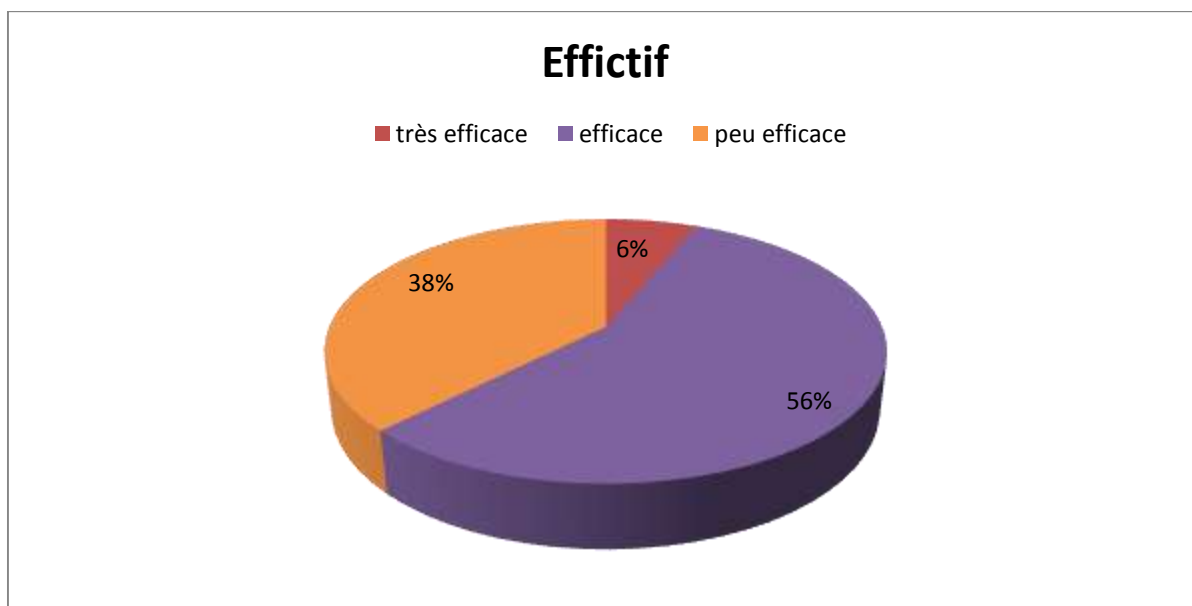
D'après l'analyse des résultats, on déduit que notre échantillon est constitué de deux natures de post occupé. Le tableau montre que le poste administratif est le plus important avec un pourcentage de 69%, suivi par le poste technique avec un taux de 31%.

Tableau N°14: la répartition de l'échantillon selon le degré de l'efficacité du système de rémunération adopté par SONELGAZ.

Le degré	Effectif	pourcentage
très efficace	1	6%
efficace	9	56%
peu efficace	6	38%
total	16	100%

Source : résultat de l'enquête.

Figure N°15 : le degré de l'efficacité du système de rémunération adopté par SONELGAZ.



Source : réaliser par nous mémés.

A partir des résultats du tableau et de la figure précédente nous constatons que 56% de notre échantillon disent que le système de rémunération adopté par SONELGAZ est efficace, tandis que 38% déclarent qu'il est peu efficace, 6% des enquêtes disent à leur tour que ce système est très efficace.

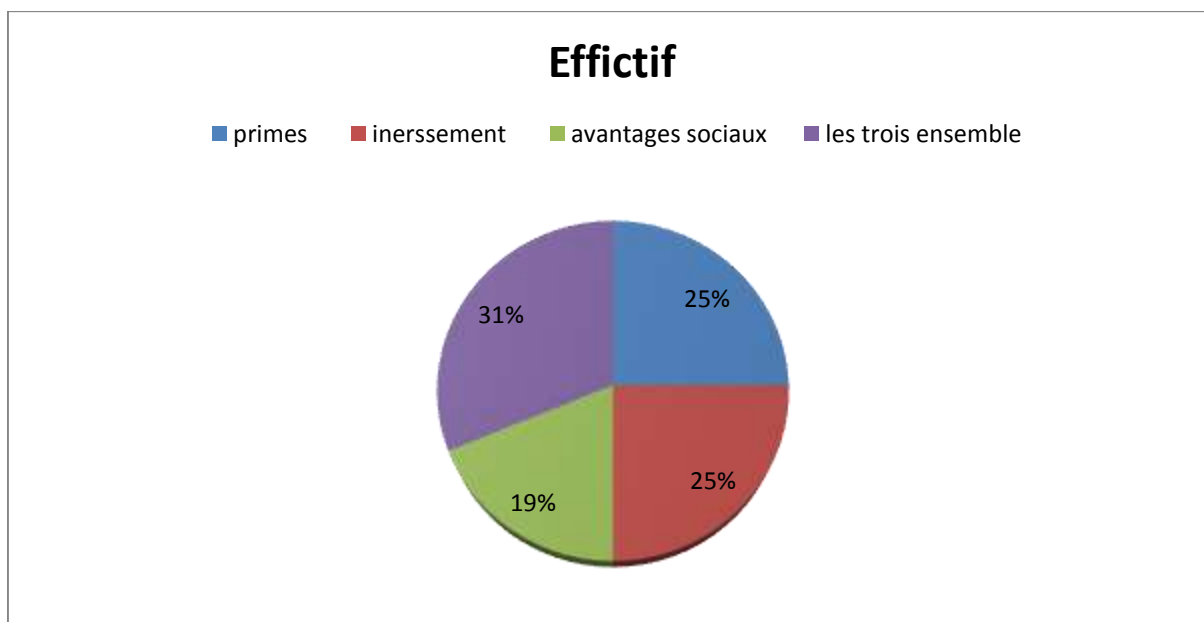
Nous remarquons ici qu'il existe une certaine similitude entre les résultats, cela est dû à la diversité des points de vue des enquêtés car certaines trouvent que le système de rémunération réponds à leur besoins d'autre trouvent qu'il peu efficace puis qu'il est caractérisé par un manque d'objectifs et des conditions de réussite.

Tableau N° 15 : Réparations de l'échantillon selon les avantages établis dans la SONELGAZ. Unité de Tizi-Ouzou.

Les avantages	Effectif	pourcentage
primes	4	25%
inversement	4	25%
avantages sociaux	3	19%
les trois ensembles	5	31%
Total	16	100%

Source : résultat de l'enquête.

Figure N°16 : réparations d'échantillon selon les avantages établis dans SONELGAZ unité de Tizi-Ouzou.



Source : réalisé par nous mémés.

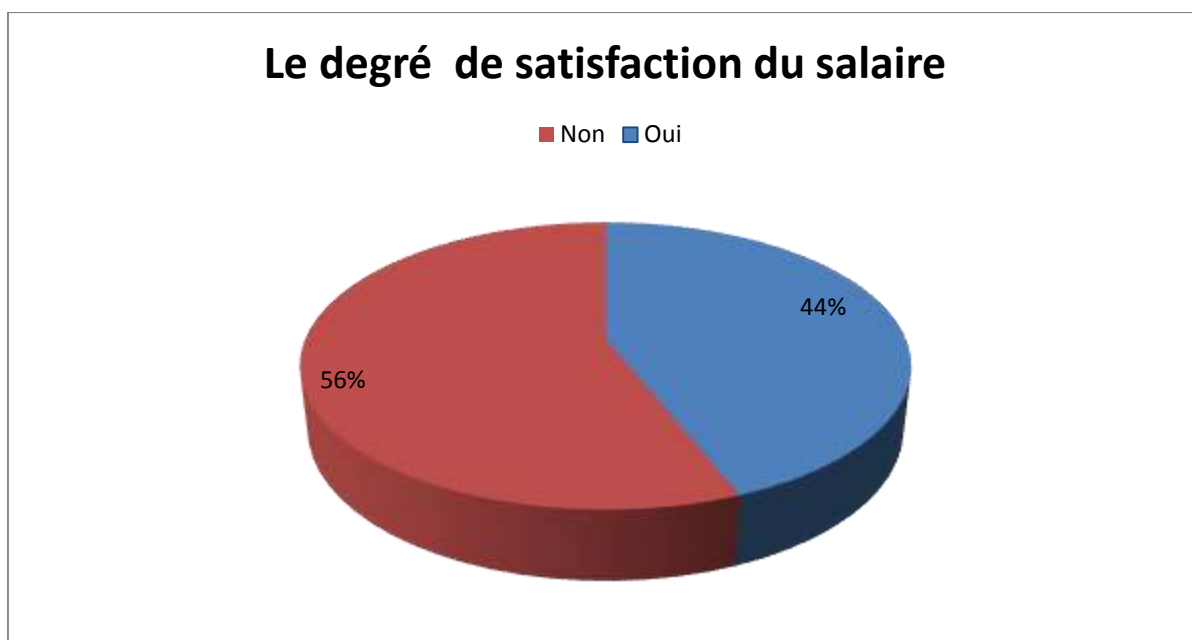
Suite à ce classement, on constate que les salariés de la SONELGAZ bénéficie des primes, des avantages sociaux et intéressement d'un taux de 31%, comme il ya des salariés qui bénéficie seulement soit des primes de 25%, ou l'intéressement d'un taux de 25%, ou bien d'un taux de 19% pour les avantages sociaux.

Tableau N°16 : le degré de satisfaction de salaire

	Effectifs	Pourcentage
Oui	7	44
Non	9	56
Total	16	100

Source : résultat de l'enquête

Figure N°17 : le degré de satisfaction de salaire



Source : réalisé par nous-mêmes

On constate dans cette réponse que 56% sont pas satisfaits de leurs salaires soit la majorité des enquêtés, 44% sont satisfaits.

Ce n'est pas une pas une bonne chose que le salarié trouve l'insatisfaction de son salaire, car cette insatisfaction vient lorsque un individu sent une faible récompense par rapport à son travail fourni, d'après la loi 90-11 du 21 avril 1990, l'article 80 « en contrepartie de travail fourni, le travailleur a le droit à une rémunération au titre de laquelle il perçoit un salaire ou un revenu proportionnel aux résultats du travail ».

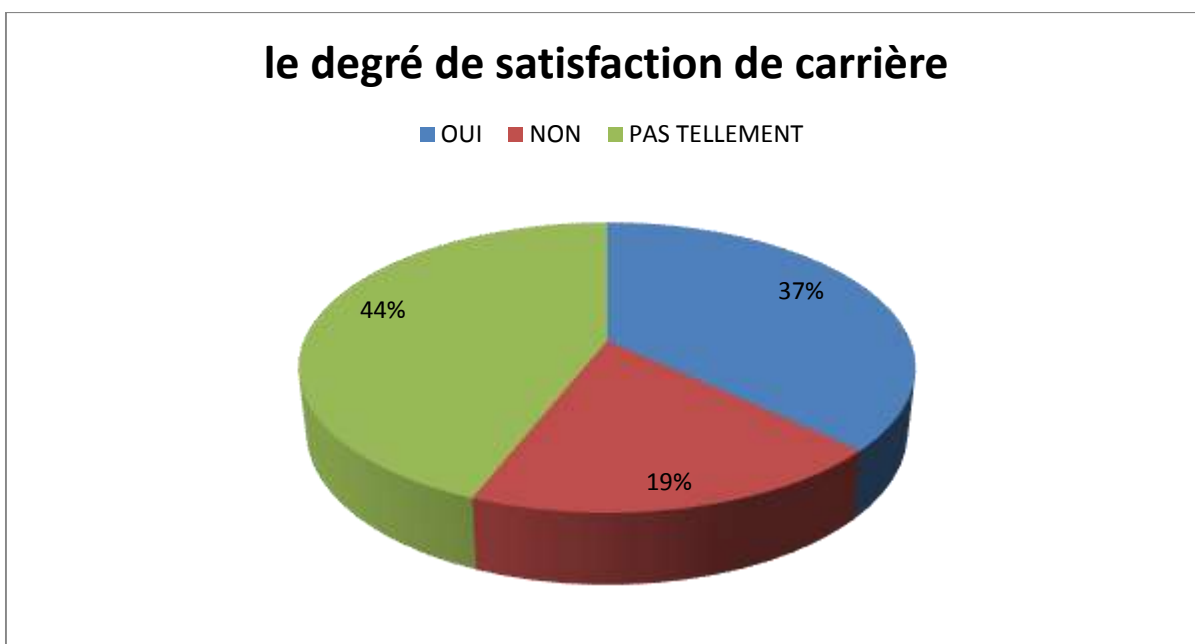
Quoique 44% sont satisfait de leurs salaires, donc leur salaire suffit et subvient à leurs besoins.

Tableau N°17: le degré de satisfaction de la carrière au sein de « SONELGAZ »

	Effectifs	Pourcentage
Oui	6	37
Non	3	19
Pas tellement	7	44
Total	16	100

Source : résultat de l'enquête

Figure N°18 : le degré de satisfaction de carrière au sein de « SONELGAZ »



Source : réalisé par nous-mêmes

On constate que 44% de la population d'étude ne sont pas tellement satisfaits de leur carrière, et 37% sont satisfaits de leur carrière et 19% déclarent que qu'ils ne sont pas satisfait de leur carrière.

Tableau N°18: l'influence de salaire sur le comportement au travail

	Effectifs	Pourcentage
Oui	10	63
Non	6	37
Total	16	100

Source : résultat de l'enquête

Figure N°19 : l'influence de salaire sur le comportement au travail



Source : résultat de l'enquête

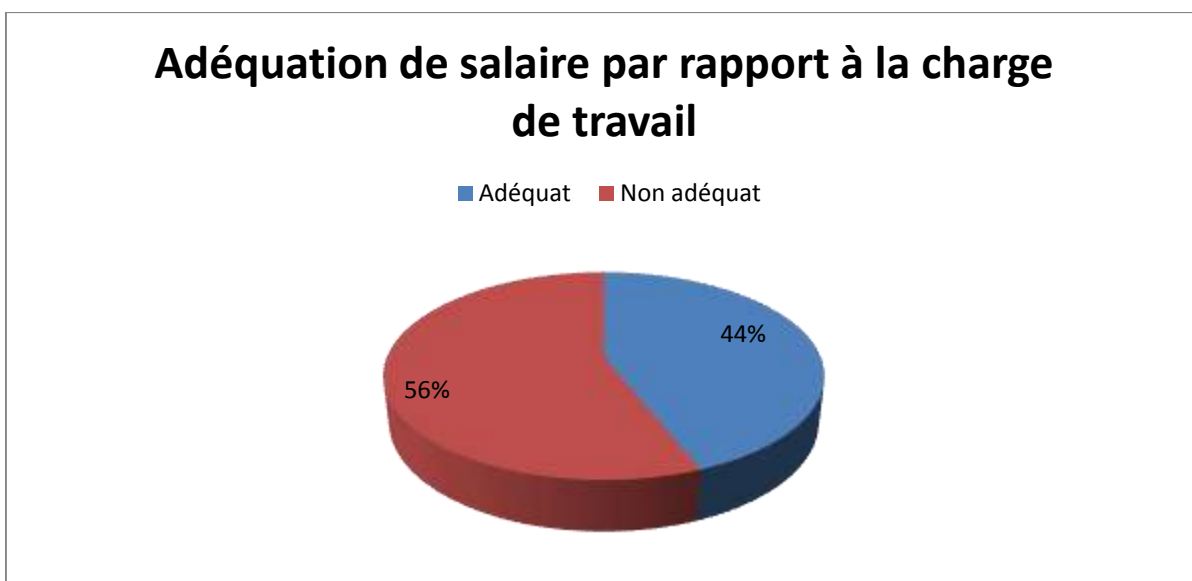
D'après les résultats de notre enquête comme se présentent dans le tableau et la figure ci-dessus, les enquêtés disant que leur salaire perçu constitue un élément influant sur leur comportement au travail est prépondérante avec un taux de 63%, suivie par la catégorie disant que leur salaire ne influe pas sur leur comportement avec un taux de 37%. Le premier résultat est dû au fait que le salaire est le principal facteur de motivation. Le deuxième résultat est dû au fait que le salaire peut démotiver et insatisfaite les employé

Tableau N°19 : adéquation de salaire par rapport à la charge de travail

	effectifs	Pourcentage
Adéquat	7	44
Non adéquat	9	56
Total	16	100

Source : résultat de l'enquête

Figure N°20 : adéquation de salaire par rapport à la charge de travail



Source : réalisé par nous-mêmes

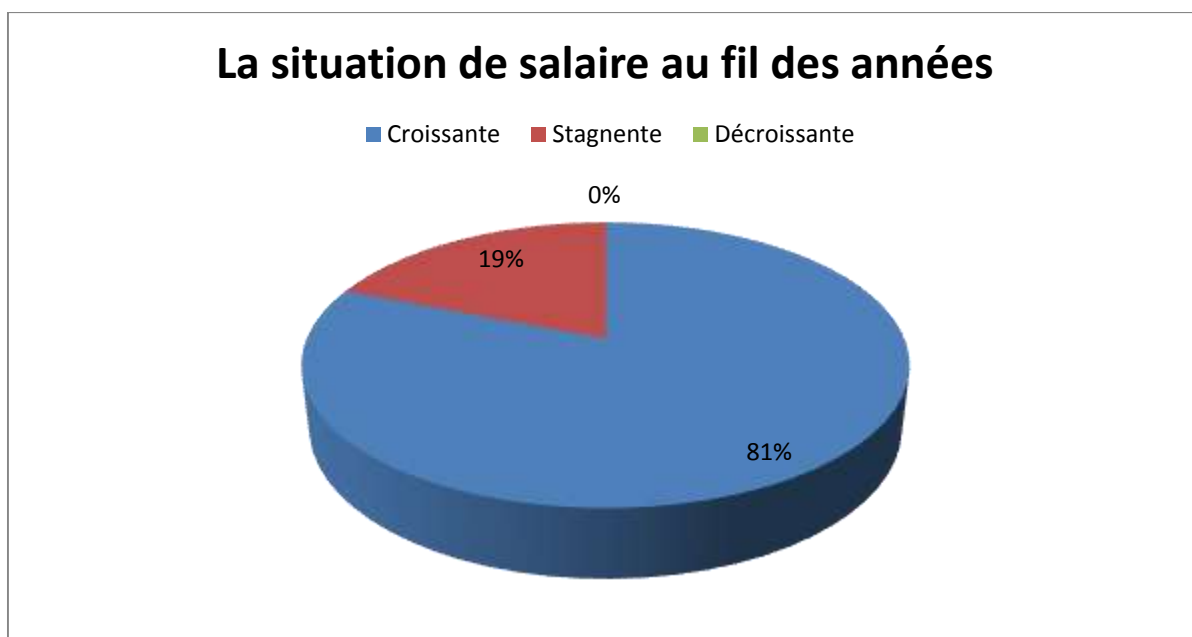
D’après les résultats de notre enquête comme se présente dans le tableau et la figure ci-dessus, les enquêtés disant que leur salaire n’est pas adéquat à leur charge de travail et prépondérant avec un taux de 56%, ce résultat est du au fait que le salaire perçoit ne constitue pas un élément de motivation au travail et de satisfaction par contre 44% disent que le salaire perçoivent est adéquat à la charge de travail.

Tableau N°20 : la situation de salaire au fil des années

	effectifs	Pourcentage
Croissante	13	81
Stagnante	3	19
Décroissante	0	0
Total	16	100

Source : résultat de l’enquête

Figure 21 : la situation de salaire au fil des années



Source : réalisés par nous-mêmes

On constat que 81% (la majorité des enquêtés) des participants déclarent que leurs situation salariale est croissante au fil des années, et 19% disent que leurs situation salariale est stagnante au fil des années.

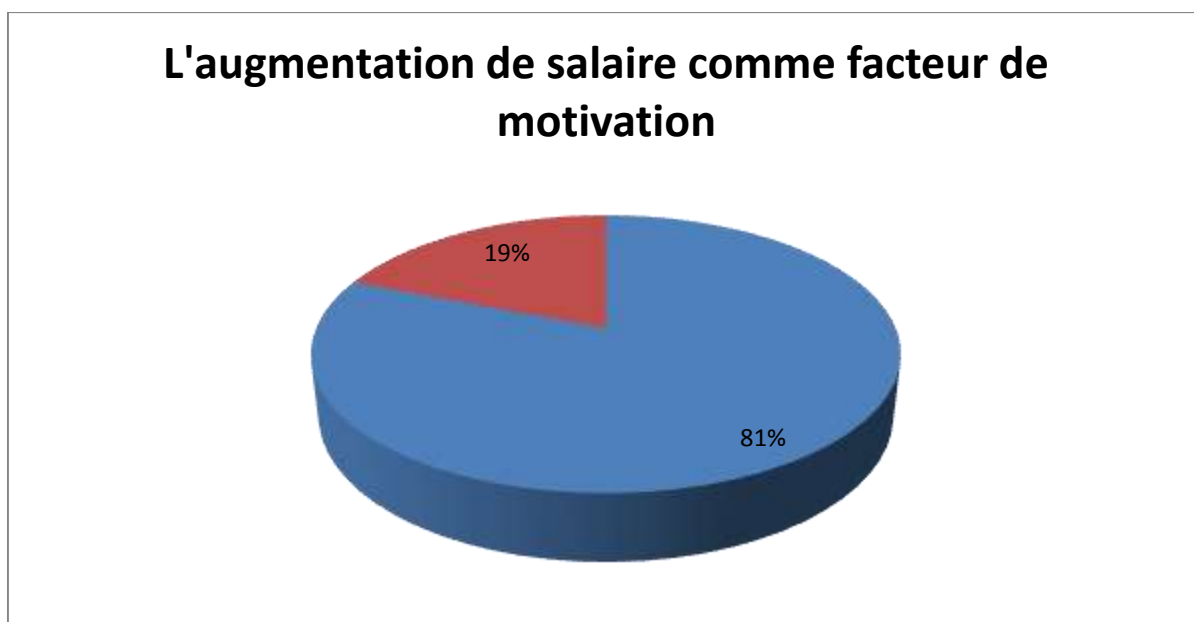
Nous déduisons de premier résultat que la majorité de notre population d'étude bénéficie des augmentations de salaire au fils des années cela encourage et fidélise les employés ;

Tableau N° 21 : l'augmentation de salaire comme facteur de motivation

	Effectifs	Pourcentage
Oui	13	81
Non	3	19
Total	16	100

Source : résultat de l'enquête

Figure N°22: l'augmentation de salaire comme facteur de motivation



Source : réalisé par nous-mêmes

D'après le résultat de notre enquête comme se présente dans le tableau et la figure ci-dessus, les enquêtés disant que leurs les augmentations de salaire constitue un élément de motivation est prépondérant avec un taux de 81%, suivi par la catégorie disant que l'augmentation de salaire ne constitue pas un élément de motivation avec un taux de 19%.

Le premier résultat est dû au fait que l'augmentation de salaire est un facteur principale de motivation, cette augmentation motive les salariés à fournir beaucoup d'efforts.

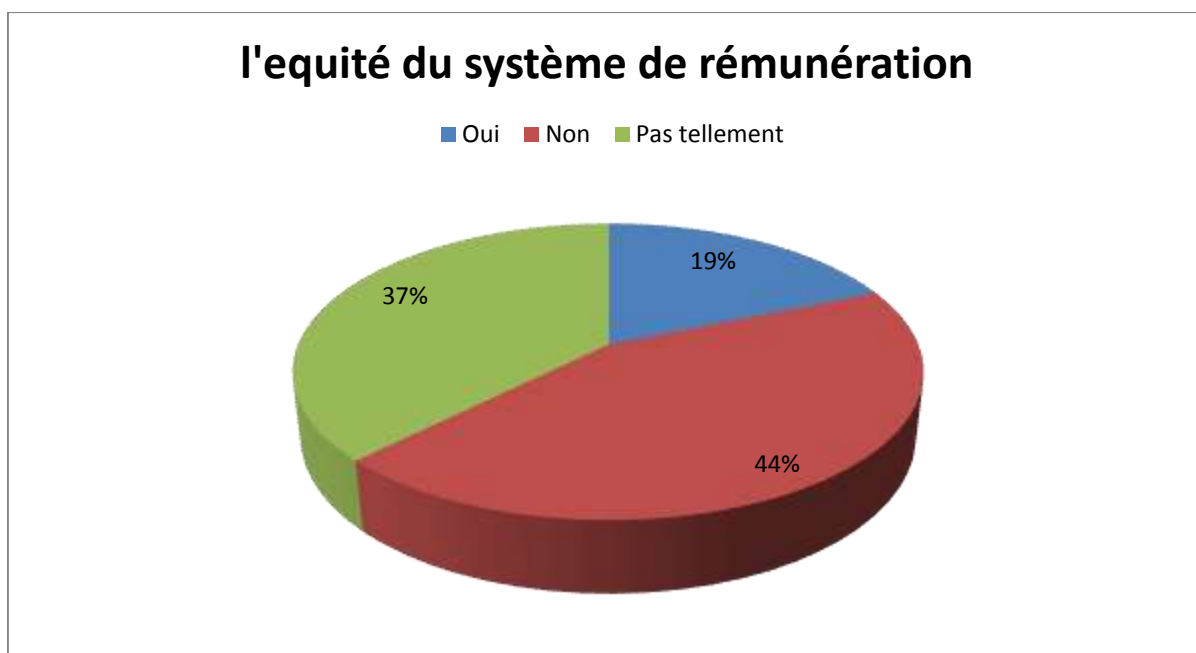
Le deuxième résultat est dû au fait que l'augmentation de salaire seule peut pas motiver les employés.

Tableau N° 22 : l'équité du système de rémunération

	Effectifs	Pourcentage
Oui	3	19
Non	7	44
Pas tellement	6	37
Total	16	100

Source : résultat de l'enquête

Figure N°23 : l'équité du système de rémunération



Source : réalisé par nous-mêmes

Les majorités des répondants trouvent que leurs système de rémunération n'est pas équitable soit d'un taux de 44%, et 30% de participants trouvent que trouvent que leurs système de rémunération pas tellement équitable.

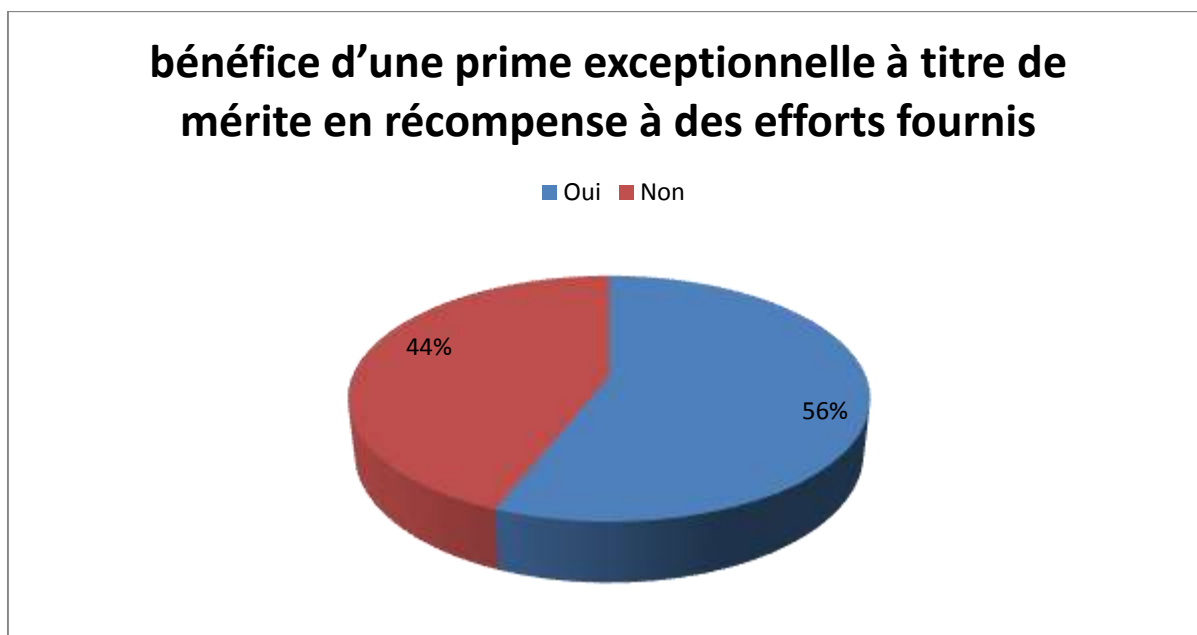
En effet 18% des participants trouvent que leurs système de rémunération n'est pas équitable, cette question éclaircie et confirme que la majorité des enquêtés, voient qu'il ya une injustice dans leurs système de rémunération.

Tableau N°23: le bénéfice d'une prime exceptionnelle à titre de mérite en récompense à des efforts fournis

	Effectifs	Pourcentage
Oui	9	56
Non	7	44
Total	16	100

Source : résultat de l'enquête

Figure N°24: le bénéfice d'une prime exceptionnelle à titre de mérite en récompense à des efforts fournis



Source : réalisé par nous-mêmes

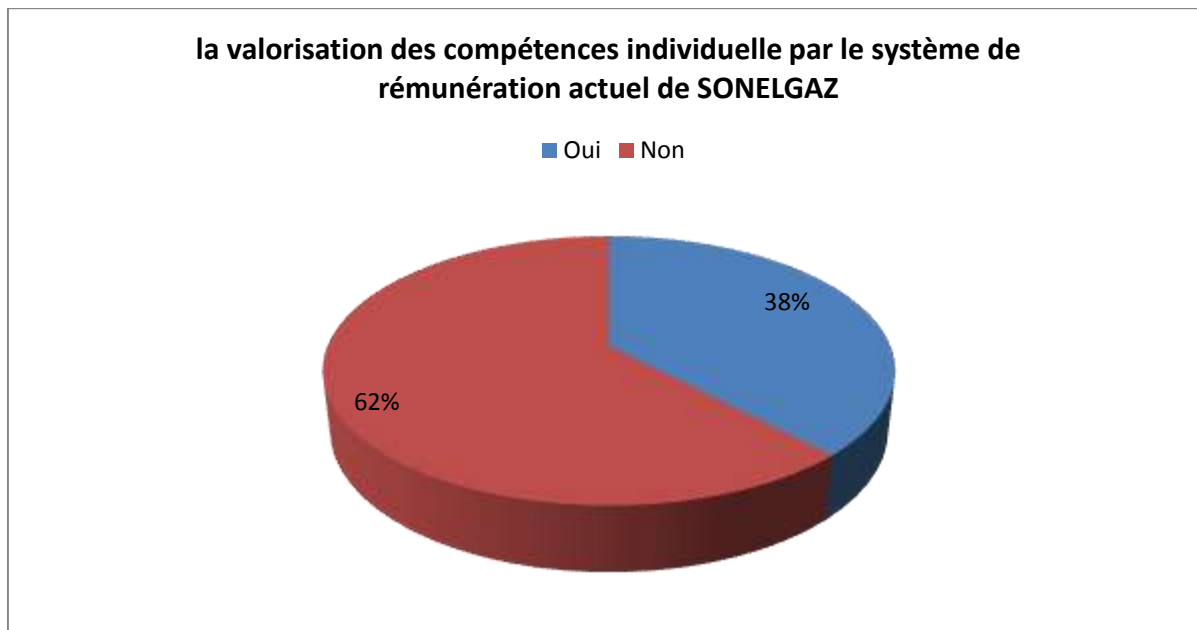
Ce tableau et la figure dévoile que 56% de notre population d'étude disent qu'ils ont bénéficié d'une prime exceptionnelle à titre de mérite en récompense à des efforts fournis, par contre 44% disent qu'ils n'ont pas bénéficié d'une prime exceptionnelle à titre de mérite.

Tableau N°24 : la valorisation des compétences individuelle par le système de rémunération actuel de SONELGAZ

	Effectifs	Pourcentage
Oui	6	38
Non	10	62
Total	16	100

Source : Résultat de l'enquête

Figure N°25: la valorisation des compétences individuelle par le système de rémunération actuel de SONELGAZ



Source : réalisé par nous-mêmes

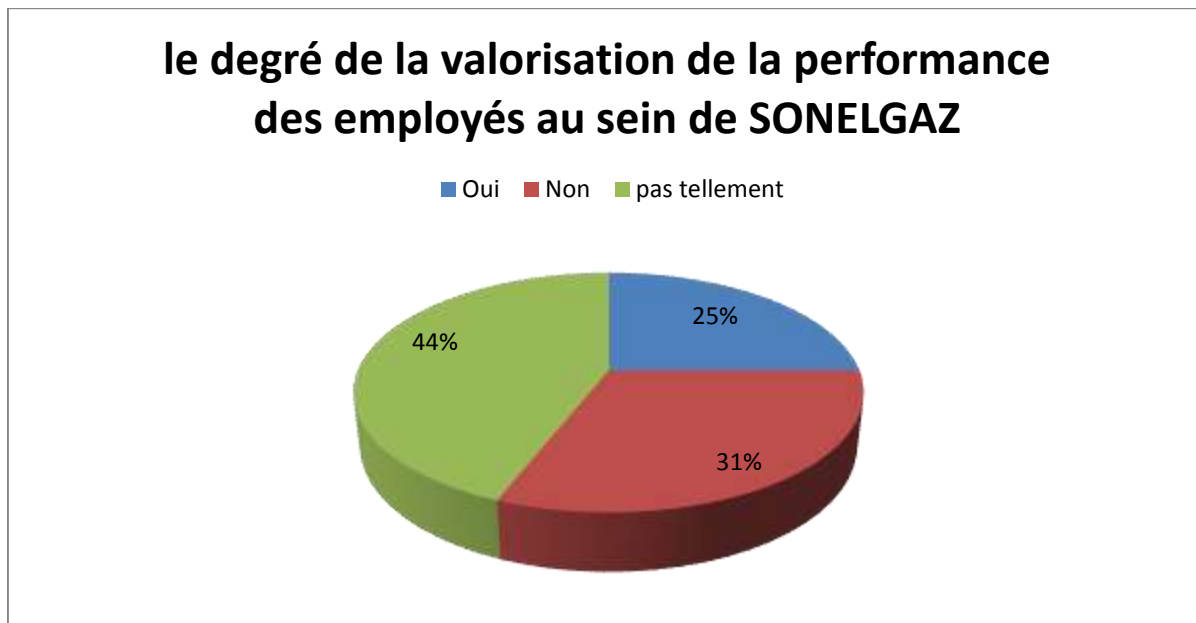
D'après les résultats de notre enquête comme se présente dans le tableau et la figure ci-dessus, les enquêtés disant que le système de rémunération actuel ne valorise pas les compétences individuelle, est prépondérante avec un taux de 62%, aussi 38% trouvent que le système de rémunération actuel ne valorise pas les compétences individuelle.

Tableau N°25 : le degré de la valorisation de la performance des employés au sein de SONELGAZ

	Effectifs	Pourcentage
Oui	4	25
Non	5	31
Pas tellement	7	44
Total	16	100

Source : résultat de l'enquête

Figure N°26 : le degré de la valorisation de la performance des employés au sein de SONELGAZ



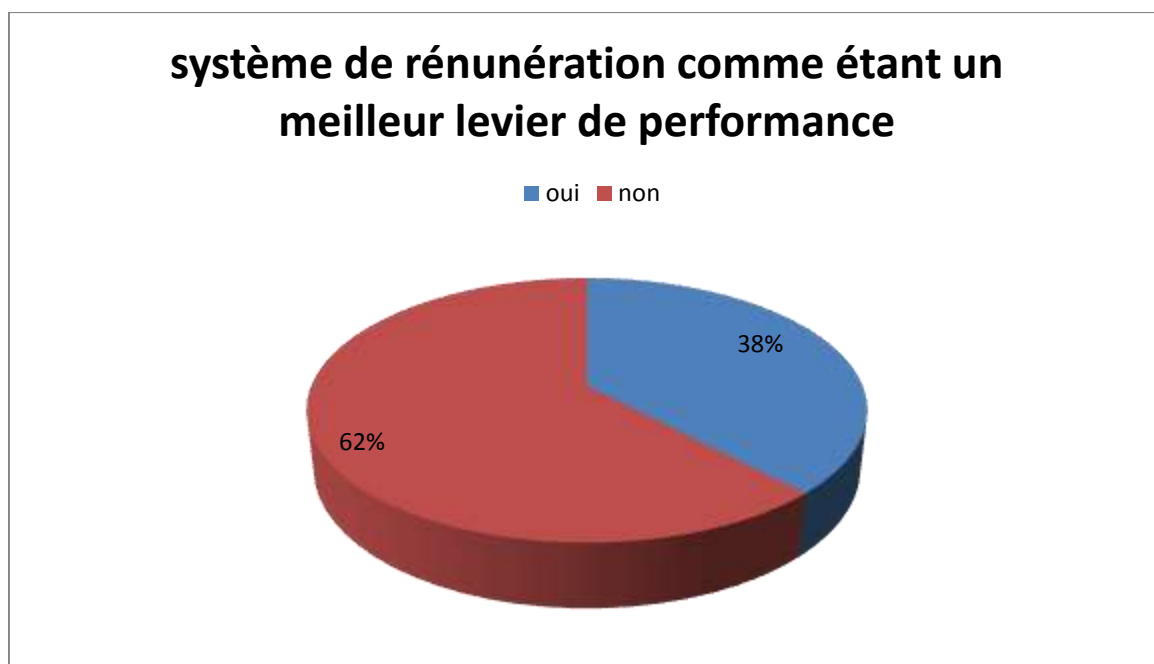
Source : réalisé par nous-mêmes

Tableau N°26 : Le système de rémunération comme étant un meilleur levier de performance

	Effectifs	Pourcentage
Oui	6	38
Non	10	62
Total	16	100

Source : résultat de l'enquête

Figure N° 27 : le système de rémunération comme étant un meilleur levier de performance



Source : réalisé par nous-mêmes

D'après ce tableau, nous constatons que les salariés ayant une réponse négative sont en premier lieu avec un taux de 62 %, suivis des salariés ayant une réponse positive avec un taux de 38 %. Cela veut dire que la plus part des travailleurs de la «SONELGAZ» unité de Tizi-Ouzou estiment qu'ils ne sont pas rémunérés selon leurs compétences et performances car l'entreprise n'est pas objective dans son système de rémunération, ainsi qu'elle manque de conditions de réussite de la rémunération à la performance.

Conclusion

La pratique de rémunération au sein de SONELGAZ obéit à la loi régissant les salaires en Algérie. Ainsi, dans ce chapitre nous avons vu les différents éléments constituant

la rémunération de l'entreprise SONELGAZ ainsi que tous les avantages, les deux cas de fiche de paie présentés, nous ont permis de comprendre les différents calculs effectués pour obtenir la fiche de paie ou le salaire net que perçoit le salarié chaque fin de mois.

Suite aux résultats obtenus à travers le questionnaire adressé au personnel enquêté au niveau « SONALGAZ », nous avons retenu que La bonne maîtrise d'un système de rémunération permet de créer un système équitable qui satisfera les dirigeants au même temps que les employés de l'entreprise afin de trouver un équilibre interne et externe, et répondre aux objectifs fixés pour le développement des compétences des employés et l'évaluation et le suivi de la performance des travailleurs afin de promouvoir la richesse de l'entreprise.

Nous avons déduire à travers les résultats de notre recherche que la performance n'est pas rémunérée à « SONELGAZ », le système de rémunération de cette entreprise se caractérise par une manque d'objectivité et une manque un développement de rémunération des performances.

Conclusion générale

Tout au long de ce mémoire, nous avons fait un tour sur les fondements théoriques mis en place qui concernent les notions de la rémunération et de la performance

Dès la naissance de la mondialisation des échanges, l'environnement économique de l'entreprise est devenu plus complexe et plus incertain face à l'intensité concurrentielle.

De ce fait les responsables se trouvent donc dans l'obligation d'adopter une démarche d'amélioration de la performance afin d'avoir un avantage concurrentiel et conserver la position actuelle de leurs entreprises sur le marché.

La performance d'une entreprise peut se mesurer sous différents angles et elle ne limite pas uniquement à sa dimension financière. Elle reste une affaire de perception et tous les acteurs n'ont pas la même perception de la performance. Elle est, par ailleurs, relative à la vision de l'entreprise, sa stratégie et ses objectifs, ainsi pour l'évaluer, il est nécessaire d'appliquer des mesures pour l'améliorer.

La politique de rémunération doit également résoudre la question de savoir comment mettre en place un système qui soit suffisamment motivant. Dans l'objectif d'attirer les meilleures compétences, de les fidéliser au service de son développement durable et de sa compétitivité nationale et internationale.

La motivation semble être l'un des facteurs de compétitivité essentiel capable, de répondre aux besoins des dirigeants. Donc, définir une meilleure politique de rémunération qui permet le déclenchement de la motivation est une préoccupation centrale de l'entreprise et de la fonction ressources humaines. Ces politiques et ces pratiques de la rémunération déterminent directement le mode d'optimisation des ressources humaines.

La rémunération fait partie de l'outil de la performance, mais n'en constitue pas le premier. Réaliser un lien entre la rémunération et la performance veut dire que l'entreprise doit veiller et penser à avoir un système de rémunération motivant et équitable.

Afin que l'entreprise réalise ses objectifs, elle est contrainte de faire adhérer ses salariés à sa vision stratégique. Elle doit adopter une stratégie permettant de développer dans ses employés un certain sentiment d'appartenance à l'entreprise.

Notre étude de cas s'étant déroulée au sein de la SONELGAZ, nous y avons mené donc nos recherches sur « l'impact de la rémunération sur la performance », et nous sommes intéressées à la manière dont se déroulent le développement, les évaluations et la motivation dans l'entreprise mais surtout au ressenti des employés vis-à-vis de ses outils ainsi que les conséquences que cette dernière sur leur travail au sein de l'entreprise.

Au terme de notre mémoire et suite à notre étude effectuée au sein de la SONELGAZ agence de Tizi-Ouzou pourtant sur un échantillon de salariés de la société, nous sommes arrivés à conclure que le système de rémunération de la société n'est pas vraiment satisfaisant car le salaire ne correspond pas aux efforts fournis et les compétences ne sont pas prises en compte, l'inflation et le pouvoir d'achat est élevé. Donc la première hypothèse est infirmée.

Cependant, les résultats à l'issue de cette étude sur l'enquête ont montré que les effets du système de rémunération sur la performance ne sont pas encore réalisables. Sur cela le système de rémunération établi n'est pas équitable, et ne répond pas aux besoins des partenaires interne de l'entreprise, c'est vrai que le système a un poids sur la mesure et le suivi de la performance mais l'aspect pratique dégage le manque d'évaluation des performances des employés. Donc nous pouvons dire que notre deuxième hypothèse qui stipule que « une bonne politique de rémunération a un impact significatif sur la performance de la société SONELGAZ » est confirmée.

Une bonne politique de rémunération peut être avantageuse pour une entreprise si elle a été faite de la bonne manière et qu'elle est cohérente et cela permet de attirer de véritables talents dans l'entreprise et surtout de les fidéliser. A la SONELGAZ à l'instant de la majorité des entreprises E.P.A le système de rémunération est insuffisant, et insatisfaisant car il n'y a pas encore une rémunération sur la performance en Algérie, on rémunère selon le poste acquis ou bien le statut, il n'y a pas de suivi des employés dans leur travail, malgré la grandeur de la société.

Notre système de rémunération en Algérie suit la convention collective à la lettre tout en négligeant les compétences et le potentiel des travailleurs, sur cela, il n'y a pas d'équilibre sur la distribution des salaires.

Bibliographie

Ouvrages

- ANNICK Cohen –Hegel A « tout fonction ressources humaines » 2^{ème} édition DUNOD paris 2010.
- ANNICK Cohen « tout fonction ressources humaines » ED DUNOD paris 2006 p 308
- Bernard .M RTORY « gestion des ressources humaines, pilotage sociale et performance », ED Vuibert, paris 2003.
- BOISSELIER P, « contrôle de gestion ; cours et applications », 3^e Edition, VUILBERT, 2005.
- BOORGUIGON A « peut-on définir la performance ? », In DORIATH.B, GOUJET.G
- « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance », 3^o Edition, DUNOD, paris 2007.
- BOYATIZIS, cité par PAYETTE « L'efficacité des gestionnaires et des organisations ».
- BRIGITTE.D, CHRISTIAN.G « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance, 3^o Edition, DUNOD.
- COMPAY .E .MACLAUT E « gestion des ressources humaines » ED. PEARSON éducation France 2008
- DAVID AUTISSIER, « mesurer la performance du contrôle de gestion » .
- DORIATH, « contrôle de gestion » », 4^{ème} Edition, DUNOD, Paris.
- Emery Yves et Gonin français dynamiser les ressources humaines Lausanne, bibliothèque des ressources humaines 1999 p 14
- Enquête CEGOS sur les évolutions des politiques de rémunération 2008
- FRIOUI.M : cours de politique générale et stratégie de l'entreprise, DEA Management FSEG Tunis, 2001.
- HENRI MAHE de BOISLANDELLE, dictionnaire de gestion
- Jean marie Peretti« ressources humaines et gestion de personnel » ED Vuibert, paris 1994
- Jean marie Peretti, gestion des ressources humaines .6^{ème} édition, Vuibert paris 2001.
- Jean-Marie-Peretti « ressources humaines et gestion des personés » 6^{eme} édition Ed Vuibert
- Jean .Marie . Peretti «ANCIAUX le savoir en action des connaissances à la performance »organisation paris 1996.
- Jean –Marie Peretti et patrice Roussel « les rémunérations politiques et pratiques pour les années 2000 institut vital roux .
- Jean François soutenais et Philippe FARCET .organisation et gestion d'entreprise édition Berti paris 2006.
- KHEMAKHEM.A : « la dynamique de contrôle de gestion », Edition DUNOD, Paris, 1992.

- Lakhdar SEKIOU et Jean-Marie Peretti « gestion des ressources humaines » 2^{ème} édition de BAEC .Bruxelles 2001.
- LELARGE Gérard « la gestion des ressources humaines, Ed SEFI Canada 2003.
- LOIC CADIN et al « gestion des ressources humaines » 3^{ème} édition DUNOD Paris 2007.
- MARCHESNEY.M, « économie d'entreprise ».Edition EYROLLES.
- Renard Roman « bâtir une stratégie de rémunération » DUNOD Paris 2006 p47
- Robert Bosquet « fondement de la performance humaine dans l'entreprise » , Ed d'organisation, Paris, 1989.
- Robert S .Kaplan ET David Norton, the Balanced Scorecard: TRANSLATING into Action, Boston, MASS HARVARD business School Press: 1998.
- Roussel. P « rémunération, motivation et satisfaction au travail » Paris 1996.
- SEKIOU, Blandin, Peretti, FABI et autres « GRH » 1^{er} édition De Back Université 2001.
- Sylvie Saint-Onge, Victor Harnes, gestion des performances au travail, édition BOECK Supérieure 2007
- Thevenet Maurice et al, « fonction ressources humaines, politique, métiers et outil de ressources humaines » 2^{ème} édition .Pearson Paris 2012 p 220
- WALDMAN D- A 1994 « la gestion de la performance et la qualité totale » gestion vol 19, n3.

Article

- Article « compétence et performance : un couple qui n'est pas de tout repos » publié 17 déc 2017 par Dominique Bouteiller, Patrick Gilbert. Consulté, 01/10/2022 à 10 :00
- Article « la gestion des compétences comme levier de performance » consulté, 28/09/2022 à 18 :00

Revue

- Léné. A « rémunération compétence, l'entreprise peut-elle tenir ses promesses » revue française de gestion n184 Paris 2008 p53 consulté, 04/10/2022 à 16 :00
- Revue compétence ; une notion au cœur des stratégies RH p5
- Hicham Attouche, « la performance globale de l'entreprise revisitée », Revue des économies. Nord Africaines N°5, P. 61.
- Bertrand S, « perception de la notion de la performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique », la Revue des sciences de gestion, direction et gestion n°24-organisation .121

Mémoires

- Amir NASSIMA, AMMOURI ANIAS « l'impact de la motivation via la politique salariale sur la performance de l'entreprise », mémoire de master, gestion des ressources humaines université mouloud Mammeri 2021-2021
- Amir NASSIMA, AMMOURI ANIAS. N, OP .CIT
- CHEKHARI FAFIMA, ZAZOUNE HAYAT « les pratiques de rémunération et la performance de l'entreprise » cas « ELECTRO-INDUSTRIE » mémoire de master gestion des ressources humaines université mouloud Mammeri 2018
- Hadj KADDOUR NASREDDIN, KHAIT ASSYA « la rémunération liée aux compétences mobiliserait-elle désormais la compétence individuelle au service de la performance au travail » doctorant de gestion et marketing des ressources humaines université d'oran2 Algérie 2017
- HOUCHE DIHIA « la gestion de la rémunération » cas de la direction des impôts de la wilaya de Tizi-Ouzou, mémoire de fin d'étude 2011
- Hatem CYLIA, Kaci CYLIA « l'apport du management des compétences sur la performance de l'entreprise » cas de NAFTAL Tizi-Ouzou mémoire de master en management stratégique .université mouloud Mammeri 2019-2020
- MAKHZOUM Hicham, Farah MAKHELOUF « impact de la rémunération sur la motivation du personnel » cas CNEP BANQUE Tizi-Ouzou mémoire de master, management stratégique université mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou 2019.
- Oumellil Salim, REKAL NORREDDIN « l'impact de la rémunération sur la stabilité des cadres » étude pratique SERL RAMDY AKBOU mémoire de master, sociologie du travail et des ressources humaines 2016-2017
- ZARAFIAN Philippe « objectifs compétence » édition liaisons paris, 1999.

Webographie

- www.definitions360.com définitions des ressources humaines ? Consulté 19/07/2022 à 10 :00
- www.talentprogram.fr politique de rémunération 29 avril 2021 consulté 20/07/2022 à 14 :00
- <http://www.docstoc.com/docs/5817205r%C3%A9mun%C3%A9ration-GRH-expos%EF%BF%BD24/10/2010> consulté 25/07/2022 à 11:00
- <https://performance.com> la performance individuelle 14/09/2022 à 13 :00.
- <https://performance.com> la performance collective 15/09/2022 à 11 :00

- [www.cadremploi](http://www.cadremploi.fr) . Fr Zwisegal motiva.la motivation une compétence professionnelle 19 avril 2015 Sylvia di Pasqual. Consulté, 25/09/2022 à 23 :30
- [www.question-de-management](http://www.question-de-management.com) .com. Eric Delavallée 14/09/2010 consulté, 27/09/2022 à 17 :15
- www.competentia.be.news performance –et-les-compétences et Geid =ns.tnr consulté, 28/09/2022 à 19 :30
- www.manager-go.com rémunération et motivation quel est le rapport ? Consulté, 02/10/2022 à 14 :00
- www.systemic.ch la rémunération liée à la performance consulté, 03/10/2022 à 10 :00
- www.e.pay.com-motivation –salarie performance. Consulté, 27/09/2022 à 11 :00
- [www.fr .m . WIKIPEDIA](http://www.fr.m.wikipedia.org) (décembre 2008) consulté 19/09/2022 à 13 :00
- [Www. Manager go. Com.](http://www.manager-go.com) gestion des compétences consulté, 21/09/22 à 16 :00
- [Www. Blog.vantagecircle.com](http://www.blog.vantagecircle.com) les types de motivation vantage cercle blog 30mai2022 consulté, 23/09/2022 à 15 :20
- [www.fr.com .WIKIPEDIA. ORG](http://www.fr.com.wikipedia.org) wiki motivation .consulté, 23/09/2022 à 15 :00
- [www.Storyrh.fr](http://www.storyrh.fr) 2020/12/20 motivation et compétence, quel lien entre les deux consulté, 25/09/2022 à 22 :00

Liste de tableau

Tableau N°1 : La performance externe et la performance interne	29
Tableau N°02 : les périodes d'évaluation et de paiement de PRC.....	70
Tableau N°03 : Les périodes d'évaluation et de paiement PRI	71
Tableau N°04 : Liste des postes ouvrant droit à l'indemnité de nuisance, et les montants correspondants	72
Tableau N° 05 : La grille des montants de l'indemnité de nuisance est établie suivant les groupes	73
Tableau N°06 : Grille d'évaluation de la prime de performance pour manager pour les postes opérationnels	89
Tableau N°07 : Grille d'évaluation de la prime de performance pour manager pour les postes de soutien.....	90
Tableau N°08 : Répartitions de la population enquêtée selon l'âge.	93
Tableau N°09 : La répartition de la population de l'enquête selon le sexe.	94
Tableau N°10 : Répartition de la population enquête selon la catégorie socio-professionnelle	94
Tableau N°11 : Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté.	95
Tableau N°12 : Répartition de la l'échantillon selon niveau d'instruction.	96
Tableau N°13 : Répartition de l'échantillon selon la nature du poste occupé.	97
Tableau N°14 : La répartition de l'échantillon selon le degré de l'efficacité du système de rémunération adopté par SONELGAZ.	98
Tableau N° 15 : Réparations d'échantillon selon les avantages établis dans SONELGAZ	99.
Tableau N°16 : Le degré de satisfaction de salaire.....	100
Tableau N°17 : Le degré de satisfaction de la carrière au sein de « SONELGAZ »	101
Tableau N°18 : L'influence de salaire sur le comportement au travail	102
Tableau N°19 : Adéquation de salaire par rapport à la charge de travail	103
Tableau N°20 : La situation de salaire au fil des années	104
Tableau N° 21 : L'augmentation de salaire comme facteur de motivation	105
Tableau N° 22 : L'équité du système de rémunération	106
Tableau N°23 : Le bénéfice d'une prime exceptionnelle à titre de mérite en récompense à des efforts fournis	107
Tableau N°24 : La valorisation des compétences individuelle par le système de rémunération actuel de SONELGAZ	108
Tableau N°25 : Le degré de la valorisation de la performance des employés au sein de SO109	

Tableau N°26 : Le système de rémunération comme étant un meilleur levier de performance	110
--	------------

Liste des figures

Figure N° 1 : La pyramide de rémunération.....	20
Figure N°2 : Récapitulation des bons critères de rémunération.	24
Figure 03 : L'évaluation de la performance	33
Figure N°04 : Le tableau de bord prospectif	38
Figure N°05 : La structure de la pyramide de MASLOW.	43
Figure N°06 : Synthèse des principaux éléments et notions portant sur ce thème	54
Figure N°07 : Présentation des différentes divisions de la SADEC	67
Figure N°08 : Organisation de la DRH	93
Figure N°9 : Répartitions de la population enquêtée selon l'âge.	94
Figure N°10 : la répartition de la population de l'enquête selon le sexe.	95
Figure N° 11 : Répartition de la population enquête selon la catégorie socioprofessionnelle.	96
Figure N° 12 : Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté.	97
Figure N°13 : Répartition de la l'échantillon selon niveau d'instruction.	98
Figure N°14 : Répartition de l'échantillon selon la nature du poste occupé.....	99
Figure N°15 : Le degré de l'efficacité du système de rémunération adopté par SONELGAZ.	100
Figure N°16 : Réparations d'échantillon selon les avantages établis dans SONELGAZ	100
Figure N°17 : Le degré de satisfaction de salaire	101
Figure N°18 : Le degré de satisfaction de carrière au sein de « SONELGAZ »	102
Figure N°19 : L'influence de salaire sur le comportement au travail	103
Figure N°20 : Adéquation de salaire par rapport à la charge de travail	104
Figure 21 : La situation de salaire au fil des années	105
Figure N°22 : L'augmentation de salaire comme facteur de motivation	106
Figure N°23 : L'équité du système de rémunération	107
Figure N°24 : Le bénéfice d'une prime exceptionnelle à titre de mérite en récompense à des efforts fournis	108
Figure N°25 : La valorisation des compétences individuelle par le système de rémunération actuel de SONELGAZ	109
Figure N°26 : Le degré de la valorisation de la performance des employés au sein de SONELGAZ.....	110
Figure N° 27 : Le système de rémunération comme étant un meilleur levier de performance	111

Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou
Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion
Département des sciences de gestion

Questionnaire de recherche

objet : mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention d'un diplôme de master en science de gestion

Option : gestion des ressources humaines

notre recherche s'inscrit dans le cadre de la préparation d'un mémoire de fin d'étude ,sous le thème : « la politique de rémunération comme vecteur d'amélioration de la performance des entreprises publiques économiques algériennes »

Cas pratique : SONEGAS

pour cela ,nous vous prions de bien vouloir répondre à ce questionnaire que nous vous soumettons , les réponses apportées seront traitées dans un cadre anonyme et nous serviront dans l'atteinte des objectifs de notre étude

Nous vous remercions pour votre aimable contribution

Le questionnaire :

1) quelle est votre âge ?

a) *de 25 à 35 ans*

b) *de 35 à 45 ans*

c) *plus de 45 ans*

2) vous êtes ?

a) féminin

b) masculin

3) quelle est votre catégorie socio- professionnelles ?

a) cadre

b) agent de maitrise

c) agent d'exécution

4) quelle est votre ancienneté dans le poste ?

a) moins de 5ans

b) de 5 à 15ans

c) plus de 16ans

5) quelle est votre niveau d'instruction ?

a) primaire

b) moyen

c) secondaire

d) universitaire

6) dans quel service travaillez –vous ?

a) service technique

b) administratif

c) commercial

autre réponse.....

7) quel est votre avis sur le système de rémunération adopté par sonelgaz?

a) très efficace

b) efficace

c) peu efficace

d) pas du tout efficace

Justifiez votre réponse :

.....

8) quels sont les avantages établis dans votre entreprise ?

a) primes

b) intéressement

c) avantages sociaux

9) êtes-vous satisfait de votre salaire ?

a) oui

b) non

Argumentez votre réponse :

.....

10) comment trouvez –vous votre carrière à SONELGAZ satisfaisante ?

a) oui

b) non

c) pas tellement

11) le salaire que vous percevez, est –il un élément influant sur votre comportement au travail ?

a) oui

b) non

Argumentez :

12) êtes-vous satisfait des augmentations collectives des salaires ?

a) oui

b) non

13) trouvez –vous que votre salaire est adéquat à la charge de travail que vous effectuez ?

a) adéquat

b) non adéquat

si non pourquoi ?.....

14) quelle est la situation de votre salaire au fil des années ?

a) augmente

b) stagne

c) diminue

15) voyez-vous que l'augmentation du salaire vous motive encore plus ?

a) oui

b) non

16) est-ce que vous trouvez que votre système de rémunération est équitable ?

a) oui

b) non

c) pas tellement

17) avez vous bénéficié au cours de votre carrière professionnelle d'une prime exceptionnelle à titre de mérite en récompense à des efforts fournis ?

a) oui

b) non

commentez

18) pensez vous que le système de rémunération de sonelgaz valorise vos compétence individuelle ?

a) oui

b) non

19) est-ce qu'il y a un suivi de performance des employés au niveau de la sonelgaz ?

a) oui

b) non

c) pas tellement

si la réponse est non / a votre avis quelles sont les conséquences ?.....

.....

20 la rémunération de votre organisation, est-elle le meilleur levier de performance ?

a) oui

b) non

TABLE DES MATIERES

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Liste des figures

Sommaire

Introduction générale 1

Chapitre 1 : les fondements de la rémunération

Introduction	7
Section1 : définitions des concepts clés	8
1-1 la gestion des ressources humaines	8
1-2 les ressources humaines	8
1-3 le salaire.....	8
1-4 la rémunération	9
1-5 entreprise	9
1-6 motivations.....	10
1-7 performances	10
1-8 système de rémunération	10
1-9 politique de rémunération	10
1-10 notion de rémunération selon les auteurs	11
Section 02 : Evolution de la rémunération	12
Section 03 : les composantes de la rémunération	13
3-1. rémunération directe	13
3-1-1 la part fixe (salaire de qualification)	14
3-1-1-1 le salaire de base	14
3-1-1-2 complément ou accessoire de salaire.....	14
3-1-2 part variable (salaire de performance)	18
3-1-2-1 la part individuelle.....	18
3-1-2-2 la part collectif	18
3-2 la rémunération indirecte	18
3-2-1 les périphérique légaux.....	19
3-2-2 les périphériques sélectifs	20
3-2-3 les périphériques statutaires	20

Section 04 : les critères et les objectifs de la rémunération	21
4-1-1 système de rémunération lié à la stratégie	21
4-1-2 système de rémunération équitable	22
4-1-3 système de rémunération motivant	22
4-1-4 système de rémunération compétitif	23
4-1-5 système de rémunération fédérateur	23
4-1-6 système de rémunération flexible	24
4-1-7 système de rémunération contrôlé	24
4-1-8 système de rémunération transparent	24
4-1-9 système de rémunération segmenté	24
4-1-10 système de rémunération globale	25
4-1-11 système de rémunération partagé	25
4-2 les objectifs de rémunération	26
4-2-1 les objectifs sociaux	26
4-2-1-1 établir une classification et une échelle de salaire	26
4-2-1-2 récompenses de la performance de mérite	26
4-2-1-3 créations d'un climat social	26
4-2-1-4 préventions de discrimination	26
4-2-1-5 motivations de personnel	26
4-2-1-6 respects de la législation	26
4-2-2 objectifs économique	26
4-2-2-1 fidélisation des salariés occupants des postes clés	26
4-2-2-2 recherches de la compétence	27
4-2-2-3 l'équilibre financier	27
Conclusion	28
Chapitre II: politique de rémunération levier de performance	
Introduction	29
Section01 : notion et types de performance	30
1-1 définition de la performance	30
1-2 la performance interne et la performance externe	31
1-3 théories relatives à la performance	32
1-3-1 la théorie des buts	32
1-3-2 la théorie de renforcement	32

1-4 les types de performance.....	33
1-4-1 la performance organisationnelle	33
1-4-2 la performance humaine	33
1-4-3 la performance économique	33
1-4-4 la performance technique	34
1-4-5 la performance commerciale.....	4
1-4-6 la performance managériale	34
1-4-7 la performance financière	35
1-4-8 la performance sociale	35
Section 02 : évaluation et mesure de la performance	35
2-1 L'évaluation de la performance	36
2-2 La performance individuelle et la performance collective	36
2-2-1 La performance individuelle.....	36
2-2-2 La performance collective	36
2-3 La mesure de la performance.....	36
2-3-1 Notion d'indicateur	37
2-3-2 Les caractéristiques d'un bon indicateur	37
2-3-3 Les indicateurs de mesure de la performance	38
2.3.3.1 Ecart	38
2.3.3.2 Ratios	39
2-3-3-3 Les indicateurs de la fonction ressources humaines.....	40
2-4 Le tableau de bord prospectif	41
2-4-1 Définition	41
2-4-2 Les principes de tableau de bord prospectif.....	41
2-4-3 Les principaux axes de tableau de bord prospectif.....	42
2-4-4 Les caractéristiques de tableau de bord prospectif	43
2-4-4-1 Le contrôle.....	43
2-4-4-2 L'aide à la décision	43
2-4-4-3 Le dialogue	43
2-4-4-4 Le tableau de bord prospectif à un rôle très important dans le pilotage de la performance	43
2-4-4-5 Contribuer à une meilleure maîtrise des risques.....	43
2-4-4-6. Dynamiser la réflexion	43
Section03 : La rémunération des compétences et de la performance	44

3-1.Définition des concepts de base	44
3-1-1.La rémunération	44
3-1-2. La performance	44
3-1-3.La compétence	44
3-1-3-1.Les types de compétence	44
3-2. La motivation	45
3-2-1. Les types de motivation	46
3-2-1-1.Motivation intrinsèque	46
3-2-1-2.Motivation introjecté.....	46
3-2-1-3.Motivation identifiée	46
3-2-1-4.Motivation intrinsèque.....	46
3-2-2 Les théories de la motivation	46
3-2-2-1. La théorie des besoins de MASLOW	46
3-2-2-2.La théorie de l'équité d'Adam Smith	48
3-2-2-3. La théorie des attentes de VICTOR VROOM	48
3-3.La relation motivation /compétence	49
3-4.La relation motivation/performance	49
3-5.Relation compétence /performance	50
3-6 La relation entre rémunération et motivation	51
3-7.Relation entre rémunération et compétences	53
Section 04: L'influence de la rémunération sur la performance de l'entreprise.....	54
4-1 La rémunération liée à la performance.....	55
4-2 L'individualisation et la rémunération au mérite	56
4-3 Les conditions de réussites de la rémunération de la performance	57
CONCLUSION	61
CHAPITRE III : le système de rémunération vecteur de performance au sein de SONELGAZ	
INRODUCTION DU CHAPITRE	62
I-Méthodologie d'enquête	63
Section 01 : présentation de la société SONELGAZ	64
1-1.description du groupe SONELGAZ	64
1-1-1.évolution historique du groupe SONELGAZ	65
1-1-2.missions et attributions.....	65

1-1-3 l'organisation du groupe SONELGAZ	67
1-1-3-1- Comité exécutif	67
1-1-3-2- L'assemblée générale	67
1-1-3-3- Le conseil d'administration	67
1-1-3-4- Le comité d'audit	67
1-1-4. les filiales et les sociétés de SONELGAZ	68
1-1-4-1- les filiales métiers de base	68
1-1-4-2- filiales travaux	68
1-1-4-3- filiales métiers périphérique	68
1-1-5. sociétés en participation	69
1-1-6. les objectifs du groupe SONELGAZ	69
1-2. présentation de la direction de distribution Tizi-Ouzou	70
1-2-1. Présentation des différentes divisions de la SADEC	70
1-2-1-1.-secrétaire de direction	70
1-2-1-2.Attaché communication	70
1-2-1-3.Service juridique	70
1-2-1-4.Service affaires générales	71
1-2-1-5.Division finances comptabilité	71
1-2-1-6.Division administration et marchés D.A.M	71
1-2-1-7.La division relation commerciales DRC	71
1-2-1-8.Division technique d'électricité D.T.E	72
1-2-1-9. La division technique de gaz D.T.G	72
1-2-1-10.Direction sureté interne des établissements	72
1-2-1-11.Direction exploitation des systèmes d'informations	72
1-2-2. Organisation de la DRH	72
1-2-2-1.Division ressources humaines	73
1-2-2-2.Service gestion ressources humaines	74
1-2-2-3.Service développement RH et formation	75
SECTION 02 : le système de rémunération et la performance au sein de SONELGAZ	75
2-1.Les primes de rendements	76
2-1-1.Prime de rendement collectif	76
2-1-1-1. Définition	76
2-1-1-2.Bénéficiaires	76
2-1-1-3.Périodicité de paiement	76

2-1-2.LA PRIME DE RENDEMENT INDIVIDUEL.....	
3-1-2-1. Définition	77
3-1-2-2. Bénéficiaires	77
3-1-2-3.Périodicité de paiement	77
2-2.INDEMNITE DE NUISANCE	78
2-2-1.GENERALITES.....	78
2-2-1.CHAMP D'APPLICATION	78
2-2-1-1.Bénéficiaires	78
2-2-1-2.Principes d'attribution	78
2-2-1-3.modalite d'attribution	79
3-2-1-4. Modalités de paiement	80
2-3.les heures supplementaires	81
2-3-1.définition	81
2-3-2.rémunération des heures supplémentaires	82
-2-3-2-1. Majoration	82
2-3-2-2. Taux de la majoration	82
2-3-3.Registre des heures supplémentaires	82
2-4.NOTION D'ASTREINTE	83
2-4.1. Définition	83
2-4-2.Les types d'astreinte	83
2-4-2-1. Astreinte d'intervention	83
2-4-2-2. Astreinte de disponibilité	83
2-4-3.ORGANISATION DE L'ASTREINTE	83
2-4-3-1.Organigrammes d'astreinte.....	84
2-4-3-2.Notification de la décision d'astreinte.....	84
2-4-3-3.Effectifs d'astreinte	85
2-4-3-4.Tableau d'astreinte.....	85
2-4-3-5.Cahier d'astreinte	85
2-4-4.REMUNERATION DE L'ASTREINTE	86
2-4-5-CONTROLE	86
2-5.L'IDEMNITE D'EXPERIENCE PROFESSIONNELLE.....	86
2-5-2-.Mode de calcul de l'indemnité d'expérience professionnelle.....	87
2-5-2-1-Validation des périodes travaillées	87
2-5-2-2-Répercussion des absences	87

2-5-2-3 IEP/Indemnité journalière pour maladie/ICA.....	87
2-5-3. Mode de paiement	88
2-5-4. Codification paie	88
2-6.Prime de relève et prime de caisse	88
2-6-1.Définition	88
2-6-2.Objet des primes	88
2-6-3.Les bénéficiaires	88
2-6-4.Montant de la prime de relève	89
2-6-5.Le montant de la prime de caisse	89
2-6-6.Régime sociale et fiscal	89
2-7. Médailles de travail et de mérite et diplôme d'honneur SONELGAZ.....	89
2-7-1.Notion de récompense	89
2-7-2.Nature des récompenses	89
2-7-3.Bénéficiaires	
2-7-4.Conditions d'ouverture du droit aux récompenses	91
2-7-4-1.Durée des services	91
2-7-4-2. Mérite	91
2-7-5-Report de l'attribution de la médaille par la hiérarchie.....	91
2-7-6-Procédures	91
2-7-7-Etablissement des décisions	91
2-7-7-1.Médailles de bronze et d'argent	91
2-7-7-2.Médailles d'or	91
2-7-7-3.Médailles de vermeil et diplôme d'honneur	91
2-7-8-Attribution des médailles de travail aux cadres supérieurs et cadres dirigeants .	91
2-7-9-Remise des récompenses	92
2-8.La prime de performance des travailleurs	92
2-8-1.définition de la prime de performance des travailleurs	92
2-8-2. modalités d'attribution	93
2-8-2-1. principes d'attribution	93
2-8-2-2. bénéficiaires de la prime de performance	94
2-8-2-3-Personnel exclu du bénéfice de la prime	95
2-8-2-4.Période de paiement de la prime	95
2-8-2-5- Code de la rubrique de paie	95
2-8-2-6- Date d'effet	95

2-8-2-7-Régime fiscal	95
2-8-2-8-Dispositions particulières.....	95
2-8-2-9 .Formules de calcule de la prime de performance des travailleurs (partie Individuelle)	97
2-8-2-10.Calcul de la prime de performance des travailleurs à octroyer	97
2-8-2-11. Formule de calcul de la prime de performance des travailleurs (partie collective)	97
2-9. Prime de performance pour manager	98
2-9-1 Définition	98
2-9-2 Objet de la prime pour manager	98
2-9-3 Les bénéficiaires	98
2-9-3-1 Les postes opérationnels	98
2-9-3-2 Les postes de soutien	98
2-9-4 Les montants de la prime	98
2-9-5 Le contrat de performance	99
2-9-5-1. Définition	99
2-9-5-2.Les paramètres d'évaluation	99
2-9-5-3.Grille d'évaluation	99
2-9-6 .Modalités de versement	100
2-9-7.Régimes social et fiscal	100
2-10. Procédure de la paie	100
2-10-1. Documents de la paie	101
2-10-1-1. Le relever individuel de pointage	101
2-10-1-2. Le relever individuel des heures supplémentaires	101
2-10-2.Le bulletin de la paie	101
2-10-3.Le Calcul de la paie	101
Conclusion du chapitre	III
CONCLUSION GENERALE.....	

Code	Élément de rémunération Libellé		Nombre/ Assiette (DA)	Taux % Coefficient	Gains (DA)	Retenues (DA)
PAIEMENTS SOCIETE						
061	1	SALAIRE DE BASE			34 075,00	
529	1	REMB LOYERS CHG LOCA.			350,00	
576	1	IND FORF TRANSPORT			2 964,00	
432	1	IND CONGE ANNUEL	2021	8,00	260,73	2 085,84
405	1	H.S JOUR J.O PAY 150%		12,50	196,59	3 686,06
407	1	H.S NUIT J.O PAY 200%		8,50	196,59	3 342,03
426	1	H.S JF/RH J PAY 175%		11,00	196,59	3 784,35
510	1	IND DE NUISANCE		25,00	215,00	5 375,00
518	1	IND EXPERIENCE PROF		8,00	2,60	844,99
535	1	PRIME RENDEM INDIVIDU		8,00	15,00	4 874,93
546	1	INDEMNITE DE PANIER		24,00	390,00	9 360,00
582	1	IND ASTREINTE INTERV		30,00	810,00	24 300,00
430	2	HRS ABSENCE CONGE ANN	2021	8,00	196,59	1 572,72
971	2	COTISATIONS CNAS		80 795,48	9,00	7 271,59
943	2	RETENUE I.R.G EXERCI		86 197,89		15 757,00
Sous Total 1					95 042,20	24 601,31
RETENUES POUR COMPTE					Net payé par la Société 70 440,89	
970	2	RET RETRAITE COMPL		80 795,48	3,00	2 423,86
952	2	COT MUT SEC VIE DECES				150,00
981	2	RET COTISE MUTUELLE 2		80 795,48	2,00	1 615,90
Sous Total 2					0,00	4 189,76
Retenues pour compte					4 189,76	

ASS. I.R.G	86 197,89
A. SECU SO	80 795,48
ASS. MUTEG	80 795,48

Net A Payer	66 251,13
--------------------	------------------

Code	Élément de rémunération Libellé		Nombre/ Assiette (DA)	Taux % Coefficient	Gains (DA)	Retenues (DA)
PAIEMENTS SOCIETE						
061	1	SALAIRE DE BASE			56 739,00	
576	1	IND FORF TRANSPORT			4 017,00	
432	1	IND CONGE ANNUEL	2020	16,00	8 033,12	
510	1	IND DE NUISANCE		23,00	4 945,00	
518	1	IND EXPERIENCE PROF		152,00	2 328,58	
535	1	PRIME RENDEM INDIVIDU		152,00	1 033,97	
546	1	INDEMNITE DE PANIER		17,00	6 630,00	
430	2	HRS ABSENCE CONGE ANN	2020	16,00		5 237,60
450	2	HEURES ABS TOUTE MALAD		136,00		44 519,60
971	2	COTISATIONS CNAS		23 322,47	9,00	2 099,02
943	2	RETENUE I.R.G EXERCI		31 870,45		909,70
Sous Total 1					83 726,67	52 765,92
Net payé par la Société					30 960,75	
970	2	RET RETRAITE COMPL		23 322,47	3,00	699,67
952	2	COT MUT SEC VIE DECES				150,00
981	2	RET COTISE MUTUELLE 2		23 322,47	2,00	466,44
Sous Total 2					0,00	1 316,11
Retenues pour compte					1 316,11	

ASS. I.R.G	31 870,45
A. SECU SO	23 322,47
ASS. MUTEG	23 322,47

Net A Payer	29 644,64
--------------------	------------------

Directeur de la Distribution

Attaché Communication

Ingénieur Sécurité (HSE)

Division Techniques Gaz

Division Relations Commerciales

Division Finances Comptabilité

Cellule Contrôle et Inspection

Division Administration et marchés

Service Affaires Générales

Secrétaire de Direction

Division Techniques Electricité

Service Juridiques

Assistant de la Sûreté Interne des Etablissements

Division Ressources Humaines

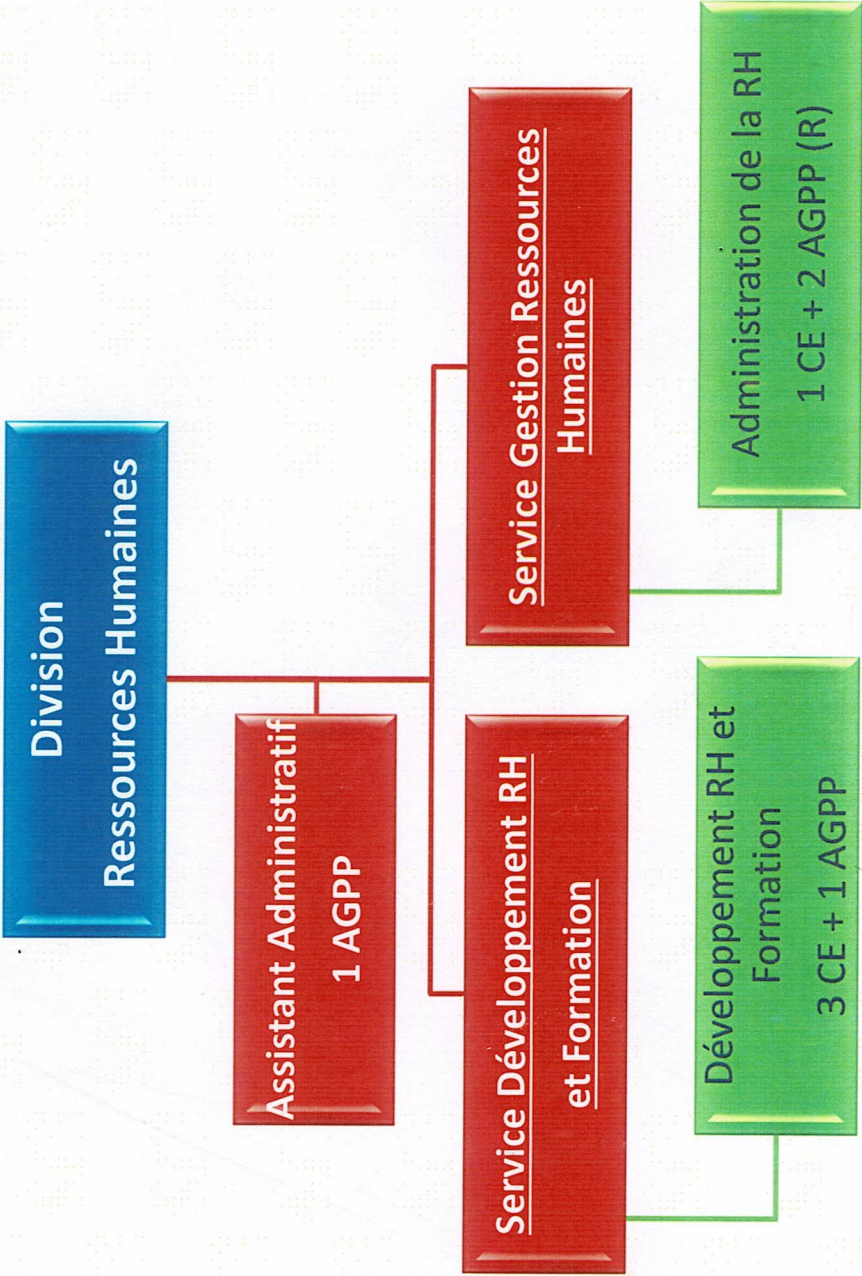
Division Etudes d'Exécution Travaux Électricité et Gaz

Division Planification Electricité et Gaz

Division Exploitation des Systèmes d'Informations

DIVISION RESSOURCES HUMAINES

→ La fusion de l'activité «Développement RH» et service «Formation» dans un service dénommé service développement RH et formation avec trois (03) chargés d'études et d'un (01) AGPP.



Source : Sonelgaz agence de Tizi ouzou 2022.



Annexe 1

Liste des postes de Managers : Maison Mère

Structure	Postes opérationnels		Postes de soutien	
	Libellé du poste	code	Libellé du poste	Code
Direction Générale			Directeur de la Communication	LC2
			Directeur Relations Extérieures	
			Directeur Juridique	
			Directeur Prévention Sécurité	
			Directeur Sûreté Interne de l'Établissement	DR3
			Assistante du PDG chargée des relations avec les médias	FE6
Direction Générale Engineering	Dir Engineering Postes HT	CN1	Dir. Finances Compt. (F)	K53
	Dir Engineering Lignes HT	CN2	Dir. Ressources Humaines (F)	CC3
	Dir Engineering Télécommunications	CN3	Directeur Juridique et Réglementation des Marchés	CN5
	Dir Engineering Immobilier	CN4	Directeur Développement Engineering	CT9
			Dir Projet partenariat	CT8
DGSI			Directeur Planification SI	FG4
			Directeur Modélisation SI	FG5
			Directeur des Données et NTIC	FG6
			Directeur Etudes / Projets SI	FG7
	Directeur Réseaux et Télécom	FG8		
Directeur Exploitation Informatique	FG9			
DGDS			Directeur Analyse et Prévision	W88
			Directeur de la Stratégie	W98
			Directeur Normes et Systèmes	W89
			Directeur Planification Energétique	V99
			Directeur Relations Commerciales	Y78
			Directeur de la Régulation	W87
			Directeur Développement (DGDS)	KM9
			Directeur Planif. Systèmes Electrique / Gazier	KL8
DF			Directeur des Opérations Financières et Engagements	KD4
			Directeur du Budget et Reporting	KG7
			Directeur Engineering Financier	KF6
			Directeur de la Comptabilité et Consolidation	KE5

Source : Sonelgaz agence de Tizi-ouza

Annexe 1 (suite)

DRH		Directeur de la Formation	DR1
		Directeur	Y84
		Directeur Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences	DP3
		Directeur Rémunération et Classification	BR3
		Directeur Réglementation et Relations Sociales	DR2
		Directeur Bourse de l'Emploi	DB1
Audit Gestion		Directeur de Mission Audit	Z49
		Directeur des Programmes	HH7
		Directeur de la Qualité et des Méthodes	LC1
Audit Technique		Directeur de Mission Audit	Z49

Source : Sonelgaz agence de Tiziouzou

Annexe 2

Liste des postes de Managers : Filiales Métiers

Structure	Postes opérationnels		Postes de soutien	
	Libellé du poste	code	Libellé du poste	Code
DISTRIBUTION	Directeur Régional de Distribution	T48	Directeur Finances Comptabilité (Filiale)	K53
			Directeur Ressources Humaines (Filiale)	CC3
			Directeur Commercial et Marketing	P07
			Directeur Technique Electricité	B01
			Directeur Technique Gaz	K58
			Directeur des Grandes Infrastructures	K51
			Directeur Sûreté Interne de l'Etablissement (coordinateur)	DR3
GRTE	Dir. Régional	CZ3	Directeur Finances Comptabilité (Filiale)	K53
	Directeur Exploitation RTE	CZ1	Directeur Ressources Humaines (Filiale)	CC3
	Directeur Maintenance RTE	CZ2	Directeur du Patrimoine RTE	CX9
			Directeur Télécommunications RTE	CZ4
			Directeur Organisation et Systèmes	CZ5
			Directeur Sûreté Interne de l'Etablissement (assistant)	DR3
GRTG	Dir. Régional	CK5	Directeur Ressources Humaines (Filiale)	CC3
	Directeur Opérateur Système Gaz	CK2	Directeur Finances Comptabilité (Filiale)	K53
	Directeur Exploitation et Maintenance RTG	CK1	Directeur du Patrimoine RTG	CK4
	Directeur Conduite Système Transport Gaz	K52	Directeur Stratégie et Systèmes	
			Directeur Sûreté Interne de l'Etablissement	DR3
OS	Directeur Conduite Système Electrique	KW4	Directeur Planif. Réseaux Transport / Raccordement	KS2
			Directeur Etudes et Analyse Fonctionnement	KT3
SPE	D. Unités Prod. Elec. Cent TV (Cap Djinet, jjel, Marsat)	CC4	Directeur Ressources Humaines (Filiale)	CC3
			Directeur Finances Comptabilité (Filiale)	K53
			Directeur Appui et Retour d'Expérience	CC1
			Directeur Stratégie et Systèmes	CB9
			Directeur Optimisation Valorisation de la Production	CC2
			Directeur Sûreté Interne de l'Etablissement (coordinateur)	DR3

Source : Sonelgaz agence de Tizi ouzou

Annexe 3

Liste des postes de Managers : Filiales Périphériques

Structure	Postes opérationnels		Postes de soutien	
	Libellé du poste	code	Libellé du poste	Code
CREDEG			Directeur des Laboratoires (CREDEG)	BS8
			Directeur Etudes et Développement (CREDEG)	BS9
CAMEG			Directeur Finances / Comptabilité	K55
			Directeur des Approvisionnements	K56
			Directeur Commercial	K57
FOSC			Directeur Etudes / Développement OSC	DR7

Source : agence de Ti'zi'ouzaou « Sonegaz » 4

FORMULAIRE D'EVALUATION

MAITRISE

ANNEE :

--	--	--	--

NOM

--

PRENOMS

--

Source: Sonelgaz agence de Tiziouzou.

IDENTIFICATION DE L'ÉVALUÉ (E)

NOM			
PRENOMS			
DATE DE RECRUTEMENT		AGE	
POSTE OCCUPE			
ANCIENNETE DANS LE POSTE		CLASSEMENT	
DIRECTION		UNITE	
CODE SERVICE		CODE BG	

EVALUATION FAITE PAR

NOM ET PRENOMS	
FONCTION	

UTILISATION DU FORMULAIRE

- L'ensemble du formulaire est renseigné par le supérieur hiérarchique N+1 (l'évaluateur)
- Le formulaire est transmis à la structure Ressource Humaine à l'exception de la **dernière feuille intitulée " résumé de l'évaluation annuelle "**.
- Cette feuille détachable est à l'**usage exclusif** du **supérieur hiérarchique N+1** qui doit la garder à son niveau.

1. EVALUATION DU RENDEMENT

TRIMESTRE 1 :

PARAMETRES / OBJECTIFS	RESULTATS ENREGISTRES
PRI DU TRIMESTRE 1	/ 10

TRIMESTRE 2 :

PARAMETRES / OBJECTIFS	RESULTATS ENREGISTRES
PRI DU TRIMESTRE 2	/ 10

TRIMESTRE 3 :

PARAMETRES / OBJECTIFS	RESULTATS ENREGISTRES
PRI DU TRIMESTRE 3	/ 10

TRIMESTRE 4 :

PARAMETRES / OBJECTIFS	RESULTATS ENREGISTRES
PRI DU TRIMESTRE 4	/ 10

MOYENNE ANNUELLE $\left(\frac{T1+T2+T3+T4}{4} \right) \times 2$



/ 20

2. EVALUATION DU ROLE

HABILETES et comportements observables	Côtes (1)				Nbre de points (2)
	1	2	3	4	

I. HABILETES INTELLECTUELLES

<p>1. SENS DE L'ANALYSE, i.e : <i>Identifie les éléments d'une situation de travail donnée. Procède à l'évaluation d'une situation et/ou au diagnostic d'un problème. Propose des solutions adaptées. Procède aux ajustements nécessaires à l'obtention de bons résultats.</i></p>					
<p>2. RIGUEUR ET METHODE, i.e : <i>Classe le matériel et/ou supports de travail mis sous sa responsabilité. Réalise ses travaux selon l'ordre des priorités établi. Respecte les délais de réalisation des travaux. Accorde un soin particulier à la présentation matérielle de ses produits et travaux.</i></p>					
<p>3. ASSIMILATION DES REGLES ET PROCEDURES, i.e : <i>Applique correctement les procédures de travail et les règles d'hygiène et de sécurité. Assimile et applique les orientations, instructions de sa hiérarchie. Préserve le matériel et/ou supports de travail mis sous sa responsabilité. Procède aux premiers entretiens, dépannage des supports et /ou du matériel.</i></p>					

II. HABILETES INTERPERSONNELLES

<p>4. ESPRIT D'EQUIPE, i.e : <i>Collabore avec sa hiérarchie et ses collègues. Coopère en période de charge exceptionnelle. Agit dans le sens des décisions du groupe. Développe et favorise les échanges avec les membres de son équipe.</i></p>					
<p>5. SENS DES RELATIONS HUMAINES, i.e : <i>Prend le temps d'écouter et d'observer les autres. Fait part de ses opinions, avis et conseils selon les cas. Accepte les suggestions venant de la part des autres (collègues...). Entretient des rapports de courtoisie avec autrui.</i></p>					
<p>6. CAPACITE A RENDRE COMPTE, i.e : <i>Donne suite aux instructions et orientations reçues. Organise l'information à transmettre en retour à sa hiérarchie. Informe sa hiérarchie des difficultés et contraintes à lever. Rend compte régulièrement à sa hiérarchie de l'état d'avancement des travaux.</i></p>					

HABILETES et comportements observables	Côtes (1)			
	1	2	3	4

Nbre de points (2)

III. HABILETES PERSONNELLES

7. SOUPLESSE ET ADAPTATION, i.e : <i>Intègre les nouvelles techniques et procédures à son activité professionnelle. Accepte les avis et suggestions venant de la part des autres. Maintient un rendement de qualité malgré les changements. Admet ses insuffisances et en tire des enseignements (se remet en cause).</i>					
8. DYNAMISME, i.e : <i>S'engage pleinement dans son travail en termes de temps et d'implication. Se concentre sur les tâches à accomplir. Réalise rapidement et efficacement les travaux qui lui sont confiés. Affiche sa disponibilité.</i>					

TOTAL (3)

80

NOTE FINALE (4)

20

- (1) Pour chaque habileté, mettre une croix dans la colonne correspondante au degré de maîtrise observé (en se basant sur les comportements décrits et sur la signification des côtes - 1, 2, 3, 4 - donnée ci-après) :

Côtes	Signification
1	compétence absente
2	compétence à développer
3	compétence à parfaire
4	compétence acquise

- (2) Traduire ces côtes (1, 2, 3, 4) en nombre de points correspondants en utilisant le tableau ci-dessous :

Côtes	Nombre de Points
1	0
2	3
3	6
4	10

- (3) Sommer le nombre de points sur 80
 (4) Diviser par 4 le total sur 80 pour obtenir une note sur 20

3. EVALUATION GLOBALE

EVALUATION DU RENDEMENT	EVALUATION DU ROLE	EVALUATION GLOBALE
NOTE PONDEREE (N X 0,7)	NOTE PONDEREE (N X 0,3)	NOTE / 20

4 . SYNTHESE DE L'EVALUATION

1. EVALUATION DU RENDEMENT

POINTS FORTS	POINTS A AMELIORER

2. EVALUATION DU ROLE

POINTS FORTS	POINTS A AMELIORER

6. COMMENTAIRES ET VISAS

DATE DE L'ENTRETIEN D'EVALUATION :

COMMENTAIRES DU SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+1

DATE ET VISA

COMMENTAIRES DE L'EVALUE

DATE ET VISA

AVIS DU SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+2

NOMS :

FONCTION :

AVIS :

SIGNATURE ET DATE :

Résumé de l'évaluation annuelle

Année

--	--	--	--

1. DONNEES D'IDENTIFICATION

Nom :		Prénom :	
Date de recrutement		Age	
Poste occupe			
Ancienneté dans le poste		Classement	

2. EVALUATION FAITE PAR :

Nom et prénom	
Fonction	

3. RESULTATS DE L'EVALUATION :

. Note du rendement :	X 0,70 =
. Note du rôle :	X 0,30 =
. NOTE GLOBALE :	/20

4. SYNTHESE L'EVALUATION :

▪ Evaluation du rendement :

Points forts	Points à améliorer

▪ Evaluation du rôle :

Points forts	Points à améliorer

5. PISTES DE DEVELOPPEMENT

Actions de formation proposées :

6. SYNTHESE DE L'ENTRETIEN D'EVALUATION

7. VISAS

L'agent :

Le supérieur hiérarchique N+1 :

Résumé :

L'analyse de la réussite des entreprises, montre que le modèle de gestion et de reconnaissance des hommes, de commandement ou de management constitue des facteurs déterminants. C'est dans ce domaine que la rémunération trouve ces principaux enjeux. Celui d'un contrat implicite renouvelé entre l'entreprise et ses salariés, fondé sur le marché des compétences et sur les performances individuelles et collectives.

Celui également d'un levier indispensable pour l'entreprise dans la mobilisation de ses ressources humaines et les développements de l'implication de ses salariés. La maîtrise d'un système de rémunération est de créer un système qui prend en charge les partenaires de l'entreprise afin de trouver un équilibre interne et externe, et répondre aux objectifs fixés pour le développement des compétences des travailleurs.

L'objectif de ce thème c'est d'expliquer ce couplage entre rémunération et performance de l'entreprise, voir l'état de l'électro-industrie sur ce sujet en répondant à la problématique suivants : **« pourquoi la rémunération est considérée comme étant un vecteur d'améliorations de la performance des entreprises économiques Algérienne ?**

En d'autres termes : la rémunération est-elle le déterminant essentiel de la performance de l'entreprise en Algérie.

Abstract:

The analysis of the success of companies shows that the management model and recognition of men, command or management are determining factors. It is in this area that compensation finds these key issues. That of an implicit contract renewed between the company and its employees, based on the skills market and on individual and collective performances. It is also an essential lever for the company in the mobilization of its human resources and the development of the involvement of its employees. The mastery of a compensation system is to create a system that supports the partners of the company to find an internal and external balance, and meet the objectives set for the development of skills of workers. The objective of this theme is to explain this link between remuneration and company performance, see the state of the electro-industry on this topic by answering the following questions: **"Why remuneration is like being a vector for improving the performance of Algerian economic companies?"**

In other words: is remuneration the key determinant of the company's performance in Algeria