

**République Algérienne Démocratique Et Populaire**  
Ministère De L'enseignement Supérieur Et De La Recherche Scientifique  
**Université Mouloud Mammeri 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 : Management ressources humaines**

**Thème**

# **L'analyse comparative des salaires comme outils de développement de carrière**

**Réaliser par :**

- DJEDDI Nedjma
- AMROUN Lydia

**Encadré par :**

M<sup>me</sup> TESSADA Yasmina

**Devant le jury composé de :**

M<sup>me</sup> CHEKAOUI Smina  
M<sup>me</sup> AMROUNI Fatma

*Année universitaire 2023/2024*

# Remerciement

Avant tout nous remercions ALLAH, le tout puissant de nous avoir accordées la force, la santé et la prospérité.

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude à toutes les personnes qui ont contribué à la  
Réalisation de ce mémoire.

Tout d'abord, je remercie chaleureusement notre chère directrice de recherche  
TESSADA YASMINA pour son encadrement, ses précieux conseils et sa disponibilité  
tout au long de ce travail. Son expertise et sa rigueur scientifique ont été des sources  
d'inspiration et de motivation inestimables.

Je tiens également à remercier notre famille, et particulièrement nos parents, pour leur  
soutien inconditionnel et leur patience. Leur amour et leur confiance m'ont toujours porté  
vers l'avant.

Je suis profondément reconnaissant envers mes collègues et amis pour leur soutien moral  
et leurs encouragements tout au long de cette aventure académique. Leur amitié et leur  
compréhension ont été d'un grand réconfort dans les moments de doute.

Enfin, je remercie Toute autre personne pertinente pour leur contribution de près ou de  
loin à ce projet, que ce soit par leurs conseils, leur aide technique ou leur soutien finan-  
cier.

**À tous, je vous exprime ma plus sincère reconnaissance.**

# Dédicace

## *A Mon cher Père*

*Aucune dédicace ne saurait exprimer l'amour, l'estime, le dévouement et le respect que j'ai toujours eus pour toi. Rien au monde ne vaut les efforts fournis jour et nuit pour mon éducation et mon bien-être. Ce travail est le fruit des sacrifices que tu as consentis pour mon éducation.*

## *A Ma chère Mère*

*Honorable, aimable, tu représentes pour moi le symbole de la bonté par excellence, la source de tendresse et l'exemple du dévouement. Tu n'as jamais cessé de m'encourager et de prier pour moi. ta prière et ta bénédiction m'ont été un grand secours pour mener à bien mes études. Tu as fait plus qu'une mère puisse faire pour ses enfants et me guidant sur le bon chemin dans ma vie et mes études .je te dédie ce travail en témoignage de mon profond amour.*

## *A Mon Cher Grand Frère*

*Loin des yeux mais près du cœur. J'espère que tu seras fière de moi je te remercie pour ton soutien moral et tes conseils précieux tout au long de mes études. « Meilleur frère au monde ».*

## *A ma chère Sœur et son Mari*

*Qui n'ont pas cessé de me conseiller, encourager et soutenir tout au long de mes études. Que dieu les protège et leur offre la chance et le bonheur.*

## *A Toute Ma Famille*

*Mes petites cousines Zahia, Rania mes petit cousins Mouloud, Nadir mon oncle Ahmed ma copine Roza et ses deux petits enfants Mayas et Juba.*

## *A tous mes camarades*

**NEDJMA**

# **Dédicace**

*Pour chaque événement de ma vie, je n'oublierai jamais d'avoir une pensée pour toutes les personnes qui m'ont donné le courage et l'enthousiasme nécessaires.*

***Je dédie ce modeste travail à ;***

***Mes chers parents,***

*mon père et ma mère pour leur soutien sans faille et leurs sacrifices, sans lesquels rien de tout cela n'aurait été possible. Que le bon dieu les protège*

***A ma chère sœur IMANE,***

*Merci pour ton amour et ta compréhension, Ta gentillesse et ton soutien ont été un réconfort inestimable. Tu es une source constante d'inspiration et de joie dans ma vie.*

***A mes deux frères AMAR et SAMY,***

*Merci pour votre soutien fraternel et votre encouragement.*

***A mes amis et collègues sans exception***

**LYDIA**

## Liste des abréviations

<b>Les abréviations</b>	<b>Signification</b>
<b>GRH</b>	Gestion des ressources humaine
<b>DRH</b>	Direction ressources humaines
<b>RH</b>	Ressource humaine
<b>GPEC</b>	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
<b>BNA</b>	Banque Nationale d'Algérie
<b>BEA</b>	Banque Extérieure d'Algérie
<b>AGB</b>	Gulf Bank Algérie
<b>CNEP</b>	Caisse Nationale d'Épargne et de Prévoyance-Banque
<b>SG</b>	Société générale
<b>BDL</b>	Banque de développement locale

## Liste des figures

N° de figure	Le titre de la figure	N° de Page
<b>01</b>	La pyramide des rémunérations	<b>10</b>
<b>02</b>	Cadre analytique des politiques de rémunération	<b>21</b>
<b>03</b>	Les 4 types de Benchmarking	<b>33</b>
<b>04</b>	Le processus de Benchmarking	<b>35</b>
<b>05</b>	Hiérarchisation de la collecte des données	<b>37</b>
<b>06</b>	Développement de carrière	<b>43</b>
<b>07</b>	Carrière interne et carrière externe	<b>46</b>
<b>08</b>	Qu'est-ce que la gestion de carrière	<b>50</b>
<b>09</b>	Les acteurs de la gestion des carrières	<b>52</b>
<b>10</b>	Les différentes étapes de la carrière	<b>53</b>
<b>11</b>	Les phases d'un système de développement des carrières	<b>60</b>
<b>12</b>	Evaluation à 360°	<b>61</b>
<b>13</b>	Les caractéristiques influençant la carrière et la gestion des carrières	<b>63</b>
<b>14</b>	Explications de la mobilité verticale et horizontale	<b>71</b>
<b>15</b>	Définition schématique de la GPEC (Mallet, 1991)	<b>84</b>
<b>16</b>	Représentation graphique de l'échantillon étudié selon les Salariés de banques	<b>86</b>
<b>17</b>	Les critères prises en compte pour déterminer le salaire	<b>88</b>
<b>18</b>	L'ancienneté des employés	<b>89</b>
<b>19</b>	Opportunité négociation salariale	<b>90</b>
<b>20</b>	Les avantages supplémentaires	<b>91</b>
<b>21</b>	La classification de poste	<b>93</b>
<b>22</b>	Le développement des talents	<b>94</b>
<b>23</b>	Salaire directeur d'agence	<b>95</b>
<b>24</b>	Salaire de DRH	<b>96</b>
<b>25</b>	Salaire gestion budgétaire et RH	<b>98</b>
<b>26</b>	Salaire chargée clientèle	<b>99</b>
<b>27</b>	Salaire service caisse	<b>100</b>
<b>28</b>	Salaire gestionnaire portefeuille	<b>101</b>
<b>29</b>	Salaire conseiller financier	<b>102</b>

## Liste des tableaux

N°	Titre du tableau	Page
<b>01</b>	Une démarche de benchmarking a 7 étapes (Bristol-Myer- set Baxter)	<b>34</b>
<b>02</b>	L'évolution de la notion carrière	<b>43</b>
<b>03</b>	Les outils de la gestion de carrières	<b>57</b>
<b>04</b>	Construction de la grille salariale	<b>86</b>
<b>05</b>	La détermination des salaires	<b>87</b>
<b>06</b>	Prise en Compte de l'Ancienneté dans la Politique Salariale de la Banque	<b>88</b>
<b>07</b>	<b>Les opportunités de négociation</b>	<b>90</b>
<b>08</b>	Les avantages supplémentaires en plus de salaire de base	<b>102</b>
<b>09</b>	La classification de différent poste au sein de la banque	<b>103</b>
<b>10</b>	L'identification de développement des talents	<b>104</b>
<b>11</b>	Le salaire des directeurs d'agence de différente banque	<b>106</b>
<b>12</b>	Les salaires des DRH des banques	<b>107</b>
<b>13</b>	Le salaire des employés de poste de gestion budgétaire et RH	<b>108</b>
<b>14</b>	Le salaire des employés de poste charger de clientèle	<b>109</b>
<b>15</b>	Le salaire des employés de poste service caisse	<b>110</b>
<b>16</b>	Le salaire des employés de poste gestionnaire portefeuille	<b>112</b>
<b>17</b>	Le salaire des employés de poste conseillère financière	<b>113</b>

# Sommaire

<b>Introduction générale .....</b>	<b>1</b>
------------------------------------	----------

## **Partie théorique**

<b>Chapitre 1 : l'analyse des salaires .....</b>	<b>6</b>
--	----------

<b>Section 01 : généralité sur la rémunération .....</b>	<b>7</b>
--	----------

<b>Section 02 : La politique de la rémunération .....</b>	<b>17</b>
---	-----------

<b>Section 03 : l'analyse comparative des salaires .....</b>	<b>25</b>
--	-----------

<b>Chapitre 02 : la gestion des carrières .....</b>	<b>42</b>
---	-----------

<b>Section 01 : genèse et évolution de la pratique de gestion de carrière .....</b>	<b>42</b>
---	-----------

<b>Section 02 : la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences .....</b>	<b>47</b>
--	-----------

<b>Section 03 : le lien entre le benchmark salarial et le développement de carrière.....</b>	<b>81</b>
--	-----------

## **Partie pratique**

<b>Chapitre 03 : analyse comparative des salaires comme outils de développement de carrière cas des banques (BNA, BEA, BDL, AGB, CNEP,.....</b>	<b>82</b>
---	-----------

<b>Section 01 : présentation des lieux de stages .....</b>	<b>82</b>
--	-----------

<b>Section 02 : présentation de questionnaire .....</b>	<b>85</b>
---	-----------

<b>Section 03 : résultat et discussions .....</b>	<b>104</b>
---	------------

<b>Conclusion générale.....</b>	<b>114</b>
---------------------------------	------------

<b>Bibliographie.....</b>	<b>116</b>
---------------------------	------------

# **INTRODUCTION GENERALE**

# Introduction générale

L'analyse comparative des salaires, également connue sous le terme de benchmarking salarial, est une pratique essentielle pour les entreprises souhaitant rester compétitives sur le marché du travail et attirer les meilleurs talents. Elle consiste à évaluer les rémunérations offertes par une organisation par rapport à celles proposées par d'autres entreprises du même secteur ou de secteurs comparables. Cette démarche permet non seulement d'assurer une équité interne et externe mais aussi de fournir des données précieuses pour le développement des carrières des employés.

« L'analyse comparative des salaires, ou benchmarking salarial, est une pratique systématique qui consiste à évaluer et comparer les rémunérations offertes par une organisation par rapport à celles proposées par d'autres entreprises du même secteur ou de secteurs similaires. Cette démarche vise à garantir une équité interne et externe des salaires, à attirer et à fidéliser les talents, ainsi qu'à rester compétitif sur le marché du travail ». <sup>1</sup>

Le benchmark salarial revêt une importance particulière pour plusieurs raisons. Elle permet aux entreprises de s'assurer qu'elles offrent des salaires compétitifs, attirant ainsi des talents de qualité et réduisant le turnover. Pour les employés, elle garantit une rémunération juste et équitable, ce qui peut augmenter la motivation, l'engagement et la satisfaction au travail. En outre, elle contribue à la transparence et à la justice au sein des organisations, réduisant ainsi les conflits potentiels liés aux inégalités salariales.

L'importance du benchmarking salarial réside dans sa capacité à offrir une vue d'ensemble des pratiques de rémunération en vigueur dans un secteur d'activité donné. En analysant les données salariales, les entreprises peuvent identifier les écarts éventuels entre leurs politiques de rémunération et celles de leurs concurrents. Cela permet d'ajuster les salaires de manière à fidéliser les employés actuels et à attirer de nouveaux talents, en minimisant le risque de démissions causées par des offres salariales plus attractives ailleurs.

Par ailleurs, le développement de carrière est un élément central de la gestion des ressources humaines. Il s'agit de planifier et de gérer la progression professionnelle des employés afin de répondre aux besoins de l'organisation tout en favorisant l'épanouissement individuel. En intégrant les résultats du benchmarking salarial dans les stratégies de développement de carrière, les entreprises

---

<sup>1</sup>Martocchio, J. J. (2017). *Strategic Compensation : A Human Resource Management Approach*. Pearson.

## Introduction générale

peuvent offrir des parcours professionnels attractifs et cohérents, basés sur des rémunérations compétitives.

« Le développement de carrière est un processus continu et structuré par lequel les individus acquièrent et perfectionnent des compétences, des connaissances et des expériences afin de progresser professionnellement. Ce processus inclut la planification de carrière, l'apprentissage continu, le mentorat et la gestion des transitions professionnelles, en alignant les aspirations personnelles des individus avec les objectifs stratégiques de l'organisation ». <sup>2</sup>

L'utilisation du benchmarking salarial comme outil de développement des carrières présente plusieurs avantages. Tout d'abord, elle permet de garantir que les politiques de rémunération sont alignées avec les attentes du marché, ce qui est essentiel pour maintenir la motivation et l'engagement des employés. Ensuite, elle fournit une base objective pour les discussions sur les augmentations salariales et les promotions, réduisant ainsi le risque de conflits et de ressentiment. Enfin, elle aide à identifier les domaines où des compétences spécifiques sont particulièrement valorisées, orientant ainsi les efforts de formation et de développement.

Dans notre recherche intitulée "L'Analyse Comparative des Salaires comme Outil de Développement de Carrière", nous explorons comment le benchmarking salarial peut être utilisé de manière stratégique pour favoriser le développement des carrières au sein des organisations.

Ce mémoire a pour objectif d'analyser l'impact du salaire sur le développement des carrières des salariés. Pour ce faire, nous allons mener une étude comparative des pratiques en matière de rémunération dans différentes entreprises. Nous analyserons également les perceptions des salariés sur le salaire et son rôle dans leur développement professionnel.

Pour mener à bien cette recherche, nous utiliserons une approche méthodologique Quantitative. La collecte de données se fera par le guide d'entretiens semi-directifs avec des responsables des ressources humaines et des salariés de différentes banques. Nous réaliserons également une enquête quantitative auprès d'un échantillon représentatif de salariés.

Ce mémoire devrait permettre d'apporter un éclairage nouveau sur le rôle du salaire dans le développement des carrières des salariés. Les résultats de cette recherche pourraient être utiles aux

---

<sup>2</sup>Cascio, W. F. (2015). *Managing Human Ressources : Productivity, Quality of Work Life, Profits*. McGraw-Hill Education.

# Introduction générale

entreprises pour mieux comprendre les motivations de leurs collaborateurs et mettre en place des politiques de rémunération plus efficaces.

## - **Problématique**

Dans le paysage économique contemporain, où les entreprises évoluent dans un environnement concurrentiel en perpétuelle mutation, la gestion efficace des ressources humaines représente un impératif stratégique majeur. Au sein de cette gestion, l'attention portée au développement des carrières des salariés est cruciale, non seulement pour garantir leur épanouissement professionnel mais aussi pour stimuler la performance organisationnelle. Dans cette perspective, l'analyse comparative des salaires émerge comme un instrument stratégique de gestion des talents, offrant aux entreprises une vision claire et objective de leur positionnement sur le marché de l'emploi en termes de rémunération. Ainsi, cette recherche vise à explorer de manière approfondie la contribution de l'analyse comparative des salaires en tant qu'outil de développement de carrière à l'amélioration de la performance des salariés. Pour ce faire, nous posons la question problématique suivante : comment l'analyse comparative des salaires peut-elle être utilisée comme un outil performant pour favoriser le développement des carrières dans un environnement concurrentiel en constante évolution ?

Nous allons tenter de répondre aux sous questions énoncées ci-après :

- Comment l'analyse comparative des salaires influence-t-elle les choix de carrière et les aspirations professionnelles des individus ?
- Quels critères sont utilisés pour comparer les salaires entre différentes entreprises ou secteurs ?
- Comment l'analyse comparative des salaires est-elle utilisée pour soutenir le développement de carrière des salariés ?
- Comment les entreprises peuvent-elles optimiser l'utilisation de l'analyse comparative des salaires pour favoriser la croissance professionnelle de leurs salariés ?

Pour répondre aux interrogations énoncées ci-dessus nous avons émis les hypothèses suivantes :

**Hypothèse 1 :** Lorsque les individus comparent les salaires entre différentes entreprises ou secteurs à l'aide de l'analyse comparative, ils sont plus susceptibles de rechercher des opportunités

## Introduction générale

offrant des perspectives de rémunération plus attractives, ce qui peut influencer leurs choix de carrière et leurs aspirations professionnelles.

**Hypothèse 2 :** L'analyse comparative des salaires est utilisée pour soutenir le développement de carrière des salariés en identifiant les écarts salariaux et en proposant des ajustements salariaux ou des opportunités de formation et de progression en fonction des normes du marché.

Pour vérifier ces hypothèses, nous avons fait appel à une démarche méthodologique adaptée à la nature même de notre recherche. Pour cela nous avons opté pour une approche théorique et empirique, en s'appuyant sur les outils suivants :

D'abord la littérature existante sur le sujet, d'une manière exclusive ou partielle sur l'analyse comparative des salaires ainsi que sur le développement de carrière, ensuite on va identifier et définir tous les éléments nécessaires à la compréhension des domaines de notre sujet, Parmi ces éléments nous citerons : le benchmark salarial, la rémunération, la carrière....

Enfin, pour l'étude de terrain nous avons effectué un stage au sein de plusieurs banque (BNA, BEA, CNEP, AGB) d'une durée de trois (03) mois, on a opté pour cette dernière du fait qu'elle se compose d'un effectif assez important et aussi en relation avec la disponibilité des données et l'importance qu'elle donne au développement de leurs carrières professionnelles.

De ce fait, nous avons eu recours à la consultation des documents internes de l'entreprise, en plus nous avons utilisé un guide d'entretien et un questionnaire comme instrument de collecte des données, afin de mesurer l'impact de l'analyse comparative des salaires sur le développement de carrière.

Pour cela, nous avons répartis ce mémoire en trois (03) chapitres qui se composent comme suit :

Un premier chapitre reprenant des généralités sur la politique de la rémunération et le benchmark salariale.

Un deuxième chapitre repose sur le processus de développement de carrière et la gestion prévisionnel des emplois et des compétences (GPEC).

# Introduction générale

Et enfin, dans un troisième chapitre et dernier, nous avons présenté le cas pratique, l'analyse des données collectées suite à l'enquête sur le terrain, et avons émis des suggestions basées sur les réponses des employés.

## - **Raison du choix du thème**

Ce choix de thème est motivé par plusieurs raisons stratégiques et pragmatiques :

- Répondre aux Enjeux Actuels de l'Équité Salariale
- Améliorer l'Attraction et la Rétention des Talents
- Soutenir le Développement de Carrière des Employés
- Optimiser la Performance Organisationnelle
- Favoriser une Culture Organisationnelle Positive
- Répondre aux Exigences Réglementaires et Sociales
- **Objets d'études**
- Évaluer l'Influence de l'Analyse Comparative des Salaires sur les Choix de Carrière et les Aspirations Professionnelles
- Identifier les Critères Utilisés pour Comparer les Salaires entre Différentes Entreprises et Secteurs
- Examiner l'Utilisation de l'Analyse Comparative des Salaires pour Soutenir le Développement de Carrière des Salariés
- Analyser l'Impact de l'Équité et de la Transparence Salariale sur la Motivation et l'Engagement des Salariés
- Étudier l'Optimisation de l'Utilisation de l'Analyse Comparative des Salaires pour Favoriser la Croissance Professionnelle
- Mesurer l'Impact de l'Analyse Comparative des Salaires sur la Performance Organisationnelle

# Introduction générale

**Chapitre 1 :**

**L'analyse des salaires**

### - Introduction

Dans le monde complexe de la gestion des ressources humaines, la question de la rémunération occupe une place centrale. Comprendre les structures salariales, leur évolution et les facteurs qui les influencent est crucial pour les entreprises et les employés. C'est là qu'intervient l'analyse des salaires, un outil indispensable. Que ce soit pour les entreprises cherchant à attirer et retenir les meilleurs talents, les gouvernements cherchant à évaluer l'équité économique, ou les individus planifiant leur carrière, comprendre les tendances et les données liées aux rémunérations revêt une importance cruciale.

Dans cette ère de données massives et d'analyses approfondies, l'étude des salaires dépasse largement la simple fixation des rémunérations ; elle offre un aperçu des dynamiques économiques, sociales et culturelles qui façonnent nos sociétés. Dans cette introduction, nous explorerons l'analyse des salaires, en examinant son importance, ses méthodes et ses implications dans divers contextes. En effet, l'analyse des salaires ne se limite pas à la simple comparaison des chiffres elle permet de décrypter les tendances du marché du travail, d'identifier les disparités de rémunération, et de mettre en lumière les facteurs influençant les décisions de rémunération, qu'ils soient d'ordre économique, sociétal ou organisationnel.

En outre, elle joue un rôle crucial dans la promotion de l'équité et de la transparence au sein des organisations, en aidant à identifier et à corriger les écarts salariaux injustifiés. Ainsi, en plongeant dans l'analyse des salaires, nous nous engageons à comprendre non seulement les mécanismes de rétribution.

## - Section 1 : Généralités sur la rémunération

Dans cette section nous allons présenter un bref historique et les différentes définitions de la rémunération et enfin les types de la rémunération.

### 1. Notion de la rémunération :

La rémunération est la contrepartie du travail fourni. Il s'agit donc d'un élément essentiel de contrat de travail.

#### 1.1. Historique de la rémunération :

“La rémunération est d'abord considéré comme un centre de cout. Ce cout appelé “masse salariale”, est composé de l'ensemble des charges engendrée par la rétribution du travail est des salarié ”.<sup>3</sup>

La rémunération est souvent le centre d'intérêt de et de préoccupation du personnel dans toute organisations ; elle est d'abord considérée comme un cout pour les employeurs en contre partie du travail réalisée par les employés. Dans les pays industriellement avancés jusqu'à la première guerre mondiale, c'est la loi de l'offre et de la demande qui régit la détermination de la rétribution ou du salaire qu'on doit employer.

L'évolution de la notion de rémunération a connu plusieurs périodes à savoir : <sup>4</sup>

##### 1.1.1. La période de l'esclavage et des serfs (1450-1869) :

Dans les anciennes communautés rurales, où l'homme vivait dans une économie fermée, l'esclavage jouait un rôle central dans l'exécution de la majorité des travaux. Les esclaves ne recevaient de leurs maîtres que des produits alimentaires et des abris pour se loger. La plupart d'entre eux étaient constamment occupés.

En tant que serfs, ils étaient attachés à la terre et travaillaient ensemble. La récompense de leur travail dépendait uniquement de la récolte.

##### 1.1.2. La période de moyen âge (1476-1492) :

Cette période est marquée par une pénurie de main-d'œuvre, principalement due aux catastrophes naturelles telles que les épidémies. Les artisans urbains ont bénéficié de meilleures conditions d'emploi, de salaires plus élevés et d'avantages comparativement plus favorables que ceux

---

<sup>3</sup>THEVENET M, ALL, OP, cit, 2012, Page 218.

<sup>4</sup>Bournois.F, Rojot.J, Scaringella.J, « Ressource Humaines : Les meilleurs pratique des entreprises », Edition d'organisation, Paris, 2007, Page 32

dans le domaine agricole. Les travailleurs étaient souvent rémunérés en nature et en services, dans le dessein de maintenir un équilibre et de préserver la hiérarchie sociale, ce qui a conduit à une régulation de leurs rétributions.

### **1.1.3. La période industrielle (1780-1810) :**

Cette période a été caractérisée par une économie ouverte, où les forces du marché ont pu opérer librement. Le salaire était directement lié à la production, les travailleurs étant rémunérés en fonction de leur rendement, en nature ou en services. Pour prévenir les abus et les déséquilibres potentiels, des lois ont été mises en œuvre afin de protéger les travailleurs et de réglementer le système.

### **1.1.4. L'époque contemporaine (1789-1792) :**

Depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale, des avantages sociaux ont été intégrés au système de rémunération. Les modèles traditionnels de rémunération sont remis en question, laissant place à l'émergence de systèmes basés sur les compétences.

## **2. La rémunération au travail ; comprendre sa définition et son importance :**

### **2.1. Définition de la rémunération :**

La rémunération englobe tous les avantages fournis par l'employeur à l'employé. Bien qu'elle soit généralement perçue comme faisant partie intégrante du domaine du travail, sa définition peut varier d'un auteur à l'autre.

- **Selon MARTORY** “La rémunération est l'ensemble de prestations financières reçues par le salarié en échange de sa contribution de travail”<sup>5</sup>
- **Selon Thévenet, Dejoux et A. Bender** “La rémunération représente le salaire ou le traitement ordinaire de base et tous les autres avantages et accessoires payés, directement ou indirectement, en espèce ou en nature par l'employeur au travailleur en raison de l'emploi de ce dernier”
- **Selon J.M. Peretti et J.P. Magot** “La rémunération est l'ensemble des rétributions acquises par le salarié en contrepartie du travail effectué pour l'organisation qui l'emploi”<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup>Annick-Cohen-HAE gel, Op.cit, Page 310

<sup>6</sup>Laurent Hermel, Pierre Archard Le benchmarking éditions afnour 2007 pages 3

**2.2. L'importance de la rémunération :**

La rémunération représente l'un des droits fondamentaux des salariés et constitue l'une des principales obligations de l'employeur au sein de l'organisme (entreprise). Son importance ne se limite pas uniquement à ces deux parties, mais implique également l'État.

Pour cela, nous montrons cette importance comme suit:<sup>7</sup>

➤ **Pour le salarié :**

Pour le salarié, la rémunération est bien plus qu'un simple moyen de motivation : elle le stimule, le rend plus dynamique et assure sa stabilité financière.

Le travailleur exécute ses tâches en échange d'une rémunération qui lui permet de subvenir à ses besoins ainsi qu'à ceux de sa famille. Cette dernière lui garantit également la sécurité financière et renforce ses liens sociaux, lui procurant ainsi un sentiment de respect envers lui-même, envers autrui et envers l'organisme employeur.

➤ **Pour l'entreprise :**

Les entreprises recherchent activement une main-d'œuvre qualifiée afin d'assurer une production de qualité supérieure. Cependant, elles sont confrontées à l'obligation d'offrir des salaires compétitifs pour attirer et retenir les talents qualifiés.

Par conséquent, il est évident que les objectifs fixés par les entreprises ne peuvent être pleinement atteints que si les travailleurs bénéficient d'une sécurité matérielle garantie par une rémunération équitable. Cette rémunération permet non seulement une consommation plus large, mais elle permet également aux entreprises d'accroître leur productivité.

➤ **Pour l'état :**

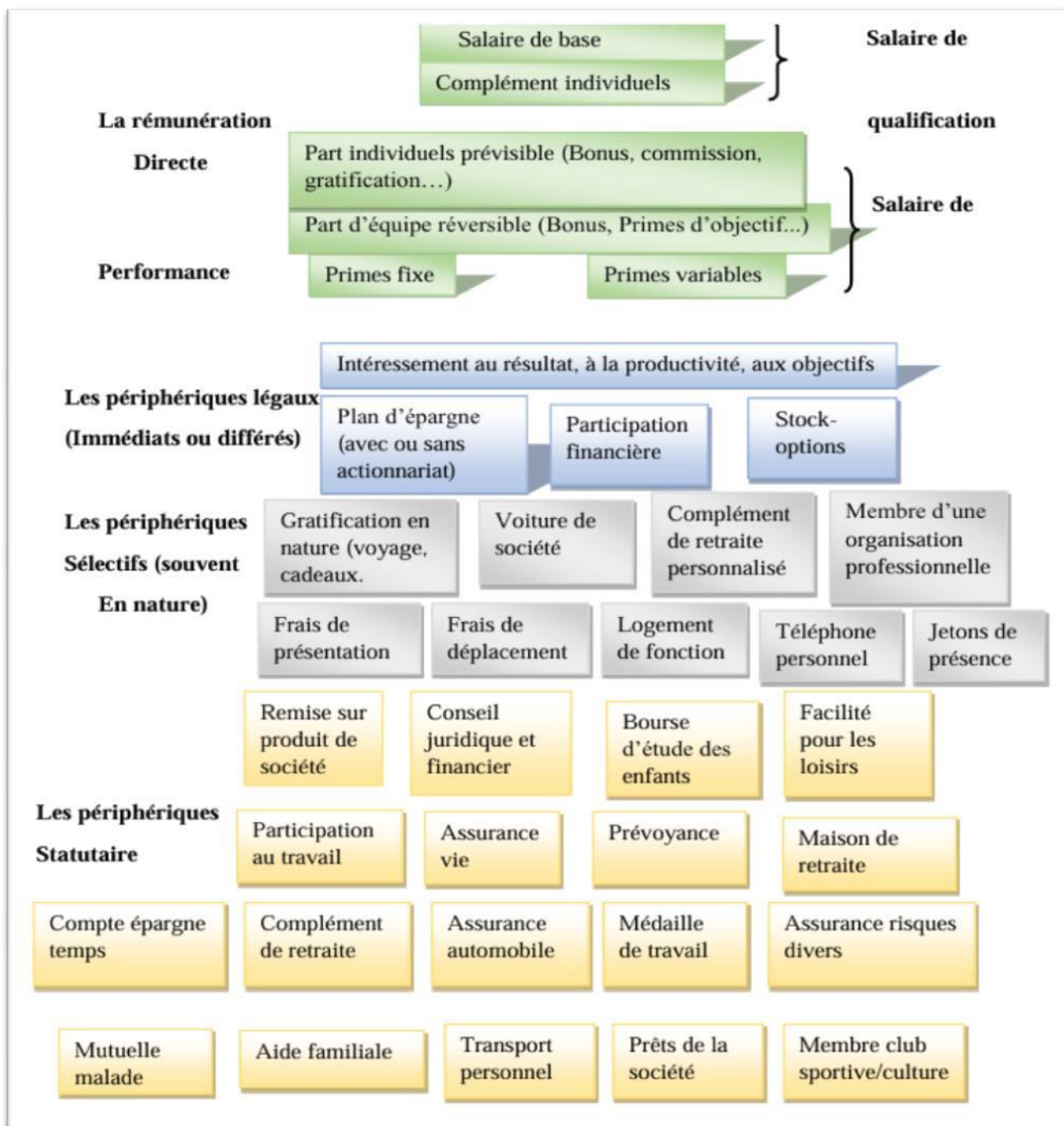
La rémunération joue un rôle crucial dans la vie économique et sociale des individus ainsi que dans la société dans laquelle ils évoluent.

La présence d'un grand nombre de salarié dans un pays favorise une main d'oeuvre stable et efficace, témoignant aussi de développement économique de ce pays. Cela se reflète dans son revenu national à l'économique, qui devient considérable. En revanche des salaires bas entravent la capacité des citoyens à répondre à leur besoin essentiel, ce qui peut les décourager et les amener à négliger leur travail.

---

<sup>7</sup>Vincent BRONET, « Amélioration de la performance industrielle à partir d'un processus Référent Déploiement inter entreprises de bonnes pratiques », THÈSE de doctorat, Spécialité : Génie Industriel à l'Université de Savoie, septembre 2006, p.59

Figure N°1 : La pyramide des rémunérations



Source : Peretti. J.M, Baron X, Beau. P, Bouchez J. P, « Ressources humaines », Ed. D'Organisation, Paris, 2003.

**3. Les types de la rémunération**

L'élaboration de la classification des éléments de la rémunération s'appuie sur les recommandations formulées par deux types de sources. La version juridique, également prise en compte en gestion, suggère une première distinction entre rémunération directe et rémunération indirecte. Cette approche permet de séparer ce qui est versé en espèces de ce qui est octroyé sous forme d'avantages divers, remplacé ici par le terme rémunération indirecte.

### **3.1. La rémunération directe :**

Elle occupe la partie supérieure de la pyramide de la rémunération et englobe les divers éléments figurant sur le bulletin de salaire. La rémunération directe comprend tous les paiements en espèces et en nature, ainsi que les bénéfices provenant d'autres systèmes de rémunération tels que les incitations et les primes d'intéressement.

La rémunération directe se compose de trois volets :

- Une part fixe correspond au salaire de qualification.
- Une part variable correspond au salaire de performance.
- Diverses primes, fixes ou variables.
- 

#### **3.1.1. Le salaire de qualification (salaire de base) :**

➤ **Le salaire de base :** Une partie fixe rassurante, le salaire de base est habituellement déterminé en fonction du temps, que ce soit un salaire annuel ou mensuel, le plus fréquemment. Cet élément est fondamental dans la rémunération, servant de point de référence pour le calcul des autres avantages. Préétabli dans sa nature et son mode de calcul, il joue un rôle crucial dans l'attraction et la motivation des employés.

“ Il comprend la rétribution prévue par le contrat de travail dont le montant et le versement est garanti et les sources complémentaires (accord d'entreprise, convention collective, etc.). Il est la contrepartie directe de travail fournit par l'employé. Il est qualifié de salaire majoré lorsqu'il intègre le paiement d'heures supplémentaires, des primes inhérentes à la nature du travail (primes de danger, d'insalubrité c'est-à-dire nuisible à la santé, ...) et des primes aux résultats directement dépendantes du travail du salarié (primes de rendement individuel ou de l'équipe de travail)”<sup>8</sup>



**3.1.2. Le salaire de la performance :**

Le salaire de performance vise à évaluer la manière dont une personne exerce son activité. Il peut être mesuré selon divers critères tels que l'atteinte d'objectifs préalablement fixés, la contribution aux résultats d'une équipe ou de l'entreprise dans son ensemble, etc.

Le personnel est rémunéré en fonction de la quantité de production réalisée dans un intervalle de temps défini, ce qui constitue le salaire lié à la performance. Pour évaluer la performance des salariés de manière équitable, il est essentiel d'établir un système d'évaluation reposant sur des critères objectifs afin d'éviter tout favoritisme et de promouvoir l'intérêt général. Ces critères doivent être évolutifs et communiqués clairement aux salariés.

**3.1.3. Primes fixe et variable :**

Les primes se distinguent de la part variable du salaire (salaire de performance) par leur caractère collectif et systématique.” Elles sont souvent liées au travail, à la fonction ou à l'emploi, à la personne ou à l'établissement : prime d'ancienneté, prime de poste, prime de sécurité, prime de panier, prime de transport, etc. Toutes les personnes exerçant le même emploi dans les mêmes conditions y ont droit”.<sup>9</sup>

Dans ce contexte, les primes sont considérées comme fixes si elles sont versées de manière systématique, indépendamment de l'activité du salarié. Elles sont qualifiées de variables lorsque leur montant fluctue d'un mois à l'autre en fonction du temps ou des conditions de travail.

**3.2. La rémunération indirecte :**

“La rémunération indirecte est une composante importante d'une politique de rémunération. Elle exerce un attrait confédéral lorsqu'un candidat doit choisir entre plusieurs emplois. Cela dit, il est primordial d'évaluer les coûts d'implantation et de gestion de tels avantages, car ils peuvent représenter des charges financières importantes pour l'organisation.”<sup>10</sup>

Cette rémunération englobe tous les autres éléments et avantages qui s'ajoutent à la rémunération directe. Elle peut être décomposée en trois catégories périphériques : les avantages sélectifs, statutaires

---

“Sa caractéristique principale est d'être portée sur un élément qui peut varier.”<sup>?</sup>

<sup>9</sup>Nathalie COSTA, op.cit, p.77

<sup>10</sup>Robert C. CAMP, op.cit, p.107

et légaux. Cette forme de rémunération est directement liée aux statuts du personnel et à son affiliation à l'organisation.

### **3.2.1. Les périphériques légaux :**

“ Ils correspondent au deuxième niveau de la pyramide de la rémunération. Ils sont distribués en termes monétaires, et sont plus souvent de nature collective. Ils ne constituent pas un salaire et bénéficient d'un régime fiscal particulier.”<sup>11</sup>

- **L'intéressement :**

L'intéressement est une forme de rémunération collective fondée sur les résultats et les performances de l'entreprise. Ses modalités de calcul et de répartition sont généralement définies dans les conventions collectives et établies selon une formule spécifique prévue par l'accord d'intéressement. Les critères peuvent inclure les résultats financiers, le chiffre d'affaires, la satisfaction client, le taux de renouvellement de la clientèle, et le taux de réclamation.

Bien que mis en place dès 1959, l'intéressement s'est particulièrement développé à partir de 1986. “Si une grande liberté est laissée quant au mode de calcul, les éléments pris en compte doivent assurer le caractère incertain et variable de ce mode de rémunération. Le montant de l'intéressement peut être disponible immédiatement contrairement à la participation.”<sup>12</sup>

- **La participation :**

Elle est obligatoire pour les entreprises de plus de 50 salariés et constitue une prime versée par l'entreprise en cas de bénéfices. Son objectif est d'associer les salariés aux résultats de leur entreprise, renforçant ainsi leur motivation et leur engagement dans la réussite collective.

---

<sup>11</sup>Bernard Roman, « Batir une strategie de rémunération », Systèmes de rémunérations et management de la performance, ED DUNOD, Paris 2010, P 53.

<sup>12</sup>[www.memoireonline.com](http://www.memoireonline.com). Bernard Roman « Bâtir une stratégie de rémunération », Systémé de rémunérations et management de la performance, ED DUNOD, Paris 2010 ,P66 .

“La partie des bénéfices revenant aux salariés constitue une réserve spéciale de participation dans le montant minimal est fixé par la loi et à l'issue d'une période d'indispensabilité ou les sommes sont bloquées pendant au moins cinq ans sauf en cas de raison exceptionnelles”.<sup>13</sup>

- **Le plan d'épargne d'entreprise :**

“Le plan d'épargne d'entreprise permet aux salariés de se constituer, avec l'aide de leur entreprise, une épargne. Les sommes proviennent de dépôts individuels du salarié, de majoration par l'entreprise de dépôts individuels (abondement), d'intéressement et participation. Dans les petites entreprises, le dispositif de gestion est mutualisé dans un plan d'épargne interentreprises”.<sup>14</sup>

### **3.2.2. Les périphériques sélectifs :**

“Ils correspondent au troisième niveau de la pyramide de la rémunération et appelés aussi avantages en nature, ils sont attribués de manière sélective. Ces avantages sont gérés par l'employeur, le comité d'entreprise lorsqu'il existe, des entreprises extérieures proposant des biens et des services à des prix réduits, ou encore, sont utilisés par le salarié sans accord explicite de l'employeur.”<sup>15</sup>

### **3.2.3. Les périphériques statutaires :**

C'est le quatrième niveau de la pyramide de la rémunération, englobant les avantages sociaux. Parmi eux figurent les œuvres sociales du comité d'entreprise, le compte épargne temps, les compléments de retraite, les mutuelles santé, la prévoyance, ainsi que d'autres avantages sociaux offerts par l'entreprise.

“Sont les avantages sociaux acquis par le personnel, variables d'une organisation à une autre, jouent un rôle d'attraction et de fidélisation, comme : les œuvres sociales, des compléments

---

<sup>13</sup>BOINSNARD D, « Guide juridique et pratique de l'épargne salariale », Edition Liaison, Paris 2003, Page 163.

<sup>14</sup>Robert C. CAMP, op.cit, p. 31

<sup>15</sup>Jean. BRILMAN, « les meilleures pratiques du management », Ed. D'organisation, Paris 2003, p.287

personnalisés de retraite, assurance vie, mutuelle maladie et avoir des facilités pour les loisirs, la prévoyance, adhésion à des clubs sportifs et culturels conseils juridiques et financiers.”<sup>16</sup>

### **3.3. Rémunération immédiate :**

La rémunération immédiate est principalement liée aux statuts des individus. Parmi les formes de rémunération différée, citons les stock-options, les régimes de retraite par capitalisation, etc. Cette rémunération est perçue après un laps de temps défini ou lors de la survenance d'un événement tel que le départ du salarié de l'entreprise. En revanche, la rémunération immédiate est celle reçue sans délai par le salarié. Donc, nous pouvons dire que la rémunération est l'ensemble des paiements ou prestations dont bénéficient les salariés en plus des rémunérations directes.

À travers cette pyramide de la rémunération, nous distinguons quatre catégories principales. Tout d'abord, la rémunération directe qui englobe le salaire de qualification ou de base, le salaire lié à la performance individuelle et diverses primes individuelles ou collectives liées à la fonction et à l'organisation du travail. Ensuite, la rémunération indirecte qui inclut les avantages légaux tels que l'intéressement, la participation, le plan d'épargne d'entreprise et les stock-options. Puis, les avantages sélectifs qui comprennent les avantages en nature. Enfin, les avantages sociaux, relevant des avantages statutaires.

## **4. Les composantes de la rémunération :**

Nous désignons comme éléments fixes tous ceux qui figurent régulièrement dans les salaires, garantissant ainsi un avantage constant pour l'employé. Ces éléments fixes assurent à l'employé un revenu minimum vital d'une part, et une indemnisation équitable en fonction de l'effort fourni d'autre part.

### **4.1. Salaire de base :**

Le salaire de base est la rémunération fixe que l'employeur verse à l'employé pour le travail effectué pendant une période donnée, telle qu'un mois. Ce montant est généralement déterminé en fonction de l'expérience et des qualifications de l'employé, ainsi que des conventions collectives ou de la réglementation en vigueur. Également appelé salaire de référence ou salaire de départ, il représente le montant d'argent que l'employeur paie à un employé pour le travail accompli, sans prendre en compte

---

<sup>16</sup>Gérard LAYOLE, « 100 mots pour résister aux sortilèges du management », les empêcheurs de penser en rond, février 2005, p.39

les avantages sociaux ou les primes. Il constitue le montant minimum que l'employeur est tenu de payer à un employé pour le travail fourni.

“Les postes de travail sont classés dans un tableau relatif au salaire que l'on retrouve dans la grille des salaires appliquées au niveau de l'entreprise.”<sup>17</sup>

#### **4.2. Le salaire de poste brut :**

Le salaire brut=salaire de base +différentes indemnités et primes après déduction de la sécurité sociale qui est de 9%. Ce salaire brut est soumis au barème d'IRG (Impôts sur le Revenu Global) mais n'en constitue pas l'assiette complète.

#### **4.3. Le salaire imposable :**

Le salaire imposable= (le salaire de poste – la sécurité sociale) +les indemnités soumises à IRG. Il faut noter que les allocations familiales et le salaire unique ne sont pas soumis aux cotisations de sécurité sociale.

#### **4.4. Le salaire net :**

Le salaire net est le salaire que perçoit le salarié à la fin du mois. Il est égal au salaire imposable – les retenues IRG + les éléments non imposables. <sup>18</sup>

---

<sup>17</sup>SEKIOU L, PERETTI. J-M, CHEVALIER.F, FABIO.M, et autre « Gestion des ressources humaines »,2ème édition, 2007.Page 159

<sup>18</sup>HERMEL Laurent, op.cit, p .152

**Section 2 : La politique de rémunération :**

L'importance de la politique de rémunération dans l'entreprise réside dans le fait que les rémunérations constituent une part significative de la valeur ajoutée, ainsi que dans l'influence de la rétribution sur le comportement des salariés. La politique de rémunération doit être cohérente avec les objectifs stratégiques de l'entreprise, les performances attendues et les résultats économiques.

**1. Définition de la politique de rémunération :****1.1. Définition :**

Il existe plusieurs définitions de politique de rémunération :

Une politique de rémunération permet à une entreprise de promouvoir certaines valeurs et de fédérer ses salariés autour d'une stratégie spécifique, en offrant une rémunération appropriée.

“En fonction des objectifs visés, la politique de rémunération va définir un système de rémunération particulier, qui peut être basé selon les cas sur le potentiel, soit sur la performance ou sur la compétence.”<sup>19</sup>

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

---

<sup>19</sup>Jacques GAUTRON, op.cit, p. 38

**2. Elaborer une politique de rémunération :**

Elle s'inscrit dans une démarche qui vise à prendre en compte des réalités économiques et sociales, dans la mesure où la rémunération possède une dimension à la fois économique et sociales ; économiques d'une part, puisque le salaire est la contrepartie d'un travail, ce qui renvoie à des notions de marché (compétitivité) et de rareté ; sociale d'autre part, car un salaire est aussi une récompense. En cela, la question de la rémunération fait appel à des notions telles que le mérite et la justice.<sup>20</sup>

Élaborer une politique de rémunération remplit donc d'autres objectifs que la seule détermination des niveaux de salaire. L'entreprise peut viser au moins deux autres objectifs : attirer la main-d'œuvre qualifiée et fidéliser le personnel présent dans l'entreprise. Elle peut encore vouloir encourager certains comportements ou assurer une certaine flexibilité de ces coûts salariaux. Ces objectifs s'accompagnent généralement d'un souci de préservation de l'équité et de maîtrise des coûts.

Nous expliciterons dans un premier temps les principaux enjeux en présence puis nous présenterons les divers systèmes de rémunération existants, permettant de répondre à ces enjeux.

**2.1. Une repense à des enjeux économiques et sociaux :**

Sur le plan économique elle présente deux enjeux :

Le premier concerne la fixation des niveaux de rémunération. Dans la mesure où l'entreprise évolue dans un système concurrentiel et que les rémunérations constituent des charges importantes, les niveaux de rémunération ne doivent pas mettre en péril la compétitivité de l'entreprise.

La fixation peut ainsi se révéler délicate si l'entreprise peine à attirer certaines compétences. L'entreprise doit tenir compte des salaires versés par les entreprises de son marché et/ou de son bassin d'emploi afin de choisir son positionnement relatif, selon qu'elle veut attirer et fidéliser des salariés qualifiés ou plutôt limiter ses coûts.

Le deuxième concerne les augmentations de rémunération. Dans ce cas, le niveau des gains de productivité constitue un paramètre essentiel. Les gains de productivité<sup>15</sup> constituent en effet une ressource essentielle à « partager » entre les salariés et les clients mais aussi les actionnaires et l'autofinancement de l'entreprise.

---

<sup>20</sup>Nathalie COSTA « Veille et benchmarking » Ellipses Edition marketing S.A., 2008, p.75

Sur le plan social, le système de rémunération doit donner à chacun le sentiment d'être traité à sa juste valeur. De fait, verser un salaire ne se résume pas à honorer un contrat de travail explicite. Verser un salaire, c'est aussi récompenser une personne, valoriser certains comportements, voire prodiguer des encouragements.

L'élaboration d'une politique de rémunération suppose donc de procéder à des arbitrages économiques et sociaux. Il existe différents systèmes d'arbitrages.

## **2.2. Les différents systèmes de rémunération :**

### **❖ Le salaire fixe :**

Il consiste à verser une somme fixe en échange du travail effectué. Le plus souvent, il s'agit d'un salaire au temps, présenté d'ailleurs par les syndicats comme l'un des acquis fondamentaux des luttes sociales selon le principe bien connu « à travail égal, salaire égal ».

Son niveau dépend directement de l'évaluation des emplois qui a été établi (classement des postes en fonction, par exemple, des connaissances et aptitudes requises), même s'il est par ailleurs encadré par des contraintes légales (existence d'un salaire minimum, égalité des rémunérations hommes/femmes, respect des conventions collectives) et tient compte d'impératifs de gestion (choix d'un positionnement en niveau sur le marché du travail).

### **❖ Le salaire individualisé :**

A partir des années 80 beaucoup d'entreprise ont développé une nouvelle pratique de rétribution, celle de l'individualisation des rémunérations.

C'est une politique salariale d'entreprise souhaitant motiver les salariés en rémunérant leurs performances individuelles, appeler souvent le salaire au mérite il renvoie directement à l'individu et à la personne. On peut dire que le salaire est individualisé lorsque chaque salarié sait à l'avance et avec précision ce que l'entreprise attend de lui et comment sera mesurée sa performance en vue d'une éventuelle évolution de sa rémunération. La rémunération au mérite repose sur trois types d'objectifs<sup>21</sup>:

– La rémunération au mérite encourage la performance. Il faut pour cela que les performances passées aient été correctement rétribuées. Dans ce cas, un contrat implicite existe et lie la performance

---

<sup>21</sup>Nathalie COSTA, op.cit, p.87

future à un niveau estimé de rétribution. Cette hypothèse est celle de la théorie des attentes et des motivations ;

– La rémunération au mérite doit motiver sur un ou plusieurs objectifs de l'entreprise. Il s'agit de canaliser, de focaliser ces motivations sur les objectifs prioritaires de l'entreprise et non sur des objectifs secondaires ou détournés. Il s'agit donc d'établir une rémunération qui spécifie l'objet rémunéré préalablement. C'est l'idée de la définition d'objectifs préalables et d'une rémunération centrée sur le niveau de réalisation des objectifs. Un système de rémunération au mérite doit donc être encadré par un système de management par objectifs qui définit à l'avance les objectifs à atteindre et qui établit une incitation claire à les atteindre ;

– La rémunération au mérite développe le sentiment d'équité. Dès qu'un système d'appréciation transparent et accepté par les salariés chaque salarié est en mesure d'établir et de comprendre la relation entre son niveau de rémunération et les critères utilisés. Si la rémunération au mérite est par définition individualisée et différenciée, elle peut s'inscrire dans un système plus collectif dans le sens où il correspond aux objectifs de l'entreprise et, par conséquent, est accepté par les salariés.

### ❖ **Le salaire lié aux résultats de l'entreprise :**

Le salaire lié aux résultats et à la productivité de l'entreprise est considéré comme un outil de développer l'intégration et l'implication des salariés dans leurs travaux.

On cite l'intéressement, il entre dans un cadre légal résultant de dispositions du Code du travail : c'est un mode de rémunération collective lié aux résultats et/ou aux performances de l'entreprise, il est conditionnel et aléatoire. Il suppose que l'entreprise fasse des bénéfices et qu'il existe un accord sur la part distribuée aux salariés. Les sommes concernées sont immédiatement disponibles sauf si les salariés décident de les verser sur un PEE. Les sommes versées par l'entreprise ne supportent pas de charges, ni sociales, ni fiscales.

Contrairement à l'intéressement la participation est obligatoire dans les entreprises plus de 50 salariés. Il permet à l'entreprise d'associer ses salariés aux résultats. L'entreprise bénéficie en contrepartie d'avantages fiscaux et sociaux. Les sommes versées sont déductibles de l'assiette de l'impôt sur les sociétés ; elles entraînent l'exonération des charges sociales patronales et des taxes fiscales assises sur les rémunérations. Pour le salarié, les sommes versées ne sont pas immédiatement disponibles, Ces versements sont subordonnés au respect de la règle d'indisponibilité fixée à 5 ans, sauf déblocage anticipé autorisé.

### **3. Contraintes et objectifs de la politique de rémunération :**

#### **3.1. Contraintes de la politique de rémunération :**

La rémunération est avant tout un acte économique. L'entreprise peut subvenir à ses besoins uniquement à condition de vendre sa propre production. Si elle y parvient, elle sera possible de verser un salaire : celui-ci étant considéré comme une recette pour les salariés, et un coût pour l'entreprise.

Pour attirer les salariés l'entreprise se doit aujourd'hui, de proposer une meilleure qualité de rémunération par rapport à ses concurrents. Or, deux paramètres à prendre en compte la rentabilité (pour les dirigeants), et la qualité (pour le client via le salarié). Si l'on se place dans une logique de rentabilité, dans ce cas, le dirigeant peut faire le choix de réduire la masse salariale. Pour y parvenir, il va réduire les effectifs, soit refuser les augmentations. Du coup, on constate une dégradation du climat social, qui aboutit à une baisse de la qualité des services.<sup>22</sup>

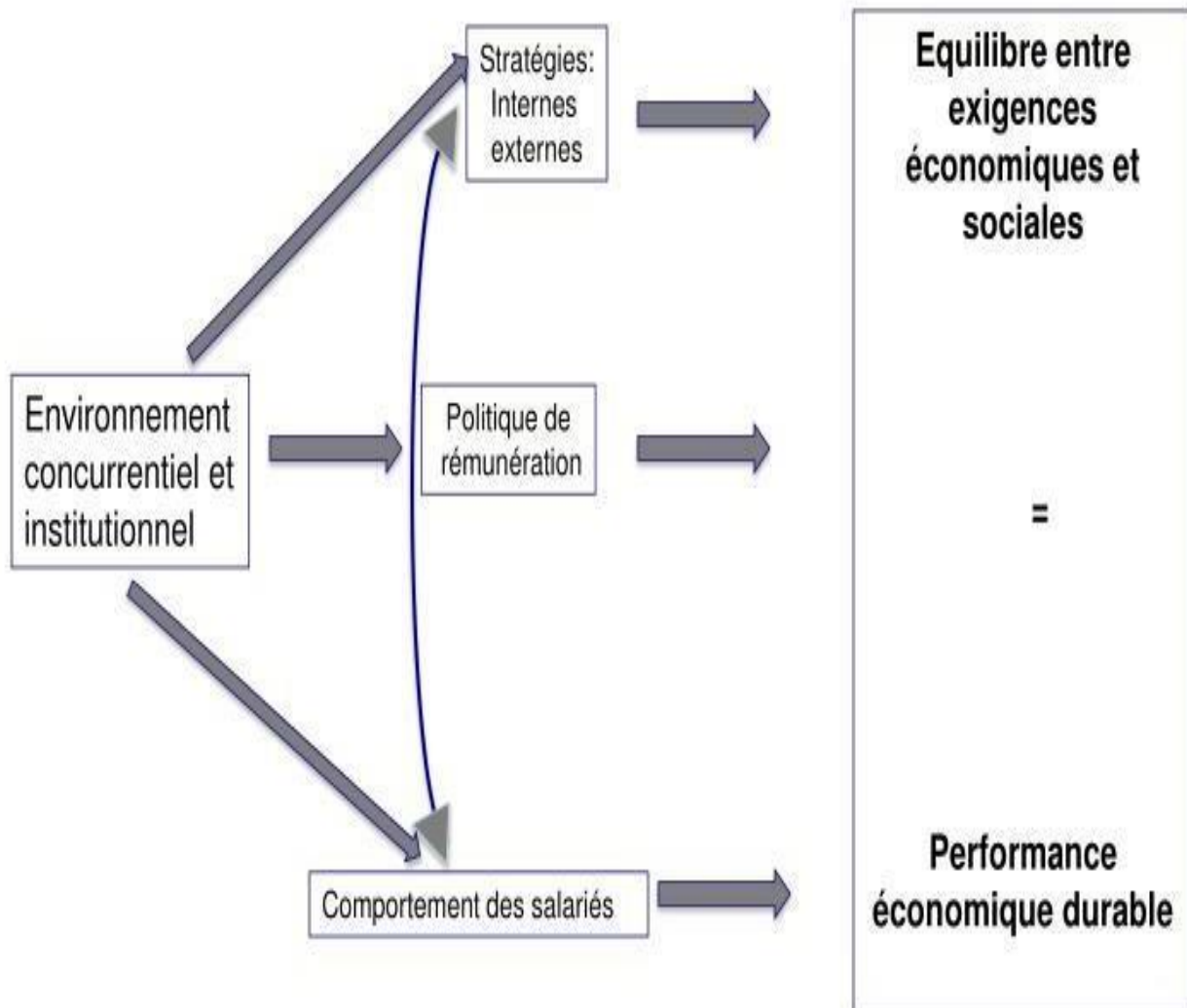
---

<sup>22</sup>La presse Montréal : vendredi 22 mars 2002, Pesp 00085, Hugues Boisvert « Le Benchmarking, pour aider les entreprises à s'améliorer », p 3

**Figure N°2 : Cadre analytique des politiques de rémunération**

# Cadre analytique des politiques de rémunérations

source : Sire B. et Tremblay M. – *Contrainte et objectifs d'une politique de rémunération - Les rémunérations* - éd. Vuibert 2000



Cours G.Zara- Droits Réservés

Source : Sire B et Tremblay M –Contraintes et objectifs d’une politique de rémunération-Les rémunérations-éd Vuibert 2000

**3.2. Objectifs de la politique de rémunération :**

L'objectif ultime de toute politique de rémunération est de créer un sentiment de reconnaissance et d'équité pour les employés actuels et futurs. De plus, toute politique de rémunération devrait faire l'équilibre entre le fait de satisfaire les demandes des employés et la capacité de payer de l'organisation.

**3.2.1. L'équité :**

Il existe 4 principes d'équités que l'entreprise devrait considérer : équité interne, externe, individuelle et collective :

- **Équité interne :**

L'équité interne implique une comparaison des différents emplois à l'intérieur d'une organisation. Cette comparaison a pour objet de déterminer la valeur de l'apport de chaque emploi à la réalisation des objectifs de l'organisation. Le niveau de cohérence interne a un effet sur la stabilité de la main-d'œuvre, sur la satisfaction du personnel et sur la productivité.

- **Équité externe :**

En plus d'assurer la cohérence interne des emplois au sein d'une organisation, on doit également déterminer le degré de compétitivité ou en d'autres termes, l'équité externe.

Il est possible de fixer le niveau des salaires des emplois à partir de sentiments ou d'impressions. Toutefois, on risque que le processus de détermination des salaires soit à refaire complètement et que les conséquences soient plus ou moins réversibles. Il suffit de penser aux effets d'un taux élevé d'insatisfaction du personnel à l'égard de leurs salaires ou encore à ceux d'une masse salariale trop importante et difficilement compressible.

L'équité externe facilite pour l'organisation le recrutement et la conservation d'un personnel compétent, de même qu'elle procure aux personnes une plus grande satisfaction à l'égard de leur rémunération.

- **Équité individuelle :**

Une politique rémunération tient compte de l'équité individuelle quand la rémunération des salaires varie en fonction de leur contribution relative en termes d'années de service, de rendement, de compétences ou d'expérience.

- **Équité collective :**

Une politique de rémunération tient compte de l'équité collective quand la rémunération des salariés varie en fonction de leur contribution au succès de l'entreprise ou de l'une de ses unités.

### **3.2.2. Egalité de rémunération entre homme et femme :**

Également appelée (égalité salariale), c'est un principe de justice sociale qui permet aux hommes et aux femmes de recevoir une rémunération égale pour un travail de valeur égale. Cela signifie que toutes personnes effectuant le même travail, ou un travail de valeur égale, devraient recevoir le même salaire et les mêmes avantages, quel que soit leur sexe.

Malheureusement, l'égalité salariale n'est pas encore une réalité dans de nombreux pays à travers le monde, malgré les lois et les politiques mises en place pour y remédier. Les disparités salariales entre hommes et femmes sont souvent le résultat de stéréotypes de genre, de discriminations et de biais inconscients qui ont des répercussions sur les salaires des femmes.

L'égalité salariale est importante pour assurer la justice et l'équité dans la société, mais également pour améliorer l'autonomisation économique des femmes et leur permettre de contribuer pleinement à la vie économique de leur pays.

### **3.2.3. La reconnaissance des prestations fournies :**

La politique de rémunération doit veiller à ce qu'elle réponde aux différents besoins de chaque salariés comme ils sont indiqués et classifiés dans la pyramide de MASLOW, c'est à dire dans un premier lieu elle doit répondre à leurs besoins de base Besoins psychologiques et les besoins en sécurité ; une fois que ces derniers sont satisfaits, le degré de satisfaction va automatiquement augmenter ou la rémunération doit aussi répondre à d'autres besoins qui sont les besoins de reconnaissances et les besoins d'estime.

## **4. Les critères d'un bon système de rémunération :**

Les différents critères d'un bon système de rémunération sont :<sup>23</sup>

- **Un système de rémunération lié à la stratégie :**

Un système de rémunération est conçu pour encourager les employés à atteindre les objectifs stratégiques de l'entreprise. Ce système repose sur l'idée que la rémunération doit être liée à la contribution de l'employé à la réalisation des objectifs de l'entreprise, plutôt qu'à son ancienneté ou à sa position hiérarchique.

---

<sup>23</sup>THEVENET M, DEJOUX C et ALL, « fonction RH politiques, métiers et outils des ressources humaines », édition, PEARSONEDUCATION, France, 2007, Page 377.

- **Un système de rémunération équitable**

Un système de rémunération doit être équitable pour tous les employés, en prenant en compte leurs compétences, leurs responsabilités et leurs résultats individuels. Les employés doivent avoir la certitude que leur rémunération est juste et équitable par rapport à celle de leurs collègues occupant des postes similaires.

- **Un système de rémunération motivant :**

C'est un système de rémunération conçu pour encourager les employés à atteindre des objectifs spécifiques en leur offrant des incitations financières et non financières. Ce système vise à créer un environnement de travail positif où les employés se sentent motivés à travailler dur et à contribuer de manière significative à l'entreprise.

- **Un système de rémunération compétitif :**

C'est un système de rémunération qui vise à attirer et à retenir les meilleurs talents en offrant des salaires et des avantages concurrentiels par rapport aux autres entreprises du marché. Ce système est conçu pour s'assurer que l'entreprise peut attirer les meilleurs candidats pour les postes vacants et retenir les employés talentueux déjà en poste.

- **Un système de rémunération fédérateur :**

C'est un système de rémunération qui vise à promouvoir la collaboration, l'esprit d'équipe et le partage des connaissances entre les employés. Ce dernier est conçu pour encourager les employés à travailler ensemble pour atteindre des objectifs communs et pour reconnaître la contribution de chaque membre de l'équipe.

- **Un système de rémunération flexible :**

C'est un système de rémunération qui permet aux employés de choisir les éléments de leur rémunération en fonction de leurs besoins individuels. Il est aussi conçu pour offrir aux salariés une plus grande flexibilité et un meilleur équilibre entre le travail et la vie personnelle.

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.

Nous pouvons 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.

- **Un système de rémunération contrôlé :**

Est un système de rémunération dans lequel les entreprises établissent des mesures pour surveiller et limiter les coûts liés à la rémunération des employés. Il est conçu pour garantir que les coûts de rémunération n'affectent pas négativement la rentabilité de l'entreprise.

### Section 3 : L'analyse comparative des salaires

#### 1. Définition concept de base :

**Analyse :** Le mot analyse est employé dans différentes matières. Ces différentes significations ne partagent pas seulement le même nom, mais sont véritablement des applications particulières d'un concept commun. De manière simple et universelle, nous définissons l'analyse comme une étude minutieuse, précise faite pour dégager les éléments qui consistent un ensemble, pour l'expliquer, l'éclairer<sup>24</sup>

**Analyse comparative :** Elle est définie comme le travail de l'esprit qui consiste à préciser, apprendre ou à approfondir l'effort intellectuel consacré à l'observation faite pour dégager les éléments susceptibles pour l'expliquer, l'éclairer.

**L'analyse comparative des salaires :** consiste à évaluer les principaux soldes des états financiers d'une entreprise afin de les comparer à ceux des sociétés au profil d'activité similaire.

L'analyse comparative permet d'apprécier les performances financières d'une entreprise et la qualité de sa structure financière par rapport à celles de ses principaux concurrents.<sup>25</sup>

Elle s'effectue aussi régulièrement à partir d'une approche des indicateurs synthétiques. L'analyse comparative, qui peut être utilisée de façon efficace dans le secteur d'activité concerné, est un exemple d'outil d'amélioration continue qui peut :

- Fournir des données significatives sur le rendement ;
- Améliorer la planification stratégique et évaluer les points forts et les faiblesses de l'entreprise ;
- Fixer des objectifs de rendements stimulant et mener à une meilleure gestion financière ;
- Favoriser la mise en œuvre de pratique optimale et assurer une utilisation plus efficace des ressources.

---

<sup>24</sup>Department of Trade and Industry, from quality to excellence, Benchmarking, p.1,

<sup>25</sup>Robert C. CAMP, op.cit, p. 34

**2. Présentation de Benchmarking :**

Pour améliorer efficacement et durablement leurs performances, les entreprises sont donc de plus en plus nombreuses à se lancer dans des opérations de benchmarking.

Le Benchmarking concerne l'ensemble des activités, produits et services liés aux processus d'une organisation privée ou publique, commerciale, de production ou de services. (Développement, conception de produits et/ou services, gestion financière, système d'information, ressources humaines, administration, achats, production, communication, commercial, logistique...) Sa finalité est la mise en œuvre des meilleures pratiques (best practices).

**3. Historique de Benchmarking :**

Le benchmarking tant que démarche ne date pas d'aujourd'hui. En effet la reconnaissance militaire, consiste à comparer la puissance de l'ennemi à sa propre force afin de prendre des décisions stratégiques et tactiques, et une application très ancienne.

Deux anciennes vérités permettent de mieux comprendre le benchmarking et son rôle. Il y a plus de deux mille cinq cents ans, en 500 avant Jésus-Christ, la générale chinoise Sun Tzu écrivait : « si vous connaissez votre ennemi et si vous vous connaissez vous-même, vous n'avez pas à craindre l'issue de cent batailles »<sup>26</sup>. Ces mots, et tous les conseils stratégiques donnés par Sun Tzu peuvent s'appliquer à la guerre commerciale menée sur les marchés contemporains.

L'autre vérité nous vient des japonais, quant à eux, ont un mot pour désigner le fait de chercher à être le « meilleur des meilleurs » : dantotsu<sup>27</sup>. Cette attitude est l'essence même du benchmarking, terme emprunté aux géomètres, pour décrire ce processus proactif de recherche de la supériorité.

A la fin des années 1970, un dimanche matin, lisant son journal, le vice-président de la société Rank Xerox, le leader mondial des photocopieurs en 1975, attaqué par les japonais Canon, Minolta, Ricoh, Sharp, etc. découvre qu'un négociant américain, aidé en cela par des fabricants étrangers, mettait en vente des procédés de xérogaphie comparable à celui qui existe chez Xerox mais à prix équivalent au cout de production de la société Xerox. Il décide alors de rendre dans la filiale étrangère Fuji Xerox, afin de se donner une nouvelle chance d'entrer de nouveau dans la compétition<sup>28</sup>, puisque de 1976 à

---

<sup>26</sup>BARRAD J, KITEL F, MOULE M, « la fonction des ressources humaines 2ème édition, », VUIBERT, France, 2000, P232.

<sup>27</sup>Idem, p.17

<sup>28</sup>Jean. BRILMAN, op.cit, p.289

1982 la part du marché passe de 82% à 41%, Rank Xerox décide alors de se comparer aux meilleures entreprises dans ses différentes fonctions ou métiers.

Elle « benchmark » pour la logistique, L.L. Bean, distributeur d'articles de sport et VPC ite, Toyota pour le pliage des tôles, Américains Express, Mary Kay Cosmetics, Hershey Food, etc.<sup>29</sup>

Le succès remporté par le département fabrication dans l'identification des processus, des concurrents incita la direction de l'entreprise à appliquer le benchmarking à tous les autres départements et centre de couts<sup>30</sup>.

Après la pratique de cette démarche par Xerox, beaucoup l'ont suivi tel que : Hewlett Packard ; Chrysler ; IBM ; Motorola ; l'ont pratiqué au plus haut niveau

#### **4. Définition et évolution de Benchmarking :**

##### **4.1. Définition de benchmarking :**

Le terme recouvre une idée assez simple : trouver dans le monde celui ou ceux qui réalisent de la manière la plus performante un processus ou une tâche, aller les étudier (on dit les benchmarker) et adapter ensuite ce processus à sa propre entreprise. En d'autres termes, il s'agit d'aller se comparer aux « champions » dans un domaine précis, de s'inspirer de leurs idées et de leur expérience pour se rapprocher de l'excellence.

Le benchmarking est composé de 2 mots :

- Bench = banc d'essai
- marking = notation

La notion de benchmarking est plus connue à travers l'expression « meilleures pratiques ». Le Benchmarking (de l'anglais benchmark, signifie repère, référence ou norme)<sup>31</sup>, cette traduction réduit la méthode à presque rien, le mot est traduit en français par étalon, ou étalonnage, permettant ainsi de se mesurer aux autres<sup>32</sup>.

---

<sup>29</sup>Robert C. CAMP, op.cit, p.38

<sup>30</sup>www.memoireonline.com.Robert C

<sup>31</sup>Jean-Marie Peretti, Patrice Roussel Les rémunérations politiques et pratiques pour les années 2000 Vuibert pages 15-34

<sup>32</sup>Martory B, « Contrôle de gestion sociale », Edition Vuibert, Paris, 1990, Page 20

C'est dit aussi parangonnage en franco-canadien, illustre cette pratique de l'ajustement méthodique sur son semblable<sup>33</sup>. Quelle que soit l'appellation retenue, il s'agit de repérer un étalon ou un parangon, c'est à-dire un modèle avec lequel se comparer, dans le but de combler l'écart de performance.

Le benchmarking touche la gestion et les pratiques de gestion, c'est-à-dire le travail que fait le personnel pour gérer l'entreprise. Lorsque le benchmarking vise principalement à établir des indicateurs de performance, on y réfère sous les appellations de « étalonnage » et « balisage ». Par ailleurs, lorsqu'elle vise principalement à faire un suivi écrit des meilleures pratiques et des raisons de leur performance, l'appellation « analyse comparative » prend tout son sens.<sup>34</sup>

“Le benchmarking est un processus de recherche systématique des meilleurs pratiques et des innovations dans le but d'adopter, les adapter et les appliquer pour meilleure performance concurrentielle dans l'entreprise”<sup>35</sup>

“ Le benchmarking est un processus continu et systématique d'évaluation des produits, des services et des méthodes par rapport à ceux des concurrents les plus sérieux et des entreprises reconnues comme leaders ou chef de file.” (David T.Kearns,ex-président et ex-chef de la direction de Xerox Corporation)

#### **4.2. Evolution de Benchmarking :**

L'évolution de l'analyse comparative comme un outil de gestion au niveau de l'entreprise a pris quatre grandes étapes :

« **Activité comparative Statistique** » : datant des années 1950, implique l'évaluation des activités de base et les résultats tels que la manutention des matériaux ou des taux de perte dans les opérations, ou des taux de Rémunération, l'absentéisme et le chiffre d'affaires en matière d'emploi.

« **Benchmarking compétitif** » : a été associé d'abord avec les tentatives faites par la société américaine Xerox pour correspondre à la qualité et la performance des concurrents japonais dans les années 1970 et au début des Années 1980.

---

<sup>33</sup>Robert C. CAMP « le benchmarking : pour atteindre l'excellence et dépasser vos concurrents »édition d'organisation, 1992, p.19

<sup>34</sup>Thévenet. B, Dejoux. C., E. Marbot, A. Bender, « Fonction RH », Ed PEARSON EDUCATION, Paris, P.258.

<sup>35</sup>Cadin, F.Guerin, et all, «Pratique et Éléments de Théorie GRH», Ed DUNOD, 4eme ED, Paris, 2012, p.282

« **Benchmarking des processus (Générique)** » : également associé à Xerox, élargit le champ du potentiel de « meilleures pratiques ». Tous deux impliquent un examen détaillé de l'efficacité du processus d'affaires en particulier (par exemple, la fabrication cellulaire, opérations « juste à temps », les compétences et la formation, le travail en équipe, de communication et de consultation) groupes de discussion à l'aide et des enquêtes, ainsi que des arrangements tels que les normes de qualité d'accréditation.

« **Benchmarking stratégique** » : a émergé dans les années 1990 et étroitement associés avec les concepts de « l'organisation apprenante ». Il se concentre sur les forces motrices qualitatives derrière le succès des organisations, y compris compétences de base, le leadership et la gestion du changement.<sup>36</sup>

Pour résumer, Si l'on se réfère au bilan dressé par Watson, disons que le benchmarking est jusqu'à présent passé par quatre grands stades d'évolution : -celui concrétisant le passage d'une priorité donnée aux benchmarks à une priorité donnée à l'action, le benchmarking, Une erreur assez répandue consiste à confondre benchmark et benchmarking ; « A "benchmark" is a reference or measurement standard used for comparison . "Benchmarking" is the continuous activity of identifying, understanding and adapting best practice and processes that will lead to superior performance »<sup>37</sup>

La différence est donc que benchmark veut dire la mesure de la performance et benchmarking c'est l'action.

## **5. Objectifs du benchmarking :**

Le benchmarking est d'abord un processus de fixation d'objectifs, mais il est surtout le moyen de découvrir les méthodes qui permettent d'atteindre de nouveaux objectifs. C'est là son intérêt le plus fondamental.

Ensuite, le benchmarking a un réel pouvoir de motivation au sein de l'entreprise. Une fois pleinement intégré aux responsabilités, aux procédures de travail et au système de rétribution de l'organisation, il encourage celle-ci à aller de l'avant vers des objectifs réalistes et à modifier spontanément ses habitudes de travail.

---

<sup>36</sup>Sami BEN JOUDA, Audit interne et Mise à niveau: Benchmarking et Audit interne, Le Manager n° 29, Décembre 1998, p.34

<sup>37</sup>ROUSSEL P, « rémunération, motivation et satisfaction au travail », édition ECONOMICA, Paris 1996, Page.82.

Le benchmarking apporte une légitimité aux objectifs fixés, puisqu'il les détermine sur des bases extérieures. Il mobilise des ressources pour la résolution de problèmes de base qui font obstacles au succès. Quand de nombreuses personnes de l'entreprise sont engagées dans le processus du benchmarking, c'est l'entreprise entière qui se focalise sur des objectifs appropriés<sup>38</sup>. Ce processus l'oblige donc à se concentrer, de façon productive et planifiée, sur ce qui la rendra plus performante et plus concurrentielle.

Le benchmarking a pour objectif d'améliorer les performances d'une fonction, d'un métier ou d'un processus de manière importante. Il permet en effet<sup>39</sup> :

- De poser des objectifs ambitieux.
- D'accélérer le rythme du changement.
- D'identifier des processus permettant des percées.
- D'accroître la satisfaction des clients et les avantages compétitifs.
- De mieux connaître ses atouts et faiblesses par une meilleure auto-évaluation.
- De créer un climat basé sur les faits, générateur de consensus.
- D'accroître la capacité à utiliser des mesures pour gérer.

Au total, le benchmarking crée de la valeur.

## **6. Les typologies du benchmarking :**

Il existe différents types de benchmarking, certains auteurs les classent en quatre catégories alors que d'autres font ressortir des cas particuliers de chaque catégorie pour avoir un plus grand nombre de types.

Il existe le benchmarking quantitatif et le benchmarking qualitatif<sup>40</sup>

Le premier s'intéresse à mesurer les performances de l'entreprise (cout, temps...) dans un domaine déterminé et les comparer à celles de la concurrence et généralement à des entreprises ou la qualité de processus est reconnue. Le benchmarking qualitatif cherche à comparer les pratiques courantes (méthodes, service) de l'entreprise à celles des entreprises leaders dans le domaine.

---

<sup>38</sup>Legault, M.-J., & Le Breton-Miller, I. « Gestion des rémunérations », Chenelière Éducation, 2016.

<sup>39</sup>Journal of European Public Policy 11: 2 April 2004, "What can 'benchmarking' offer the open method of co-ordination?" by: James Arrowsmith, Keith Sisson and Paul Marginson, p 312-313,

<sup>40</sup>LAETITIA LETHIELLEUX « L'essentiel de la gestion des ressources humaines », Edition Extenso, Paris 2011, page 75.

Dans ces premiers écrits, Robert C. Camp distinguait quatre types de benchmarking<sup>41</sup> :

- Interne,
- Concurrentiel,
- Fonctionnel,
- Générique.

### 6.1. Benchmarking interne :

Il est utilisé chaque fois qu'une entreprise peut identifier de processus équivalents sur plusieurs sites, régions, pays ou continents. Il est alors possible de comparer les pratiques en usage dans ces différents lieux d'activité sans aller voir ce qui se passe ailleurs. Cette solution présente des avantages et des limites.

L'avantage est caractérisé par une plus grande facilité à comparer les résultats, puisqu'ils s'appliquent au même secteur, à lier les contacts et à réaliser les visites. L'adaptation est également facilitée, puisqu'elle porte sur le même métier.

En revanche, ce type de benchmarking ne débouche en général pas sur des pratiques très innovantes, puisqu'elles se placent dans un contexte de culture d'entreprise avec une mission, des projets et des objectifs communs. De plus, très souvent, les mutations et promotions internes amènent les personnels à transporter leurs habitudes d'un lieu de travail à l'autre. C'est le cas par exemple d'entreprises comme Xerox, Texas Instruments, Schindler, France Télécom, EDF Centre de Production Nucléaire d'Électricité.

En théorie, toutes les entreprises devraient l'avoir pratiqué, mais en réalité cela soulève des problèmes psychologiques délicats, et il est bon de mettre en œuvre une telle démarche de manière positive en demandant, par exemple à chaque site d'indiquer ses points forts pour que chacun soit champion dans un domaine et contribue au progrès commun<sup>42</sup>.

---

<sup>41</sup>Jacques ALEXANDRE - Marc BAZINET-Isabelle BONNEAU-BLAIRE - Guy CHADEBEC -Claude CORNEC - Jean-Claude COUSIN Jean DURAND - Jacques GAUTRON - Bernard HAVRET, Le guide du benchmarking, Éditions d'Organisation, 2003, p. 37

<sup>42</sup>MERCIER.E, SCHMIDT.G, Op.cit. Page.126.

**2.2. Benchmarking de concurrentielle :**

Il s'agit ici de se comparer au meilleur des concurrents sur le marché. Le benchmarking concurrentiel suppose l'obtention de données de toute sorte, d'informations, de renseignements si bien qu'il peut être considéré comme une suite logique de la veille concurrentielle<sup>43</sup>.

Contrairement à ce que l'on pense généralement, ce type de benchmarking est très largement pratiqué dans certains secteurs de l'industrie. Il ne porte évidemment pas sur les processus les plus stratégiques en termes de place sur le marché. Mais il est très souvent utilisé pour tout ce qui touche à la productivité, aux coûts administratifs et aux relations avec les sous-traitants, qui sont souvent communs<sup>44</sup>.

**6.3. Benchmarking fonctionnel :**

Il s'agit de se comparer avec les meilleurs au monde dans le même domaine d'activité. En général « nous les trouvons dans les mêmes branches d'activité, et il y a de fortes chances pour qu'ils soient prêts à échanger des informations même confidentielles ; il est également sûr que nous pouvons trouver des idées d'améliorations »<sup>45</sup>

Les avantages sont du même ordre que ceux que l'on trouve en pratiquant le benchmarking interne : facilité de relation et de comparaison, adaptation relativement simple.

Les limites sont celles du champ d'application, qui ne porte pas sur des processus stratégiques, et, du manque de caractère innovant du fait d'une culture liée au secteur de l'industrie.

**6.4. Benchmarking générique :**

Le benchmarking générique est le plus puissant et le plus bénéfique mais il est naturellement, en contrepartie, plus difficile à mettre en œuvre ; en effet, le benchmarking générique est celui qui permet de se comparer avec des pratiques qui ne sont pas spécialement adaptées au secteur auquel on appartient.

---

<sup>43</sup>Robert C. CAMP, op.cit, p. 23

<sup>44</sup>Idem, p.19

<sup>45</sup>L.CADIN, F.GUERIN, ALL, Op. Cit, P.274.



Figure N°3 : « Les 4 types de Benchmarking »

Source : (F. Jakobiak - Le Benchmarking, trad. Fr, éd. D'Organisation)

### 3. La démarche du benchmarking :

La démarche de benchmarking visait, dans sa forme actuelle, à améliorer la performance d'une entreprise en lui faisant identifier, puis s'approprier de bonnes pratiques.

#### 3.1. Les modèles du benchmarking :

Il existe de nombreuses méthodes pour la mise en place d'une démarche benchmarking mais qui ne diffèrent que par les détails. On citera les méthodologies qui sont universellement reconnue.

Pour Bristol-Myers ou Baxter International, la démarche correspond à l'enchaînement de 7 étapes

Tableau N°1 : Une démarche de benchmarking a 7 étapes (Bristol-Myers et Baxter) <sup>46</sup>

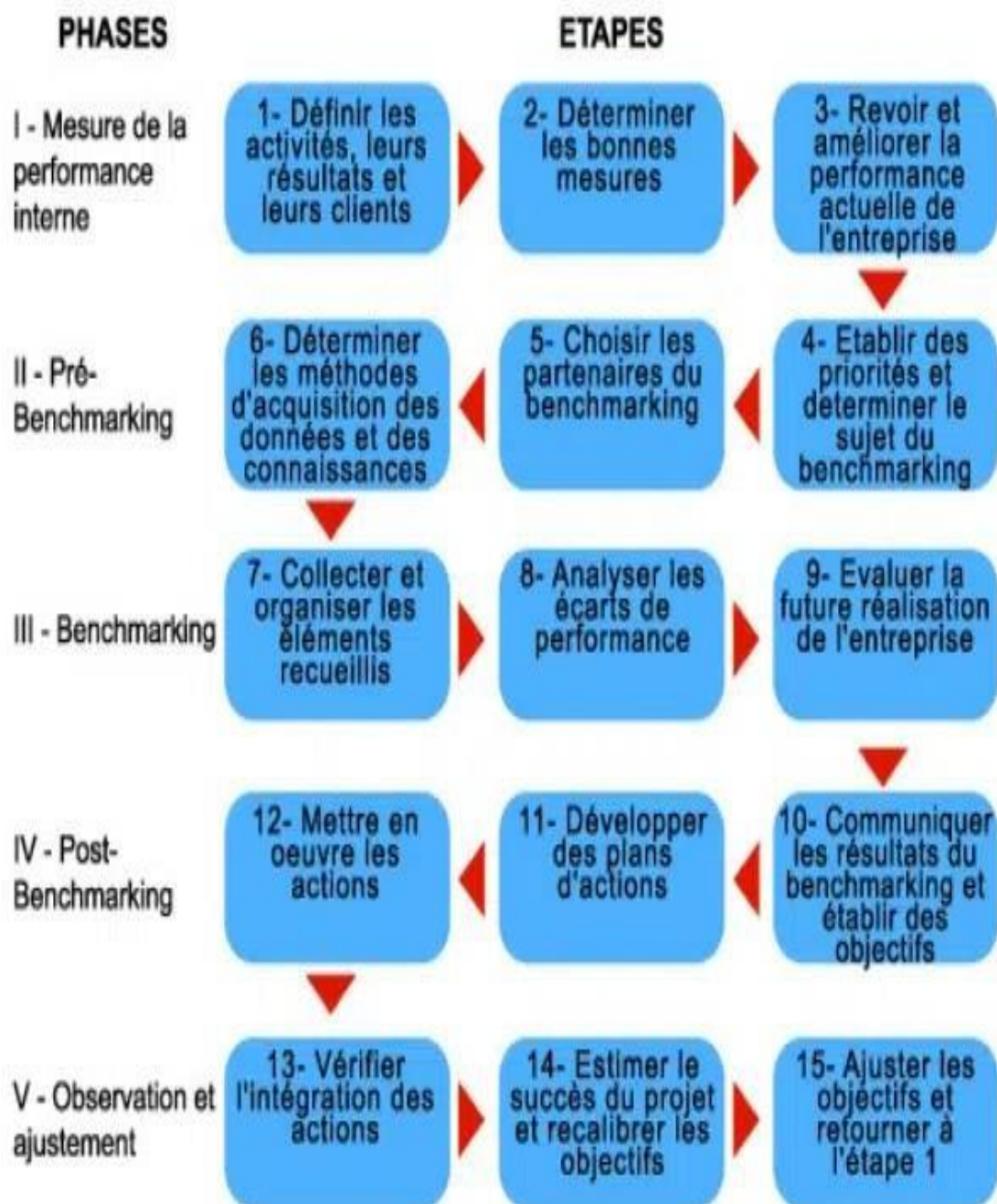
Étapes	Description
1	Déterminer à quelle fonction on peut appliquer le Benchmarking

<sup>46</sup>THEVENET M, ALL, idem, 2012, Page 218

<b>2</b>	Recenser les indicateurs clés de performance à mesurer
<b>3</b>	Identifier les meilleures compagnies
<b>4</b>	Mesurer la performance des meilleures compagnies
<b>5</b>	Mesurer la performance actuelle
<b>6</b>	Spécifier les plans d'actions pour attraper et surpasser les meilleures
<b>7</b>	Implémenter et suivre les résultats

Pour **Balm** , une démarche de benchmarking est composée de 15 étapes

**Figure N°4 : Le processus de Benchmarking :**



Source : (Blam-Evaluer et améliorer ses performances – Le Benchmarking, Afnor Gestion Qualité

Le processus de benchmarking est souvent décomposé en cinq phases. Elles ne sont jamais exactement les mêmes selon les auteurs. Le processus présenté est celui proposé par “Robert Camp”

❖ **La phase de planification :**

Il s'agit de planifier les recherches, en suivant les étapes suivantes <sup>47</sup> :

- L'identification de l'objet de benchmarking
- La sélection des partenaires qui vont servir de benchmark
- La sélection des méthodes à employer pour la collecte des données

L'identification de l'objet de benchmarking est l'une des phases les plus difficiles du processus. Il faut tout d'abord clarifier les missions de chaque département ou fonction, en fixant leurs objectifs, ensuite évaluer les résultats réalisés.

Le processus de sélection des partenaires qui vont servir comme des benchmarks, consiste à déterminer une base de comparaison pour les entreprises du secteur, mais les concurrents directs ne doivent pas être la seule cible du benchmarking car leurs méthodes ne sont pas nécessairement les meilleures et ne valent pas la peine d'être imitées.

Il faut cependant s'assurer d'une chose : que la comparaison soit possible, que le taux de satisfaction des clients et les caractéristiques de la manutention du matériel soit comparable ; dans la mesure du possible il est souhaitable que l'enquête du benchmarking se déroule hors secteur de l'entreprise.

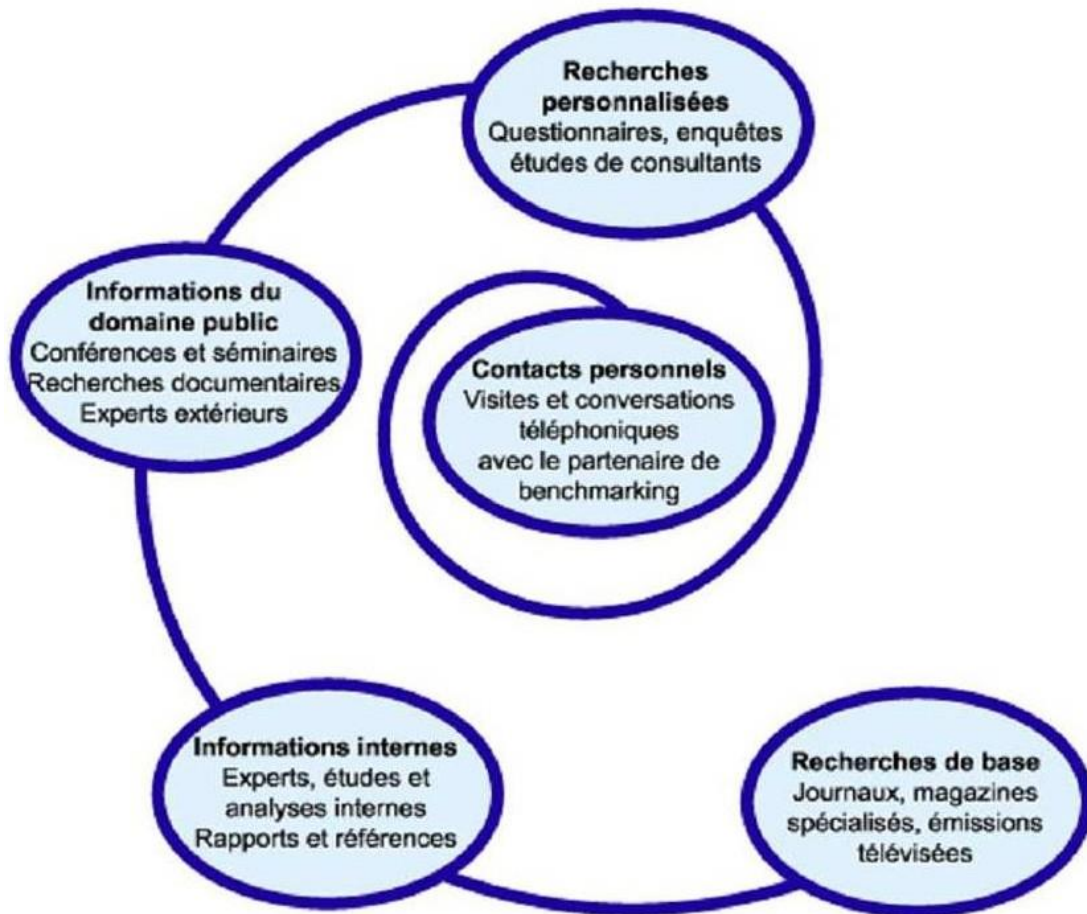
Avant de commencer à contacter ou à visiter les entreprises partenaires, il faut exploiter l'ensemble des sources d'information utilisables.

La figure suivante représente un exemple de hiérarchisation des données collectées (données générales et peu coûteuses) :

**Figure N° 5 : Hiérarchisation de la collecte des données**

---

<sup>47</sup>MERCIER E, SCHMIDT G, «gestion des ressources humaines », édition, PRASON EDUCATION, France, 2005, page 122.



Source : Institut d'innovation informatique pour l'entreprise 3IE, LE BENCHMARKING (Analyse comparative) CONCEPT ET MISE EN PLACE, 2003,

En effet, l'entreprise doit commencer par exploiter toutes les informations disponibles dans le domaine public pour identifier les entreprises avec lesquelles effectuer les comparaisons et rassembler le maximum d'informations à leur sujet.

❖ **La phase d'analyse :**

Cette phase consiste essentiellement en :

- La détermination de l'écart
- La fixation des futurs niveaux de performance

Au niveau de cette étape du processus, les données ont été déjà recueillies, il faut donc les analyser et les comparer aux données internes. Ces comparaisons vont révéler un écart concurrentiel, positif ou négatif, cet écart mesure la différence entre les performances du département et celles des meilleurs. L'écart peut être de type qualitatif, s'il propose une possibilité d'amélioration des méthodes, et quantitatif pour les indices de performances<sup>48</sup>

❖ **La phase d'intégration :**

L'intégration est le processus qui permet d'utiliser les résultats de l'analyse pour la fixation d'objectifs opérationnels. Cela demande une planification rigoureuse pour incorporer les nouvelles méthodes au fonctionnement de l'entreprise et s'assurer que les conclusions du benchmarking sont répercutées dans tous les processus formels de planification. Ces conclusions entraînent une analyse des conséquences des changements à faire. Cette étape est l'une des plus critiques car le benchmarking se heurte toujours au scepticisme, comme toute proposition d'introduction de nouvelles façons de faire. Il faut donc commencer par vaincre les réticences de ceux qui auront à appliquer sur le terrain ces nouvelles méthodes, avant de songer à les mettre en œuvre.

❖ **La phase d'action :**

Les conclusions du benchmarking et les principes opérationnels qui en ont été tirés doivent ensuite être traduits en application concrètes. Les principales tâches de cette étape sont :

- Elaborer des plans d'action.
- Démarrer des actions spécifiques et assurer le suivi de la progression.
- Redéfinir les benchmarks.

Ce stade concerne l'analyse des données afin d'élaborer un plan d'action. Il ne faut pas oublier que le benchmarking nécessite un suivi continu des résultats de la démarche d'amélioration, ainsi que des entreprises partenaires Il faut aussi accorder une attention particulière aux deux éléments suivants :

---

<sup>48</sup>Jean. BRILMAN, op.cit, p.289

– Le premier élément concerne les méthodes elle-même, il faut donc procéder à une analyse de faisabilité et mettre en lumière, tous les obstacles à l'implantation, d'une nouvelle méthode.

### ❖ **Phase de maturité :**

La maturité est atteinte quand le benchmarking devient un élément essentiel, permanent et institutionnalisé du processus de management. Il est alors pratiqué à tous les niveaux de l'organisation, et pas seulement par des spécialistes. Ces derniers sont utiles pour des consultations sur les approches les plus productives, mais le benchmarking n'atteint vraiment son objectif que lorsque l'ensemble de l'organisation est à l'affût de meilleures méthodes extérieures à s'approprier.<sup>49</sup>

---

<sup>49</sup>COMPOY E, MACLOUF E, « gestion des ressources humaines », édition PEARASON EDUCATION, France, 2008. Page 24

**Conclusion :**

En conclusion, l'analyse des salaires est bien plus qu'un simple outil de fixation des rémunérations. Elle est essentielle pour comprendre les dynamiques économiques, sociales et culturelles qui influencent nos sociétés. En évaluant les structures salariales, leurs évolutions, et les facteurs déterminants, cette analyse offre des perspectives précieuses pour les entreprises, les gouvernements, et les individus.

Elle permet non seulement de décrypter les tendances du marché du travail et d'identifier les disparités de rémunération, mais aussi de promouvoir l'équité et la transparence au sein des organisations. En somme, l'analyse des salaires est un levier crucial pour naviguer dans le monde complexe de la gestion des ressources humaines et pour bâtir des systèmes économiques et sociaux plus justes et équilibrés.

*Chapitre2 :*

***LA GESTION DES  
CARRIÈRS***

**- Introduction**

Dans le paysage complexe et évolutif du monde professionnel, la gestion des carrières et la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences sont devenues des composantes essentielles pour les organisations cherchant à optimiser leurs ressources humaines et à assurer leur pérennité. Ces deux domaines interdépendants sont fondamentaux pour répondre aux défis actuels et anticiper les besoins futurs en matière de main-d'œuvre.

La gestion des carrières englobe un ensemble de pratiques visant à accompagner le développement professionnel des individus au sein d'une organisation. Elle implique l'identification des aspirations professionnelles des employés, la création de plans de développement personnalisés, ainsi que la mise en place de dispositifs permettant la mobilité interne et la progression au sein de la structure organisationnelle. Une gestion efficace des carrières favorise l'engagement des collaborateurs, renforce leur motivation et contribue à la rétention des talents, éléments clés pour la performance globale de l'entreprise.

D'autre part, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) est une démarche stratégique qui vise à anticiper les évolutions du marché du travail et les besoins en compétences de l'organisation. Elle consiste à analyser les besoins présents et futurs en termes de ressources humaines, à évaluer les compétences disponibles au sein de l'entreprise, et à mettre en place des actions pour combler les écarts identifiés. La GPEC permet ainsi d'optimiser la gestion des effectifs, d'anticiper les évolutions technologiques et organisationnelles, et de garantir la cohérence entre les objectifs stratégiques de l'entreprise et sa politique RH.

En somme, la combinaison de la gestion des carrières et de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences constitue un levier majeur de performance et de compétitivité pour les organisations modernes. En adoptant une approche proactive et stratégique, les entreprises peuvent mieux répondre aux enjeux du marché, développer le potentiel de leurs collaborateurs, et assurer leur succès à long terme.

**Section 01 : Genèse et évolution de la pratique de gestion des carrières****1.1. Bref historique de la gestion de carrières :****1. Emergence de la gestion de carrière <sup>150</sup>**

- Pendant longtemps, le terme "carrière" a été associé à la durée pendant laquelle une personne exerce un travail pour un employeur. Au fil du temps, chaque salarié a dû gérer sa propre progression professionnelle en naviguant dans le système éducatif ou en acquérant de l'expérience sur le marché du travail. Jusqu'aux années 1960, la gestion des ressources humaines (GRH) était très limitée au sein des organisations, et les employeurs recrutaient principalement en externe, en réagissant aux besoins immédiats plutôt qu'en favorisant le développement interne des compétences et des promotions logiques basées sur le potentiel des employés.

**2. Décennie 1960 -1970**

- Pendant les années 1960 et 1970, la conjoncture économique favorable a favorisé l'émergence du concept de carrière. Avec une demande croissante pour les postes hiérarchiques, les employeurs ont été incités à développer une planification plus rigoureuse des carrières. À cette époque, la gestion des carrières consistait à définir des étapes que les salariés devaient suivre de manière méthodique.

**3. De 1980 à nos jours**

- Depuis les années 80, le développement technologique et la mondialisation des marchés ont profondément transformé les environnements professionnels. De nos jours, les employeurs sont encouragés à accorder une attention accrue aux droits des salariés. Ceux qui investissent Pleinement dans le développement des carrières de leurs employés ont un avantage concurrentiel sur d'autres en termes d'expansion sur le marché et de rentabilité. Les salariés se trouvent confrontés à un marché du travail plus concurrentiel et réagissent en s'impliquant personnellement et activement dans leur progression professionnelle.

---

<sup>50</sup> Chloé GUILLOT-SOULEZ, «la gestion des ressources humaines, cour gestion des carrières », 7eme édition, 2014-2015, p 55.

Le tableau ci-dessous résume l'évolution qu'a connue la notion de carrière au fil du temps :

**Tableau n° 02 : L'évolution de la notion carrière**

Années 1960	Années 1980	
La carrière fait référence au temps durant lequel une personne exerce un travail.	Dans une période de planification des RH, la carrière fait référence au cheminement conjoint du salarié de l'organisation dans le temps.	les individus s'investissent dans le développement de leur carrière et les entreprises favorisent le développement des capacités de leurs employés.

**Source:** CHLOE Guillot-Soulez, « La gestion des ressources humaines », 7<sup>e</sup> édition, Gualino Lextenso éditions, Paris, 2014-2015, p.55.

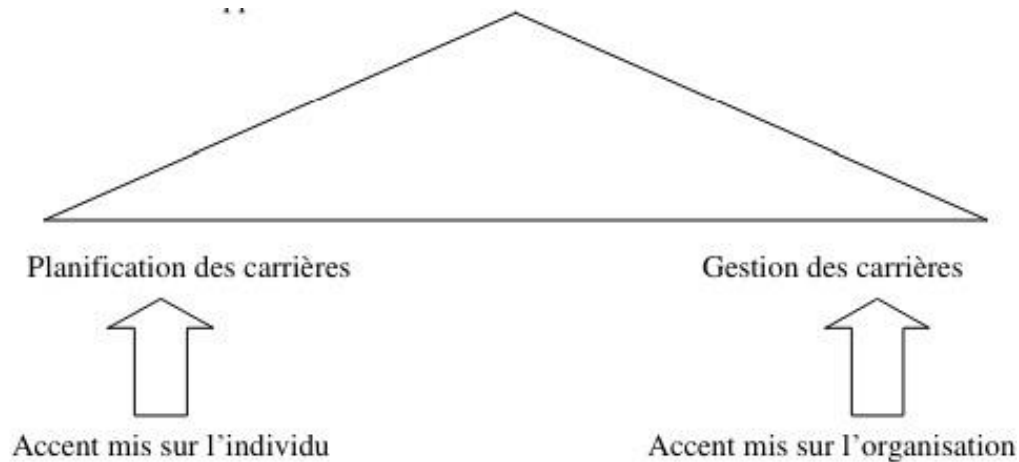
**4. De la planification des carrières à la gestion des carrières <sup>51</sup> :**

Les planifications de carrière (individuelle) et la gestion des carrières (organisationnelle) ne sont pas des processus séparés et distincts.

**Figure 06 : développement de carrière**

---

<sup>51</sup> CERDIN Jean-Luc, « Gérer les carrières, Vade-mecum », éditions EMS, Paris, 2000, p.29.



**Source :** Jean-Luc CERDIN, « Gérer les carrières, Vade-mecum », éditions EMS, Paris, 2000, p.29.

Autrefois, la planification de carrière était réservée aux postes de la haute direction, et les plans de carrière pouvaient être suivis et appliqués par le service des ressources humaines selon un processus bien établi. Ce processus était facilité par la disponibilité des ressources et la fidélité des employés à leur employeur.

Aujourd'hui, le contexte a changé : la loyauté n'est plus une composante essentielle du contrat social, les compétences se spécialisent ou se diluent, les exigences individuelles se renforcent, le marché est de plus en plus compétitif, les possibilités d'emploi sont nombreuses et les employés deviennent de plus en plus sélectifs dans leurs choix. Cependant, la compression des niveaux hiérarchiques, les changements constants et l'évolution rapide des possibilités et des besoins du marché influencent considérablement la manière traditionnelle de progresser dans sa carrière.<sup>52</sup>

## 1.2. Définitions des concepts carrière et gestion de carrière

### 1. définition de la notion de gestion

Il s'agit d'un ensemble de pratiques destinées à assurer le fonctionnement quotidien de l'organisation, couvrant différents domaines et actions essentiels pour maintenir et développer sa structure. De manière plus large, il englobe l'ensemble des décisions et des actions tactiques et stratégiques d'une organisation. C'est une discipline qui vise à coordonner les activités collectives

---

<sup>52</sup> <http://www.affairesrh.ca/gestionnaires/solutions-gestion/fiche.aspx?p=359200.com> 08/05/2019 à 18h.

organisées afin d'atteindre efficacement les objectifs fixés, tout en tenant compte des diverses contraintes imposées par l'environnement (juridiques, humaines, politiques, sociétales, etc.).<sup>53</sup>

## **2. Définitions de la notion de carrière :**

Plusieurs définitions ont été procurées pour ce concept :

Étymologiquement, le mot carrière signifie « Chemin pour les courses de chars ». L'idée de chemin ou de trajectoire est plutôt positive. La carrière est souvent associée à d'autres notions positives comme celles de :

- Progression
- Avancement
- Promotion
- Développement.<sup>54</sup>

➤ ALIS David définit le mot « carrière » dans un sens strict comme « l'ensemble des emplois qu'un individu occupe durant sa vie professionnelle et pour lesquels il reçoit une rétribution.<sup>55</sup>

➤ Selon ROGER Alain « Une séquence d'évolution des expériences de travail d'une personne au cours du temps.<sup>56</sup>

➤ Pour CHLOE Guillot-Soulez « La carrière correspond à la succession des emplois occupés par un individu au cours du temps. La notion de carrière renvoie à la fois au passé, au présent et à l'avenir du salarié dans l'entreprise ». <sup>57</sup>

Le concept de carrière revêt ainsi une signification à la fois pour l'individu et l'organisation

- **Du côté de l'individuel** : Il s'agit de la carrière interne. Les critères de réussite sont subjectifs et correspondent aux aspirations personnelles. Chaque individu utilise ses propres critères pour évaluer le succès de sa carrière. La perception de la réussite ou de l'échec peut donc varier considérablement d'une personne à l'autre.

---

<sup>53</sup>BOISLANDELLE. Dictionnaire de gestion. ED, Economisa, Paris 1998, P102.

<sup>54</sup> CARDIN. J.L. Op.cit., 2000, P25.

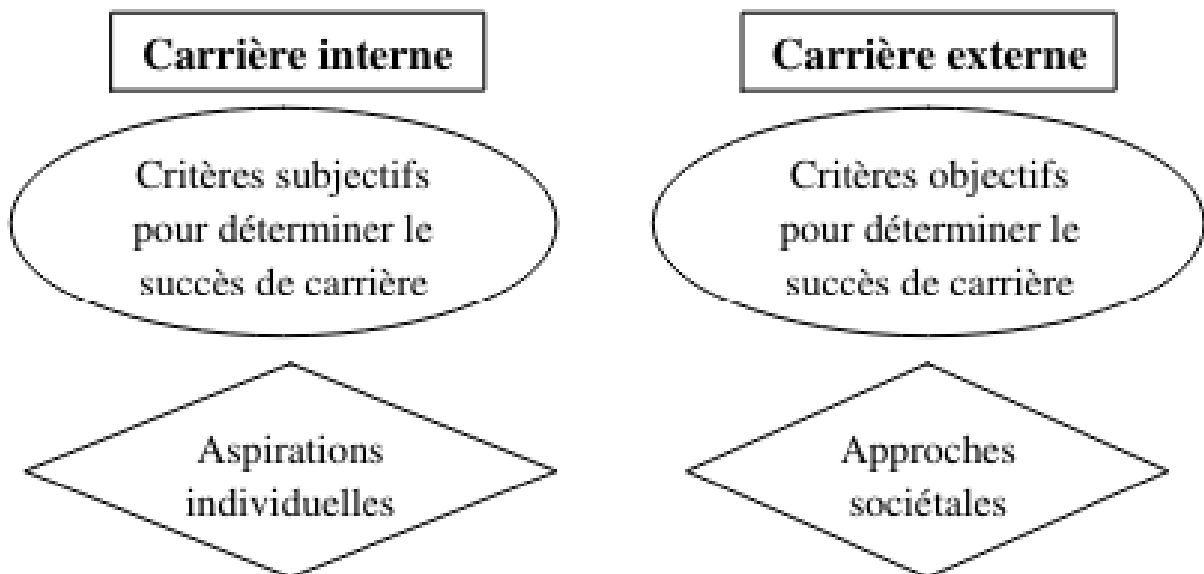
<sup>55</sup> ALIS David et al., op.cit. P.399

<sup>56</sup> ROGER Alain, la gestion des carrières, W.P. n°408, février, 1993.

<sup>57</sup> CHLOE Guillot-Soulez, « La gestion des ressources humaines », 7<sup>e</sup> édition, Gualino Lextenso éditions, Paris, 2014-2015, p55.

- **Du côté de l'organisation :** Il s'agit de la carrière externe. Les critères de succès sont plutôt objectifs et s'inscrivent dans une définition sociétale de la réussite. La société, à travers ses valeurs, détermine si une personne est en situation de réussite ou d'échec. Selon ces critères, il est préférable d'être au sommet de la hiérarchie plutôt qu'à sa base.

**Figure07 : carrière interne et carrière externe**



**Source :** Jean-Luc CERDIN, « Gérer les carrières, Vade-mecum », éditions EMS, Paris, 2000, p27.

**3. Définition de concept de gestion de carrière**

Le terme de gestion, lorsqu'il est associé à la carrière, nécessite également quelques clarifications. En effet, la responsabilité de la carrière, et plus particulièrement de sa gestion, est partagée. La réalité derrière le terme "gestion des carrières" est loin d'être monolithique.<sup>58</sup>

➤ J.M. PERETTI définit la gestion des carrières comme « un ensemble d'activités entreprises par une personne pour suivre et diriger son cheminement professionnel, dans (ou en dehors) une organisation spécifique, de façon à lui permettre d'atteindre le plus haut niveau possible de compétence et de réussite, hiérarchiquement ou socialement, compte tenu de ses aptitudes et de ses qualifications ». <sup>59</sup>

➤ Selon N'GHANE Pierre, la gestion des carrières « est l'ensemble des décisions et dispositifs mise en œuvre par les responsables des ressources humaines pour organiser, planifier et contrôler la mobilité des membres du personnel, dans l'entreprise à travers les mutations et les promotions ». <sup>60</sup>

- À partir de ces définitions, nous pouvons déduire que la gestion des carrières est une mission essentielle relevant de la direction des ressources humaines. Elle consiste à planifier, organiser, orienter et suivre le cheminement professionnel d'une personne depuis son recrutement jusqu'à son départ de l'organisation, afin de lui permettre de développer pleinement ses aptitudes, compétences et potentiel. Cette gestion implique une certaine stabilité à long terme.

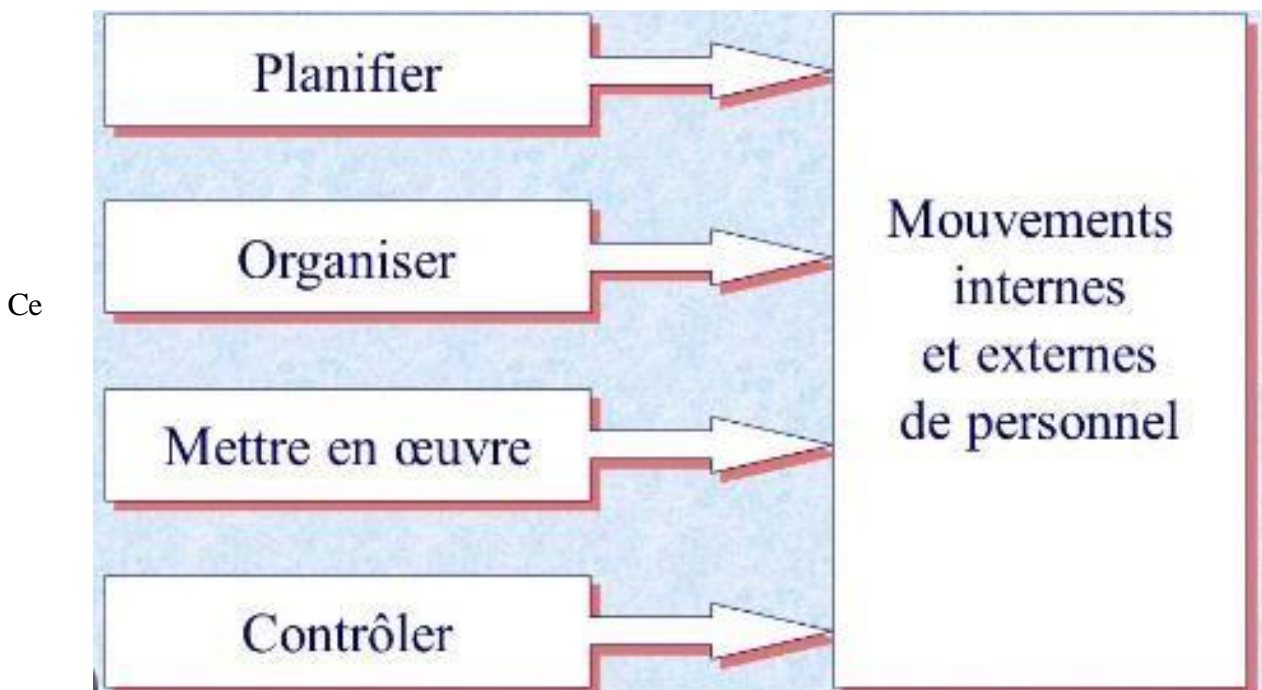
### **QU'EST CE QUE LA GESTION DE CARRIÈRE ?**

---

<sup>58</sup>Idem. p.26.

<sup>59</sup>PERETTI Jean-Marie, « Ressources humaines et gestion des personnes », 8<sup>e</sup> édition, édition Vuibert, Paris, septembre 2012, p118.

<sup>60</sup>N'GHANE. Pierre, dictionnaire de gestion, (Paris, édition ARMANT COLIN, 1996), P98.



schéma, nous pouvons déduire que la gestion des carrières est

- L'activité qui consiste à organiser et à prendre en charge le développement ressources humaines.
- La gestion des carrières pour finalité de planifier, organiser et contrôler le développement de potentiel humain de l'entreprise.<sup>61</sup>

### 1.3. Les objectifs de la carrière

La gestion des carrières repose sur trois éléments essentiels :

---

<sup>61</sup>ST-ONGE. S. Relever les défis de la gestion des ressources humaine. 2eme édition Gaétan Morin éditeur, Montréal, 2004, page 283.

- 1) Contribuer à la satisfaction des besoins organisationnels, tant en termes d'effectifs que de compétences recherchées, signifie répondre aux besoins immédiats et futurs en ressources humaines de l'organisation.
- 2) Apporter des réponses individualisées aux aspirations des salariés signifie intégrer les besoins et les aspirations personnels aux objectifs et aspirations de l'organisation.
- 3) Fidéliser une partie des salariés implique que la gestion des carrières suppose une certaine stabilité de l'emploi, une rémunération compétitive, des perspectives professionnelles claires et prévisibles, ainsi qu'une formation appropriée pour le poste.<sup>62</sup>

#### **1.4. L'importance de la gestion des carrières**

L'importance de la gestion des carrières peut être décomposée comme suit :

- **Pour l'entreprise :**
  - Utiliser et développer le potentiel humain existant.
  - Améliorer sa flexibilité en adaptant les compétences aux besoins changeants.
  - Mettre en place une relève de qualité pour assurer la continuité des opérations.
  - Renforcer sa culture organisationnelle en alignant les valeurs et les comportements.
  - Mobiliser les employés en vue d'atteindre les objectifs stratégiques de l'entreprise.
- **Pour les individus :**
  - Jouir d'une sécurité d'emploi autant que possible.
  - Pouvoir développer leurs compétences professionnelles.
  - S'intégrer dans l'entreprise et être considérés comme des membres à part entière.
  - Satisfaire leurs besoins d'estime et de reconnaissance en augmentant leurs responsabilités, leur pouvoir et leur influence.
  - Se réaliser au travail en permettant le développement et l'utilisation de leur potentiel dans l'accomplissement de leurs tâches.

#### **1.5. Les acteurs de la gestion de carrière**

---

<sup>62</sup>CERDIN. JL. Gérer les carrières. Édition EMS, Paris, 2000, Page 16.

Les acteurs de la gestion de carrière sont multiples et interagissent dans le cadre plus large de la gestion des ressources humaines. Ils assurent ensemble la responsabilité mutuelle de favoriser le **développement professionnel des employés. Voici une présentation des différents acteurs :**

- 1. Le salarié** <sup>63</sup>: Le salarié joue un rôle central dans la gestion de sa propre carrière. Il est responsable de son parcours professionnel en se tenant informé des opportunités de mobilité et de formation au sein de l'entreprise. Il évalue également ses compétences et identifie les moyens de combler les écarts pour atteindre ses objectifs professionnels.
- 2. La direction et la hiérarchie** <sup>64</sup>: Les responsables hiérarchiques sont essentiels dans l'évaluation et l'orientation des collaborateurs, car ils les encadrent au quotidien. Leurs jugements sont pris en compte par la direction des ressources humaines dans la prise de décision concernant les pratiques RH à mettre en œuvre.
- 3. La direction des ressources humaines (DRH)** : La DRH joue un rôle crucial en assurant l'adéquation entre les ressources et les besoins de l'entreprise. Elle favorise l'évolution des compétences des salariés et gère leurs attentes en matière de carrière pour les fidéliser et les motiver. La DRH met en place les outils nécessaires pour coordonner les évolutions de carrière.
- 4. Les spécialistes RH** <sup>65</sup>: Ces professionnels gèrent certaines situations spécifiques et conduisent les entretiens d'orientation pour aider les salariés dans leur développement professionnel.
- 5. Les cadres** <sup>66</sup>: Les cadres mettent en œuvre leurs compétences et recherchent activement des informations pour négocier leurs projets professionnels.

Chaque acteur contribue à sa manière à la gestion des carrières, créant ainsi un environnement propice au développement professionnel et à la réalisation des objectifs tant individuels qu'organisationnels.

---

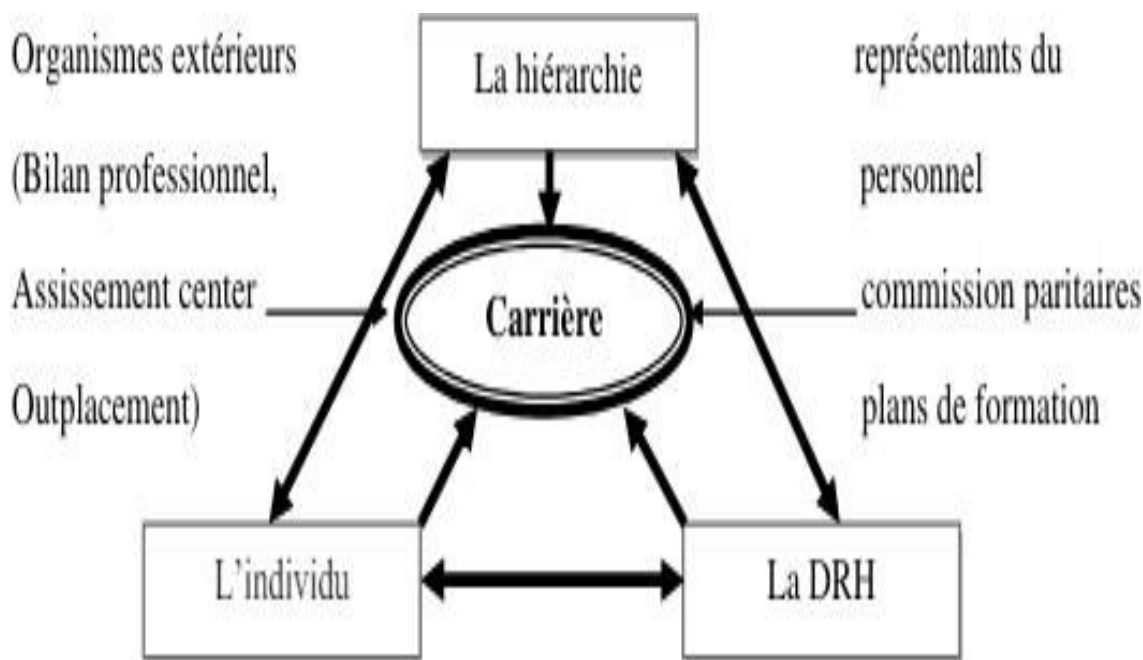
<sup>63</sup> MADIN et AIT ZIANE, La Gestion des carrières : enjeux et finalités, Université Abderrahmane Mira de Bejaia, 2015, P19

<sup>64</sup>Ibid, P20

<sup>65</sup>Bouhraoua et Saidi Y, op cit, p 15

<sup>66</sup> BOUTAGHOU H Yop cit, p 09

Figure 08 ; les acteurs de la gestion des carrières



Source : COMPOY Eric, MACLOUF Etienne, MAZOULI Karim, NEVEU Valerie. « Gestion des ressources humaines », PAERSON EDUCATION, p.125.

### 1.6. Les étapes de la carrière<sup>67</sup>

Selon divers écrits, le parcours de carrière comprend une série d'étapes. Ces étapes consistent en une succession d'événements prévisibles qu'une personne est susceptible de vivre tout au long de sa vie, indépendamment du type d'emploi occupé. Comprendre ces étapes permet aux individus et aux organisations de mieux appréhender les problèmes et les événements spécifiques qui surviennent au fil du temps. Voici un résumé de ces étapes :

#### 1.6.1. La période d'exploration :

En début de carrière, l'individu recherche sa voie professionnelle. Il explore diverses options et types d'organisations pour développer ses compétences et trouver un emploi en accord avec ses intérêts et valeurs. Cette étape est marquée par des changements fréquents d'emploi, des formations, des stages et diverses expériences. C'est une phase cruciale où l'individu découvre ses aspirations et construit son parcours professionnel.

<sup>67</sup>CERDIN Jean-Luc, op.cit.Pp.109.110

**1.6.2. Création et promotion :**

Cette étape représente la réussite professionnelle sous forme d'initiatives organisationnelles telles que la promotion ou la mutation. La promotion implique l'accès à des postes de responsabilité supérieure avec des avantages salariaux et professionnels accrus, tandis que la mutation offre de nouvelles opportunités en transférant l'employé vers d'autres postes ou départements. La réussite professionnelle nécessite une démonstration de compétences, de résultats et d'engagement envers l'entreprise.

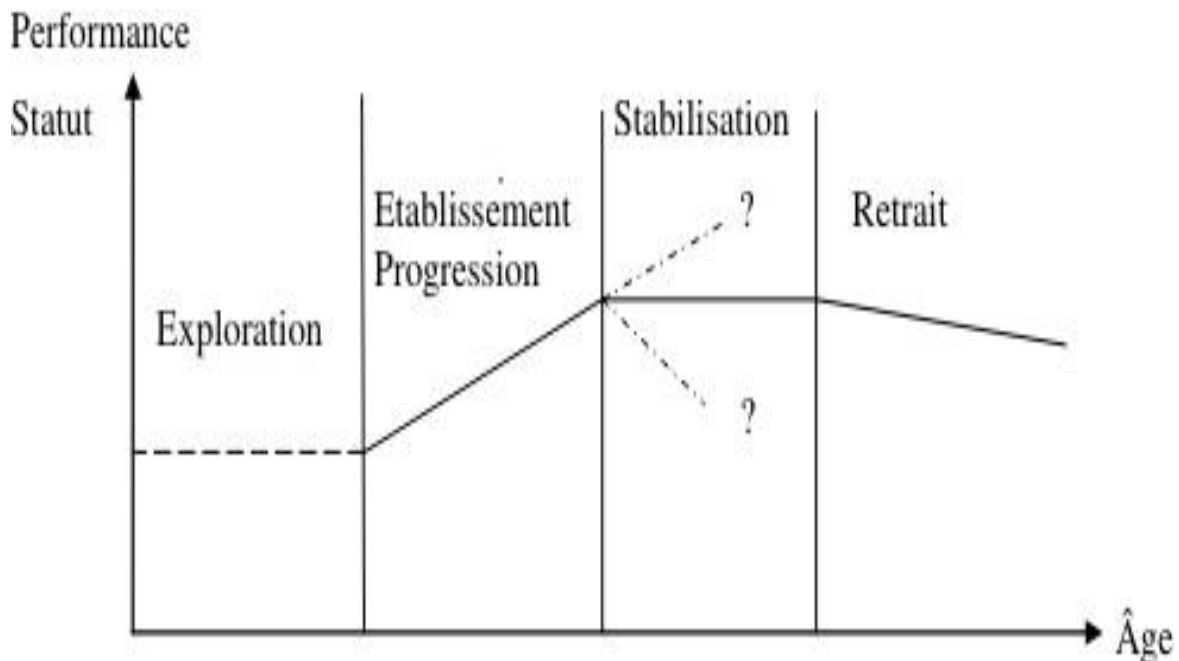
**1.6.3. Croissance, maintien ou stagnation :**

À mi-carrière, les individus peuvent choisir de progresser dans la hiérarchie ou de maintenir leur position actuelle. La croissance professionnelle permet l'acquisition de nouvelles compétences et d'expériences enrichissantes, tandis que le maintien assure la stabilité professionnelle. Cependant, la stagnation peut survenir en l'absence d'opportunités de croissance, entraînant un risque de turnover et une baisse de motivation.

**1.6.4. Période de retrait ou de transition :**

À la fin de la carrière, l'individu se retire progressivement du marché du travail, soit par choix personnel, soit en raison de l'avancement technologique ou de ses propres limites. Ce temps est marqué par le retrait complet ou une pause temporaire dans la carrière, permettant à l'individu de se recentrer sur d'autres aspects de sa vie.

Figure 09 : les différentes étapes de la carrière



Source : CERDIN Jean-Luc, « Gérer les carrières, Vade-mecum », éditions EMS, Paris, 2000, p.110.

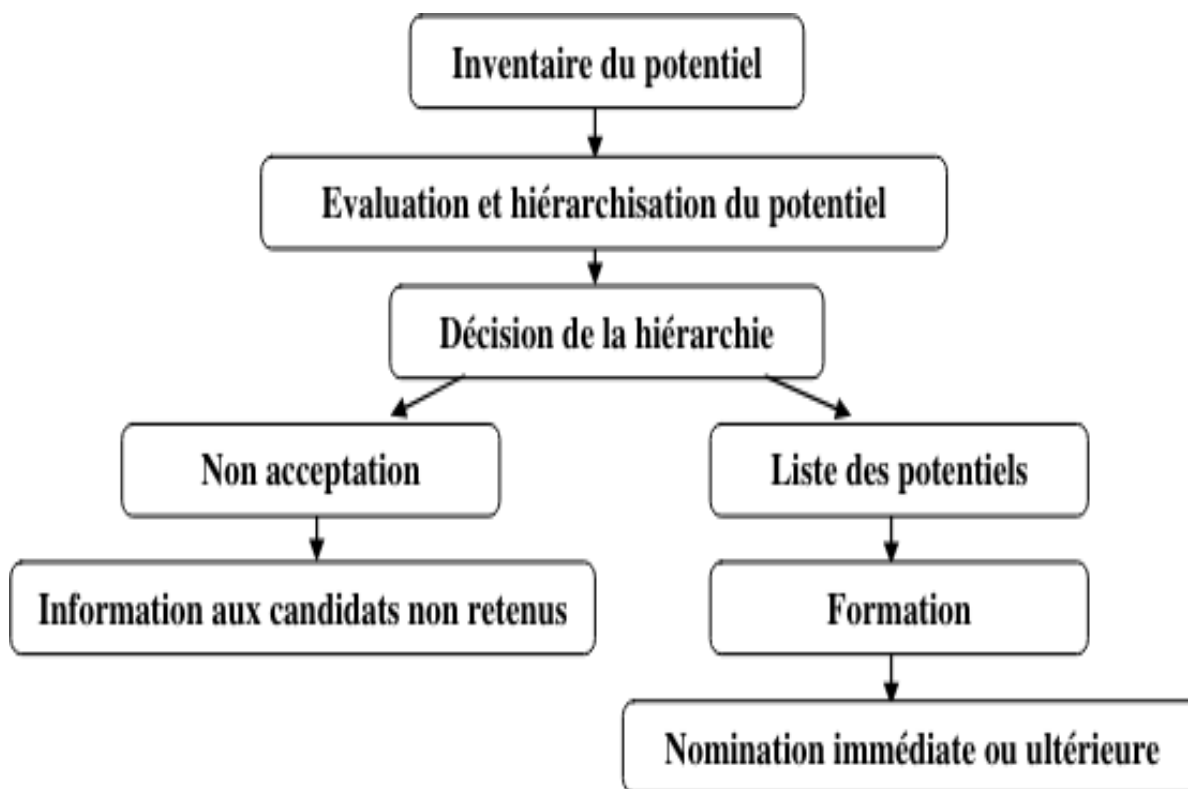
### 1.7. Le système de développement de carrière :<sup>68</sup>

Le plan de développement est un système cohérent qui, face aux besoins exprimés par les études prévisionnelles, vise à préciser et organiser les flux de mobilité interne, à organiser la mobilité externe et, le cas échéant, faire appel à l'extérieur.

Les différentes phases d'un système de développement de carrière sont présentées sur la Figure suivante :

<sup>68</sup> MARTORY Bernard. CROZET Daniel, « Gestion des ressources humaines, pilotage social et performances », 7<sup>e</sup> édition, édition DONUD, Paris, 2008, p.81.

Figure 10 : les phases d'un système de développement des carrières



Sources : CHLOE Guillot-Soulez, « La gestion des ressources humaines », 7<sup>o</sup> édition, Gualino Lextenso éditions, Paris, 2014-2015, P.64.

### 1.7.1. L'inventaire du potentiel humain :

Cet inventaire peut être établi à partir de deux sources principales :

#### a. L'avis de la hiérarchie

L'évaluation par la hiérarchie peut se faire de trois manières :

##### 1) Avis direct du supérieur hiérarchique :<sup>69</sup>

Le supérieur hiérarchique peut donner une évaluation directe sur les perspectives d'évolution de ses subordonnés, en précisant les délais et les actions à mettre en place pour favoriser cette évolution.

<sup>69</sup>MARTORY Bernard. CROZET Daniel, Op.Cit.P.82.

Cependant, cette méthode, bien que simple, ne garantit pas des résultats fiables, car la décision du supérieur peut être arbitraire, laissant certains potentiels dans l'ombre, intentionnellement ou non.

**2) Avis sur une liste restreinte :<sup>70</sup>**

Le supérieur hiérarchique donne son avis sur une liste limitée de subordonnés, établie par le service RH en fonction de la formation, de l'expérience et des entretiens d'évaluation. Le supérieur doit donner son opinion sur chaque nom de la liste. Cette méthode, comme la précédente, ne conduit pas à un inventaire exhaustif du potentiel, car la liste n'est pas basée sur une connaissance approfondie des individus et de leurs comportements.

**3) Méthode de consensus hiérarchique :**

L'ensemble des supérieurs hiérarchiques d'un même niveau se réunissent pour discuter du potentiel de leurs subordonnés. À l'issue de cette réunion, les subordonnés sont classés en 5 groupes homogènes :

- Évolutifs immédiats
- Évolutifs à terme plus lointain
- Bien dans leurs postes
- Trop récemment nommés
- À réorienter

**b. La connaissance des attentes des salariés.<sup>71</sup>**

Pour connaître de manière systématique les attentes des salariés, la méthode la plus couramment utilisée est l'entretien d'appréciation, au cours duquel chaque salarié est invité à exprimer ses souhaits professionnels. Certaines entreprises complètent cette approche par une information systématique sur les postes vacants, permettant ainsi à tous les employés de postuler.

L'identification du potentiel des employés non cadres peut se faire selon trois modalités :

**1) Appel à la hiérarchie :**

En raison du grand nombre de personnes concernées, cette méthode d'identification peut être incomplète et souvent imprécise.

---

<sup>70</sup> Idem.P.82

<sup>71</sup>Ibid. P.82

**2) Diffusion d'informations :**

Informier l'ensemble du personnel des postes à pourvoir permet aux employés de se manifester et de postuler aux postes disponibles.

**3) Fonction conseil :**

Mettre à disposition du personnel non cadre un service de conseil accessible par entretiens, qui offre des orientations et des conseils personnalisés sur l'évolution professionnelle.

**1.7.2. La hiérarchisation et la sélection des potentiels humains<sup>72</sup>**

Une fois l'inventaire annuel réalisé, il est nécessaire de sélectionner les meilleurs potentiels pour déterminer les candidats possibles aux postes à pourvoir et identifier les besoins en formation.

**a. Méthode de hiérarchisation des potentiels :**

Une des méthodes les plus couramment utilisées est celle du centre d'évaluation. Cette technique repose sur des simulations dans lesquelles les candidats sont placés dans des situations aussi proches que possible de leurs futures responsabilités. La majorité des entreprises utilisant cette méthode concluent qu'elle permet :

- D'identifier les caractéristiques personnelles nécessaires pour un poste ;
- De vérifier l'adéquation des comportements avec les tâches attendues ;
- De fournir un avis prédictif assez fiable ;
- De détecter les besoins en formation.

**b. Utilisation des potentiels humains dans la construction d'un plan de développement des carrières :**

Suite à la décision de la hiérarchie, les candidats non retenus sont informés lors d'un entretien où leurs points forts et faibles sont expliqués et commentés. La liste des candidats non retenus est communiquée à l'ensemble de la hiérarchie pour référence en cas de besoins futurs. Chaque salarié volontaire peut recevoir l'assistance nécessaire pour évaluer objectivement sa situation, explorer des

---

<sup>72</sup> MARTORY Bernard. CROZET Daniel, Op.Cit.P.83.

possibilités d'évolution et déterminer les actions à entreprendre pour assurer son propre développement de carrière.

**c. Développement d'une fonction de conseil pour les potentiels individuels :<sup>73</sup>**

Un système de développement de carrière vise non seulement à favoriser l'émergence de ressources pour l'entreprise, mais aussi à permettre à chaque individu concerné de prendre en charge les actions qui aideront à son propre développement. À cet effet, certaines grandes entreprises ont mis en place une fonction spécifique de conseil, offrant aux collaborateurs une structure d'accueil pour les informer, les orienter, ou les conseiller en formation.

**d. Élaboration d'un plan de succession (ou organigramme prévisionnel) :**

L'élaboration d'un plan de succession présente un double intérêt pour l'entreprise :

- Établir la liste des successeurs possibles pour une position donnée ;
- Mettre en lumière la pénurie de ressources internes pour certaines positions bien déterminées.

L'élaboration d'un plan de succession pour les non cadre ; est un exercice qui ne peut pas être exhaustif et doit être limité :

- Aux salariés susceptibles d'évoluer à court terme ;
- Aux salariés remplissant des fonctions très spécialisées et dont le remplacement est indispensable à la bonne marche de l'unité. L'établissement d'un plan de succession est de la responsabilité de chaque hiérarchie : la consolidation est faite au niveau de chaque unité et transmise à la fonction du personnel.

---

<sup>73</sup> MARTORY Bernard. CROZET Daniel. Op.cit. P.85.

## 1.8. Les outils de la gestion des carrières

### 1.8.1. Les outils fondamentaux de la gestion des carrières :<sup>74</sup>

Pour appréhender la gestion des carrières, les entreprises mettent en place des structures et des outils.

**Tableau03 : les outils de la gestion de carrières**

Les outils de la gestion de carrière	
Individuels	collectifs
- Entretien annuel et entretien de carrière	- Organigramme de remplacement
- Bourse d'emplois	- Comité de carrière
- Coaching	- Plan de carrière
- Bilan de compétences	- Courbe de carrière
- Parrainage	- Carte des emplois
- Assessment center	- Courbe des emplois
- Contrat de développement.	- Forum des emplois

**Source :** CHLOE Guillot-Soulez « La gestion des ressources humaines » édition Gualino Lextenso, 7<sup>e</sup> édition, 2014-2015, p.57.

#### 1.8.1.1. Outils de simulation de l'initiative individuelle<sup>75</sup>

Ces outils accompagnent les projets personnels des salariés en matière de carrière et visent à les motiver à favoriser la mobilité tout en comblant leur manque d'information sur les possibilités de mobilité réelles et objectives.

##### a. Bourse d'emplois

Les bourses d'emplois sont des bases de données qui informent sur l'ensemble des postes à pourvoir au sein de l'entreprise. Utilisant généralement l'intranet comme support de communication,

<sup>74</sup>PERETTI Jean-Marie, « Gestion des ressources humaines », 20<sup>e</sup> édition, édition Vuibert, Paris, 2015, p.89.

<sup>75</sup>CADIN Loïc. GUERIN Francis. PIGEYRE Frédérique, op.cit. p.434.

elles permettent aux salariés de visualiser les postes vacants et de s'orienter dans leur carrière en identifiant des passerelles possibles.

**b. Cartes des métiers**

Les cartes des métiers responsabilisent les métiers et les postes de l'entreprise en identifiant les compétences associées. Elles déterminent des cheminements possibles via des passerelles matérialisées et sont fondées sur des répertoires métiers identifiant les proximités professionnelles et les compétences transversales.<sup>76</sup>

**c. Cellules d'orientation**

Ces structures internes, souvent rattachées à la direction des ressources humaines, orientent les salariés dans leurs choix professionnels et les accompagnent dans l'établissement de leurs projets professionnels, en garantissant la confidentialité.<sup>77</sup>

**d. Entretiens professionnels ou de carrière**

L'entreprise peut organiser des entretiens professionnels avec les responsables hiérarchiques ou les responsables des ressources humaines. Ces entretiens révèlent des informations exploitables par l'entreprise pour mieux gérer les carrières des salariés.

**e. Bilan professionnel ou de compétences**

Le bilan de compétences permet aux cadres de mieux comprendre leurs compétences et leur potentiel. Le salarié peut analyser son parcours pour identifier ses compétences et capacités de progression, favorisant ainsi son employabilité.<sup>78</sup>

**f. Outplacement**

L'outplacement aide les salariés à trouver une nouvelle situation professionnelle en dehors de l'entreprise. Il est initié par l'entreprise mais nécessite l'acceptation du salarié.

**g. Coaching**

---

<sup>76</sup>Idem. P.181.

<sup>77</sup> Ibid. p.435.

<sup>78</sup>Ibid, p.181.

Le coaching consiste à accompagner les salariés dans leurs activités et réflexions professionnelles, améliorant leur efficacité et leur performance. Il peut être centré sur le développement personnel et professionnel.

### **1.8.1.2. Outils à l'initiative de l'organisation**

Ces outils sont conçus comme des aides à la décision et complètent les précédents en organisant concrètement la mobilité au sein de l'entreprise.<sup>79</sup>

#### **a. Revues de personnel ou comités de carrières**

Ces réunions réunissent divers responsables hiérarchiques et la DRH pour discuter des carrières des employés sur la base des évaluations disponibles. Les comités permettent une capitalisation collective des appréciations et facilitent les décisions de carrière.<sup>80</sup>

#### **b. Assessment center ou development center**

Ces centres, utilisés principalement dans les grandes entreprises, mettent les salariés en situation pour détecter leurs compétences et les sélectionner ou les développer.

#### **c. Organigramme de remplacement ou plan de succession**

Ces plans imaginent quelles personnes pourraient remplacer les titulaires des postes clés en cas de besoin, en se basant sur les compétences et la pyramide des âges.

#### **d. Cellules de reconversion**

Ces structures internes accompagnent les salariés dont les emplois sont menacés en organisant l'apprentissage et la réorientation vers de nouvelles compétences pour retrouver un emploi en dehors de l'entreprise.

#### **e. Entretiens de démission**

Ces entretiens permettent aux entreprises de comprendre les causes du turnover en analysant les raisons qui poussent les salariés à démissionner.

#### **f. Pépinières ou viviers**

---

<sup>79</sup> CADIN Loïc et autres, op.cit. p.435.

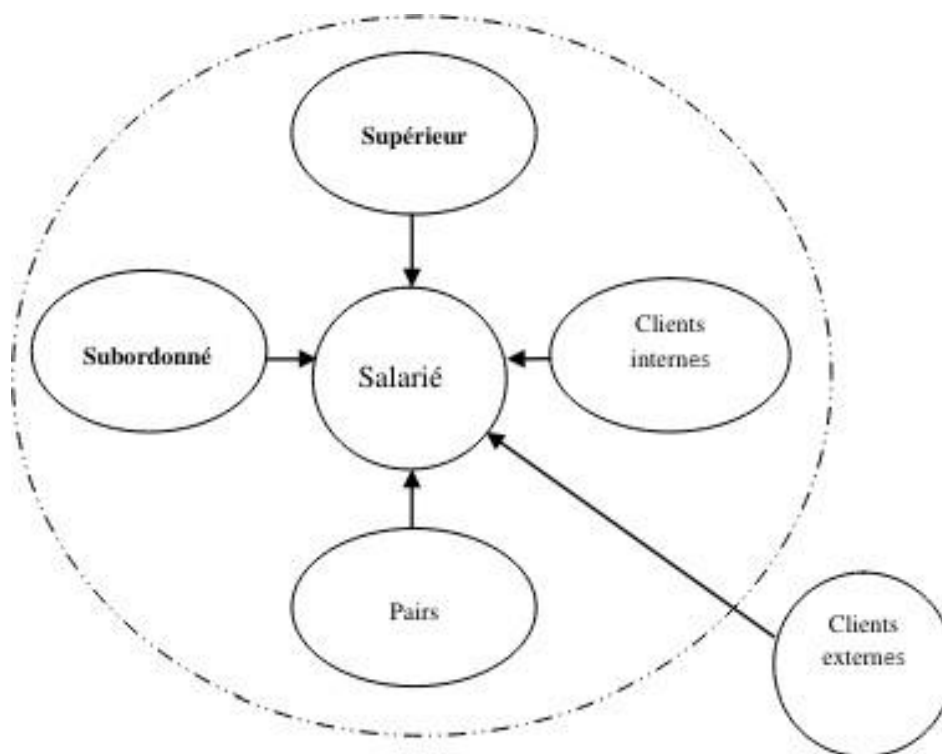
<sup>80</sup> CERDIN Jean-Luc, op.cit. P.176.

Ces systèmes s’adressent aux jeunes potentiels destinés à prendre des postes de direction, en gérant leur recrutement et leur développement de manière particulière.

**g. Évaluation à 360 degrés**

Cette méthode d’évaluation repose sur les feed-back des supérieurs, subordonnés, clients internes et externes, pairs et autoévaluation du salarié, offrant une vision globale de sa performance et de ses comportements.

**Figure 11 : Evaluation à 360°**



Source : CERDIN Jean-Luc, « Gérer les carrières, Vade-mecum », éditions EMS, Paris, 2000.p.176.

**1.9. Les caractéristiques influençant la carrière et la gestion des carrières<sup>81</sup>**

Afin de mieux comprendre la dynamique de la gestion des carrières, il est essentiel d'examiner les principales caractéristiques qui influencent les cheminements de carrière et les prises de décision,

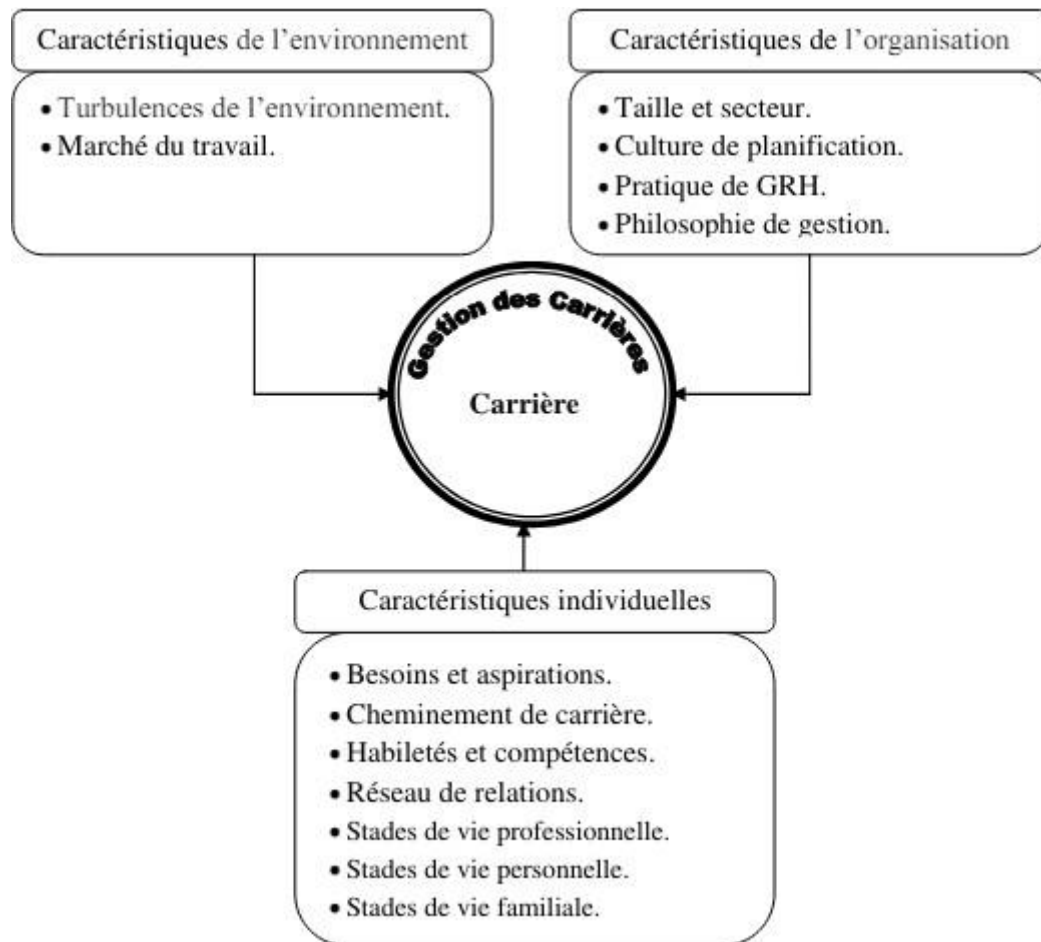
---

<sup>81</sup> SAINT-ONGE Sylvie, « Relever les défis de la Gestion des ressources humaines », Gaëtan Morin Editeur, canada, 1998, p.303.

qu'elles soient individuelles ou organisationnelles. Ces caractéristiques peuvent être regroupées en trois grandes catégories : les caractéristiques individuelles, les caractéristiques organisationnelles et les caractéristiques de l'environnement.

La figure suivante illustre les différentes caractéristiques qui influencent la carrière d'un individu et la manière dont elle est gérée

**Figure 12 : les caractéristiques influençant la carrière et la gestion des carrières**



**Source :** SAINT-ONGE Sylvie, « Relever les défis de la Gestion des ressources humaines », Gaëtan Morin Editeur, canada, 1998, p.303.

**1.10. La mobilité professionnelle**

La mobilité professionnelle constitue un élément clé dans la gestion des carrières. se décline sous différentes formes, permettant aux individus d'évoluer et de progresser dans leur parcours professionnel.

**1.10.1. Définition de la mobilité professionnelle :**

- La mobilité professionnelle est considérée comme une succession d'emplois ou un changement d'affectation dans une structure organisationnelle.
- VARDI (1980), définit la mobilité comme « les mouvements vécus par des salariés qui passent d'un rôle organisationnel à l'autre », ainsi, il prend en compte les attributions ou les rôles organisationnels confiés aux individus.
- D'autres auteurs considèrent que la mobilité repose sur des bases subjectives liées à l'appréciation du rôle organisationnel de la personne, (changements dans les attributions liées à l'emploi, sans changement d'emploi).
- Une définition plus large considère la mobilité comme une facilité liée soit à des atouts personnels (compétences, réseau relationnel, etc.), soit à un contexte favorable où les possibilités de changement sont importantes.<sup>82</sup>

**1.10.2. Les différentes formes de mobilité :**

- Selon Main Roger et Séverine V, on distingue cinq grands types de mobilité
- « La plupart des auteurs considèrent que la mobilité ne correspond pas seulement aux mouvements verticaux (vers le haut ou vers le bas de la hiérarchie), mais elle implique également des mouvements horizontaux », c'est-à-dire les changements de poste sans évolution hiérarchique. La plupart des auteurs distinguent aussi parmi ces mouvements ceux qui constituent des mobilités géographiques nationales ou internationales.<sup>83</sup>

**1.10.3. La mobilité verticale (vers le haut) :**

---

<sup>82</sup> Roger A et Ventolini S, « La mobilité professionnelle au-delà des mesures classiques », dans La GRH mesurée ! Gilles Simard et Ginette Levesque (dir.), Paris, Association francophone de gestion des ressources humaines, 2004, p. 1870-1871.

<sup>83</sup> Roger A et Ventolini S, op.cit, p 1871

- La mobilité verticale correspond à une mobilité hiérarchique où la personne passe d'un niveau N au niveau supérieur N+1. <sup>84</sup>
- Il s'agit de la promotion d'un salarié dont on considère qu'il a le potentiel (après une hausse des qualifications et des compétences) pour occuper un poste de niveau supérieur au moment où une opportunité apparaît, généralement elle est associée d'un changement de statut, de rémunération ou de responsabilité.
- Dans le cas où on considère que le salarié n'a pas de qualification ou il n'est pas apte à occuper un poste de niveau supérieur, la promotion peut se résumer d'une augmentation de la rémunération.

**1.10.4. La mobilité verticale (vers le bas) :**

- C'est le changement de métier ou d'emploi dans un même niveau de responsabilité La « rétrogradation » ou descente dans l'organigramme, dû soit à l'insuffisance de compétence (lorsque le poste a évolué plus vite que son titulaire ou qu'une promotion accordée n'a pas été concluante) soit à la disparition du poste. Le reclassement à un niveau moindre présente des inconvénients
- Cette mobilité a longtemps été évitée, l'entreprise préfère se séparer d'un salarié qui est dans l'impossibilité de continuer à occuper son poste. <sup>85</sup>

**1.10.5. La mobilité horizontale :**

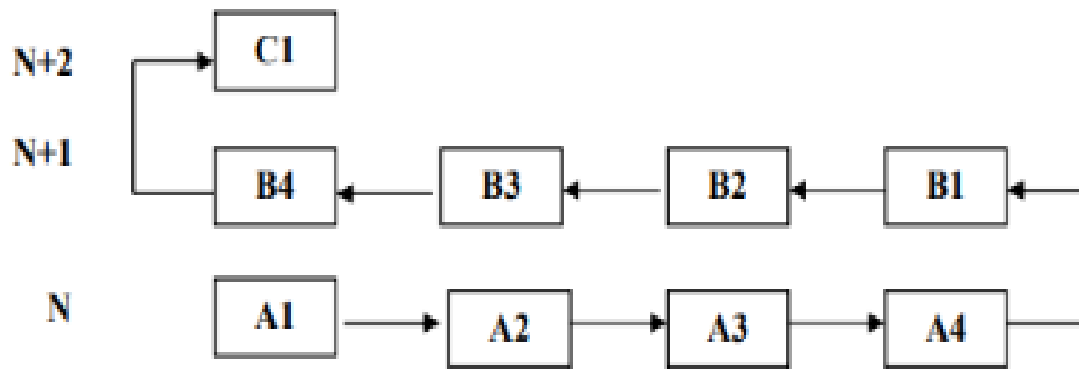
- Elle renvoie à un changement de poste qui ne s'accompagne pas d'un changement de position hiérarchique.
- Cette mobilité inter-fonctions peut par exemple conduire le salarié de la vente à la production, ou élargir ses activités dans le domaine de la vente, elle est mise en avant par l'entreprise pour plus de flexibilité.

**Figure 13 : explications de la mobilité verticale et horizontale**

---

<sup>84</sup> BAATOUCHE M S, op.cit, P 20

<sup>85</sup> PERRITTI J-M, gestion des ressources humaines, édition Vuibert, Paris, 15eme édition, 2008, p92



Source : PERRITTI jean- marie gestion des ressources, édition Vuibert, Paris, 15eme édition, 2008, P93

- Les mutations de type A1 vers A2 ou de B1 vers B2 ce sont des décisions de mobilité horizontale.
- Les évolutions allant d'A4 vers B1 ou de B4 vers C1 ce sont des décisions de mobilité verticale.
- Pour occuper l'un des postes de niveau n+1(B1, par exemple), il faut maîtriser les compétences développées dans les postes A1 à A4, Un passage par ces différents postes permet de remplir cette condition et rend susceptible d'être promu.
- De même, pour un poste de niveau n+2, la connaissance de chaque poste et des compétences nécessaires pour le tenir, permet de construire dans l'entreprise des évolutions de carrière qui peuvent être proposer au personnel. <sup>86</sup>

#### 1.10.6. La mobilité géographique :

- La mobilité est qualifiée de géographique lorsqu'elle implique un déplacement de la localisation du salarié, il s'agit d'un changement de ville, de région, voire de pays.
- La mobilité peut être choisie ou subie par les personnes.

<sup>86</sup> PERETTI J-M, op cit, p92-93

- La mobilité peut être un acte volontaire de la part d'un salarié qui souhaite changer de métier, de région ou de grade et peut également être imposée par l'entreprise, notamment lors de changements importants d'organisation, de stratégie, ou lors de la recherche de gains de productivité.<sup>87</sup>

On distingue deux formes de mobilité géographique :

- La Mobilité géographique nationale (couramment appelé mutation) : Cette mobilité peut par exemple impliquer un changement d'établissement situé dans la même ville ou nécessiter un changement de région à l'intérieur du même pays.
- La Mobilité géographique internationale : changement de localisation du travail à l'échelle internationale où le salarié est muté hors de son pays d'affectation.

#### **1.10.7. La mobilité fonctionnelle :**

- Il s'agit d'un changement de métier ou de fonction, qui nécessite l'apprentissage de nouvelles compétences.
- La mobilité fonctionnelle peut-être une mobilité verticale, dans le cadre d'une promotion, ou plus fréquemment une mobilité horizontale.

#### **1.11. Les pratiques de la gestion de carrières**

La gestion des carrières englobe une série d'activités essentielles visant à favoriser l'épanouissement et le développement des ressources humaines. Ces pratiques peuvent être résumées comme suit :

##### **1. Le Recrutement**

Le recrutement est une fonction clé du management, ayant un impact direct et immédiat sur la vie des personnes et sur le fonctionnement de l'entreprise. Il s'agit du processus de sélection et d'intégration de nouveaux employés dont les compétences professionnelles répondent aux besoins spécifiques de l'employeur.

Le processus de recrutement se déroule généralement en plusieurs étapes, incluant la définition du poste, la recherche de candidats, la sélection et les entretiens. Dans les contextes plus complexes ou au sein de grandes entreprises, un consultant, interne ou externe, peut être impliqué pour apporter son

---

<sup>87</sup>PERETTI J-M, op. cit, p 122.

expertise. Ce consultant joue un rôle crucial en alignant les besoins de l'entreprise avec le profil des candidats, garantissant ainsi un recrutement efficace et pertinent.<sup>88</sup>

## **2. La Formation**

La formation constitue un ensemble d'activités d'apprentissage planifiées visant à l'acquisition de connaissances et de compétences spécifiques. Elle facilite l'adaptation des individus et des groupes à leur environnement socioprofessionnel et contribue à l'atteinte des objectifs d'efficacité de l'organisation.

La formation découle d'un besoin organisationnel clairement identifié et a pour but de répondre à des objectifs précis pour un groupe d'employés donné. En plus d'améliorer les compétences techniques et professionnelles, la formation favorise également le développement personnel et l'engagement des employés, renforçant ainsi leur motivation et leur performance.<sup>89</sup>

## **3. La Promotion**

La promotion est le processus par lequel un employé passe d'une qualification à une qualification supérieure, ou d'un poste à un poste de responsabilité plus élevée. Elle consiste à élever des employés à des fonctions supérieures en reconnaissance de leurs compétences, de leur performance et de leur potentiel.

La promotion est souvent le résultat de la réussite dans un parcours de formation ou d'une évaluation positive des performances. Elle contribue à la satisfaction professionnelle des employés, car elle représente une reconnaissance officielle de leurs efforts et de leurs contributions. De plus, elle est un outil crucial pour la gestion des talents, permettant de retenir les meilleurs éléments et de les encourager à continuer à évoluer au sein de l'organisation.<sup>90</sup>

---

<sup>88</sup> MOULT. Er. V. Recrutez sans se tromper- Conseil Technique d'un Chasseur de tête. Ed de tête, Ed d'organisation 2002, 4eme tirage, P.5.

<sup>89</sup> GAGNON. S. Guide de gestion des ressources humaines. Édition Québec, Montréal, 2003. P86.

<sup>90</sup> PERETTI. JM. Dictionnaire des ressources humaines. Édition d'organisation, Paris 2003. P179.

Le recrutement, la formation et la promotion sont des éléments fondamentaux de la gestion des carrières. Ils permettent de développer les compétences des employés, de les motiver et de les fidéliser, tout en assurant que l'organisation dispose des talents nécessaires pour atteindre ses objectifs stratégiques.

## **Section 2 : la gestion prévisionnelle de l'emploi et de compétence (GPEC)**

### **2.1. Historique de la GPEC**

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) a évolué au fil des décennies, en réponse aux changements économiques, sociaux et organisationnels. Voici un aperçu de cette évolution :

#### **Les années 1960 : Gestion prévisionnelle des emplois**

Durant cette période, les conditions économiques étaient favorables, permettant aux entreprises de réaliser des prévisions à long terme. La gestion prévisionnelle était essentiellement quantitative et collective, focalisée principalement sur la gestion des effectifs salariés. On parlait alors de "gestion prévisionnelle des emplois".

**Les années 1970 : Individualisation et prise en compte des attentes des salariés**

Au début des années 1970, les entreprises ont commencé à intégrer les nouvelles attentes des salariés, telles que l'amélioration des conditions de travail et l'épanouissement personnel. La gestion prévisionnelle, tout en restant à long terme et quantitative, s'est progressivement individualisée, marquant les débuts de la gestion des carrières.

**Les années 1970 : Les chocs pétroliers et leurs conséquences**

Les deux chocs pétroliers de 1973 et 1979 ont profondément modifié les priorités des entreprises. Les prévisions à long terme sont devenues beaucoup plus incertaines dans un contexte de crise économique. La gestion prévisionnelle a dû s'adapter à ces nouvelles réalités, en intégrant non seulement des aspects quantitatifs mais aussi qualitatifs, notamment pour la reconversion et le reclassement des salariés touchés par les restructurations économiques.

**Les années 1980 : Naissance de la GPEC**

À partir des années 1980, les entreprises ont commencé à identifier et évaluer les compétences de leurs salariés de manière plus systématique. Cela a marqué le début de la GPEC. Un exemple notable est l'accord ACAP 2000, signé en 1999 entre le Groupement des entreprises sidérurgiques et minières et plusieurs organisations syndicales, visant à favoriser le développement des compétences des salariés.

**Aujourd'hui : Une approche équilibrée**

Actuellement, la gestion prévisionnelle combine des dimensions quantitatives (gestion des effectifs) et qualitatives (gestion des carrières et des compétences), s'appliquant aussi bien sur le plan individuel que collectif. Cette approche intégrée permet aux entreprises de mieux anticiper et répondre aux évolutions du marché du travail et aux aspirations de leurs employés.

Ainsi, la GPEC s'est transformée au fil du temps pour répondre aux besoins changeants des entreprises et des salariés, intégrant des aspects à la fois quantitatifs et qualitatifs pour une gestion plus efficace des ressources humaines.<sup>91</sup>

**2.2. Définition des concepts clés**

---

<sup>91</sup>Eric CAMPOY, Etienne MACLOUF, Karim MAZOULI, Valerie NEVEU. Gestion des ressources humaines, Édition PEARSON. P 5

**- La GPEC :**

Est une réflexion stratégique qui se fait dans le développement de l'entreprise. Cette démarche d'ingénierie des ressources humaines consiste à concevoir, maîtriser et améliorer des politiques et des pratiques visant à réduire de façon anticipée, les écarts entre les besoins et les ressources de l'entreprise, tant sur le plan quantitatif « effectif », que sur le plan qualitatif « compétence ». Elle comporte une double dimension, collective et individuelle.<sup>92</sup>

**- Gestion prévisionnelle :**

Selon J-M-Peretti c'est l'ensemble des outils et des méthodes permettant d'intégrer les notions de l'évolution et de changement prévus, ou souhaités susceptibles de modifier tout ou partie de l'effectif et des besoins de l'entreprise, l'ensemble des actions de l'entreprise et les moyens mis en œuvre pour améliorer l'adéquation quantitative et qualitative entre les effectifs et les besoins actuels, et futurs prévus ou souhaités de l'entreprise.<sup>93</sup>

**- Les compétences :**

Et pour P. Gilbert et M. Parlier 1992 les compétences sont des « ensembles de connaissances, de capacités d'action et de comportement structurés en fonction d'un but et dans un type de situations données ».<sup>94</sup>

**- La gestion des compétences :**

Est un ensemble d'activités qui contribuent à réaliser la mission de l'organisation et à optimiser les prestations des collaborateurs, ainsi qu'à recruter et développer de manière optimale les compétences d'individus et d'équipes.<sup>95</sup>

---

<sup>92</sup> Françoise Kelan, Guide pour la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, 3<sup>ème</sup> Ed, l'organisation, Paris, 2007, P.80.

<sup>93</sup> Peretti Jean-Marie, Gestion des ressources humaines, 15<sup>ème</sup> Édition, 2008.P.58.

<sup>94</sup> Celile Dejoux, les compétences au cœur de l'entreprise, éditions d'organisation, Paris, 2001, P.141.

<sup>95</sup> Manuel GESTION DES COMPÉTENCES AU SEIN DE L'ADMINISTRATION FÉDÉRALE, janvier 2018 ; P.4.

**2.3. De la GPE à la GPEC :**

La notion de compétence, introduite dans les années 1990, a transformé le vocabulaire de la gestion des ressources humaines (GRH) et de la gestion prévisionnelle des emplois (GPE). Avec l'adoption de la logique des compétences, la démarche de GPE devient plus flexible et qualitative. On observe un passage d'une logique centrée sur les postes, les qualifications et les classifications à une logique axée sur les compétences et la contribution à la performance de l'entreprise, mesurée par la valeur ajoutée apportée par le salarié.

En effet, l'approche par les compétences permet de mieux comprendre les liens entre les problématiques de l'entreprise et ses ressources humaines, en termes de compétences et de capacités d'adaptation. De nombreuses entreprises, dans les secteurs industriels et des services, ont commencé à négocier des accords de GPEC ou à introduire une dimension qualitative dans leurs accords de GPE existants.

La gestion par les compétences s'intègre au cœur de la GRH pour répondre à divers besoins : accompagner les changements organisationnels, identifier, évaluer et développer les compétences, et faciliter les évolutions de carrière. La GPEC doit également aider à limiter les impacts négatifs des changements majeurs au sein de l'entreprise. Toutefois, les certitudes qui fondaient les politiques de l'emploi dans les années 1980 ont été largement remises en question au début des années 1990.

Durant cette période, de jeunes diplômés se sont retrouvés sans emploi dans des pays industrialisés, une situation impensable quelques années auparavant. Ce contexte économique difficile des années 1990 a souvent associé le concept de GPEC à celui de plan social, transformant la gestion prévisionnelle en une gestion des sureffectifs et des suppressions de postes. Ainsi, l'idée d'utiliser la GPEC pour éviter les plans sociaux s'est révélée illusoire.<sup>96</sup>

**2.4. Les dispositifs de la GPEC**

Une gestion harmonieuse à court terme doit strictement se baser sur les informations disponibles concernant à la fois les chiffres actuels de la population et les perspectives d'emploi. Cela s'inscrit dans une logique de capacité permettant de rechercher et de mettre en œuvre précocement des contre-mesures appropriées.

---

<sup>96</sup>Loïc CADI, Francis GUERIN, Frédérique PIGEYRE, « gestion des ressources humaines : pratique et élément de théorie », édition DUNOD, paris, 1997, P.81

Cependant, la gestion à court terme seule est insuffisante. Elle est inefficace face aux changements identifiés tardivement et reste sans réponse aux interrogations du personnel sur son avenir. Elle doit donc être complétée par une vision à long terme.

#### **2.4.1. Définition de la GPEC**

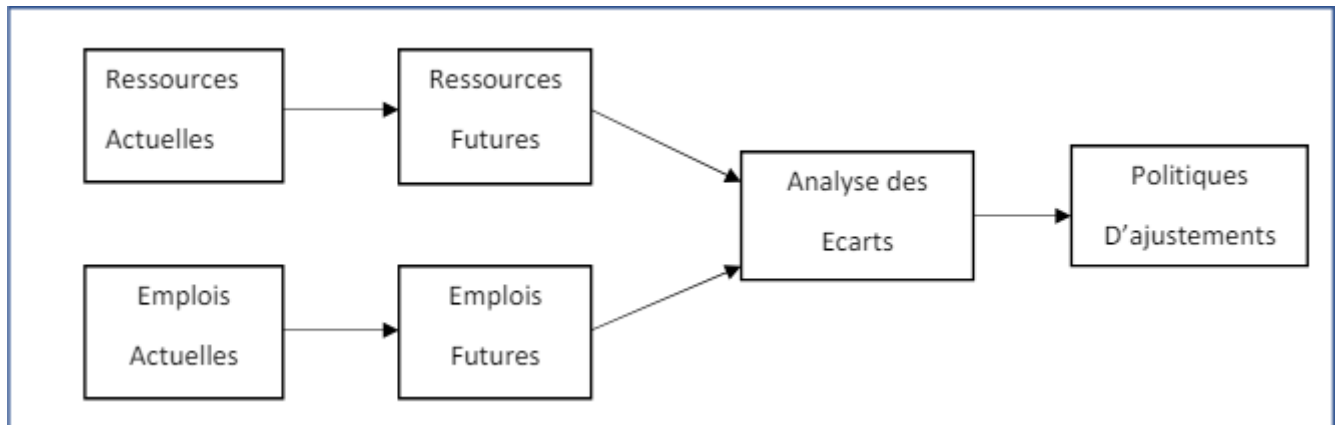
- La GPEC est une réflexion stratégique qui se fait dans le développement de l'entreprise. Cette démarche d'ingénieurs des ressources humaines consiste à concevoir, mettre en œuvre et améliorer des politiques et des pratiques visant à réduire de façon anticipée, les écarts entre les besoins et les ressources de l'entreprise, tant sur le plan quantitatif « effectif », que sur le plan qualitatif « compétence ». Elle comporte une double dimension, collective et individuelle.<sup>97</sup>
- La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est un outil au service de la gestion des ressources humaines qui se définit généralement comme un processus itératif permettant à une organisation de disposer en temps voulu des personnes possédant les capacités et la motivation suffisantes pour « pouvoir », « savoir » et « vouloir » occuper les emplois, remplir les missions et exercer les activités qui se révéleront utiles à sa vie et à son évolution.<sup>98</sup>
- Ainsi Mallet a proposé une démarche de la GPEC à partir des considérations des ressources et des emplois actuels au regard des ressources et des emplois futurs, selon le Schéma ci-après :

Figure14 : Définition schématique de la GPEC (Mallet, 1991)

---

<sup>97</sup> Françoise Kelan, Guide pour la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, 3<sup>ème</sup> Ed, l'organisation, Paris, 2007, P.80

<sup>98</sup> BATAL. Christian, « La gestion des ressources humaines dans le secteur public », Tome 1, Editions d'Organisation, 2000, P. 47.



Source : B. Bencherqui et al. « Une nouvelle dynamique pour la GPEC », P.4.

#### 4.5. La double dimension de la GPEC :

La GPEC intègre à la fois une dimension collective et individuelle. Sur le plan collectif, elle consiste à considérer les ressources humaines comme une variable stratégique essentielle et à maîtriser les évolutions de l'emploi à moyen terme, tant du point de vue quantitatif que qualitatif. Sur le plan individuel, elle permet à chaque salarié de devenir acteur de son parcours professionnel, en élaborant et mettant en œuvre un projet de développement professionnel.<sup>99</sup>

#### 4.6. Les caractéristiques de la GPEC :

Les principales caractéristiques de la GPEC peuvent se résumer ainsi :

- ✓ La GPEC est un mode d'action d'approche globale et préventive de la GPEC ;
- ✓ La GPEC est un mode d'action intégré à la stratégie d'ensemble de l'entreprise ;
- ✓ La GPEC est un mode de gestion participative des ressources humaines.<sup>100</sup>

<sup>99</sup> WEISS Dimitri, Les ressources humaines, 2eme édition, Ed. D'Organisation, Paris, 1999, P.395

<sup>100</sup> CITEAU Jean pierre, Op.cit. P.6.

**4.7. Les objectifs de la GPEC :<sup>101</sup>**

L'objectif de la GPEC peut être analysé à deux niveaux :

- Pour l'entreprise :

Elle devrait constituer une démarche permanente d'une part d'anticiper l'évolution quantitative et qualitative des emplois à moyen terme et d'autre part d'orienter les politiques RH en conséquence (formation, recrutement, mobilité).

- Pour les salariés :

Elle devrait permettre à chacun de se construire un chemin professionnel, chemin qui soit aussi cohérent que possible avec l'évolution de l'entreprise.

**4.8. Les principaux concepts liés à la GPEC :**

- **L'intégration stratégique :**

La GPEC est conçue comme une composante intégrale de la stratégie de l'entreprise, et non simplement comme une résultante de celle-ci. Elle ne doit pas émaner de la seule initiative de la direction des ressources humaines, mais doit être soutenue par la direction générale au plus haut niveau. L'intégration de la GPEC concerne non seulement les décisions stratégiques, mais aussi les autres niveaux de décision et les interactions entre ces niveaux.

- **L'anticipation :**

Un aspect clé de la GPEC est son effort constant pour se démarquer d'une vision statique de l'analyse prévisionnelle. La GPEC est envisagée comme un outil de gestion novateur qui aide à la prise de décision. Anticiper les futurs possibles permet de prendre les devants et d'agir en temps voulu pour initier un processus d'évolution.

- **L'emploi type :**

Ce concept désigne un ensemble de situations de travail ayant des caractéristiques suffisamment communes pour qu'elles puissent être occupées par un même individu.

---

<sup>101</sup>Eric CAMPOY, Etienne MACLOUF, Karim MAZOUZI, Valérie NEVEU, Gestion des Ressources humaines, PEARSON Education, passim, P. 6-8.

- **L'orientation professionnelle continue :**

En anticipant les besoins de l'entreprise, la GPEC doit intégrer les attentes et les potentiels des employés ayant élaboré un projet d'évolution professionnelle. Les promoteurs de la GPEC mettent donc un fort accent sur l'orientation professionnelle continue, encourageant l'autogestion de la carrière par les salariés.

- **La compétence :**

Ce terme est central dans la GPEC et représente ce que l'on cherche à gérer. La compétence fait le lien entre les besoins (compétences requises) et les ressources (compétences acquises), exprimant ainsi l'adéquation qualitative. Elle permet également de passer de la gestion collective à la gestion individuelle, couvrant des aspects tels que l'acquisition (recrutement), le développement (formation), la reconnaissance (classification et rémunération) et la cession (licenciement) des compétences.

- **L'employabilité :**

Bien que l'entreprise ne puisse plus garantir l'emploi, elle doit assurer l'employabilité de ses salariés. Cela se définit comme l'attractivité d'un salarié sur le marché du travail (interne ou externe), c'est-à-dire sa capacité à trouver un emploi dans des conditions acceptables pour les deux parties.

L'employabilité est une responsabilité partagée entre le salarié et l'entreprise. Pour le salarié, elle dépend de la valeur de ses compétences, de l'existence d'un projet professionnel, de sa capacité à se situer sur le marché de l'emploi, à présenter ses réalisations et à identifier ses caractéristiques personnelles. Pour l'entreprise, cela inclut des dispositifs tels que la gestion des compétences, des informations sur la stratégie de l'entreprise, des dispositifs de mobilité et des organisations du travail responsabilisantes et qualifiantes.<sup>102</sup>

---

<sup>102</sup> Dimitri Weiss, opcit, passim, P.499-500

**4.9. L'avantage pour l'entreprise de développer un plan de GPEC**

La GPEC désigne un outil RH permettant de maîtriser les évolutions de l'emploi, notamment afin de détecter les métiers stratégiques et d'anticiper les besoins en compétences d'une entreprise. Elle peut aussi être définie comme étant un processus grâce auquel est élaborée la spécification des compétences requises à la réalisation d'une tâche, d'une mission, ou d'un projet précis au sein de l'entreprise. En utilisant la GPEC, l'entreprise peut donc viser plusieurs objectifs.<sup>103</sup>

- Adopter une gestion prévisionnelle des flux de personnels de l'entreprise (recrutement, départ, mobilité) par rapport à une structure d'emplois actuelle et prévisionnel.
- ✓ Développer la mobilité professionnelle de l'entreprise, adopter une gestion transversale et orienter les emplois selon la proximité de compétence.
- ✓ Évaluer les compétences collectives et adopter des actions d'adaptation pour les métiers prioritaires, c'est-à-dire les emplois sur lesquels il existe des enjeux économiques et sociaux importants.
- ✓ Adapter les compétences et l'organisation en fonction des investissements projetés. - Anticiper les évolutions majeures de l'entreprise et son impact sur les emplois. - Analyser les emplois et les compétences actuelles et de leur évolution future

**1.10. Le processus de la GPEC**

Depuis la loi de cohésion sociale du 18 janvier 2005, les entreprises de plus de 300 salariés sont tenues de mettre en place un accord de méthode GPEC. Tous les trois ans, elles doivent engager une négociation portant sur :

- ✓ Les modalités d'information et de consultation du comité d'entreprise (CE) : Cela inclut la stratégie de l'entreprise et ses effets prévisibles sur l'emploi et les salaires.
- ✓ La mise en place d'un dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC): Le CE doit être informé des mesures de formation, de validation des acquis d'expérience, de bilan de compétences, et de l'accompagnement de la mobilité professionnelle et géographique des salariés.

La mise en œuvre de la GPEC repose sur plusieurs étapes successives :

- ✓ L'analyse de l'existant : Recenser les compétences présentes dans l'entreprise.
- ✓ État des lieux des politiques existantes : Évaluer les politiques déjà mises en place ainsi que leur efficacité.

---

<sup>103</sup> COLARDYN DANIELLE Gestion des compétences et mobilité professionnelle » P.15.

- ✓ Analyse des écarts : Identifier les différences entre les compétences disponibles et celles manquantes dans l'entreprise.
- ✓ Propositions et suivi des politiques correctrices : L'audit réalisé doit mettre en lumière les difficultés rencontrées par l'organisation. Sur cette base, des corrections peuvent être apportées. Un suivi régulier des politiques mises en œuvre est nécessaire pour assurer leur efficacité, notamment à l'aide de tableaux de bord.
- ✓ Suivi et évaluation : Un suivi régulier doit être instauré tout au long du processus. Le conseiller externe en charge de la GPEC doit fréquemment communiquer l'avancée des travaux au référent de l'entreprise. Cela permet d'impliquer pleinement l'entreprise et d'apporter, si nécessaire, des ajustements en fonction des besoins.<sup>104</sup>

### **1.11. Les acteurs de la GPEC :**

- **La direction générale** « La mise en œuvre d'une GPEC relève de la responsabilité de l'employeur. »<sup>1</sup> La DG donne la direction à suivre, clarifie les enjeux et les communique dans l'entreprise, fournit les informations et prend les décisions.
- **La fonction RH** : Elle joue un rôle de conseil et met à la disposition des opérationnels des outils et des méthodes. Elle aura en charge la rédaction des référentiels métiers et compétences, l'analyse des écarts entre les emplois et les ressources, et la proposition d'actions afin de réduire les écarts de compétences.
- **Les partenaires sociaux** : Les entreprises de plus de 300 salariés ont pour obligation de négocier tous les 3 ans sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Lors de la mise en place d'une GPEC, les partenaires sociaux doivent être informés de l'avancement du projet et des dispositifs mis en place. Leur rôle est de veiller à ce que la mise en place d'une GPEC serve les intérêts des salariés autant que ceux de l'entreprise. Ils interviennent généralement sur les actions mises en place.
- **Les managers** : Ils vont être sollicités par la fonction RH lors de la description des métiers et des compétences associées. Il est primordial, afin que le projet soit bien accepté par l'ensemble des salariés, que les managers adhèrent.

### **1.12. Les outils de la GPEC**

---

<sup>104</sup> LETHIELLEUX Laitia, L'essentiel de la gestion des ressources humaines, 5eme édition, Paris, 2011/2012, P.51.

La GPEC utilise une variété d'outils, allant des plus simples aux plus complexes. Certains de ces outils font partie de la boîte à outils des gestionnaires de personnel depuis longtemps. Toutefois, le développement récent de concepts et de méthodes plus formalisés témoigne de la maturation de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans les entreprises. Leur utilisation s'inscrit dans les différentes étapes du processus GPEC.

Ces outils peuvent être classés en trois grandes catégories :

- **Les outils d'observation.**
- **Les outils d'analyse de l'emploi.**
- **Les outils de suivi des ressources humaines.**

#### **1.12.1. Les outils d'observation :**

Les outils d'observation de la démographie de l'entreprise, tels que les pyramides des âges, les pyramides des anciennetés, les structures de qualification, et les matrices de formation, sont des outils de diagnostic privilégiés. Ils permettent de mettre en évidence des caractéristiques objectives et facilement identifiables des ressources humaines : évolution de l'âge moyen, répartition de la population, rajeunissement ou vieillissement de la population, et profil des qualifications et des compétences.<sup>105</sup>

Ces données sont généralement regroupées dans le bilan social ou les tableaux de bord sociaux des entreprises.

#### **1.12.2. Les outils d'analyse des emplois :**

##### **➤ La cartographie des métiers :**

La cartographie des métiers consiste en une représentation ordonnée des métiers, mettant en avant les évolutions actuelles et futures des métiers, avec une dimension prospective. Elle permet de dresser un état des lieux des métiers en les décrivant à travers leurs activités et compétences essentielles.

Cet outil de référence s'appuie principalement sur l'observation des métiers existants au sein de l'entreprise et permet de représenter graphiquement les passerelles logiques entre les différents emplois.

##### **- La cartographie des métiers permet à l'entreprise :**

---

<sup>105</sup> CITEAU Jean-Pierre et BAREL Yvan, Gestion des ressources humaines, 5ème édition Dalloz P.75.

- Regrouper les postes ayant des points communs ou des techniques similaires, améliorant ainsi leur perception et les liens qui les unissent, tout en favorisant la mobilité du personnel.
- Avoir une vue transversale sur l'ensemble des métiers et repérer facilement les grandes tendances d'évolution.
- Identifier et décrire les compétences requises pour chaque métier.
- Analyser les évolutions démographiques, les métiers émergents, ceux en voie de disparition, et ceux susceptibles de subir des transformations à moyen terme.
- Identifier les compétences stratégiques, rares et conférant un avantage concurrentiel à l'entreprise, ainsi que les compétences organisationnelles telles que le savoir-faire et les savoirs collectifs.

La cartographie des métiers est un outil essentiel pour la démarche GPEC, étroitement liée à la stratégie globale de l'entreprise.

➤ **Le référentiel de compétences :**

Le référentiel de compétences est un document détaillant les attentes d'un emploi en termes de compétences. Chaque emploi exige des compétences spécifiques, qu'il convient de définir et de hiérarchiser. Ce document permet de lister les compétences nécessaires à l'exercice de chaque emploi et de celles à développer dans les années à venir. Il contribue également au diagnostic des compétences indispensables au bon fonctionnement de l'entreprise.

**1.12.3. Les outils de suivi des ressources humaines :**

➤ **L'entretien professionnel :**

L'entretien professionnel, généralement annuel, est un outil de mesure crucial dans la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Il permet de faire le point sur les résultats de l'année écoulée et celle en cours, d'évaluer la performance et le potentiel des salariés pour une gestion anticipative des emplois et des compétences. Cet entretien est l'occasion pour le salarié et son supérieur hiérarchique de discuter des performances, des besoins de formation, des possibilités d'évolution professionnelle, et des conditions de travail.

Cet entretien doit être conduit avec objectivité et doit être perçu positivement par le salarié. Si l'entretien est positif, le salarié sera motivé à adopter la même démarche envers ses subordonnés. En conséquence, les entretiens doivent systématiquement être menés du haut vers le bas de la hiérarchie.<sup>106</sup>

➤ **Le bilan de compétences :**

Pour permettre le suivi des carrières des employés, l'entreprise propose un outil de bilan de compétences, répondant à divers besoins professionnels. Ce bilan, constitué de plusieurs tests, vise à identifier les éléments facilitant la prise de décisions concernant les orientations futures au sein de l'entreprise. Il traite de la formation initiale, des intérêts professionnels, des motivations, et des aptitudes et qualités des employés.

### **1.13. La démarche de la GPEC**

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) suit une démarche normative qui se décompose en trois étapes principales :

- 1) Identification de la problématique et analyse de la situation**
- 2) Définition d'un plan d'action et politiques d'ajustements**
- 3) Mise en œuvre et évaluation du plan d'action**

**Première étape :** Identification de la problématique et analyse de la situation

Cette étape démarre par la définition du projet de l'entreprise et d'un horizon temporel défini.

Elle consiste à réaliser un état des lieux en analysant la situation actuelle de l'entreprise, notamment en termes d'emplois, d'effectifs et de compétences. Cela inclut une évaluation des besoins quantitatifs et qualitatifs en emploi, ainsi que l'impact du projet d'entreprise sur ces aspects. Cette analyse approfondie permet de décrire précisément la situation des ressources humaines par rapport à la problématique identifiée.

**Deuxième étape :** Définition d'un plan d'action et politiques d'ajustement

---

<sup>106</sup>KERLAN Françoise. 86.

Cette étape consiste à déterminer les moyens à mettre en œuvre pour prévenir ou réduire les écarts entre les besoins et les ressources identifiés. Il s'agit de définir un plan d'action dans le domaine de l'emploi et de la gestion des compétences, en organisant des actions tant au niveau collectif (formation, recrutement, mobilité) qu'au niveau individuel (bilan de compétences, congés individuels de formation, etc.).

### **Troisième étape : Mise en œuvre et évaluation du plan d'action**

Pour accompagner cette démarche, une structure spécifique est mise en place, comprenant un comité de pilotage et des groupes de projet. Le comité de pilotage est chargé d'assurer le bon déroulement de la démarche, sa cohérence par rapport aux objectifs, et la mobilisation des ressources nécessaires. Il est composé de diverses parties prenantes de l'entreprise, telles que le directeur, des représentants des différents groupes professionnels et le responsable des ressources humaines. Les groupes de projet, quant à eux, sont constitués de cadres et de salariés concernés par la démarche. Ils collectent et analysent les données sous la supervision du responsable RH, garant méthodologique de la démarche. Les résultats des travaux sont régulièrement transmis au comité de pilotage pour évaluation et ajustements éventuels.<sup>107</sup>

## **1.14. Limite, condition de succès et apport de la GPEC :**

### **1.14.1. Les limites de la GPEC <sup>108</sup>:**

On peut résumer les limites de la démarche GPEC comme suit :

- La mise en place d'une stratégie d'organisation et d'emploi est délicate à cause de l'évolution des circonstances. Les choix à l'égard de cette stratégie peuvent être nombreux au fil du temps. On peut également souligner la difficulté d'anticiper les comportements des salariés.
- Difficultés en termes de prévision. En effet, l'avenir est incertain il sera donc difficile pour l'entreprise de déterminer des pratiques qui vont toujours correspondre aux enjeux affichés.
- Difficulté d'évaluer le personnel car le fait d'intervenir dans l'évaluation des compétences conduit souvent l'entreprise à des changements organisationnels. Il est également difficile de supprimer des postes et d'en proposer d'autres.

---

<sup>107</sup>Eric CAMPOY, Etienne MACLOUF, Karim Mazouli, Valérie NEVEU, opcit, passim, P.6-8.

<sup>108</sup> PERETTI Jean-Marie, Ressources Humaines, 8ème Edition, Paris, 2003-2004, P. 181.

- Cette démarche prévisionnelle est lourde et nécessite beaucoup de temps et d'argent. Il faut savoir diffuser et manier ses outils. Ces derniers nécessitent également un fort investissement.
- Les différents ajustements qu'elle apporte ont chacun ses limites. Le marché du travail ne peut fournir toutes les compétences recherchées par l'entreprise et la formation ne peut pas toujours permettre toutes les évolutions. De plus, pour permettre à l'entreprise tous les avantages qu'elle peut apporter, la GPEC doit s'appuyer sur des prévisions fiables. En cas de décalages entre prévisions et réalité, les conséquences peuvent être pires que celles qu'elle est censée éviter
- Le management des compétences est une évolution culturelle qui nécessitera un temps d'adaptation très long au niveau de l'entreprise.

Les conditions de succès

#### **1.14.2. Les clés du succès de la GPEC<sup>109</sup> :**

La réussite de la démarche GPEC dépend de plusieurs conditions essentielles :

**1- Engagement clair de la direction :** La direction de l'entreprise doit s'engager explicitement en faveur de la GPEC sur le long terme. L'intégration de la variable emploi-ressources humaines dans la stratégie de développement de l'entreprise doit être clairement affirmée par la direction générale.

**2- Implication des responsables opérationnels :** Les responsables opérationnels doivent être impliqués, malgré leur éventuelle méconnaissance initiale de l'apport de la GPEC. Ils doivent comprendre que cette démarche peut contribuer à l'amélioration des résultats dont ils sont responsables, et qu'ils sont les acteurs clés pour concrétiser les analyses effectuées.

**3- Information des salariés sur les possibilités d'évolution de carrière :** Les salariés doivent être informés des opportunités d'évolution de carrière. Leur parcours professionnel est au cœur de l'optimisation des ressources humaines, et ils doivent être conscients des possibilités qui s'offrent à eux.

**4- Implication des instances de représentation du personnel :** Les instances de représentation du personnel doivent être informées voire impliquées dans la démarche de GPEC. Leur participation peut favoriser l'acceptation et le succès de cette démarche.

---

<sup>109</sup> CITEAU Jean-Pierre Yvan, op.cit. P.81.

**5- Adéquation des règles et procédures aux objectifs :** Les règles et procédures mises en place doivent être alignées sur les objectifs visés par la GPEC. Par exemple, il ne faut pas recruter de manière externe si l'analyse révèle que des ressources internes sont disponibles pour pourvoir ces postes.

**6- Capacité des directions des ressources humaines :** Les directions des ressources humaines doivent être capables de mettre en œuvre les analyses et les plans d'action impliquant plusieurs acteurs. Elles doivent avoir les compétences nécessaires pour coordonner efficacement ces efforts.

### **Section3 : le lien entre le benchmark salarial et le développement de carrière**

Dans le monde professionnel dynamique d'aujourd'hui, la rémunération et l'évolution de carrière sont des éléments clés de la motivation et de la rétention des employés. Les entreprises qui offrent des salaires compétitifs et des opportunités de développement de carrière solides sont plus susceptibles d'attirer et de retenir des talents de haut niveau.

#### **3.1. Le benchmark salarial**

Le benchmark salarial est le processus de comparaison des salaires d'un poste ou d'un ensemble de compétences avec ceux du marché. Il s'agit d'une pratique essentielle pour les entreprises qui veulent s'assurer qu'elles offrent une rémunération équitable et concurrentielle à leurs employés.

Cela présente de nombreux avantages pour l'organisation, notamment :

- Attirer des talents
- Retenir les employés
- Équité et justice salariale
- Améliorer la performance et la rentabilité

#### **3.2. Développement de carrière**

Le développement de carrière est le processus continu d'acquisition de nouvelles compétences et d'élargissement de ses connaissances afin d'améliorer ses perspectives professionnelles. Il s'agit d'un élément important pour les employés qui souhaitent progresser dans leur carrière et atteindre leurs objectifs professionnels.

Le développement de carrière peut prendre différentes formes, telles que :

**Formation :** Les entreprises et les institutions proposent une variété de programmes de formation pour aider les employés à développer de nouvelles compétences.

**Mentorat :** Le mentorat consiste à jumeler un employé expérimenté avec un employé moins expérimenté pour lui fournir des conseils et du soutien.

**Coaching :** Le coaching est un processus plus individualisé qui aide les employés à définir leurs objectifs et à élaborer un plan pour les atteindre.

Lien entre le benchmark salarial et le développement de carrière

### **3.3. Impact du benchmark salarial sur le développement de carrière**

**3.3.1. Motivation et engagement des employés :** Une rémunération équitable et concurrentielle peut motiver les employés à améliorer leurs compétences et à poursuivre leur développement professionnel. Lorsque les employés se sentent valorisés par leur salaire, ils sont plus susceptibles d'être investis dans leur travail et de rechercher des opportunités d'apprentissage et de croissance.

**3.3.2. Investissement dans le capital humain :** Les entreprises qui mènent des analyses salariales régulières et ajustent les salaires en fonction des tendances du marché démontrent leur engagement envers le développement de leur capital humain. Cela encourage les employés à investir dans leur propre développement, sachant que leurs efforts seront reconnus et récompensés.

**3.3.3. Rétention des talents :** Offrir des salaires compétitifs est crucial pour retenir les employés talentueux et performants. Si les employés constatent que leurs compétences et leur expérience ne sont pas adéquatement valorisées par rapport au marché, ils risquent de chercher des opportunités ailleurs.

### **3.4. Impact du développement de carrière sur le benchmark salarial**

**3.4.1. Justification des augmentations de salaire :** Les employés qui investissent dans leur développement de carrière et acquièrent de nouvelles compétences peuvent justifier des demandes d'augmentation de salaire. Leur valeur accrue pour l'entreprise se traduit par une contribution plus importante, ce qui justifie une rémunération plus élevée.

## **Chapitre 3 :**

**L'analyse comparative des  
salaires comme outil de  
développement de carrière cas  
des banques (BEA, BNA, AGB,  
BDL, CNEP , Société Général )**

## **Chapitre 3 : L'analyse comparative des salaires comme outil de développement de carrière cas des banques (BEA, BNA, AGB, BDL, CNEP, Société général)**

### **Introduction**

La gestion des ressources humaines est essentielle à la réussite d'une entreprise. La politique salariale joue un rôle crucial en attirant, motivant et fidélisant les talents, contribuant ainsi à la performance globale de l'entreprise. L'analyse comparative des salaires est un outil précieux pour les entreprises. Elle consiste à comparer les salaires pratiqués au sein d'une entreprise à ceux d'entreprises comparables du même secteur d'activité ou de la même zone géographique. Dans ce chapitre nous allons voir la présentation des lieux de stage ; la présentation de questionnaire , et les résultats de l'enquête

#### **- Section 1 : Présentation de lieux de stage**

**Chapitre 3 : L'analyse comparative des salaires comme outil de développement de carrière cas des banques (BEA, BNA, AGB, BDL, CNEP, Société général)**

<b>Banque</b>	<b>Présentation</b>
<p><b>Banque extérieure d'Algérie (Bea)</b></p>	<p>La banque Extérieur d'Algérie est une société nationale créée par Ordonnance N°67 204 du 1er octobre 1967, pour donner suite à la cessation du crédit lyonnais dont elle a repris les éléments patrimoniaux. Elle a également repris les activités de la société Générale, de la Barclays Bank limited, du crédit Du Nord, de la banque Industrielle de l'Algérie et de la Méditerrané. Elle n'a eu sa structure définitive qu'en 1968.Son siège social est fixé à ALGER boulevard colonel Amirouche N°11.</p>
<p><b>Banque nationale d'Algérie (Bna)</b></p>	<p>La Banque Nationale d'Algérie (BNA), a été créée le 13 juin 1966 et elle est considérée comme la première banque commerciale en Algérie, Elle exerçait toutes les activités d'une banque universelle et elle était chargée en outre du financement de l'agriculture.</p>
<p><b>Gulf Bank Algérie (AGB)</b></p>	<p>Banque commerciale de droit algérien au capital de 10.000.000.000 DZD, Gulf Bank Algeria a été créée le 15 décembre 2003, par l'apport de trois banques, leaders sur leurs marchés, appartenant au groupe KIPCO « Kuwait International Project Company ». AGB a ouvert ses portes en mars 2004 et s'est donnée pour mission de contribuer au développement économique et financier de l'Algérie, en offrant aux entreprises, professionnels et particuliers une gamme étendue et en constante évolution de produits et services financiers.</p>

**Chapitre 3 : L'analyse comparative des salaires comme outil de développement de carrière cas des banques (BEA, BNA, AGB, BDL, CNEP, Société général)**

<p><b>Banque développement local (BDL)</b></p>	<p><b>La Banque de Développement Locale (BDL), créée en 1985, issue de la restructuration du Crédit Populaire d'Algérie (CPA), avait pour mission initiale de gérer le portefeuille des entreprises publiques locales (EPL). Transformée en société par actions en 1989 avec un capital de 1 440 millions de dinars algériens, la BDL a subi des défis majeurs avec la dissolution de nombreuses EPL à partir de 1994, nécessitant des mesures d'assainissement pour restaurer sa rentabilité en 2001. Elle a étendu son réseau à 144 agences en 2010 et augmenté son capital à 36 800 millions de dinars en 2017. La BDL propose divers services bancaires, y compris des prêts sur gage, soutient l'emploi et l'investissement via des dispositifs publics, finance l'habitat avec des crédits immobiliers, et participe à la monétique nationale.</b></p>
<p><b>Caisse Nationale d'Epargne et de Prévoyance Banque (CNEP)</b></p>	<p><b>La Caisse Nationale d'Epargne et de Prévoyance Banque, par abréviation CNEP Banque, est un établissement public doté de la personnalité civile et d'une autonomie financière. Elle a été créée par la loi Na 64-227 du 10/08/1964 sur la base du réseau de la Caisse de solidarité des départements et des Communes d'Algérie (CSDCA). Son siège social est à Alger.</b></p>
<p><b>Société Général d'Alger (SGA)</b></p>	<p><b>La Société Général Algérie est une banque commerciale détenue par le groupe français "Société Général "son activité a été autoriser en février 1998 par le (CMC) avec un capital de 500 millions de Dinar et c'est en 1999 qu'elle</b></p>

**Chapitre 3 : L'analyse comparative des salaires comme outil de développement de carrière cas des banques (BEA, BNA, AGB, BDL, CNEP, Société général)**

	<p>a commencé a activé. C'est l'une des plus puissantes banques a capitaux privés existantes en Algérie. En 2004 c'est la première augmentation de capital pour la banque de 500millions a 1597.84 millions de Dinar et en 2005 de 1597.84 millions à 2.5 milliards de Dinar. A partir de 2006 on assiste à une période de développement pour la banque qui ouvre des agences a peut prêt dans tout le territoire algérien, dans un nombre de (‘ agences opérationnelles ou elle offre une gemme de produit et services a plus de 50000 clients dont plus de 7000 clients entrepris que la (SGA) accompagne le développement.</p>
--	---

## **Chapitre 3 : L'analyse comparative des salaires comme outil de développement de carrière cas des banques (BEA, BNA, AGB, BDL, CNEP, Société général)**

### **Section 02 : Le cadre méthodologique de la recherche**

Dans le cadre de ce travail de recherche, nous avons jugés utile de présenter la méthodologie suivie pour la réalisation de ce présent chapitre, et par laquelle nous souhaitons aboutir à une vision synthétique en ce qui concerne notre problématique de départ à savoir : comment l'analyse comparative des salaires peut-elle être utilisé comme un outil performant pour favoriser le développement des carrières dans un environnement concurrentiel en constante évolution ?

#### **2.1. L'objectif de l'enquête :**

L'enquête menée auprès des employés des banques « Bea, BNA, AGB, CNEP, BDL, Société Générale » a pour objectif de collecter le maximum de collecter le maximum d'informations sur leurs salaires et leurs développement de carrière.

#### **2.2. Caractéristiques générales de l'enquête :**

L'enquête menée auprès des salariés des banques a été réalisée dans la période étendue du 24/05/2024 jusqu'au 5/06/2024. Durant cette période, nous avons réussi à distribuer 100 questionnaires parmi les salariés des banques de la wilaya Tizi Ouzou en ciblant toutes les catégories (cadre dirigeant, employé titulaire, DRH). Sur les 100 questionnaires distribués, nous avons récoltés 42 questionnaires remplis.

#### **2.3. La méthode utilisée dans le terrain d'enquête :**

Dans une enquête de terrain, il n'est pas possible de réaliser un tel travail sans utiliser un certain nombre d'outils et instruments facilitant le recueil et la collecte de données et d'informations.

##### **2.3.1. Le questionnaire :**

Le questionnaire de l'enquête a été distribué à base d'un support papier (de main à main) et aussi sur les réseaux LinkedIn.

Le questionnaire est structuré de questions fermées dont l'enquêté va répondre par oui ou non, des questions à choix multiples dont il choisit une ou plusieurs réponses et des questions ouvertes dont il donne des explications détaillées.

**Chapitre 3 : L'analyse comparative des salaires comme outil de développement de carrière cas des banques (BEA, BNA, AGB, BDL, CNEP, Société général)**

**Section 3 : Résultats et synthèses de l'enquête au sein des banques**

**1. Présentation de questionnaire :**

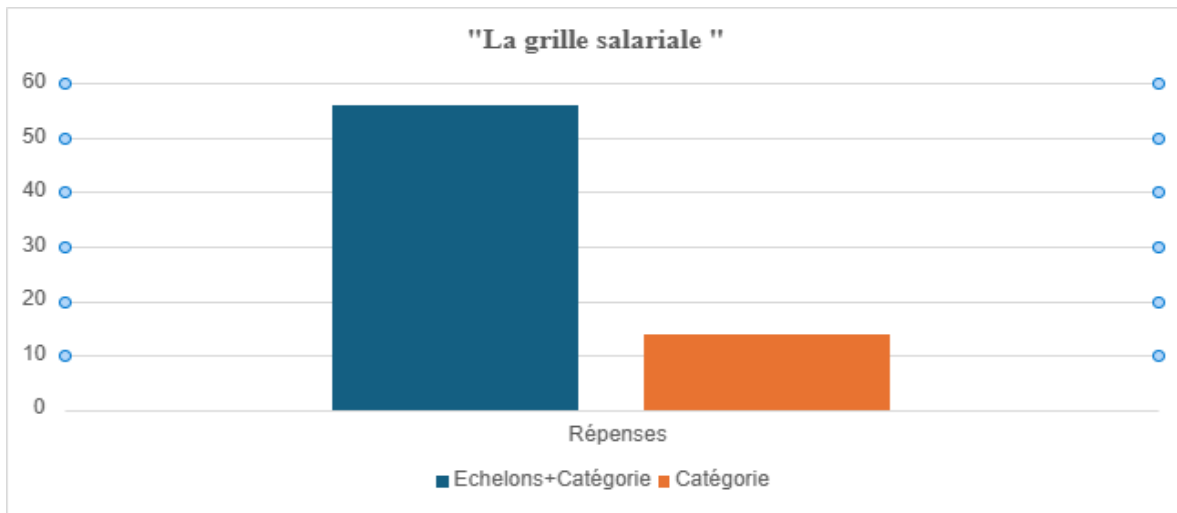
**Question N°1 :** Comment la grille salariale est-elle construite ?

**Tableau 04 : Construction de la grille salariale**

<b>Banque</b>	<b>Echelons + catégorie</b>	<b>Catégorie</b>	<b>Résultat</b>
<b>Bea</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>14</b>
<b>Bna</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>14</b>
<b>AGB</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>14</b>
<b>Bdl</b>	<b>0</b>	<b>7</b>	<b>7</b>
<b>Cnep</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>14</b>
<b>Société G</b>	<b>0</b>	<b>7</b>	<b>7</b>

**Figure N° 16 : Représentation graphique de l'échantillons étudié selon les salariés de banques**

**Chapitre 3 : L'analyse comparative des salaires comme outil de développement de carrière cas des banques (BEA, BNA, AGB, BDL, CNEP, Société général)**



Il est clair que la combinaison d'échelons et de catégorie dans la grille salariale est une pratique courante, mais certaines banques choisissent de se concentrer uniquement sur les catégories, cette diversité de méthodes peut refléter les différentes approches en matière de rémunération.

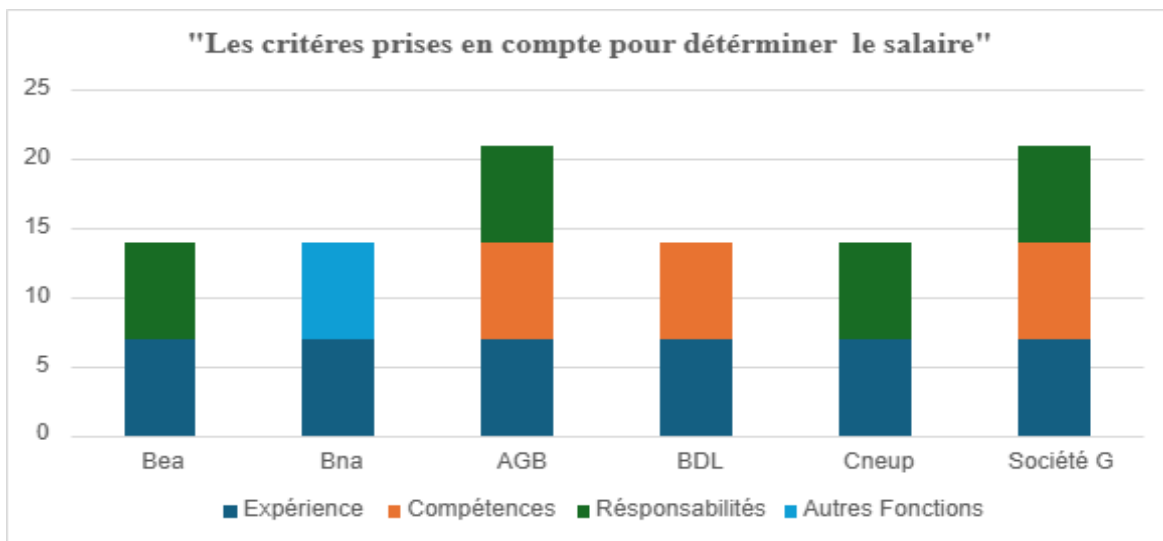
**Question N°2 :** Quels sont les critères pris en compte pour déterminer le niveau de salaire dans la grille ?

**Tableau 05 : La détermination des salaires**

Banque	Expérience	Compétences	Responsabilités	Autres fonctions
<b>BEA</b>	<b>7</b>	<b>0</b>	<b>7</b>	<b>0</b>
<b>BNA</b>	<b>7</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>7</b>
<b>AGB</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>0</b>
<b>BDL</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>CNEP</b>	<b>7</b>	<b>0</b>	<b>7</b>	<b>0</b>
<b>SOCIETE G</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>0</b>

**Chapitre 3 : L'analyse comparative des salaires comme outil de développement de carrière cas des banques (BEA, BNA, AGB, BDL, CNEP, Société général)**

**Figure N°17 : Les critères prises en compte pour déterminer le salaire**



La diversité des critères utilisés par ces banques pour déterminer les salaires reflète une approche multifactorielle de la rémunération, où chaque institution peut privilégier certains aspects en fonction de ses objectifs stratégiques, de sa culture et de son marché. Les banques cherchent à attirer et à retenir les talents en adaptant leur politique de rémunération aux compétences, à l'expérience, à la responsabilité et aux qualifications académiques de leurs employés.

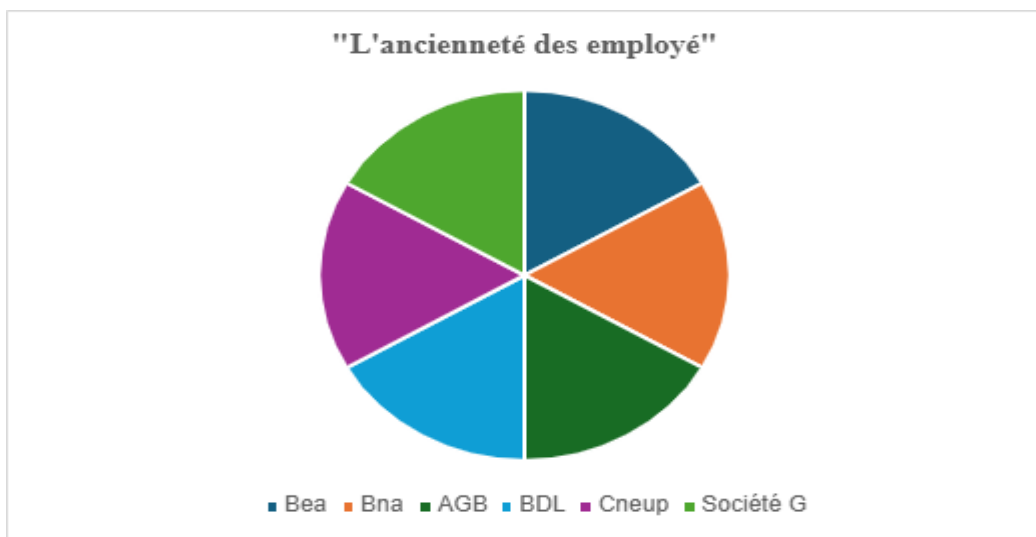
**Question N°3 : Est-ce que la grille salariale prend en compte l'ancienneté des employés ?**

**Tableau 06 : Prise en Compte de l'Ancienneté dans la Politique Salariale de la Banque :**

**Chapitre 3 : L'analyse comparative des salaires comme outil de développement de carrière cas des banques (BEA, BNA, AGB, BDL, CNEP, Société général)**

Banque	Résultat
BEA	7
BNA	7
AGB	7
BDL	7
CNEP	7
SOCIETE G	7

**Figure N°18 : l'ancienneté des employés**



L'ancienneté des employés est un critère essentiel pour toutes les banques lorsqu'elles déterminent les salaires. En valorisant l'expérience acquise au fil des années, les banques reconnaissent non seulement l'expertise et la connaissance approfondie que les employés apportent, mais aussi leur loyauté et leur engagement envers l'institution. Cette reconnaissance de l'ancienneté contribue à motiver les employés, à améliorer leur satisfaction au travail et à encourager la rétention des talents.

En récompensant la fidélité, les banques favorisent une culture d'entreprise stable et positive, essentielle pour maintenir une performance élevée et garantir la continuité des opérations. Ainsi,

**Chapitre 3 : L'analyse comparative des salaires comme outil de développement de carrière cas des banques (BEA, BNA, AGB, BDL, CNEP, Société général)**

l'inclusion de l'ancienneté dans la politique salariale reflète une stratégie équilibrée qui bénéficie à la fois aux employés et à l'organisation.

**Question N°4 :** Existe-t-il des opportunités de négociation salariale au de la grille ? Si oui dans quelles circonstances ?

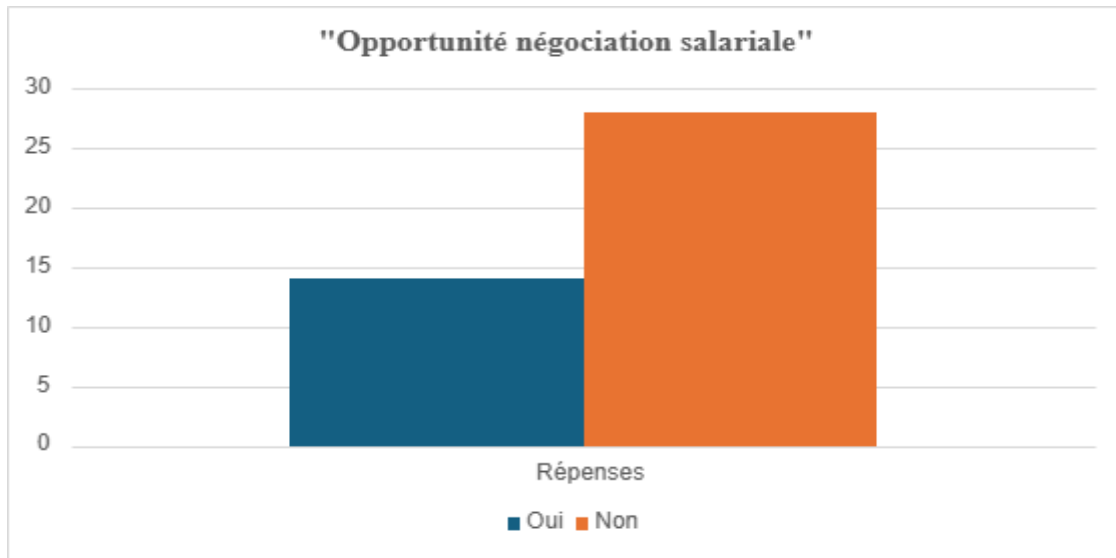
**Tableau 07 :Les opportunités de négociation**

Banque	Oui	Non
Bea	7	0
Bna	0	7

AGB	7	0
Bdl	0	7
Cnep	0	7
SociétéG	0	7

**Figure N°19: Opportunité négociation salariale**

**Chapitre 3 : L'analyse comparative des salaires comme outil de développement de carrière cas des banques (BEA, BNA, AGB, BDL, CNEP, Société général)**



La possibilité de négociation salariale au sein des banques varie considérablement. Parmi les institutions interrogées, seules la BEA et l'AGB ont indiqué qu'il existe des opportunités de négociation salariale, et ce, uniquement dans des cas particuliers et sensibles. Les autres banques, en revanche, ont répondu par la négative, montrant une politique salariale plus rigide et standardisée.

Cette différence peut refléter des approches variées en matière de flexibilité et d'adaptation aux besoins individuels des employés. Les banques comme la BEA et l'AGB, en permettant des négociations dans certaines situations, montrent une certaine souplesse et une capacité à répondre à des circonstances spécifiques, ce qui peut contribuer à la satisfaction et à la rétention des talents.

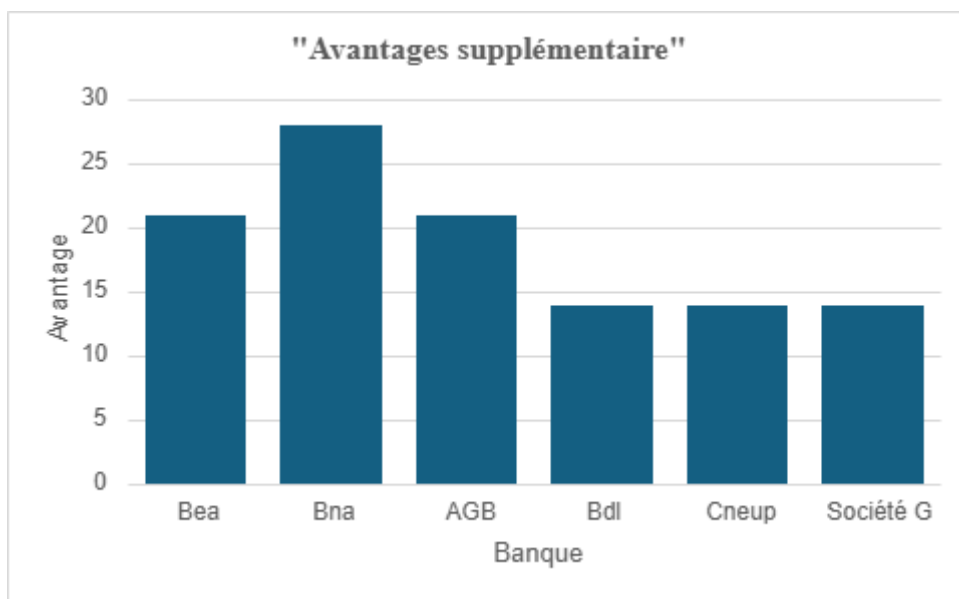
**Question N°5:** Est-ce que la banque offre des avantages supplémentaires en plus de salaire de base?

**Tableau07: Les avantages supplémentaires en plus de salaire de base**

Banque	Congés payés	Garde enfant	Transport	Assurances maladies
<b>BEA</b>	<b>7</b>	<b>0</b>	<b>7</b>	<b>7</b>
<b>BNA</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>7</b>
<b>AGB</b>	<b>7</b>	<b>0</b>	<b>7</b>	<b>7</b>

**Chapitre 3 : L'analyse comparative des salaires comme outil de développement de carrière cas des banques (BEA, BNA, AGB, BDL, CNEP, Société général)**

<b>BDL</b>	<b>7</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>7</b>
<b>CNEP</b>	<b>7</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>7</b>
<b>SOCIÉTÉ G</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>0</b>	<b>7</b>



**Figure N°20: Les avantages supplémentaires**

Les avantages supplémentaires offerts par les banques vont au-delà des congés payés et des assurances maladie, bien que ces avantages soient des éléments clés. La prise en charge de la garde d'enfants, offerte par des banques comme la BNA et la Société Générale, ainsi que l'assistance au transport proposée par la BEA, la BNA et l'AGB, démontrent un engagement envers le bien-être des employés et une reconnaissance des défis auxquels ils peuvent être confrontés dans leur vie quotidienne. Ces avantages supplémentaires contribuent à renforcer la fidélité des employés envers leur employeur et à créer un environnement de travail plus favorable, favorisant ainsi la productivité et le bien-être général au sein de l'organisation.

**Chapitre 3 : L'analyse comparative des salaires comme outil de développement de carrière cas des banques (BEA, BNA, AGB, BDL, CNEP, Société général)**

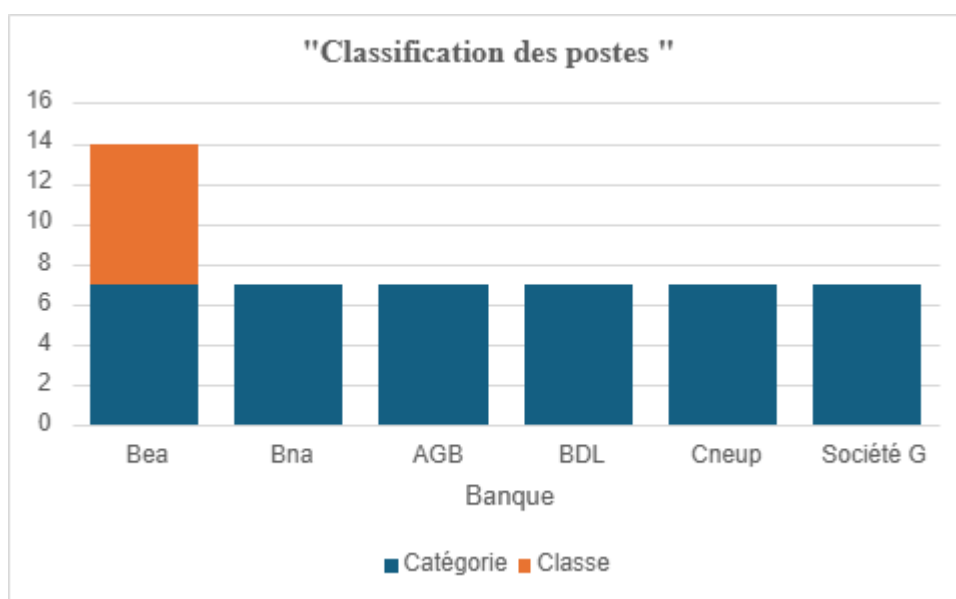
**Question N°6:** Comment les différents postes sont classés au sein de la banque?

**Tableau08 : La classification de différents postes au sein de la banque**

Banque	Categories	Classes
<b>BEA</b>	<b>7</b>	<b>7</b>

<b>BNA</b>	<b>7</b>	<b>0</b>
<b>AGB</b>	<b>7</b>	<b>0</b>
<b>BDL</b>	<b>7</b>	<b>0</b>
<b>CNEP</b>	<b>7</b>	<b>0</b>
<b>SOCIÉTÉ G</b>	<b>7</b>	<b>0</b>

**Figure N° 21: La classification de postes**



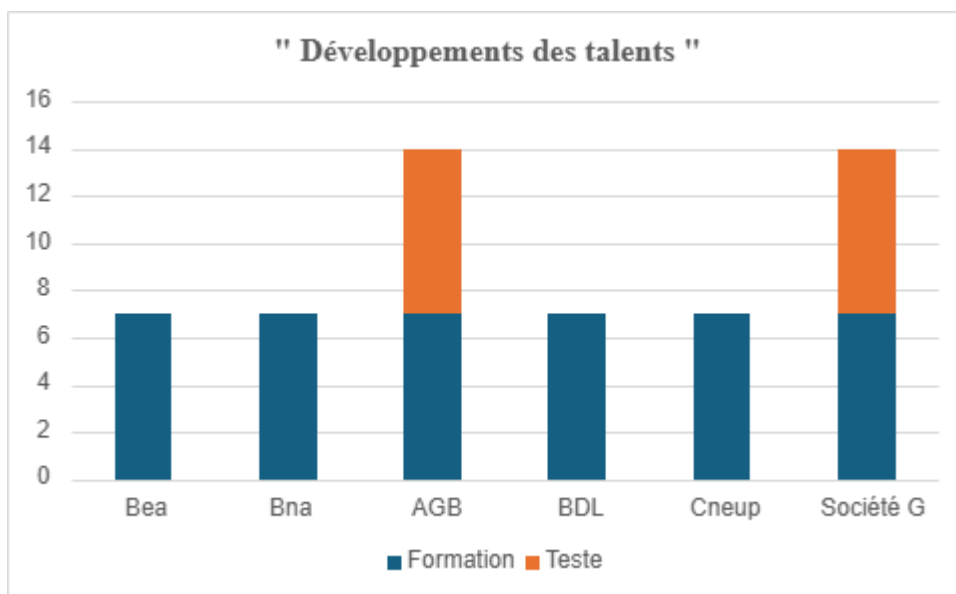
**Question N°7:** Comment les banques identifient-elles et développent-elles les talents des employés ?

**Chapitre 3 : L'analyse comparative des salaires comme outil de développement de carrière cas des banques (BEA, BNA, AGB, BDL, CNEP, Société général)**

**Tableau09: l'identification de développement des talents**

Banque	Formation	Teste
BEA	7	0
BNA	7	0
AGB	7	7
BDL	7	0
CNEP	7	0
SOCIÉTÉ G	7	0

**Figure N°22: Le développement des talents**



### **Chapitre 3 : L'analyse comparative des salaires comme outil de développement de carrière cas des banques (BEA, BNA, AGB, BDL, CNEP, Société général)**

Le développement des talents dans les banques algériennes, telles que la BNA, la BEA, AGB, BDL, CNEP, AGB et Société Générale, met l'accent sur la formation continue pour améliorer les compétences techniques, managériales et la polyvalence des employés.

AGB se distingue en intégrant des tests d'évaluation pour identifier les compétences et personnaliser les parcours de formation. Cette combinaison de formation et d'évaluation permet de créer une culture d'apprentissage continu, essentielle pour naviguer dans un secteur financier dynamique. Pour maximiser l'efficacité, il est recommandé de combiner ces approches, suivre l'impact des programmes, et encourager le feedback constructif.

**Question N°8 :** Quelles sont les différents programmes de développement de carrière proposés par les banques ?

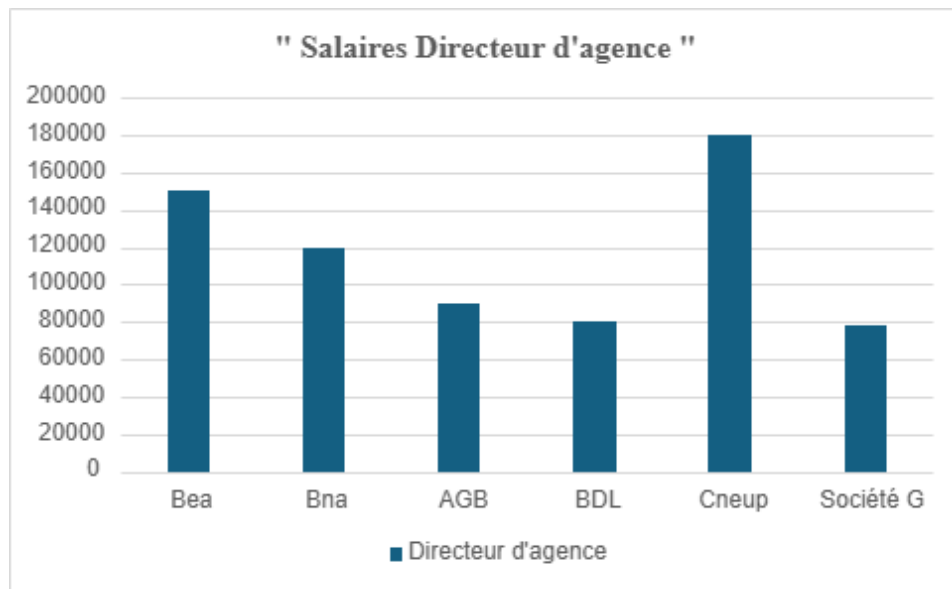
La création d'une structure de gestion de carrière dans les banques, confirmée par les réponses au questionnaire, montre un fort engagement envers le développement professionnel des emplois.

Question N°9: Quelle est ton salaire?

Tableau0 : le salaire des directeurs d'agences de différentes banques

Banque	Salaires
BEA	150000
BNA	120000
AGB	90000
BDL	80000
CNEP	180000
SOCIÉTÉ G	78000

Figure N° 23: salaires directeurs d'agences



Les salaires des directeurs d'agences bancaires varient en fonction de leur expérience, reflétant l'importance de l'expertise acquise au fil du temps. Les directeurs expérimentés reçoivent des salaires plus élevés en raison de leur connaissance approfondie des opérations bancaires et de leur capacité à gérer des équipes et atteindre des objectifs financiers, tandis que les directeurs moins expérimentés perçoivent des salaires inférieurs avec des augmentations prévues au fur et à mesure de leur progression.

Des compétences spécifiques et des performances exceptionnelles influencent également les salaires. Ces différences salariales doivent être perçues comme équitables et transparentes pour assurer l'attraction et la rétention des talents, motiver les directeurs à progresser, et garantir une gestion efficace des agences bancaires.

**Tableau0: Les salaires des DRH des banques**

<b>Banque</b>	<b>Salaires</b>
<b>Bea</b>	70000
<b>Bna</b>	65000
<b>AGB</b>	53000
<b>Bdl</b>	55000
<b>Cnep</b>	75000

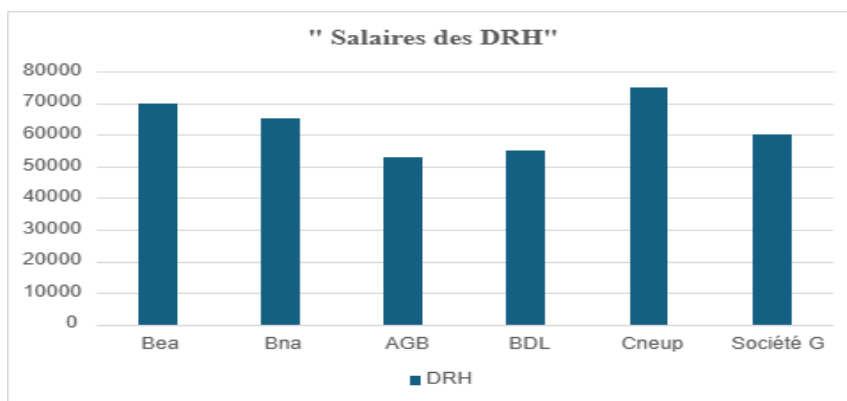
SociétéG	60000
----------	-------

**Figure N°24: Les salaires des DRH**

Les écarts de salaires entre les Directeurs des Ressources Humaines (DRH) sont souvent significatifs et justifiés par leur expérience professionnelle et leur niveau de responsabilité. Les DRH expérimentés, forts de leur parcours et de leur expertise dans la gestion des ressources humaines, bénéficient généralement de salaires plus élevés. Leur capacité à élaborer et à mettre en œuvre des politiques RH stratégiques, à gérer les relations avec le personnel et à anticiper les défis organisationnels justifie cette rémunération plus élevée.

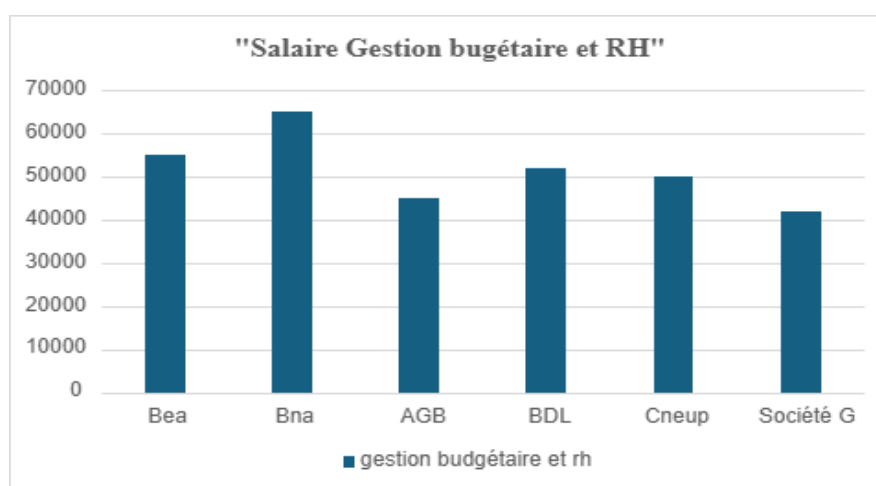
En revanche, les DRH moins expérimentés ou en début de carrière perçoivent souvent des salaires inférieurs, reflétant leur niveau de compétence et leur potentiel de développement.

**Tableau0: les salaires des employés de poste de gestion budgétaire et Rh**



Banque	Salaires
BEA	55000
BNA	65000
AGB	45000
BDL	52000
CNEP	50000

SOCIÉTÉ G	42000
-----------	-------



**Figure N° 25: Salaires gestion Budgétaires et Rh**

Les salaires des professionnels en gestion budgétaire et en ressources humaines (RH) varient

considérablement en fonction de leur expérience, reflétant l'importance des compétences et de l'expertise dans ces domaines cruciaux. Les gestionnaires budgétaires expérimentés, ayant une longue expérience dans l'élaboration et le suivi des budgets, la gestion financière stratégique, et la prévision des dépenses, perçoivent des salaires plus élevés.

Leur capacité à garantir une allocation efficace des ressources financières de l'entreprise et à assurer sa santé financière justifie ces niveaux de rémunération. De même, les professionnels RH expérimentés, qui maîtrisent la gestion des talents, la conformité aux réglementations du travail, et le développement des politiques de ressources humaines, sont mieux rémunérés. Ils apportent une valeur ajoutée significative en optimisant la gestion du personnel et en contribuant à la culture organisationnelle.

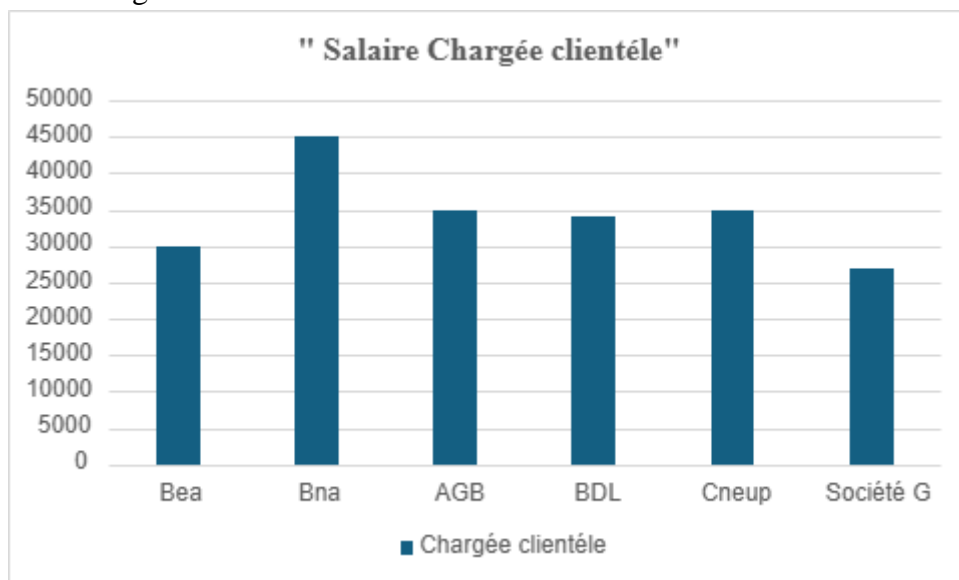
**Tableau0: Le salaire des employés de postes chargées de clientèle**

<b>Banque</b>	<b>Salaires</b>
<b>BEA</b>	<b>30000</b>
<b>BNA</b>	<b>45000</b>
<b>AGB</b>	<b>35000</b>
<b>BDL</b>	<b>34000</b>
<b>CNEP</b>	<b>35000</b>

<b>SOCIÉTÉ G</b>	<b>27000</b>
------------------	--------------

**Figure N° 26: salaire chargée clientèle**

Les salaires des chargés de clientèle varient considérablement en fonction de leur expérience,



reflétant l'importance des compétences relationnelles et techniques dans ce rôle clé. Les chargés de clientèle expérimentés, ayant une longue expérience dans la gestion des relations clients, la vente de produits financiers, et la résolution de problèmes, perçoivent des salaires plus élevés. Leur capacité à fidéliser les clients, à atteindre les objectifs de vente, et à fournir des conseils financiers avisés justifie cette rémunération plus élevée.

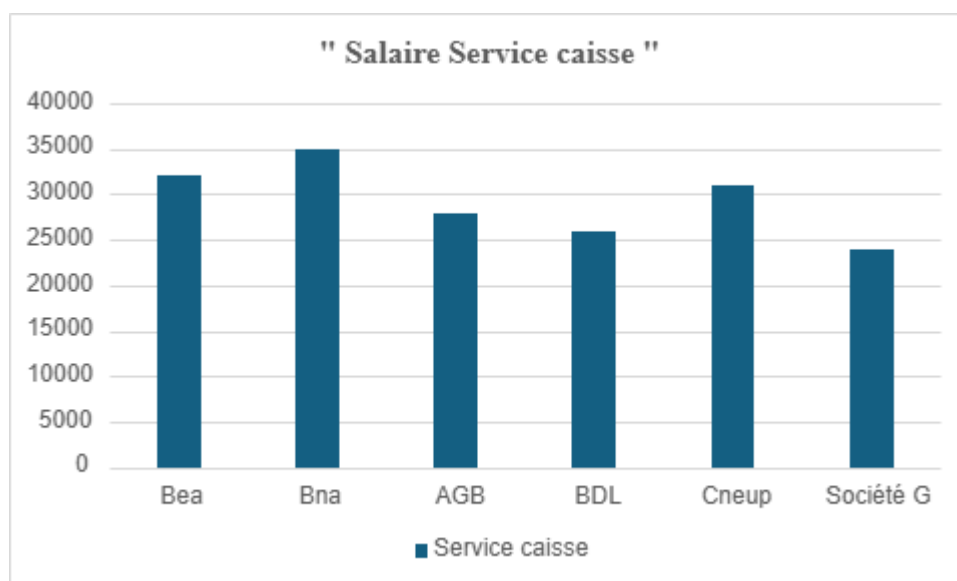
**Tableau 0: Les alaire des employés de postes ervice caisse**

<b>Banque</b>	<b>Salaires</b>
<b>BEA</b>	<b>32000</b>

<b>BNA</b>	<b>35000</b>
<b>AGB</b>	<b>28000</b>
<b>BDL</b>	<b>26000</b>

<b>CNEP</b>	<b>31000</b>
<b>SOCIÉTÉ G</b>	<b>24000</b>

**Figure N° 27: Salaire service caisse**



Les salaires des employés de service caisse varient en fonction de leur expérience, reflétant l'importance des compétences acquises et de la fiabilité dans ce rôle opérationnel crucial. Les caissiers expérimentés, ayant une solide expérience dans la gestion des transactions, le traitement des paiements, et la résolution des problèmes clients, perçoivent généralement des salaires plus élevés. Leur capacité à manipuler de grandes sommes d'argent avec précision, à fournir un service clientèle de qualité et à prévenir les erreurs ou les fraudes justifie une rémunération plus élevée.

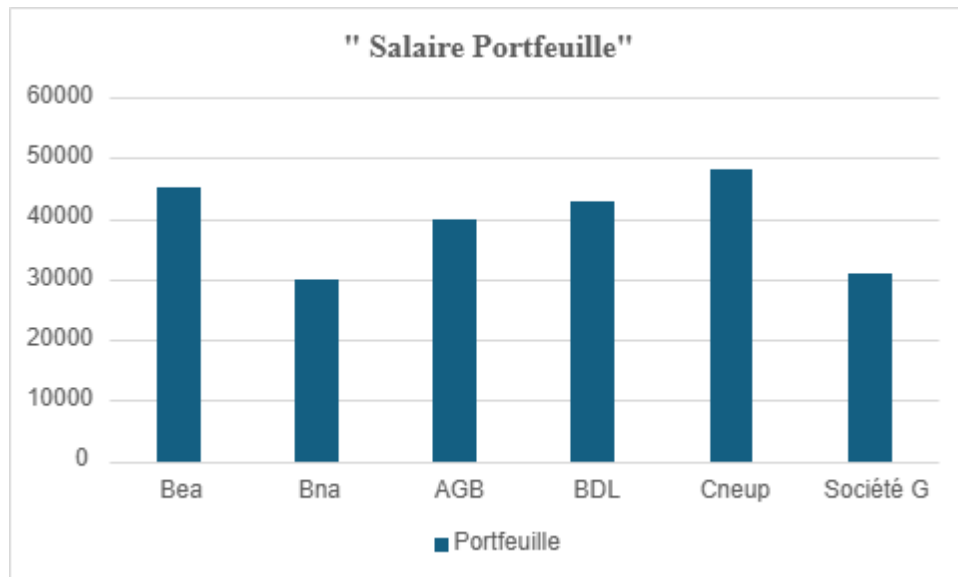
<b>Banque</b>	<b>Salaires</b>
<b>Bea</b>	45000

**Tableau0: Le salaire**  
**feuille**

<b>Bna</b>	30000
<b>AGB</b>	40000
<b>Bdl</b>	43000
<b>Cnep</b>	48000
<b>SociétéG</b>	31000

**des employés de**  
**postegestionnaireporte-**

**Figure N°28 :Salaire gestionnaire porte feuille**



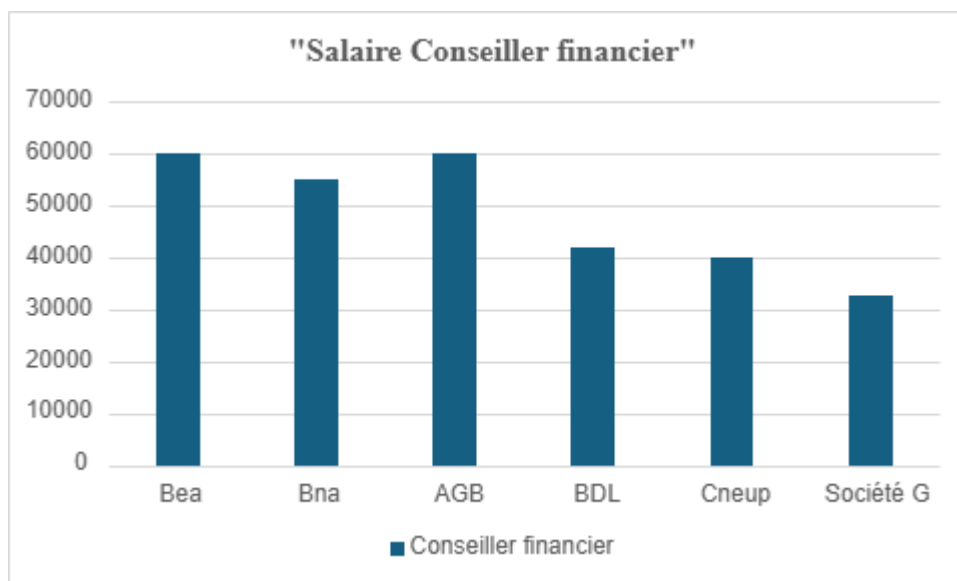
Les salaires des gestionnaires de portefeuille varient considérablement en fonction de leur expérience, reflétant l'importance des compétences spécialisées et de la responsabilité dans ce rôle. Les gestionnaires de portefeuille expérimentés, ayant une solide expérience dans la gestion d'actifs, l'analyse financière, et la stratégie d'investissement, perçoivent généralement des salaires plus élevés. Leur capacité à maximiser les rendements des investissements, à gérer le risque et à fournir des conseils financiers avisés justifie cette rémunération plus élevée.

En revanche, les gestionnaires de portefeuille moins expérimentés, souvent en début de carrière, perçoivent des salaires inférieurs, reflétant leur potentiel de croissance et leur besoin de développer davantage de compétences.

**Tableau0:Le salaire des employés de poste conseiller financier**

Banque	Salaires
Bea	60000
Bna	55000
AGB	60000
Bdl	42000
Cnep	40000
SociétéG	32500

**Figure N° 29: salaire conseillé financier**



Les conseillers financiers expérimentés, possédant une longue expérience dans la gestion de patrimoine, la planification financière, et la fourniture de conseils en investissement, perçoivent des

salaires plus élevés. Leur capacité à offrir des stratégies financières personnalisées, à optimiser les portefeuilles de leurs clients, et à anticiper les tendances du marché justifie cette rémunération plus élevée.

### **3. Le benchmark salariale :**

#### **- Le benchmark salarial :**

##### **1. Analyse Comparée des Salaires des Directeur d'agences :**

###### **CNEP :**

- Salaire le plus élevé : 180,000 DZD.
- Cette banque offre des salaires significativement plus élevés que les autres, indiquant une politique de rémunération très attractive.

###### **BEA :**

- Salaire : 150,000 DZD.
- Deuxième salaire le plus élevé, montrant une forte compétitivité en termes de rémunération

###### **BNA :**

- Salaire : 120,000DZD.
- Le troisième salaire le plus élevé, relativement compétitif, mais en dessous de la BEA et de la CNEP.

###### **AGB :**

- Salaire: 90,000 DZD.
- Située en milieu de classement, offre un salaire moyen parmi les banques listées.

###### **BDL:**

- Salaire: 80,000 DZD.
- Deuxième salaire le plus bas, indiquant une politique de rémunération moins compétitive par rapport aux autres banques.

###### **Société Générale:**

- Salaire le plus bas: 78,000 DZD.
  - Offrant le salaire le plus bas parmi les banques comparées, ce qui peut influencer son attractivité pour les talents.
- CNEP et BEA offrent des salaires plus élevés, ce qui pourrait attirer plus de talents et motiver davantage les employés.

- BNA reste compétitive avec un salaire respectable, mais en dessous des deux premières.
- AGB, BDL, et Société Générale offrent des salaires plus bas, ce qui peut avoir un impact sur leur capacité à attirer et retenir les talents par rapport aux autres banques.

## **2. Analyse Comparée des Salaires des DRH :**

### **CNEP :**

- Salaire le plus élevé : 75,000 DZD
- Indique une politique de rémunération compétitive pour attirer et retenir les talents à un niveau stratégique comme celui de DRH.

### **BEA :**

- Salaire : 70,000 DZD.
- Le deuxième salaire le plus élevé, également très compétitif.

### **BNA :**

- Salaire: 65,000 DZD.
- Troisième salaire le plus élevé, montrant une compétitivité raisonnable mais inférieure à CNEP et BEA.

### **BDL :**

- Salaire: 55,000 DZD.
- Deuxième salaire le plus bas, indiquant une politique de rémunération moins compétitive par rapport aux autres banques.

### **AGB:**

- Salaire le plus bas: 53,000 DZD.
- Offrant le salaire le plus bas parmi les banques comparées, ce qui peut influencer son attractivité pour des postes de haut niveau comme celui de DRH.

### **Société Générale:**

- Salaire le plus bas: 42,000 DZD.
- Le salaire le plus bas parmi les banques comparées, ce qui pourrait limiter son attractivité pour des candidats de haut niveau.

- CNEP et BEA offrent les salaires les plus élevés pour les DRH, ce qui pourrait leur donner un avantage en termes d'attraction et de rétention des talents stratégiques.
- BNA reste compétitive avec un salaire de 65,000 DZD, bien que légèrement inférieur à CNEP et BEA.
- BDL et AGB offrent des salaires moyens pour le poste de DRH, inférieurs aux trois premières banques.
- Société Générale offre le salaire le plus bas pour les DRH, ce qui pourrait limiter son attractivité pour des candidats de haut niveau.

### **3. Analyse Comparée des Salaires des Gestionnaires Budgétaires et RH**

#### **BNA:**

- Salaire le plus élevé: 65,000 DZD.
- Indique une politique de rémunération très compétitive pour le poste de gestionnaire budgétaire et RH.

#### **BEA:**

- Salaire: 55,000 DZD.
- Le deuxième salaire le plus élevé, montrant également une bonne compétitivité.

#### **BDL:**

- Salaire: 52,000 DZD.
- Compétitif, mais inférieur aux salaires de la BNA et de la BEA.

#### **CNEP:**

- Salaire: 50,000 DZD.
- Moyen, mais toujours compétitif.

#### **AGB:**

- Salaire: 45,000 DZD.
- Deuxième salaire le plus bas, indiquant une rémunération moins attractive pour le poste de gestionnaire budgétaire et RH.

### **Société Générale:**

- Salaire le plus bas: 42,000 DZD.
- Le salaire le plus bas parmi les banques comparées, ce qui pourrait limiter son attractivité pour des candidats de haut niveau.
- BNA offre le salaire le plus élevé pour les gestionnaires budgétaires et RH, ce qui pourrait lui donner un avantage en termes d'attraction et de rétention des talents.
- BEA propose également un salaire compétitif, légèrement inférieur à celui de la BNA.
- BDL et CNEP offrent des salaires moyens, compétitifs mais inférieurs aux deux premières banques.
- AGB et Société Générale offrent les salaires les plus bas pour le poste de gestionnaire budgétaire et RH, ce qui pourrait limiter leur attractivité pour des candidats de haut niveau. **4.**

### **Analyse Comparée des Salaires des Chargés de Clientèle:**

#### **BNA:**

- Salaire le plus élevé: 45,000 DZD.
- Indique une politique de rémunération très compétitive pour le poste de chargé de clientèle.

#### **AGB et CNEP :**

- Salaire : 35,000 DZD.
- Deuxième salaire le plus élevé, montrant une bonne compétitivité pour ce poste.

#### **BDL:**

- Salaire: 34,000 DZD.
- Compétitif, mais légèrement inférieur à celui d'AGB et de CNEP.

#### **BEA :**

- Salaire: 30,000 DZD.
- Relativement bas par rapport aux autres banques, mais supérieur à celui de la Société Générale.

### **Société Générale :**

- Salaire le plus bas : 27,000 DZD.
- Le salaire le plus bas parmi les banques comparées, ce qui pourrait limiter son attractivité pour des candidats de haut niveau.

- BNA offre le salaire le plus élevé pour les chargés de clientèle, ce qui pourrait lui donner un avantage en termes d'attraction et de rétention des talents.
- AGB et CNEP proposent des salaires compétitifs à 35,000 DZD, offrant un bon équilibre pour attirer des talents.
- BDL offre un salaire légèrement inférieur à celui d'AGB et de CNEP, mais reste compétitif.
- BEA offre un salaire de 30,000 DZD, relativement bas par rapport aux autres banques, mais supérieur à celui de la Société Générale.
- Société Générale propose le salaire le plus bas pour le poste de chargé de clientèle, ce qui pourrait limiter son attractivité pour des candidats de haut niveau.

### **5. Analyse Comparée des Salaires des Employés du Service Caisse:**

#### **BNA:**

- Salaire le plus élevé: 35,000 DZD.
- Indique une politique de rémunération très compétitive pour le poste de service caisse.

#### **BEA:**

- Salaire: 32,000 DZD.
- Deuxième salaire le plus élevé, montrant également une bonne compétitivité.

#### **CNEP:**

- Salaire: 31,000 DZD.
- Compétitif, mais légèrement inférieur à celui de la BEA.

#### **AGB:**

- Salaire: 28,000 DZD.
- Moyen, mais inférieur aux trois premières banques.

#### **BDL:**

- Salaire: 26,000 DZD.
- Deuxième salaire le plus bas, indiquant une rémunération moins attractive pour le poste de service caisse.

### **Société Générale:**

- Salaire le plus bas: 24,000 DZD.
- Le salaire le plus bas parmi les banques comparées, ce qui pourrait limiter son attractivité pour des candidats de haut niveau.
  - BNA offre le salaire le plus élevé pour les employés du service caisse, ce qui pourrait lui donner un avantage en termes d'attraction et de rétention des talents.
  - BEA et CNEP proposent des salaires compétitifs à 32,000 et 31,000 DZD respectivement, offrant un bon équilibre pour attirer des talents.
  - AGB offre un salaire moyen de 28,000 DZD, inférieur aux trois premières banques mais toujours compétitif.
  - BDL et Société Générale offrent les salaires les plus bas pour le poste de service caisse, ce qui pourrait limiter leur attractivité pour des candidats de haut niveau.

### **6. Analyse Comparée des Salaires des Gestionnaires de Portefeuille**

#### **CNEP:**

- Salaire le plus élevé: 48,000 DZD.
- Indique une politique de rémunération très compétitive pour le poste de gestionnaire de portefeuille.

#### **BEA :**

- Salaire: 45,000 DZD.
- Deuxième salaire le plus élevé, montrant également une forte compétitivité.

#### **BDL :**

- Salaire : 43,000 DZD.
- Compétitif, mais légèrement inférieur à celui de la BEA.

#### **AGB :**

- Salaire : 40,000 DZD.
- Moyen, mais inférieur aux trois premières banques.

#### **Société Générale :**

- Salaire: 31,000 DZD.

- Deuxième salaire le plus bas, indiquant une rémunération moins attractive pour le poste de gestionnaire de portefeuille.

**BNA :**

- Salaire le plus bas: 30,000 DZD.
- Le salaire le plus bas parmi les banques comparées, ce qui pourrait limiter son attractivité pour des candidats de haut niveau.
  - CNEP offre le salaire le plus élevé pour les gestionnaires de portefeuille, ce qui pourrait lui donner un avantage en termes d'attraction et de rétention des talents.
  - BEA et BDL proposent des salaires compétitifs à 45,000 et 43,000 DZD respectivement, offrant un bon équilibre pour attirer des talents.
  - AGB offre un salaire moyen de 40,000 DZD, inférieur aux trois premières banques mais toujours compétitif.
  - Société Générale et BNA offrent les salaires les plus bas pour le poste de gestionnaire de portefeuille, ce qui pourrait limiter leur attractivité pour des candidats de haut niveau.

**7. Analyse Comparée des Salaires des Conseillers Financiers:**

**BEA et AGB:**

- Salaire le plus élevé: 60,000 DZD.
- Indique une politique de rémunération très compétitive pour le poste de conseiller financier.

**BNA :**

- Salaire : 55,000 DZD.
- Compétitif, mais légèrement inférieur à celui de BEA et AGB.

**BDL :**

- Salaire : 42,000 DZD.
- Moyen, mais inférieur aux trois premières banques

**CNEP :**

- Salaire : 40,000 DZD.
- Relativement bas par rapport aux quatre premières banques.

## **Société Générale :**

- Salaire le plus bas : 32,500 DZD.
- Le salaire le plus bas parmi les banques comparées, ce qui pourrait limiter son attractivité pour des candidats de haut niveau.
  - BEA et AGB offrent les salaires les plus élevés pour les conseillers financiers, ce qui pourrait leur donner un avantage en termes d'attraction et de rétention des talents.
  - BNA propose également un salaire compétitif à 55,000 DZD, offrant un bon équilibre pour attirer des talents.
  - BDL et CNEP offrent des salaires moyens de 42,000 et 40,000 DZD respectivement, mais inférieurs aux trois premières banques.
  - Société Générale propose le salaire le plus bas pour le poste de conseiller financier, ce qui pourrait limiter son attractivité pour des candidats de haut niveau.

---

MARTORY Bernard. CROZET Daniel, « Gestion des ressources humaines, pilotage social et performances »,

7<sup>e</sup> édition, édition DONUD, Paris, 2008, p.81.

## **Conclusion :**

En conclusion, l'analyse comparative des salaires s'impose comme un outil indispensable pour les entreprises qui souhaitent mettre en place une politique salariale efficace et efficiente. En permettant de comparer les pratiques salariales et d'identifier les tendances du marché, elle offre aux entreprises les clés pour attirer et fidéliser les talents, motiver leurs employés, promouvoir l'équité interne et respecter les réglementations en vigueur.

# **Conclusion générale**

## Conclusion générale

Dans un monde du travail en constante évolution, l'analyse comparative des salaires s'impose comme un outil indispensable pour les entreprises qui souhaitent établir une politique salariale performante et attractive. Cette pratique, également connue sous le nom de benchmarking salarial, consiste à comparer les rémunérations offertes par une organisation à celles proposées par d'autres entreprises du même secteur ou de secteurs similaires.

En s'engageant dans cette démarche, les entreprises peuvent récolter des informations précieuses sur les tendances du marché et les pratiques salariales en vigueur chez leurs concurrents. Ces données leur permettent ensuite d'ajuster leurs propres politiques de rémunération afin de rester compétitives et d'attirer les meilleurs talents.

L'analyse comparative des salaires permet également aux entreprises de se positionner de manière stratégique sur le marché du travail. En comprenant les tendances salariales et les forces de la concurrence, elles peuvent anticiper les évolutions et adapter leurs politiques salariales en conséquence.

Réalisée régulièrement et avec rigueur, l'analyse comparative des salaires devient un véritable atout pour une politique salariale performante, contribuant ainsi à la réussite globale de l'entreprise. En permettant de comparer les pratiques salariales et d'identifier les tendances du marché, elle offre aux entreprises les clés pour attirer et fidéliser les talents, motiver leurs employés, promouvoir l'équité interne et respecter les réglementations en vigueur.

En conclusion, l'analyse comparative des salaires s'affirme comme un pilier essentiel pour les entreprises qui souhaitent établir une politique salariale efficace et efficiente. En s'appropriant cet outil stratégique, elles peuvent non seulement améliorer leur positionnement sur le marché du travail, mais aussi contribuer à la motivation, à la performance et à la satisfaction de leurs employés.

## **Conclusion générale**

# **BIBLIOGRAPHIES**

# BIBLIOGRAPHIES

---

1. Martocchio, J. J. (2017). Strategic Compensation : A Human Resource Management Approach. Pearson.
2. Cascio, W. F. (2015). Managing Human Ressources : Productivity, Quality of Work Life, Profits. McGraw-Hill Education.
3. THEVENET M, ALL, OP, cit, 2012, Page 218.
4. Bournois.F, Rojot.J, Scaringella.J, « Ressource Humaines : Les meilleurs pratique des entreprises », Edition d'organisation, Paris, 2007, Page 32
5. Annick-Cohen-HAE gel, Op.cit, Page 310
6. Laurent Hermel,Pierre Archard Le benchmarking editions afnour 2007 pages 3
7. Vincent BRONET, « Amélioration de la performance industrielle à partir d'un processus Référent Déploiement inter entreprises de bonnes pratiques », THÈSE de doctorat, Spécialité : Génie Industriel à l'Université de Savoie, septembre 2006, p.59
8. PERETTI M, MAGOT JP, « rémunérations », édition 8, VUIBERT, Paris, 2012, Page 346.
9. Nathalie COSTA, op.cit, p.77
10. Robert C. CAMP, op.cit, p.107
11. Bernard Roman, « Batir une strategie de rémunération», Systèmes de rémunérations et management de la performance, ED DUNOD, Paris 2010, P 53.
12. www.memoireonline.com.Bernard Roman « Bâtir une stratégie de rémunération »,Systémé de rémunérations et management de la performance,ED DUNOD,Paris 2010 ,P66 .
13. BOINSNARD D, « Guide juridique et pratique de l'épargne salariale », Edition Liaison, Paris 2003, Page 163.
14. Robert C. CAMP, op.cit, p. 31
15. Jean. BRILMAN, « les meilleures pratiques du management », Ed. D'organisation, Paris 2003, p.287
16. Gérard LAYOLE, « 100 mots pour résister aux sortilèges du management », les empêcheurs de penser en rond, fevrier2005, p.39
17. SEKIOU L, PERETTI. J-M, CHEVALIER.F, FABIO.M, et autre « Gestion des ressources humaines »,2ème édition, 2007.Page 159
18. HERMEL Laurent, op.cit, p .152
19. Jacques GAUTRON, op.cit, p. 38
20. Nathalie COSTA « Veille et benchmarking »Ellipses Edition marketing S.A., 2008, p.75
21. Nathalie COSTA, op.cit, p.87
22. La presse Montréal : vendredi 22 mars 2002, Pesp 00085, Hugues Boisvert « Le Benchmarking, pour aider les entreprises à s'améliorer », p 3
23. THEVENET M, DEJOUX C et ALL, « fonction RH politiques, métiers et outils des ressources humaines », édition, PEARSONEDUCATION, France, 2007, Page 377.
24. Department of Trade and Industry, from quality to excellence, Benchmarking, p.1,
25. Robert C. CAMP, op.cit, p. 34
26. BARRAD J, KITEL F, MOULE M, « la fonction des ressources humaines 2ème édition, »,VUIBERT, France, 2000, P232.
27. Idem, p.17
28. Jean. BRILMAN, op.cit, p.289
29. Robert C. CAMP, op.cit, p.38
30. www.memoireonline.com.Robert C. CAMP,op cit, p.53
31. Jean-Marie Peretti,Patrice Roussel Les rémunérations politiques et pratiques pour les années 2000 Vuibert pages 15-34
32. Martory B, « Contrôle de gestion sociale », Edition Vuibert, Paris, 1990, Page 20
33. Robert C. CAMP « le benchmarking : pour atteindre l'excellence et dépasser vos concurrents »édition d'organisation, 1992, p.19
34. Thévenet. B, Dejoux. C., E. Marbot, A. Bender, « Fonction RH », Ed PEARSON EDUCATION, Paris, P.258.
35. Cadin, F.Guerin, et all, «Pratique et Éléments de Théorie GRH», Ed DUNOD, 4eme ED, Paris, 2012, p.282
36. Sami BEN JOUDA, Audit interne et Mise à niveau: Benchmarking et Audit interne, Le Manager n° 29, Décembre 1998, p.34
37. ROUSSEL P, « rémunération, motivation et satisfaction au travail », édition ECONOMICA, Paris 1996, Page.82.
38. Legault, M.-J., & Le Breton-Miller, I. « Gestion des rémunérations », Chenelière Éducation, 2016.
39. Journal of European Public Policy 11: 2 April 2004, "What can 'benchmarking' offer the open method of co-ordination?" by: James Arrowsmith, Keith Sisson and Paul Marginson, p 312-313,
40. LAETITIA LETHIELLEUX « L'essentiel de la gestion des ressources humaines », Edition Extenso, Paris 2011, page 75
41. Jacques ALEXANDRE - Marc BAZINET-Isabelle BONNEAU-BLAIRE - Guy CHADEBEC -Claude CORNEC - Jean- Claude COUSIN Jean DURAND - Jacques GAUTRON - Bernard HAVRET, Le guide du benchmarking, Éditions d'Organisation, 2003, p. 37
42. MERCIER.E, SCHMIDT.G, Op.cit. Page.126.

43. Robert C. CAMP, op.cit, p. 23
44. Idem, p.19
45. L.CADIN, F.GUERIN, ALL, Op. Cit, P.274.
46. THEVENET M, ALL, idem, 2012, Page 218
47. MERCIER E, SCHMIDT G, «gestion des ressources humaines », édition, PRASON EDUCATION, France, 2005, page 122.
48. Jean. BRILMAN, op.cit, p.289
49. COMPOY E, MACLOUF E, « gestion des ressources humaines », édition PEARASON EDUCATION, France, 2008. Page 24
50. Chloé GUILLOT-SOULEZ, «la gestion des ressources humaines, cour gestion des carrières », 7eme édition, 2014-2015, p 55.
51. CERDIN Jean-Luc, « Gérer les carrières, Vade-mecum », éditions EMS, Paris, 2000, p.29.
52. <http://www.affairesrh.ca/gestionnaires/solutions-gestion/fiche.aspx?p=359200.com> 08/05/2019 à 18h.
53. BOISLANDELLE. Dictionnaire de gestion. ED, Economisa, paris 1998, P102.
54. CARDIN. J L. Op.cit., 2000, P25.
55. ALIS David et all, op.cit. P.399
56. ROGER Alain, la gestion des carrières, W.P. n°408, février, 1993.
57. CHLOE Guillot-Soulez, « La gestion des ressources humaines », 7° édition, Gualino Lextenso éditions, Paris, 2014-2015, p55.
58. Idem. p.26.
59. PERETTI Jean-Marie, « Ressources humaines et gestion des personnes », 8° édition, édition Vuibert, Paris, septembre 2012, p118.
60. N'GHANE. Pierre, dictionnaire de gestion, (Paris, édition ARMANT COLIN, 1996), P98.
61. ST-ONGE. S. Relever les défis de la gestion des ressources humaine. 2eme édition Gaëtan Morin éditeur, Montréal, 2004, page 283.
62. CERDIN. JL. Gérer les carrières. Édition EMS, Paris, 2000, Page 16.
63. MADI N et AIT ZIANE, La Gestion des carrières : enjeux et finalités, Université Abderrahmane Mira de Bejaia, 2015, P19
64. Ibid, P20
65. Bouhraoua et Saidi Y, op cit, p 15
66. BOUTAGHOU H Yop cit, p 09
67. CERDIN Jean-Luc, op.cit.Pp.109.110
68. MARTORY Bernard. CROZET Daniel, « Gestion des ressources humaines, pilotage social et performances », 7° édition, édition DONUD, Paris, 2008, p.81.
69. MARTORY Bernard. CROZET Daniel, Op.Cit.P.82.
70. Idem.P.82
71. Ibid. P.82
72. MARTORY Bernard. CROZET Daniel, Op.Cit.P.83.
73. MARTORY Bernard. CROZET Daniel. Op.cit. P.85.
74. PERETTI Jean-Marie, « Gestion des ressources humaines », 20° édition, édition Vuibert, Paris, 2015, p.89.
75. CADIN Loïc. GUERIN Francis. PIGEYRE Frédérique, op.cit. P.434
76. Idem. P.181.
77. Ibid. P.435.
78. Ibid, p.181.
79. CADIN Loïc et autres, op.cit. P.435.
80. CERDIN Jean-Luc, op.cit. P.176.
81. SAINT-ONGE Sylvie, « Relever les défis de la Gestion des ressources humaines », Gaëtan Morin Editeur, canada, 1998, p.303.
82. Roger A et Ventolini S, « La mobilité professionnelle au-delà des mesures classiques », dans La GRH mesurée ! Gilles Simard et Ginette Levesque (dir.), Paris, Association francophone de gestion des ressources humaines, 2004, p. 1870-1871.
83. Roger A et Ventolini S, op.cit, p 1871
84. BAATOUCHE M S, op.cit, P 20
85. PERRITTI J-M, gestion des ressources humaines, édition Vuibert, Paris, 15eme édition, 2008, p92
86. PERETTI J-M, op cit, p92-93
87. PERETTI J-M, op. cit, p 122.
88. MOULT. Er. V. Recrutez sans se tromper- Conseil Technique d'un Chasseur de tête. Ed de tête, Ed d'organisation 2002, 4eme tirage, P.5.
89. GAGNON. S. Guide de gestion des ressources humaines. Édition Québec, Montréal, 2003. P86.
90. PERETTI. JM. Dictionnaire des ressources humaines. Édition d'organisation, Paris 2003. P179.
91. Eric CAMPOY, Etienne MACLOUF, Karim MAZOULI, Valerie NEVEU. Gestion des ressources humaines, Édition PEARSON. P 5
92. Françoise Kelan, Guide pour la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, 3ème Ed, l'organisation, Paris, 2007, P.80.
93. Peretti Jean-Marie, Gestion des ressources humaine, 15ème Édition, 2008.P.58.

94. Celile Dejoux, les compétences au cœur de l'entreprise, éditions d'organisation, Paris, 2001, P.141.
95. Manuel GESTION DES COMPÉTENCES AU SEIN DE L'ADMINISTRATION FÉDÉRALE, janvier 2018 ; P.4.
96. Loic CADI, Francis GUERIN, Frédérique PIGEYRE, « gestion des ressources humaines : pratique et élément de théorie », édition DUNOD, paris, 1997, P.81
97. Françoise Kelan, Guide pour la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, 3ème Ed, l'organisation, Paris, 2007, P.80
98. BATAL. Christian, « La gestion des ressources humaines dans le secteur public », Tome 1, Editions d'Organisation, 2000, P. 47.
99. WEISS Dimitri, Les ressources humaines, 2eme édition, Ed. D'Organisation, Paris, 1999, P.395
100. CITEAU Jean pierre, Op.cit. P.6.
101. Eric CAMPOY, Etienne MACLOUF, Karim MAZOU LI, Valérie NEVEU, Gestion des Ressources humaines, PEARSON Education, passim, P. 6-8.
102. Dimitri Weiss, opcit, passim, P.499-500
103. COLARDYN DANIELLE Gestion des compétences et mobilité professionnelle » P.15.
104. LETHIELLEUX Laitia, L'essentiel de la gestion des ressources humaines, 5eme édition, Paris, 2011/2012, P.51.
105. CITEAU Jean-Pierre et BAREL Yvan, Gestion des ressources humaines, 5eme édition Dalloz P.75.
106. KERLAN Françoise. 86.
107. Eric CAMPOY, Etienne MACLOUF, Karim Mazouli, Valérie NEVEU, opcit, passim, P.6-8.
108. PERETTI Jean-Marie, Ressources Humaines, 8ème Edition, Paris, 2003-2004, P. 181.
109. CITEAU Jean-Pierre Yvan, op.cit. P.81.

# *Tables des Matières*

## Remerciements

## Dédicaces

## Liste des tableaux et figures

## Liste des abréviations

## Sommaire

Introduction Générale.....	01
Chapitre 1 : l'analyse des salaire.....	06
Section01 : Généralité sur la rémunération.....	07
1. Notion de la rémunération :.....	Erreur ! Signet non défini.
1.1 Historique de la rémunération :.....	Erreur ! Signet non défini.
1.1.1 La période de l'esclavage et des serfs (1450-1869) :.....	Erreur ! Signet non défini.
1.1.2 La période de moyen âge (1476-1492) :.....	Erreur ! Signet non défini.
1.1.3 La période industrielle (1780-1810) :.....	Erreur ! Signet non défini.
1.1.4 L'époque contemporaine (1789-1792) :.....	Erreur ! Signet non défini.
2. La rémunération au travail ; comprendre sa définition et son importance :.....	Erreur ! Signet non défini.
2.2. L'importance de la rémunération :.....	Erreur ! Signet non défini.
➤ Pour le salarié :.....	Erreur ! Signet non défini.
➤ Pour l'entreprise :.....	Erreur ! Signet non défini.
➤ Pour l'état :.....	Erreur ! Signet non défini.
3. Les types de la rémunération :.....	Erreur ! Signet non défini.
Figure N°1 : La pyramide des rémunérations.....	Erreur ! Signet non défini.
3.1. La rémunération directe :.....	Erreur ! Signet non défini.
3.1.1 Le salaire de qualification (salaire de base) :.....	Erreur ! Signet non défini.
3.1.2 Le salaire de la performance :.....	Erreur ! Signet non défini.
3.1.3 Primes fixe et variable :.....	Erreur ! Signet non défini.
3.2 La rémunération indirecte :.....	Erreur ! Signet non défini.
3.2.1 Les périphériques légaux :.....	Erreur ! Signet non défini.
• L'intéressement :.....	Erreur ! Signet non défini.
• La participation :.....	Erreur ! Signet non défini.
• Le plan d'épargne d'entreprise :.....	Erreur ! Signet non défini.
3.2.2 Les périphériques sélectif :.....	Erreur ! Signet non défini.
3.2.3. Les périphériques statutaires :.....	Erreur ! Signet non défini.
3.3. Rémunération immédiate :.....	Erreur ! Signet non défini.
4. Les composantes de la rémunération :.....	Erreur ! Signet non défini.
4.1. Salaire de base :.....	Erreur ! Signet non défini.
4.2. Le salaire de poste brut :.....	Erreur ! Signet non défini.
4.3. Le salaire imposable :.....	Erreur ! Signet non défini.
4.4. Le salaire net :.....	Erreur ! Signet non défini.
Section 2 : La politique de rémunération :.....	Erreur ! Signet non défini.
1. Définition de la politique de rémunération :.....	Erreur ! Signet non défini.
2. Elaborer une politique de rémunération :.....	Erreur ! Signet non défini.
2.1. Une repense à des enjeux économiques et sociaux :.....	Erreur ! Signet non défini.
2.2. Les différents systèmes de rémunération :.....	Erreur ! Signet non défini.

❖	Le salaire individualisé :	Erreur ! Signet non défini.
❖	Le salaire lié aux résultats de l'entreprise :	Erreur ! Signet non défini.
3.	Contraintes et objectifs de la politique de rémunération :	Erreur ! Signet non défini.
Figure N°2 : Cadre analytique des politiques de rémunération.....		Erreur ! Signet non défini.
3.2	Objectifs de la politique de rémunération :	Erreur ! Signet non défini.
3.2.1	L'équité :	Erreur ! Signet non défini.
•	Équité interne :	Erreur ! Signet non défini.
•	Équité externe :	Erreur ! Signet non défini.
•	Équité individuelle :	Erreur ! Signet non défini.
•	Équité collective :	Erreur ! Signet non défini.
3.2.2	Egalité de rémunération entre homme et femme :	Erreur ! Signet non défini.
3.2.3	La reconnaissance des prestations fournies :	Erreur ! Signet non défini.
4.	Les critères d'un bon système de rémunération :	Erreur ! Signet non défini.
•	Un système de rémunération lié à la stratégie :	Erreur ! Signet non défini.
•	Un système de rémunération équitable.....	Erreur ! Signet non défini.
•	Un système de rémunération motivant :	Erreur ! Signet non défini.
•	Un système de rémunération compétitif :	Erreur ! Signet non défini.
•	Un système de rémunération fédérateur :	Erreur ! Signet non défini.
•	Un système de rémunération flexible :	Erreur ! Signet non défini.
•	Un système de rémunération contrôlé :	Erreur ! Signet non défini.
Section 3 : L'analyse comparative des salaires.....		Erreur ! Signet non défini.
2.	Présentation de Benchmarking :	Erreur ! Signet non défini.
3.	Historique de Benchmarking :	Erreur ! Signet non défini.
4.	Définition et évolution de Benchmarking :	Erreur ! Signet non défini.
4.1	Définition de benchmarking :	Erreur ! Signet non défini.
4.2	Evolution de Benchmarking :	Erreur ! Signet non défini.
5.	Objectifs du benchmarking :	Erreur ! Signet non défini.
6.	Les typologie du benchmarking :	Erreur ! Signet non défini.
6.1	Benchmarking interne :	Erreur ! Signet non défini.
2.2	Benchmarking de concurrentielle :	Erreur ! Signet non défini.
6.3	Benchmarking fonctionnel :	Erreur ! Signet non défini.
6.4	Benchmarking générique :.....	Erreur ! Signet non défini.
Figure N°3 : « Les 4 types de Benchmarking » .....		Erreur ! Signet non défini.
3.	La démarche du benchmarking :	Erreur ! Signet non défini.
3.1	Les modèles du benchmarking :.....	Erreur ! Signet non défini.
Figure N°4 : Le processus de Benchmarking :.....		Erreur ! Signet non défini.
❖	La phase de planification :	Erreur ! Signet non défini.
❖	La phase d'analyse :	Erreur ! Signet non défini.
❖	La phase d'intégration :	Erreur ! Signet non défini.
❖	La phase d'action :	Erreur ! Signet non défini.
❖	Phase de maturité :	Erreur ! Signet non défini.

**Conclusion :**.....Erreur ! Signet non défini.