

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE

UNIVERSITE MOULOU MAMMERI DE TIZI-OUZOU



FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, SCIENCES
COMMERCIALES, ET DES SCIENCES DE GESTION
DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION

*Mémoire en vue de L'obtention
Du diplôme de Master en Science de gestion
Spécialité: Gestion des ressources Humains*

Thème

**La valorisation du capital humain à travers la politique de
rémunération dans le processus de Gestion des Ressources
Humaines. Cas de l'Entreprise Nationale des
Industries de l'Electroménager (ENIEM).**

Présenté par :

Melle HAMZAOUI Souad

Melle OUAHIOUNE Kahina

Dirigé par :

**Melle SEKHER
Kahina**

Devant le Jury composé :

Président : Mr.KEHRI.Samir, Maitre-Assistant Classe « A », UMMTO

Rapporteur : Melle.SEKHER Kahina, Maitre-Assistante Classe « A », UMMTO

Examinatrice : Mme.BENAMARA Karima, Maitre-Assistante Classe « A », UMMTO

Soutenu le :24 décembre 2018

Remerciements

Tout d'abord, nous remercions le bon dieu de nous avoir accordé la volonté suffisante pour accomplir ce modeste travail. Un travail que nous dédions très particulièrement à nos parents pour tous leurs efforts et leur grand soutien.

Nous tenons également à remercier notre promotrice Mlle SEKHER qui nous a orientés durant l'élaboration de ce mémoire.

Nos sincères remerciements s'adressent aussi à Monsieur HAMRANI et tout le personnel de l'ENIEM ainsi qu'à tous nos enseignants pour la qualité de formation.

Enfin nous remercions tous ceux qui nous ont aidés de près ou de loin pour la réalisation de ce travail.

Dédicace

Je dédie ce travail à :

La mémoire de mes très chers grands parents et ma sœur Hammama que Dieu les gardes dans son vaste paradis.

A mes très chers parents qui ont été toujours à mes côtés depuis mon enfance dans mes bons et mauvais moments et qui m'ont toujours soutenu durant tout mon cursus, Dieu les gardes pour moi et leur accorde santé et longue vie.

A mon très cher frère que je considère comme mon second père que j'aime de tout mon cœur que Dieu le garde et le préserve pour moi.

A mon adorable sœur qui a toujours été là pour moi.

A mes neveux et ma nièce : Samy, Dany, Syllas et Axel, que j'aime beaucoup.

A ma binôme « Souad » et sa famille.

A tout ceux et celles qui me sont très chères.

KARINA

Dédicace

Je dédie ce travail à :

A mes chers grands parents qui nous ont quitté que Dieu les accueille dans son vaste paradis.

A mes très chers parents qui sont ma vie qui ont été toujours à mes coté et qui mon soutenu que Dieu les gardes pour moi et leur préserve santé, prospérité et longue vie.

A l'homme de ma vie que j'aime de tout mon cœur que dieu le garde pour moi, et à ses parents que j'aime tant.

A mon meilleur frère que j'aime beaucoup et à qui je souhaite tout le bonheur du monde

A ma chouchou petite sœur que j'aime énormément et à qui je souhaite toute la réussite dans sa vie.

A mon adorable tante Rachida que je considère comme une sœur que dieu la protège.

A ma binôme « Zahina » et sa famille.

A tous ceux qui m'aime et que j'aime.

OSOUA

Liste des abréviations

Abréviations	Significations
RH	Ressources Humaines
GRH	Gestions des ressources humaines
DRH	Directeur des ressources humaines
OCDE	Organisation de coopération et de développement économique
RSP	Réserve spéciale de la participation
PEI	Plan d'épargne interentreprises
SMIC	Salaire minimum interprofessionnel de croissance
ONS	Office national des statistiques
SGT	Statut général des travailleurs
FLN	Fronde de libération national
SARL	Société à responsabilité limitée
CNAC	Caisse nationale d'assurance chômage
OMC	Organisation mondiale du commerce
SNMG	Salaire national minimum garantie
SMA	Salaire minimum d'activité
CNAS	Caisse national des assurances
ANEM	Agence nationale de l'emploi en Algérie
CEREPEC	Centre d'étude et de recherche sur professions et la qualification
FNAC	Fond national de l'apprentissage et de la formation continue
UE	Union européenne
SONELEC	Société Nationale de fabrication et de montage électrique et électronique
CAM	Complexe d'appareils ménagers
PAM	petit appareil ménager
AC	Air Conditionné

Liste des abréviations

SBS	Salaire de base standard
SBR	Salaire de base réel
HNR	Heures Normalement Rémunérées
HT	Horaire Théorique
PRI	Prime de rendement individuelle
TPRI	Taux prime de rendement individuel
PRC	Prime de rendement collectif
PR	Prime de responsabilité
MP	Montant de la prime
IP	Indemnité de panier
JRT	Nombre de jours réellement travaillées
IT	Indemnité de transport
MJT	Montant journalier de l'indemnité
TK	Nombre de Kilomètres Parcours.
IEP	Indemnité d'expérience professionnelle
TIEP	Taux de l'indemnité de l'expérience professionnelle
IFF	Indemnité de frais de fonction
TIEF	Taux d'indemnité de frais de fonction
MHI	Montant horaire de l'indemnité
NHE	Nombre d'heures d'enseignement dans le mois
IFF	Indemnité de frais de formation
TI	Taux de l'indemnité
IN	Indemnité de nuisance
TN	Taux de nuisance

Figure N°1 : La pyramide des Rémunérations.....	17
Figure N°2 : L’organigramme général de L’ENIEM.....	48
Figure N°3 : Répartition de l’échantillon.....	59
Figure N°4 : Répartition des salariés selon leur âge.....	60
Figure N°5 : La répartition par catégorie socioprofessionnelle.....	61
Figure N°6 : Le degré de satisfaction lié au poste occupé.....	72
Figure N°7 : La satisfaction du personnel par rémunération.....	73
Figure N°8 : Le salaire convenable.....	74
Figure N°9 : Les facteurs de motivation du personnel.....	75
Figure N°10 : Augmentation de salaire.....	76
Figure N°11 : Les primes perçues par les salariés.....	77
Figure N°12 : Les compétences convenables au poste.....	78
Figure N°13 : L’origine de la rémunération.....	79

Liste des tableaux

Tableau N°1 : Répartition de l'échantillon par genre	59
Tableau N°2 : Répartition des salariés selon leur âge.....	60
Tableau N°3 : La répartition par catégorie socioprofessionnelle.....	61
Tableau N°4 : Nature et montant de la prime	64
Tableau N°05 : Majoration pour heures supplémentaires.....	65
Tableau N° 6 : Nature et montant de l'indemnité	69
Tableau N°7 : Indemnité de départ en retraite	71
Tableau N°8 : Indemnité et départ en retraite	71
Tableau N°9 : Le degré de satisfaction lié au poste occupé	72
Tableau N°10 : La satisfaction du personnel par leur rémunération	73
Tableau N°11 : Les attentes du personnel en termes de salaire	74
Tableau N°12 : les facteurs de motivation du personnel	75
Tableau N°13 : Augmentation de salaire	76
Tableau N°14 : La prime perçue par les salariés.....	77
Tableau N°15 : Les compétences convenables au poste.....	78
Tableau N°16 : L'origine de la rémunération	79

Introduction générale	1
Chapitre I : Le cadre conceptuel de la politique de rémunération dans la gestion des ressources humaines	5
Section1 : Généralités sur la gestion des ressources humaines	5
Section2: Présentation de la politique de rémunération	11
Section3: La politique de rémunération dans les entreprises algériennes	26
Chapitre II : Les fondements conceptuels de la valorisation du capital humain dans le processus de GRH	31
Section1:Approches théoriques du capital humain	31
Section2: La valorisation du capital humain en GRH	35
Section3 : La valorisation du capital humain au sein des entreprises algériennes	39
Chapitre III : Analyse des résultats obtenus pour la valorisation du capital humain au sein de l'ENIEM par le biais de la politique de rémunération	44
Section1:Présentation générale de l'entreprise nationale des industries de l'électroménager (ENIEM)	45
Section2: Le système de rémunération au sein de L'ENIEM	52
Section3 : Analyse et interprétation des résultats	57
Conclusion générale	81

La fonction ressource humaine occupe une place indispensable au sein de toute entreprise, car elle est considérée comme une pratique de gestion stratégique et un outil de création de valeur¹. L'Homme est à la fois un élément de coût de production, partie prenante dans la répartition du revenu et facteur nécessaire à la production de la valeur économique.

Les questions liées à la gestion des ressources humaines sont parmi les aspects les plus difficiles à traiter et à mettre en œuvre pour les gestionnaires. C'est pour cela que dans les entreprises modernes on accorde beaucoup plus d'importance au capital humain afin d'attirer, de valoriser et de fidéliser ses salariés.

De ce fait, pour servir ses objectifs stratégiques, l'entreprise peut jouer sur plusieurs leviers correspondant à des arbitrages à effectuer. En se référant aux concepts de rémunération globale, elle peut construire et mettre en œuvre son système de rémunération en l'optimisant à la variété des situations, des organisations et des stratégies.

« Tout travail mérite salaire » comme on dit en jargon populaire. La rémunération est un élément clé de la pratique des ressources humaines et elle a depuis toujours constitué un sujet primordial pour les entreprises². La rémunération s'inscrit dans le cadre de relation contribution-rétribution qui lie le salarié à l'entreprise, La rétribution dépasse le cadre spécifiquement matériel, elle renvoie à la relation de double échange qui permet d'identifier d'une part ce que l'individu apporte à l'entreprise (contribution) et d'autre part ce qu'il en dégage sous forme d'avantage divers (sa rétribution).

L'implication du personnel employé dans les entreprises ne doit pas être freinée par un système de rémunération inadapté voire irrationnel, chaque dirigeant doit considérer que la gestion de rémunération est essentiel à l'entreprise car elle constitue un moyen de valorisation des salariés, c'est ainsi que plusieurs théories ont eu à traiter de ce sujet tels que; Theodore Schultz, et Gary Becker, proposaient leurs analyses théoriques et empiriques des liens entre l'investissement en capital humain et la rémunération³.

La valorisation du capital humain est un des éléments décisifs à la survie des entreprises. La question de valorisation au travail met en jeu des dispositifs organisationnels de rémunération mais aussi la question du sens du travail et de la reconnaissance interpersonnelle. Donc le capital humain constitue l'un des facteurs important de la réussite de l'entreprise et l'un des leviers majeurs de la gestion des ressources humaines.

¹PLAN Jean Michel, « la gestion des ressources humaines », Edition domino Flammarion, Paris, 2000, P14.

² ANNICK Cohen-Haegel, " toute la fonction ressources humaines", Edition DUNOD, Paris, 2010, p298.

³ CHAMAK Alain/ FROMAGE Céline, le capital humain, Edition liaisons 2006, p.18.

Pour cela, les responsables des entreprises doivent veiller à ce que chaque collaborateur soit valorisé.

Problématique et hypothèses

Dans une perspective d'adaptation à l'économie de marché, l'Algérie a mis en place des dispositifs de restructuration touchant à la fois le secteur public et le secteur privé à l'exemple de la loi de 1982 qui consiste à réformer les entreprises publiques. Cette réforme est considérée comme des conditions nécessaires pour améliorer leur productivité

Depuis 1990, un processus de libéralisation économique est entamé par la promulgation de multiples textes juridiques relatifs à l'environnement général des affaires (la loi sur l'investissement de 1993, la loi sur la privatisation des entreprises publiques économiques de 1995 et de 2001). Aussi, ceux relatifs aux pratiques de gestion des ressources humaines.

En effet, la loi 90-11 du 21 avril 1990 relative aux relations de travail marque la fin du statut général des travailleurs des années 1970. Par conséquent, de nouveaux concepts apparaissent ; libéralisation des rémunérations, conventions collectives, négociations salariales et la contractualisation de la relation de travail.

Pour s'adapter à ce nouvel environnement compétitif, les entreprises algériennes, et plus particulièrement l'industrie de l'électroménager cherchent un avantage concurrentiel durable afin de résister devant les entreprises étrangères en se basant sur la valorisation de leur capital humain.

Dans cette logique, la problématique de valorisation du capital humain à travers l'une des pratiques de gestion des ressources humaines qui est la rémunération porte un intérêt de notre étude pratique au niveau de l'entreprise l'ENIEM.

Dans ce contexte, nous allons dans le cadre de notre recherche essayer d'apporter les éléments de réponse à la problématique suivante : « **Comment la politique de rémunération peut-elle contribuer à la valorisation du capital humain au sein de l'entreprise de l'industrie nationale de l'électroménager ENIEM ?** »

De cette problématique découle trois sous questions :

Question n°1: En quoi consiste la politique de rémunération?

Question n°2: En quoi consiste la valorisation du capital humain à travers la rémunération?

Question n°3: Quelles sont les différents éléments de rémunération valorisant le capital humain au sein de l'entreprise ENIEM?

Deux hypothèses soutiennent cette recherche :

Hypothèse n°1 : Le salaire est le premier objectif ciblé pour la valorisation du capital humain au sein de l'ENIEM.

Hypothèse n°2 : La rémunération est le déterminant essentiel pour la valorisation du capital humain au sein de l'ENIEM.

Choix du thème

Parmi les raisons qui ont motivés le choix de notre thème :

- De nos jours, les ressources humaines sont mises devant de la scène ; longtemps tenus à l'écart, les salariés étaient relégués au second plan. Cette prise de conscience générale s'explique par le fait que ce sont les hommes qui créent les richesses. De ce fait, c'est le capital humain d'une entreprise qui la distingue de ses concurrents dans un marché qui devenu de plus en plus ouvert et où le libre-échange s'installe et la compétitivité ne cesse de s'incarner ;
- Tournés vers les salariés et leur environnement de travail ; les managers ont commencé à s'intéresser davantage au climat social et au lien existant entre les salariés et leur environnement de travail, c'est-à-dire aux facteurs qui favorisent l'engagement des salariés vis-à-vis de leur travail , ils se sont intéressés aussi aux politiques salariales et aux systèmes de rémunération qui ont un impact non négligeable sur cette ressource après avoir compris qu'un salarié motivé est plus susceptible de faire preuve de fidélité à l'égard de son organisation .

Objectifs de la recherche

- ✓ Démontrer comment la rémunération joue un rôle important dans la valorisation du capital humain.
- ✓ Identifier la place du salaire dans les attentes des salariés au sein de l'entreprise ENIEM

Méthodologie :

Pour répondre à notre problématique et vérifier nos hypothèses, cette recherche est menée en deux parties : la première s'agit de l'aspect théorique qui consiste en la recherche documentaire de la revue de littératures portant sur la gestion des ressources humaines, la rémunération et la valorisation du capital humain.

Deuxièmement, cette démarche est complétée par une étude des documents internes à l'entreprise, et utilisé une méthode quantitative basée essentiellement sur la distribution de 60 questionnaires auprès des salariés de l'entreprise de l'ENIEM de Tizi-Ouzou.

Plan de restitution

Nous avons structuré notre travail en trois chapitres :

Le premier chapitre porte sur le cadre conceptuel de la politique de rémunération dans la gestion des ressources humaines. Nous avons subdivisé le chapitre en trois sections :

Dans la première section, nous présenterons des généralités sur la gestion des ressources humaines (GRH), puis dans la seconde nous mettrons l'accent sur la politique de rémunération, ainsi dans la troisième section nous montrerons la GRH et la structuration de la politique de la rémunération au sein des entreprises algériennes.

Le deuxième chapitre quant à lui tente de cerner les fondements conceptuels de la valorisation du capital humain dans le processus de la GRH. Il comporte trois sections :

La première section nous présenterons les différentes approches théoriques du capital humain, dans la seconde nous étudierons la valorisation du capital humain en gestion des ressources humaines, et dans la troisième section nous présenterons l'évolution du capital humain au sein des entreprises algériennes.

Le troisième chapitre, enfin reprend l'enquête terrain, il est composé de trois sections. Dans la première nous allons présenter l'entreprise ENIEM, dans la seconde nous allons étudier le système de rémunération au sein de cette entreprise et enfin dans la troisième section nous allons démontrer la politique de rémunération comme moyen de valorisation du capital humain au sein de l'entreprise ENIEM.

Introduction

La rémunération est une politique de plus en plus au centre des débats concernant la gestion des ressources humaines. Son importance découle de son implication dans l'environnement interne de l'entreprise à savoir sa stratégie de gestion, son cycle de vie, son évolution sur le marché ou encore son environnement externe. La politique de rémunération est le reflet du système de management de l'entreprise. Elle contribue à la création de la valeur et à l'obtention des résultats conformes aux objectifs stratégiques.

Ce chapitre traite la politique de rémunération dans le cadre du processus de la gestion des ressources humaines. Il est subdivisé en trois sections :

Dans la première section, nous présentons des généralités sur la gestion des ressources humaines (GRH), puis dans la seconde nous mettons l'accent sur la politique de rémunération, ainsi dans la troisième section nous montrerons l'évolution de la GRH et la structuration de la rémunération au sein des entreprises algériennes.

Section 1 : Généralités sur la gestion des ressources humaines.

La GRH est présentée comme une pratique de gestion indispensable au pilotage des organisations et à l'efficacité productive. Dans cette section, nous allons tout d'abord décrire la définition de la gestion des ressources humaines et ses diverses mutations, puis nous nous attacherons à présenter ses objectifs et pratiques.

1.1. Définition de la gestion des ressources humaines

Avant de définir la gestion des ressources humaines, il apparaît indispensable de définir les termes « gestion, gérer », ce sont des termes aux origines lointaines, ils sont utilisés depuis fort longtemps, dans le langage courant, comme synonyme de : s'occuper, mener, conduire une affaire...

Plusieurs auteurs ont définis la gestion des ressources humaines comme suit :

Chapitre I : La politique de rémunération dans le cadre du processus de la gestion des ressources humaines.

- **Selon JEAN MICHEL PLAN (2000) :** « La gestion des ressources humaines est un ensemble du management ayant pour objectif de mobiliser et développer les ressources humaines pour une grande efficacité de l'organisation. »¹
- **Selon Loïc Cadin:** « C'est l'ensemble des personnes et des groupes qui se trouvent dans un organisme dans un moment précis, et ces personnes se différencient par leurs formations, leurs compétences, leurs expériences, leurs motivations mais aussi dans leurs fonctions (poste de travail) ». ²

Donc nous pouvons définir la gestion des ressources humaines comme : ensemble de pratiques s'élaborant au sein de l'entreprise afin de lui fournir les ressources humaines dont elle a besoin pour atteindre en temps voulu les objectifs qu'elle s'est fixés dans un contexte d'incertitude accrue.

1.2. Evolution historique de la gestion des ressources humaines

L'importance accordée par les entreprises en gestion des ressources humaines est relativement récente. Avant 1914, la fonction des ressources humaines proprement dite n'existait pas.

L'administration du personnel est exercée par les patrons eux-mêmes. Elle s'est développée au fil du temps.

Nous pouvons retracer les différentes étapes de l'évolution de la GRH comme suit :

1.2.1 Emergence de la fonction personnelle (1850/1944) :

- **La révolution industrielle :** Elle représentait l'apparition de plusieurs problèmes auxquels les administrateurs sont confrontés. Peu de progrès ont été enregistrés pour résoudre les problèmes d'organisation, de coordination, de motivation et de contrôle des activités des travailleurs à cette époque
- **La première apparition :** L'apparition de la fonction personnelle comme une discipline scientifique autonome, remonte au travail de l'américain F.W.Taylor, fondateur du « management scientifique du travail », qui fut passé le savoir en

¹ PLAN Jean Michel, « La gestion des ressources humaines » édition domino Flammarion, Paris, 2000, P.16.

²CADIN Loïc, Francis GUERIN, Frédérique PIEGEYRE. Gestion des ressources humaines, « pratique et élément de théorie », édition DUNOD, Paris 2001, page15.

Chapitre I : La politique de rémunération dans le cadre du processus de la gestion des ressources humaines.

formalisant et standardisant les méthodes, les outils et les bénéfices de la division du travail. On peut citer d'autres auteurs dans le même concept exemple de Max Weber et d'Henri Fayol.

- **Un second courant théorique :** Celui-ci, se développe en faisant valoir une approche radicalement différente de la première conception. Rattachée à l'école des relations humaines, cette lecture psychologique de l'organisation est un élément déterminant dans le processus de la réorientation des activités de la gestion du personnel, contribué par Elton Mayo (les études de Hawthorne).

1.2.2. Développement de la fonction personnel (1945/1980) :

Cette période se caractérise par une application systémique des principes d'organisation et de simplification du travail. « À partir de 1945, commence cette période de croissance que Jean Fourastié a baptisé les trente glorieuses. »³

- **Après 1945 :** on a assisté à des bouleversements. La gestion s'est rationalisée, la direction s'est divisée et de nouvelles fonctions hiérarchiques ont été créées.

La fonction et le développement des gestionnaires font désormais partie intégrante des services du personnel.

La gestion du personnel dans l'organisation s'est élargie en se solidifiant, cela grâce à :

- ❖ L'importance accrue des considérations humaines ;
- ❖ Au développement de la législation sociale et de la réglementation ;
- ❖ L'action des syndicats ;
- ❖ L'incidence du social sur l'économie.
- **Entre 1950 et 1965 :** Les grandes entreprises apparaissent comme prestigieuses, modernes, dynamiques et à la pointe du progrès.

Ces entreprises commencent à élaborer leurs « code de bonne conduite et à s'éveiller à la responsabilité sociale » le travail de E. Mayo a été poursuivi par de nombreux chercheurs et théoriciens, tels que : Rodgers, Lewin, Maslow, Herzberg... avec lequel, on a connu l'école des « relationnistes » et ce après 1950.

³ PERETTI Jean- Marie, ressources humaines, Edition Vuibert, Paris, 2003-2004, P.07.

Chapitre I : La politique de rémunération dans le cadre du processus de la gestion des ressources humaines.

La fonction personnelle prend l'âge de la maturité dès les années 60, grâce à l'étude de Douglas MC Gregor et Renais Likert qui avaient démontré que le comportement humain jouait un rôle important dans l'augmentation de la productivité.

- **Les années 70** : Ont vu apparaître une aire de professionnalisation, telle que :
 - ❖ La direction par objectifs ;
 - ❖ L'aménagement du temps de travail ;
 - ❖ Une plus grande intervention du gouvernement (exemple : la législation sur la santé et la sécurité au travail) ;
 - ❖ Des systèmes de restructuration du travail.

Le titre du directeur des ressources humaines apparaît durant cette phase.

- **Professionnalisation (les années 90)** : À l'aube des années 90, on peut affirmer que la gestion du personnel est devenue une fonction de management.

Les premières années ont été marquées à vif par une récession économique. Ce qui conduit à une transformation d'une politique de gestion du personnel. Cette situation contraint de plus en plus les organisations à planifier à long terme dans ce domaine.

La fonction ressource humaine a grandi en complexité. Ses défis sont devenus de plus en plus importants, cela est dû aux facteurs suivants : nouvelles technologies, émergences de nouveaux marchés et de nouveaux droits, adaptation à de nouveaux concurrents sociaux culturels.

J-M Peretti affirme « La fonction ressource humaine doit contribuer à la création de valeurs et à la satisfaction de ses clients internes ». ⁴

- **Les années 2000** : La fonction ressource humaine devient un levier majeur de compétitivité et de différenciation de l'entreprise. Elle participe à la création de valeur et devient partenaire d'affaires.

1.3. Les objectifs de la gestion des ressources humaines :

⁴PERRETI Jean-Marie, op.cit., p.09.

Chapitre I : La politique de rémunération dans le cadre du processus de la gestion des ressources humaines.

Les objectifs de la gestion des ressources humaines sont regroupés en trois catégories exclusives selon leurs caractères « explicite, implicite et à long terme ».⁵

1.3.1. Les objectifs explicites :

La gestion des ressources humaines vise quatre objectifs explicites :

- Attirer des candidats qualifiés ;
- Maintenir dans l'entreprise les employés fournissant un rendement satisfaisant ;
- Accroître la motivation des employés ;
- Favoriser le développement des employés dans l'entreprise par la pleine utilisation de leurs compétences.

1.3.2. Les objectifs implicites :

La gestion des ressources humaines vise trois objectifs implicites :

- Accroître la productivité du travail ;
- Améliorer les conditions du travail ;
- Assurer le respect du cadre juridique.

1.3.3 Les objectifs à long terme :

Parmi les objectifs à long terme que poursuivent les entreprises figurent :

- La compétitivité ;
- La rentabilité « profit ».

En ce qui concerne les organisations à but non lucratif et les organisations non gouvernementales, ces objectifs touchent aux capacités de suivre ou d'accroître et d'améliorer leurs activités tout en disposant d'un même niveau de ressources humaines ou de ressources plus réduites.

1.4. Les pratiques classiques de la gestion des ressources humaines :

⁵CADIN Loïc, GUERIN Francis, Frédérique PIEGEYRE, op.cit., p.04.

Chapitre I : La politique de rémunération dans le cadre du processus de la gestion des ressources humaines.

Elles sont composées de :

1.4.1 Le recrutement :

C'est l'une des principales tâches de la GRH, elle doit être maîtrisée, car c'est là que commence le long processus qui va lier l'entreprise à sa ressource humaine.

Selon Jean-Marie PERETTI, le recrutement est une « opération ayant pour but de pourvoir un poste »⁶

En d'autres termes, c'est le processus par lequel l'entreprise tente d'attirer à elle les ressources humaines nécessaires au bon fonctionnement de l'organisation.

1.4.2. La formation :

C'est l'ensemble des actions qui visent à valoriser les salariés, suivies ou non par une promotion qui englobe le perfectionnement, l'apprentissage, le recyclage, l'initiation, l'accueil, l'entraînement, etc.

Selon CHARLES Vincent : « La formation administrativement est l'ensemble des activités planifiées et structurées, destinées à un individu ou à un groupe dont le but est de leur apprendre à faire des choses différentes pour atteindre plus de performances. »⁷

1.4.3. La rémunération

La rémunération est en somme le prix payé par l'employeur en contre partie du travail fourni par le travailleur.

Selon Patrice ROUSSEL : « La rémunération est l'ensemble des rétributions acquises par le salarié en contrepartie du travail effectué pour l'organisation qui l'emploie. »⁸.

Cet élément sera développé dans la section suivante.

Section2 : Présentation de la politique de rémunération

⁶ PERETTI Jean-Marie, Dictionnaire des ressources humaines, Edition Vuibert, 200, P.185.

⁷ CHARLES Vincent, la formation relai de la stratégie d'entreprise, Edition Nathan, Paris, 1999, P13.

⁸ ROUSSEL Patrice, Rémunération, motivation et satisfaction au travail, Edition ECONOMICA, Paris, 1996, P.81.

Chapitre I : La politique de rémunération dans le cadre du processus de la gestion des ressources humaines.

Comprendre puis construire les systèmes de rémunération exige une bonne perception des différents niveaux qui conditionnent les pratiques et les équilibres sociaux en jeu.¹ Les mutations économiques, politiques, réglementaires, ou encore sociologiques ont eu des répercussions sur la gestion des rémunérations dans les entreprises. Au sein de l'organisation, définir une politique de rémunération est une préoccupation centrale de la gestion des ressources humaines et de son efficacité, tel est l'objectif de cette section.

2.1 Définition de la rémunération :

Le terme « rémunération » viendrait du latin « remunerare » (rémunéré), tiré du substantif « munus, muneris) signifiant « cadeau »⁹.

Selon KHELASSI Réda« la rémunération est la contrepartie attribué par la structure pour accomplissement d'un ensemble de tâche dans le cadre d'un contrat du travail, elle est composée de divers éléments dont l'essentiel constitue le salaire c'est-à-dire la rétribution financière de l'obligation d'exécution du travail contracté par l'individu envers la structure qu'il emploie »¹⁰.

En effet la notion de rémunération désigne la stricte contrepartie du travail (salaire), ou bien la totalité de ce que le salarié perçoit de son employeur.

2.2. Définition de la politique de rémunération :

Une politique de rémunération est celle qui permet à une entreprise de mettre en avant certaines valeurs ou une stratégie particulière et de fédérer ses salariés autour de cette approche, au moyen de paiement d'une rémunération appropriée¹¹. En fonction des objectifs visés, la politique de rémunération va définir un système de rémunération particulier, qui peut être basé selon les cas sur le potentiel, soit sur la performance ou sur la compétence.

2.3. Les étapes de l'évolution de la rémunération

⁹CAMERLYNCK G.et LYON- CEAN G., droit de travail, Paris, Edition Dalloz, 1965, p179.

¹⁰KHELASSI Réda, « Management ressources Humaines », Edition Houma, Alger, 2010, p249.

¹¹ COHEN Annick, « toute la fonction R.H », Edition DUNOD, Paris, 2006, p 310.

Chapitre I : La politique de rémunération dans le cadre du processus de la gestion des ressources humaines.

Nous allons introduire les principales périodes qu'a connus cette activité salariale au fil de l'histoire¹² :

2.3.1. La période de l'esclavage et des serfs :

Dans les communautés rurales d'autrefois, où l'homme vivait en autarcie (économie fermée), la grande partie du travail était exécutée par les esclaves qui ne recevaient de leur maîtres que gîte et couvert. De nombreux autres salariés étaient occupés comme serfs. Ils étaient attachés à la terre et travaillaient en participation, recevant une partie de la récolte en contrepartie de leur travail.

2.3.2. La période de moyen âge :

Dans les périodes de pénurie de main d'œuvre causée par des épidémies, les salariés ont acquis une certaine liberté. Les artisans dans les villes, profitèrent de conditions d'emploi et de salaires plus avantageux que les salariés agricoles, et les travailleurs étaient payés en grande partie en biens et services mais leur salaire était contrôlé afin de garder chaque classe à sa place.

2.3.3. La période industrielle :

Dans l'économie ouverte de cette période, les forces du marché ont eu libre cours, les travailleurs étaient payés en fonction de leur production, le salaire était égal à la production, payé en biens et services, assortis d'argent comptant. Et pour prévenir les abus, de nombreux pays se sont dotés de lois pour protéger les salariés et réglementer le système de rémunération en nature.

2.3.4. L'époque contemporaine

De nos jours, dans les pays industriellement avancés, de même que dans les industries urbaines des pays en développement, la totalité du salaire est versée en monnaie (espèce, chèque, dépôt direct) et les salariés sont libres d'acheter, au prix du marché ce qu'ils veulent. Par ailleurs, la complexité du travail, l'influence des progrès technologiques sur les processus de production, ont permis aux employeurs de licencier les salariés ou en réduire le nombre, quand ils ne produisent pas suffisamment ou si les affaires sont moins bonnes.

¹²SEKIOU BLANDIN S.FABI.BAYAD.PERETTI.ALIS.CHEVALIER. Gestion des ressources humaines, 2ème édition, 2007, P.159.

Chapitre I : La politique de rémunération dans le cadre du processus de la gestion des ressources humaines.

Mais en parallèle, quelques employeurs ont reconnu aux salariés le droit d'avoir de meilleures conditions de travail et de jouir d'un certain degré de sécurité physique dans l'emploi, c'était donc la forme des premiers avantages sociaux relative aux accidents et à la mort au travail. Ces avantages, se sont accrus quand l'Etat s'intéressa de près à la sécurité physique et économique des salariés. Cette expansion fut aussi le résultat des expériences de Mayo et de ses disciples révélant que la satisfaction au travail conduisait à l'accroissement de la productivité et de la poussée syndicale qui ont forcé les employeurs « à rendre les salariés heureux », on parlait alors de payer pour du temps non travaillé (congés fériés payés, vacances annuelles, congés de maladies...).

Donc, les salariés sont rémunérés en fonction de leur poste et de leur niveau dans la hiérarchie, et ils ont acquis des conditions de travail plus sécuritaires et plus agréables et une protection contre la plupart des risques encourus par les accidents, la maladie et la vieillesse, sous la forme des avantages sociaux introduits dans la rémunération. Aujourd'hui, le nombre et la variété des avantages sociaux d'une industrie à l'autre, d'une catégorie professionnelle à l'autre et d'un pays à l'autre s'accroissent sans cesse, et les modes de rémunération traditionnels sont remis en question car la rémunération selon les compétences émerge.

2.4. Les éléments de la rémunération :

Nous intéresserons dans ce titre à l'élaboration de la classification des différents éléments de la rémunération.

2.4.1. La rémunération directe :

La rémunération directe se compose en général d'une part fixe qui correspond au salaire de qualification, d'une part variable qui correspond au salaire de performance et des diverses primes (d'ancienneté, de poste, de panier etc.), fixe ou variable.

2.4.1.2. Le salaire de qualification (salaire de base) :

Il comprend la rétribution prévue par le contrat de travail dont le montant et le versement est garanti et les sources complémentaires (accord d'entreprise, convention collective, etc.). Il est la contrepartie directe de travail fournit par l'employé. Il est qualifié de salaire majoré lorsqu'il intègre le paiement d'heures supplémentaires, des primes

Chapitre I : La politique de rémunération dans le cadre du processus de la gestion des ressources humaines.

inhérentes à la nature du travail (primes de danger, d'insalubrité c'est-à-dire nuisible à la santé, ...) et des primes aux résultats directement dépendantes du travail du salarié (primes de rendement individuel ou de l'équipe de travail).¹³

2.4.1.3. Le salaire de performance ou au mérite (variable)

Le salaire de performance permet de tenir compte de la façon dont la personne exerce son activité. Elle peut être mesurée en termes d'atteinte d'objectifs fixés au préalable, en termes de contribution au résultat d'une équipe ou de l'ensemble de l'entreprise, etc. Sa caractéristique est de porter sur un élément qui peut varier. De nombreuses entreprises tendent à renforcer la part variable de la rémunération totale, même si on observe des variations liées le plus souvent au contexte économique. Les justifications de cette tendance repose souvent sur les incertitudes économiques qui se traduisent par des résultats fluctuants liés à l'évolution des salaires aux résultats de l'entreprise est une manière simple de limiter les coûts et, plus largement, de flexibiliser les rémunérations en fonction des résultats. La réversibilité de la rémunération variable se conçoit comme la contrepartie de celle du résultat ; puisque celui-ci n'est jamais garanti d'une année sur l'autre ; l'évolution de la rémunération ne peut pas d'avantage être garantie.¹⁴

2.4.2. La rémunération indirecte

La rémunération indirecte est liée au statut du salarié ou à son appartenance à l'entreprise et elle concerne tous les éléments et avantages sociaux qui se rajoutent à la rémunération directe. Ces avantages indirects peuvent se décomposer en trois périphériques de rémunération : les périphériques sélectifs, statutaires et légaux.¹⁵

2.4.2.1. Les périphériques sélectifs

Ce sont des éléments concrets comme la voiture, le téléphone, le logement, les frais de déplacements, le complément de retraite individualisé, etc.

¹³ROUSSEL Patriceop.cit.,P.82

¹⁴Cadin, L, Guerin, F. et all, «Pratique et Éléments de Théorie GRH», Edition DUNOD, Paris, 2012, p.28.

¹⁵ LAETITIA Lethielleux,« L'essentiel de la gestion des ressources humaines », Edition Lextenso, paris 2011, p.75.

2.4.2.2. Les périphériques statutaires :

Correspondent aux avantages sociaux. Ce sont, par exemple, les œuvres sociales du comité d'entreprise, le compte épargne temps, le complément de retraite, la mutuelle maladie, la prévoyance, les avantages sociaux offerts par l'entreprise, etc.

2.4.2.3. Les périphériques légaux :

Les périphériques légaux 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.

A. La participation :

Est obligatoire dans les entreprises d'au moins 50 salariés. Elle permet aux salariés de profiter des bénéfices réalisés par l'entreprise. Le montant de la participation, ou réserve spécial de la participation(RSP), est calculé à partir du bénéfice fiscal et sa formule est fixée par la loi.

$$RSP = \frac{1}{2}(\text{bénéfice net fiscal} - 5\% \text{ des capitaux propres}) \times \text{part des salaires dans la valeur ajoutée.}$$

Cependant les entreprises peuvent choisir une autre formule de calcul sous réserve que cette formule soit au moins aussi favorable.

B. L'intéressement :

Est un dispositif facultatif qui permet aux salariés de bénéficier financièrement des résultats ou des performances de leur entreprise. L'entreprise accorde un supplément de revenu sous forme de prime d'intéressement à ses salariés en fonction de critère quelle détermine (résultats, progression du chiffre d'affaires, baisse de taux de non qualité). Seules les entreprises qui le souhaitent mettent en place un système l'intéressement. Il a été mis en place en 1959 mais c'est surtout développer à partir de 1986. Si une grande liberté est laissée quant au mode de calcul, les éléments pris en compte doivent assurer le

Chapitre I : La politique de rémunération dans le cadre du processus de la gestion des ressources humaines.

caractère incertain et variable de ce mode de rémunération. Le montant de l'intéressement peut être disponible immédiatement contrairement à la participation.¹⁶

C. Le plan d'épargne interentreprises PEI :

Le PEI a succède au PEE (plan d'épargne en entreprise) en octobre 2000. Il recueille les sommes versées au titre de la participation, l'intéressement, ainsi que les versements volontaire. Les sommes investis dans un PEI doivent être bloquées pendant cinq ans pour être défiscalisées.

D. Les stocks options :

On effet, les entreprise ont le droit depuis fort longtemps de proposer à leur employés l'acquisition des actions à un certain prix fixé d'avance que l'on appelle le prix d'exercice. La question des stocks option illustre la recherche assidue par les entreprises de levier de motivation et d'implication du facteur humain destinés à les fidéliser.¹⁷

2.5. La pyramide des rémunérations

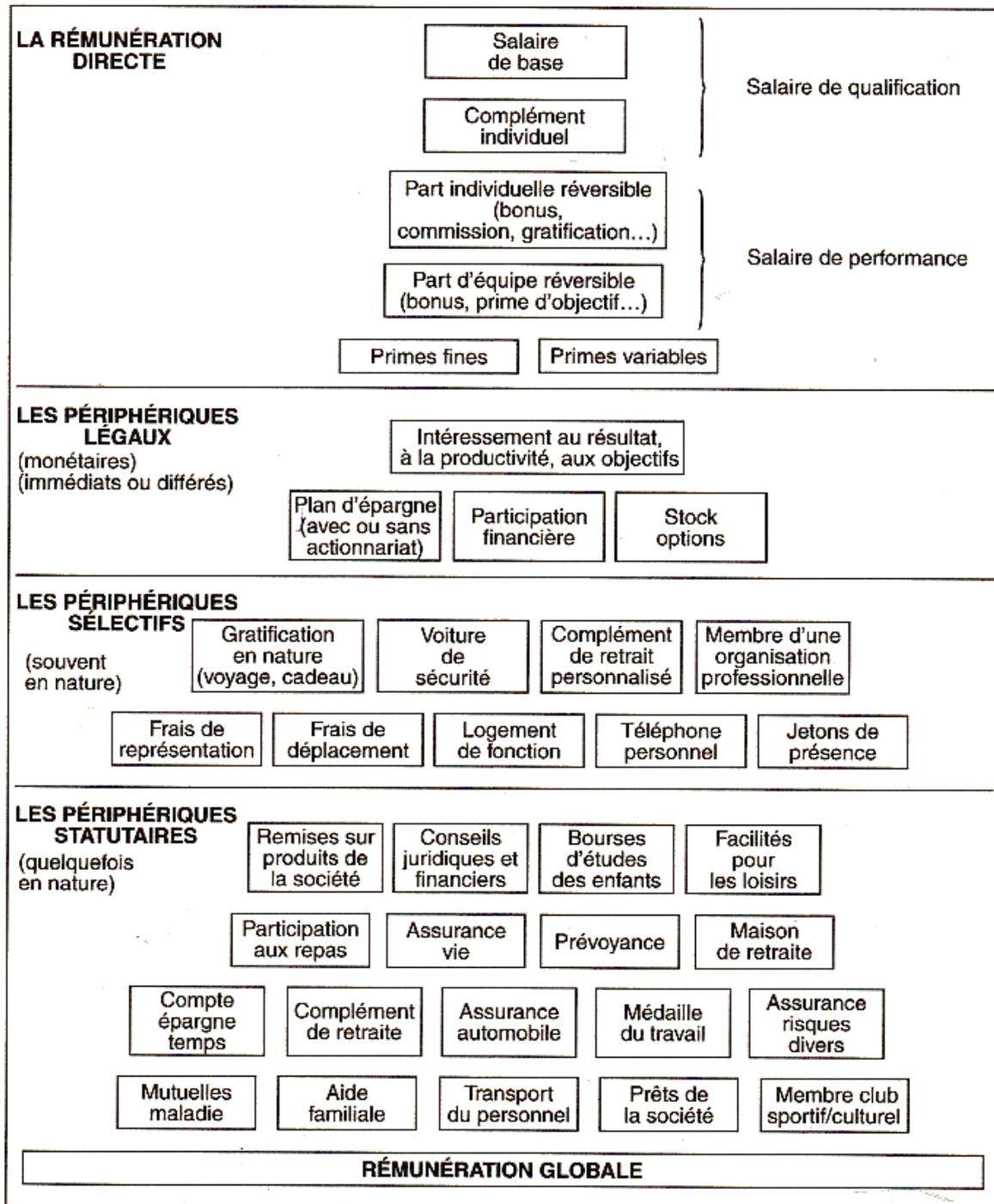
La rémunération d'un salarié peut être représenté sous formes d'une pyramide rassemblant des éléments que l'on rencontre dans toutes les entreprise, mais dans des proportions diverses. Chaque forme doit être adaptée à l'activité de l'entreprise. Les analyses de la rémunération comme celle de DONNADIEU permettent de répertorier et présenter les différentes formes de rémunération utilisées, prenant en compte tous les avantages périphériques. La figure n°01 traduit la composition de la rétribution élargie : de la base à l'essentiel représenté par le salaire de base et les primes auxquels s'ajoutent la rémunération de la performance individuelle et / ou collective, les périphériques légaux, les avantages en nature et les avantages sociaux offert par l'entreprise.

¹⁶ THEVENET. M, DEJOUX.C et all « fonction RH politiques, métiers et outils des ressources humaines », Edition pearsoneducation, 2007, p 377.

¹⁷GUERROS Sylvie, «les outils des RH», les savoir-faire essentiels en GRH, Edition DUNOD, paris, 2009, p162.

Chapitre I : La politique de rémunération dans le cadre du processus de la gestion des ressources humaines.

Figure N°1 : La pyramide des Rémunérations



Source : DIMITRI Weiss, « Les ressources humains », Edition d'organisation, paris, 1990, p.341.

2.6. Les formes de rémunération :

Nous distinguons trois formes de salaires qui sont les suivantes ¹⁸:

2.6.1. Le Salaire au temps passé

La forme première de la rémunération est le salaire horaire au temps passé. C'est une forme traditionnelle, la plus facile et la plus répandue. Le salaire est calculé en fonction du temps passé à effectuer le travail, quelle que soit la valeur du travail fourni. La qualité et la quantité du travail sont supposées être conformes aux normes. C'est-à-dire le temps passé au travail sans qu'il soit fait référence à un rendement quelconque. Donc, l'unité de temps choisi dépend en grande partie du statut du salarié.

On distingue habituellement trois types principaux de salaire au temps : à l'heure, mensualisé et forfaitaire.

2.6.1.1. Salaire à l'heure :

Il est payé au nombre d'heures effectuées, c'est-à-dire l'unité de temps standard pour calculer le travail est l'heure. Si on multiplie le nombre d'heures travaillées par un taux horaire fixe, on obtient le salaire. Celui-ci doit englober les heures travaillées en dehors du cadre de la semaine normale (temps supplémentaires,...) qui sont rétribuées à un taux plus élevé.

2.6.1.2. Salaire mensualisé :

Il constitue le type le plus courant de salaire. Le plus important de ces avantages consiste dans la sécurité du salaire puisque celui-ci est fixé pour un mois de travail sans qu'il soit tenu compte de la durée pendant laquelle le salarié est resté à son poste. Le salarié est payé chaque mois de la même façon, sans qu'il n'éprouve pas d'incertitudes liées à son salaire.

Cette mensualisation a pour but profond la stabilité et l'intégration du personnel au sein de l'entreprise. Elle considère que la qualité du service rendu l'emporte sur la quantité. Elle apporte d'autres avantages, tels que : paiement des jours fériés, faculté d'obtenir des

¹⁸ PIERSON J-C. et DOUILLE A. T, op.cit., P. 59-63.

Chapitre I : La politique de rémunération dans le cadre du processus de la gestion des ressources humaines.

absences autorisées, dispense de pointage, indemnités de sécurité sociale plus avantageuses...

À cette fin, le salarié perçoit chaque mois un douzième de son salaire annuel auquel se rajoutent, le cas échéant des heures supplémentaires et des compléments divers, en vigueur pour la grande majorité des salariés non cadres.

2.6.1.3. Salaire forfaitaire :

Il s'agit d'un salaire mensualisé forfaitaire pour lequel le décompte des heures supplémentaires n'est pas effectué. Ce type de salaire est en vigueur au niveau des cadres pour lesquels les horaires réels hebdomadaires atteignent souvent cinquante heures, cette surcharge effective de travail est souvent sous-estimé par l'entreprise, qui doit pour continuer à stimuler les collaborateurs, leur offrir d'autres compositions plus qualitatives (responsabilités effectives, chances de promotion...)

2.6.2. Le Salaire au rendement :

Le salaire au rendement est un mode de rémunération qui dépend du rendement de salarié, c'est-à-dire de ses résultats dans un temps donné. Ce type de salaire est basé sur la mesure du travail ou proportionnel aux quantités produites.

La rémunération dans ce système varie en fonction de la quantité de production réalisée dans un temps donné par un individu ou une équipe à condition que la production réponde aux normes de qualités exigées.

Ce type de salaire existe depuis longtemps dans le secteur industriel, sous forme de prime de rendement qui s'ajoute au salaire de base. Il a entraîné de vives critiques de la part des syndicats, car ces primes incitaient les ouvriers à des cadences excessives de travail.

C'est pour cela, le salaire au rendement est régulièrement négocié, que les conventions collectives prévoient que le salarié puisse recevoir une rémunération au moins égale au S.M.I.C, et qu'il n'a pas des conséquences sur les conditions de travail des salariés.

On peut distinguer de ce mode de rémunération les types suivants :

2.6.2.1. Le salaire à la pièce :

Il est calculé en fonction d'une certaine quantité produite, au nombre de pièces réalisées, sans mettre de côté les normes de qualité. Un prix était fixé pour une pièce donnée, et le salarié recevait, un salaire égal à la multiplication du nombre de pièces produites par le prix de la pièce. Si le salarié n'arrive pas dans une période donnée à gagner le salaire minimum, des lois obligent les entreprises, à payer le salaire minimum. Donc d'un côté il incite fortement les salariés à produire plus, et de l'autre il leur produit un stress plus grand risquant à plus grand d'accidents de travail.

2.6.2.2. Le salaire à la prime :

Il consiste à rajouter au salaire de base une prime à l'incitation des salariés pour les stimuler sur les aspects qualité ou à l'intéressement, en les participants aux résultats et à la propriété de l'entreprise. Et ce pour augmenter la performance et la productivité.

2.6.2.3. Le salaire à la commission :

Ce type est une forme réelle de rémunération proportionnelle au rendement, calculée en pourcentage du chiffre des commandes réalisées. Il concerne les postes commerciaux où le titulaire est directement intéressé au chiffre d'affaires qu'il réalise avec cependant un minimum garanti. Donc, ce type est calculé soit : au pourcentage, du volume de ventes durant une période donnée, ou au nombre d'unités vendues, ou bien avec salaire de base garanti plus une commission au-delà d'un certain volume de vente fixé à l'avance.

2.6.2.4. Le salaire à gratification :

C'est une forme de rémunération au rendement de pratique courante. Le montant des gratifications est distribué suivant le bon vouloir des responsables. Elles sont en général réservées pour récompenser autre chose que la qualité ou quantité de travail fourni.

Les gratifications, en argent ou sous un autre mode, sont remises par l'entreprise à ses salariés pour montrer sa satisfaction de leur travail accompli, à titre d'appréciation pour les services rendus et de sa prospérité. Elle peut également gratifier ses salariés à

l'occasion d'événements particuliers. Donc, les gratifications comme complément de salaire peuvent provenir de l'application d'une convention collective, d'un usage ou d'un engagement unilatéral de l'entreprise. C'est de l'un de ces textes qu'elle tire son caractère obligatoire et fait partie, ainsi, de la rémunération des salariés. Mais sa distribution reste toujours subjective et empreinte de partialité plus au moins volontaire de l'entreprise.

2.6.3. Le Salaire à la tâche

Ce type de salaire est particulier, puisqu'il s'applique aux travaux complexes de courte durée, ou à des tâches très spécialisées et qualifiées. Il est établi pour l'exécution d'une certaine quantité de travail. Le prix de travail est fixé sous forme d'un acte de gré à gré déterminé à l'avance. Donc l'importance pour l'entreprise réside dans les résultats du travail et non aux moyens utilisés pour l'effectuer, c'est à dire sa satisfaction après l'exécution de la tâche.

À travers ces types de salaires, l'entreprise peut choisir le mieux adapté à sa politique salariale et en tenant compte des contraintes légales. Les salaires au temps sont faciles à calculer mais souvent peu équitables, car ils ne traduisent pas la quantité (et la qualité) du travail effectué. En revanche les salaires au rendement sont beaucoup plus équitables puisque leur montant est directement lié au travail effectué, mais ils ont conduits à des abus qui ont amené les entreprises à favoriser les types de salaires au temps.

Donc, les formes de rémunération doivent évoluer en deux directions¹⁹ :

- ✓ la mise en place de nouvelles formes d'individualisation des salaires sous la forme de bonus ou de primes. Cela correspond au salaire à part variable réversible ou rémunération dynamique ;
- ✓ l'action sur les divers avantages matériels, annexes ou indirects qui contribuent au pouvoir d'achat des salariés. Ce sont les périphériques bien souvent résultat de l'histoire et des habitudes de l'entreprise.

2.7. Les facteurs de rémunération :

Il existe deux types de facteurs²⁰ :

¹⁹ ZARDET V., « Systèmes et politiques de rémunération du personnel » ? Edition. Economica, 1997, P. 3225-3247.

2.7.1. Les facteurs internes de rémunération :

Nous distinguons 4 types de facteurs internes qui sont :

2.7.1.1. Nature de l'emploi :

Elle se décrit en termes de contenu d'emploi et d'exigences (responsabilités, conditions de travail). Si un emploi requiert plus de qualifications et de responsabilités, qu'un autre, il sera mieux rémunéré. C'est l'analyse des emplois, suivie par l'évaluation des emplois, qui permet de déterminer les salaires de base.

2.7.1.2. Contribution du salarié :

Elle englobe la compétence personnelle, l'ancienneté et la performance.

- La compétence personnelle du salarié peut se mesurer par une technique précise, telle l'évaluation des ressources humaines effectuée par le supérieur immédiat.
- L'ancienneté se mesure en intervalles de temps (généralement en nombre d'années) qu'un salarié accumule au service d'un employeur. Exemple : un avancement dans l'échelle des salaires.
- La performance du salarié contribue également à hausser le taux de salaire.

2.7.1.3. Capacité de payer :

La marge de manœuvre en matière de salaire est influencée par la marge de profil et par la capacité de l'entreprise à augmenter ses prix. Elle est la plupart du temps réticente à augmenter les salaires, car le coût direct de la main d'œuvre représente une grosse part de ses dépenses globales de fonctionnement.

2.7.1.4. Productivité de la main d'œuvre :

Il existe un rapport direct entre la productivité du salarié et les taux de rémunération. Un salarié peut être payé selon le nombre de pièces qu'il produit dans un temps donné.

²⁰ AMADIEU Jean-François et MERCIER Nicole « Le management des salaires » Edition Economica, 1995, P. 6.27

Chapitre I : La politique de rémunération dans le cadre du processus de la gestion des ressources humaines.

Les taux de rémunération ainsi établis laissent exister un rapport acceptable entre un travail payé à la pièce et un autre au temps écoulé, et ce à l'intérieur d'une même catégorie.

2.7.2. Les facteurs externes de rémunération :

Ils se composent de :

2.7.2.1. Lois du marché :

L'évaluation des salaires est une question d'offre et de demande dit quand la demande est grande et les travailleurs peu nombreux, on leur offre des salaires très élevés.

2.7.2.2. Législation gouvernementale :

L'Etat peut déterminer par une loi ou un décret les conditions minimales à respecter dans l'établissement des niveaux de salaires. Nous citons titre exemple : une loi sur le salaire de tous les salaires. À la limite, il peut aller jusqu'à fixer une structure salariale à titre d'indice dans les emplois, soit pour ses propres salariés, soit pour l'ensemble des organisations des secteurs publics et privés.

2.7.2.3. Coût de la vie :

Ce facteur a pour objet d'ajuster le niveau de salaire pour tenir compte de la perte du pouvoir d'achat, d'où l'importance d'une analyse objective du calcul de l'indice des prix de l'ONS, car ce dernier est historiquement daté et doit tenir compte de la répartition du revenu par couches sociales pour calculer le taux d'inflation (l'évolution des matières de consommation exemple : voiture, ordinateur, télévision et vacances).

Les syndicats ont trouvé des méthodes pour appliquer ce facteur au contrat de travail, exemple : une augmentation de salaire différée.

Certains types d'industrie à technologie avancée ont des taux de rémunération qui ont tendance à être élevés, ce qui peut avoir des répercussions sur l'ensemble des industries se développant dans le même secteur géographique

2.8. L'importance et les objectifs de la rémunération

Chapitre I : La politique de rémunération dans le cadre du processus de la gestion des ressources humaines.

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

Dans ce sens, les principaux objectifs d'une politique de rémunération sont²¹ :

2.8.1. Acquérir et attirer des ressources humaines compétentes :

En offrant une rémunération comparable et même meilleure sur le marché du travail, va attirer des personnes dont les qualifications permettront de maintenir, voire d'augmenter, les profits de l'entreprise.

2.8.2. Prévenir la discrimination :

En respectant l'équité interne et externe par l'établissement de salaire en fonction de chacun des postes et les exigences de l'emploi en question, et non selon chacun des salariés, afin d'éliminer le plus possible l'insatisfaction au travail. Car, tout sentiment d'injustice exprimé ou vécu par les salariés est un facteur de démotivation, est porteur de conflits potentiels. En plus, l'équité renvoie à la perception d'une adéquation entre le niveau et le type de contribution du salarié et de sa rémunération, ainsi l'idée que sa performance dans le travail justifie ses chances de progression dans l'entreprise.

Donc, l'un des défis auxquels font face les entreprises en matière de rémunération est de payer les employés d'une façon qu'ils perçoivent comme juste. Ceci est complexe puisque l'équité est une question de perception et varie donc d'une personne à l'autre. Pour s'assurer que la rémunération soit la plus équitable possible, il existe quatre principes que les entreprises devraient considérer.²²

2.8.2.1.Équité interne :

Offrir une rémunération équivalente pour des emplois comportant des exigences semblables.

²¹ THEVENET Maurice et autres, « Fonctions RH : politiques, métiers et outils des ressources humaines », Edition la Source, 2007, P 204-205.

²² THERIAULT Roland et ST-ONGE Sylvie, « La gestion de la rémunération – Théorie et pratique », Gaëtan Morin éditeur, 2006, dans C.S.M.O, guide de gestion des ressources humaines, « Rémunérer adéquatement ses employés », P04, <http://www.caoutchouc.qc.ca/pdf>.

Chapitre I : La politique de rémunération dans le cadre du processus de la gestion des ressources humaines.

Pour établir et maintenir l'équité interne, on doit appliquer les mesures suivantes :

- Sonder les opinions des salariés à propos de leurs rémunérations ;
- Effectuer une bonne évaluation des emplois et mesurer exactement les liens entre ce qu'il y'a à faire comme tâche et ce qui est exigé pour le poste ;
- Étendre les arrangements individuels, autant que possible, à tous les salariés.

2.8.2.2.Équité externe :

Offrir une rémunération comparable à celle qu'offrent les autres organisations pour des emplois similaires.

2.8.2.3.Équité individuelle : offrir aux employés une rémunération qui varie en fonction de leur contribution relative en termes d'années de service, de rendement, de compétences ou d'expérience.

2.8.2.4. Équité collective : offrir aux employés une rémunération qui varie en fonction de leur contribution au succès de l'entreprise ou de l'une de ses unités.

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

2.8.3. Conserver les ressources humaines performantes :

Par une rémunération qui satisfait les salariés, une rémunération comparable à celle offerte sur le marché du travail et répondant aux qualifications de chacun des salariés, contribue à concurrencer adéquatement les autres organisations de façon à conserver les salariés performants. Donc elle doit être attractive par rapport au marché du travail et doit suivre la courbe des revenus de l'entreprise en matière des coûts salariaux imposés par le contexte économique et technologique.

2.8.4. Motiver les ressources humaines :

Par une structure de rémunération visant à établir un mécanisme de rétribution sous forme de primes d'incitation et/ou d'intéressement pour récompenser les salariés qui œuvrent dans le sens des objectifs de l'entreprise. Elle doit répondre donc aux besoins de chaque salarié, afin de permettre de reconnaître les individus et en répondant à leur besoin de reconnaissance et d'estime de soi.

2.8.5. Respecter la législation et la rationalisation :

Toute structure de rémunération établie doit être gérée en respectant la législation établie par l'Etat, les contrats signés avec les syndicats ou autres... (Le respect du salaire minimum). Elle doit aussi viser à respecter la rationalisation des coûts de l'entreprise.

Donc, l'entreprise peut choisir un système de rémunération sur la base des objectifs qu'elle se donne en la matière.

Section3 : la politique de rémunération dans les entreprises Algériennes.

Dans cette section nous étudions la politique de rémunération dans les entreprises algériennes.

3.1. La structure de la politique de rémunération des entreprises algériennes

En termes de dispositions législatives et réglementaires, la plupart des éléments de base et les caractéristiques générales des systèmes d'entreprises des rémunérations, se réfèrent à la loi 90-11 du 21 avril 1990²³ relatives aux relations de travail. Et ce, en lois, décrets d'applications, conventions collectives, accords collectifs, règlement intérieur et contrat de travail.²⁴

3.1.1. Les fondements juridiques des rémunérations

La loi 90-11 du 21 avril 1990 relative aux relations de travail, a consacré 10 articles (de 80 à 90) pour la partie de rémunération. La lecture commentée de ces articles est comme suit :

- rémunération ou revenu proportionnel en contrepartie du travail fourni,
- le salaire de base découle de la classification professionnelle de l'organisme employeur,
- notion de salaire définie comme la somme du salaire de base, des éventuelles indemnités d'ancienneté, pour heures supplémentaires, pour conditions particulières de travail (travail

²³Décret législatif, loi N°90/11 du 21 avril relative aux relations de travail, journal officiel.

²⁴ MEKKIOUI Soumia, développement des outils de rémunération pour optimiser les ressources humaines, cas des entreprises algériennes, thèse pour l'obtention du diplôme de doctorat, université ABBOU BAKR Belkaid, 2012/2013 P 187

Chapitre I : La politique de rémunération dans le cadre du processus de la gestion des ressources humaines.

posté-nuisance, astreinte, travail de nuit, zone) et des primes de productivité ou liées aux résultats du travail,

- notion de revenu proportionnel aux résultats du travail définie comme une forme de rémunération du rendement à travers le recours «à la tâche », «à la pièce », «au chiffre d'affaires », au cachet,

- remboursement de frais prévus en contrepartie des sujétions liées aux missions, à l'utilisation du véhicule personnel pour les besoins du service, et autre sujétions similaires,

- pas de discrimination devant la rémunération du travail : reprise sous une autre forme des principes du S.G.T « à travail égal, salaire égal »,

- la rémunération est exprimée en terme exclusivement monétaires et payée de la même façon,

- fiche de paie détaillée obligatoire exception faites pour des remboursements de frais,

- S.N.M.G : fixé par décret après consultation des syndicats et des employeurs les plus représentatifs. Le S.N.M.G est déterminé compte tenu de l'évolution :

- Productivité moyenne nationale,
- Indice des prix à la consommation,
- Conjoncture économique générale,

- versement de la rémunération à terme échu,

- les rémunérations constituent des créances privilégiées, qui ne peuvent être frappées d'opposition,

- La convention collective présentée comme un accord écrit entre employeur et représentants syndicaux prévoit qu'en matière de rémunérations, elle peut traiter des points suivants :

- Classification professionnelle,
- Normes de travail,
- Horaires et répartition du temps de travail,
- Salaires de base minimum,

Chapitre I : La politique de rémunération dans le cadre du processus de la gestion des ressources humaines.

- Indemnités liées à l'ancienneté, les heures supplémentaires, les conditions de travail, l'indemnité de zone,
- Primes liées à la productivité et aux résultats du travail,
- Formes de rémunération au rendement,
- Remboursement de frais.

3.2. La Structure type de rémunération de l'entreprise algérienne

L'expérience du S.G.T indique qu'il n'y a pas de solution universellement applicable. L'adaptation système/milieu d'application est très grande, elle peut conduire à un système par entreprise.

Dans ce sens, la structure type d'un système de rémunération de l'entreprise algérienne est constituée d'éléments suivants :

3.2.2.1. Partie garantie

Elle englobe le salaire de base et compléments de salaire. Le premier se réfère au salaire S.N.M.G, S.M.A (Salaire Minimum d'Activité) et les compléments qualifications. Les compléments de salaire à eux, ils comprennent les éléments de rémunération légaux, conventionnels, unilatéraux.

A. Salaire de base/salaire relatif/appointements de base :

- Partie de la rémunération qui rétribue la qualification et la durée du travail,
- Partie étroitement liée au poste de travail qui définit la qualification,
- Partie qui tient de plus en plus compte des qualités du salarié.

B. Compléments de salaire :

- Éléments de rémunération légaux, contractuels ou unilatéraux, non liés aux résultats du travail, commandés soit par des sujétions, des besoins ou des frais,
- Ils peuvent être attachés à la personne, au poste de travail ou au lieu de travail,
- Ils ne sont pas toujours garantis sachant qu'ils peuvent disparaître (amélioration des conditions et situations de travail par exemple)

3.2.2.2. Partie Aléatoire

Elle englobe les suppléments liés aux résultats du travail soit partiels ou complets.

A. Sur résultats partiels :

Éléments variables qui peuvent disparaître en cas de résultats insuffisants, ils sont destinés à pousser le salarié à accroître son rythme (gains de temps), à améliorer la qualité, à réduire certains coûts (consommables, matières premières...) ou plusieurs de ces facteurs à la fois, ils font appel à la notion de productivité :

- Primes de rendement ou suppléments découlant des formules de salaire aux pièces, à la tâche,
- Primes de rendement dépendant de l'évolution du rapport de la production avec les heures de travail,
- Peuvent prendre différentes formes : commissions sur chiffre d'affaires, primes aux économies de matières, d'énergie, d'outillages....

B. Sur résultats complets :

Liés à un résultat complet découlant de tous les éléments essentiels du prix de revient ou de l'ensemble des aspects de la marche de l'entreprise, ils n'ont pas de caractère incitatif direct, ils expriment la relation entre la vie de l'entreprise, sa santé économique et les rémunérations, ils font appel à la notion de prospérité :

- Bénéfices comptables, primes dites « d'entreprise », primes de prospérité, de productivité générale, d'objectif...
- Boni d'équipes autonomes (intéressement à une productivité locale),
- Prime de suggestion : bien qu'individuelle cette prime découle d'un résultat complet (différence entre le prix de revient complet avant et après l'application de la suggestion).Elles restent très rares,
- Participation aux fruits de l'expansion des entreprises.

L'importance de chaque élément constitutif de la rémunération va dépendre des choix faits à la base :

- Discrimination opérée en fonction des tâches de travail,

Chapitre I : La politique de rémunération dans le cadre du processus de la gestion des ressources humaines.

- Discrimination opérée à partir des capacités/compétences de l'individu,
- Discrimination opérée à partir des résultats du travail, du rendement.

Conclusion :

La gestion des ressources humaines a bien évolué depuis le temps où la fonction été dénommée administration du personnel. Il ne s'agit plus d'administrer mais bien de gérer le capital humain.

Nous pouvons conclure que la gestion des ressources humaines et un ensemble de pratique de management ayant pour objectif de valoriser et développer les ressources humaines pour une plus grande performance de l'entreprise. Parmi ces pratiques la rémunération qui a été pendant longtemps considérée seulement comme un coût, mais actuellement, elle est devenue une activité très significative en gestion des ressources humaines, les entreprises la considèrent de plus en plus comme un élément stratégique qui permet d'améliorer la performance des entreprises.

Introduction

L'entreprise n'est pas faite que de machines ou d'argent, elle est avant tout faite d'hommes et de femmes qui n'en peuvent pas être considérés comme de simples ressources consommables, au même titre que les matières et autres consommations intermédiaires. L'entreprise est une collection de ressources essentielles partagées, de talents, d'idées et de connaissances à laquelle toutes les personnes ont accès dans la mesure où elles possèdent et développent le capital humain. Elle est ainsi considérée comme un nœud d'investissement spécifique et notamment en capital humain. L'homme est beaucoup plus considéré comme un composant interchangeable. Les salariés restent souvent longtemps dans une même entreprise. Ils sont porteurs de connaissances, de techniques et d'habitudes qui font le savoir-faire et le caractère d'une entreprise.

Notre chapitre consiste à présenter les fondements conceptuels de la valorisation du capital humain.

Il est composé de trois sections. La première section nous présenterons les différentes approches théoriques du capital humain, la seconde nous étudierons la valorisation du capital humain en gestion des ressources humaines, et dans la troisième section nous présenterons l'évolution du capital humain au sein des entreprises algériennes.

Section1 : Approches théoriques du capital humain

Dans le cadre global de l'accroissement de compétitivité et de performance des entreprises, l'implication du facteur humain est devenue indispensable. Pour cela, nous allons d'abord définir le concept du capital humain, puis nous présenterons ses différentes typologies et fondements théoriques.

1.1. Définitions du capital humain :

Le concept capital humain a plusieurs définitions à savoir :

Selon l'OCDE :«Le capital humain est un ensemble des connaissances, qualifications, compétences et caractéristiques individuelles qui facilitent la création du bien-être personnel, social et économique ». ¹

¹ CHAMAK Alain, FROMAGE Céline : le capital humain, Édition liaisons 2006, p.17

Selon Becker le capital humain c'est : « les connaissances, qualifications et capacités possédées par un individu et qui résultent d'une dotation normale et d'un investissement dans l'éducation, la formation et l'expérience »².

A cet effet le capital humain est l'ensemble des connaissances, aptitudes, savoir-faire et comportement acquis au cours de la vie dans des contextes variés : familial, scolaire, professionnel, vécu quotidien,

1.2. Typologies du capital humain :

Il est possible de dresser une typologie du capital humain qui distingue les catégories suivantes³ : capital humain général, capital humain spécifique à la firme, et capital humain spécifique à la tâche.

1.2.1. Le capital humain général :

Correspond à des connaissances qui ne sont ni spécifiques à une entreprise, ni à une fonction ou à une tâche singulière. Il s'agit de connaissances et des compétences génériques (discernement, capacité d'analyse, intelligence des situations) essentiellement accumulées par les expériences professionnelles et l'éducation.

1.2.2. Le capital humain spécifique à la tâche :

Est constitué essentiellement au moyen de formations professionnelles et d'expériences professionnelles. Il correspond à des compétences qui sont spécifiques à un poste de travail comme assistant de direction, auditeur financier.

1.2.3. Le capital humain spécifique à la firme :

Correspond à des compétences et des connaissances maîtrisées par un salarié sur la base d'un corpus de connaissances et des connaissances collectives (capital organisationnel) spécifique à une entreprise donnée.

1.3. Fondements théoriques du capital humain :

³ GUILLARD Alexandre, Rossel Josse, le capital humain en gestion des ressources humaines : éclairage sur le succès d'un concept, revue Management et avenir, N°31 2010/1, p.162.

³ Ibid, p.21

Les origines de la théorie moderne du capital humain remontent toutefois aux années 60, alors que Theodore Schultz, puis Gary Becker proposaient leurs analyses théoriques et empiriques des liens entre l'investissement, le capital humain et la rémunération.

1.3.1. Théodore Schultz, l'initiateur

T.W.Schultz (1902-1998) obtient en 1979 le Prix de la Banque de Suède en sciences économiques en mémoire d'Alfred Nobel pour son « travail pionnier en économie du développement ». Il insiste en particulier sur l'importance du secteur agricole pour se développer et donne une place-clé au capital humain. Il voit en effet dans la formation et l'éducation un moyen essentiel pour améliorer la productivité et conséquemment le revenu agricole. L'économie de l'éducation lui doit ainsi des découvertes essentielles comme l'impact de l'éducation des enfants et de la formation des adultes sur l'innovation et la productivité. Dès la fin des années 1950, il écrit un article majeur qui va influencer toutes les recherches postérieures sur le capital humain. : « Investment in man : an Economist'sview »⁴. Dans Investment in Human Capital publié en 1961 dans la continuité de son premier article il s'efforce d'affiner la mesure du capital humain en se concentrant sur la dimension qualitative du facteur travail, à savoir «l'habilité, le savoir et toutes les capacités permettant d'améliorer la productivité du travail humain»⁵.

Il observe que pour quantifier ces dimensions, il est difficile de procéder à une analyse des dépenses d'investissement en capital humain comme nous pouvons le faire pour évaluer le capital physique en particulier parce qu'il est complexe de distinguer ce qui relève des dépenses de consommation ayant pour objet de satisfaire les besoins des individus et ce qui peut être considéré comme des dépenses d'investissement améliorant la qualité du capital humain. En somme, la plupart des dépenses rentrent dans ces deux catégories. L'approche par la dépense ne permet donc pas de mesurer efficacement l'investissement en capital humain. Sa mesure passerait plutôt par un effort pour comprendre les variables améliorant les capacités des individus et se traduisant par une hausse du salaire des individus concernés sur le marché du travail.

⁴ FRAISSE-D'OLIMPIO Stéphanie: « Investment in man: an economist's view », Social Service Review, vol.33/1959, p.25.

⁵ FRAISSE OLIMPIO Stéphanie: « Investement in Humain Capital theAmericain Economic Review, N°1 (Mars, 1961), pp.1-17.

Il distingue donc cinq sources de production et d'amélioration du capital humain :

- ✓ Les infrastructures et services de santé qui affectent l'espérance de vie et la vitalité des individus ;
- ✓ La formation professionnelle (incluant l'apprentissage) organisée par les entreprises ;
- ✓ Le système éducatif de l'école élémentaire au supérieur ;
- ✓ Les programmes d'études et de formation pour adulte non organisés par des entreprises ;
- ✓ La migration des individus et des familles pour saisir des opportunités d'emploi.

Ces domaines étaient largement inexplorés par l'analyse économique, les travaux de Schultz ont permis de mieux mesurer le lien entre l'investissement dans ces cinq catégories d'activités et l'accroissement du capital humain. Plus largement donc, T.Schultz s'oppose aux modèles de croissance standard dominant alors, ceux d'Harrod-Domar puis de Solow, qui relie le taux de croissance et l'accumulation du capital physique. Soulignant qu'il « y a peu de doute que l'investissement qui améliore les capacités des gens crée des différences dans la croissance économique et dans la satisfaction vis-à-vis de la consommation. Nous savons maintenant que l'oubli du capital humain biaise l'analyse de la croissance économique»⁶.

T.W.Schultz vit dans la qualité du capital humain une ressource rare qu'il faut développer par les incitations appropriées. Véritable précurseur, il comprit que les progrès dans les domaines de la santé et de l'éducation sont des variables clés pour expliquer l'évolution économique au cours du XXe siècle. Les travaux de Gary Becker s'inspirent largement de ses apports.

1.3.2. Gary Becker

Au début des années 1960, à travers les travaux de Gary Becker sur l'éducation dans son fameux article « investissement in humain capital », il part de constat que le capital physique cesse d'augmenter sur le long terme, alors que dans le même temps le revenu par habitant croît à un rythme régulier, il déduit que la stabilisation de capital physique répond à une accumulation du capital immatériel.

⁶ FRAISSE-D'OLIMPIO Stéphanie : « Investing in People », The economics of population quality, 1972, p 25.

Elaboré essentiellement par Gary Becker, la théorie de capital humain repose une analogie avec la théorie de capital physique : l'éducation et la formation sont considérées comme des investissements que l'individu effectue rationnellement en vue de la constitution d'un capital productif inséparable de sa personne, de nouvelles contraintes comme le capital humain.

Sa théorie a été élaborée en répondant à la question suivante : Et si l'homme possède un véritable capital en lui-même ?

Sa réponse était la suivante :

L'homme possède un véritable capital sous forme de connaissances, de compétences, d'expériences, d'intelligence, de créativité et d'imagination. L'homme lorsqu'il examine une opportunité dans le domaine de travail ou de formation, il raisonne en investisseur.⁷

SECTION 2 : La valorisation du capital humain en GRH

La valorisation au travail passe par des rémunérations stimulantes, et des formations, ou tout autre outil mettant en valeur le capital humain en vue de l'obtention d'un avantage stratégique face à la concurrence. Dans cette section nous nous attacherons définir la valorisation du capital humain, ensuite nous démontrerons son importance, enfin nous présenterons les différentes méthodes de valorisation du capital humain.

2.1. Définition de la valorisation du capital humain

Pour ce faire il y'a d'abord de définir le terme valorisation.

- ❖ **La valorisation** : C'est l'ensemble des actions qui vont évoluer le salarié (compétences, conditions matériels et psychologiques) il s'agit du développement humain et social.

⁷CHAMAK Alain, FROMAGE Céline, Op.cit., p18-19.

- ❖ **La valorisation du capital humain** : suppose d'en suivre précisément l'évolution et de veiller à son adéquation avec les besoins présents et à venir de l'entreprise en matière de compétences.

2.2. L'importance de la valorisation du capital humain en GRH.

Nous constatons depuis de nombreuses années que le salarié prend de plus en plus d'importance au sein de l'entreprise, celle-ci cherchant de plus à le valoriser et à favoriser son épanouissement au travail.

Valoriser le capital humain permet de :

- ❖ Mobiliser les collaborateurs autour des objectifs stratégiques de l'entreprise ;
- ❖ Inciter les collaborateurs à s'inscrire dans une dynamique de performance tout en respectant des valeurs d'éthique et de professionnalisme. Il est à ce titre devenu indispensable de construire des politiques de gestion du capital humain qui soient cohérentes avec les stratégies d'entreprises et ses objectifs en terme de résultats, tout en étant créatrice de valeur.
- ❖ Augmenter de l'efficacité et de l'efficience de l'entreprise (performance, qualité, polyvalence, sécurité etc....) ;
- ❖ Accroître des connaissances et habiletés des employés à tous les niveaux de l'organisation ;
- ❖ Représenter un avantage concurrentiel.
- ❖ Une bonne gestion du capital rime également avec une meilleure productivité et des gains économiques importants pour les entreprises.

2.3 Les différentes méthodes de la valorisation du capital humain

La valorisation du capital humain se fait par plusieurs méthodes, parmi ces méthodes la rémunération et la formation.

2.3.1. Valorisation du capital humain à travers la rémunération :

En valorisant le capital humain, les individus augmentent leurs aptitudes et connaissances, ce qui leur permet d'occuper des emplois plus rémunérateurs, de nombreux économistes du travail ont poursuivi et développé des recherches tendant à montrer la croissance des salaires à travers la productivité des salariés.

Selon la théorie du capital humain (Becker, 1962,1975 ; Mincer,1962,1974), « la productivité du salarié dépend de la quantité de capital humain dont il dispose »⁸. Son salaire est lié à sa productivité. L'accumulation progressive au cours de la vie active de capital humain de nature générale (transférable) ou spécifique (utilisable dans un nombre très restreint d'emplois) conduit à des accroissements de productivité et d'efficacité qui justifient la progression des salaires au cours de la vie professionnelle. L'accumulation d'un capital humain spécifique (Bekker, 1975 ; Hashimoto, 1981), explique plus spécialement la croissance du salaire à l'ancienneté : la formation acquise dans l'entreprise influe positivement sur la productivité dans l'emploi par le biais d'un développement des compétences ; les salariés reçoivent en conséquence des salaires plus élevés.

2.3.2. Valorisation du capital humain par la formation :

La formation s'inscrit aujourd'hui comme un atout compétitif indéniable. C'est un investissement, qui permet aux entreprises d'accroître les compétences et la productivité de leur main-d'œuvre tout en augmentant la qualité de leurs produits et services. Elle est une activité à valeur ajoutée qui favorise l'adaptation et la flexibilité des individus face aux défis à relever. Becker met la formation au premier rang dans les processus d'accumulation du capital humain.⁹ Son propos est d'analyser le processus d'accumulation, qu'il appelle apprentissage "sur le tas", qui se déroule pendant la période initiale de la vie active pendant laquelle l'individu se familiarise avec son emploi, et l'entreprise.

2.3.2.1/ Les types de formation :

Alternativement, ou souvent en complément de l'éducation formelle, plusieurs qualifications sont acquises au travers de formations qui ont lieu lors de l'emploi, allant des formations formelles et de l'apprentissage structuré au moins formel à analyser les implications de ce type de formation sur les salaires, il est nécessaire de distinguer deux formes de formations accumulant de capital humain :

A/ La formation générale :

⁸ PERETTI Jean-Marie et ROUSSEL Patrice, Les rémunérations politiques et pratiques pour les années 2000, édition Vuibert-, Paris, 2000, P. 255.

⁹ PERETTI Jean-Marie et ROUSSEL Patrice, Op.cit., P. 245.

Elle se réfère à des activités qui génèrent des qualifications ou des compétences très variées, utilisables ou transférables indifféremment dans toute entreprise ou industrie. La formation générale augmente donc la productivité d'un employé quel que soit l'emploi occupé. Cette formation générale est mesurée par le nombre d'années passées sur le marché du travail.

B/ La formation spécifique :

Elle se réfère à toute formation qui ne peut être utilisée que dans l'entreprise par laquelle elle a été délivrée et se mesure par le nombre d'années passées par l'employé dans son entreprise où elle a été accumulée. L'accumulation de capital humain spécifique à l'emploi conduit ainsi à une relation croissante entre salaire et ancienneté. L'existence est l'accumulation d'un tel capital, valorisé uniquement au sein de la relation entre le salarié et son entreprise, influencent d'une part les décisions de mobilité pour l'employé et d'autre part la stratégie de gestion de la main d'œuvre pour l'entreprise.

2.3.2.2. Le financement de la formation par l'entreprise :

Les entreprises n'acceptent le financement de la formation que dans la mesure où elle estime avoir des chances de rentabiliser son investissement : le salaire qu'elle versera à l'issue de la période de formation sera supérieur au salaire du travailleur pour des emplois situés à l'extérieur de l'entreprise de façon à l'inciter à rester en son sein mais inférieur à sa productivité en valeur, la différence avec le salaire versé représentant la rémunération de l'investissement en capital spécifique de l'entreprise. La valeur de l'investissement dans une formation spécifique est perdue lorsque le contrat de travail est interrompu. Elle ne peut être renouvelée qu'au prix de nouveaux investissements.

Cette distinction entre formation générale et formation spécifique présente un intérêt pour analyser les déterminants du turnover et pose les bases d'une réflexion sur les coûts de transaction sur le marché du travail. L'entreprise a donc intérêt à financer les formations spécifiques professionnelles afin d'augmenter la productivité de l'individu pour laquelle il travaille mais pas les formations générales car l'employé pourrait ensuite proposer son travail (devenu plus productif) dans une autre entreprise.

Section 3 : Le capital humain au sein des entreprises algériennes

Dans cette section nous présenterons les différentes mutations que la GRH a connues à travers le temps en Algérie, ainsi l'une des méthodes qui accroît les salaires qui est la formation.

3.1. L'Evolution de la GRH en Algérie

La ressource humaine n'a été reconnue dans les institutions algériennes comme une principale fonction et outil de développement socioprofessionnel qu'à partir des années 80, suite à la chute de la recette pétrolière. Nos dirigeants d'entreprise se sont vite rendu compte de l'importance du facteur humain dans le développement de l'organisation. Elle s'est déclinée au fil de l'histoire à travers cinq grandes périodes.¹⁰

3.1.1 La GRH durant les années 60

Dès son indépendance **1962**, l'Algérie devait retrouver des solutions aux problèmes qu'elle rencontrait dans les méthodes du travail suite au départ massif des gestionnaires et techniciens français qui avaient emporté avec eux une partie de savoir-faire d'un système administratif où les postes à hautes responsabilités ont été réservés uniquement aux français au cours de la période coloniale.

Le rôle de la gestion des ressources humaines a été réduit et centré sur le remplacement du vide dans les organisations pour assurer les moyens de production existant et de préparer une jeune relève.

3.1.2 La GRH durant les années 70 :

Cette période est caractérisée par la mise en œuvre d'une volonté de construction centrée sur le développement de l'industrie et création de l'emploi.

Durant cette période, l'effort était porté sur la création de grandes sociétés nationales puissantes.

Les dirigeants cherchaient à renforcer le potentiel humain sans se soucier de la qualité de la main d'œuvre. Les entreprises publiques ont été un véritable champ social du fait qu'elles recrutent, transportent, soignent sans aucune condition.

¹⁰ DLIS Abdelaziz, « La gestion des ressources humaines en Algérie », Edition Vuibert, Paris, 2003, P.13.

La rémunération a été également prise en compte, en distribuant des revenus, le chômage à cette époque-là ne se posait pas comme problème. L'implication des syndicats dans le travail des personnes et leurs direction, le droit de grève a été limité et ce pour des raisons économiques et publiques.

Cette période a connu la mise en place du statut général des travailleurs « SGT » en **1978** dont le but essentiel était l'unification du régime juridique régissant le monde du travail par le biais de l'énonciation de principes fondamentaux et de règles générales applicables à tous les travailleurs quel que soit leur secteur d'activité, et ce en promulguant des statuts types aux différents secteurs et des statuts particuliers à chaque entreprise employeurs.

3.1.3 La GRH durant les années 80/88 :

Cette période a été marquée par la monopolisation du parti unique : le Front de Libération National « FLN » qui introduit au système de gestion une bureaucratie qui donne la possibilité d'accès au poste de haute responsabilité uniquement aux candidats appartenant au parti politique FLN, le parti dominant du pays ce qui mène à la mise en écart des cadres expérimentés et compétents.

Le choc social (choc pétrolier) d'octobre **1988** a conduit à une réorientation politique économique où l'État commence à se désengager de la sphère décisionnelle des entreprises publiques.

La crise économique qu'a connue l'Algérie à cette époque, suite à la chute des prix des hydrocarbures a eu un impact sur la gestion des ressources humaines dans les entreprises puisque les premiers mouvements de compression défectifs ont été enregistrés dans cette période.

Les réformes de 1988 se basent sur le principe de l'autonomie des entreprises, fondées essentiellement sur le principe de commercialité en appliquant le droit commercial. C'est ainsi que les entreprises économiques ont pris forme de Sociétés à Responsabilité Limitée « SARL ».

3.1.4 GRH durant les années 90 :

Face à la dégradation de la situation sociopolitique, l'État lance des réformes en l'accompagnant de textes réglementaires nécessaires. Aussi, la caisse nationale d'assurance

chômage « CNAC » a été créée par le décret législatif n 94/11¹¹ et ce sur tout le territoire national pour stabiliser la situation des travailleurs touchés par la compression et licenciement pour raison économique. Cette situation a poussé les dirigeants des entreprises à revoir leurs politiques de gestion des ressources humaines.

À partir de **1999**, le secteur privé qui a été marginalisé durant les années précédentes, commence à sortir de son silence. Les réformes politiques et économiques qu'a connues les pays, a grandement impliqué le secteur privé dans la sphère économique. Celle-ci a pu mettre une dynamique de recrutement d'une ressource humaine, capable de faire face à la concurrence des entreprises étrangères, puisque la plupart de ceux qui se sont lancés dans l'expérience du privé, ont été déjà employés comme responsables dans les entreprises publiques et qui ont pu orienter leurs plans de gestion vers la pratique de marketing et de management moderne.

3.1.5 La GRH à l'heure actuelle :

La démarche récente initiée par l'État d'accélérer le processus de privatisation, la levée des barrières douanières et la future adhésion de l'Algérie à l'organisation mondiale du commerce « OMC », ne manqueront pas de produire un impact certain sur les futures pratiques de la gestion des ressources humaines en Algérie.

La direction des ressources humaines doit donc disposer d'une main d'œuvre qualifiée et compétente pour pouvoir faire face à la concurrence. Elles doivent mettre en place un système de promotion de développement des compétences à travers un programme de formation adéquat aux besoins de l'entreprise.

3.2. L'Algérie et système de formation

L'Algérie a entrepris, dans de nombreux domaines, une démarche d'adaptation à son ouverture au monde. Des efforts significatifs ont été consentis afin que l'économie du pays et sa main-d'œuvre tirent le plus grand profit de l'ouverture des marchés et puissent affronter avec confiance la concurrence internationale. Les dirigeants du pays savent pertinemment que la prospérité passe désormais par la capacité du système productif de répondre aux exigences sans cesse plus élevées des consommateurs à travers le monde pour des produits et des services novateurs et de haute qualité. Le succès de la transition de l'Algérie vers cet univers

¹¹ Décret législatif N°94/11 portant sur la caisse nationale d'assurance chômage, journal officiel.

de concurrence mondiale réside dans l'accroissement de la capacité d'adaptation des entreprises et de la main-d'œuvre aux changements constants qui s'opèrent dans l'économie, les marchés et les milieux de travail¹².

Durant la dernière décennie, la promotion des ressources humaines a constitué un choix stratégique pour l'Algérie. En vue d'améliorer le « capital » humain, le secteur de la formation professionnelle a bénéficié d'une série de réformes législatives, pédagogiques, financières et structurelles. Ces diverses actions visaient également à transformer l'image de la formation professionnelle pour la faire passer d'une voie de formation réservée aux étudiants en situation d'échec scolaire, une espèce de voie de service, dévalorisante et dévalorisée, à un parcours ayant une identité propre, relevant d'un chemin bien balisé et volontairement choisi. Elle est ainsi devenue en quelques années un pilier important du système éducatif Algérien.

Le système éducatif Algérien comprend plusieurs cycles : celui-ci a connu, depuis l'Indépendance, deux grandes phases de développement sous-tendues par des principes politiques qui se résument comme suit : **L'enseignement de base** à tous les enfants à partir de 6 ans et l'institution de l'école obligatoire d'une durée de 9 ans à partir de 1980, réparti sur deux cycles complémentaires, respectivement de six et de trois années; **Un enseignement secondaire** de quatre années sanctionné par un baccalauréat donnant accès à l'enseignement supérieur, et enfin un enseignement supérieur avec une gamme variée de formations de premier, deuxième et troisième cycles.

L'Algérie applique distinctement un enseignement professionnel ou formation professionnelle initiale, formation professionnelle continue et formation d'insertion et de reconversion. Ces catégories sont en effet peu utilisées et sont remplacées dans les différents rapports portant sur le dispositif d'ensemble par les concepts de :

- formation résidentielle, financée totalement par les pouvoirs publics ;
- formations mises en œuvre par les entreprises ;
- formation de reconversion (réalisée en partenariat avec les acteurs privés et publics sur des financements de la Caisse nationale d'assurance chômage (CNAC) ;

¹²AHMED Nadir : « Evaluation et formation du capital humain, quel impact sur l'innovation et la compétitivité des entreprises », SI, revue nationale N°6 Mai /2012, P23.

- formations mises en œuvre dans le cadre des instituts privés de formation et totalement prises en charge par les participants. Cette différenciation correspond à des logiques de gestion financière et institutionnelle qui sont opératoires pour une bonne compréhension du fonctionnement du dispositif de formation professionnelle en Algérie.

Le plan de formation souvent conçu comme une fin en soi et non comme un moyen répond rarement à sa finalité première, il doit traduire la politique de formation dont les objectifs prennent en compte et anticipent l'évolution de l'entreprise à moyen terme.

De ce fait, la formation est souvent perçue comme une obligation légale, une œuvre sociale, voire une solution miracle et non pas comme un moyen d'anticiper les impacts des mutations et d'accompagner les changements.

Or, dans le contexte économique actuel où dominant la montée des aléas, l'impératif de la compétitivité, est la nécessité d'adapter rapidement les ressources humaines. La formation des hommes est devenue un atout essentiel, elle aide les entreprises à relever les nouveaux défis économiques et sociaux, à se préparer à l'évolution des emplois et à gérer un capital de compétence pour maintenir ou renforcer leur compétitivité.

Dans ce cadre le plan de formation ne peut plus se limiter à la fixation d'une liste d'actions, aux finalités plus ou moins obscures et confuses à réaliser sur l'année à venir, il doit retrouver sa dimension réelle qui est celle d'un outil de gestion des compétences.

ZORA MAZARI (2011)¹³, montre dans ses travaux que sortir diplômé du système éducatif reste le meilleur atout pour accéder au marché du travail dans de bonnes conditions, un jeune ayant quitté le système éducatif (formation) en n'ayant pas obtenu un diplôme se retrouve plus exposé à la précarité et au chômage, que les diplômés qui en revanche restent moins exposés aux effets de la crise sur l'accès à l'emploi.

Face à la crise, les jeunes sont inégaux selon les formations qu'ils ont suivies et le niveau de diplôme qu'ils ont atteint. De façon générale, avoir un diplôme reste ainsi un atout fort pour accéder à un emploi dans de bonnes conditions, même s'il existe des nuances selon les spécialités, et les voies de formation. Plus le niveau de diplôme est élevé, plus l'accès à l'emploi est rapide et plus la rémunération est augmentée.

¹³AHMED Nadir, Evaluation et formation du capital humain, quel impact sur l'innovation et la compétitivité des entreprises, SI, revue nationale, N°6 Mai / 2012, P25.

Conclusion

Ce qui rend l'entreprise efficace, c'est la qualité et le bon usage de ses ressources humaines. Ces derniers constituent une composante privilégiée dans l'art de combiner et d'optimiser l'emploi des facteurs de production. L'homme n'est plus une contrainte mais un gisement de ressources. La performance de l'organisation résulte de la mobilisation des ressources individuelles. Ainsi, rentabiliser un capital consiste à l'utiliser aux mieux de ses possibilités. Il en est de même pour le capital humain. L'exigence de compétitivité, le développement des qualifications, de formation, la complexification croissante des savoirs, et des technologies utilisées, ont conduit les entreprises les plus performantes à utiliser au mieux l'intelligence et l'imagination des hommes qui la servent. Il a fallu les valoriser. Cette valorisation au travail se fait à travers des rémunérations stimulantes, des formations, ou tout autre outil mettant en valeur le capital humain.

INTRODUCTION

Nous allons se focaliser sur l'entreprise nationale de l'industrie de l'électroménager **ENIEM** qui est une société par action au capital de 10.279.800.000Da. Elle est issue de la restructuration de la société « SONELEC » (Société Nationale de fabrication et de montage électrique et électronique) par le décret présidentiel 83 du 2 janvier 1983.

L'entreprise ENIEM a été chargée de la production et la commercialisation des produits électroménagers et elle est composée de plusieurs unités de production telles que :

- ✓ Complexe d'appareils ménagers (CAM) de Tizi-Ouzou, entré en production en 1977
- ✓ Filiale FILAMP de Mohammedia, entrée en production en février 1979.
- ✓ Filiale EIMS sise à Meliana, Ain Defla (produits sanitaires).

Notre objectif est de traiter son système de rémunération, et de dissocier les composants jugés importants de ce système pour la valorisation de son capital humain qui est le moteur de la dynamique de cette entreprise.

Ce chapitre est composé de trois sections. Dans la première nous allons présenter l'entreprise ENIEM, dans la seconde nous allons étudier le système de rémunération au sein de cette entreprise et enfin dans la troisième section nous allons démontrer la politique de rémunération comme moyen de valorisation du capital humain au sein de l'entreprise ENIEM.

Section1 : Présentation générale de l'entreprise nationale des industries de l'électroménager (ENIEM)

Dans cette section nous allons voir l'évolution de l'entreprise **ENIEM**, son organisation générale, ses objectifs, missions et ses différentes unités.

1.1. Evolution historique de l'entreprise ENIEM

L'**ENIEM** a beaucoup évoluée depuis la création de **CAM** en 1973. Nous pouvons résumer les principales étapes de son évolution à travers plusieurs périodes :

- ✓ **La période 1973-1976** : phase de construction de la **CAM** par la société allemande **DIAG**.

- ✓ **La période 1977-1980** : phase de démarrage et de stabilisation de la production du **CAM**, assisté par le producteur **DIAG** le complexe démarrant sa production de petits appareils ménagers tels que le moulin à café, les sèches cheveux...
- ✓ **Période 1983-1985** : C'est la phase où il y a eu la construction de l'entreprise ENIEM, suite à la restructuration de SONELEC par le décret 83 de janvier 1983.
- ✓ **La période 1985-1991** : Réalisation des opérations du développement, mise en place de la nouvelle ligne de réfrigérateurs et de congélateurs par le partenaire (MITSUI-TOSHIBA), et nouvelle chaîne de cuisinières 4 et 5 feux par le partenaire italien INTERCOOP-TECHNOGAZ. Ainsi que le redéploiement des activités à l'intérieure et à l'extérieure de l'unité.

L'ENIEM a été transférée juridiquement en société par action (SPA), au capital 40 000 000 DA, le 08 octobre 1989

- ✓ **La période 1992-1999** : est caractérisée par :
 - Mise en place de l'unité de fabrication de congélateurs bahut (horizontaux), sous licence de LEMATIC(Liban) en 1993 ;
 - Reprise de montage des petits appareils ménagers en 1993 ;
 - Réalisation des radiateurs butane en février 1993 ;
 - Réalisation du projet réfrigérateurs 520 L au cours du premier semestre de l'année 1995.

À partir du 01 janvier 1997, la CAM est structurée en cinq unités indépendantes, selon le concept de fabrication suivant : unité froid, unité cuisson, unité climatisation, unité prestation technique, unité commerciale.

1.2 Principaux objectifs de l'entreprise ENIEM :

L'ENIEM s'est assignée plusieurs objectifs afin d'assurer un impact plus performant au niveau de ses fonction à savoir :

- ❖ L'amélioration de la qualité des produits ;
- ❖ L'augmentation des capacités d'études et de développement ;
- ❖ L'amélioration de la maintenance d'outils de production et des installations ;
- ❖ La valorisation des ressources humaines ;
- ❖ La réduction des coûts et la relance d'autres sources de revenus ;

- ❖ L'augmentation du volume de production en corrélation avec les variations de la demande (marché local, externe) ;
- ❖ Le renforcement de sécurité du patrimoine et des installations ;
- ❖ La restriction comme processus irréversible et impératif à la suivie de l'entreprise ;
- ❖ Réduire les charges de structure ;
- ❖ Le placement de son produit à l'échelle internationale.

1.3 Missions principales de l'ENIEM :

L'entreprise ENIEM (Entreprise Nationale des Industries de l'Electroménager), se trouve au sein de la zone industrielle AISSAT IDIR-OUED AISSI à 10km de Tizi-Ouzou, elle s'étale sur une surface totale de 55 hectares, sa Direction Générale se trouve au chef-lieu de Tizi-Ouzou à proximité de la gare ferroviaire. Grace à une expérience de plus de 30 ans et à des moyens matériels et humains importants, l'ENIEM est à la fois leader et le plus important fabricant dans le domaine de l'électroménager sur le marché algérien par ses activités et les caractéristiques de sa clientèle, l'ENIEM se place en opérateur important dans l'économie nationale. Cette position est maintenue grâce à :

- ❖ La qualité de ses produits ;
- ❖ Son réseau de vente et de service après-vente, implanter à travers tout le territoire nationale permettant la prise en charge des réparations des produits ENIEM, qu'il soit garanti ou non ;
- ❖ La compétitivité des prix appliquée ;
- ❖ La garantie effective de ses produits (24 mois).

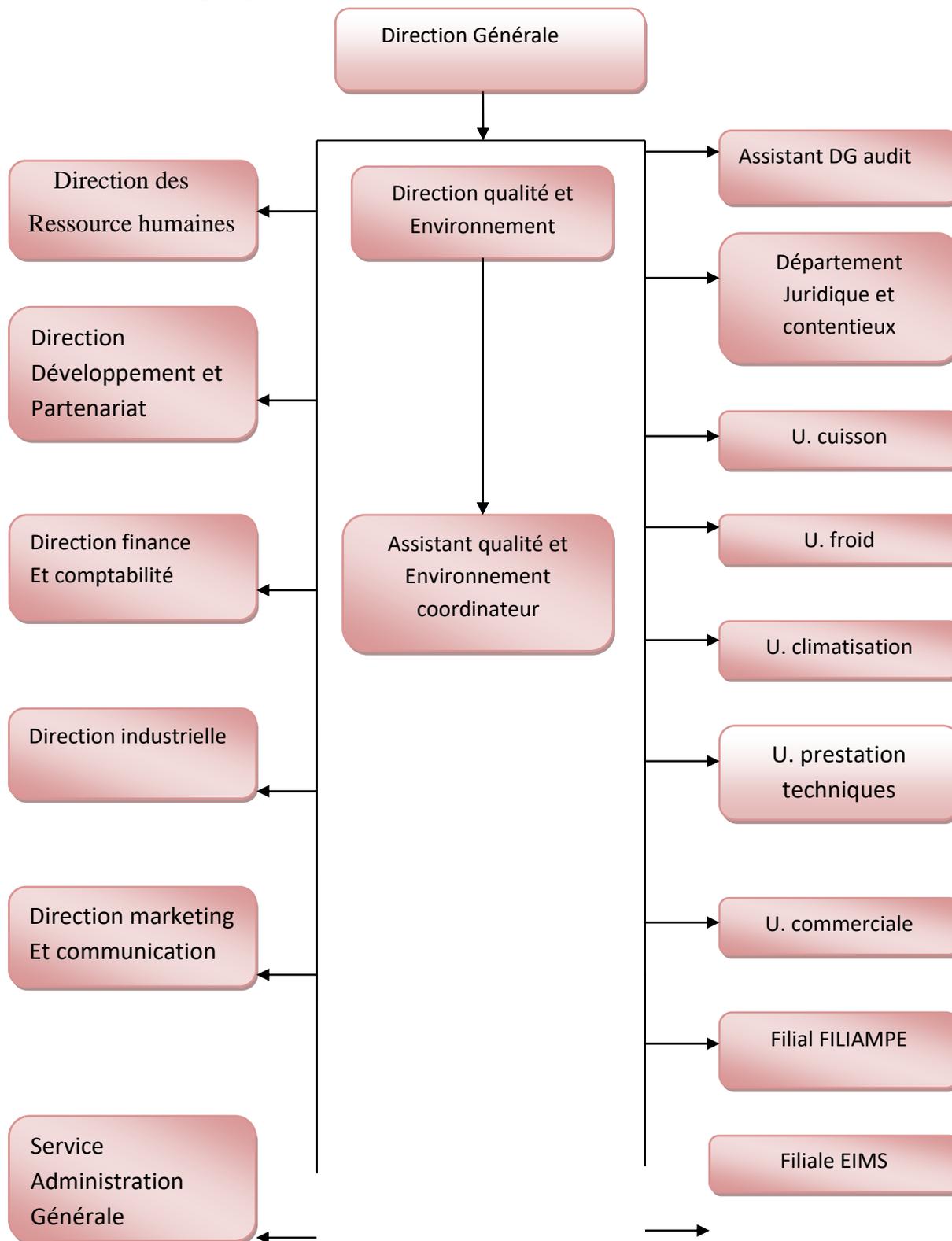
La mission de l'ENIEM est la fabrication, le montage, les développements et la commercialisation des appareils ménagers, le développement et la recherche dans le domaine des branches clés de l'électroménager notamment : appareil de réfrigération, appareil de climatisation, appareil de cuisson, petit appareil ménager(PAM)

1.4 Organigramme général de l'ENIEM

L'ENIEM s'est organisée par domaine d'activité stratégique qui se compose de trois unités de production (froid, cuisson, climatisation) d'une unité commerciale, d'une unité de prestation technique ainsi que deux filiales (sanitaires et lompe) pour atteindre ses objectifs ;

l'ENIEM adopte un organigramme qui repose sur un ensemble de directions qui est subdivisé en départements et le schéma ci-dessous nous montre l'organigramme général de l'entreprise.

Figure N°2 : L'organigramme général de L'ENIEM



Source : Document interne ENIEM, 2018

1.4.1. La direction générale

La direction générale est chargée de définir la stratégie globale de l'entreprise (administration financière, investissement, politique sociale et organisationnelle). Elle gère le portefeuille stratégique de l'entreprise et procède à l'élaboration des ressources financières d'ensemble ainsi qu'elle fournit aux autres structures un certain nombre de services communs (fiscalité, assurances ...etc.) Elle s'assure de contrôler le personnel, elle nomme et remplace les directeurs centraux et d'unités et elles approuvent aussi les propositions de nomination des cadres supérieurs.

La direction générale comprend six(06) directions centrales à savoir :

- ❖ Direction industrielle
- ❖ Direction du développement et de partenariat
- ❖ Direction des finances et comptabilité
- ❖ Direction des ressources humaines
- ❖ Direction de planification et de contrôle de gestion
- ❖ Direction de marketing et communication.

1.4.2. Les différentes unités de l'ENIEM

L'ENIEM est composée de trois (03) unités de production, une unité commerciale et une unité prestation technique ainsi que deux filiales : filiale FILIAMPE et filiale EIMS

1.4.2.1. Les unités de production sont :

A. Unité froid

L'effectif de cette unité est de 1562 agents, possède des bâtiments industriels, ses fonctions principales sont :

- Injection plastique et polystyrène ;
- Transformation des tôles et tubes (presse-soudeuse-refend-âge) ;
- Traitement et revêtement de surface (peinture et plastification) ;
- Injection mousse polyuréthane (3 lignes) ;
- Thermoformage de plaque plastique ;
- Assemblage produit (montage final- 3 lignes) ;

- Unité (Air comprime- eau chaude-azote station de gaz cyclopentane- énergie- électrique) ;
- Laboratoire d'essai produits chimiques- métallurgie ;
- Structure des soutien- maintenance de gaz-contrôle de qualité- études méthodes ;

L'unité froide est composée de 3 lignes de produits :

1^{ère} ligne :

- Réfrigérateur petit modèle dont la capacité de production est de 110.000 appareils par an réalisé en deux équipes ;
- Donneur de licence : BOSCH –Allemagne – 1977.

2^{ème} ligne :

- Réfrigérateur grand modèle dont les capacités installées sont de 390.000 appareils par an réalisé en deux équipes (4 modèles de réfrigérateur) ;
- Donneur de licence : TOSHIBA JAPAN -1987.

3^{ème} ligne :

- Congélateur dont les capacités sont 60 000 appareils par an (3 modèles de fabrique) ;
- Donneur de licence : LEMATIC –LIBAN-1993.

B. Unité cuisson

L'effectif de cette unité est de 438 agents, le potentiel industriel de l'unité de cuisson est constitué des matières suivantes :

- Transformation de tôles et tubes (presse-soudeuse) ;
- Traitement et émaillage ;
- Tangage et chromage de composants métalliques ;
- Assemblage de produits (montage final) ;
- Laboratoire d'essai produit ;
- Structure de soutien (maintenance zone études sur méthodes).

Les capacités installées sont de 150.000 appareils par an en deux équipes (4 modèles de cuisinières sont fabriqués).

Donneur de licence : techno gaz- Italie- (99).

C. Unité de climatisation

Effectifs de l'unité 230. Le potentiel industriel de climatisation est constituée des matières suivantes :

- Transformation de tôles et tubes (presse - soudeuse - plieuse) ;
- Traitement et revêtement de surface (peinture) ;
- Assemblage produits (montage final) composé de lignes de montage (chaîne climatisation, stylo et fenêtre et chaîne pour autre produit RGB chauffe bain) ;
- Les capacités installées sont de 60 000 appareils par an. Pour les climatisations types fenêtre et Saplys système en deux équipes ;
- Donneur de licence : Air Conditionné (AC)- France 1977 cette unité procède également des capacités installés pour la fabrication de : Chauffage à gaz butane catalytique 50 000 appareils par an et comptoir et armoires frigorifiques.

1.4.2.2. Unité commerciale

Elle est chargée de la commercialisation des produits fabriqués par les unités de production son effectif est de 213 agents.

1.4.2.3. Unité prestations techniques

L'Unité Prestations Techniques (U.P.T) est une structure organisationnelle autonome dotée de moyens nécessaires pour l'accomplissement de son activité.

La mission globale de l'unité prestations techniques consiste à gérer et à exploiter les moyens techniques communs utilisés dans les processus de production des autres unités ainsi que la gestion de la totalité des infrastructures communes (bâtiments, voiries, extérieur...etc.) L'unité prestations techniques est responsable de la gestion du site et de ses infrastructures. Cette unité assure les fonctions de soutien aux unités de production ses activités se répartissent comme suit :

Activités principales :

- Répartir des outils et moules.
- Fabrication des pièces de rechange mécanique.
- Gestion des énergies et fluides.

Activités secondaires

- Gardiennage et sécurité.
- Travaux d'imprimerie

- Travaux de nettoyage
- Conception et réalisation d'outillage

Son potentiel réel et constitué :

- D'un atelier centrale équipé de machines d'usinage mécanique et par électroérosion ainsi qu'une ligne traitement thermique.
- D'un équipement pour la production et la distribution des utilités (eau chauffée, air comprimé, azote...)

1.4.2.4. Unité « FILAMP » :

Se trouve à Mohammedia érigé en filiale en janvier 1996. Chargé de la production des lampes.

1.4.2.5. Unité EIMS :

Sise à Méliana, Ain Defla chargé des produits sanitaires.

Section 2 : Le système de rémunération au sein de L'ENIEM

Dans cette deuxième section nous allons présenter le système de rémunération de l'entreprise ENIEM,

2.1. Présentation du système de rémunération de l'entreprise ENIEM.

Le système de rémunération est régi par la réglementation suivie par l'ENIEM, il est défini selon l'article 289 comme suit « Le système de rémunération de l'entreprise ENIEM est basé sur le principe de légalité de traitement de l'ensemble des salariés de l'entreprise, sans aucune forme de discrimination, si ce n'est celle de la compétence, du savoir-faire, de la qualification professionnelle et du mérite »¹.

Selon l'article 292 : le système de rémunération de L' ENIEM s'articule autour de trois grands axes ²:

¹Article 289 de la convention collective de l'ENIEM, P.49.

²Article 292 de la convention collective de l'ENIEM, P.50.

- ✓ Un système de classification professionnel ;
- ✓ Une grille des salaires ;
- ✓ Un système multiforme de primes et indemnités ;

2.1.1. Le système de classification professionnelle :

L'ENIEM est couverte par une convention collective de branches qui prévoit une classification de l'ensemble des postes (ensemble précis de tâches) de travail existant au niveau de l'entreprise. Cette classification exprime un ordre hiérarchique de ces postes et se traduit par une nomenclature de ces derniers.

Cependant, si pour des impératifs d'ordre organisationnel, technique et technologique, il s'avère nécessaire d'aménager ou de créer de nouveaux postes de travail, il apparaît alors à l'employeur de compléter et d'actualiser la nomenclature des postes. Dans ce cas l'évaluation des postes s'effectue, après consultation des organisations syndicales représentatives et c'est par comparaison ou assimilation avec les postes de travail prévu dans la nomenclature.

Selon l'article 298 : au niveau de L'ENIEM, la classification professionnelle fait ressortir quatre groupes socioprofessionnels ³:

Groupe 1 : Correspondant aux postes d'exécution et comprenant les catégories de 5 à 10 avec les niveaux des qualifications y afférents.

Groupe 2 : Correspondant aux postes de maîtrise et comprenant les catégories de 11 à 14 avec les niveaux de qualification y afférents.

Groupe 3 : Correspondant aux postes d'encadrement et comprennent les catégories de 15 à 19 avec des niveaux de qualifications y afférents.

Groupe 4 : Correspondant aux postes d'encadrement supérieur et comprenant les catégories de 20 à 20 B avec les degrés y afférents.

2.1.2 La grille des salaires :

Correspondant aux différents niveaux hiérarchiques de rémunération des postes de travail et traduit en outre, une évolution horizontale « sous forme d'échelon qui s'agit d'un grade qui détermine la fonction, dans les emplois administratifs » et évolution verticale «

³Article 298 de la convention collective de l'ENIEM, p 51.

sous forme de catégorie qui est la classe regroupant des personnes ou des éléments de même nature »

La progression horizontale et verticale découle du système de promotion en vigueur dans l'entreprise (Voir annexe1)

Selon l'article 302, « la grille des salaires regroupe l'ensemble des salaires (de base applicable dans l'entreprise. Elle se compose de4 :

- 06 catégories d'exécution : de la 05 à la 10 ;
- 05 catégories de maîtrise : de la 11 à la 14 ;
- 05 catégories d'encadrement : de la 15 à la 19 ;
- 02 catégories d'encadrement supérieur : de la 20 A à la 20B

Selon article 303 « La grille des salaires se compose en outre, de vingt (20) échelons pour chaque catégorie les échelons sont de valeur constante à partir du sixième échelon dans la même catégorie, mais de valeur progressive entre les catégories.⁵ »

-Selon l'article 304 « l'affectation d'une catégorie à un poste travail découle de sa classification professionnelle telle que fixés dans la nomenclature des postes de travail de l'entreprise.»

2.1.3. Le système multiforme de primes et indemnités :

Selon l'article 295 : Le système de primes et indemnités multiforme qui revêt plusieurs caractères en l'occurrence⁶ :

1- La stimulation et l'encouragement avec comme objectif l'amélioration des performances de l'entreprise, et/ou le développement de l'initiative et de la créativité.

2- Indemnisation de sujétions et/ ou contraintes particulières liées aux conditions travail.

3- Le remboursement de frais engagés dans le cadre de l'activité professionnel, ou de prise en charge de certaines situations spécifiques.

⁴Article 302, de la convention collective de l'ENIEM, P. 51.

⁵Article 303,304 de la convention collective de l'ENIEM, P.52.

⁶Article 295 de la convention collective de l'ENIEM, P.50.

2.2. Les étapes d'élaboration de la rémunération

L'élaboration de la rémunération est effectuée selon les éléments stables, variables ou exceptionnels en suivant les étapes suivantes :

- L'enregistrement des absences à partir des fiches de présence où sont mentionnées les heures théoriques de chaque travailleur et leur prime de rendement individuelle sachant que les 22 jours ouvrable représentent un taux d'heures théoriques de 173,33 ;
- La réception d'un tableau mensuel d'heure supplémentaire signé par le chef de service, approuvé par le chef de département est confirmé par le directeur. de l'unité et l'enregistrement de ces données par le gestionnaire de paie ;
- L'enregistrement des rappels de travailleurs concernés ;
- La reprise de toutes les présences par le gestionnaire de paie en un état qu'on appelle un état de variable ;
- L'enregistrement des éléments que contient cet état variable sur un système de gestion de paie. Ce dernier contient un modèle de bulletin de chaque travailleur, où est saisie le taux de chaque élément. Exemple : panier, transport, prime de rendement individuel ;
- L'obtention d'un état récapitulatif par le département informatique et la vérification de celui-ci par le gestionnaire de paie. Si le logiciel de calcul « Excel » est conforme au récapitulatif. Ce dernier est mis en exécution, dans le cas contraire, détecter la lacune. Un autre récapitulatif est élaboré, ressaisir sur Excel jusqu'à la conformité des données et application des données et application définitif ;
- Le tirage de l'état récapitulatif en 5 copies : 3 copies pour le département finance et comptabilité, une copie pour le chargé d'étude, une copie pour le service personnel et paie. Et du bulletin de paie en 2 copie : l'une est conservée dans le service personnel et paie et l'autre est délivrée pour le salarié.

2.3. Le paiement du salaire au niveau de L'ENIEM

Au fil de l'étude faite au niveau de l'entreprise ENIEM, nous avons pu constater que le paiement du salaire s'effectuent mensuellement en contre partie des efforts fournis par les travailleurs, et cela par le calcul du revenu présenté ensuite sur une fiche de paie, (Voir annexe (7,8,9,) qui est constitué d'une rémunération principale (salaire de base) et d'une

rémunération accessoire (primes et/ou indemnités) servies en plus de la rémunération principale.

2.3.1 La rémunération principale (les salaires de bases) :

Deux sortes de salaires sont distinguées :

2.3.1.1. Salaire de base standard « SBS » :

Il est obtenu par la lecture de la grille des salaires de l'entreprise, il correspond à une catégorie et à un échelon.

2.3.1.2. Salaire de base réel « SBR » :

C'est le salaire perçu effectivement par le travailleur. Il correspond au salaire de base standard auquel sont déduits les montants des absences non rémunérées. Il se calcule comme suit :

$$\frac{SBS \times HNR}{HT} = SBR \text{ : Salaire de Base Réel}$$

SBS : Salaire de Base Standard

HNR : Heures Normalement Rémunérées

HT : Horaire Théorique.

L'horaire théorique s'obtient par la formule suivante :

Nombre de semaines dans l'année $11 \times$ Nombre d'heures de travail/mois

$$HT = 52 \times 40 / 12 = 173,33$$

40 = 8×5 jours « Nombre de jours travaillés dans la semaine ».

En cas d'absence : Il faut soustraire le nombre d'heure d'absence au taux horaire :

$$173,33 - \text{nombre d'absences}$$

Exemple : Si un travailleur s'absente 8 Heures dans le mois, cette information sera retirée de la « fiche de présence », (Voir annexe 2) Il faut soustraire ces heures d'absence pour avoir les heures réellement travaillées, alors pour cet exemple :

$$173,33-8=165,33$$

165,33 c'est le nombre d'heures Réelles de Travail « NHR » Heures Normalement Travaillées.

- ✓ En cas d'heures supplémentaires : toute heure travaillée en plus des 8 Heures de travail obligatoires est considéré comme étant heure supplémentaires. Les heures supplémentaires sont majorées à un taux de 75 %.

2.3.2. La rémunération accessoire.

Elle est constituée de prime et indemnité.

2.3.2.1. Prime :

Selon l'article 309 : la prime est destinée à récompenser l'effort fourni par le salarié sur le plan quantitatif, ainsi que son comportement quotidien sur le plan de la discipline générale, de la ponctualité et de la disponibilité⁷.

2.3.2.2. Indemnité :

On entend tout élément destiné à compenser ou à rembourser une dépense imputable à l'exercice d'une fonction.

Section 3 : Analyse et interprétation des résultats

3.1. Cadre méthodologique de la recherche.

Pour réaliser notre travail et répondre à notre objectif qui est la valorisation du capital humain à travers la rémunération, nous avons opté pour un cas pratique au sein de l'entreprise ENIEM de la wilaya de TIZI-OUZOU, en l'occurrence par une enquête sur le terrain, utilisant un questionnaire comme moyen de collecte d'informations.

⁷Article 309 de la convention collective de l'ENIEM, P.52.

3.1.1. Présentation de l'objectif de la recherche

Tout travail scientifique exige des objectifs à atteindre et parmi les objectifs de notre recherche :

- ✓ Déterminer les éléments de la rémunération valorisants le capital humain à l'ENIEM.
- ✓ Connaitre le rôle de la rémunération dans l'entreprise ENIEM.
- ✓ Savoir la place qu'occupe le salaire chez le salarié.

3.1.1.1. La pré-enquête

Afin de répondre à notre problématique on s'est référencier a des documents internes de l'entreprise dans le but de collecter des informations, à travers des interviews avec notre encadreur Monsieur HAMRANI chargé de nous étudier les différentes normes de rémunérations qui s'appliquent au sein de cette entreprise.

3.1.1.2. Construction de la problématique

L'ENIEM adopte un système de rémunération qui est considéré comme facteur primordial pour la valorisation de ses salariés c'est dans ce contexte que notre problématique est posée comme suit comment le capital humain est valorisé à travers la politique de rémunération au sein de l'ENIEM ?

3.1.2. La méthode et la démarche de la recherche

3.1.2.1. Elaboration du questionnaire

Le questionnaire constitue un des éléments essentiels de l'enquête, c'est un instrument de collecte d'informations. Le nôtre comporte 12 questions et que nous allons répartir sur un ensemble de salarié de l'entreprise ENIEM de toutes les catégories.

- ❖ En premier lieu, nous allons collecter des renseignements sur les salariés tout en gardons l'anonymat de chacun d'eux ;
- ❖ En deuxième lieu, nous allons interroger des salariés sur le système de rémunération et sa structure ;
- ❖ En dernier lieu, nous allons essayer d'interpréter les résultats obtenus pour répondre à notre problématique qui consiste à traiter principalement la valorisation du capital humain par le biais de rémunération.

3.1.2.2. Caractéristiques de l'échantillon

On a procédé à l'utilisation d'un questionnaire sur un échantillon de salariés de l'entreprise ENIEM sur de différentes catégories (Cadres, agents de maitrises, Exécutions) avec un effectifs de 100 salariés. Le questionnaire contient des questions fermées, et des questions à choix multiples. Dans ce cas, la personne interrogée se voit proposer des solutions et doit faire un choix entre plusieurs réponses préétablies. Nous avons distribué 60 questionnaires et nous avons reçu 40 réponses.

A/Répartition de l'échantillon :

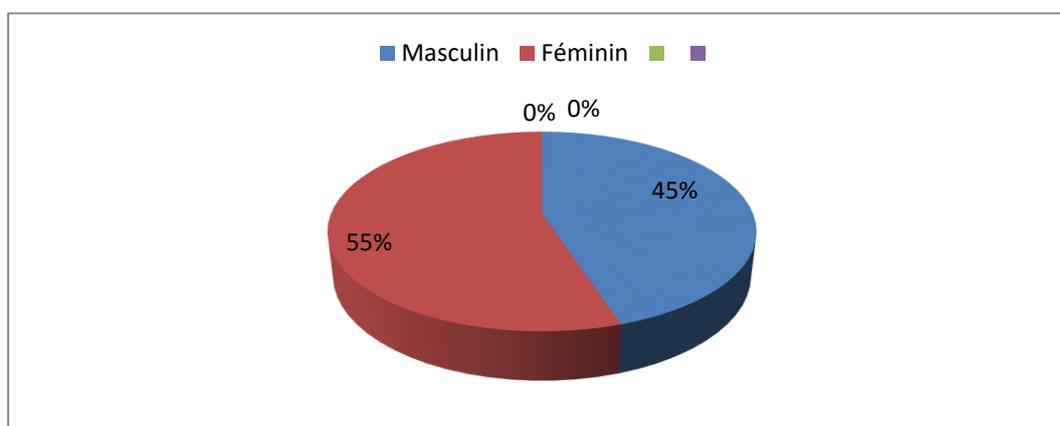
Le groupe des travailleurs au sein de l'entreprise ENIEM est constitué de femmes et des hommes à de différentes catégories d'âges.

Tableau°1 : Répartition de l'échantillon par genre

Sexe	Nombre	Pourcentage
Masculin	18	45%
Féminin	22	55%
Total	40	100%

Source : élaborée par nos soins, à partir des données de l'enquête

Figure N°3 : Répartition de l'échantillon



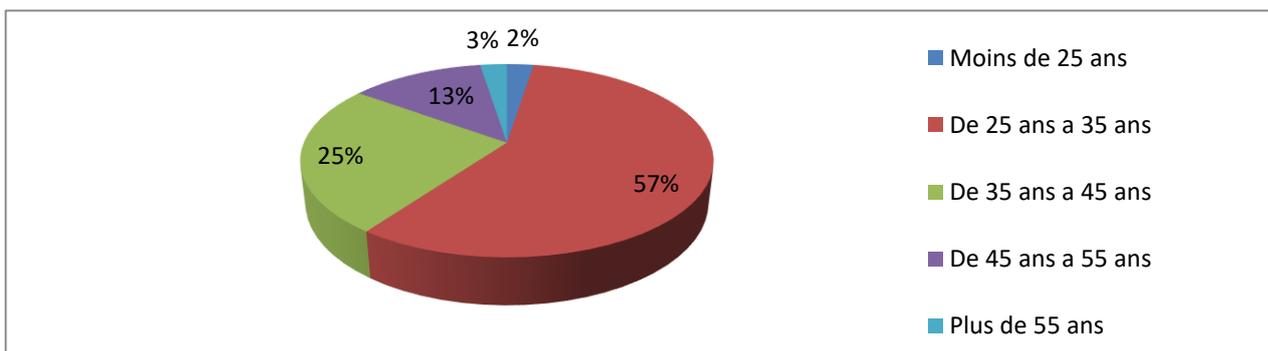
Source : élaborée par nos soins, à partir des données du tableau.

Tableau N°2 : Répartition des salariés selon leur âge.

Age	Nombre	Pourcentage
Moins de 25 ans	1	2%
De 25 ans a 35 ans	23	57%
De 35 ans a 45 ans	10	25%
De 45 ans a 55 ans	5	13%
Plus de 55 ans	1	3%
Total	40	100%

Source : élaborée par nos soins, à partir des données de l'enquête

Figure N°4 : Répartition des salariés selon leur âge.



Source : Elaborée par nos soins, à partir des données du tableau.

En se référant aux pourcentages obtenus par le biais du questionnaire, nous constatons que la participation des salariées femmes est plus élevée (55%) que celle des hommes (45%). Et la plus part de la population sondée est âgée de 25 à 35 ans l'équivalent de 57%. Et entre 3% à 13% maximum pour les âges plus avancés. Ce qui nous laisse conclure que l'entreprise exploite bien les nouvelles et jeunes connaissances, pour un meilleur avantage concurrentiel.

B/ Répartition de l'échantillon par catégorie socioprofessionnelle :

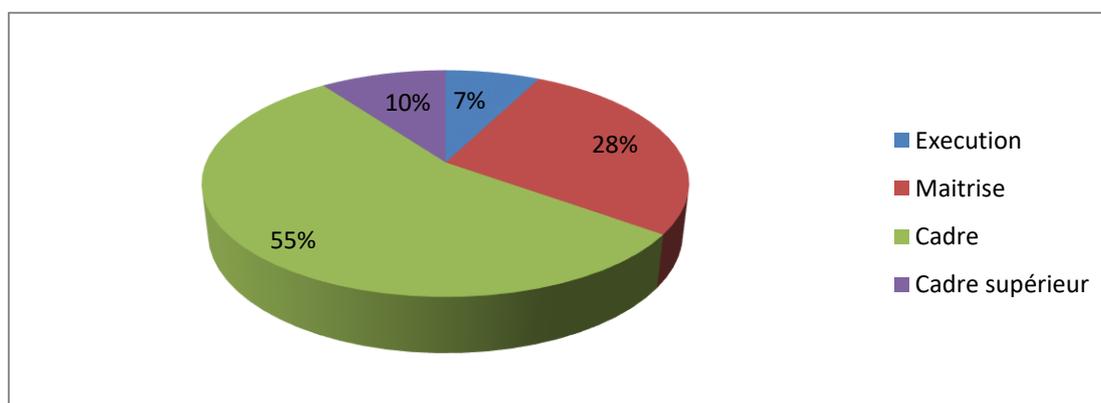
Nous avons distribué le questionnaire sur un échantillon de 80 personnes composé

Tableau N°3 : La répartition par catégorie socioprofessionnelle

Catégorie	Nombre	Pourcentage
Exécution	3	7%
Maitrise	11	28%
Cadre	22	55%
Cadre supérieur	4	10%
Total	40	100%

Source : Elaborée par nos soins, à partir des données de l'enquête.

Figure N°5 : La répartition par catégorie socioprofessionnelle.



Source : Elaborée par nos soins, à partir des données de l'enquête.

Parmi les 40 employés enquêtés, nous constatons que la majorité des participants à notre sondage appartiennent à la catégorie cadre 55% et maîtrise 28%. Les deux autres catégories à savoir les cadres supérieurs et exécution forment la minorité du sondage avec 10 pour la catégorie cadre supérieur et 7% pour la catégorie exécution.

3.2. Les éléments de la rémunération valorisants le capital humain à L'ENIEM :

Les éléments principaux de rémunération valorisants le capital humain sont présentés à travers les différentes primes et indemnités distribuées à l'ENIEM.

3.2.1 Les primes de rémunération des salariés à ENIEM :

3.2.1.1. Prime de rendement individuelle (PRI) :

La prime de rendement individuelle est destinée à récompenser le rendement, le comportement, l'assiduité ainsi que la disponibilité d'un travailleur a son poste de travail⁸.

✓ **Ayants droit :** Tout travailleur effectivement occuper dans un poste de travail et normalement noté par la hiérarchie habilitée.

✓ **Nature et montant de la prime :**

- La prime de rendement individuel est un montant correspondant au taux obtenu, indexé sur le salaire de base réel du travailleur concerné et ce, au prorata du temps de présence.
- Elle est attribuée par la hiérarchie habilitée, en fonction du volume et de la qualité du travail fourni.
- Son taux maximal est fixé à 20%.
- Son calcul se fait sous deux grandes rubriques figurant dans la fiche de présence de chaque travailleur :
 - Volume et qualité du travail fourni : de 0 à 10%
 - Assiduité, disponibilité et discipline : de 0 à 10%

✓ **Mode de calcul :**

$$\boxed{\text{TPRI} \times \text{SBR}}$$

TPRI : Taux prime de rendement individuel

SBR : Salaire de base réel

⁸Document de l'ENIEM Normes de rémunération, N°12.2 édition juin 2012.

✓ **Cas de nullité** : Elle est nulle dans les cas suivants

- Note nulle(00) obtenue au titre de l'un des deux critères qu'ils la composent ;
- Absence cumulée supérieure à 3 jours dans le mois, à l'exception des congés statutaires et de récupérations ;
- Cas disciplinaire, ayant entraîné une sanction du premier au deuxième degré durant le mois considéré.

3.2.1.2. Prime de rendement collectif (PRC) :

Elle est destinée à récompenser l'atteinte des objectifs de production et du chiffre d'affaire assigné, aux groupes homogènes, suivant un plan annuel arrêté par l'employeur⁹.

✓ **Nature, Montant et Mode de calcul de la prime :**

Le taux de la prime collectif est fixé en fonction des objectifs de production et du chiffre d'affaire réalisés par chaque collectif homogène et ce dans les proportions prévus à l'article 317 de la convention collective. Son taux varie de 0% à 20%

Mode de calcul : Taux PRC = $Taux\ PRC = \frac{\text{Objectif réalisé par le collectif}}{\text{Objectif prévu pour le collectif}} \times 100$

3.2.1.3 Prime de responsabilité (PR) :

La prime de responsabilité est destinée à rémunérer les missions de contrôle et de supervision hiérarchiques des agents de Maîtrise. (Elle est supprimée et remplacée par l'IFF de la convention de branche pour le personnel d'encadrement)¹⁰.

✓ **Ayants droit :**

Agents de maîtrise de supervision hiérarchique y compris les chefs d'équipes et chefs de quart des catégories 11A et 11B

✓ **Nature et montant de la prime :**

Le montant de la prime de responsabilité varie en fonction du poste occupé et des responsabilités réellement assumées. Son attribution est décidée par la hiérarchie directe du travailleur concerné.

Les montants correspondants sont fixés comme suit :

⁹Document de l'ENIEM Normes de rémunération, N°13.2 édition juin 2012

¹⁰ Document de l'ENIEM Norme de rémunération, N° 14.2 édition juin 2012

Tableau N°4 : Nature et montant de la prime

Postes Ouvrant Droit (Avec supervision hiérarchique)	Classification	Montant de la prime
Agent de maîtrise principal	14	2100DA
Agent de maîtrise	13	1900DA
Chef d'équipe	12	1900DA
Chef d'équipe et chef de Quart	11A et 11B	1800DA

Source : DRH Normes de rémunération N°14.2/1

✓ **Mode de calcul** : La prime de responsabilité est obtenue par application de la formule suivante :

$PR = \frac{MP \times HNR}{HT}$	<p>PR : Prime de responsabilité MP : Montant de la prime HNR : Nombre d'Heures Normalement Travaillés HT : Horaire Théorique</p>
---------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

3.2.1.4 Prime exceptionnelle d'innovation et de créativité :

Selon l'article 320 : il est institué au sein de l'entreprise une prime dite « **Prime exceptionnelle d'innovation et de créativité** », destinée à récompenser tout travailleur de l'entreprise qui aura, par une action particulière d'innovation ou de créativité dans les domaines d'activité de l'entreprise, contribué à améliorer les résultats, les performances et à réduire les coûts. L'action doit se situer en dehors de l'activité normale et habituelle du travailleur¹¹.

✓ 3.2.1.5 Prime d'encouragement :

Selon l'article 323 : Il est institué une prime exceptionnelle dite « **Prime d'encouragement** », destinée à récompenser à titre exceptionnel et conjoncturel, une action,

¹¹ Article 320, de la convention collective de l'ENIEM, p. 54

un effort et/ ou un mérite particulier, qu'un ou plusieurs travailleurs viendraient à accomplir ou à réaliser¹².

Selon l'article 234 : Le montant de la prime d'encouragement varie entre 2000 DA et 10.000 DA.

3.2.2. Indemnité de rémunération des salariés de l'ENIEM

3.2.2.1. Indemnité pour les heures supplémentaires :

Elle est destinée à rémunérer les heures travaillées au-delà de l'hebdomadaire de travail « 40 heures par semaine », et ce dans la limite de 20% de la légale de travail selon la législation de travail.

Selon l'article 327 : Cette indemnité est versée sous la rubrique intitulée « majoration pour heures supplémentaires » conformément au tableau ci-dessous¹³ :

Tableau 05 : Majoration pour heures supplémentaires

	Nature des heures supplémentaires	Taux de majoration
1	Heures supplémentaires effectuées le jour	75% du taux horaire
2	Heures supplémentaires effectuées la nuit de 21h00 à 5h00 matin	100 % du taux horaire
3	Heures supplémentaires effectuées un jour de repos hebdomadaires ou un jour férié chômé et payé	75% du taux horaire

Source : Convention collective de l'ENIEM.

3.2.2.2. Indemnité de panier :

L'indemnité de panier vise à couvrir les frais de restauration engagés par le travailleur lorsque cette prestation n'est pas assurée par l'entreprise¹⁴.

¹²Article 323, de la convention collective de l'ENIEM, p. 54

¹³Document de l'ENIEM Norme de rémunération, N°6.3, édition Avril 2013.

¹⁴Document de l'ENIEM Norme de rémunération, N°20.4 édition juin 2012.

Nature et montant de l'indemnité : L'indemnité de panier est fixée à 350 DA par jour effectivement travaillé, elle s'obtient par l'application de la formule suivante :

$$IP = JRT \times 350 \text{ DA}$$

IP : Indemnité de panier

JRT : Nombre de jours réellement travaillés

3.2.2.3. Indemnité de transport

L'indemnité de transport vise à compenser les frais de transport engagés par un travailleur pour se rendre de son domicile vers son lieu de travail, elle est servie au prorata du nombre de jours réellement travaillés, (y compris les déplacements pour assurer la permanence) et varie selon la distance parcourue. Le montant de l'indemnité est fixé à 2.32DA par Km. Elle s'obtient mensuellement par application de la formule suivante¹⁵ :

$$IT = (MJI \times JRT) + 100$$

IT : Indemnité de transport

MJT : Montant journalier de l'indemnité

JRT : Jours réellement travaillés.

100DA : Montant Supplémentaire mensuel

- Le montant journalier de l'indemnité s'obtient par application de la formule suivante :

$$MJT = NKP \times TK + (100/NJRT)$$

NKP : Nombre de Kilomètres Parcours.

TK : Tarif au Kilomètre.

NJRT : Nombre de jours réellement travaillés.

¹⁵Document de l'ENIEM Norme de rémunération, N°19.3 édition juin 2012.

3.2.2.4. Indemnité d'expérience professionnelle (IEP) :

L'indemnité d'expérience professionnelle est destinée à valoriser la fidélité du travailleur à l'entreprise pour les nouveaux recrutements, expérience hors entreprise et apprécier au cas par cas¹⁶.

- Le taux maximal de l'indemnité d'expérience professionnelle est fixé à 72%.
- Le taux d'indemnité d'expérience professionnelle est indexé sur le salaire de base réel

✓ **Ayants droit :**

Tout travailleur confirmé à l'entreprise ayant plus d'une année de présence continue.

✓ **Mode de calcul :**

$$\text{IEP} = \text{SBR} \times \text{TIEP}$$

IEP : Indemnité d'expérience professionnelle

TIEP : Taux de l'indemnité de l'expérience professionnelle

SBR : Salaire de base réel

✓ **Cas de nullité :**

- Absence (autres que statutaires) cumulée égale ou supérieure à 6 mois dans l'année ;
- Les périodes de suspensions de la relation de travail supérieur à un mois à l'exception des mises en disponibilité pour services nationales.

3.2.2.5. Indemnité de frais de fonction (IFF) :

Elle est destinée à compenser les sujétions particulières inhérentes aux fonctions de responsabilité assumée par les cadres et cadres supérieurs. Toute fois Pour les nouveaux recrutements, la première notation doit servir à rémunérer le mois suivant et régulariser toute période précédente¹⁷.

Exemple : Agent recruté le premier février

¹⁶Document de l'ENIEM Norme de rémunération, N°11.2 édition juin 2012.

¹⁷ Document de l'ENIEM Norme de rémunération, N°32.1 édition juin 2012.

Notation en mars avec tout le collectif cadre

La note obtenue sera versée le mois de mars et doit régularisé février

Même raisonnement lorsqu'il s'agit d'une promotion vers la fonction d'encadrement.

✓ **Ayants droit :**

- Les cadres et les cadres supérieurs. (ne sont pas concerné les agents classés dans le groupe cadre par le seul effet de la promotion spéciale).

✓ **Mode de calcul :**

$$\text{IFF} = \text{TIFF} \times \text{SBR}$$

IFF : Indemnité de frais de fonction

TIFF : Taux d'indemnité de frais de fonction

SBR : Salaire de base réel

✓ **Cas de nullité :**

- Appréciation négative de la hiérarchie ;
- Faute professionnelle ou disciplinaire ;

Dans ces cas, la suppression portera soit surtout le trimestre, soit pour un ou deux mois, en fonction de la décision de la hiérarchie

3.2.2.6. Indemnité de formation :

L'indemnité de formation est destinée à rémunérer les heures d'enseignements théoriques et/ ou pratique dispensées, dans le cadre d'une action de formation interne, par un travailleur de l'entreprise¹⁸.

Selon l'article 358 : Tout travailleur appelé, en raison de ses connaissances et expériences, par l'employeur, pour assurer des actions de formation interne au profit de travailleur.

Les montants de l'indemnité : Ils sont fixés selon le barème suivant

¹⁸Document de l'ENIEM Norme de rémunération, N°10.1 édition avril 2006.

Tableau N° 6 : Nature et montant de l'indemnité

G.S.P du formateur	Montant Horaire de l'indemnité			
	Cours théoriques		Cours pratiques	
	Maitrise Exécution	Cadres Cadres supérieurs	Maitrise Exécution	Cadres Cadres supérieurs
Maitrise	120 DA	-	90DA	120DA
Cadres	150 DA	200DA	120DA	150DA
Cadres Supérieurs	200DA	280DA	150DA	200DA

Source : Note DRH N°268 du 29/08/2001

✓ **Mode de calcul :**

MHI×NHE

MHI : Montant horaire de l'indemnité

NHE : Nombre d'heures d'enseignement dans le mois

Cependant Les heures d'enseignement ainsi rémunérer sont considérés comme temps de travail passé au poste de travail habituel. Elles ne doivent par conséquent subir aucune d'appréciation sur la rémunération de l'intéressé.

3.2.2.7. Indemnité de frais de formation :

Selon l'article359 : Elle vise à indemniser un travailleur des frais engagés à l'occasion d'une formation hors entreprise. Initié par l'employeur pour une durée supérieur à un (1) mois¹⁹.

✓ **Ayants droit :**

Tout travailleur prélever de son poste de travail pour suivre une formation initiée par l'employeur, à temps pleins pour une durée supérieure à un (1) mois.

¹⁹Document de l'ENIEM Norme de rémunération, N°9.0 édition avril 2006.

✓ **Nature et montant de l'indemnité :**

L'indemnité de frais de formation est un montant fixé 5% de salaire de base réel.

- ✓ **Mode de calcul :** L'indemnité de frais de formation s'obtient par application de la formule suivante

$$\mathbf{FF=SBR\times TI}$$

FF : Indemnité de frais de formation

SBR : Salaire de base réel

TI : Taux de l'indemnité

3.2.2.8. Indemnité de nuisance :

Selon l'article 331Vise à compenser les travailleurs occupés dans des postes de travail présentant des inconvénients de salissure, de pénibilité, d'insalubrité ou de danger²⁰.

- ✓ **Ayants droit :**

Tous travailleurs occupés dans des conditions de travail présentant un ou plusieurs inconvénients

- ✓ **Mode de calcul :**

$$\mathbf{IN=SB\times TN}$$

IN : Indemnité de nuisance

SB : Salaire de bas

TN : Taux de nuisance

3.2.2.9. Indemnité de départ en retraite :

L'indemnité de départ en retraite est un montant en mois de salaire définit suivant barème en relation avec l'ancienneté de l'agent²¹.

Elle est déterminée, selon le cas, en fonction :

²⁰Document de l'ENIEM Norme de rémunération, N°5.3 édition Avril2013.

²¹Document de l'ENIEM Norme de rémunération, N° 31.5 édition juin 2012.

A. Du nombre d'années de service dans l'entreprise pour la retraite normale 60ans pour les hommes et 55 ans pour les femmes et la retraite proportionnelle, comme suit :

Tableau N°7 : Indemnité de départ en retraite.

Nombre d'années de service dans l'entreprise	Montant de l'indemnité
De 01 à 05 ans d'années dans l'entreprise	8 mois de salaire cotisable
Plus de 05 ans à 15 ans d'années dans l'entreprise	13 mois de salaire cotisable
Plus de 15 ans à 21 ans d'années dans l'entreprise	18 mois de salaire cotisable
Plus de 21 ans d'années dans l'entreprise	20 mois de salaire cotisable

Source : DRH Norme de rémunération N°31.5/2.

B. Du nombre d'années de service total (Entreprise et hors Entreprise) pour la retraite anticipées, comme suit :

Tableau N°8: Indemnité et départ en retraite.

Nombre d'années de service total	Montant de l'indemnité
De 01 à 05 ans de service total	8 mois de salaire cotisable
Plus de 05 ans à 15 ans de service total	13 mois de salaire cotisable
Plus de 15 ans à 21 ans de service total	18 mois de salaire cotisable
Plus de 21 ans de service total	20 mois de salaire cotisable

Source : La mise en classe de deux barèmes distincts se conforme à l'accord collectif n ° 472 du 12/11/1997.

3.3. Les pratiques de valorisation au sein de l'entreprise ENIEM.

Après avoir étudié les éléments constituant la valorisation du capital humain au sein de l'entreprise ENIEM par le biais de la politique de rémunération, qui est présenté par l'attribution des différentes primes et indemnités distribuées pour l'employé afin de déterminer la valeur de l'actif immatériel qui est le capital humain.

L'objectif de cet axe est de présenter à travers le questionnaire établi et distribué aux employés de l'entreprise de l'ENIEM, d'interpréter les résultats obtenus concernant les

pratiques de valorisation qui portent sur plusieurs paramètres étudiés à savoir : l'importance du salaire qui constitue pour la majorité des employés comme moyens et facteurs de motivation au travail, et qui permet une valorisation de leurs savoir-faire qui sont les compétences.

3.3.1. Le degré de satisfaction des salariés en termes de salaire.

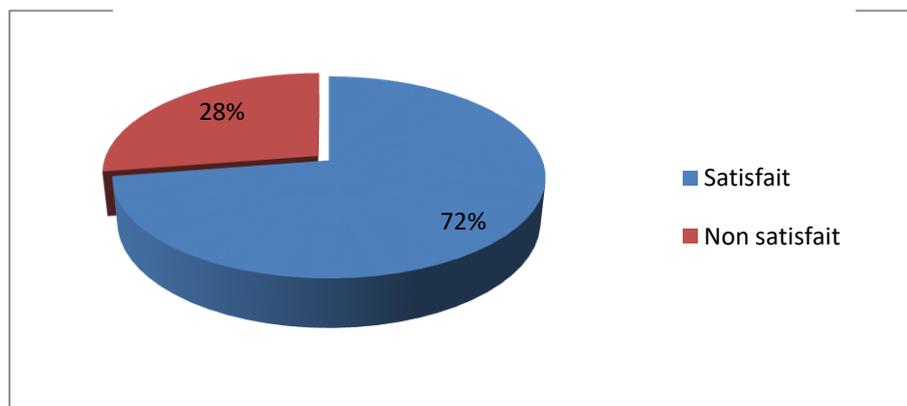
L'objectif principal que le salarié vise après avoir exécuté son travail c'est le salaire qu'il perçoit mensuellement, il occupe une place prépondérante dans sa vie, car il le valorise et il lui permet de satisfaire ses besoins. Pour cela nous avons trouvé important de savoir la place qu'occupe le salaire dans la vie professionnelle du salarié.

Tableau N°9 : Le degré de satisfaction lié au poste occupé

Réponse	Nombre	Pourcentage
Satisfait	29	72%
Non satisfait	11	28%
Total	40	100%

Source : Elaborée par nos soins, à partir des données de l'enquête.

Figure N°6 : Le degré de satisfaction lié au poste occupé.



Source : Elaborée par nos soins, à partir des données du tableau.

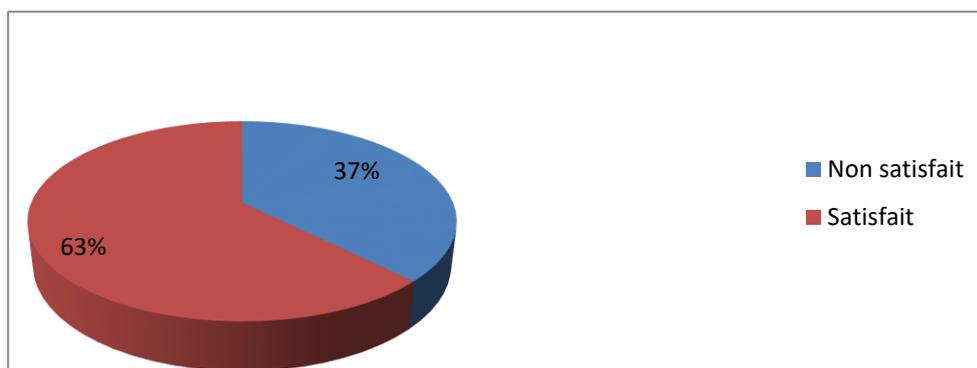
La majorité des participants à l'enquête sont satisfaits du poste qu'ils occupent, ils sont à 29/40 personnes l'équivalent de 72% des salariés satisfaits.

Tableau N°10 : La satisfaction du personnel par leur rémunération.

Réponse	Nombre	Pourcentage
Non Satisfait	15	37%
Satisfait	25	63%
Total	40	100%

Source : Elaborée par nos propres soins, à partir des données de l'enquête.

Figure N°7 : La satisfaction du personnel par rémunération



Source : Elaborée par nos propres soins, à partir des données du tableau.

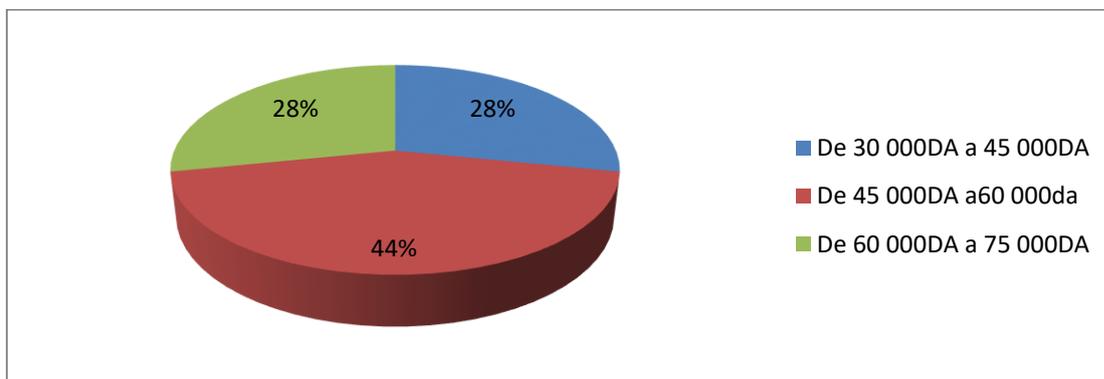
La majorité des participants à l'enquête sont satisfaits par la rémunération attribuée, ils sont à 25/40 personnes l'équivalent de 63%, car ses salariés trouvent que les efforts qu'ils fournissent au travail sont assez rémunérés par l'entreprise. et les 37% restants sont pas satisfaits par cette rémunération car ils voient que leur capital humain mérite d'être plus rémunéré.

Tableau N° 11 : Les attentes du personnel en termes de salaire.

Salaire	Nombre	Pourcentage
De 30 000DA à 45 000DA	11	28%
De 45 000DA à 60 000DA	17	44%
De 60 000 DA a 75 000DA	12	28%
Total	40	100%

Source : Elaborée par nos propres soins, à partir des données de l'enquête.

Figure N°8 : Le salaire convenable



Source : Elaborée par nos propres soins, à partir des données du tableau.

La majorité des interrogés pensent que le salaire qui conviendrait le plus à leurs niveaux intellectuel est entre 45 000DA a 60 000DA sont de 44%.

❖ Résultats :

D'après les réponses obtenues aux questions préalables qui correspondent à la satisfaction du personnel nous avons pu constater que la majorité des employés sont satisfaits des postes qu'ils occupent, et qu'ils sont bien rémunérés par rapport à cela. Mais toujours ils attendent un salaire plus élevé.

3.3.2. Les facteurs de motivation du personnel.

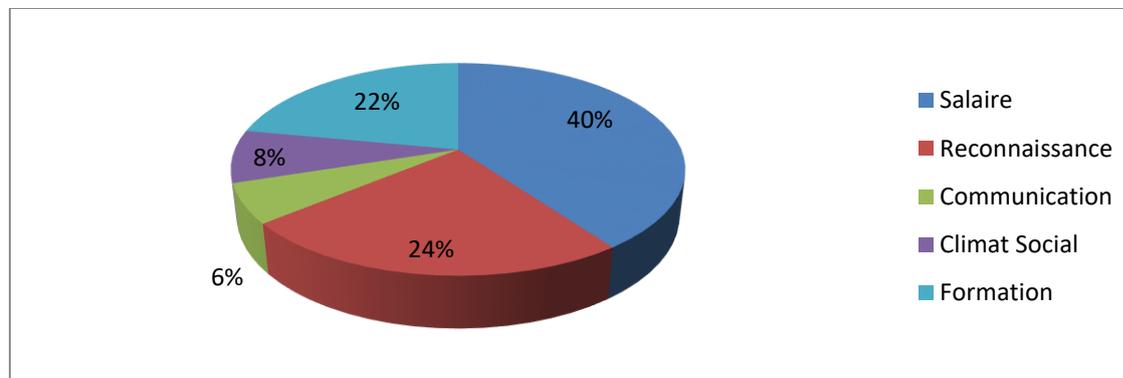
Afin d'aboutir à un bon résultat de travail et une bonne productivité, les employés ont besoin d'être bien motivés pour exécuter bien leurs tâches. Pour cela nous avons trouvé pertinent de poser des questions concernant les facteurs de motivation des salariés au sein de l'ENIEM.

Tableau N° 12 : les facteurs de motivation du personnel.

Facteurs	Nombre	Pourcentage
Le salaire	20	40%
La reconnaissance	2	24%
La communication	3	6%
Climat Social	4	8%
La formation	11	22%
Total	40	100%

Source : Elaborée par nos propres soins, à partir des données de l'enquête.

Figure N°9 : Les facteurs de motivation du personnel.



Source : Elaborée par nos propres soins, à partir des données du tableau.

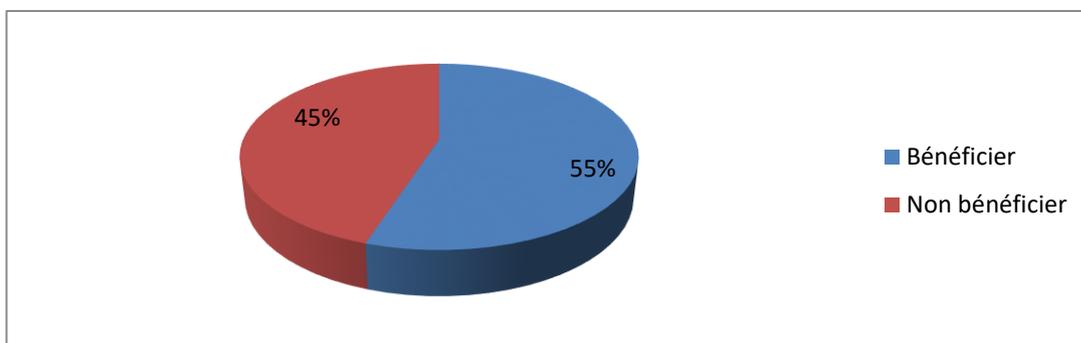
Parmi les facteurs qui motivent les salariés nous avons le salaire, la reconnaissance, la communication, le climat social, et la formation. Mais dans l'entreprise ENIEM nous avons constaté que la majorité des salariés ont choisis le salaire comme facteur de motivation parmi d'autres qui est de 40%.

Tableau N°13 : Augmentation de salaire.

Réponse	Nombre	Pourcentage
Bénéficiaire	22	55%
Non bénéficiaire	18	45%
Total	40	100%

Source : Elaborée par nos propres soins, à partir des données de l'enquête.

Figure N°10 : Augmentation de salaire



Source : Elaborée par nos propres soins, à partir des données du tableau.

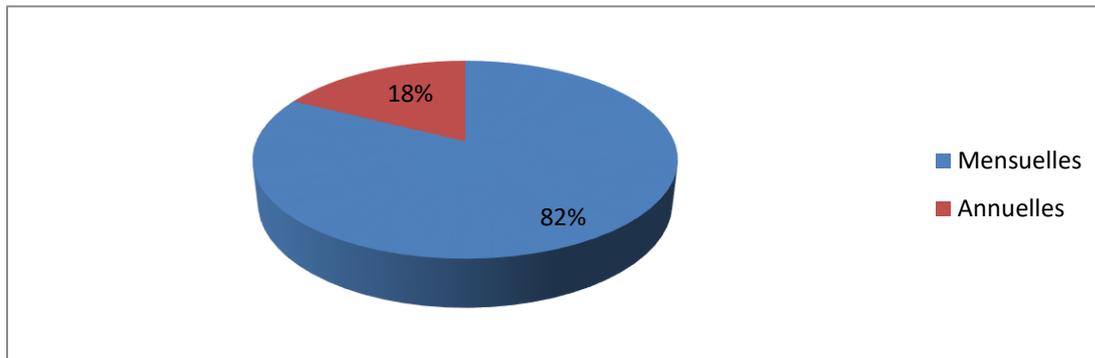
Nous constatons que les personnels qui ont bénéficié d'une augmentation de salaire pendant leur carrière professionnelle est majoritaire à un pourcentage de 55 % cela prouve que l'entreprise ENIEM investit dans son capital humain en lui procurent des formations qui développent ses compétences ce qui engendre une valorisation de ses salariés par l'augmentation du salaire. Par contre le reste des salariés n'ont pas bénéficié d'une augmentation salariale cela prouve que ces salariés sont dans une période de formation et il faudrait qu'ils soient bien formé pour évoluer leurs compétences afin d'être bien rémunérés.

Tableau N°14: La prime perçue par les salariés.

Primes	Nombre	Pourcentage
Mensuelle	33	82%
Annuelle	7	18%
Total	40	100%

Source : Elaborée par nos propres soins, à partir des données de l'enquête.

Figure N°11 : Les primes perçues par les salariés



Source : Elaborée par nos propres soins, à partir des données du tableau.

Le nombre maximal des participants à notre sondage qui perçoivent des primes mensuelles sont de 33 salariés équivalents de 82%, et ceux qui perçoivent des primes annuelles sont de 7 salariés équivalents de 18%.

❖ **Résultats :**

D'après les résultats obtenus nous déduisons que le facteur le plus motivant dans cette entreprise est le salaire il est en augmentation progressive et que la majorité des employés bénéficient des primes mensuelles plutôt qu'annuelles, cela signifie que cette dernière récompense ses employés mensuellement et qu'elle met l'accent sur la valorisation de son capital humain à travers la rémunération.

3.3.3. La valorisation des compétences :

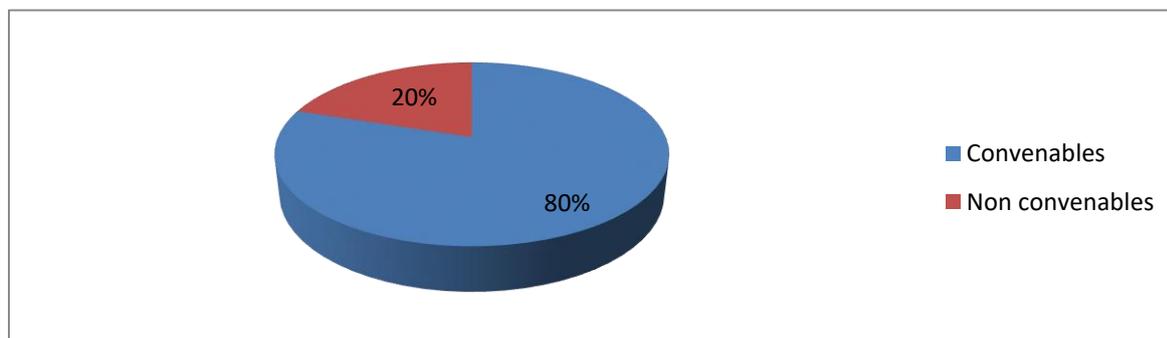
Afin que l'entreprise atteigne ses objectifs fixés en amont elle doit valoriser ses salariés en mettant à leurs dispositions toutes les conditions de travail idéales. Ce qui nous a conduits à les questionner afin de savoir si réellement ses salariés sont valorisés au sein de cette entreprise.

Tableau N°16 : Les compétences convenables au poste

Réponse	Nombre	Pourcentage
Convenables	32	80%
Non convenables	8	20%
Total	40	100%

Source : Elaborée par nos propres soins, à partir des données de l'enquête.

Figure N°16 : Les compétences convenables au poste.



Source : Elaborée par nos propres soins, à partir des données du tableau.

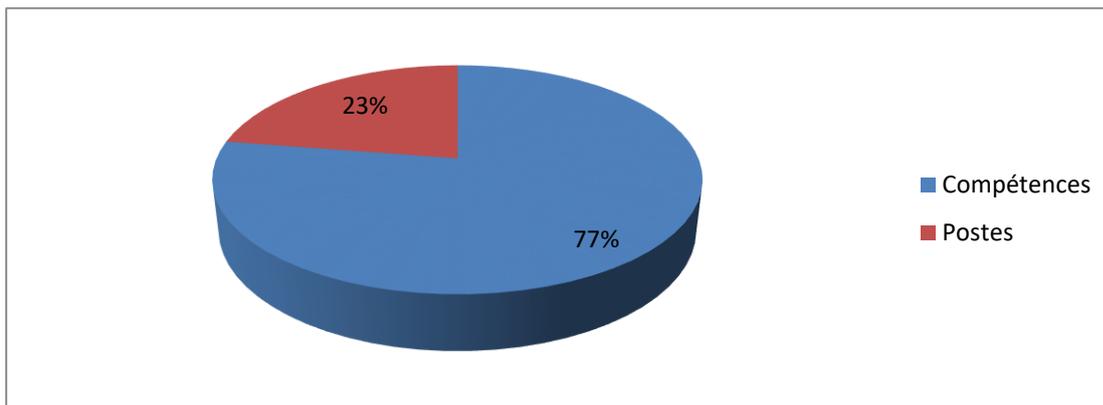
Le pourcentage des salariés qui occupent des postes convenables à leurs postes sont de 80% cela explique que l'ENIEM met le bon salarié au bon poste et qu'il y'a une bonne adéquation entre postes et compétences des employés et pour ce qui est des 20 % restant montre que les salariés exigent des postes convenables à leurs degré de compétences.

Tableau N°17 :L'origine de la rémunération.

Réponse	Nombre	Pourcentage
Compétence	32	77%
Poste	8	23%
Total	40	100%

Source : Elaborée par nos propres soins, à partir des données de l'enquête.

Figure N°17 :L'origine de la rémunération.



Source : Elaborée par nos propres soins, à partir des données du tableau.

Nous constatons que 77 % des salariés sont rémunérés selon leurs compétences et les 23 % restants sont rémunérés par rapport à leurs postes. Cela prouve que la majorité des employés dans cette entreprise sondée ont un degré de compétence assez élevé et que l'entreprise a mis en valeur.

❖ Résultats :

D'après notre constat qui a été fait nous avons arrivé à un résultat qui est que la majorité des salariés sont compétents, et que cette dernière est l'origine de leurs rémunérations.

Conclusion :

En guise de conclusion du cas pratique, les salaires dans l'entreprise ENIEM sont établis en fonction des exigences et de la valeur du poste que les employés occupent. Et valorise les salariés selon leurs mérites.

Le capital humain est valorisé par plusieurs éléments de rémunération et que l'élément le plus répondu chez la majorité des employés est le salaire, il occupe une place importante dans leurs attentes. Il est l'élément le plus valorisant des compétences des salariés, l'entreprise ENIEM valorise les salariés selon leurs mérites. La majorité des salariés interrogés de l'entreprise ENIEM sont satisfaits des postes qu'ils occupent et qu'ils les maîtrises prouve que l'entreprise met à la disposition de ses employés toutes les conditions de travail adéquates afin d'assurer un bon rendement.

Conclusion Générale

L'objet de notre travail consiste à étudier la contribution de la politique de rémunération pour la valorisation du capital humain au sein de l'entreprise ENIEM.

En effet, la rémunération offre aujourd'hui des opportunités non négligeables et un levier puissant pour la valorisation du capital humain. Ainsi, rentabiliser un capital consiste à l'utiliser aux mieux de ses possibilités.

Notre Synthèse des résultats de la recherche, dans le premier chapitre, nous avons tenté de faire une revue de la littérature portant sur la gestion des ressources humaines et la politique de rémunération. A cet égard, notre étude a bien éclairci le rôle et l'importance de cette dernière dans le processus de la GRH et les bénéfices qu'elles pouvaient lui apporter. Cette politique de rémunération a été pendant longtemps considérée seulement comme un coût, mais actuellement, elle est devenue une activité très significative en gestion des ressources humaines, les entreprises la considèrent de plus en plus comme un outil de valorisation du capital humain et de reconnaissance des efforts fournis par les employés, un élément stratégique qui permet d'améliorer la performance et un levier de compétitivité des entreprises.

La politique de rémunération est une politique dynamique et évolutive, les compétences évoluent, des métiers changent, la hiérarchie des salariés progressent...etc.

Dans le deuxième chapitre nous avons démontré les fondements théoriques du capital humain. En valorisant le capital humain les individus augmentent leurs aptitudes et connaissances, ce qui leur permet d'occuper des emplois plus rémunérateurs.

Réaliser un lien entre la rémunération et la valorisation veut dire que l'entreprise doit veiller à mettre un système de rémunération équitable, car pour obtenir du rendement et de la productivité n'est pas une chose évidente.

L'enquête menée auprès de l'entreprise publique ENIEM nous a permis de confirmer nos hypothèses de départ :

- A travers l'identification de la place du salaire dans les attentes des employés, le salaire constitue le premier objectif ciblé par les salariés ; (confirmation de la première hypothèse) ;

Conclusion Générale

- La rémunération est l'un des déterminants essentiels pour la valorisation du capital humain, ainsi que le développement de ses compétences ; (confirmation de la deuxième hypothèse)

Notre étude n'est pas moins porteuse de certaines limites. L'une des principales de ces limites, autres que les documents interne mis à notre disposition liés à l'entreprise ENIEM, nous avons distribué 60 questionnaires aux employés de l'entreprise pour récolter seulement 40 réponses. Faute de validité et insuffisance des données, les résultats titrés de cette recherche ne peuvent être extrapolées ou généralisées.

Pour conclure, parmi les axes sur lesquelles d'autres recherches peuvent être développé c'est d'étudier la valorisation du capital humain par le biais d'autres pratiques de gestion des ressources humaines telle que la formation.

Bibliographie

➤ **Ouvrages :**

AMADIEU. Jean-François et MERCIER. Nicole : « Le management des salaires » Edition Economica, 1995.

CADIN Loïc, GUERIN Francis, PIEGEYRE Frédérique : « Gestion des ressources humaines, pratique et élément de théorie », Edition Dunod, Paris 2001.

CAMERLYNCK G.H et LYON- CEAN. G : « droit de travail », Edition Dalloz, paris, 1965.

CHAMAK Alain, FROMAGE Céline : « le capital humain », Edition liaisons, 2006.

CHARLES Vincent : « La formation relai de la stratégie d'entreprise », Edition Nathan, Paris, 1999.

COHEN Annick : « Toute la fonction R.H », Edition DUNOD, Paris, 2006.

DIMITRI Weiss : « Les ressources humains », Edition d'organisation, paris, 1990.

DLIS, Abdelaziz : « La gestion des ressources humaines en Algérie », Edition Vuibert, Paris, 2003.

GUERRERO Sylvie : «Les outils des RH», les savoir-faire essentiels en GRH, Edition paris 2009.

KHELASSI Réda : « Management ressources Humaines », Edition Houma, Alger, 2010.

LETHIELLEUX. Laetitia : «L'essentiel de la gestion des ressources humaines », Edition Lextenso, paris 2011.

PERETTI Jean- Marie : « Ressources humaines », Edition Vuibert, Paris, 2003-2004.

PERETTI Jean-Marie et ROUSSEL Patrice : « Les rémunérations politiques et pratiques pour les années 2000 », Edition Vuibert-, Paris, 2000.

PIERSON J-C. et DOUILLET A. : « Les techniques modernes de rémunérations », Edition 1972.

PLAN Jean Michel : « La gestion des ressources humaines » Edition domino Flammarion, Paris, 2000, P16.

Bibliographie

ROUSSEL Patrice, « Rémunération, motivation et satisfaction au travail », Edition ECONOMICA, Paris, 1996.

SEKIOU BLANDIN FABI BAYAD PERETTI ALIS CHEVALIER : « Gestion des ressources humaines », Edition des Minimes³⁹, BRUXELLES ; 2007.

THERIAULT Roland et ST-ONGE Sylvie : « La gestion de la rémunération – Théorie et pratique », Edition Gaëtan 2006.

THEVENET Maurice et autres : « Fonctions RH : politiques, métiers et outils des ressources humaines », Edition la Source, 2007.

ZARDET V. : « Systèmes et politiques de rémunération du personnel », Edition. Economica, 1997.

➤ **Reuves :**

FRAISSE –D’OLIMPIO Stéphanie: « Investement in Humain Capital the American Economic Review, vol 51, N°1, Mars, 1961, pp1.17.

FRAISSE-D’OLIMPIO Stéphanie: « Investment in man: an economist’s view”, Social Service Review, vol.33, 1959, pp.25.

GUILLARD Alexandre, Rossel Josse, le capital humain en gestion des ressources humaines : éclairage sur le succès d’un concept, revue Management et avenir, N°31, 2010, pp162.

SI AHMED Nadir , Evaluation et formation du capital humain, quel impact sur l’innovation et la compétitivité des entreprises, revue nationale N°6 Mai 2012.

➤ **Travaux universitaires :**

BOUALLACHE Abdelkrim : « la valorisation du capital humain au sein des entreprises publiques algériennes. Cas de l’ENIEM »,Mémoire de magister : Option management des entreprises, UMMTO.

Bibliographie

MEKKIOUI Soumia : « développement des outils de rémunération pour optimiser les ressources humaines, cas des entreprises algériennes, thèse pour l'obtention du diplôme de doctorat, université ABBOU BAKR Belkaid, 2012/2013.

➤ **Dictionnaire :**

PERETTI Jean-Marie, Dictionnaire des ressources humaines, Edition Vuibert.200.

➤ **Les textes réglementaires et législatifs :**

Décret législatif, Loi N° 90/11, du journal officiel.

Décret législatif, Loi N°94/11, du journal officiel.

➤ **Documents :**

Convention collective de l'entreprise ENIEM.

Règlement intérieur de l'ENIEM.

ENTREPRISE NATIONALE DES INDUSTRIES DE L'ELECTROMENAGER

GRILLE DES SALAIRES

APPLICABLE A COMPTER DU 01/10/2008
CONFORMEMENT A L'ACCORD COLLECTIF N° 02/2008 DU 01/12/2008



TABLAZO DE SALARIOS

CATEGORIA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	
1	10.335	10.921	10.708	10.907	11.004	11.238	11.371	11.504	11.637	11.770	11.904	12.038	12.170	12.304	12.437	12.571	12.704	12.838	12.970	13
2	10.776	10.978	11.178	11.390	11.603	11.756	11.904	12.052	12.200	12.349	12.498	12.645	12.792	12.941	13.088	13.237	13.384	13.532	13.682	13
3	11.222	11.436	11.649	11.874	12.100	12.274	12.437	12.600	12.764	12.925	13.088	13.252	13.415	13.578	13.740	13.903	14.066	14.230	14.393	14
4	11.667	11.893	12.121	12.360	12.600	12.777	12.956	13.133	13.311	13.488	13.667	13.844	14.022	14.199	14.377	14.554	14.733	14.910	15.088	15
5	12.111	12.351	12.591	12.844	13.098	13.296	13.488	13.682	13.873	14.066	14.258	14.451	14.645	14.837	15.028	15.221	15.413	15.607	15.800	15
6	12.556	12.809	13.062	13.330	13.598	13.814	14.022	14.230	14.437	14.645	14.850	15.058	15.265	15.473	15.681	15.888	16.095	16.302	16.510	16
7	13.001	13.266	13.531	13.809	14.087	14.365	14.643	14.921	15.200	15.478	15.756	16.034	16.312	16.590	16.868	17.146	17.424	17.702	17.980	17
8	13.446	13.724	14.002	14.280	14.558	14.836	15.114	15.392	15.670	15.948	16.226	16.504	16.782	17.060	17.338	17.616	17.894	18.172	18.450	18
9	13.891	14.179	14.467	14.755	15.043	15.331	15.619	15.907	16.195	16.483	16.771	17.059	17.347	17.635	17.923	18.211	18.499	18.787	19.075	19
10	14.336	14.634	14.932	15.229	15.526	15.823	16.120	16.417	16.714	17.011	17.308	17.605	17.902	18.200	18.497	18.794	19.091	19.388	19.685	19
11	14.781	15.089	15.396	15.703	16.010	16.317	16.624	16.931	17.238	17.545	17.852	18.159	18.466	18.773	19.080	19.387	19.694	19.999	20.306	20
12	15.226	15.544	15.861	16.178	16.495	16.812	17.129	17.446	17.763	18.080	18.397	18.714	19.031	19.348	19.665	19.982	20.299	20.616	20.933	20
13	15.671	15.999	16.326	16.653	16.980	17.307	17.634	17.961	18.288	18.615	18.942	19.269	19.596	19.923	20.250	20.577	20.904	21.231	21.558	21
14	16.116	16.454	16.791	17.128	17.465	17.802	18.139	18.476	18.813	19.150	19.487	19.824	20.161	20.498	20.835	21.172	21.509	21.846	22.183	21
15	16.561	16.909	17.246	17.583	17.920	18.257	18.594	18.931	19.268	19.605	19.942	20.279	20.616	20.953	21.290	21.627	21.964	22.301	22.638	22
16	17.006	17.364	17.701	18.038	18.375	18.712	19.049	19.386	19.723	20.060	20.397	20.734	21.071	21.408	21.745	22.082	22.419	22.756	23.093	22
17	17.451	17.819	18.156	18.493	18.830	19.167	19.504	19.841	20.178	20.515	20.852	21.189	21.526	21.863	22.200	22.537	22.874	23.211	23.548	23
18	17.896	18.274	18.611	18.948	19.285	19.622	19.959	20.296	20.633	20.970	21.307	21.644	21.981	22.318	22.655	22.992	23.329	23.666	24.003	23
19	18.341	18.729	19.066	19.403	19.740	20.077	20.414	20.751	21.088	21.425	21.762	22.100	22.437	22.774	23.111	23.448	23.785	24.122	24.459	24
20	18.786	19.184	19.521	19.858	20.195	20.532	20.869	21.206	21.543	21.880	22.217	22.554	22.891	23.228	23.565	23.902	24.239	24.576	24.913	24
21	19.231	19.639	19.976	20.313	20.650	20.987	21.324	21.661	21.998	22.335	22.672	23.009	23.346	23.683	24.020	24.357	24.694	25.031	25.368	25
22	19.676	20.094	20.431	20.768	21.105	21.442	21.779	22.116	22.453	22.790	23.127	23.464	23.801	24.138	24.475	24.812	25.149	25.486	25.823	25
23	20.121	20.549	20.886	21.223	21.560	21.897	22.234	22.571	22.908	23.245	23.582	23.919	24.256	24.593	24.930	25.267	25.604	25.941	26.278	26
24	20.566	21.004	21.341	21.678	22.015	22.352	22.689	23.026	23.363	23.700	24.037	24.374	24.711	25.048	25.385	25.722	26.059	26.396	26.733	26
25	21.011	21.459	21.796	22.133	22.470	22.807	23.144	23.481	23.818	24.155	24.492	24.829	25.166	25.503	25.840	26.177	26.514	26.851	27.188	27
26	21.456	21.914	22.251	22.588	22.925	23.262	23.599	23.936	24.273	24.610	24.947	25.284	25.621	25.958	26.295	26.632	26.969	27.306	27.643	27
27	21.901	22.369	22.706	23.043	23.380	23.717	24.054	24.391	24.728	25.065	25.402	25.739	26.076	26.413	26.750	27.087	27.424	27.761	28.098	28
28	22.346	22.824	23.161	23.498	23.835	24.172	24.509	24.846	25.183	25.520	25.857	26.194	26.531	26.868	27.205	27.542	27.879	28.216	28.553	28
29	22.791	23.279	23.616	23.953	24.290	24.627	24.964	25.301	25.638	25.975	26.312	26.649	26.986	27.323	27.660	27.997	28.334	28.671	29.008	29
30	23.236	23.734	24.071	24.408	24.745	25.082	25.419	25.756	26.093	26.430	26.767	27.104	27.441	27.778	28.115	28.452	28.789	29.126	29.463	29
31	23.681	24.189	24.526	24.863	25.200	25.537	25.874	26.211	26.548	26.885	27.222	27.559	27.896	28.233	28.570	28.907	29.244	29.581	29.918	30
32	24.126	24.644	24.981	25.318	25.655	25.992	26.329	26.666	27.003	27.340	27.677	28.014	28.351	28.688	29.025	29.362	29.699	30.036	30.373	30
33	24.571	25.099	25.436	25.773	26.110	26.447	26.784	27.121	27.458	27.795	28.132	28.469	28.806	29.143	29.480	29.817	30.154	30.491	30.828	31
34	25.016	25.554	25.891	26.228	26.565	26.902	27.239	27.576	27.913	28.250	28.587	28.924	29.261	29.598	29.935	30.272	30.609	30.946	31.283	31
35	25.461	26.009	26.346	26.683	27.020	27.357	27.694	28.031	28.368	28.705	29.042	29.379	29.716	30.053	30.390	30.727	31.064	31.401	31.738	32
36	25.906	26.464	26.801	27.138	27.475	27.812	28.149	28.486	28.823	29.160	29.497	29.834	30.171	30.508	30.845	31.182	31.519	31.856	32.193	32
37	26.351	26.919	27.256	27.593	27.930	28.267	28.604	28.941	29.278	29.615	29.952	30.289	30.626	30.963	31.300	31.637	31.974	32.311	32.648	33
38	26.796	27.374	27.711	28.048	28.385	28.722	29.059	29.396	29.733	30.070	30.407	30.744	31.081	31.418	31.755	32.092	32.429	32.766	33.103	33
39	27.241	27.829	28.166	28.503	28.840	29.177	29.514	29.851	30.188	30.525	30.862	31.199	31.536	31.873	32.210	32.547	32.884	33.221	33.558	34
40	27.686	28.284	28.621	28.958	29.295	29.632	29.969	30.306	30.643	30.980	31.317	31.654	31.991	32.328	32.665	33.002	33.339	33.676	34.013	34
41	28.131	28.739	29.076	29.413	29.750	30.087	30.424	30.761	31.098	31.435	31.772	32.109	32.446	32.783	33.120	33.457	33.794	34.131	34.468	35
42	28.576	29.194	29.531	29.868	30.205	30.542	30.879	31.216	31.553	31.890	32.227	32.564	32.901	33.238	33.575	33.912	34.249	34.586	34.923	35
43	29.021	29.649	29.986	30.323	30.660	31.000	31.337	31.674	32.011	32.348	32.685	33.022	33.359	33.696	34.033	34.370	34.707	35.044	35.381	36
44	29.466	30.104	30.441	30.781	31.120	31.459	31.798	32.137	32.476	32.815	33.154	33.493	33.832	34.171	34.510	34.849	35.188	35.527	35.866	36
45	29.911	30.559	30.896	31.239	31.580	31.921	32.262	32.603	32.944	33.285	33.626	33.967	34.308	34.649	34.990	35.331	35.672	36.013	36.354	37
46	30.356	31.014	31.351	31.694	32.037	32.380	32.723	33.066	33.409	33.752	34.095	34.438	34.781	35.124	35.467	35.810	36.153	36.496	36.839	37
47	30.801	31.469	31.806	32.149	32.492	32.835	33.178	33.521	33.864	34.207	34.550	34.893	35.236	35.579	35.922	36.265	36.608	36.951	37.294	38
48	31.246	31.924	32.261	32.604	32															



ENTREPRISE NATIONALE DES INDUSTRIES DE
L'ELECTROMENAGER
Boulevard Stiti Ali Tizi-Ouzou

UPT / DARH

ENIEM/UNITE PRESTATIONS TECHNIQUES
DEPT .ADM.& RESSOURCES HUMAINES
REF/ENIEM/UPT/DARH/BT/MA/AZ/ /17

Oued Aissi le : 16/04/2017

**FICHE D'APPRECIATION
D'AGENTS TEMPORAIRES**

- NOM :
- PRENOM :
- FONCTION :
- DATE DE RECRUTEMENT :
- DATE FIN DU CONTRAT :
- DEPARTEMENT : Service : Maintenance

Éléments d'Appréciation	Observation			A permaniser	Contrat à renouveler
	Bon	Passable	Médiocre		
Assiduité					
Comportement au travail					
Disponibilité					

Avis du Chef service

Avis du Chef Département

Avis du Directeur d'Unité

UNITE PRESTATIONS TECHNIQUES
DARH

FICHE D'APPRECIATION HIERRARCHIQUE

POSTE: /
 NUM DE POSTE: 1
 NOMBRE DE POSTE: /
 SERVICE: /
 DEPARTEMENT: /

Qued aissi le 08/07/2015

		Aptitude de la Fiche d'Emploi				Disponibilité /10	TOTAL POINTS /40
NOMS & PRENOMS	Savoir Faire/10	Sens de la Responsabilité /5	Esprit de Rigueur et de Sereux /5	Sens de la Communication /5	Disponibilit /5		
Les Responsables Hiérarchiques :							
Nom :		Prenom :		Fonction		Signature	

ENIEM/UNITE PRESTATIONS TECHNIQUES
DARH

**FICHE D'APPRECIATION DES CANDIDATS
A LA PROMOTION**
(Instruction ref.ENIEM/DRH N°60 du 24/02/2014)

Oued aissi le 12/07/2015

POSTE: /
NUM DE POSTE: 1
SERVICE: /
DEPARTEMENT: /

NOMS & PRENOMS	Nbre points Formation de base	Nbre points Formation Universitaire	Nbre points Formation professionnelle	Nbre points Experience filière ou spécialité /16	Nbre points Ancienneté /32	Concordance du Diplôme avec les exigences de poste /10	Nbre points Discipline /10	Nbre points Assiduité /10	Appréciation Hiérarchique Globale /40	TOTAL POINTS
X	44	-	28	13	5	10	10	10	32	152
Y	24	-	14	16	10	10	10	10	15	109

Candidat choisi:

1°)

Motivation du choix de la hiérarchie

Evaluation faite par :

Nom	Prénom	Fonction	Signature
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Annexe6

Questionnaire

Madame, Mademoiselle, Monsieur,

Dans notre mémoire de fin de cycle ayant pour thème « La valorisation du capital intellectuel à travers la politique de rémunération dans le processus de la gestion des ressources humaines au sein de l'entreprise ENIEM, nous désirions vous poser quelques questions qui solliciteront un effort de votre part pour y répondre ; des réponses précises qui nous seront d'une importance capitale pour notre étude.

Nous vous serions amplement reconnaissantes de nous aider en remplissons soigneusement ce questionnaire, nous tenons à vous signaler que vos réponses resteront anonymes.

Question N°1 : Quel âge avez-vous ?

Moins de 25 ans

De 25 ans a 35 ans

De 35 ans a 45 ans

De 45 a 55 ans

Plus de 55 ans

Question N°2 : Vous êtes de sexe ?

Homme Femme

Question N°3 : À qu'elle catégorie professionnelle appartenez-vous ?

Exécution Maitrise Cadre Cadre supérieure

Question N°4 : Etes vous satisfait du poste que vous occupez ?

OUI NON

Question N°5 : Percevez-vous des primes ?

Mensuelle Annuelle

Question N°6 : Quel est le salaire qui conviendrait le plus à votre niveau intellectuel ?

De 30 000DA a 45000DA De 45000DA à 60 000DA

De 60 000DA a 75000DA

Question N°7 : Votre rémunération est elle satisfaisante ?

OUI NON

Question N°8: Quels sont les facteurs qui vous motivent le plus ?

Le salaire La reconnaissance La communication

Climat social Formation

Question N°9 : Avez-vous bénéficié d'une augmentation de salaire pendant votre carrière professionnelle ?

OUI NON

Question N°10 : Est-ce que les conditions de travail sont idéales pour occuper votre poste convenablement ?

OUI NON

Question N°11: Est-ce que vos compétences conviennent au poste où vous êtes ?

OUI NON

Question N°12 : Comment aimeriez vous être rémunérer ?

Compétences Poste

BULLETIN DE PAIE

Annexe 7



UNITE : ENIEM/ UPT

MOIS DE: SEPTEMBRE 2018

MATRICULE :

NOM & PRENOM :

FONCTION : GES PIECES

NO POSTE 5345

N° S.S. : *****

S.F. : M

CODE I.R.G : 1

N° DE COMPTE :

MODE REGLEMENT:

AGENCE :

GRADE : 8/02

NBRE H.TRAV: 173,33

C.F. :

CODE	DESIGNATION RUBRIQUE	NOMBRE OU BASE	TAUX	MONTANT A PAYER	MONTANT A RETENIR
100	SALAIRE DE BASE			17 266,00	
131	I CR			500,00	
502	MONTANT I.E.P		2,50	431,65	
504	NUISANCES COMPLEMENTAIRE		19,50	3 366,87	
517	MONTANT P R C		0,57	98,42	
544	MONTANT P R I		20,00	3 453,20	
531	RETENUE S S	25 116,14	9,00		3080,81
520	PRIME DE PANIER	23,00	550,00	12 650,00	
522	PRIME DETRANSPORT	23,00	40,00	6 840,00	
530	MONTANT I.R.G	41 525,33			5957,59
122	MUTUELLE				300,00
	TOTAL GAINS	TOTAL	RETENUES	NET A	PAYER
	44 606,14	9 338,40		35 267,74	

Annexe 08

BULLETIN DE PAIE

UNITE : ENIEM/ UPT

MOIS DE: SEPTEMBRE 2018

MATRICULE :

NOM & PRENOM : hamrani

FONCTION :

NO POSTE 5345

N° S.S. : 864030001259

S.F. : M

CODE I.R.G : 1

N° DE COMPTE : 00053185

MODE REGLEMENT:002

AGENCE :00098

GRADE : 14/11

NBRE H.TRAV: 173,33

C.F :

CODE	DESIGNATION RUBRIQUE	NOMBRE OU BASE	TAUX	MONTANT A PAYER	MONTANT A RETENIR
100	SALAIRE DE BASE			27 087,00	
131	I CR			500,00	
502	MONTANT I.E.P		31,75	8 600,12	
102	PRIME DERESPONSABILITE			2 100,00	
504	NUISANCES COMPLEMENTAIRE		19,50	5 281,97	
517	MONTANT P R C		0,63	170,65	
544	MONTANT P R I		22,00	5 959,14	
531	RETENUE S S	49 698,88	9,00		4472,90
520	PRIME DE PANIER	24,00	550,00	13 200,00	
522	PRIME DE TRANSPORT	24,00	31,00	5 608,00	
530	MONTANT I.R.G	64 033,98			6640,00
122	MUTUELLE				300,00
TOTAL GAINS		TOTAL	RETENUES	NET A	PAYER
68 506,88		11 412,90		57 093,98	

Annexes

BULLETIN DE PAIE

UNITE : ENIEM/ UPT

MOIS DE: SEPTEMBRE 2018

MATRICULE :

NOM & PRENOM :

FONCTION : GES PIECES

NO POSTE 5345

N° S.S. : 864030001259

S.F. : M

CODE I.R.G : 1

N° DE COMPTE : 098100053185

MODE REGLEMENT:002

AGENCE :00098

GRADE : 16/15

NBRE H.TRAV: 173,33

C.F. : 531

CODE	DESIGNATION RUBRIQUE	NOMBRE OU BASE	TAUX	MONTANT A PAYER	MONTANT A RETENIR
100	SALAIRE DE BASE			34 119,00	
131	I CR			500,00	
502	MONTANT I.E.P		9,75	2 177,17	
562	IFF		35,00	11 941,65	
504	NUISANCES COMPLEMENTAIRE		14,00	3 126,20	
517	MONTANT P R C		4,95	1 105,33	
322	REGUL P R C			80,00	
544	MONTANT P R I		22,00	4 912,60	
531	RETENUE S S	35 214,00	9,00		3169,26
520	PRIME DE PANIER	23,00	550,00	12 650,00	
530	MONTANT I.R.G	43 800,49			6640,00
122	MUTUELLE				300,00
	TOTAL GAINS	TOTAL	RETENUES	NET A	PAYER
	58 670,30	10 109,26		48 561,04	

Table des matières

Remerciements	I
Dédicaces	II
Liste des abréviations.....	III
Liste des figures.....	VI
Liste des tableaux.....	V
sommaire.....	IV
Introduction générale.....	1
Chapitre I: La politique de la rémunération dans le cadre du processus de la gestion des ressources humaines.....	5
Introduction	5
Section 1 : Généralités sur la gestion des ressources humaines.	5
1.1. Définition de la gestion des ressources humaines.....	5
1. 2. Evolution historique de la gestion des ressources humaines	6
1.2.1 Emergence de la fonction personnelle (1850/1944) :	6
1.2.2. Développement de la fonction personnel (1945/1980) :.....	7
1.3. Les objectifs de la gestion des ressources humaines :	9
1.3.1. Les objectifs explicites.....	9
1.3.2. Les objectifs implicites	9
1.3.3 Les objectifs à long terme :	9
1.4. Les pratiques classiques de la gestion des ressources humaines	10
1.4.1 Le recrutement	10
1.4.2. La formation.....	10
1.4.3. La rémunération	10
Section2 : Présentation de la politique de rémunération	11
Introduction	11
2.1 Définition de la rémunération :	11
2.2. Définition de la politique de rémunération :	11
2.3. Les étapes de l'évolution de la rémunération.....	12
2.3.1. La période de l'esclavage et des serfs.....	12
2.3.2.La période de moyen âge.....	12

Table des matières

2.3.3. La période industrielle.....	12
2.3.4. L'époque contemporaine.....	12
2.4 Les éléments de la rémunération :.....	13
2.4.1. La rémunération directe :.....	13
2.4.1.2. Le salaire de qualification (salaire de base) :.....	13
2.4.1.3. Le salaire de performance ou au mérite (variable)	14
2.4.2. La rémunération indirecte	14
2.4.2.1. Les périphériques sélectifs	14
2.4.2.2. Les périphériques statutaires :.....	14
2.4.2.3. Les périphériques légaux :	15
2.5. La pyramide des rémunérations	16
2.6. Les formes de rémunération :.....	18
2.6.1. Le Salaire Au Temps Passé.....	18
2.6.1.1. Salaire à l'heure :	18
2.6.1.2. Salaire mensualisé :.....	18
2.6.1.3. Salaire forfaitaire :	19
2.6.2. Le Salaire Au Rendement :	19
2.6.2.1. Le salaire à la pièce :.....	20
2.6.2.2. Le salaire à la prime :.....	20
2.6.2.3. Le salaire à la commission:.....	20
2.6.2.4. Le salaire à gratification:.....	20
2.6.3. Le Salaire A La Tâche	21
2.7. Les facteurs de rémunération :.....	21
2.7.1. Les facteurs internes de rémunération :	22
2.7.1.1. Nature de l'emploi :	22
2.7.1.2. Contribution du salarié :.....	22
2.7.1.3. Capacité de payer :.....	22
2.7.1.4. Productivité de la main d'œuvre :.....	22
2.7.2. Les facteurs externes de rémunération :	22
2.7.2.1. Lois du marché :.....	23
2.7.2.2. Législation gouvernementale :	23
2.7.2.3. Coût de la vie :	23
2.8. L'importance et les objectifs de la rémunération.....	23

Table des matières

2.8.1. Acquérir et attirer des ressources humaines compétentes :.....	24
2.8.2. Prévenir la discrimination :.....	24
2.8.2.1. Equité interne.....	24
2.8.2.2. Equité externe.....	25
2.8.2.3. Equité individuelle.....	25
2.8.2.4. Equité collective.....	25
2.8.3. Conserver les ressources humaines performantes :.....	25
2.8.4. Motiver les ressources humaines :	25
2.8.5. Respecter la législation et la rationalisation :.....	25
SECTION 3 : La politique de rémunération dans les entreprises Algériennes	26
3.1. La structure de la politique de rémunérations des entreprises algériennes	26
3.1.1. Les Fondements Juridiques Des Rémunérations	26
3.2.2. La Structure type De Rémunération De L'entreprise Algérienne.....	28
3.2.2.1. Partie garantie	28
3.2.2.2. Partie Aléatoire	28
Conclusion	30
Chapitre II : Les fondements conceptuels de la valorisation du capital humain dans le processus de la GRH.	31
Introduction	31
Section1 : Approches théoriques du capital humain	31
1.1. Définitions du capital humain :.....	31
1.2 Typologies du capital humain :.....	32
1.2.1. Le capital humain général :.....	32
1.2.2. Le capital humain spécifique à la tâche :.....	32
1.2.3. Le capital humain spécifique à la firme :.....	32
1.3. Fondements théoriques du capital humain :.....	33
1.3.1. Théodore W.Schultz, l'initiateur.....	33
1.3.2. Gary Becker	34
Section II : La valorisation du capital humain en GRH	35
2.1. La définition de la valorisation du capital humain.....	35
2.2. L'importance de la valorisation du capital humain en GRH.	36
2.3 Les différentes méthodes de la valorisation du capital humain	36
2.3.1. Valorisation du capital humain à travers la rémunération :	36

Table des matières

2.3.2. Valorisation du capital humain par la formation :	37
2.3.2.1/ Les types de formation :.....	37
2.3.2.2. Le financement de la formation par l'entreprise :.....	38
Section 3 : La Valorisation du capital humain au sein des entreprises Algériennes.....	39
3.1. L'évolution de la GRH en algérie.....	39
3.1.1. La GRH durant les années 60	39
3.1.2. La GRH durant les années 70	39
3.1.3. La GRH durant les années80/88	40
3.1.4 GRH durant les années 90.....	40
3.1.5. La GRH à l'heure actuelle.....	41
3.2. L'algerie et système de formation.....	41
Conclusion	43
Chapitre III : Analyse des résultats obtenus pour la valorisation du capital humain au sein de l'ENIEM par le biais de la politique de rémunération	44
INTRODUCTION	45
Section1 : Présentation générale de l'entreprise nationale des industries de l'électroménager (ENIEM).....	45
1.1. Evolution historique de l'entreprise ENIEM	45
1.2 Principaux objectifs de l'entreprise ENIEM :.....	46
1.3 Missions principales de l'ENIEM :.....	47
1.4 Organigramme général de l'ENIEM.....	47
1.4.1 La direction générale.....	49
1.4.2. Les différentes unités de l'ENIEM	49
1.4.2.1. Les unités de production sont :	49
1.4.2.2. Unité commerciale	51
1.4.2.3. Unité prestations techniques	51
1.4.2.4. Unité « FILAMP »	52
1.4.2.5. Unité EIMS	52
Section 2 : Le système de rémunération au sein de L'ENIEM.....	52
2.1. Présentation d'un système de rémunération	52
2.1.1 Le système de classification professionnelle :	53
2.1.2 La grille des salaires :	53
2.1.3. Le système multiforme de primes et indemnités:	54

Table des matières

2.2 Les étapes d'élaboration de la rémunération	55
2.3. Le paiement du salaire au niveau de L ENIEM	55
2.3.1 La rémunération principale (les salaires de bases) :	56
2.3.1.1. Salaire de base standard « SBS »	56
2.3.1.2. Salaire de base réel « SBR »	57
2.3.2. La rémunération accessoire.....	57
2.3.2.1. Prime	57
2.3.2.2. Indemnité :	57
Section 3 :Analyse et interprétation des résultats	57
3.1. Cadre méthodologique de la recherche.....	57
3.1.1. Présentation de l'objectif de la recherche	58
3.1.1.1. La pré-enquête.....	58
3.1.1.2. Construction de la problématique	58
3.1.2. La méthode et la démarche de la recherche	58
3.1.2. Elaboration du questionnaire	58
3.1.2.2. Caractéristiques de l'échantillon.....	58
3.2. Les éléments de valorisation du capital humain à L'ENIEM	62
3.2.1. Les prime de la rémunération valorisants le capital humain à l'ENIEM.....	62
3.2.1.1. Prime de rendement individuelle (PRI)	62
3.2.1.2 Prime de rendement collectif (PRC)	63
3.2.1.3. Prime de responsabilité (PR).....	63
3.2.1.4 Prime exceptionnelle d'innovation et de créativité.....	64
3.2.1.5 Prime d'encouragement	64
3.2.2. Indemnité de rémunération des salariés de l'ENIEM	65
3.2.2.1. Indemnité pour les heures supplémentaires	65
3.2.2.2. Indemnité de panier.....	65
3.2.2.3. Indemnité de transport	66
3.2.2.4. Indemnité d'expérience professionnelle (IEP).....	66
3.2.2.5. Indemnité de frais de fonction (IFF)	67
3.2.2.6. Indemnité de formation.....	68
3.2.2.7. Indemnité de frais de formation	69
3.2.2.8. Indemnité de nuisance.....	70
3.2.2.9. Idemnité de départ en retraite	70

Table des matières

3.3. Les pratiques de valorisation au sein de l'entreprise ENIEM.	71
3.3.1.Le degré de satisfaction des salariés en termes de salaire.....	72
3.3.2.Les facteurs de motivation du personnel.	75
3.3.3.La valorisation des compétences.....	78
Conclusion.....	80
Conclusion Générale.....	81
Bibliographie	83
Annexe	86

Résumé :

La gestion des ressources humaines est un ensemble de pratique de management. Parmi ces pratiques la rémunération qui a été pendant longtemps considérée seulement comme un coût, mais actuellement, elle est devenue une activité très significative en gestion des ressources humaines. Pour que l'entreprise assure une bonne productivité, et acquérir un avantage concurrentiel, elle doit mettre l'accent sur son capital humain qui constitue le levier de cette dernière, celui-ci a besoin d'être valoriser et motiver afin qu'il reste fidèle à l'entreprise et qu'il emploie ses compétences à son profit. La rémunération constitue alors un élément de valorisation du capital humain des salariés au sein des entreprises algériennes telle que l'entreprise nationale des industries de l'électroménager ENIEM.

L'objectif de notre recherche est de déterminer la contribution de la politique de rémunération dans la valorisation du capital humain au sein l'entreprise nationale des industries de l'électroménager ENIEM

D'après les résultats obtenus nous déduisons que cette politique de rémunération à une place pertinente chez les attentes des salariés, elle est leurs premier objectif ciblé d'une part et d'autre part elle constitue un avantage concurrentiels pour l'entreprise.

Mots clés : Politique de Rémunération, capital humain, valorisation, gestion des ressources humaines, primes, indemnités

Abstract:

Human Resources Management is a set of management practices. Among these practices is the remuneration that has long been considered only as a cost, but currently it has become a very significant activity in human resources management. For the company to ensure good productivity, and gain a competitive advantage, it must focus on its human capital which is the lever of the latter, it needs to be valued and motivated so that it remains loyal to the company and that he uses his skills to his advantage. Compensation then constitutes an element of valorization of the human capital of the employees within the Algerian companies such as the national company of the household appliances industries ENIEM.

The objective of our research is to determine the contribution of the remuneration policy in the valuation of the human capital within the national enterprise of the ENIEM appliance industries.

From the results obtained wed educe that this remuneration policy has a place that is relevant to the expectations of employees, it is their first targeted objective on the one hand and on the other hand it constitutes a competitive advantage for the company.

Keywords: Policy Remuneration, human capital, valuation, human resources management, bonuses, allowances.