

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE



MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR



ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

UNIVERSITE MOULOU D MAMMERI DE TIZI-OUZOU

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET
DES SCIENCES DE GESTION

DEPARTEMENT DES SCIENCES GESTION

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de master en Sciences de Gestion

Spécialité : Gestion des Ressources Humaines

Thème

**La politique de rémunération comme vecteur
d'amélioration et de la performance des entreprises
économiques publiques Algérienne**

Cas : ELECTRO-INDUSTRIES

Présenté par :

KOURAT BOUALEM

MAMOUNI KOCEILA

Diriger par :

SI MANSOUR Farida

Membre de jury :

Présidente : SI SALAH-KISSOUM Karima , MCB, UMMTO

Examinatrice : OUAMAR- BERKAL Sabrya , MCB,UMMTO

Rapporteur : SI MANSOUR Farida, MCB, UMMTO

Promotion 2022/2023

Remerciement

*Nous remercions dieu de tout puissant de nous avoir donné
la foi et le courage pour réaliser ce modeste travail
Et qui a mis dans notre chemin les bonnes personnes en nous
confiant dans de bonnes mains nous tenons à*

*Exprimer notre profonde gratitude à notre promotrice,
madame SIMANSOUR pour nous avoir encadrés et guidés
tout au long de notre projet, pour ses conseils judicieux et
minutieusement prodigués.*

*Nous exprimons notre gratitude à tout le personnel du
Service GESTION DES RESSOURCES HUMAINES au sein
d'ELECTRO-INDUSTRIES et plus*

*Particulièrement monsieur MATOUCHE ils nous ont
Généreusement aidé durant notre stage pratique et nous
tenons à leur reconnaître le temps précieux qu'ils nous ont
consacré.*

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

Dédicace

C'est avec une profonde gratitude que je dédie ce modeste travail avant tout, à ceux qui, quels

Que soient les termes embrassés, je n'arriverais jamais à leur exprimer mon amour sincère.

A l'homme, mon précieux offre du dieu, qui doit ma vie, ma réussite et tout mon respect

Mon cher père MOHAMED

A la femme qui a souffert sans me laisser souffrir, qui n'a jamais dit non à mes exigences et qui n'a épargné

*Aucun effort pour me rendre heureuse, mon adorable mère
DJEJIGUA*

Et mes secours et frères

Sans oublié mon binôme BOUALLEM

KOCEILA

Dédicace

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

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

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

A mes chères sœurs et mes frères

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

Sans oublier mon binôme KOCEILA

BOUALEM



Sommaire



Sommaire

Introduction générale.....	2
-----------------------------------	----------

Chapitre I : Les fondements de rémunération


Introduction	8
Section 1 : Définitions des concepts clés	9
Section 02 : Les composantes de la rémunération	13
Section 3 : Les critères et les objectifs de la rémunération	22
Conclusion	28

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


Introduction	3
Section 01 : Notion et types de performance dans l'entreprise	31
Section 02 : La rémunération des compétences et de la performance	37
Section 03 : L'influence de la rémunération sur la performance de l'entreprise	48
Conclusion	53

Chapitre III : Le système de rémunération et la performance au sein de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES

Introduction	55
Section 01 : Présentation de L'ELECTRO-INDUSTRIES.....	57
Section 02 : Le système de rémunération et la performance au sein de L'ELECTRO-INDUSTRIES.....	65
Section 3 : Analyse et interprétation des résultats	84
Conclusion	103
Conclusion générale	105



Liste des abréviations



Liste des abréviations

EI : Electro-industries.

ENEL : Entreprise nationale des industries électrotechniques.

EPE : Entreprise publique économique.

familiale.

GDS : Gestion des stocks.

GPEC : Gestion prévisionnelle des emplois et compétences.

GRH : Gestion des ressources humaines.

MGX : Moyens généraux.

PDG : Président directeur général.

PV : Procès-verbal.

RH : Ressources humaines.

RMI : Revenu minimum d'insertion.

ROME : Répertoire officiel des métiers.

RRC : Responsable recrutement.

RRH : Responsable ressources humaines.

SPA : Société par action.

TRS : Taux de rendement synthétique.

UME : Direction moteurs.

UPT : Direction de prestations techniques.

URSSAF : Union de recouvrement des cotisations de sécurité sociale et d'allocation

UTR : Unité de transformateurs



*Liste des tableaux et
figures*



Liste des tableaux et figures

Liste des tableaux

Tableau N° 01 : La grille des montants de l'indemnité de nuisance est établie suivant les groupes	69
Tableau N°02 : Grille d'évaluation de la prime de performance pour manager pour les postes opérationnels	82
Tableau N°03 : Grille d'évaluation de la prime de performance pour manager pour les postes de soutien.....	82
Tableau N° 4 : Répartition de l'effectif inscrit au 31/12/2022 selon l'âge	84
Tableau N°05 : Répartition de l'effectif par sexe	86
Tableau N°06 : Répartition de l'effectif inscrit au 31/12/2022 selon l'ancienneté	88
Tableau N°7 : la répartition de l'échantillon selon le degré de l'efficacité du système de rémunération adopté par L'ELECTRO-INDUSTRIES.	90
Tableau N° 8 : Réparations de l'échantillon selon les avantages établis dans L'ELECTRO-INDUSTRIES.....	91
Tableau N°9 : le degré de satisfaction de salaire	92
Tableau N°10 : le degré de satisfaction de la carrière au sein de « . »	93
Tableau N°11 : l'influence de salaire sur le comportement au travail	94
Tableau N°12 : adéquation de salaire par rapport à la charge de travail	94
Tableau N°13 : la situation de salaire au fil des années.....	95
Tableau N° 14 : l'augmentation de salaire comme facteur de motivation	96
Tableau N° 15 : l'équité du système de rémunération.....	97
Tableau N°16 : le bénéfice d'une prime exceptionnelle à titre de mérite en récompense à des efforts fournis	98
Tableau N°17 : la valorisation des compétences individuelle par le système de rémunération actuel de L'ELECTRO-INDUSTRIES	99
Tableau N°18 : le degré de la valorisation de la performance des employés au sein de L'ELECTRO-INDUSTRIES.....	100
Tableau N°19 : Le système de rémunération comme étant un meilleur levier de performance	101

Liste des tableaux et figures

Liste des figures

Figure N° 1 : La pyramide de rémunération	21
Figure N°2 : récapitulation des bons critères de rémunération	26
Figure N°03 : La structure de la pyramide de MASLOW	40
Figure N°04 : Synthèse des principaux éléments et notions portant sur ce thème	52
Figure N°5 : les étapes de la démarche méthodologique	75
Figure N°6 : Organigramme d'ELECTRO-INDUSTRIES.....	60
Figure N°07 : Répartition de l'effectif selon l'âge	86
Figure N°08 : Répartition de l'effectif par sexe.....	87
Figure N°09 : Répartition de l'effectif selon l'ancienneté.....	89
Figure N°10 le degré de l'efficacité du système de rémunération adopté par L'ELECTRO-INDUSTRIES.....	90
Figure N°11 : réparations d'échantillon selon les avantages établis dans L'ELECTRO-INDUSTRIES.....	91
Figure N°12 : le degré de satisfaction de salaire.....	92
Figure N°13 : le degré de satisfaction de carrière au sein de « L'ELECTRO-INDUSTRIES ».....	93
Figure N°14 : l'influence de salaire sur le comportement au travail	94
Figure N°15 : adéquation de salaire par rapport à la charge de travail	95
Figure N°16 : la situation de salaire au fil des années	96
Figure N°17 : l'augmentation de salaire comme facteur de motivation	97
Figure N°18 : l'équité du système de rémunération	98
Figure N°19 : le bénéfice d'une prime exceptionnelle à titre de mérite en récompense à des efforts fournis	99
Figure N°20 : la valorisation des compétences individuelle par le système de rémunération actuel de L'ELECTRO-INDUSTRIES	100
Figure N°21 : le degré de la valorisation de la performance des employés au sein de L'ELECTRO-INDUSTRIES.....	101
Figure N°22 : le système de rémunération comme étant un meilleur levier de performance.....	102



Introduction générale



Introduction générale

Depuis peu, de nombreux changements et de nouvelles orientations se sont imposés aux entreprises à l'échelle mondiale. En effet, l'instabilité de l'environnement économique, la forte concurrence dans le monde des affaires ainsi que d'innombrables autres facteurs ont marqué incontestablement l'environnement externe et interne de l'entreprise. C'est dans ce sens que la fonction ressources humaines est considérée comme un art administratif dont doit disposer toute entreprise pour gérer efficacement son personnel, c'est une activité créatrice de valeur, elle participe activement au succès de l'entreprise et contribue à son développement.

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

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

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

A l'heure actuelle, l'un des mots d'ordre en entreprise ainsi la performance, en effet c'est en étant performant qu'une entreprise va obtenir et conserver une position concurrentielle dominante sur son marché, ce qui va assurer sa pérennité. Nombreux sont les piliers sur lesquels une entreprise peut se reposer afin d'arriver à cette performance, cette dernière dépend de la bonne contribution de chacun des membres participant à la réalisation des missions et objectifs qui lui sont fixes. La gestion de la performance implique diverses activités incluant la

Introduction générale

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

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

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

Introduction générale

L'objet de la recherche

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

Problématique

Notre question problématique et ainsi formulée :

« *Pourquoi la rémunération est considérée comme étant un vecteur d'amélioration de la performance des entreprises publiques économiques Algériennes ?* » De cette problématique découlent les questions subsidiaires suivantes :

- Quels sont les fondements de la rémunération ?
- Est-ce-que la politique de rémunération motive les employés de L'ELECTRO-INDUSTRIESL ?
- Quelle relation existe-t-il entre la rémunération et la performance des entreprises ?

Hypothèses de recherche

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

- **H1** : Une bonne politique de rémunération a un impact significatif sur la performance au sein de L'ELECTRO-INDUSTRIES.
- **H2** : Les salariés sont-ils satisfaits de leur salaire et de leurs avantages procurés par L'ELECTRO-INDUSTRIES.

Les motifs de choix du thème

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

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

Introduction générale

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

Les raisons personnelles

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

Les raisons scientifiques

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

Les objectifs de choix du thème

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

- Analyser comment la rémunération influence la performance des travailleurs au sein de l'entreprise cas de la « L'ELECTRO-INDUSTRIES ».
- Connaitre s'il y a une relation positive entre la performance et la rémunération au niveau de L'ELECTRO-INDUSTRIES.

Méthodologie de recherche

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

Introduction générale

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

Plan de travail

Notre travail est structuré comme suit :

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

Le premier chapitre parle sur la rémunération, la première section traite les concepts de base du thème et la deuxième section évoque les composantes de la rémunération, et la dernière partie sur les critères et les objectifs de la rémunération.

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

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

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

Chapitre I :
Les fondements de
rémunération

Introduction

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

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

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

Section 1 : Définitions des concepts clés**1.1.1 Les concepts de la GRH :**

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

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

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

1.1.2 Les ressources humaines

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

1.1.3 Entreprise

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

*« L'entreprise est une unité économique autonome combinant divers facteurs de production, produisant pour la vente des biens et des services et distribuant des revenus en contrepartie de l'utilisation des facteurs ».*³

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

¹SEKIOU BLANDIN, PERETTI, FABI et autres « GRH » 1^{er} édition De Boeck université Montpellier 1, 2001 p 10.

² www.definitions360.com définitions des ressources humaines ? Consulté 19/07/2023 à 10 :00

³ LELARGE GERARD « *la gestion des ressources humaines* », Ed SEFI canada 2003 p21

1.1.4 Motivation

La motivation, en somme, ne peut s'appréhender et se mesurer qu'indirectement subjectivement, à travers des échelles de mesure d'attitude ; objectivement, par des scores de performance.⁴

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

1.1.5 Performance

*« La performance est la mise en œuvre d'une aptitude et le résultat de cette action, à partir duquel on peut déduire les possibilités d'un sujet dans un domaine particulier ».*⁵

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

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

1.2 Les concepts de rémunération**1.2.1 Le salaire**

Le salaire *« Constitue l'un des éléments les plus importants de la relation entreprise/salarié. Le salarié développe de nombreuses attentes par rapport à sa rémunération ».*⁶

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

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

⁴ SALVATOR MAUGERI « *théories de la motivation au travail* » édition Dunod paris 2004 p10

⁵ SYLVIE SAIT-ONGE, VICTOR HARNES, « *gestion des performances au travail* », édition boecksuperieure 2007

⁶ PERETTI-JEAN-MARIE- « *ressources humaines et gestion des personnes* » 6eme édition Vuibert p127

1.2.2 Rémunération

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

« La rémunération désigne l'ensemble des éléments financiers destinés aux membres du personnel employé dans l'organisation. Elle constitue la prestation essentielle fournie par l'employeur en contrepartie du temps de travail et de travail et des compétences apportées par le collaborateur ». ⁷

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

1.2.3 Système de rémunération

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

1.2.4 Politique de rémunération

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

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

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

1.2.5 Notion de rémunération selon les auteurs

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

⁷ YVES EMERY et GONIN FRANCOI dynamiser « les ressources humaines » Lausanne, bibliothèque des ressources humaines 1999 p 14

⁸ www.talentprogram.fr politique de rémunération 29 avril 2021 consulté 20/07/2023 à 14 :00

Selon Shimon I. Dolan et al : « La rémunération globale est l'activité consistant à évaluer la contribution des employés à l'organisation afin de déterminer leur rétribution monétaire ou non monétaire, directe et indirecte, en accord avec la législation existante et la capacité financière de l'organisation. »⁹ 2003

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

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

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

1.2.6. La gestion de paie

La gestion de la paie est un système de rémunération des employés et du calcul budgétaire des charges patronales et salariales en rapport avec cette rémunération.

⁹ BERARD .M RTORY « *gestion des ressources humaines, pilotage sociale et performance* », ED VUIBERT , paris

¹⁰ HENRI MAHE de boislandelle, dictionnaire de gestion

¹¹ PERETTI et J. MARIE « *ressources humaines et gestion de personnel* » ED Vuibert, paris 1994 p 127

Section 02 : Les composantes de la rémunération

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

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

2-1- La rémunération directe

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

2-1-1 Une part fixe (salaire de qualification)

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

2-1-1-1 Le salaire de base

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

Le Salaire de base des travailleurs correspondant à un travail et son montant découle directement de l'indice du poste de travail occupé. Le salaire de base est une rémunération stable et fixé à l'avance entre employeur et employé avant déduction des cotisations est fixé soit par voie de convention collective, d'accord d'établissement, d'accord de salaire au niveau de l'entreprise ou au niveau national soit par le contrat individuel du travail.

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

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

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

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

A) Les heures supplémentaires

Il s'agit des heures effectuées au-delà de la durée légale de travail. Elles sont soumises à une majoration, dont les taux doivent être au moins de premières heures supplémentaires, et 50% pour les heures supplémentaires suivantes. Dans le cadre des textes relatifs aux 35 heures, la majoration peut dans certains cas n'être que de 10%.¹²

B) Les primes

Les primes sont destinées à sanctionner un surcroît de travail, de rendement et de productivité de travail. Elles peuvent être accordées pour favoriser l'intéressement des travailleurs dans l'atteinte des objectifs assignés à l'entreprise, de la préservation des outils de travail et des facteurs de production de l'entreprise. Les pratiques des primes les plus courantes sont les suivantes :¹³

C) Prime de responsabilité

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

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

D) Prime de rendement individuel

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

¹² JEAN MARIE PERETTI, *gestion des ressources humaines* .6ème édition, Vuibert paris 2001 p 130

¹³ HOUCHE DIHIA « *la gestion de la rémunération* » cas de la direction des impôts de la wilaya de Tizi-Ouzou, mémoire de fin d'étude 2011

E) Prime de rendement collectif

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

Une prime de risque est attribuée mensuellement au personnel de sécurité effectuée à des conditions particulières de travail.

F) Prime de caisse

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

G) Prime de départ à la retraite

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

H) Les indemnités

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

I) Indemnité d'expérience professionnelle

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

Indemnité d'expérience professionnelle à deux sortes :

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

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

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

-Les périodes de travail effectifs ;

-Les périodes de congé annuel et/ou repos l'égaux pris à leur terme ou différent ;

- Les périodes d'absence pour maladie, accident de travail ou congé maternité ;
- Les périodes de congé sans solde inférieur à quinze jours ;
- Les périodes d'accomplissement par le travailleur de service.

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

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

J) Indemnité de travail posté

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

K) Indemnité de nuisance

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

L) Indemnités d'astreinte

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

M) Indemnité d'intérim

L'indemnité d'intérim est destinée à rétribuer le remplacement assuré par un travailleur sur un poste de travail dont le titulaire est temporaire ou définitivement absent.

A ce titre, le travailleur concerné perçoit à compter du soixante unième (61) jours consécutif de remplacement, une indemnité d'intérim égale à la différence brute entre sa rémunération initiale et la rémunération du poste occupé. Deux postes de travail et ce, à compter du premier jour de remplacement.

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

N) Indemnité de panier

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

O) Indemnité de transport

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

P) Indemnité d'amortissement véhicule

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

Q) Indemnité de zone

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

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

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

R) Indemnité complémentaires de revenu (ICR) :

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

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

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

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

2-1-2-1 La part individuelle

Dans le cadre de la fixation d'objectifs individualisés, des bonus ou primes variables se développent dans tous les secteurs d'activité. Ces bonus dépendent de la réalisation d'objectifs préalablement fixés. Leur succès dépend largement de la qualité de la négociation qui a présidé à l'élaboration des objectifs.

2-1-2-2 La part collective

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

2-2- La rémunération indirecte

La rémunération indirecte s'ajoute à la rémunération directe pour les salariés. Il s'agit d'autres paiements ou prestations qui portent le nom d'avantages sociaux ou éléments sociaux dont bénéficient les salariés. Pour l'employeur les éléments sociaux sont un ajout au coût de la main d'œuvre, ce sont des frais incontournables qui dépassent la rémunération directe des salariés.¹⁴

Elle se décompose en trois types de périphériques :

2-2-1 Les périphériques légaux

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

2.2.1.1 L'intéressement

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

¹⁴ ¹⁴ JEAN MARIE PERETTI, *gestion des ressources humaines*. 6^{ème} édition, Vuibert paris 2001 p 130

¹⁴ HOUCHE DIHIA « *la gestion de la rémunération* » cas de la direction des impôts de la wilaya de Tizi-Ouzou, mémoire de fin d'étude 2011

2.2.1.2 La participation

Elle est obligatoire pour les entreprises de plus de 50 salariés, c'est une prime versée par l'entreprise, lorsque celle-ci fait des bénéfices. Elle permet d'associer les salariés aux résultats de leur entreprise. La partie des bénéfices revenant aux salariés constitue une réserve spéciale de participation dont le montant minimal est fixé par la loi et à l'issue d'une période d'indisponibilité où les sommes sont bloquées pendant au moins cinq ans sauf en cas des raisons exceptionnelles.¹⁵

2.2.1.3 Le plan d'épargne salarial

Toutes les entreprises peuvent mettre en place un plan d'épargne. Celui-ci peut recevoir la participation, l'intéressement et des versements volontaires des salariés qui sont en général augmentés par un versement de l'entreprise. Il ne peut excéder le triple de la contribution des salariés. Tous ces versements sont bloqués pendant au moins cinq ans sauf survenance d'événements exceptionnels (les mêmes que pour la participation), et sont gérés par des fonds communs de placement d'entreprise.¹⁶

2.2.1.4 Les stocks options

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

L'effet attendu est d'inciter le salarié à s'investir dans son travail pour contribuer à la performance de l'entreprise, et donc à la croissance de l'action dont il deviendra le détenteur. Ce mécanisme permet à certains d'accroître fortement leurs revenus.¹⁷

2-2-2 Les périphériques sélectifs

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

- Logement ;
- Voiture de société ;

¹⁵ JEAN MARIE PERETTI « *gestion des ressources humaines* » 8^{ème} édition p346

¹⁶ JEAN FRANCOIS SOUTENAIN et PHILIPPE FARCET. *organisation et gestion d'entreprise* édition Berti paris 2006 p289

¹⁷ JEAN MARIE PERETTI *Op.cit* p359

- Mise à disposition de matériel de l'entreprise (téléphone personnel, ordinateur portable);
- Frais de déplacement ou de mutation ;
- Déplacement en vacances payés par l'entreprise ;
- Aménagement spacieux des bureaux ;
- Frais d'adhésion à des associations professionnelles... etc.¹⁸

2-2-3 Les périphériques statutaires

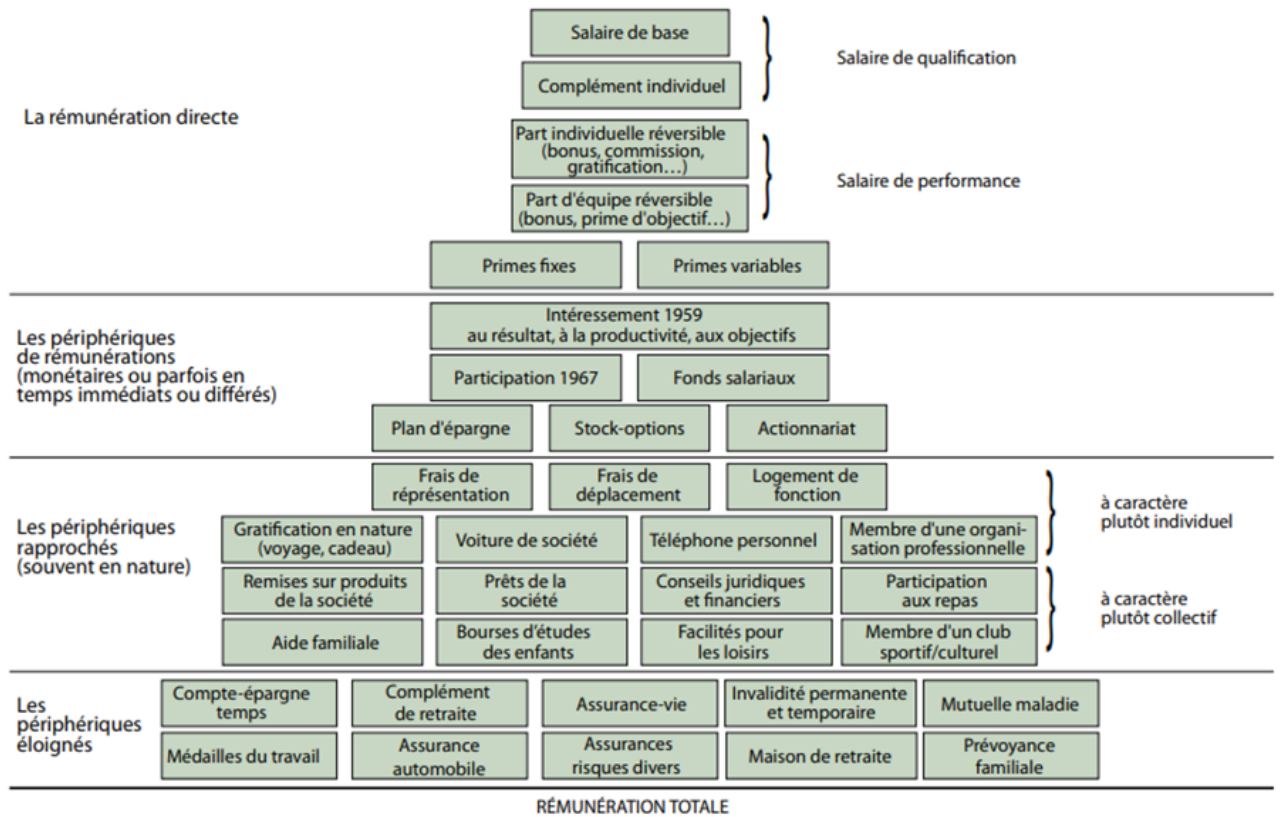
Les périphériques statutaires concernent les avantages sociaux acquis par les salariés d'une entreprise. Ils sont collectifs et très variables d'une entreprise à l'autre et doivent être considérés comme de véritables éléments de rémunération car ils jouent un rôle d'attraction et de fidélisation du personnel.

Ce sont par exemple :

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

¹⁸ The VANET MAURICE, « fonction ressources humaines, politique, métiers et outil de ressources humaines » 2^{ème} édition .PEARSON PARIS 2012 p 220

Figure N° 1 : La pyramide de rémunération



Source : www.stgcf.fr, d'après GERARD DONNADIEU, éditions d'organisations.

Section 3 : Les critères et les objectifs de la rémunération**3.1. Les critères d'un bon système de rémunération**

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

3.1.1. Un système de rémunération lié à la stratégie :

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

3.1.2. Un système de rémunération équitable

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

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

La DRH bâtir des grilles de salaires qui auront pour objectifs de ¹⁹:

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

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

3.1.3. Un système de rémunération motivant

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

¹⁹ COHEN-HEGEL A « *toute la fonction ressources humaines* » 2ème édition DUNOD paris 2010 p300

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

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

L'individualisation partielle ou totale rend nécessaire une certaine sélectivité dans l'attribution des mesures individuelles, celle –ci peut s'appliquer à l'aide d'outils tels les matrices d'aide à la décision alliant le positionnement marché et le niveau de performance²⁰.

3.1.4. Un système de rémunération compétitif

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

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

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

Il existe également des enquêtes plus globales. On peut noter l'enquête de rémunération cegos²¹. Qui présente l'état du marché des salaires des cadres. Les Niveaux de salaires observés sont décrits selon plusieurs dimensions, pour permettre une analyse selon les différents critères de gestion :

- L'âge ;

²⁰ ANNICK COHEN-HAEGEL « *tout fonction ressources humaines* » ED DUNOD paris 2010 p304

²¹ Enquête CEGOS sur les évolutions des politiques de rémunération 2008

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

La description des niveaux des salaires est complétée par une analyse de deux aspects majeurs des politiques de rémunération : l'augmentation de salaires et la rémunération variable. Elle concerne soit le marché national, tous secteurs d'activité confondus, soit les principes branches professionnelles : métallurgie, ingénierie et bureaux d'études, industrie, services.²²

3.1.5. Un système de rémunération fédérateur

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

3.1.6. Un système de rémunération flexible

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

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

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

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

3.1.7. Un système de rémunération contrôlé

La masse salariale constitue le poste de dépenses le plus important dans la plupart des entreprises. C'est à la fonction RH de suivre l'évolution de la masse salariale en lien avec le contrôle de gestion social et, en cas de dérive, de pouvoir analyser les facteurs qui jouent sur son augmentation (augmentation des effectifs, effet de report, etc.)²³

²² ANNICH COHEN-HAGEL op cit p304

²³ IBID, p301

3.1.8. Un système de rémunération transparent

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

Toute politique de rémunération doit être comprise par la hiérarchie afin de faciliter son adhésion et être exposée clairement aux salariés. Elle doit également s'inscrire dans une certaine continuité.²⁴

3.1.9. Un système de rémunération segmenté

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

Il apparaît de plus en plus souhaitable de moduler les éléments de rémunération en fonction des différents métiers, des statuts, etc. Cependant ces différenciations doivent se faire dans la cohérence et le respect des valeurs de l'entreprise.²⁵

3.1.10. Un système de rémunération global

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

3.1.11. Un système de rémunération partagé

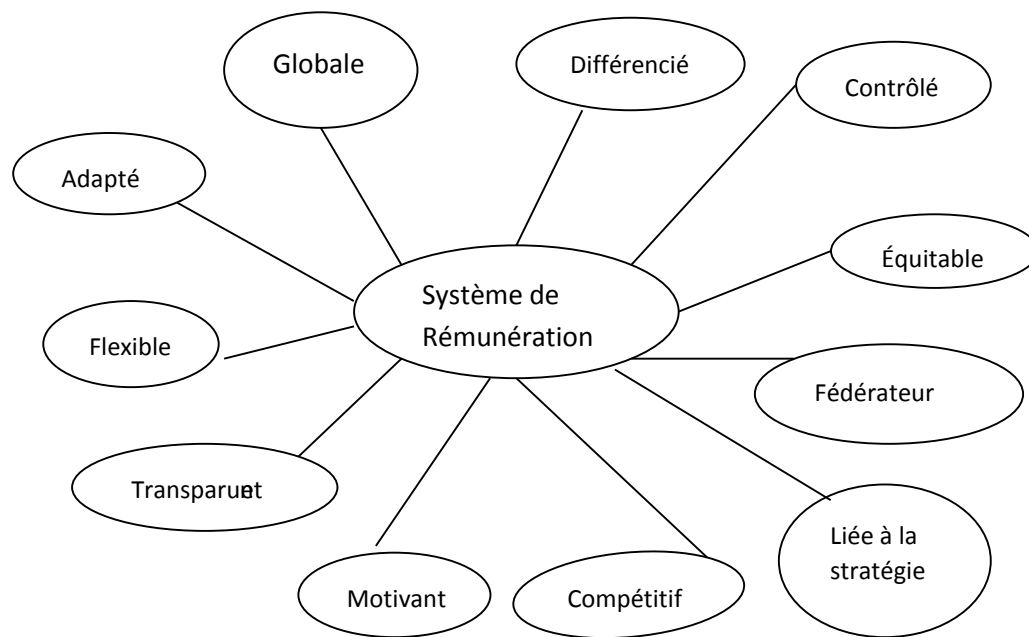
Il appartient à la fonction RH de mettre en place le cadre général du système de rémunération, d'élaborer les outils de gestion, et de mettre à disposition des managers les informations nécessaires à la prise de décision. Il appartient aux managers d'assurer un rôle décisionnel dans le domaine des rémunérations de leurs collaborateurs tout en respectant la rémunération de l'entreprise.²⁶

²⁴ ANNICK COHEN-HAGEL op cit p301-307

²⁵ ANNICK COHEN-HAGEL op cit p307

²⁶ANNICK COHEN-HAGEL « *tout fonction ressources humaines* » ED DUNOD paris 2006 p 308

Figure N°2: récapitulation des bons critères de rémunération



Source : Réalisé par nous sois.

3.2. Les objectifs de la rémunération

3-2-1. Objectifs sociaux de la rémunération :

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

3-2-1-1. Établir une classification et d'une échelle de salaire

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

3-2-1-2. Récompense de la performance, de mérite

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

3-2-1-3. Création d'un climat social

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

3-2-1-4. Prévention de discrimination

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

3-2-1-5. Motivation du personnel

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

3-2-1-6. Respect de la législation

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

3-2-2·Objectifs économiques

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

3-2-2-1. Fidélisation des salariés occupants des postes clef

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

3-2-2-2. Recherche de la compétence

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

3-2-2-3. L'équilibre financier

Éviter une progression trop rapide de la masse salariale, ou encore un mauvais recrutement qui pourrait engendrer une perte à l'organisation.²⁷

²⁷ OUMELLIL SALEM, REKAL NORREDDIN « l'impact de la rémunération sur la stabilité des cadres » étude pratique SERL
RAMDY AKBOU mémoire de master, sociologie du travail et des ressources humaines 2016-2017

Conclusion

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

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



Chapitre II :

La politique de rémunération levier de la performance de l'entreprise



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

Introduction

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

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

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

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

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

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

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

1-1 Définition de la performance

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

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

MARCGERSNEY « *l'assimile au degré de réalisation du but recherché* »¹

Selon A.BOURGIGNON, à partir d'une analyse étymologique et sémantique, trois sens s'articulent autour du mot performance :²

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

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

- **-L'économie** : consiste à procurer les ressources nécessaires à moindre coût.
- **-L'efficacité** : est la capacité à obtenir ce résultat.
- **-L'efficience** : est la capacité de minimiser les moyens employés pour un résultat donné ;
- **-La productivité** : est le rapport entre une production et un volume de facteurs consommés ;

¹ MARCHESNEY.M, « *économie d'entreprise* ».Edition EYROLLES. P .60.

² BOORGUIGON A « *peut-on définir la performance ?* », In DORIATH.B, GOUJET.G « *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance*, 3^e Edition, DUNOD, paris 2007, p 168

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

- **La profitabilité** : est le rapport d'un résultat au chiffre d'affaires qui lui est associés.
- **La rentabilité** : est le rapport d'un profit aux capitaux investis pour l'obtenir.

La performance est donc le résultat ou la réalisation pour exprimer le degré d'accomplissement des objectifs poursuivis. Afin d'obtenir une stabilité permanente et de conserver sa place, tout cela par l'action d'une personne, une équipe ou un groupe important dans un domaine spécifique.

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

1-2 La performance interne, la performance externe

La performance de l'organisation est appréciée différemment selon les acteurs, les clients, les salariés, les actionnaires, les managers, les prêteurs de fonds, car ils ont des objectifs différents.³

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

Performance externe	Performance interne
Est tournée principalement vers les actionnaires et les organismes financiers.	Est tournée vers les managers.
Porte sur le résultat, présent ou futur	Porte sur le processus de construction du résultat à partir des ressources de l'organisation.
Nécessite de produire et de communiquer les informations financières.	Nécessite de fournir des informations nécessaires à la prise de décision.
Génère l'analyse des grands équilibres	Aboutit à définition des variables d'action.
Donne lieu à débat entre les différentes parties prenantes.	Requiert une vision unique de la performance afin de coordonner les actions de chacun vers un même but.

Paris, p173.

Source :DORATH BRIGITT, GOUJET CHRISTIAN, « gestion prévisionnelle et mesure de la performance », DUNOD,

³ DORATH BRIGITTE, GOUJET CHRISTIAN, « gestion prévisionnelle et mesure de la performance », DUNOD, Paris, p173.

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

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

1.3 Les théories relatives à la performance

On distingue deux principales théories de la performance :

1.3.1 La théorie des buts

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

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

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

1.3.2 La théorie de renforcement

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

1.4 Les types de performance

1.4.1 La performance organisationnelle

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

KALIKA considère quatre aspects de l'efficacité

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

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

-La qualité de circulation de l'information ;

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

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

1-4-2 La performance humaine

La performance humaine de l'entreprise ne dépend pas seulement des savoirs faire des dirigeants mais aussi de leur utilisation. Elle est définie comme un ensemble de connaissance théorique, méthodologique et pratique par les responsables de l'entreprise à ses différents niveaux.⁴

1-4-3 La performance économique

La performance économique consiste en l'obtention :

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

Il peut s'agir aussi de l'utilisation efficace des ressources de l'entreprise qui se mesure par la productivité des machines et des hommes.⁵

1-4-4 La performance technique

La performance technique est défini par l'utilisation efficace des ressources de l'entreprise. On la mesure par la productivité des machines et des hommes (la production obtenue par un taux d'utilisation donnée du travail et du capital). La performance technique est obtenue grâce à des gains de productivité et à une meilleure organisation de la production.⁶

1-4-5 La performance commerciale

La performance commerciale est ainsi appelée performance marketing est la performance qui liée à la satisfaction des clients de l'organisation. Ainsi, il est difficile de séparer nettement la performance commerciale des différents types de performance déjà développé. L'entreprise doit se soucier des besoins de ses clients et de veiller à les satisfaire pour les garder. Les facteurs de différenciation permettront d'offrir aux clients des produits

⁴ ROBERT BOSQUET « *fondement de la performance humaine dans l'entreprise* », Ed d'organisation, Paris, 1989, p.9.

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

⁶ MARCHESNAY, M. (1991), *Economie d'entreprise*. Ed EYROLLES

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

et des services conformes à leurs attentes, ce qui générerait l'amélioration de l'image de marque de l'entreprise, l'acquisition de nouveaux clients et l'accroissement de la part de marché⁷

1-4-6 La performance managériale

La performance managériale est définie comme la capacité du manager et de l'équipe dirigeante à atteindre les objectifs fixés. Un certain nombre de critères peuvent être utilisés pour évaluer la performance managériale à savoir :⁸

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

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

- **L'esprit de conception** : orientation et ouverture d'horizon.
- **L'habilité d'exécution** : application pure et simple.
- **La doigtée d'arrangement** : conciliation et gestion des contradictions⁹.

1-4-7 La performance financière

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

⁷BERTRAND SAPORTA, « *perception de la notion de la performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique* », la Revue des sciences de gestion, direction et gestion n°24- organisation .121

⁸ BOYATIZIS, cité par PAYETTE « *L'efficacité des gestionnaires et des organisations* ».

⁹ FRIOUI.M : cours de politique générale et stratégie de l'entreprise, DEA Management FSEG Tunis, 2001.

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

1-4-8 La performance sociale

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

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

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

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

Section 02 : La rémunération des compétences et de la performance

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

2.1. Définition des concepts de base

2.1.1. La rémunération

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

2.1.2. La performance

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

2.1.3. La compétence

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

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

2.1.4. Les types de compétence

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

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

- **Compétence collective** : la compétence des équipes ne peut se réduire à la somme des compétences individuelles qui les composent. Elle dépend largement de la qualité des interactions qui s'établissent entre les compétences des individus. Elle se forge dans l'expérience, l'épreuve du réel et l'entraînement collectif.
 - **Compétence réelles (acquises)** : Elles sont les compétences que l'individu possède réellement. Elles englobent toutes les ressources que l'individu a pu acquérir tout au long de son cursus scolaire, professionnelle et extra professionnelle. Ce sont les compétences acquises par le candidat, et qui sont utiles à la bonne tenue du poste. En d'autres termes se sont les compétences du candidat.
 - **Compétences requises** : Elles sont les compétences associées à un emploi, et que l'organisation estime indispensables, à un certain niveau, pour une personne occupant le poste, autrement dit les compétences requises sont les compétences nécessaires pour assurer correctement les tâches de poste de travail selon les exigences arrêtées par l'organisation.¹⁰
- ### 2.2. Définition de La motivation

Peut se définir comme une forces qui pousse l'individu à donner un sens à ses besoins, ses désir, ses pulsions et qui détermine un comportement visant à réduire un état de tension et donc à rétablir un équilibre à moyen et long terme.¹¹

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

2.2.1. Les types de motivation

2.2.1.1. Motivation intrinsèque

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

2.2.1.2. Motivation introjecté

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

¹⁰ Www. Manager go. Com. gestion des compétences consulté, 21/09/23 à 16 ; 00

¹¹ ROUSSEL. PATRICE « rémunération, motivation et satisfaction au travail » paris 1996 p73

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

2.2.1.3. Motivation identifiée

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

2.2.1.4. Motivation intrinsèque

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

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

2.2.2.1. La théorie des besoins de MASLOW

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

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

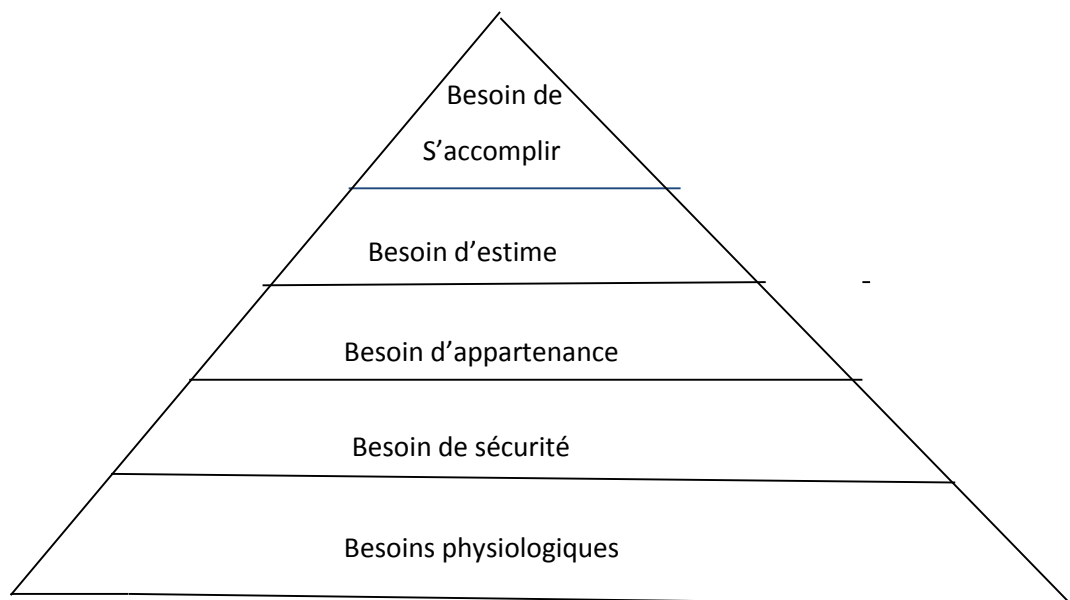
Chapitre II : la politique de rémunération levier de la performance de l'entreprise

- **Le besoin d'accomplissement de soi** : Selon A. MASLOW ce besoin est le sommet des aspirations humaines, l'homme a besoin de s'épanouir de s'accomplir personnellement, et

⁵⁷Www. Blog.vantagecircle.com les types de motivation vantage circle blog 30mai2022 consulté, 23/09/2023 à 15 :20

de rechercher le meilleur de soi. Il vise à sortir d'une condition purement matérielle pour atteindre l'épanouissement.¹²

Figure N°03 : La structure de la pyramide de MASLOW.



Source : www.scribbr.fr.

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

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

Score=R /A (sachant que R correspond aux résultats (salaire), et A à l'apport (effort donné)).si le score du sujet est égale à celui d'autrui, alors il ya équité, donc il sera motivé ;

¹² MAKHZOUM HICHAM, FARAH MAKHELOUF « impact de la rémunération sur la motivation du personnel » cas CNEP BANQUE Tizi-Ouzou mémoire de master, management stratégique université mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou 2019.

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

si les scores sont inégaux, alors il n'y a pas équité, et la motivation baisse. Même dans le cas où le sujet serait surestimé, il va perdre de sa motivation, non pas par un changement de comportement, mais par un changement de perceptions. ¹³

2.2.2.3. La théorie des attentes de VICTOR VROOM

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

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

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

¹³ Fr. m .WIKIPEDIA. ORG wiki motivation. Consulté, 23/09/2023 à 15 :00

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

s'assurer que les promesses de récompenses sont tenues et que les employés en sont conscients.¹⁴

2-3. La relation motivation /compétence

La motivation est au cœur de la compétence ; Philippe ZARAFIAN estime que la mobilisation des compétences d'un individu ne peut pas être imposé ou perscrite.il est impossible pour l'organisation d'obliger les personnes à être compétents ni même à le devenir , c'est à elles d'en décider en raison de facteurs qui leur sont propres .par contre , ce que l'entreprise peut faire est de créer un climat pour que les individus mobilisent leurs compétences , les développent , les mettent en œuvre les diffusent les transfèrent pour le maximum de membre d'organisation .finalement c'est l'individus qui est l'acteur principal du développement de ses compétences , pour leurs mobilisations en premier temps , puis leurs progressions dans des situations réelle et professionnelle. ¹⁵ La motivation d'une personne dans son poste est un facteur de développement de ses compétence et il faut savoir entretenir cette flamme en veillant à recréer des personnes commencent à s'ennuyer dans ce qu'elles font.¹⁶

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

2-4. La relation motivation/performance

C'est un fait, la motivation des collaborateurs , encore parfois négligée et considérée comme une démarche non prioritaire, est désormais clairement identifiée comme un levier essentiel de la performance de l'entreprise .la motivation des salaries est primordiale car cela sert à l'entreprise de manière globale un salarie heureux est un salarié à la fois plus performant et plus créatif.¹⁷

¹⁴ AMIR NASSIMA, AMMOURI ANIAS « l'impact de la motivation via la politique salariale sur la performance de l'entreprise », mémoire de master, gestion des ressources humaines université mouloud Mammeri2020-2021.

¹⁵ ZARAFIAN PHILIP N OP .CIT p 121-122

¹⁶ www.Storyrh.fr 2020/12/20 motivation et compétence, quel lien entre les deux consulté, 25/09/2023 à 22 :00 ⁶³ [www.cadremploi](http://www.cadremploi.fr) . Fr Zwisegal motiva.la motivation une compétence professionnelle 19 avril 2015 SYLVIA DI PASQUAL. Consulté, 25/09/2023 à 23 :30

¹⁷ www.e.pay.com-motivation –salarie performance. Consulté , 27/09/2023 à 11 :00

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

Etre motivé c'est essentiellement avoir un objectif , décider de faire un effort pour l'atteindre et persévérer dans cet effort jusqu'à ce que le but soit atteint , les degrés de la motivation de dépendent donc des variations de ces trois aspect qui sont caractéristiques de ce qu'on nomme le comportement volition , et également de leurs interactions avec les autres déterminants de la performance , aptitudes ,personnalité, savoir et compétences.il apparait que la performance renvoie au résultat de l'action engagé et notamment à la réussite de cette action qui se situe donc en aval de la motivation qui concerne , elle est l'ensemble du processus engagé pouvant conduire à la performance , c'est –à-dire ne pas réussir dans son action en raison de toute une série d'aléas mais il est plus rare par contre qu'une personne performante manque de motivation ou de stimulation. Dans cette distinction entre la motivation et la performance il faut donc considérer l'absence des causes à effet direct entre les deux concepts et donc écarter le mythe selon lequel les organisations performantes seraient celles dont les employés sont très motivés, mémé si effectivement, une organisation a plus de chance de réussir et d'être performante si ses employés sont motivés.¹⁸¹⁹

La relation entre la motivation et la performance est bien plus compliquée qu'elle ne parait a priori. Donc entre motivation et performance, tous les cas de figure existent, on trouve, cela va sans dire, des individus motives et performants, et inversement, des individus non motivés et peu performant, mais aussi des individus non motives et performants, voire des individus motivés et non performants.²⁰

2-5. Relation compétence /performance

La gestion des compétences et un outil opérationnel de GRH qui vise à optimiser les performances et la compétitivité de l'entreprise .la compétence est devenue une véritable problématique, et l'exigence de la performance les plus accrues, est devenue alors un atout incontournable²¹. La compétence est la capacité d'une personne ou d'un groupe de personnes à agir en situation .les performances mesurent le résultat de l'activité d'un individu à un poste donné ; la performance est à mettre en relation avec les capacités, les compétences, l'organisation du travail, les méthodes, les relations et le climat du groupe de travail.²² Les

¹⁸ HATEM CYLIA, KACI CYLIA « l'apport du management des compétences sur la performance de l'entreprise » cas de NAFTAL Tizi-Ouzou mémoire de master en management stratégique .université mouloud Mammeri -2020

²⁰ www.question-de-management.com. Eric Delavallée 14/09/2010 consulté, 27/09/2023 à 17 :15

²¹ Article « la gestion des compétences comme levier de performance » consulté, 28/09/2023 à 18 :00

²² www.competentia.be.news performance –et-les-compétences et geid =ns.tnr consulté, 28/09/2023 à 19 :30 ⁶⁹ www.revugestion.ca « compétence et performance : un couple qui n'est pas de tout repos article publie 17 déc2017 consulté, 01/10/2023 à 10 :00

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

rapports troubles entre la compétence et la performance en font partie ; développer les compétences, on, devrait conduire à une amélioration de la performance on estime alors que l'efficience et l'efficacité à atteindre décollant d'une amélioration des comportements des employés ou des cadres concernés.⁶⁹

La relation entre compétence et performance n'apparaît pas toujours clairement surtout quand la démarche est trop complexe, la performance consiste à atteindre un résultat défini ou préalable or, les approches de la gestion des compétences ne se préoccupent pas directement du résultat, elles ne prennent en compte que les savoirs, savoir-faire, et les savoir-être ; qui sont, en fait, les ressources mises en œuvre pour obtenir le résultat. La compétence devient alors une composante de la performance et se situe à l'intersection entre les personnes et la structure de l'entreprise, par exemple ; l'artiste peintre peut très bien maîtriser sa technique, si l'environnement ne l'inspire pas ; son tableau ne sera pas réussi ; le résultat, c'est le tableau s'il n'est pas réussi, il sera qualifié d'incompétent ; c'est –à-dire l'amélioration de la performance consiste à transformer ces compétences en valeur. la performance correspond à la mise en tension d'une compétence et à son développement opératoire dans une situation concrète de travail.²³

2-6. La relation entre rémunération et motivation

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

Quelles soient directe ou indirecte, les conditions de rémunération ont pour effet de motiver les salariés et de cette manière engendre un levier de performance pour l'entreprise. Les conditions de la rémunération directe ; pour susciter la motivation chez les salariés, les entreprises peuvent jouer sur les conditions de la rémunération directe. cette dernière se compose principalement d'une partie fixe c'est –à- dire le salaire de base, d'autre part elle est composé de la rémunération directe variable ou salaire de performance lié au mérite individuel ou collectif .afin de motiver les salariés, les entreprises doivent proposer des salaires d'efficience, cette théorie permet de montrer que les entreprises ont tout intérêt à offrir des rémunérations plus élevées que celles proposées sur le marché de travail, le but

²³ JEAN .MARIE . RERETTI « *Anciaux le savoir en action des connaissances à la performance* »organisation paris 1996 p43

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

étant d'attirer une main d'œuvre de qualité de la fidéliser mais également d'inciter les salariés à l'effort en d'autres termes à la motivation. L'entreprise peut également motiver ses salariés par le biais des conditions de rémunération directe variable ou de performance, notamment en accordant des bonus, des gratifications ou encore des primes d'objectifs, dans ce cas la motivation des salariés est essentiellement impulsée par des aspects purement financiers les conditions de la rémunération indirecte ; toute organisation peut accorder à leurs salariés des rémunérations indirectes, types de rémunération concerne les avantages en nature, les avantages sociaux et les périphériques légaux ; ces derniers regroupent la participation, l'intéressement, les plans d'épargne, les stock-options... toutes ces modalités contribuent largement à la motivation et créent en même temps un levier de performance pour les entreprises. Ainsi, pour susciter cette motivation, les entreprises peuvent accorder des primes d'intéressements permettant et récompenser financièrement les collaborateurs par rapport aux résultats et aux performances obtenus ; elle peut aussi proposer aux salariés des plans d'épargne ou des plans d'épargne pour la retraite. Ces dispositifs bloqués pendant plusieurs années vont permettre à ces organisations de garder et fidéliser ses salariés, développement ainsi le sentiment d'appartenance à cette organisation, un salarié bien intégré va donc se sentir plus motivé dans son travail qu'un salarié qui ne sent pas reconnu dans son organisation. Enfin, les organisations peuvent permettre aux salariés d'acquérir des parts dans leurs entreprises, grâce à l'actionnariat salarié ; car ce dernier propose aux employés d'acheter des actions à un cours plus avantageux que les cours de la bourse, ce dispositif va leur permettre de développer leur sentiment d'appartenance à l'organisation et des valeurs ; cela va ainsi stimuler et encourager la motivation et produire un cercle vertueux pour l'organisation et attendre un niveau de performance notable.²⁴

Il n'y a pas de pare-feu entre l'argent et la motivation intrinsèque mais là encore, après un certain niveau, l'argent n'est plus corrélé à la motivation, comme Tomas Chamorro Premuzic, psychologue et professeur de psychologie des affaires l'a écrit dans un article pour le Harvard Business : « le fait qu'il y ait peu de preuves pour que l'argent nous motive, et beaucoup de preuves pour suggérer qu'il nous démotive réellement, soutient l'idée qu'il peut y avoir des coûts cachés associés aux récompenses cela ne signifie pas que nous devrions travailler gratuitement mais une fois que ces besoins de base sont couverts les avantages

²⁴ AMIR NASSIMA, AMMOURI ANIAS. N, OP .CIT

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

psychologiques de l'argent sont discutables » .donc soit la rémunération est un facteur de motivation, soit elle ne l'est pas ,ou bien juste dans certain cas²⁵ .

2.7. Relation entre rémunération et compétences

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

C'est donc l'entreprise qui juge la compétence il s'agit d'une évolution interne seuls les compétences utiles à l'entreprise sont susceptibles de donner lieu à une rétribution. Si les SRC établissent un lien entre la rémunération et la compétence, il faut toutefois souligner la grande variété possible des modèles de valorisation des compétences ; dans les entreprises on est loin d'une pratique unique, uniforme et standardisée de rémunération des compétences maîtrises , dans d'autre cas , le salaire reste déterminée par la classification, mais le salarié doit pour obtenir une prime progresser dans son métier , acquérir de nouvelles compétences n'implique donc pas nécessairement une rupture totale avec la logique de poste.²⁶

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

Cette forme de rétribution incite davantage à la polyvalence qu'on professionnalisme .la rémunération de la spécialisation des compétences ; ce mode de rémunération est en fonction du professionnalisme dans un emploi ,ce régime de salaire est en rapport avec les emplois à fourchettes ou il est définit les exigences requises pour progresser dans les niveaux

²⁵ Wwww. Rémunération et motivation quel est le rapport ? drh.ma consulté, 02/10/2023 à 14 :00

²⁶ LeNé. A « rémunération compétence, l'entreprise peut –elle tenir ses promesses » revue française de gestion n184 paris 2008 p53 consulté, 04/10/2023 à 16 :00

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

d'emplois la rémunération des compétences au profil d'emploi individualisé ; ce mode de rémunération est réputé individualisé notamment quand les employés mettent en œuvre des compétences particulières dans l'exercice de leur fonction , cette forme de rémunération est la plus aboutir dans la logique compétence la rémunération des compétences potentielles ,cette forme de rémunération est la plus déconnectée à l'exercice de l'emploi ,elle tient compte des compétences qui ne sont pas utilisées dans le présent par le salarié .la rémunération des compétences prouvées ou développés dans le passé ;cette forme de rémunération se vend bien valoriser des compétences indépendamment de leur mobilisation dans le travail actuel .elle est différente du régime de salaire à l'ancienneté par son caractère de personnalisation de l'expérience professionnelle.²⁷

²⁷HADJ KADDOUR NASREDDIN, KHAIT ASSYA « la rémunération liée aux compétences mobiliserait-elle désormais la compétence individuelle au service de la performance au travail » doctorant de gestion et marketing des ressources humaines université d'oran2 Algérie 2017

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

Section 03 : L'influence de la rémunération sur la performance de l'entreprise

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

3-1 La rémunération liée à la performance

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

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

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

La rémunération de la performance est subdivisée en deux catégories

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

Progressivement les inégalités de traitement. Ce système s'appuie sur des évaluations des fonctions, avec des fourchettes de variation associées. Ces fourchettes permettent aux

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

collaborateurs d'évoluer au sein de la fourchette en fonction des performances accomplies et des compétences démontrées.

Les systèmes de rémunération incitative (rémunération variable) destinée à récompenser les contributions au développement de l'entreprise, par le niveau de vente, la réduction des coûts ou la profitabilité notamment. Ils visent aussi à assurer une certaine flexibilité aux coûts salariaux en cas de réduction du chiffre d'affaires.

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

Il faut comprendre qu'il ne s'agit pas de mettre en place une simple formule mathématique entre performance et paye pour que dilemmes et soucis s'évaporent. La performance peut être mesurée grâce à des critères qualitatifs et quantitatifs, une partie du salaire est liée à la performance en matière de production (ou de service), ou aux résultats financier de l'organisation. En ce qui concerne les critères qualitatifs, le salaire est lié à des éléments de performance qui ne peuvent pas être évalués en termes de productivité, tels que les qualifications ou le comportement.²⁸

- **Les avantages de système de RLP** : motiver les collaborateurs dans un environnement avec des hiérarchies plates et donc moins d'opportunités de promotion ; adapter le système de rémunération à une conjoncture économique caractérisée par un faible taux d'inflation ou les augmentations ne sont plus automatique ; attirer et retenir les individus très performants en donnant le message que les champions seront rétribués comme des perdants.

- **Les inconvénients de système de RLP** : la performance mesurée ne reflète pas tous les aspects qui déterminent la qualité de l'offre ; des frictions peuvent apparaître si le système est perçu comme étant injuste si le salarié est pénalisé par des circonstances hors de son contrôle ; des fluctuations du revenu ne sont peut-être pas désirable pour certains employés qui ont des charges fixes importantes.²⁹

²⁸ CHEKHARI FATIMA, ZAZOUNE HAYAT « les pratiques de rémunération et la performance de l'entreprise » cas « ELECTRO-INDUSTRIE » mémoire de master gestion des ressources humaines université mouloud Mammeri 2018

²⁹ www.systemic.ch la rémunération liée à la performance consulté, 03/09/2023 à 10 :00

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

3-2 L'individualisation et la rémunération au mérite

L'individualisation ; il exprime la modification tendancielle de la formation du salaire dans le sens d'un accroissement relatif de sa partie « individuelle » au détriment de sa partie « Collective ». Tantôt l'individualisation est censée donner un sens aux orientations que prendraient les politiques de rémunérations des entreprises dans la période actuelle de redéfinition des relations salariales ; ce terme désigne également l'évolution des systèmes de rémunération mises en place par la création, le renforcement ou la modification de diverses formes de rémunération.

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

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

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

d'appréciation transparent et accepté par les salariés est mis en place dans l'entreprise, chacun est susceptible de comprendre le niveau de la rétribution de ses contributions.³⁰

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

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

- La rémunération à la performance doit être réellement variable, comme la performance elle-même, pour conserver à la fois le niveau d'incertitude nécessaire à la motivation et contribuer à l'équilibre économique de l'entreprise.
- La qualité des systèmes de mesure de la performance, les outils de contrôle de gestion doivent être suffisamment pertinents, simples et largement diffusés pour servir de support au management et de référence incontestable à la rémunération ;
- La performance doit être exprimée par rapport à des objectifs, individuels ou collectifs d'une part pour clarifier le type de performance attendue, d'autre part pour établir un contrat implicite préalable avec les salariés dans lequel l'atteinte de l'objectif entraîne un certain niveau de rémunération à la performance ;
- La mesure, l'évaluation et la rémunération à la performance doivent s'effectuer à des niveaux pertinents selon les fonctions et métiers considérés :
 - Niveau individuel ;
 - Niveau équipe/ métier ;
 - Niveau global de l'entreprise.
- Les différents niveaux se complètent. La rémunération variable d'une personne comporte idéalement une part liée à des critères individuels, une part liée à des critères d'équipe ou de métier et une part liée à la performance générale de l'organisation.³¹

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

³⁰ JEAN –MARIE PERETTI et PATRICE ROUSSEL « les rémunérations politiques et pratiques pour les années 2000 institut vital roux p81-82

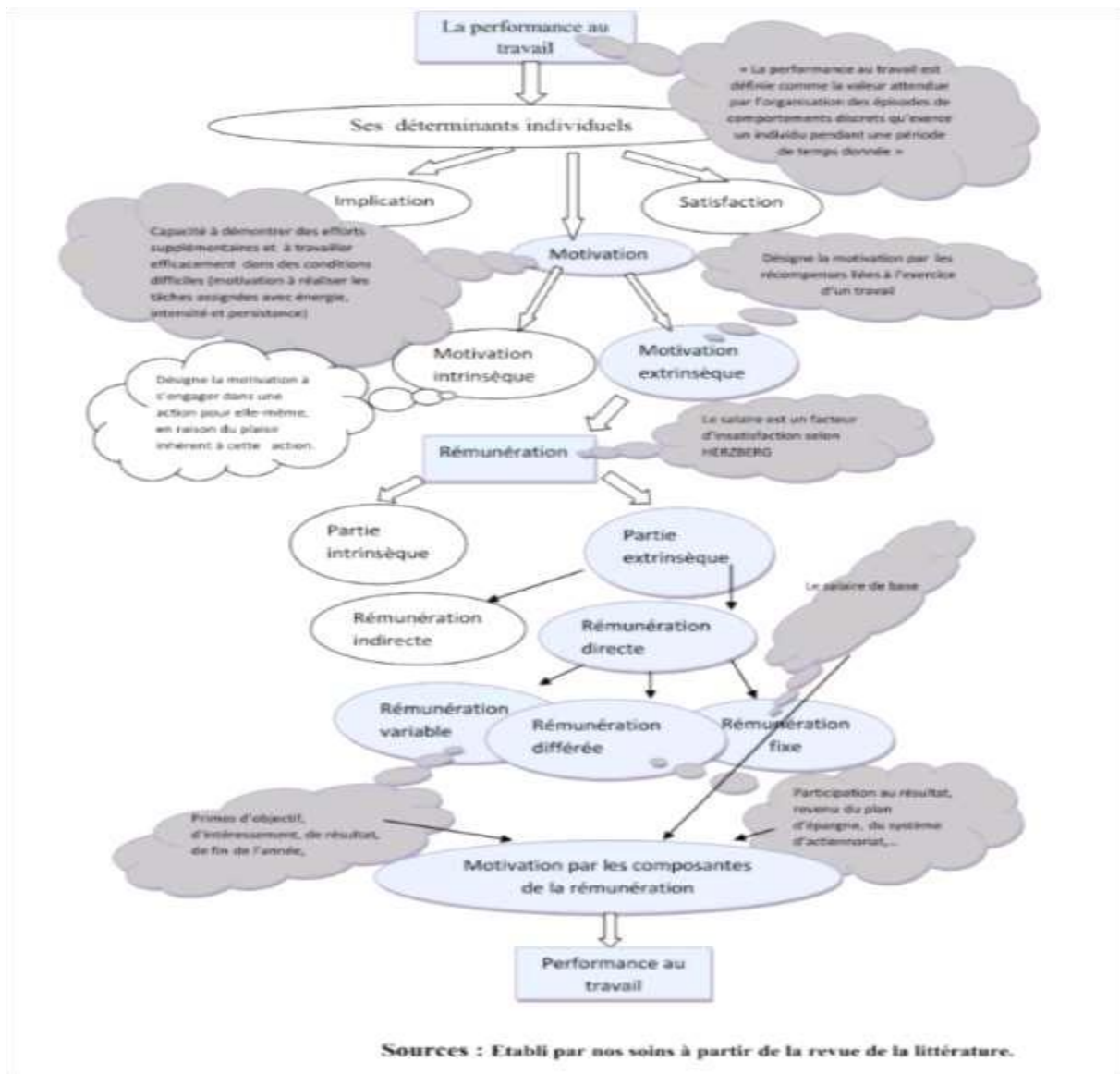
³¹ RENARD ROMAN « bâtir une stratégie de rémunération » DUNOD paris 2006

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

également connaître les déterminants de la performance qui n'entrent pas dans la sphère motivationnelle.

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

Figure N°04: Synthèse des principaux éléments et notions portant sur ce thème



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

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

Conclusion

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

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

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

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



Chapitre III :
Le système de rémunération vecteur
de performance au sein de
L'ELECTRO-INDUSTRIES



Chapitre III : Le système de rémunération vecteur de performance au sein d'ELECTRO-INDUSTRIES

Introduction

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

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

Chapitre III : Le système de rémunération vecteur de performance au sein d'ELECTRO-INDUSTRIES

Section 01 : Présentation de L'ELECTRO-INDUSTRIES

L'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES (E. I) est spécialisée dans la fabrication et la Commercialisation des transformateurs de distribution et moteurs électriques monophasés et triphasés. Elle dispose de deux (02) unités de production situées sur le même site à AZAZGA.

1.1. Situation géographique et historique de l'E.I :

Situation géographique :

Le siège social de l'Entreprise est situé sur la route nationale n°12 à AZAZGA BP n° 17. Il est à 35 km du chef-lieu de la Wilaya de Tizi-Ouzou et à 150km de la capitale Alg

Historique de l'ELECTRO-INDUSTRIES :

Electro-industrie est issue de la réorganisation du secteur industriel opérée en Algérie entre 1980 et 2000, qui a conduit à la restructuration de l'ancienne ENEL (entreprise nationale des Industries électroniques) en un certain nombre d'EPE/ SPA, parmi lesquelles figure ELECTRO-INDUSTRIES.

L'usine a été réalisée dans le cadre d'un contrat produit clé en main avec des partenaires Allemands, en l'occurrence SIEMENS pour le produit et FRITZ WERNER pour l'engineering et la construction. L'infrastructure a été réalisée par les entreprises algériennes ECOTEC, COSIDER et BATIMENTAL.

La production prévue initialement porte sur :

- 500 transformateurs de 50 à 2000 KVA
- 50.00 moteurs asynchrones triphasés de 0,18 à 400 KVA

Entrée en production :

- le secteur transformateur a démarré sa production en 1985
- le secteur moteur/alternateur a démarré sa production en 1986
- tous les produits sont fabriqués sous licence SIEMENS jusqu'en 1992

En 1991, l'extension des capacités de production de transformation de l'Electro-industrie a été portée de 1550 à 5000 unités /an, notamment :

- le développement de la gamme de moteurs monophasés

Chapitre III : Le système de rémunération vecteur de performance au sein d'ELECTRO-INDUSTRIES

- le développement de moteurs destinés à la climatisation
- extension verticale de la gamme de transformateurs (2000 KVA)
- extension horizontale de la gamme de moteurs en types et variantes

1.2. Activités d'Electro- industrie :

ELECTRO-INDUSTRIE est la principale entreprise nationale de conception dans le domaine de l'industrie électronique.

Son activité est axée sur :

- La conception et la production des moteurs électriques monophasés et triphasés.
- La commercialisation des produits : Transformateurs de distribution, moteurs électriques asynchrones et alternateurs synchrones.

La conception de l'Electro-industrie est basée sur l'amélioration continue de ses produits et services. Elle dispose de ses propres laboratoires qui assurent l'analyse physique et chimique des produits, la maintenance, ainsi que le contrôle des équipements utilisés

1.2.1. La qualité des produits :

Les produits fabriqués par l'Electro-industrie sont conformes aux normes citées ci-dessous :

- CEI 600034 VDE 0530 pour les moteurs électriques
- CEI 600076 VDE 0532 pour les transformateurs

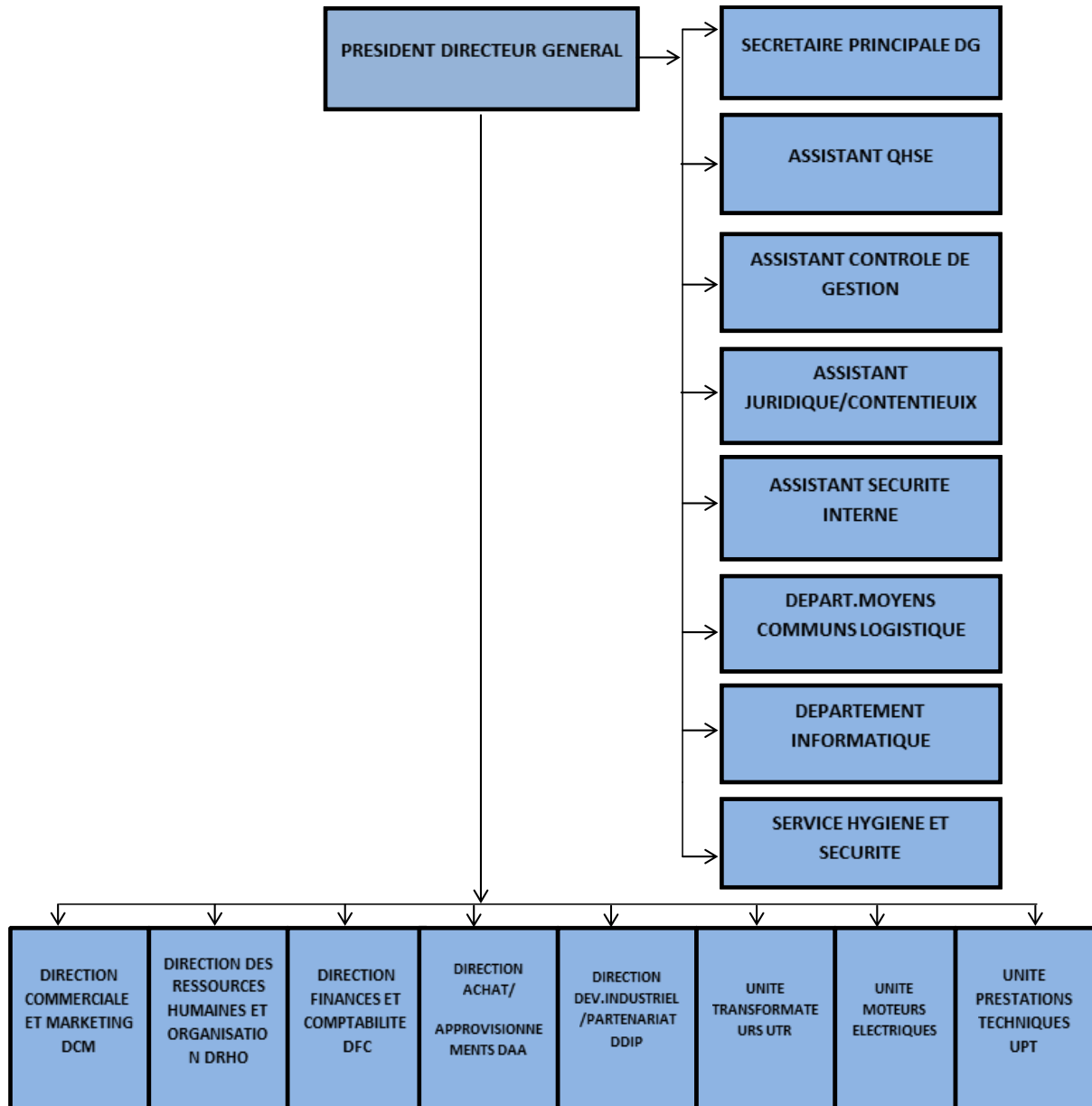
1.2.2. La commercialisation :

Electro-industrie est leader en Algérie dans son domaine de ses produits.

Elle assure leur commercialisation, tout en assurant le service après-vente, afin d'élargir son champs d'activités et fidéliser sa clientèle. Son principal client dans la vente de transformateurs est la SONALGAZ, en plus des clients qui exercent dans le secteur de l'électricité au niveau régional et national.

Chapitre III : Le système de rémunération vecteur de performance au sein d'ELECTRO-INDUSTRIES

Figure N°5 : Organigramme d'ELECTRO-INDUSTRIES



Chapitre III : Le système de rémunération vecteur de performance au sein d'ELECTRO-INDUSTRIES

1.3. Organisation de l'Electro-industrie : L'Electro-industrie comprend 08 directions supervisées par la Direction Générale, notamment :

a. Présidence de Direction Générale

Elle est dirigée par un président Directeur Général, nommé par décret présidentiel. Il représente l'entreprise dans tous ces actes et vis-à-vis des organes extérieurs. Il est assisté dans ses tâches par huit (08) Direct

b. Les Directions de l'Electro-industrie

La direction générale de l'Electro-industries comporte huit (08) directions :

1) La Direction des ressources humaines de l'organisation

La DRH est dirigé par un directeur chargé de l'acquisition des ressources humaines, du développement et la conservation des ressources humaines

2) Direction commerciale et marketing (DCM)

- Assure le développement technique des activités de l'entreprise par la mise en place de nouveaux moyens de production.
- Veille au bon fonctionnement des systèmes de management de la qualité, de l'environnement, de la santé et de la sécurité au travail.
- Prospecte les marchés pour l'écoulement des produits de l'entreprise.
- Met en œuvre la stratégie commerciale : étude, lancement des nouveaux produits, conception de la politique des prix et des conditions de vente. - Gérer, former et motiver l'équipe commerciale.
- Gestion et suivi des comptes et développement des partenariats.

Chapitre III : Le système de rémunération vecteur de performance au sein d'ELECTRO-INDUSTRIES

3) Direction achat et approvisionnement(DAA) :

Elle est dirigée par un Directeur ayant pour missions :

- Veiller au bon état des marchandises lors de dédouanement et leur enlèvement dans les délais réglementaires pour éviter la mise en fourrière et toutes dépenses qui engendrent d'autre frais.
- Récupérer les avis d'expéditions et procéder à l'ouverture de dossiers de transit.
- Conseiller et accompagner la direction dans la mise en place de la politique d'achat, de la fixation des objectifs, de l'optimisation de coûts, de la qualité et respect des délais.
- Définir les programmes et procédures d'achats de prestations et de produits.
- Elaborer le cahier des charges techniques exprimant les besoins de l'entreprise.
- Prospector, rédiger les appels d'offre et sélectionner les fournisseurs capables de répondre aux besoins stratégiques de l'entreprise.
- Négocier avec les fournisseurs les conditions d'approvisionnement en termes de coûts, de qualité, de délais et des conditions de paiement.
- Identifier, anticiper et gérer les risques fournisseurs.

4) Direction moteurs (UME) :

Ses principales missions :

- Préparer le budget annuel de l'unité et veiller à l'évolution du chiffre d'affaire, à la satisfaction des clients et à l'atteinte des objectifs qui sont fixés par la Direction Générale.
- Approuver les programmes annuels d'approvisionnement.
- Veiller à la sensibilisation du personnel de son unité.

Chapitre III : Le système de rémunération vecteur de performance au sein d'ELECTRO-INDUSTRIES

- Diriger, coordonner et contrôler les activités de son unité.
- Préparer les budgets de l'unité de production, approvisionnement et investissement.

5) Direction des transformateurs, unité des transformateurs (UTR) :

Ses principales tâches sont :

- Préparer les budgets de l'unité production, approvisionnement et investissement.
- Planifier, organiser et surveiller la production, définir les quantités et les qualités

Requises, suivre la fabrication dans les meilleures conditions de délais et coûts.

- Analyse de la concurrence dans le domaine de transformateurs.
- Œuvrer à fidéliser la clientèle. - Augmenter sa part de marché (marché local, exportation).
- Susciter l'initiative de nouveau projets concernant tels que :
 - L'introduction de nouvelles techniques et de procédés à travers les différents stades de la production.
 - L'adaptation des installations et des équipements aux nouveaux besoins de la production.

L'introduction de nouveaux intrants visant la production de plus en plus performante et moins coûteuse.

6) Direction des finances et de la comptabilité (DFC) :

Son principal objectif est de coordonner et superviser les activités des différents départements

Chapitre III : Le système de rémunération vecteur de performance au sein d'ELECTRO-INDUSTRIES

et services comptables et financiers de l'entreprise aux moyens de bilans, des états portant sur les entrées et sorties d'argents des caisses de l'entreprise.

Ses tâches principales :

- Contrôler la comptabilité de l'entreprise et la bonne gestion de sa trésorerie.
- développer des outils d'aide à la prise de décision; -communiquer avec les services fiscaux et sociaux.
- Optimiser les ressources financières pour l'atteinte des objectifs.
- Vérification et contrôle de tous les états de dépense et recettes.
- Participe à l'élaboration du budget et du plan de financement prévisionnelle.
- Vérifie et approuve les déclarations d'ordre fiscal et social.
- Approuve les écritures d'inventaire relatives à l'investissement et au bilan de fin d'exercice.
- Aide à l'élaboration du budget annuel de trésorerie et du plan de financement.
- Élabore tous les documents de trésoreries dans des délais.
- Participe à l'élaboration du dossier coûts et prix de revient.
- Participe à la prise de décision sur demande de la direction générale.
- Pilotage des opérations d'inventaire de fin d'année.
- Veille à l'application des techniques et règles comptables et financières.
- Vielle au respect de la réglementation et des procédures en vigueur en matière de trésorerie

Chapitre III : Le système de rémunération vecteur de performance au sein d'ELECTRO-INDUSTRIES

Section 02 : Le système de rémunération et la performance au sein de L'ELECTRO-INDUSTRIES

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

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

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

2-1.Les primes de rendements

IL existe deux types de primes de rendement :

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

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

Chapitre III : Le système de rémunération vecteur de performance au sein d'ELECTRO-INDUSTRIES

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

2-1-1. Prime de rendement collectif : ce supplément de salaire est versé en contrepartie de la réalisation de certains objectifs individuels ou collectifs.

2-1-1-1. Définition

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

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

2-1-1-2. Bénéficiaires

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

2.1.2. La prime de rendement individuel : est attribuée à chaque travailleur pour sa participation à la réalisation des objectifs.

2-1.2.1. Définition

La prime de rendement individuel (PRI) rétribue les efforts déployés par un individu ou d'un groupe individualisé pour l'amélioration du rendement et de la performance, sur la base d'un programme par groupe individualisé, il faut entendre le petit collectif homogène possible de l'unité au quel peuvent être assignés un ou plusieurs objectifs mesurables découlant d'un programme de travail arrêté et validé par la hiérarchie. S'agissant de l'appréciation, elle demeure individuelle dans tous les cas de figure.

Chapitre III : Le système de rémunération vecteur de performance au sein d'ELECTRO-INDUSTRIES

2-1-2-2. Bénéficiaires

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

2.2 indemnité de nuisance : est versée aux travailleurs occupant des postes de travail avec des conditions difficiles, dépassant les seuils de pénibilité, salissures, insalubrité et danger, atteignant jusqu'à 40% du salaire de base mensuel.

2.2.2. Généralités

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

Cette indemnité peut être modifiée ou supprimée en fonction de la réduction ou de la disparition de la nuisance même de travail propre et des objectifs préalable définis.

2-2-1. Champ d'application

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

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

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

Chapitre III : Le système de rémunération vecteur de performance au sein d'ELECTRO-INDUSTRIES

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

2.2.1.3. Modalité d'attribution

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

- a) Une indemnité dite de nuisance
- b) Et une indemnité dite d'insalubrité

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

2.2.1.4. Modalités de paiement :

Ce compose de trois (03) modalités sont les suivants :

A) Indemnité de nuisance

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

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

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

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

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

Chapitre III : Le système de rémunération vecteur de performance au sein d'ELECTRO-INDUSTRIES

Tableau N° 01 : La grille des montants de l'indemnité de nuisance est établie suivant les groupes

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

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

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

- Le groupe comprend les anciens groupes de 17à16.

Chapitre III : Le système de rémunération vecteur de performance au sein d'ELECTRO-INDUSTRIES

B) Indemnité d'insalubrité

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

C) Répercussions sur les absences

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

- Crédit horaire délégué du personnel,
- Crédit horaire délégué syndical,
- Absence pour l'enseignement dans l'Etablissement,
- Absence de perfectionnement,
- Absence pour locaux insalubres,
- Absence pour mission,
- Absence pour allaitement

*Absence pour suivre des études (limite 4 heures par semaine).

2-3. Les heures supplémentaires

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

2.3-1. Définition

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

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

Chapitre III : Le système de rémunération vecteur de performance au sein d'ELECTRO-INDUSTRIES

2.3.2. Rémunération des heures supplémentaires :

Ce compose de :

2.3.2.1. Majoration

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

2.3.2.2. Taux de la majoration

a) Heure supplémentaire en jours de semaine

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

b) Heure supplémentaires de nuit en semaine

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

c) Heures supplémentaire jours fériés et repos hebdomadaire

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

2.3.3. Registre des heures supplémentaires

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

- Les noms des travailleurs ayant effectué des heures supplémentaires,
- Leur fonction,

Chapitre III : Le système de rémunération vecteur de performance au sein d'ELECTRO-INDUSTRIES

- La durée des travaux extra horaires pour chacun d'eux, et la hiérarchie qui les a autorisés,
- La nature de ces travaux.

2.4. Notion d'astreinte :

2.4.1. Définition

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

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

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

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

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

2.4.2. Cahier d'astreinte

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

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

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

Chapitre III : Le système de rémunération vecteur de performance au sein d'ELECTRO-INDUSTRIES

2.4.3. Rémunération de l'astreinte

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

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

2.4.4. Contrôle

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

Les rubriques à utiliser sont les suivantes :

578 Remboursements des frais liés à l'astreinte

582 Remboursements d'astreinte d'intervention

583 Remboursements d'astreinte de disponibilité

2.5. L'indemnité d'expérience professionnelle

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

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

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

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

Chapitre III : Le système de rémunération vecteur de performance au sein d'ELECTRO-INDUSTRIES

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

Ce calcul comme suit :

2.5.1.1. Validation des périodes travaillées :

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

Formule de calcul : la formule de validation à appliquer :

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

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

2.5.2.2. Répercussion des absences

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

2.5.2.3. IEP/Indemnité journalière pour maladie/ICA

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

2.5.3. Mode de paiement

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

2.5.4. Codification paie

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

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

Chapitre III : Le système de rémunération vecteur de performance au sein d'ELECTRO-INDUSTRIES

2.6. La prime de performance des travailleurs

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

2.6.1. Définition de la prime de performance des travailleurs

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

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

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

2.6.2. Modalités d'attribution : les modalités d'attribution est composée des éléments suivent

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

- **Une partie individuelle** : elle correspond à un nombre de salaire de référence, arrêté par l'organe de gestion et réparti comme suit :
 - 80% du montant global sont attribuées en totalité.
 - 20% du montant global sont indexés sur le rendement individuel de chaque employé au prorata de la moyenne de sa notation annuelle de l'exercice donnant droit à la prime.

Chapitre III : Le système de rémunération vecteur de performance au sein d'ELECTRO-INDUSTRIES

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

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

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

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

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

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

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

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

- **Les employés en suspension de la relation de travail** : les employés se trouvant à la date d'attribution de la prime de performance des travailleurs, en inactivité temporaire

Chapitre III : Le système de rémunération vecteur de performance au sein d'ELECTRO-INDUSTRIES

ou détachés auprès d'organismes tiers et répondant aux conditions d'attribution bénéficiant de la dite prime.

2.6.2.3. Personnel exclu du bénéfice de la prime

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

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

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

2.6.2.4. Période de paiement de la prime

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

a) Base de calcul de la prime de performance des travailleurs

1) Partie individuelle : elle est constituée de salaire de référence et salaire mensuel moyen. **2)**

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

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

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

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

Chapitre III : Le système de rémunération vecteur de performance au sein d'ELECTRO-INDUSTRIES

2.6.2.5. Code de la rubrique de paie

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

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

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

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

2.6.2.9. Formules de calcul de la prime de performance des travailleurs (partie individuelle) :

a) Détermination du salaire moyen de référence :

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

- 1) Bulletin de paie de janvier à décembre de l'année considérée
- 2) Pour les périodes de congé, prendre en compte le calcul de l'IEP théorique
- 3) Rubrique de paie : 450, 479, 480, à 489
- 4) Diviser sur 12 mois quel que soit le temps de présence effectif

b) Détermination du montant global de la prime de performance des travailleurs

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

c) Rendement individuel moyen annuel :

Des taux PRI des 12 mois de l'année considérée 31/12/2022.

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

Chapitre III : Le système de rémunération vecteur de performance au sein d'ELECTRO-INDUSTRIES

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

2.6.2.10. Calcule de la prime de performance des travailleurs à octroyer 80% du montant global=montant globale de la prime de performance des travailleurs x 80%.

20% du montant global = montant globale de prime de la performance des travailleurs x20%.

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

•**Calcul du montant global :**

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

Exemple :

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

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

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

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

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

$(144/12) = 12$

Taux PRI = $12/16=0.75$

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

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

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

Chapitre III : Le système de rémunération vecteur de performance au sein d'ELECTRO-INDUSTRIES

2.7. Prime de performance pour manager

L'institution d'une variable pour les managers vise à consolider le management de la performance individuelle des cadres qui a pour fondements le pilotage par les objectifs et l'évaluation par les résultats. Déjà intégrée dans le régime de rémunération des cadres dirigeants, cette pratique doit être étendue aux cadres supérieurs seniors en charge de structures opérationnelles ou de soutien. C'est la une manière d'impliquer davantage les lignes managériales dans l'amélioration constante des paramètres du L'ELECTRO-INDUSTRIES, appelé à évoluer progressivement dans un environnement concurrentiel dans lequel l'engagement du capital humain constitue en levier déterminant.

2.7.1. Définition

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

2.7.2. Objet de la prime pour manager

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

2.7.3. Les bénéficiaires

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

2.7.4. Les montants de la prime

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

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

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

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

Chapitre III : Le système de rémunération vecteur de performance au sein d'ELECTRO-INDUSTRIES

2.7.5. Le contrat de performance

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

2.7.5.1. Définition

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

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

Le contrat de performance est signé selon le cas :

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

2.7.5.2. Les paramètres d'évaluation

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

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

2.7.5.3. Grille d'évaluation

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

Chapitre III : Le système de rémunération vecteur de performance au sein d'ELECTRO-INDUSTRIES

Tableau N°02 : Grille d'évaluation de la prime de performance pour manager pour les postes opérationnels

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

Tableau N°03 : Grille d'évaluation de la prime de performance pour manager pour les postes de soutien

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

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

-par le président directeur général de la filiale

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

2.7.6. Modalités de versement

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

-Pour les postes opérationnels : après approbation des comptes sociaux de l'exercice considéré par les organes sociaux.

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

Chapitre III : Le système de rémunération vecteur de performance au sein d'ELECTRO-INDUSTRIES

2.7.7. Régimes social et fiscal

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

2.8. Procédure de la paie

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

2.8.1. Documents de la paie

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

2.8.1.1. Le relever individuel de pointage

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

2.8.1.2. Le relever individuel des heures supplémentaires

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

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

2.8.2. Le bulletin de la paie

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

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

Chapitre III : Le système de rémunération vecteur de performance au sein d'ELECTRO-INDUSTRIES

Section 3 : Analyse et interprétation des résultats

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

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

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

Q1 : quelle est votre âge ?

Tableau N° 4 : Répartition de l'effectif inscrit au 31/12/2022 selon l'âge

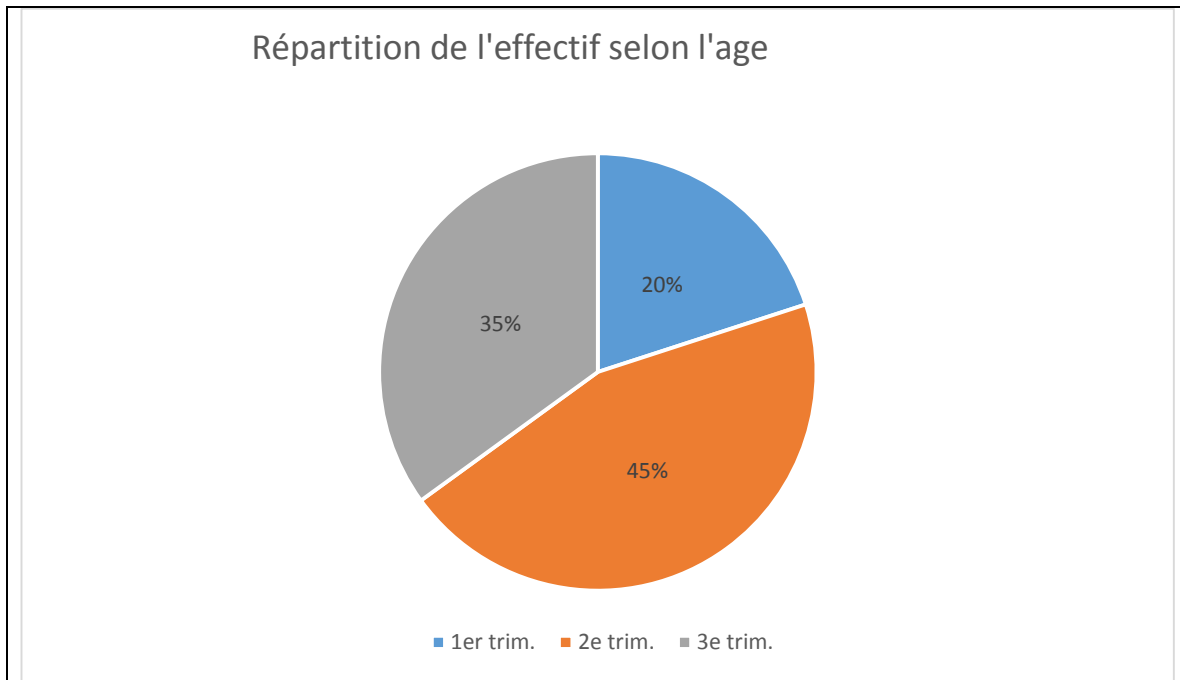
L'âge	L'effectif	Pourcentage
25à35ans	4	20%
35à45ans	9	45%
plus de 45ans	7	35%
Total	20	100%

Source : résultats de l'enquête.

Le tableau a été schématisé en cercle relatif en barres suivant :

Chapitre III : Le système de rémunération vecteur de performance au sein d'ELECTRO-INDUSTRIES

Figure N°06 : Répartition de l'effectif selon l'âge



Source : Réalisé par nos mêmes suites aux données de l'entreprise

On constate que la tranche la plus élevée dans l'entreprise e L'ELECTRO-INDUSTRIES la tranche de 35à45 ans avec un pourcentage de 45% pour cette catégorie, et aussi la tranche d'âge plus de 45ans avec un pourcentage de 35%, et la dernière catégorie de 25à35ans avec un pourcentage de 25%

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

Chapitre III : Le système de rémunération vecteur de performance au sein d'ELECTRO-INDUSTRIES

Q2 : vous êtes (féminin / masculin) ?

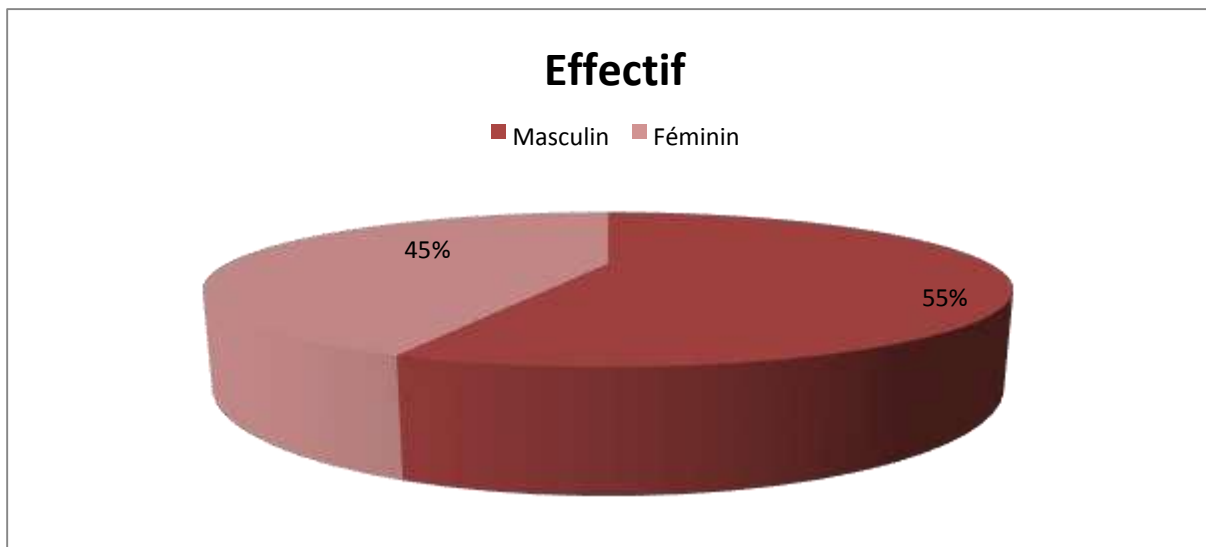
Tableau N°05 : Répartition de l'effectif par sexe

Sexe	Effectif	pourcentage
masculin	11	55%
féminin	9	45%
total	20	100%

Source : résultats de l'enquête

Le tableau a été schématisé en cercle relatif suivant :

Figure N°07 : Répartition de l'effectif par sexe



Source : Réalisé par nos soins suite aux données de l'entreprise

D'après ces résultats, on déduit que 55% des enquêtés sont majoritairement du sexe masculin, et que seulement 45% sont du sexe féminin.

Chapitre III : Le système de rémunération vecteur de performance au sein d'ELECTRO-INDUSTRIES

Q4 : quelle est votre ancienneté dans le poste ?

Tableau N°06 : Répartition de l'effectif inscrit au 31/12/2022 selon l'ancienneté

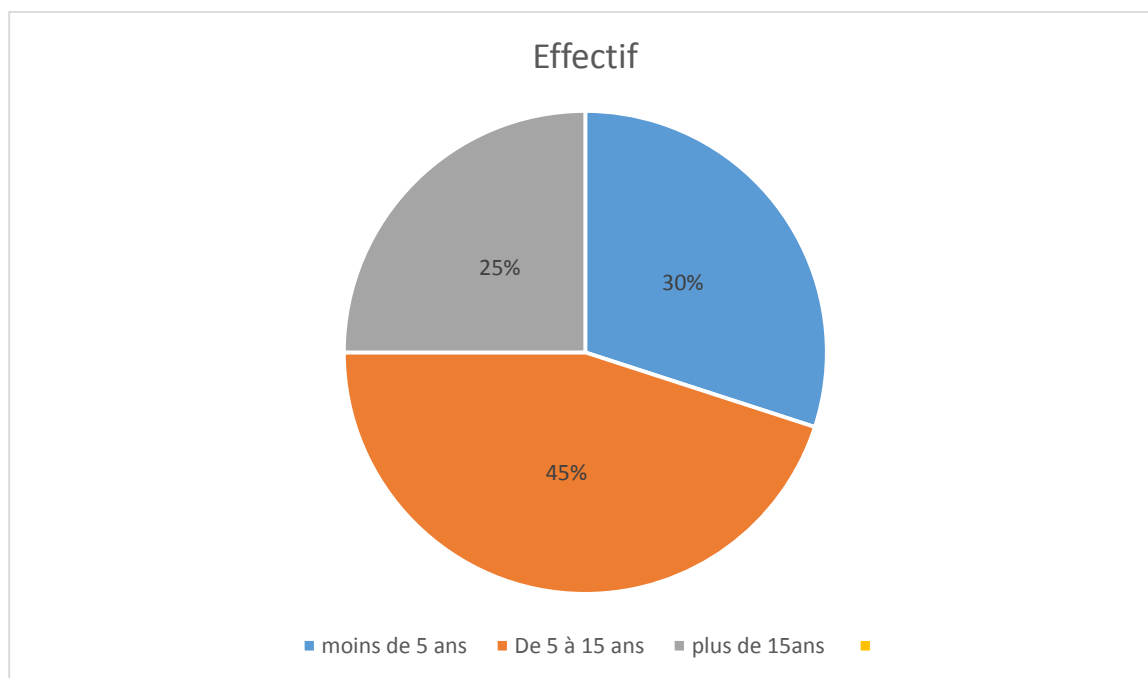
Ancienneté	Effectif	pourcentage
Moins de 5 ans	6	30%
De 5 à 15 ans	9	45%
plus de 15ans	5	25%
total	20	100%

Source : résultat de l'enquête.

Le tableau a été schématisé en cercle relatif suivant :

Chapitre III : Le système de rémunération vecteur de performance au sein d'ELECTRO-INDUSTRIES

Figure N°08 : Répartition de l'effectif inscrit au 31/12/2022 selon l'ancienneté



Source : réaliser par nous mémés.

D'après les résultats, on constate que l'ELECTRO-INDUSTRIES a un personnel varié, on a 30 % d'effectif à moins de 5 ans d'ancienneté et 45% d'effectif de 5 à 15 ans, et 25% d'effectif a plus de 15ans.

Q7 : quel est votre avis sur le système de rémunération adopte par L'ELECTRO-INDUSTRIES ?

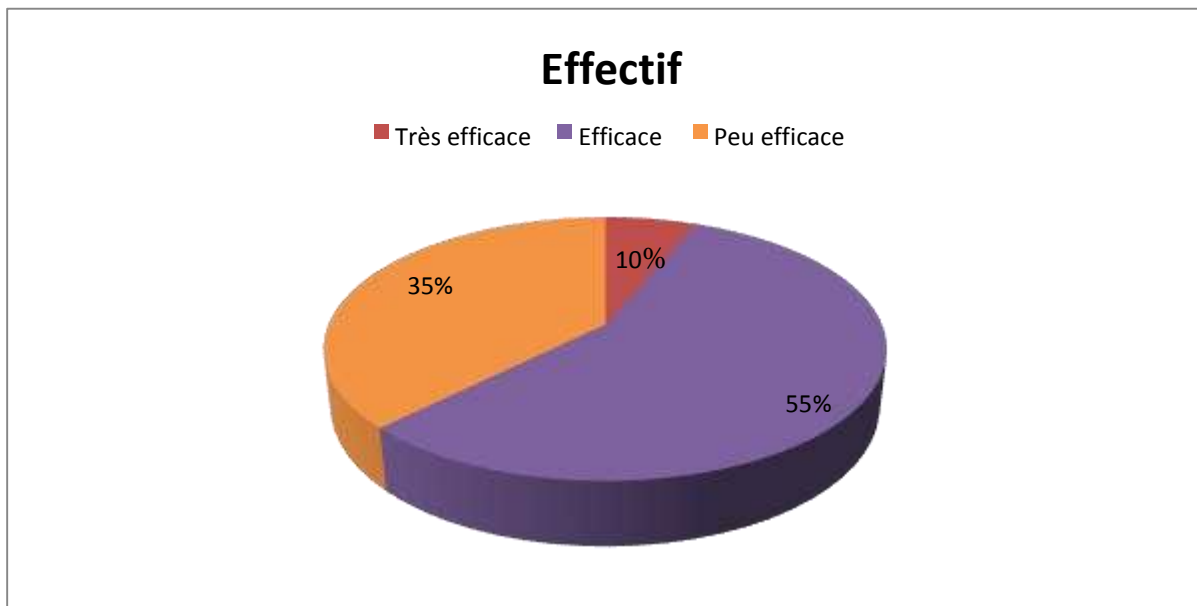
Tableau N°7 : la répartition de l'échantillon selon le degré de l'efficacité du système de rémunération adopté par L'ELECTRO-INDUSTRIES.

Le degré	Effectif	pourcentage
très efficace	2	10%
efficace	11	55%
peu efficace	7	35%
total	20	100%

Source : résultat de l'enquête.

Chapitre III : Le système de rémunération vecteur de performance au sein d'ELECTRO-INDUSTRIES

Figure N°09 le degré de l'efficacité du système de rémunération adopté par L'ELECTRO-INDUSTRIES.



Source : réaliser par nous mémés.

A partir des résultats du tableau et de la figure précédente nous constatons que 55% de notre échantillon disent que le système de rémunération adopté par L'ELECTRO-INDUSTRIES est efficace, tandis que 35% déclarent qu'il est peu efficace, 10% des enquêtes disent à leur tour que ce système est très efficace.

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

Q8 : quels sont les avantages établis dans votre entreprise ?

Tableau N° 8 : Répartition de l'échantillon selon les avantages établis dans L'ELECTRO-INDUSTRIES.

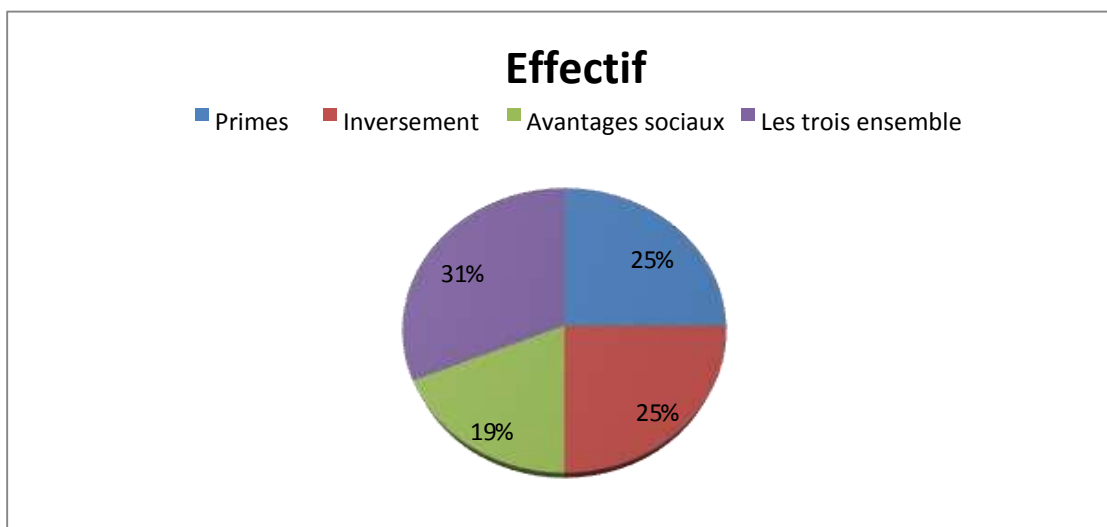
Les avantages	Effectif	pourcentage
primes	6	25%

Chapitre III : Le système de rémunération vecteur de performance au sein d'ELECTRO-INDUSTRIES

inversement	6	25%
avantages sociaux	4	19%
les trois ensembles	10	31%
Total	20	100%

Source : résultat de l'enquête.

Figure N°10 : répartition d'échantillon selon les avantages établis dans L'ELECTRO-INDUSTRIES.



Source : réalisé par nous-mêmes.

Suite à ce classement, on constate que les salariés de L'ELECTRO-INDUSTRIES. Bénéfice des primes, des avantages sociaux et intéressement d'un taux de 31%, comme il y a des salariés qui bénéficie seulement soit des primes de 25%, ou l'intéressement d'un taux de 25%, ou bien d'un taux de 19% pour les avantages sociaux.

Q9 : êtes-vous satisfait de votre salaire ?

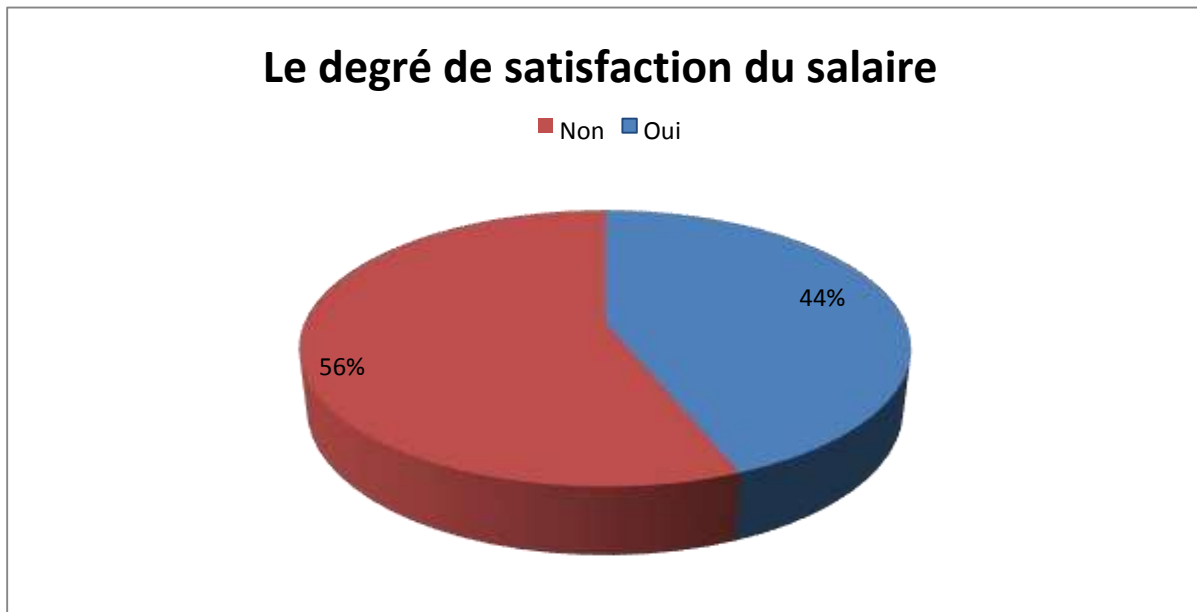
Tableau N°9 : le degré de satisfaction de salaire

	Effectifs	Pourcentage
Oui	9	44 %
Non	11	56 %
Total	20	100 %

Chapitre III : Le système de rémunération vecteur de performance au sein d'ELECTRO-INDUSTRIES

Source : résultat de l'enquête

Figure N°11 : le degré de satisfaction de salaire



Source : réalisé par nous-mêmes

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

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

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

Q10 : comment trouvez –vous votre carrière à L'ELECTRO-INDUSTRIES satisfaisante ?

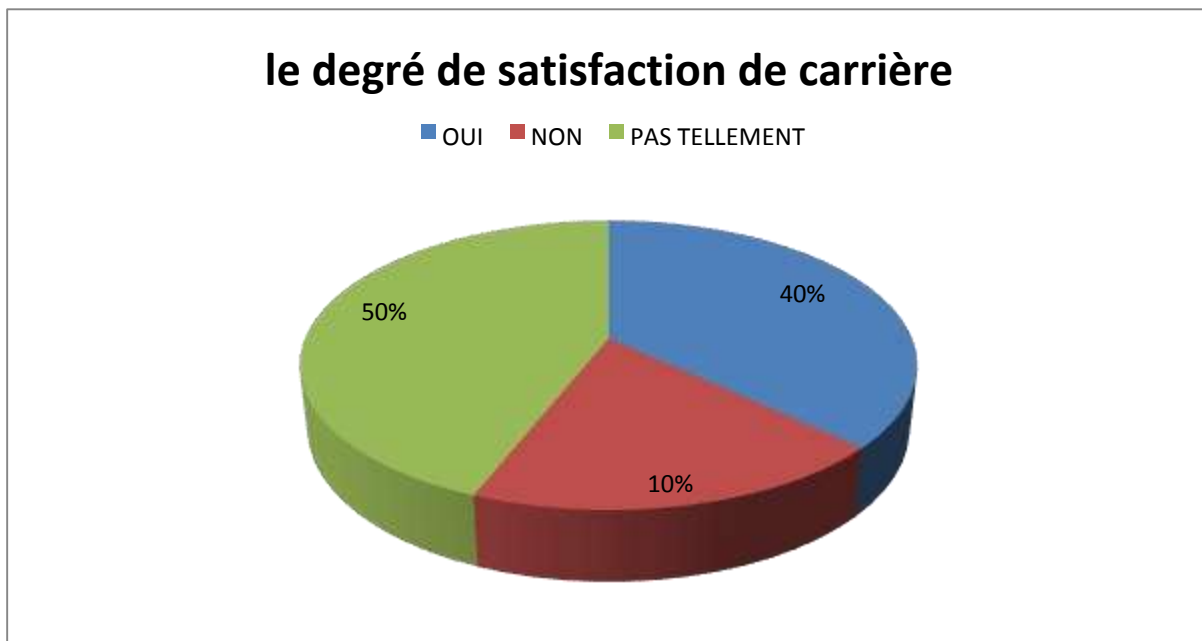
Chapitre III : Le système de rémunération vecteur de performance au sein d'ELECTRO-INDUSTRIES

Tableau N°10 : le degré de satisfaction de la carrière au sein de l'ELECTRO-INDUSTRIES

	Effectifs	Pourcentage
Oui	8	40 %
Non	2	10 %
Pas tellement	10	50 %
Total	20	100 %

Source : résultat de l'enquête

Figure N °12 : le degré de satisfaction de carrière au sein de « L'ELECTRO-INDUSTRIES »



Source : réalisé par nous-mêmes

On constate que 50% de la population d'étude ne sont pas tellement satisfaits de leur carrière, et 40% sont satisfaits de leur carrière et 10% déclarent que qu'ils ne sont pas satisfaits de leur carrière.

Q11 : le salaire que vous percevez, est –il un élément influant sur votre comportement au travail ?

Chapitre III : Le système de rémunération vecteur de performance au sein d'ELECTRO-INDUSTRIES

Tableau N°11 : l'influence de salaire sur le comportement au travail

	Effectifs	Pourcentage
Oui	12	60 %
Non	8	40 %
Total	20	100 %

Source : résultat de l'enquête

Figure N°13 : l'influence de salaire sur le comportement au travail



Source : résultat de l'enquête

D'après les résultats de notre enquête comme se présentent dans le tableau et la figure ci-dessus, les enquêtés disant que leur salaire perçu constitue un élément influant sur leur comportement au travail est prépondérante avec un taux de 60%, suivie par la catégorie disant que leur salaire ne influe pas sur leur comportement avec un taux de 40%. Le premier résultat est dû au fait que le salaire est le principal facteur de motivation. Le deuxième résultat est dû au fait que le salaire peut démotiver et insatisfaire les employés.

Q13 : trouvez-vous que votre salaire est adéquat à la charge de travail que vous effectuez ?

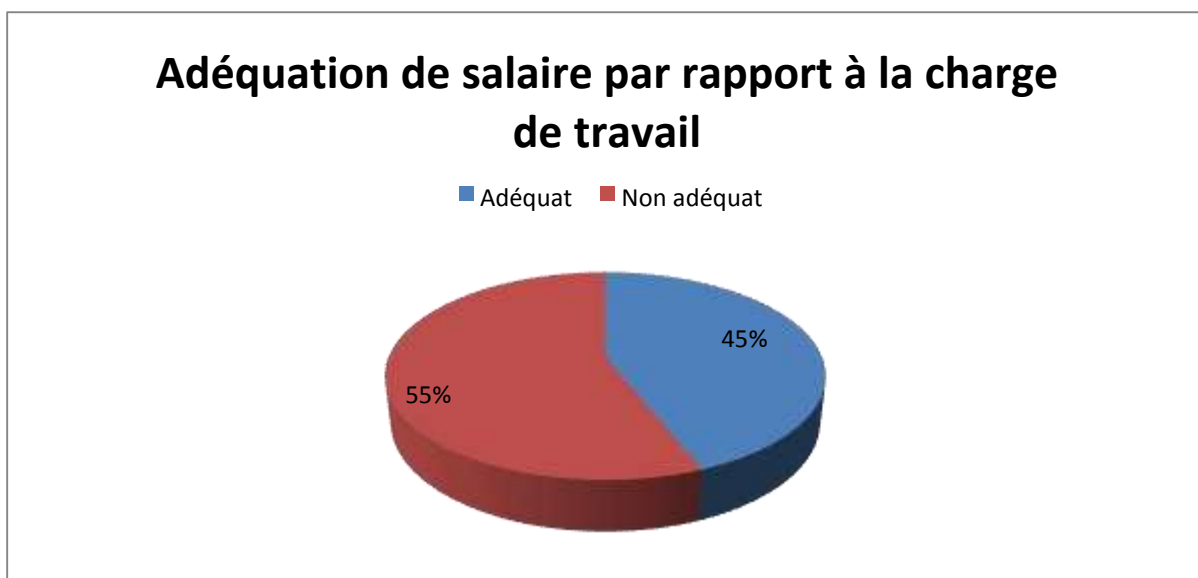
Chapitre III : Le système de rémunération vecteur de performance au sein d'ELECTRO-INDUSTRIES

Tableau N°12 : adéquation de salaire par rapport à la charge de travail

	effectifs	Pourcentage
Adéquat	9	45 %
Non adéquat	11	55 %
Total	20	100 %

Source : résultat de l'enquête

Figure N° 14 : adéquation de salaire par rapport à la charge de travail



Source : réalisé par nous-mêmes

D'après les résultats de notre enquête comme se présente dans le tableau et la figure ci-dessus, les enquêtés disant que leur salaire n'est pas adéquat à leur charge de travail et prépondérant avec un taux de 55%, ce résultat est dû au fait que le salaire perçue ne constitue pas un élément de motivation au travail et de satisfaction par contre 45% disent que le salaire perçue est adéquat à la charge de travail.

Q14 : quelle est la situation de votre salaire au fil des années ?

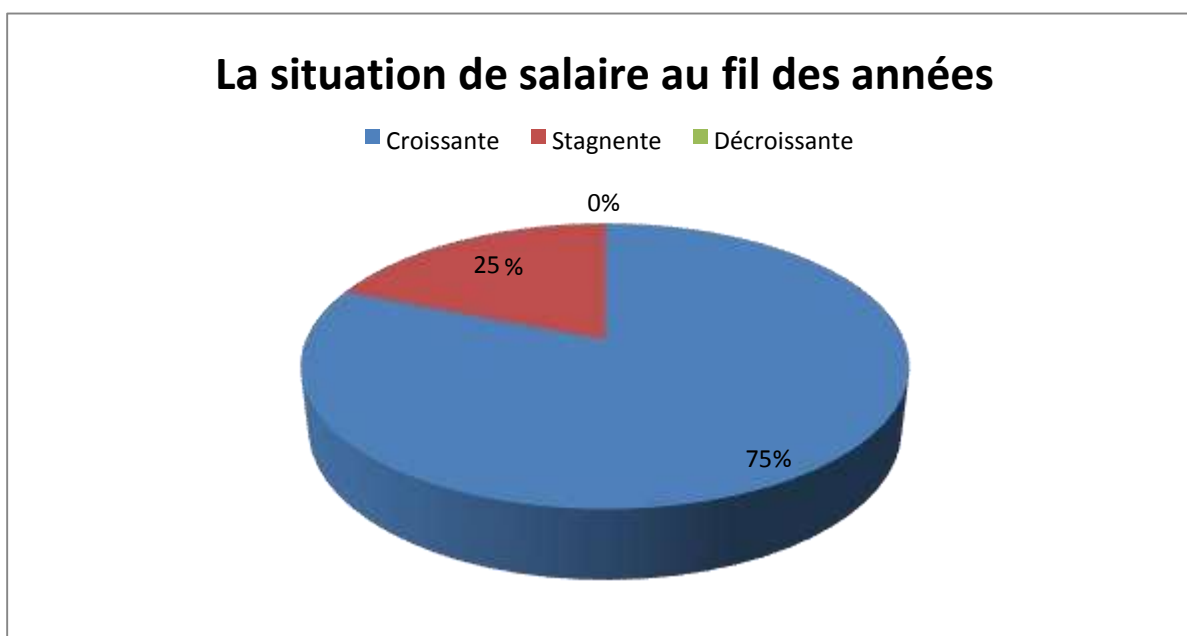
Chapitre III : Le système de rémunération vecteur de performance au sein d'ELECTRO-INDUSTRIES

Tableau N°13 : la situation de salaire au fil des années

	effectifs	Pourcentage
Croissante	15	75%
Stagnante	5	25%
Décroissante	0	0 %
Total	20	100%

Source : résultat de l'enquête

Figure N°15 : la situation de salaire au fil des années



Source : réalisés par nous-mêmes

On constate que 75% (la majorité des enquêtés) des participants déclarent que leur situation salariale est croissante au fil des années, et 25% disent que leur situation salariale est stagnante au fil des années.

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

Q15 : voyez-vous que l'augmentation du salaire vous motive encore plus

Chapitre III : Le système de rémunération vecteur de performance au sein d'ELECTRO-INDUSTRIES

Tableau N° 14 : l'augmentation de salaire comme facteur de motivation

	Effectifs	Pourcentage
Oui	15	75 %
Non	5	25 %
Total	20	100 %

Source : résultat de l'enquête

Figure N°16 : l'augmentation de salaire comme facteur de motivation



Source : réalisé par nous-mêmes

D'après le résultat de notre enquête comme se présente dans le tableau et la figure ci-dessus, les enquêtés disant que augmentations de salaire constitue un élément de motivation est prépondérant avec un taux de 75%, suivi par la catégorie disant que l'augmentation de salaire ne constitue pas un élément de motivation avec un taux de 25%. Le premier résultat est dû au fait que l'augmentation de salaire est un facteur principal de motivation, cette augmentation motive les salariés à fournir beaucoup d'efforts. Le deuxième résultat est dû au fait que l'augmentation de salaire seule peut pas motiver les employés.

Chapitre III : Le système de rémunération vecteur de performance au sein d'ELECTRO-INDUSTRIES

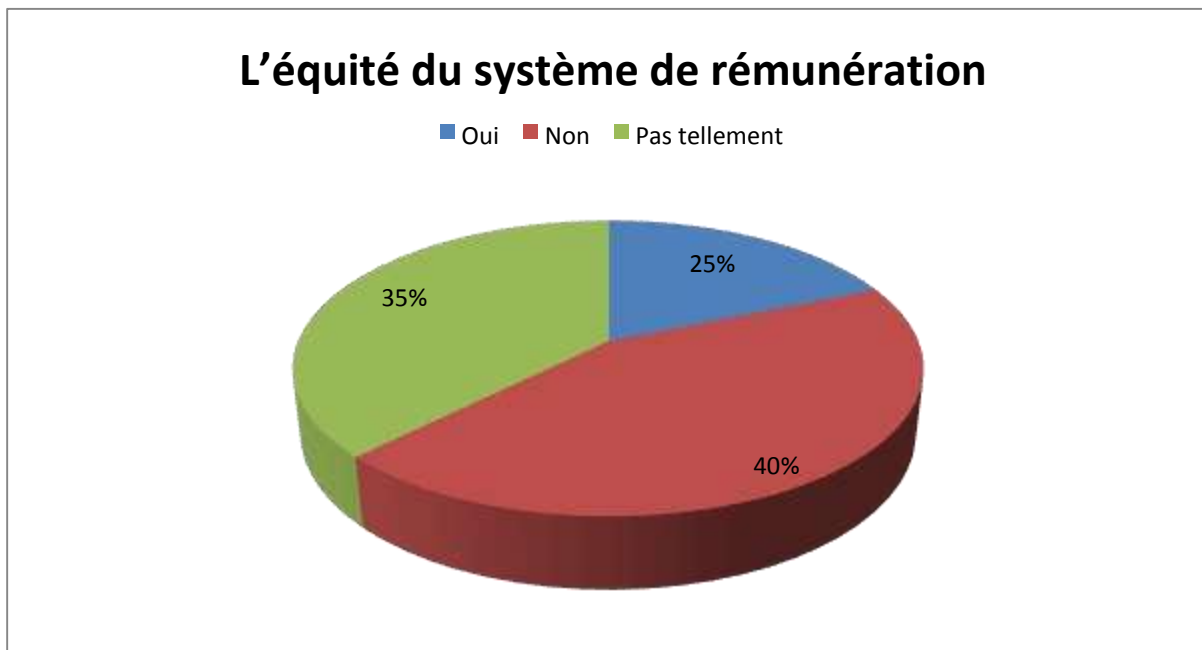
Q16 : est-ce que vous trouvez que votre système de rémunération est équitable ?

Tableau N° 15 : l'équité du système de rémunération

	Effectifs	Pourcentage
Oui	5	25 %
Non	8	40 %
Pas tellement	7	35%
Total	20	100 %

Source : résultat de l'enquête

Figure N°17: l'équité du système de rémunération



Source : réalisé par nous-mêmes

Chapitre III : Le système de rémunération vecteur de performance au sein de L'ELECTRO-INDUSTRIES

Les majorités des répondants trouvent que leurs systèmes de rémunération ne sont pas équitables soit d'un taux de 40%, et 35% de participants trouvent que leurs systèmes de rémunération pas tellement équitable.

En effet 25% des participants trouvent que leurs systèmes de rémunération ne sont pas équitables, cette question éclaircie et confirme que la majorité des enquêtés, voient qu'il y a une injustice dans leurs systèmes de rémunération.

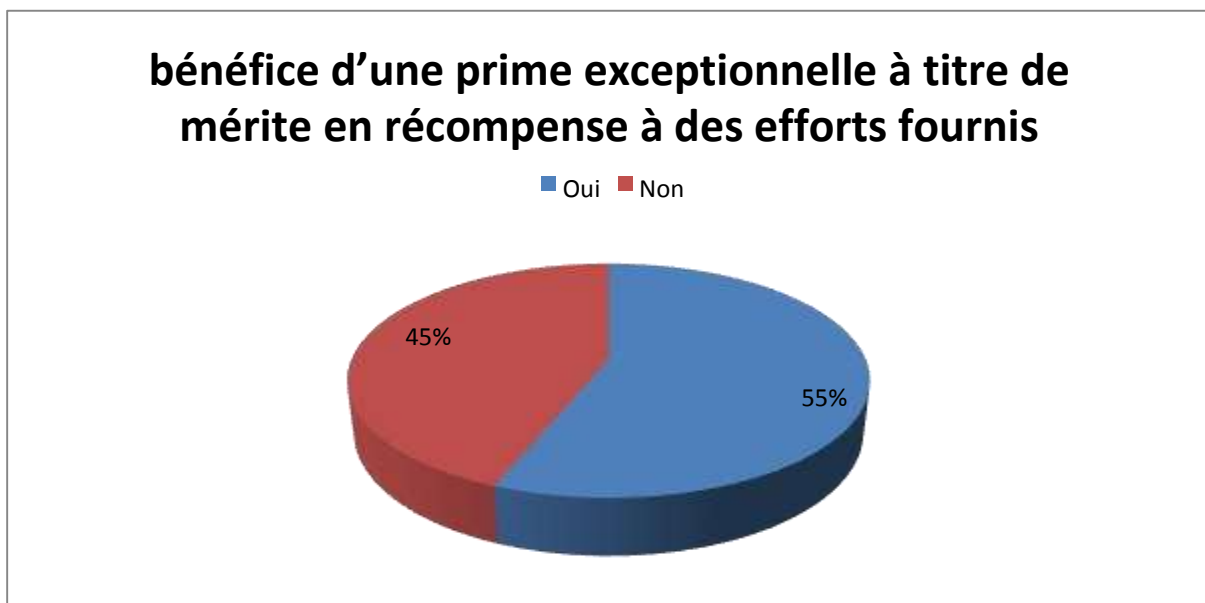
Q17 : avez-vous bénéficié au cours de votre carrière professionnelle d'une prime exceptionnelle à titre de mérite en récompense à des efforts fournis ?

Tableau N°16 : le bénéfice d'une prime exceptionnelle à titre de mérite en récompense à des efforts fournis

	Effectifs	Pourcentage
Oui	11	55%
Non	9	45 %
Total	20	100 %

Source : résultat de l'enquête

Figure N° 18 : le bénéfice d'une prime exceptionnelle à titre de mérite en récompense à des efforts fournis



Source : réalisé par nous-mêmes

Chapitre III : Le système de rémunération vecteur de performance au sein de L'ELECTRO-INDUSTRIES

Ce tableau et la figure dévoile que 55% de notre population d'étude disent qu'ils ont bénéficié d'une prime exceptionnelle à titre de mérite en récompense à des efforts fournis, par contre 45% disent qu'ils n'ont pas bénéficié d'une prime exceptionnelle à titre de mérite.

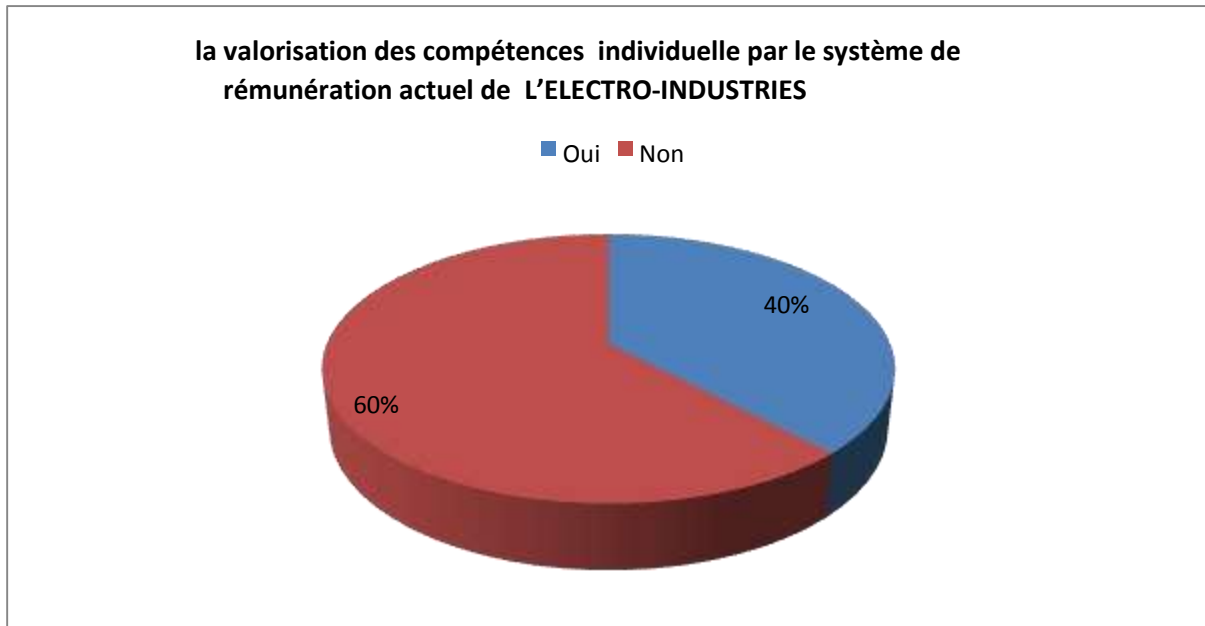
Q18 : pensez-vous que le système de rémunération de L'ELECTRO-INDUSTRIES valorise vos compétences individuelles ?

Tableau N°17 : la valorisation des compétences individuelle par le système de rémunération actuel de L'ELECTRO-INDUSTRIES

	Effectifs	Pourcentage
Oui	8	40%
Non	12	60%
Total	20	100 %

Source : Résultat de l'enquête

Figure N° 19: la valorisation des compétences individuelle par le système de rémunération actuel de L'ELECTRO-INDUSTRIES



Source : réalisé par nous-mêmes

Chapitre III : Le système de rémunération vecteur de performance au sein de L'ELECTRO-INDUSTRIES

D'après les résultats de notre enquête comme se présente dans le tableau et la figure ci-dessus, les enquêtés disant que le système de rémunération actuel ne valorise pas les compétences individuelles, est prépondérante avec un taux de 60%, aussi 40% trouvent que le système de rémunération actuel ne valorise pas les compétences individuelles.

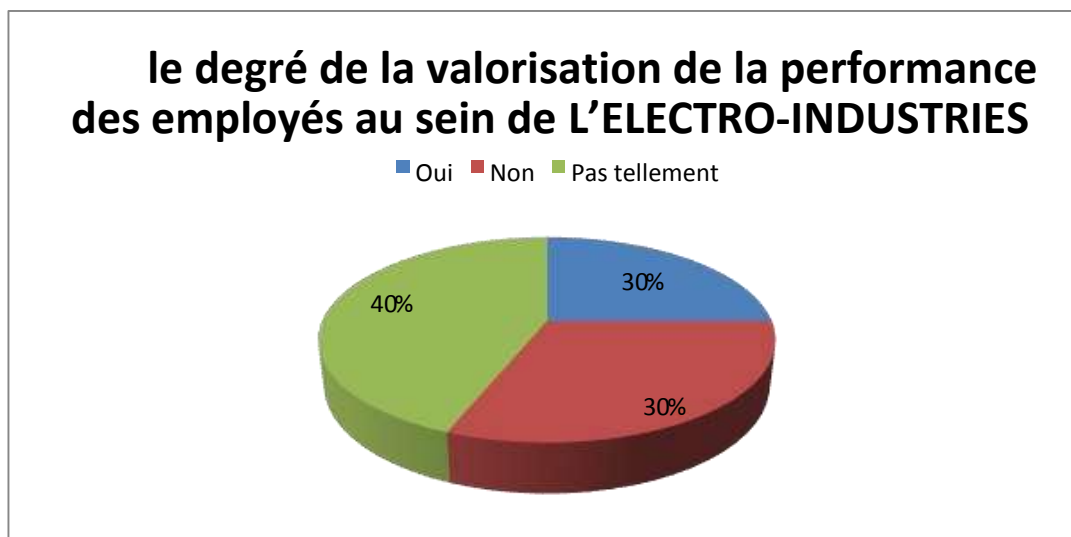
Q19 : est-ce qu'il y a un suivi de performance des employés au niveau de la L'ELECTRO-INDUSTRIES ?

Tableau N°18 : le degré de la valorisation de la performance des employés au sein de L'ELECTRO-INDUSTRIES

	Effectifs	Pourcentage
Oui	6	30%
Non	6	30%
Pas tellement	8	40%
Total	20	100 %

Source : résultat de l'enquête

Figure N°20 : le degré de la valorisation de la performance des employés au sein de L'ELECTRO-INDUSTRIE



Source : réalisé par nous même

Chapitre III : Le système de rémunération vecteur de performance au sein de L'ELECTRO-INDUSTRIES

D'après les résultats de notre enquête comme se présente dans le tableau et la figure ci-dessus, les enquêtés disant que le degré de valorisation de la performance des employés sont valorise avec un taux de 30%, aussi 30% des employés ne valorise pas leur performance, et 40% pas tellement valoriser de leur performance.

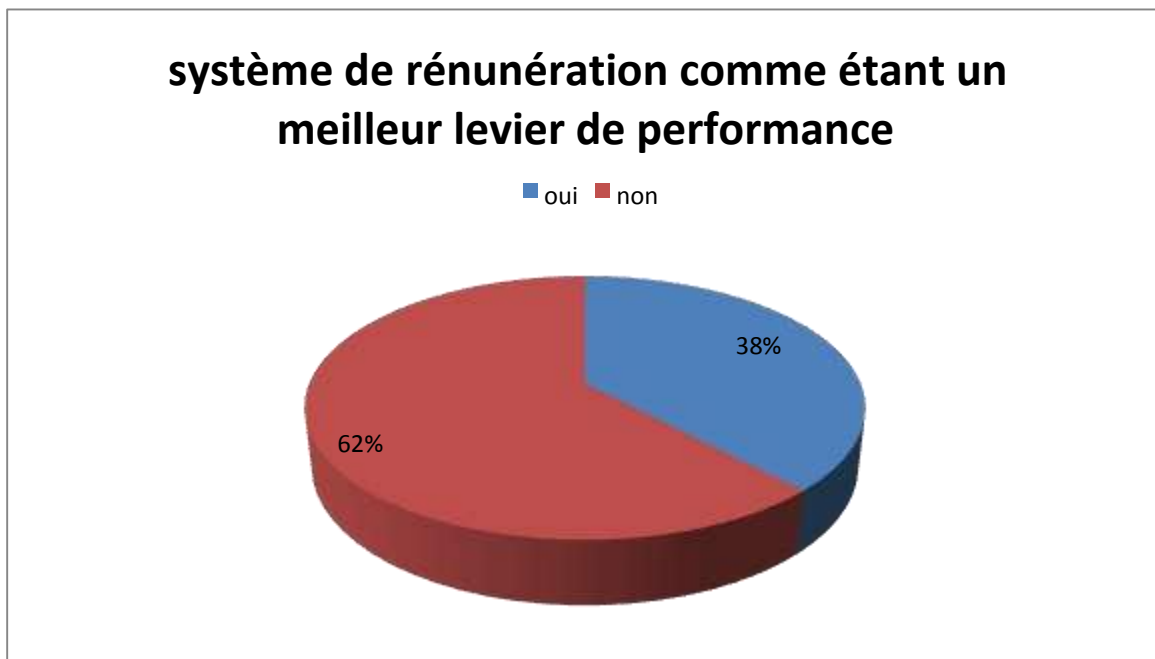
Q20 : la rémunération de votre organisation, est-elle le meilleur levier de performance ?

Tableau N°19 : Le système de rémunération comme étant un meilleur levier de performance

	Effectifs	Pourcentage
Oui	8	40 %
Non	12	60 %
Total	20	100%

Source : résultat de l'enquête

Figure N° 21 : le système de rémunération comme étant un meilleur levier de performance



Source : réalisé par nous-mêmes

Chapitre III : Le système de rémunération vecteur de performance au sein de L'ELECTRO-INDUSTRIES

D'après ce tableau, nous constatons que les salariés ayant une réponse négative sont en premier lieu avec un taux de 60 %, suivis des salariés ayant une réponse positive avec un taux de 40 %. Cela veut dire que là plus part des travailleurs de la « L'ELECTRO-INDUSTRIES » estiment qu'ils ne sont pas rémunérés selon leurs compétences et performances car l'entreprise n'est pas objective dans son système de rémunération, ainsi qu'elle manque de conditions de réussite de la rémunération à la performance.

1) Méthodologie d'enquête

1.1. La méthode utilisée

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

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

Motif du choix de L'ELECTRO-INDUSTRIES. Pour effectuer les études empiriques.

Le choix de cet échantillon a été motivé par le caractère stratégique des secteurs d'appartenance de L'ELECTRO-INDUSTRIES est aussi justifié par l'importance de leur place dans le marché national, la taille de leurs effectifs et la nature de la rémunération des employées et la performance de l'entreprise.

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

1.1.1. L'enquête directe : Cette enquête directe a été réalisée au sein de L'ELECTRO-INDUSTRIES, Du chef de service des ressources humaines, l'objet de ce type d'enquête est la collecte d'informations qualitatives à même de répondre à nos interrogations et de satisfaire notre curiosité par des réponses précises aux questions posées relatives à notre thème.

1.1.2. L'enquête par questionnaire : Pour étoffer les réponses obtenues par l'enquête/entretien, nous avons eu recours aussi à l'enquête par questionnaire, très Utilisée dans le cas des études en sciences de gestion. Cette enquête a touché les différentes

Chapitre III : Le système de rémunération vecteur de performance au sein de L'ELECTRO-INDUSTRIES

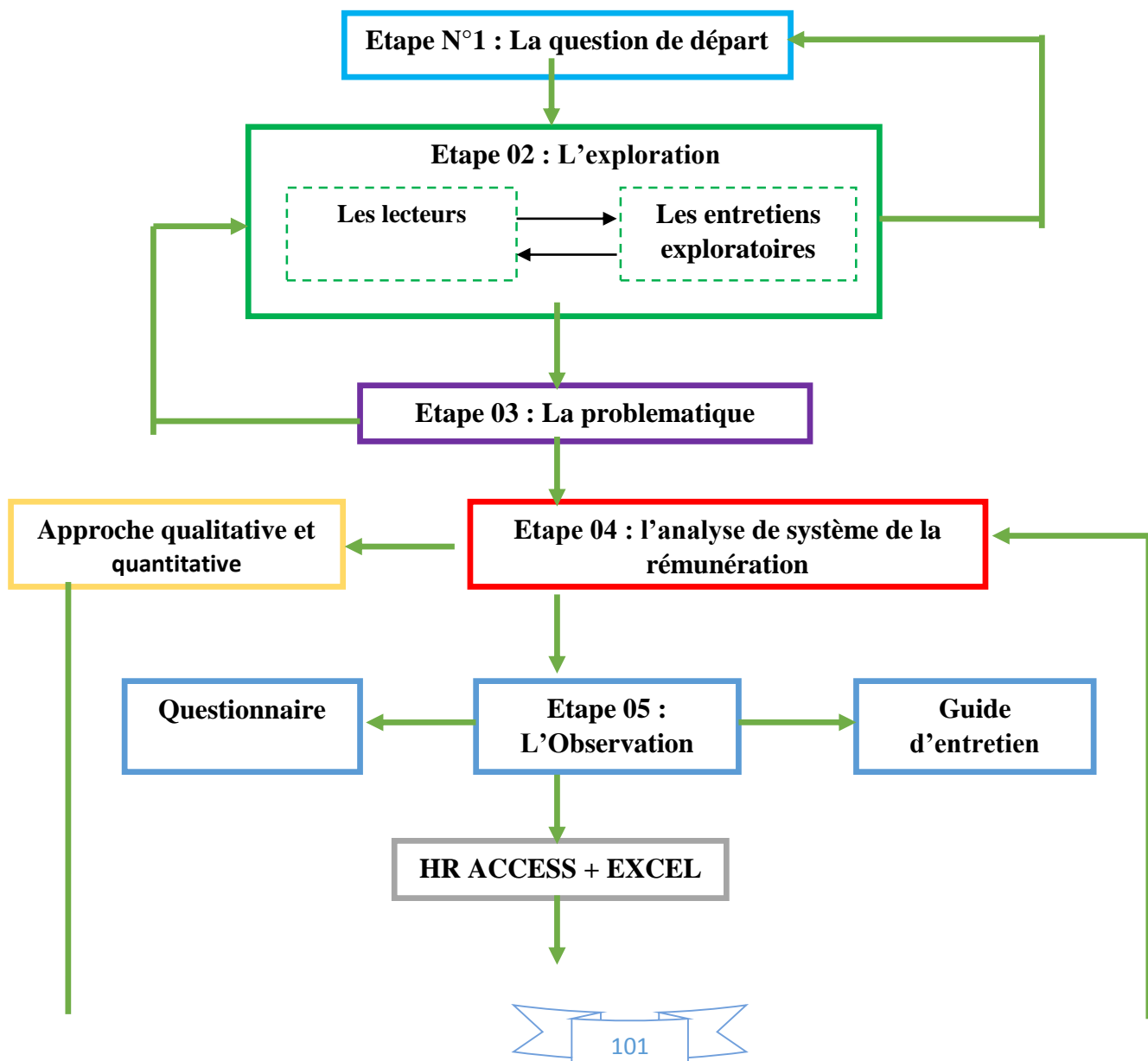
catégories socio – professionnelle Après avoir dégagé un échantillon de 20 personnes, nous avons répartis un questionnaire sur l'ensemble des membres de cet échantillon. Nous avons récupéré rapidement la majorité des questionnaires, remplis assez correctement. La plupart des réponses obtenues sont assez claires et précises. Dans le but d'avoir plus d'informations sur l'objet de l'enquête et d'enrichir l'analyse.

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

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

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

Figure N°22 : les étapes de la démarche méthodologique



Chapitre III : Le système de rémunération vecteur de performance au sein de L'ELECTRO-INDUSTRIES

Etape 06 : L'Analyse des informations



Etape 07 : Les conclusions

Source : Réalisé par nos sois

1.2. Le choix de l'échantillonnage

La population à laquelle nous nous intéressons pour mener nos investigations empiriques au sein de l'entreprise d'ELECTRO-INDUSTRIES est celle des cadres, des maîtres et des exécutions avec un total de 20 salariés que nous avons choisi pour répondre à notre questionnaire.

1.3. Les techniques d'investigation

Pour répondre à la problématique et afin de vérifier nos hypothèses de recherche, le choix est porté sur une démarche méthodologique combinant l'approche quantitative et qualitative. Dans ce cadre, nous avons procédé à la distribution d'un questionnaire au sein de l'ELECTRO-INDUSTRIES, comme outil de collecte de données. Ce matériau représente l'instrument de mesure de l'objectif de la recherche par excellence.

Pour pallier aux éventuels manquements liés au questionnaire, nous avons fait appel à un autre outil de collecte d'informations et de données, en l'occurrence, le guide d'entretien. Étant mieux placé pour parler de l'organisation, son passé, son fonctionnement et sûr le système de rémunération utilisé par l'entreprise, mais surtout de quelques aspects relevant de son domaine de la rémunération et ça performance au sien de cet dernier, le DRH a été comme principal interlocuteur dans cette phase de recherche. Afin de l'exploiter efficacement, nous avons veillé, après chaque entretien, à la transcription intégrale de son contenu. Ces entretiens nous apprennent un peu plus sur le fonctionnement général de l'entreprise ainsi que sur les efforts consentis pendant le processus de fidélisation du personnel.

Pour le traitement statistique des données, nous avons opté pour un outil important, nous avons choisi d'utiliser le logiciel HR ACCES et l'Excel fortement mobilisés dans ce genre d'études. Au-delà de leur parfaite adéquation avec la nature des variables à expliquer, ces outils

Chapitre III : Le système de rémunération vecteur de performance au sein de L'ELECTRO-INDUSTRIES

sont indiqués pour l'analyse des résultats et leur présentation sous forme des tableaux et des cercles relatifs.

2) Synthèse des résultats :

Au terme de notre étude effectuée de la politique de rémunération comme vecteur d'amélioration de la performance des entreprises publiques économique algérienne de l'entreprise, et après avoir collecté et analysé les résultats obtenus à travers l'enquête et le questionnaire, on est parvenu à dégager quelques idées générales qui vont confirmer ou infirmer nos hypothèses qu'on a préalablement supposées.

2.1. La première hypothèse : Une bonne politique de rémunération a un impact significatif sur la performance au sein de L'ELECTRO-INDUSTRIES.

A travers des données recueillies auprès de DRH et auprès de notre population enquêtée, les résultats du tableau 07 et de la figure 09 précédente nous constatons que 55% de notre échantillon disent que le système de rémunération adopté par L'ELECTRO-INDUSTRIES est efficace, tandis que 35% déclarent qu'il est peu efficace, 10% des enquêtes disent à leur tour que ce système est très efficace.

D'après les résultats de notre recherche, il apparait clairement de dire que notre **première hypothèse est confirmée**, car l'ensemble des enquêtés ont répondu que le système de rémunération adopté par L'ELECTRO-INDUSTRIES est efficace

2.2. La deuxième hypothèse : Les salariés sont-ils satisfaits de leur salaire et de leurs avantages procurés par L'ELECTRO-INDUSTRIES.

Pour la deuxième hypothèse, le tableau N 09 nous montre que 56% des salariés ne sont pas satisfaits de leurs salaires soit la majorité des enquêtés, 44% des salariés sont satisfaits.

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

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

Chapitre III : Le système de rémunération vecteur de performance au sein de L'ELECTRO-INDUSTRIES

D'après les résultats de notre recherche, il apparaît clairement de dire que notre **deuxième hypothèse n'est pas confirmée**, car l'ensemble des enquêtés ont répondu qu'ils ne sont pas satisfaits de leurs salaires par L'ELECTRO-INDUSTRIES

L'entreprise L'ELECTRO-INDUSTRIES doit prendre en compte l'homme à son travail, elle doit être responsable de satisfaire les différents besoins de ses salariés et mettre à la disposition de chacun les éléments qui motivent au travail, car ces éléments diffèrent d'un salarié à l'autre. Cette politique que doit appliquer l'entreprise ne doit pas être considérée comme étant un coût, mais un investissement positif qui contribue à la réalisation de son développement durable.

- ♦ Manque de certaines pratiques de la GRH ;
- ♦ Le manque de la documentation par l'entreprise, nous étions obligées de travailler toutes les données du questionnaire ;
- ♦ L'insuffisance de système de rémunération.

3) Les recommandations

A partir de la recherche que nous avons effectuée au sein de cette entreprise, nous avons émis des recommandations que nous pensons utiles pour l'intérêt et le profit de l'entreprise afin de lui apporter une idée d'amélioration :

- ♦ Offrir une rémunération équitable en reconnaissant la contribution de chaque salarié et de sa performance ;
- ♦ Favoriser un suivi de carrière objectif qui doit être étendu à toutes les unités pour pouvoir conserver le personnel clé ;
- ♦ Diffuser une communication interne, qui consiste à faire circuler l'information entre les différentes catégories socioprofessionnelles, afin de créer un climat capable d'avoir un impact sur le travail ;
- ♦ Mettre en place les outils de pilotage de la fonction RH ;
- ♦ Détecter et développer les potentiels ;
- ♦ Mettre en place un plan de formation efficace ;
- ♦ Recruter du personnel compétent qui répond

Chapitre III : Le système de rémunération vecteur de performance au sein de L'ELECTRO-INDUSTRIES

Conclusion

La pratique de rémunération au sein de L'ELECTRO-INDUSTRIES obéit à la loi régissant les salaires en Algérie. Ainsi, dans ce chapitre nous avons vu les différents éléments constituant la rémunération de l'entreprise L'ELECTRO-INDUSTRIES ainsi que tous les avantages, les deux cas de fiche de paie présentés, nous ont permis de comprendre les différents calculs effectués pour obtenir la fiche de paie ou le salaire net que perçoit le salarié chaque fin de mois.

Suite aux résultats obtenus à travers le questionnaire adressé au personnel enquêté au niveau «L'ELECTRO-INDUSTRIES . », nous avons retenu que La bonne maîtrise d'un système de rémunération permet de créer un système équitable qui satisfera les dirigeants au même temps que les employés de l'entreprise afin de trouver un équilibre interne et externe, et répondre aux objectifs fixés pour le développement des compétences des employés et l'évaluation et le suivi de la performance des travailleurs afin de promouvoir la richesse de l'entreprise.

Nous avons déduit à travers les résultats de notre recherche que la performance n'est pas rémunérée à « L'ELECTRO-INDUSTRIES », le système de rémunération de cette entreprise se caractérise par une manque d'objectivité et une manque un développement de rémunération des performances.



Conclusion générale



Conclusion générale

La rémunération est un aspect essentiel de la gestion des ressources humaines au sein d'une entreprise. Elle englobe l'ensemble des décisions et des stratégies liées à la rétribution des salariés pour leur travail. Que ce soit sous forme de salaire, d'avantages sociaux ou de récompenses financières, la rémunération joue un rôle crucial dans l'attractivité la motivation et la rétention des talents.

La politique de rémunération englobe différents types de dispositifs qui contribuent à la rétribution des salariés pour leur travail. Comprendre ces différents types de dispositifs de rémunération est essentiel pour mettre en place une politique cohérente et adaptée aux besoins de l'entreprise et des employés.

Une politique de rémunération basée sur la performance offre aux employés la possibilité de progresser et d'évoluer dans leur carrière. Lorsqu'ils voient que leur rémunération peut augmenter en fonction de leur performance et de leur développement professionnel, cela les motive à se développer et à atteindre de nouveaux niveaux d'excellence.

Il est important de noter que la rémunération n'est qu'un des nombreux facteurs de motivation au travail. D'autres éléments, tels que la reconnaissance, les opportunités d'évolution, l'environnement de travail et les relations interpersonnelles, jouent également un rôle crucial. Une combinaison équilibrée de ces facteurs contribue à maintenir une motivation élevée chez les salariés

Au terme de notre mémoire et suite à notre étude effectuée au sein de l'entreprise 'ELECTRO-INDUSTRIES pourtant sur un échantillon de salariés de la société, nous sommes arrivés à conclure que le système de rémunération de la société n'est pas vraiment satisfaisant car le salaire ne correspond pas aux efforts fournis et les compétences ne sont pas prises en compte, l'inflation et le pouvoir d'achat est élevé. Donc la première hypothèse est infirmée.

Cependant, les résultats à l'issue de cette étude sur l'enquête ont montré que les effets du système de rémunération sur la performance ne sont pas encore réalisables. Sur cela, le système de rémunération établi n'est pas équitable, et ne répond pas aux besoins des partenaires internes de l'entreprise, c'est vrai que le système a un poids sur la mesure et le suivi de la performance mais l'aspect pratique dégage le manque d'évaluation des performances des employés. Donc, nous pouvons dire que notre deuxième hypothèse qui stipule qu' « une bonne politique de rémunération a un impact significatif sur la performance de L'ELECTRO-INDUSTRIES » est confirmée.

Une bonne politique de rémunération peut être avantageuse pour une entreprise si elle a été faite de la bonne manière et qu'elle est cohérente et cela permet d'attirer de véritables talents dans l'entreprise et surtout de les fidéliser à l'entreprise particulièrement ELECTRO-

Conclusion générale

INDUSTRIES. A l'instar de la majorité des entreprises E.P.A ,le système de rémunération est insuffisant, et insatisfaisant car on ne perçoit pas encore pas encore une rémunération fondée sur la performance , on rémunère selon le poste acquis ou bien le statut, il n'y a pas de suivi des employés dans leur travail, malgré la grandeur de la société.

Le système de rémunération en Algérie est calqué et dérivé de la convention collective à travers une application à la lettre de ses directives et préceptes tout en négligeant les compétences et le potentiel des travailleurs.



Bibliographie



Bibliographie

Ouvrages

- ANNICK COHEN –HEGEL A « tout fonction ressources humaines » 2^{ème} édition DUNOD paris 2010.
- ANNICK COHEN « tout fonction ressources humaines » ED DUNOD paris 2006 p 308
- BZRNARD .M RTORY « gestion des ressources humaines, pilotage sociale et performance », 2^{ème} Edition Vuibert, paris 2003.
- BOISSELIER P, « contrôle de gestion ; cours et applications », 3^e Edition, VUILBERT, 2005.
- BOORGUIGON A « peut-on définir la performance ? », In DORIATH.B, GOUJET.G
- « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance », 3^o Edition, DUNOD, paris 2007.
- BOYATIZIS, cité par PAYETTE « L'efficacité des gestionnaires et des organisations ».
- BRIGITTE.D, CHRISTIAN.G « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance, 3^o Edition, DUNOD.
- COMPAY.E. MACLAUT E « gestion des ressources humaines » ED. PEARSON éducation France 2008
- DAVID AUTISSIER, « mesurer la performance du contrôle de gestion » .
- DORIATH, « contrôle de gestion » », 4^{ème} Edition, DUNOD, Paris.
- EMERY YVES et GONIN français dynamiser les ressources humaines Lausanne, bibliothèque des ressources humaines 1999 p 14
- Enquête CEGOS sur les évolutions des politiques de rémunération 2008
- FRIOUI.M : cours de politique générale et stratégie de l'entreprise, DEA Management FSEG Tunis, 2001.
- HENRI MAHE de BOISLANDELLE, dictionnaire de gestion
- JEAN MARIE PERETTI « ressources humaines et gestion de personnel » ED Vuibert, paris 1994 - JEAN MARIE PERETTI, gestion des ressources humaines .6^{ème} édition, Vuibert paris 2001.

Bibliographie

- JEAN MARIE PERTTI « ressources humaines et gestion des personés » 6eme édition Ed Vuibert
- JEAN MARIE PERTTI « ANCIAUX le savoir en action des connaissances à la performance » organisation paris 1996.
- JEAN MARIE PERTTI et patrice Roussel « les rémunérations politiques et pratiques pour les années 2000 institut vital roux .
- JEAN FRANCOUS soutenais et PHILIPPE FARCET organisation et gestion d'entreprise édition Berti paris 2006.
- KHEMAKHEM.A : « la dynamique de contrôle de gestion », Edition DUNOD, Paris, 1992. - LAKHDAR SEKIOU et JEAN MARIE PERETTI « gestion des ressources humaines » 2ème édition de BAEC .Bruxelles 2001.
- LELARGE GERARD « la gestion des ressources humaines, Ed SEFI canada 2003.
- LOIC CADIN et AL « gestion des ressources humaines » 3ème édition DUNOD paris 2007.
- MARCHESNEY.M, « économie d'entreprise ».Edition EYROLLES.
- RENARD ROMAN « bâtir une stratégie de rémunération » DUNOD paris 2006 p47
- ROBERT BOSQUET « fondement de la performance humaine dans l'entreprise » , Ed d'organisation, Paris, 1989.
- ROBERT S .KAPLAN ET DAVID NORTON, the BALANSED SCORD: TLANSTING into Action, Boston, MASS HAVARD BUSINESS School Press: 1998.
- ROUSSEL. P « rémunération, motivation et satisfaction au travail » paris 1996.
- SEKIOU, BLANDIN, PERETTI, FABI et autres « GRH » 1^{er} édition De back université 2001.
- SYLVIE SAINT – ONGE, VIVTOR HARNES, gestion des performances au travail, édition BOECK supérieure 2007
- The VENET MAURICE et AL, « fonction ressources humaines, politique, métiers et outil de ressources humaines » 2ème édition. Pearson paris 2012 p 220
- WALDMAN D- A 1994 « la gestion de la performance et la qualité totale » gestion vol 19, n3.

Bibliographie

- Article « compétence et performance : un couple qui n'est pas de tout repos » publiée le 17 décembre 2017 par Dominique Bouteiller, Patrick Gilbert. Consulté, 01/07/2023 à 10 :00
- Article « la gestion des compétences comme levier de performance » consulté, 28/08/2023 à 18 :00

Revue

- Léna. A « rémunération compétence, l'entreprise peut –elle tenir ses promesses » revue française de gestion n184 Paris 2008 p53 consulté, 04/07/2023 à 16 :00
- Revue compétence ; une notion au cœur des stratégies RH p5
- HICHAM ATTOUCH, « la performance globale de l'entreprise revisitée », Revue des économies. Nord Africaines N°5, P. 61.
- BERTRAND S, « perception de la notion de la performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique », la Revue des sciences de gestion, direction et gestion n°24-organisation .121

Mémoires

- AMIR NASSIMA, AMMOURI ANIAS « l'impact de la motivation via la politique salariale sur la performance de l'entreprise », mémoire de master, gestion des ressources humaines université mouloud Mammeri 2021-2021
- CHEKHARI FAFIMA, ZAZOUNE HAYAT « les pratiques de rémunération et la performance de l'entreprise » cas « ELECTRO-INDUSTRIE » mémoire de master gestion des ressources humaines université mouloud Mammeri 2018
- HADJ KADDOUR NASREDDIN, KHAIT ASSYA « la rémunération liée aux compétences mobiliserait-elle désormais la compétence individuelle au service de la performance au travail » doctorant de gestion et marketing des ressources humaines université d'Oran2 Algérie 2017
- HOUCHE DIHIA « la gestion de la rémunération » cas de la direction des impôts de la wilaya de Tizi-Ouzou, mémoire de fin d'étude 2011
- HATEM CYLIA, KACI CYLIA « l'apport du management des compétences sur la performance de l'entreprise » cas de NAFTAL Tizi-Ouzou mémoire de master en management stratégique .université mouloud Mammeri 2019-2020

Bibliographie

- MAKHZOUM HICHAM, FARAH MAKHELOUF « impact de la rémunération sur la motivation du personnel » cas CNEP BANQUE Tizi-Ouzou mémoire de master, management stratégique université mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou 2019.
- OUMELLIL SALIM, REKAL NORREDDIN « l'impact de la rémunération sur la stabilité des cadres » étude pratique SERL RAMDY AKBOU mémoire de master, sociologie du travail et des ressources humaines 2016-2017
- ZARAFIAN PHILIPPE « objectifs compétence » édition liaisons paris, 1999.

Webographie

- www.definitions360.com définitions des ressources humaines ? Consulté 19/07/2023 à 10 :00
- www.talentprogram.fr politique de rémunération 29 avril 2021 consulté 20/07/2023 à 14 :00
- <http://www.docstoc.com/docs/5817205r%C3%A9mun%C3%A9ration-GRHexpos%EF%BF%BD24/10/2010> consulté 25/07/2023 à 11:00
- <https://performance.com> la performance individuelle 14/09/2023 à 13 :00.
- <https://performance.com> la performance collective 15/09/2023 à 11 :00
- [www.cadremploi](http://www.cadremploi.fr) . Fr Zwisegal motiva.la motivation une compétence professionnelle 19 avril 2015 Sylvia di Pasqual. Consulté, 25/09/2023 à 23 :30
- [www.question-de-management](http://www.question-de-management.com) .com. Eric Delavallée 14/09/2010 consulté, 27/09/2023 à 17 :15
- [www.competentia.be.news](http://www.competentia.be/news) performance –et-les-compétences et Geid =ns.tnr consulté, 28/09/2023 à 19 :30
- www.manager-go.com rémunération et motivation quel est le rapport ? Consulté, 02/10/2023 à 14 :00
- www.systemic.ch la rémunération liée à la performance consulté, 03/09/2023 à 10 :00
- www.e.pay.com-motivation –salarie performance. Consulté, 27/09/2023 à 11 :00
- [www.Fr.M. WIKIPEDIA](http://www.Fr.M.WIKIPEDIA) (décembre 2008) consulté 19/09/2023 à 13 :00
- [Www. Manager go. Com.](http://Www.Manager.go.Com) gestion des compétences consulté, 21/09/2023 à 16 :00
- [Www. Blog.vantagecircle.com](http://Www.Blog.vantagecircle.com) les types de motivation vantage cercle blog 30mai2022 consulté, 23/09/2023 à 15 :20

Bibliographie

- www.Fr.com .WIKIPEDIA. ORG wiki motivation .consulté, 23/09/2023 à 15 :00
- www.Storyrh.fr 2020/12/20 motivation et compétence, quel lien entre les deux consulté, 25/09/2023 à 22 :00



Annexes



Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou
Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences
de gestion Département des sciences de gestion

Questionnaire de recherche

objet : mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention d'un diplôme de master en science de gestion

Option : gestion des ressources humaines notre recherche s'inscrit dans le cadre de la préparation d'un mémoire de fin d'étude ,sous le thème : « la politique de rémunération comme vecteur d'amélioration de la performance des entreprises publiques économiques algériennes »

Cas pratique : L'ELECTRO-INDUSTRIES

pour cela ,nous vous prions de bien vouloir répondre à ce questionnaire que nous vous soumettons , les réponses apportées seront traitées dans un cadre anonyme et nous serviront dans l'atteinte des objectifs de notre étude

Nous vous remercions pour votre aimable contribution

Le questionnaire :

1) quelle est votre âge ?

a) *de 25à35 ans*

b) *de 35à45 ans*

c) *plus de45ans*

2) vous êtes ?

a) féminin

b) masculin

3)quelle est votre catégorie socio- professionnelles ?

Annexes

- a) cadre
- b) agent de maîtrise
- c) agent d'exécution

4) quelle est votre ancienneté dans le poste ?

- a) moins de 5ans
- b) de 5à15ans
- c) plus de 16ans

5) quelle est votre niveau d'instruction ?

- a) primaire
- b) moyen
- c) secondaire
- d) universitaire

6) dans quel service travaillez –vous ?

- a) service technique
- b) administratif
- c) commercial

autre réponse.....

7) quel est votre avis sur le système de rémunération adopté par L'ELECTRO-INDUSTRIES ?

- a) très efficace
- b) efficace
- c) peu efficace
- d) pas du tout efficace

Annexes

Justifiez votre réponse :

.....

8) quels sont les avantages établis dans votre entreprise ?

a) primes

b) intéressement

c) avantages sociaux

9) êtes-vous satisfait de votre salaire ?

a) oui

b) non

Argumentez votre réponse.....

10) comment trouvez –vous votre carrière à L'ELECTRO-INDUSTRIES satisfaisante ?

a) oui

b) non

c) pas tellement

11) le salaire que vous percevez, est –il un élément influant sur votre comportement au travail ?

a) oui

b) non

Argumentez :

Annexes

12) êtes-vous satisfait des augmentations collectives des salaires ?

a) oui

b) non

13) trouvez –vous que votre salaire est adéquat à la charge de travail que vous effectuez ?

a) adéquat

b) non adéquat

si non pourquoi ?.....

14) quelle est la situation de votre salaire au fil des années ?

a) augmente

b) stagne

c) diminue

15) voyez-vous que l'augmentation du salaire vous motive encore plus ? a) oui

b) non

16) **est-ce que vous trouvez que votre système de rémunération est équitable ?**

a) oui

b) non

c) pas tellement

17) avez-vous bénéficié au cours de votre carrière professionnelle d'une prime exceptionnelle à titre de mérite en récompense à des efforts fournis ? a) oui

Annexes

b) non

commentez

18) Pensez-vous que le système de rémunération de L'ELECTRO-INDUSTRIES valorise vos compétences individuelles ?

a) oui

b) non

19) est-ce qu'il y a un suivi de performance des employés au niveau de la L'ELECTRO-INDUSTRIES ?

a) oui

b) non

c) pas tellement

d) si la réponse est

non / a votre avis

quelles sont les

conséquence.....

?

20 la rémunération de votre organisation, est-elle le meilleur levier de performance ?

a) oui

b) non

Annexes

PAGE:5

EPE / ELECTRO-INDUSTRIES / SPA

ROUTE NATIONALE N° 12 AZAZGA

CENTRALISATEUR GENERAL / CHARGES PATRONALES

Période: NOVEMBRE 2022

(#920 SALARIES)

CPTE DEB	CPTE CRD	CODE	LIBELLE	N/BASE	TAUX	◁	MONTANT	EFF
		R804	Base cotisable 26%			*		809
		R815	CNAS 26%		26 % +			809
		R816	ASSURANCE SOCIALE		12.5 % *			809
		R817	ACCIDENT TRAVAIL		1.25 % *			809
		R818	RETRAITE		10 % *			809
		R819	ASS.CHOMAGE		1 % *			809
		R820	RETRAITE ANTICIPEE		0.25 % *			809
		R821	OEUVRES SOCIALES		0.5 % *			809
		R822	P.O.S		0.5 % *			809
		R824	CNAS ANEM 16 %		16 % +			6
		R830	TOTAL CNAS			*		815
TOTAL CHARGES								

Annexes

SIPE / ELECTRO-INDUSTRIES / SPA

ROUTE NATIONALE N°12 AZAZGA

N° SS Employeur :

BULLETIN DE PAIE MARS 2021

Matricule :

Nom :

Prénom :

N° Compte :

Structure :

Poste : ATTACHE ADMINISTRATION

N° SS :

Sit Famille : M4

Date Entrée :

Catégorie : 13-B-04

Code	Libellé	Bases	Nb ou Taux	Gains	Retenues
R030	SALAIRE DE BASE	27 787,00		27 787,00	
R261	I.E.P.	27 787,00	15,00	4 168,05	
R281	INDICENT	27 787,00	8,00	2 223,76	
R290	PRIME DE RESPONSABILITE	27 787,00	22,00	6 113,54	
R301	P.R.I.	27 787,00	12,00	3 335,64	
R311	P.R.C.	27 787,00	30,87	8 580,88	
R500	SALAIRE DE POSTE	62 222,22			
R610	RETE NVE SECURISLE	62 222,22	9,00		4 700,00
R622	PAIEMENT	23,00	650,00	12 800,00	
R632	TRANSPORT	1 700,00		1 700,00	
R660	RETE NVE RG	81 672,22	1,0000		12 281,00
R715	RETE NVE ASSURANCE GROUPE				700,00
R732	RETE NVE TEL PORTABLES				2 650,00
TOTAL				66 572,22	22 351,00

Net à Payer :

44 221,22

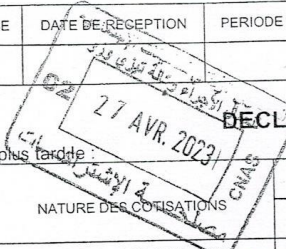
Annexes

SECURITE SOCIALE
CNAS CNAS TIZI OUZOU

DESTINATAIRE
SPA ELECTRO-INDUSTRIES /EPE BOITE POSTALE N 17 AZAZGA W.TIZI OUZOU 15

CODE AGENCE	DATE DE RECEPTION	PERIODE DE COTISATION
11500		

NUMERO COTISANT	CLASSE
	01



DECLARATION DE COTISATIONS

A fournir au plus tard le même avec la mention néant

CODE	NATURE DES COTISATIONS	DECOMPTE DES COTISATIONS			MOUVEMENT DU PERSONNEL	
		ASSIETTE	TAUX	MONTANT	ENTREE	SORTIE
R06	BENEFICIAIRES ABATTEMENT 49%		24.5%		0	0
R22	REGIME GENERAL		34.5%			
R98	FNPOS REGIME GENERAL		0.5%			
TOTAL DES COTISATIONS DUES..					EFFECTIF TOTAL EN EXERCICE	

ENTREE : Nombre de travailleurs embauchés durant la période de cotisation.

SORTIE : Nombre de travailleurs débauchés durant la période de cotisation.

EFFECTIF TOTAL : Nombre de travailleurs en exercice à la fin de la période de cotisation.

BORDEREAU DE VERSEMENT DES COTISATIONS				
JOURNEE	CANAL	PERIODE	Montant versé à déduire	0.00
	13		Montant de versement	0.00
IDENTIFICATION COTISANT			Montant en lettres :	
SPA ELECTRO-INDUSTRIES /EPE BOITE POSTALE N 17 AZAZGA W.TIZI OUZOU		15		

Certifiée exacte à : TIZI OUZOU

Le : 25/04/2023

Cachet et signature du cotisant



Annexes

Taux de cotisations

L'assiette des cotisations est constituée de l'ensemble des éléments de salaire ou de revenu proportionnel aux résultats de travail, à l'exclusion des prestations à caractère familial, des indemnités représentatives de frais, des primes et indemnités à caractère exceptionnel

Tableau de la quote-part de l'employeur et de l'employé

Branches	Quote-part Employeur (%)	Quote-part salarié (%)	Total (%)
Assurances sociales	12,50	1,50	14,00
Accident de travail & maladies professionnelles	1,25		1,25
Retraite	10,00	6,75	16,75
Assurance chômage	1,00	0,50	1,50
Retraite anticipée	0,25	0,25	0,50
Œuvres sociales	0,50		0,50
Logement social (FNPOS)	0,5		0,50
Total	26%	9%	35%

Retenu IRG

Annexes

Tranches de revenu	Montant de la tranche	Taux d'imposition	Montant de l'IRG (Droits)	Montant de l'IRG (cumul)
1 N'excédant pas 20.000 DA	20 000,00	0%	0	0
2 de 20.001 DA à 40.000 DA	20 000,00	23%	4 600,00	4 600,00
3 de 40.001 DA à 80.000 DA	40 000,00	27%	10 800,00	15 400,00
4 de 80.001 DA à 160.000 DA	80 000,00	30%	24 000,00	39 400,00
5 de 160.001 DA à 320.000 DA	160 000,00	33%	52 800,00	92 200,00
6 Supérieure à 320.000 DA		25%		92 200,00

Total IRG 92 200,00

Abattement 40% 1 500,00

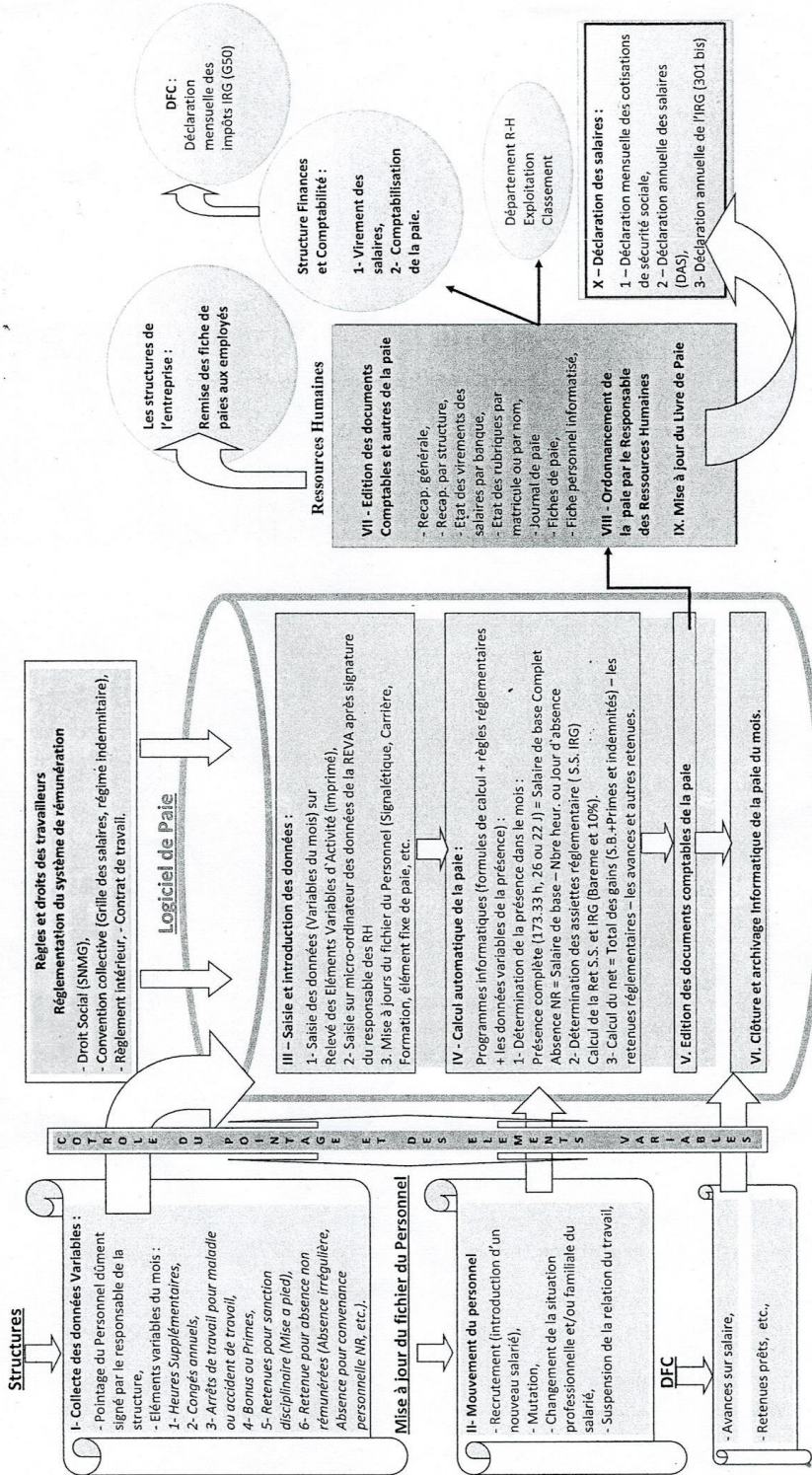
Retenue IRG 90 700,00

PROCESSUS DE CALCUL DE LA PAÏE

Structure Finances & comptabilité

Structure Ressources Humaines

Les informations à introduire dans le système Paie






Table des matières




Table des matières

Remerciements.

Dédicaces.

Sommaire

Liste des abréviations

Liste des tableaux et figures

Introduction générale..... 2

Chapitre I : Les fondements de rémunération

Introduction 8

Section 1 : Définitions des concepts clés 9

1.1. La gestion des ressources humaines 9

1.2. Les ressources humaines 9

1-3. Le salaire 9

1-4. Rémunération 10

1-5. Entreprise 10

1-6. Motivation 10

1-7. Performance 11

1-8. Système de rémunération 11

1-9. Politique de rémunération 11

1-10. Notion de rémunération selon les auteurs 11

Section 02 : Les composantes de la rémunération 13

2-1- La rémunération directe 13

2-1-1 Une part fixe (salaire de qualification) 13

2-1-1-1 Le salaire de base..... 13

Table des matières

2-1-1-2 compléments ou accessoire de salaire	14
2-1-2 part variable (salaire de performance)	17
2-1-2-1 La part individuelle	18
2-1-2-2 La part collective	18
2-2- La rémunération indirecte	18
2-2-1 Les périphériques légaux	18
2-2-2 Les périphériques sélectifs	19
2-2-3 Les périphériques statutaires	20
Section 3 : Les critères et les objectifs de la rémunération	22
3.1. Les critères d'un bon système de rémunération	22
3.1. 1.Un système de rémunération lié à la stratégie	22
3.1.2. Un système de rémunération équitable	22
3.1.3. Un système de rémunération motivant	22
3.1.4. Un système de rémunération compétitif	23
3.1.5. Un système de rémunération fédérateur	24
3.1.6. Un système de rémunération flexible	24
3.1.7. Un système de rémunération contrôlé	24
3.1.8. Un système de rémunération transparent	25
3.1.9. Un système de rémunération segmenté	25
3.1.10. Un système de rémunération global	25
3.1.11. Un système de rémunération partagé	25
3.2. Les objectifs de la rémunération	26
3-2-1. Objectifs sociaux	26
3-2-1-1. Établir une classification et d'une échelle de salaire	26
3-2-1-2. Récompense de la performance, de mérite.....	26
3-2-1-3. Création d'un climat social	26
3-2-1-4. Prévention de discrimination	27

Table des matières

3-2-1-5. Motivation du personnel	27
3-2-1-6. Respect de la législation	27
3-2-2·Objectifs économiques	27
3-2-2-1. Fidélisation des salaires occupants des postes clef	27
3-2-2-2. Recherche de la compétence	27
3-2-2-3. L'équilibre financier.....	27
Conclusion	28

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

Introduction	3
Section 01 : Notion et types de performance dans l'entreprise	31
1-1 Définition de la performance	31
1-2 La performance interne, la performance externe	32
1.3 Les théories relatives à la performance	33
1.3.1 La théorie des buts	33
1.3.2 La théorie de renforcement	33
1.4 Les types de performance.....	33
1.4.1 La performance organisationnelle	33
1-4-2 La performance humaine	34
1-4-3 La performance économique	34
1-4-4 La performance technique	34
1-4-5 La performance commerciale	34
1-4-6 La performance managériale	35
1-4-7 La performance financière	35
1-4-8 La performance sociale	36

Table des matières

Section 02 : La rémunération des compétences et de la performance	37
2.1. Définition des concepts de base	37
2.1.1. La rémunération	37
2.1.2. La performance	37
2.1.3. La compétence	37
2.1.4. Les types de compétence	37
2.2. Définition de La motivation	38
2.2.1. Les types de motivation.....	38
2.2.1.1. Motivation intrinsèque	38
2.2.1.2. Motivation introjecté	38
2.2.1.3. Motivation identifiée	39
2.2.1.4. Motivation intrinsèque	39
2.2.2. Les théories de la motivation	39
2.2.2.1. La théorie des besoins de MASLOW	39
2.2.2.2. La théorie de l'équité d'Adam Smith	40
2.2.2.3. La théorie des attentes de VICTOR VROOM.....	41
2-3. La relation motivation /compétence.....	42
2-4. La relation motivation/performance	42
2-5. Relation compétence /performance.....	43
2-6. La relation entre rémunération et motivation	44
2.7. Relation entre rémunération et compétences	46
Section 03 : L'influence de la rémunération sur la performance de l'entreprise	48
3-1 La rémunération liée à la performance	48
3-2 L'individualisation et la rémunération au mérite	50
3-3 Les conditions de réussites de la rémunération de la performance	51
Conclusion	53

Table des matières

Chapitre III : Le système de rémunération vecteur de performance au sein de L'ELECTRO-INDUSTRIES

Introduction	55
Section 01 : Présentation de L'ELECTRO-INDUSTRIES	56
1.1. Situation géographique et historique de l'E.I	56
1.2. Activités d'Electro- industrie	57
1.2.1. La qualité des produits	57
1.2.2. La commercialisation	57
1.3. Organisation de l'Electro-industrie	59
Section 02 : Le système de rémunération et la performance au sein de L'ELECTRO-INDUSTRIES	63
2-1.Les primes de rendements.....	63
2-1-1.Prime de rendement collectif	64
2-1-1-1. Définition	64
2-1-1-2. Bénéficiaires.....	64
2.1.2. La prime de rendement individuel	64
2-1.2.1. Définition	64
2-1-2-2. Bénéficiaires.....	65
2- 2.indemnité de nuisance	65
2.2.2. Généralités.....	65
2-2-1. Champ d'application.....	65
2-2-1- 1.Bénéficiaires	65
2-2-1-2. Principes d'attribution	65
2.2.1.3. Modalité	66
2.2.1.4. Modalités de paiement	66
2-3. Les heures supplémentaires	68
2.3-1. Définition	68
2.3.2. Rémunération des heures supplémentaires.....	69

Table des matières

2.3.2.1. Majoration	69
2.3.2.2. Taux de la majoration.....	69
2.3.3. Registre des heures supplémentaires	69
2.4. Notion d’astreinte	70
2.4.1. Définition	70
2.4.2. Cahier d’astreinte	70
2.4.3. Rémunération de l’astreinte	71
2.4.4. Contrôle	71
2.5. L’indemnité d’expérience professionnelle	71
2.5.1. Mode de calcul de l’indemnité d’expérience professionnelle	72
2.5.1.1. Validation des périodes travaillées	72
2.5.2.2. Répercussion des absences	72
2.5.2.3. IEP/Indemnité journalière pour maladie/ICA	72
2.5.3. Mode de paiement	72
2.5.4. Codification paie	72
2.6. La prime de performance des travailleurs	73
2.6.1. Définition de la prime de performance des travailleurs	73
2.6.2. Modalités d’attribution.....	73
2.6.2.1. Principes d’attribution	73
2.6.2.2. Bénéficiaires de la prime de performance	74
2.6.2.3. Personnel exclu du bénéfice de la	75
2.6.2.4. Période de paiement de la prime	75
2.6.2.5. Code de la rubrique de paie	76
2.6.2.6. Date d’effet	76
2.6.2.7. Régime fiscal	76
2.6.2.8. Dispositions particulières	76
2.6.2.9. Formules de calcul de la prime de performance des travailleurs (partie individuelle)	76

Table des matières

2.6.2.10. Calcule de la prime de performance des travailleurs à octroyer	77
2.7. Prime de performance pour manager	78
2.7.1. Définition	78
2.7.2. Objet de la prime pour manager	78
2.7.3. Les bénéficiaires	78
2.7.4. Les montants de la prime	78
2.7.5. Le contrat de performance	79
2.7.5.1. Définition.....	79
2.7.5.2. Les paramètres d'évaluation.....	79
2.7.5.3. Grille d'évaluation.....	79
2.7.6. Modalités de versement	80
2.7.7. Régimes social et fiscal	81
2.8. Procédure de la paie	81
2.8.1. Documents de la paie	81
2.8.1.1. Le relever individuel de pointage	81
2.8.1.2. Le relever individuel des heures supplémentaires	81
2.8.2. Le bulletin de la paie	81
Section 3 : Analyse et interprétation des résultats	82
1.1. La méthode utilisée	100
1.1.1. L'enquête directe.....	100
1.1.2. L'enquête par questionnaire	100
1.2. Le choix de l'échantillonnage	102
1.3. Les techniques d'investigation	102
2.1. La première hypothèse	103
2.2. La première hypothèse	103

Table des matières

Conclusion 105

Conclusion générale 107

Bibliographie

Annexes

Table des matières

Résumé

Résumé

L'analyse de la réussite des entreprises, montre que le modèle de gestion et de reconnaissance des hommes, de commandement ou de management constitue des facteurs déterminants. C'est dans ce domaine que la rémunération trouve ces principaux objets. Celui d'un contrat implicite renouvelé entre l'entreprise et ses salariés, fondé sur le marché des compétences et sur les performances individuelles et collectives.

Celui également d'un levier indispensable pour l'entreprise dans la mobilisation de ses ressources humaines et les développements de l'implication de ses salariés. La maîtrise d'un système de rémunération est de créer un système qui prend en charge les partenaires de l'entreprise afin de trouver un équilibre interne et externe, et répondre aux objectifs fixés pour le développement des compétences des travailleurs.

L'objectif de ce thème c'est d'expliquer ce couplage entre rémunération et performance de l'entreprise, voir l'état de l'électro-industrie sur ce sujet en répondant à la problématique suivante : « **Pourquoi la rémunération est considérée comme un vecteur d'amélioration de la performance des entreprises économiques Algériennes ?** »

Mots-clés : Rémunération, Système de Rémunération, Mobilisation, Performance, Entreprise Publique Algérienne

Abstract

The analysis of the success of companies shows that the management model and recognition of men, command or management are determining factors. It is in this area that compensation finds its main objects. That of an implicit contract renewed between the company and its employees, based on the skills market and on individual and collective performances. It is also an essential lever for the company in the mobilization of its human resources and the development of the involvement of its employees. The mastery of a compensation system is to create a system that supports the partners of the company to find an internal and external balance, and meet the objectives set for the development of skills of workers. The objective of this theme is to explain this link between remuneration and company performance, see the state of the electro-industry on this topic by answering the following questions: "**Why is remuneration considered a vector for improving the performance of Algerian economic companies?**"

Keywords: Remuneration, Remuneration System, Mobilization, Performance, Algerian Public Enterprise