

**UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU  
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES  
ET DES SCIENCES DE GESTION  
DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION**



# *Mémoire de fin d'étude*

En vue de l'Obtention du Diplôme de Master En sciences de gestion

Option : gestion des ressources humaines

*Thème*

## **Les pratiques de rémunération et la performance de l'entreprise Cas « ELECTRO-INDUSTRIE »**

**Présenté par :**

CHEKHARI Fahima

ZAZOUNE Hayet

**Dirigé par :**

M<sup>me</sup> OUCHALAL Houria

**Membre du jury :**

**Encadreur :** Mme OUCHALAL Houria (MCCB) UMMTO

**Présidente :** Mme HAMMOUTENE Ouerdia (MAA) UMMTO

**Examinatrice :** Mme SI MANSOUR Farida (MAA) UMMTO



**Promotion 2018**



# Remerciements

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

*Nous exprimons notre gratitude à tout le personnel du service **GESTION DES RESSOURCES HUMAINES** au sein d'électro-industrie d'Azazga et plus particulièrement Madame **BOUHADAD**. Ils nous ont généreusement aidés durant notre stage pratique et nous tenons à leur reconnaître le temps précieux qu'ils nous ont consacré. Enfin, nous adressons nos plus sincères remerciements à tous nos proches et amis respectifs qui nous ont toujours soutenu et encouragé durant la réalisation de ce projets ainsi que durant notre formation.*

# Dédicaces

*Je dédie ce travail :*

*A mes parents qui ont tout fait pour ma réussite.*

*A ma sœur « Djamila » et mon frère*

*« Abdeslam ».*

*A tous ceux et celles qui sont chers.*

*A la famille ZAZOUNE.*

*A tous mes amis(es).*

*HAYET*

# Dédicaces

*Je dédie ce modeste travail*

*A ma très chère mère qui m'a soutenue et que dieu le protège*

*A la mémoire de mon très chère père que dieu l'accueille dans son vaste paradis*

*A mon mari **Sofiane** qui m'a énormément aidé et encouragé dans la réalisation  
de ce travail*

*A tous mes frères, **Lyes, Samir, Salah et Fouad**, qui ont toujours été  
présents pour moi, qui m'ont tout donné, qui m'ont soutenu et encouragé dans mes  
études, qu'ils puissent trouver ici l'expression de ma plus profonde gratitude, et que  
dieu les protège*

*A toute la famille **CHEKHARI** et **LABANE***

*A tous mes proches : cousin et cousine, oncle et tante.*

*A ma binôme **Hayat** et ma promotrice **Mme OUCHALAL***

*Fahima*

## *Liste des abréviations*

---

**ASSEDIC**: Association pour l'Emploi Dans l'Industrie et le Commerce

**BT**: Base Tension

**CNAS**: Caisse National des Assurances Sociales

**CASNOS** :Caisse National de Sécurité sociale des Non-Salariés

**CRDS**: Contribution au Remboursement de la Dette Sociale

**CSG**: Contribution sociale généralisées

**DAP**: Direction Achat et Approvisionnement

**DCM** : Direction Commerciale et Marketing

**DFC** : Direction Finance et Comptabilité

**DRH**: Direction des Ressources Humaines

**DRHO** : Direction des Ressources Humaines et Organisation

**DTC** : Direction Technico-commerciale

**IAEP** : Indemnité d'Ancienneté et d'Expérience Professionnelle

**IEP**: Indemnité d'Expérience Professional

**ICR** : Indemnité Complémentaire de Revenue

**IFF** :Indemnité des Frais de Fonction

**IRG** : Impôt sur le Revenu

**GRH**: Gestion des Ressources Humaines

**MT** : Moyen Tension

**PDG** : Président-Directeur Générale

**PRC** : Prime de Rendement Collectif

**PRI** : Prime de Rendement Individuelle

**RH** : Ressource Humaine

**SONALIC** : Société National d'Electronique

**UNEDIC** : Union National interprofessionnelle pour l'Emploi dans l'Industrie et le Commerce

**UME** : Unité Moteur Electronique

## *Liste des abréviations*

---

**UMP** : Unité Motrice Prestation

**UPT** : Unité Prestation Technique

**UTR** : Unité Transformateur

# *Sommaire*

<b>Introduction générale.....</b>	<b>9</b>
 <b>Chapitre I : Les fondements de la rémunération</b>	
Introduction .....	13
<b>Section 01</b> : Notion de la rémunération .....	14
<b>Section 02</b> : Les critères d'un bon système de rémunération .....	19
<b>Section 03</b> : Les composantes de la rémunération .....	23
<b>Section 04</b> : Les charges sociale .....	31
Conclusion.....	34
 <b>Chapitre II : Système de rémunération et la performance de l'entreprise</b>	
Introduction .....	36
<b>Section 01</b> : Notion et type de performance dans l'entreprise .....	37
<b>Section 02</b> : L'évaluation de la performance dans l'entreprise .....	40
<b>Section 03</b> : L'impact de système de rémunération sur la performance de l'entreprise: .....	42
<b>Section 04</b> : Système de rémunération et développement des compétences en Algérie .....	45
Conclusion.....	53
 <b>Chapitre III : L'impact de système de rémunération sur la performance de l'entreprise au sein d'électro-industrie</b>	
Introduction .....	55
<b>Section 01</b> : Présentation générale de l'organisme électro-industrie.....	56
<b>Section 02</b> : Pratique de rémunération au sein d'électro-industrie .....	66
<b>Section 03</b> : Analyse et interprétation des résultats de l'enquête .....	78
Conclusion .....	99
 <b>Conclusion générale .....</b>	<b>101</b>
 <b>Référence bibliographiques</b>	
<b>Liste des tableaux</b>	
<b>Liste des figures</b>	
<b>Annexes</b>	
<b>Tables des matières</b>	

# Introduction générale

---

## Introduction générale

Le rôle de la GRH devient de plus en plus stratégique dans le positionnement concurrentiel des entreprises. Parmi les pratiques GRH, la rémunération fait l'objet de nombreux débats étant donné son rôle dans l'organisation. Longtemps considérée uniquement comme un coût, la rémunération est peu à peu apparue comme un élément stratégique dans les performances organisationnelle, financière ou sociale des entreprises.

Aujourd'hui, même si la maîtrise des dépenses salariales demeure un facteur clé de la compétitivité et de la réussite des entreprises, la rémunération, en tant que telle, est aussi et surtout perçue comme une variable stratégique dans la politique de gestion des ressources humaines des entreprises dans la mesure où elle permet d'atteindre des objectifs variés.

La politique de rémunération d'une entreprise permet, en effet, non seulement d'atteindre des objectifs strictement « RH » (recrutement de nouveaux salariés, mobilisation et motivation du personnel...etc), mais aussi des objectifs économiques et financiers (amélioration de la qualité, augmentation de la productivité, hausse du rendement du capital, création de la valeur...etc).

La rémunération reste dans tous les cas la figure pour l'entreprise, une variable difficile à gérer, du fait de la diversité de ses formes et des combinaisons qui en découlent. Elle n'est pas limitée à la seule notion de salaire ; elle regroupe de très nombreuses composantes: rémunération fixe, rémunération variable, rémunération immédiate, rémunération différée, niveau de salaire, primes, avantages en nature.....etc. Il est également possible de distinguer la rémunération de certains groupes des salariés qui comporte des éléments spécifiques : c'est le cas par exemple de la rémunération des commerciaux ou de la rémunération des dirigeants. Déterminer le système de rémunération qui permettra d'optimiser les performances de l'entreprise constitue pour les directeurs des ressources humaines un objectif fondamental, d'autant plus que le système mis en place doit tenir compte de l'environnement externe (conjuncture économique, réglementations en vigueur,...) et de l'environnement interne (culture de l'entreprise, style de management, situation financière, attentes des salariés,...) de l'entreprise.

Pour les spécialistes des ressources humaines, il s'agit de structurer et faire évaluer le système de rémunération comme axe essentiel de la stratégie des ressources humaines.

La conception et la mise en œuvre d'une politique de rémunération juste et équitable au sein de l'entreprise est une question complexe, la rémunération pour l'employé est un moyen qui lui permet de gagner un salaire contre la vente de sa force de travail sur le

## Introduction générale

---

marché de l'emploi, et la rémunération pour le chef d'entreprise est un outil de gestion qui lui permet d'impliquer le salarié dans la réussite de l'entreprise.

La performance de l'entreprise repose en grande partie sur la motivation de ses salariés qui sont des auteurs de performance et des receveurs de rémunération, l'entreprise doit pouvoir adapter son organisation, revoir ses processus de production, ses circuits de distribution, rechercher de nouveaux fournisseurs pour atteindre les objectifs de performance.

Pour caractériser l'impact du système de rémunération sur la performance de l'entreprise, on s'appuie sur les théories qui envisagent l'effet incitatif des rémunérations, c'est-à-dire de trouver un lien positive entre l'accroissement des rémunérations, l'accroissement de l'effort et l'accroissement des indicateurs de performance. Ce sont d'une part **la théorie d'Équité**<sup>1</sup> (John Stacy Adams, 1965). **La théorie des Attentes**<sup>2</sup> (Vroom 1964, Lawler 1973) ; Les personnes sont donc plus susceptibles d'être motivées pour accomplir certains actes, s'ils s'attendent à ce que les récompenses seront obtenues, et que ces récompenses peuvent être obtenues sans beaucoup de peine et de douleur, **Et la théorie du Salaire d'Efficienc**<sup>3</sup> (Stieglitz 1974, 1976 ; Weiss, 1980) et (Shapiro 1984 ; Yellen 1984 ; Akerlot et Yellen 1990). Certaines stratégies de rémunération avaient pour effet d'améliorer la qualité du personnel recruté, et de fidéliser les meilleurs salariés, d'où résulte une augmentation de la productivité et une baisse des coûts de turn-over.

En Algérie, le système de rémunération ; qui est conforme à la disposition législative de la loi 90-11 du 21 avril 1990 relative aux relations de travail ; a consacré 10 articles (de 80 à 90) sur le système de rémunération des entreprises Algériennes.

---

<sup>1</sup>La théorie d'équité : est une théorie qui tente d'expliquer la satisfaction relationnelle en termes de perception des distributions

équitables/inéquitable des ressources dans les relations interpersonnelles. Considérée comme l'une des théories de la justice.

<sup>2</sup>La théorie des attentes traite la motivation et décrit comment les managers peuvent obtenir un personnel motivé? Cette théorie postule que les actions et les comportements des individus sont réalisés dans l'objectif de maximiser le plaisir et de minimiser la douleur.

<sup>3</sup>Le salaire d'efficienc est un concept développé dans le cadre du nouveau keynésianisme (notamment par les économistes Carl Shapiro et Joseph Stieglitz en 1984) pour expliquer une partie du chômage.

Dans le modèle du salaire d'efficienc, l'origine du déséquilibre se trouve dans un problème d'accès à l'information : les employeurs ne pouvant pas connaître parfaitement l'effort fourni par les salariés dans leur travail et notamment s'ils fournissent l'effort maximal. Afin de les inciter à fournir un effort maximum, l'employeur va donc payer le salarié un peu plus que ce qu'il peut attendre dans une autre entreprise : ce salaire plus élevé que le salaire du marché est le **salaire d'efficienc**. Le salarié aura donc tout intérêt à fournir le maximum d'effort de façon à rester dans l'entreprise qui le paie le plus. À l'inverse si son salaire est au niveau du prix d'équilibre du marché, le salarié ne perd rien à changer d'emploi et peut donc "relâcher" ses efforts au travail: c'est le **salaire de réservation**. Selon cette théorie, le taux de salaire entretient donc une relation croissante avec la productivité de l'employé.

Michael M. Harris, "*University of Missouri, Rater Motivation in the Performance Appraisal Context: A Theoretical Framework*", *journal of management*. Vol, 20 ,NO , 4 ,1994

## Introduction générale

---

L'objet de ce présent travail, est de vérifier dans quel mesure la gestion de la rémunération contribue au développement continu de la performance des entreprises, la problématique posée est ainsi formulée :

« *Quelles sont les meilleures pratiques et techniques pour élaborer une meilleure gestion de la rémunération qui permet de mieux contribuer la performance de l'entreprise ?* »

Tout au long de notre travail nous allons essayer d'adopter des réponses aux questions sous-jacentes suivantes :

- Quels sont les fondements de la rémunération ?
- Comment optimiser une bonne stratégie de rémunération ?
- La rémunération au sein d'électro-industrie, est-elle considérée comme étant un facteur de performance ?

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

**Hypothèse 1 :** L'établissement d'un bon système de rémunération change positivement le comportement des employés, les rends plus motivés et plus compétents.

**Hypothèse 2 :** Le système de rémunération appliqué au sein des entreprises est considéré comme étant un facteur de performance de l'entreprise.

Pour mener bien notre travail, l'approche méthodologique retenue s'articule autour de deux parties : La première partie ; est théorique et la deuxième partie est empirique. La partie théorique contient deux chapitres dans le premier chapitre ; nous allons essayer d'expliquer un certain nombre de points relatifs à la rémunération , le deuxième chapitre démontre l'impact théorique de ce présent travail car il explique les effets du système de rémunération élaboré sur la performance des entreprises et une partie empirique où nous allons approfondir ces points en se basant sur les données de l'organisme d'accueil qui est électro-industrie, et pour répondre à notre problématique nous permettra d'aborder la méthode de recueil des données en ayant recours aux questionnaires auprès des professionnels mais également auprès des salariés.

En plus de la recherche que nous avons menée dans le cadre de notre thème « les pratiques de rémunération et la performance de l'entreprise », l'étude de cas pratique au sein d'électro-industrie nous a permis de découvrir le monde d'entreprise économique industriel qui dispose des compétences prouvées dans le domaine GRH, et enrichir nos connaissances dans le domaine rémunération et compléter notre formation.

**Introduction**

La rémunération est un élément clé de la politique des ressources humaines, le domaine RH a toujours été au cœur des préoccupations de l'entreprise. Ceci donc, la rémunération devient un atout stratégique.

En agissant sur les différents leviers de la rémunération, les dirigeants attendent de la part des salariés plus de motivation et donc plus de performance.

Comprendre puis construire les systèmes de rémunération exige une bonne perception des différents niveaux qui conditionnent les pratiques et les équilibres sociaux mis en jeu.

Les politiques de salaires reflètent, parfois avec un certain retard, les formes d'organisation et les problématiques nouvelles auxquelles l'entreprise est confrontée. Mais elles partent, en quelque sorte, de haut, car la question des salaires reste encore aujourd'hui une variable macroéconomique majeure et un point d'équilibre social et politique incontournable.

Nous allons voir dans le premier chapitre, les fondements théoriques de la rémunération, la gestion de la rémunération, comprendre le système de rémunération et ses critères pour le bon déroulement de l'organisation.

**Section 01 : Notion de la rémunération****1-1-Définition de la rémunération**

La rémunération des salariés et l'un des éléments clés de contrat de travail. Sa définition diffère d'un ouvrage à un autre, selon les différents théoriciens et fondateurs de la science de gestion.

**a) Selon Marcel COTE**

« Cette expression désigne l'ensemble des changements économiques, sociaux et autres que l'individu retire de son emploi, à savoir le salaire ainsi que les autres compensations monétaires ou non monétaires en vertu d'une politique, d'une entente ou d'une législation »<sup>1</sup>

**b) Selon Shimon L.DOLAN, et AL**

« La rémunération globale est l'activité consistant à évaluer la contribution des employés à l'organisation afin de déterminer leur rétribution monétaire ou non monétaire, directe et indirecte, en accord avec la législation existante et la capacité financière de l'organisation »<sup>2</sup>

A partir de ces deux définitions, on peut définir la rémunération comme étant la contrepartie monétaire ou non monétaire, perçue par un salarié, d'un service rendu ou d'un effort fourni. Cette contrepartie est résultante soit d'une politique, soit d'un accord passé entre l'employé et son employeur, soit d'une législation. La rémunération prend en considération la capacité financière de l'entreprise qui constitue l'un des fondements du système de rémunération.

**1-2- Les principes de la rémunération**

Les entreprises d'aujourd'hui sont en tension, elles ont besoin de mobiliser leurs salariés, ce qui se passe par le fonctionnement participatifs et des communications ouvertes, en même temps il faut plus de flexibilité, qui est l'une des principes de la rémunération.

**1-2-1 L'équité salariale**

L'équité salariale c'est de donner à des emplois habituellement occupés par des femmes un salaire égal à celui occupé par des hommes, même si ces emplois sont différents, pourvu qu'il soit de valeur équivalent. L'équité salariale c'est donc recevoir « *un salaire égal pour un travail équivalent* ».

Techniquement, l'équité salariale est atteinte lorsque les emplois à prédominance féminine reçoivent une rémunération égale aux emplois à prédominance masculine de même

---

<sup>1</sup> Jean Marie PERTTI, ressources humaines, Ed Vuibert, Paris 2003

<sup>2</sup> Bernard M RTORY, gestion des ressources humaines, pilotage social et performance, Ed Vuibert, Paris 2003

valeur dans une entreprise. Le droit à l'égalité salariale n'est pas nouveau puisqu'il est présent depuis 1976 dans la charte des droits et liberté de la personne du Québec. Les entreprises qui n'avaient terminé leur démarche d'équité salariale à cette date doivent exécuter les travaux avec les données (rémunération, description, des emplois, etc.) au 21 novembre 2001. Le versement des ajustements salariaux devra être terminé et ces ajustement devront être rétroactifs au 21 novembre 2001 avec intérêts.

L'employeur doit également maintenir l'équité salariale dans son entreprise notamment lors de la création de nouveaux emplois, lors de modification aux emplois existants ou aux conditions qui leurs sont applicables ou lors de la négociation ou de renouvellement, l'association accréditée en cause doit aussi s'assurer du maintien de l'équité salariale.

### **1-2-2 La flexibilité**

La flexibilité et le besoin de flexibilité s'explique par la nécessité de développer la réactivité de l'appareil productif de l'entreprise et d'accompagner ses effets de flexibilité technique (surcapacité et la polyvalence des équipements) que par sa volonté d'adaptation rapide aux contraintes concurrentielles changeantes (concurrence diversifiée, demande instable, aléas conjoncturels ... etc.). La recherche de flexibilité survie s'est affirmée en période de crise comme le moyen d'accroître la productivité nécessaire à la survie dans l'entreprise.

### **1-2-3 La stimulation**

La stimulation est le fait de mettre en place des outils d'orientation des efforts sur les priorités et objectifs de l'entreprise. Le système en question marque ainsi l'introduction de ce qui a été appelé <<les salaires stimulants>> ou le salaire au rendement, en outre le nouveau système de stimulation permet à l'entreprise publique de disposer d'un espace de décision en vue de sanctionner l'effort individuel ou collectif consenti par ses employés. La mise en application du système de stimulation institué est opérée sur la base de trois éléments suivants :

#### **1<sup>er</sup> élément : La fixation des objectifs**

Cette fixation se fait dans le calcul de plan annuel de l'unité et tenant compte de plusieurs critères, dont les principaux sont : la quantité physique, la qualité, l'entretien et la maintenance, les coûts, le taux d'utilisation des capacités du service. L'application des performances-rendement se fait au niveau de chaque unité.

#### **2<sup>ème</sup> élément : La détermination de la taille des collectifs**

Cette opération s'effectue par la constitution de « *plus petit collectif à objectif mesurable* ». On distingue dans se sent les collectifs de production, les collectifs de soutien

technique et le collectif de soutien administratif. Le découpage doit permettre la constitution de collectif homogène auxquelles des objectifs mesurables sont assignés.

### **3<sup>ème</sup>élément :L'attribution des primes**

La sanction des performances par l'attribution de prime de rendement. Deux types de primes sont mis en place : La prime de rendement collectif(PRC), et la prime de rendement individuel (PRI), pour sanctionner l'effort qu'il soit collectif ou individuel. La fixation de taux des primes attribuées se fait en fonction du taux de réalisation des objectifs.

#### **1-2-4 La compétitivité**

Il s'agit de s'assurer que les rémunérations offertes par l'entreprise sont attractives. Les cabinets de conseil en rémunération permettent aux entreprises clientes de verser des salaires égaux à ceux versés par leurs concurrents.

#### **1-2-5 Simplicité**

C'est de garantir la compréhension, la capacité d'utilisation et finalement l'adhésion des salariés, des managers. Effectuer une bonne évaluation des emplois et mesure exactement les liens entre ce qu'il y a à faire comme tâches et ce qui est exigé par le poste. Il s'agit aussi d'étendre les arrangements individuels autant que possible à tous les salariés et d'éviter toute différence entre les individus ainsi que d'estimer les opinions des salariés à propos de leur rémunération.

Par ailleurs, il faut pouvoir payer le poste de travail, son statut et ses responsabilités, tenir compte de la situation personnel des salariés, leur ancienneté par exemple, tout en récompensant les performances individuelles et collectives. Un casse-tête qui ne va pas sans conflit, négociation, revendications, mais qui permet la créativité.

### **1-3- L'importance de la rémunération**

L'importance de la rémunération est liée aux multiples buts qu'elle poursuit qui se résume comme suit :

#### **1-3-1 Attirer des candidats qualifiés**

La politique de rémunération globale permet d'assurer que le salaire est suffisant pour intéresser au moment opportun des personnes qualifiées à se joindre à l'entreprise afin d'occuper les postes couvrants à leurs qualifications, la rémunération est donc liée au recrutement et à la sélection.

**1-3-2 Garder les employés compétents**

Si la politique de la rémunération globale n'est pas perçue comme équilibrée à l'intérieure de l'organisation et concurrentielle à l'extérieure, les employés compétents sont susceptibles de quitter l'organisation dès qu'ils auront l'occasion.

**1-3-3 Motiver les employés**

La rémunération globale aide à améliorer la motivation au travail des employés en établissant un lien entre la rémunération et le rendement pas le biais des régimes inactifs.

**1-3-4 Faciliter l'atteinte des objectifs stratégiques**

Une organisation peut pour créer un climat positifs et stimulant et pour attirer les meilleurs candidats élaborer un régime de rémunération globale attrayant qui l'aidera à atteindre ses objectifs de croissance rapide, de service, ou d'innovation.

**1-3-5 Avoir un avantage concurrentiel grâce au contrôle des couts salariaux**

La rémunération constitue une partie importante des budgets de la plupart des organisations.<sup>3</sup>

La satisfaction de ces buts (attirer, conserver, motiver) dépend de l'importance accordée par les employés aux revenus monétaires.

**1-4-Les objectifs de la rémunération**

**1-4-1 Les objectifs sociaux Sous l'angle social :** La rémunération doit prendre en compte les éléments suivants :

**Équité interne:** établir une classification et une échelle de salaires (une grille de salaires) le salaire devrait être établi en fonction de chacun des postes et non selon chacun des salariés.

**Récompense de la performance, du mérite :** mise en œuvre et faire la différence entre l'individualisation des salaires (chacun aura ce qu'il méritera en dépendant de sa fonction, de sa responsabilité, de ses missions, de sa compétences et ses apports à la firme ce qui se traduit par des augmentations individuelles ou des commissions ou cadeaux) et la performance des équipes qui se récompense par une reconnaissance (voyages, centre de vacances, prime d'équipe).

**Création d'un climat social :** implication dans des négociations et réalisation des transactions ainsi que dans la prise des décisions, gestion des carrières : mesure des capacités, analyse des potentiels.

---

<sup>3</sup> CHERIEF Kahina. « la rémunération dans les entreprises publiques » cas de l'entreprise électro-industrie AZAZGA TIZI-OUZOU. MEMOIRE DE FIN DE FORMATION ,Promotion 2014.

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

**Motivation du personnel :** Une structure de rémunération motivante doit viser à établir un mécanisme de rétribution sous forme de promotions d'incitations et ou d'intéressement pour récompenser les salariés qui œuvrent dans le sens des objectifs de l'organisation.

**Respect de la législation:** Toute structure de rémunération établie doit être gérée en respectant la législation établie par l'Etat, les contrats signés avec les syndicats ou autres, etc., par exemple le respect du salaire minimum.

**1-4-2 Les objectifs économiques Sous l'angle économique :** La rémunération doit comporter les critères suivants :

**Fidélisation des salariés occupant des postes clés:** suivi d'enquêtes de salaires pour s'assurer de l'équité externe (en comparant les salaires proposés aux salaires proposés sur le marché du travail).

**Recherche de la compétence :** en offrant une rémunération comparable et même meilleure sur le marché du travail, il est possible d'attirer des personnes dont les qualifications permettront de maintenir, voire d'augmenter, les profits de l'organisation

**Conservation de la performance :** La rémunération qui satisfait les salariés, c'est à dire 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.

**Compétitivité externe :** Attirer les meilleurs collaborateurs, retenir les plus performants d'entre eux.

**Équilibre financier :** Eviter une progression trop rapide de la masse salariale, ou encore un mauvais recrutement qui pourrait engendrer une perte à la firme.

La rémunération en général doit satisfaire et concilier deux catégories de besoins : ceux des travailleurs et ceux des employeurs. Elle doit permettre :

- la couverture des besoins matériels
- la sécurité du revenu
- l'équité : salaire correspond à sa qualification
- la clarté : transparence du mode de calcul de la rémunération
- la productivité du travail
- la qualité du travail

- la sécurité du travail
- le climat social favorable dans l'entreprise
- la motivation du personnel.

**Section 02 : Les critères d'un bon système de rémunération**

Un système de rémunération bien construit repose sur onze critères. Ces critères doivent être passés en revue par la fonction RH et la direction générale.

**2-1 Un système de rémunération lié à la stratégie**

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

**2-2 Un système de rémunération équitable**

Le système doit être ressenti comme juste et incontestable par les membres de l'organisation. Tout sentiment de déséquilibre ou d'injustice ressenti par les salariés est porteur de conflits et de démotivation. La direction RH vérifiera régulièrement la pertinence des emplois et donc des salaires. Pour cela elle s'appuiera sur des outils d'évaluation et de classification des emplois. La classification des emplois est une démarche objective et concertée d'évaluation des emplois. Elle consiste à peser les emplois à partir de critères de notation et d'accorder à chaque emploi un nombre de points, donc, par conséquent, un poids. Cette démarche dite de « pesée des emplois » permet de les hiérarchiser et de les classer par niveaux. Parallèlement, la DRH bâtit des grilles de salaires qui auront pour objectifs de<sup>4</sup> :

- Donner des règles de gestion avec un mini/ médian/ maxi « théoriques » par niveau d'emploi.
- Mettre en place des règles de progression.
- Détecter et gérer les anomalies.
- Une communication et une transparence sur les règles de gestion des rémunérations facilitent et contribuent à la compréhension du système par tous.

**2-3 Un système de rémunération compétitif**

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

---

<sup>4</sup> Cohen-Hagel.A, « Toute la fonction Ressources Humaines », 2ème édition DUNOD, Paris, 2010, p 308.

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

Ces enquêtes donnent généralement les fourchettes de rémunération constatées pour un métier donné dans un secteur d'activité.

La difficulté de positionnement émane de la nature même de ces enquêtes. La comparaison des emplois analysés n'est pas toujours aisée. Les titres de l'emploi et la qualification sont souvent trop sommaires. Les enquêtes se limitent souvent au seul salaire mensuel sans prendre en compte les suppléments qui peuvent s'ajouter tels que l'intéressement, les primes, les bonus... elles ne prennent en général pas en compte les situations locales ou régionales qui peuvent modifier sensiblement le marché du travail en un endroit donné.

Il existe également des enquêtes plus globales. On peut noter l'enquête de rémunération Cegos<sup>5</sup> qui présente l'état du marché des salaires des cadres. Les niveaux de salaires observés sont décrits selon plusieurs dimensions, pour permettre une analyse selon les différents critères visibles, que ceux-ci soient ou non retenus comme critères de gestion :

- L'âge
- Le diplôme ou La formation initiale
- Le niveau de responsabilité

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

#### **2-4 Un système de rémunération motivant**

Le système doit encourager l'implication de chacun dans la réussite des objectifs de l'entreprise, dans la progression de ses compétences et de ses performances. Pour que cette implication soit réellement récompensée, la direction des RH veillera à ce que les critères d'augmentations individuelles, la fixation des objectifs individuels et collectifs ainsi que la nature des primes soient bien en cohérence avec la stratégie de l'entreprise.

La rémunération variable est considérée comme un outil de motivation permettant de reconnaître et développer les performances individuelles et collectives au sein de l'entreprise ou du groupe. L'individualisation partielle ou totale rend nécessaire une certaine sélectivité

---

<sup>5</sup> Enquête cegos sur les évolutions des politique de rémunération 2008

dans l'attribution des mesures individuelles, celle-ci peut s'appliquer à l'aide d'outils tels que les matrices d'aide à la décision alliant le positionnement marché et le niveau de performance.

Les différents niveaux d'augmentation de salaire d'un collaborateur sont fonction de deux critères :

- Son niveau de performance et de compétence.
- Son positionnement dans sa plage salariale.

Il est important de connaître le positionnement d'un collaborateur dans la grille de salaire avant d'accorder une augmentation de salaire. Ou se positionne-t-il dans sa place salariale ?

- Dans le premier quartile ? Il est dans le bas de sa fourchette de salaire, sous la médiane, c'est-à-dire dans le 25% de collaborateurs les moins payés de sa place salariale.
- Dans le deuxième quartile ? il est positionné sous la médiane entre les 25% et 50% les moins payés de sa place salariale.
- Dans le troisième quartile ? il est positionné au-dessus de la médiane, il y a 25% de l'effectif qui est plus payé que lui.
- Dans le dernier quartile ? dans sa place salariale, il fait partie des 25% les plus payés.
- Avec cette matrice générique, les différents niveaux d'augmentation de salaire sont définis chaque année en fonction de la politique de rémunération annuelle mais ces augmentations suivent toujours la même logique en croisant deux paramètres simultanément : le positionnement dans la place de salaire et le niveau d'appréciation du collaborateur.

### **2-5 Un système de rémunération fédérateur**

Un système de rémunération peut également permettre de reconnaître une dimension collective aux résultats obtenus et de renforcer le sentiment d'appartenance à l'entreprise. Les systèmes périphériques tels que la participation, l'intéressement, le PEE... sont des dispositifs qui ont pour objectif de renforcer ce sentiment de responsabilité collective.

### **2-6 Un système de rémunération flexible**

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

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

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

- La motivation individuelle.
- Le progrès individuel et collectif.

- Le dynamisme de l'équipe.
- La réussite des objectifs
- L'implication sur les enjeux de l'entreprise
- La flexibilité.
- L'ajustement.

### **2-7 Un système de rémunération contrôlé**

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

### **2-8 Un système de rémunération transparent**

La transparence totale sur les salaires n'est pas en vigueur dans la majorité des entreprises ; néanmoins, on peut communiquer sur les grilles de salaire et les règles d'augmentation et de gestion des situations individuelles. Toute politique de rémunération doit être comprise par la hiérarchie afin de faciliter son adhésion et être exposée clairement aux salariés. Elle doit également s'inscrire dans une certaine continuité.

### **2-9 Un système de rémunération segmenté**

Il est préférable de faire simple et diversifié, plutôt que complexe et homogène. Il apparaît de plus en plus souhaitable de moduler les éléments de rémunération en fonction des différenciations doivent se faire dans la cohérence et le respect des valeurs de l'entreprise.

Les politiques de rémunération basées sur les seules mesures collectives ont pratiquement disparu. Les politiques salariales différenciées selon les catégories professionnelles viennent renforcer le phénomène d'individualisation de la rémunération.

Par exemple, les politiques salariales s'appuient souvent sur une individualisation totale pour la catégorie des cadres, alors que, pour les non-cadres, subsistent des mesures collectives associées à des mesures individuelles dans le cadre d'une individualisation partielle.

### **2-10 Un système de rémunération global**

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

La mise en place d'un livret individuel qui retrace annuellement l'ensemble des éléments de rémunérations « perçus » par le salarié, que ces éléments soient directs ou différés, donnent une visibilité sur la rémunération réelle d'un collaborateur.

**2-11 Un système de rémunération partagé**

Il appartient à la fonction RH de mettre en place le cadre général du système de rémunération, d'élaborer les outils de gestion, et de mettre à disposition des managers les informations nécessaires à la prise de décision.

Il appartient aux managers d'assurer un rôle décisionnel dans le domaine des rémunérations de leurs collaborateurs tout en respectant la politique de rémunération de l'entreprise. Ce point important interroge directement sur la définition du rôle des managers, sur le système d'information et sur l'accès des managers aux informations RH.

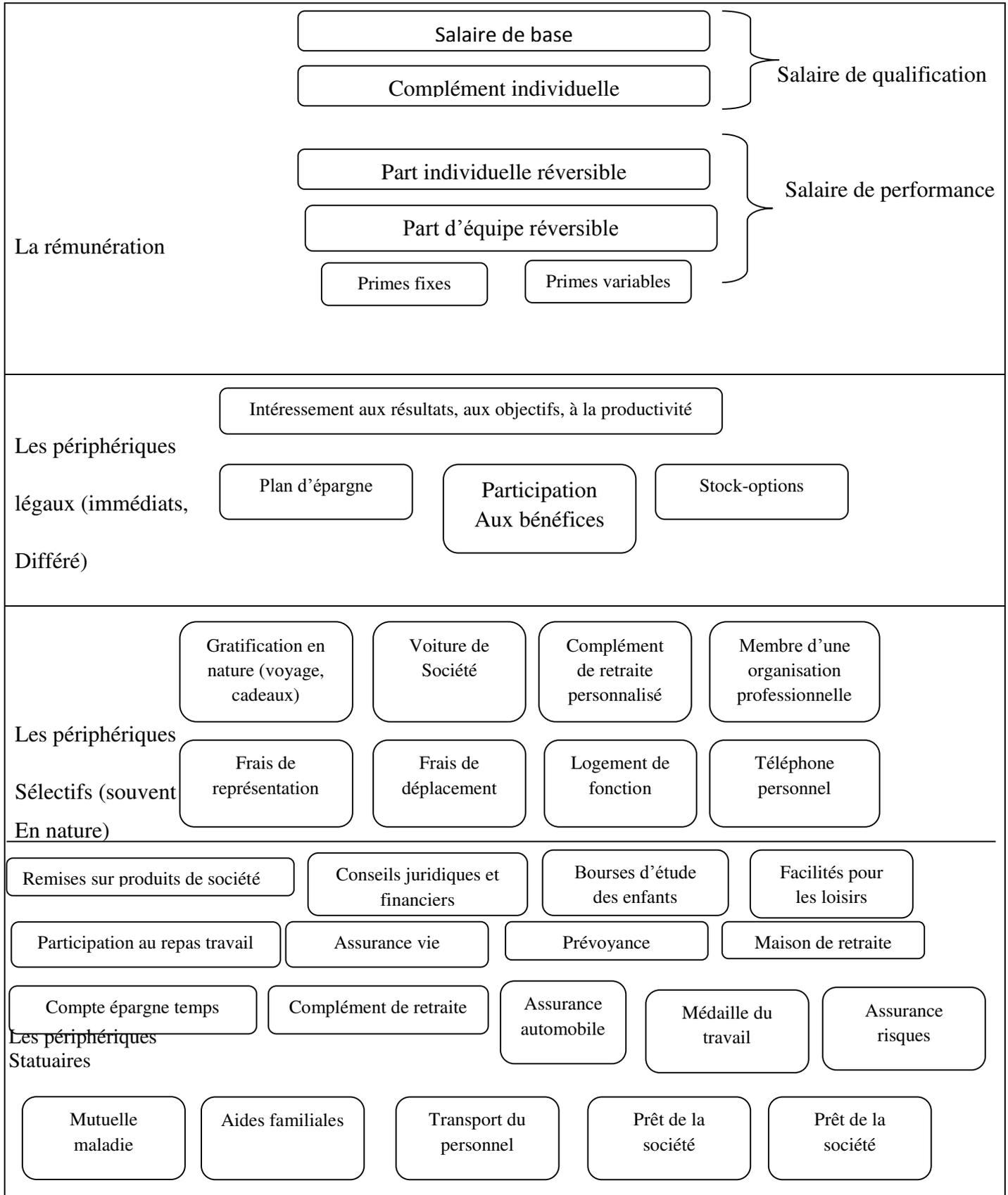
**Section 03 : Les composantes de la rémunération**

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

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

**Pyramide de rémunération globale de G.DONNADIEU**

La rémunération globale



Source : Jean-Marie PERETTI, Gestion des ressources humaines. 8ème édition. Vuibert. Paris. 2

**3-1- La rémunération directe**

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

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

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

**3-1-1-1 Le salaire de base**

Le salaire de base est l'élément essentiel de la rémunération et reflète la valeur réelle du travail fourni.

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

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

**3-1-1-2 Compléments ou accessoire de salaire**

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

En vingt ans, la part des primes dans la rémunération s'est accrue significativement. Les primes non mensuelles sont plus élevées que les primes mensuelles.

Le pourcentage des primes versées par rapport à la masse salariale croît avec la taille de l'établissement.

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

**- Les heures supplémentaires**

Il s'agit des heures effectuées au-delà de la durée légale de travail. Elles sont soumises à une majoration, dont les taux doivent être au moins de 25% du salaire pour les premières

heures supplémentaires, et 50% pour les heures supplémentaires suivantes. Dans le cadre des textes relatifs aux 35 heures, la majoration peut dans certains cas n'être que de 10%.<sup>6</sup>

- **Les primes**

Les primes sont destinées à sanctionner un surcroît de travail, de rendement et de productivité de travail. Elles peuvent être accordées pour favoriser l'intéressement des travailleurs dans l'atteinte des objectifs<sup>7</sup> assignés à l'entreprise, de la préservation des outils de travail et des facteurs de production de l'entreprise. Les pratiques des primes les plus courantes sont les suivantes :

- **Prime de responsabilité**

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

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

- **Prime de rendement individuel**

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

- **Prime de rendement collectif**

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

- **Prime de risque**

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

- **Prime de caisse**

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

- **Prime de départ à la retraite**

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

---

<sup>6</sup> Jean-Marie PERETTI, Gestion des ressources humaines. 6<sup>ème</sup> Edition. Vuibert. Paris. 2001. P 130.

<sup>7</sup> HOUCHE, Dihia « la gestion de la rémunération » cas de la direction des impôts de la wilaya de Tizi-Ouzou, mémoire de fin d'étude, promotion 2011.

**- les indemnités**

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

**- Indemnité d'expérience professionnelle**

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

Indemnité d'expérience professionnelle à deux sortes :

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

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

L'indemnité d'expérience professionnelle est indexée sur le salaire de base du poste occupé.

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

- Les périodes de travail effectifs ;
- Les périodes congé annuel et/ou repos l'égaux pris à leur terme ou différent ;
- Les périodes d'absence pour maladie, accident de travail ou congé maternité ;
- Les périodes de congé sans solde inférieur a quinze jours ;
- Les périodes d'accomplissement par le travailleur de service.

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

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

**- Indemnité de travail posté**

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

**- Indemnité de nuisance**

Est versée mensuellement à tout travailleur dont les postes qu'il occupe présente des inconvénients de pénibilité de salissure, d'une salubrité et /ou de danger.

**- Indemnités d'astreinte**

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

**- Indemnité d'intérim**

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

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

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

**- Indemnité de panier**

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

**- Indemnité de transport**

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

**- Indemnité d'amortissement véhicule**

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

**- Indemnité de zone**

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

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

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

**- Indemnité complémentaires de revenu (ICR) :**

L'indemnité complémentaire de revenu vise à améliorer les revenus salariales. Elle est considérée comme augmentation indirecte des salaires à tous travailleurs, quel que soit leur groupe socioprofessionnel.

**3-1-2 Une part variable (salaire de performance) :**

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

La part variable est utilisée par l'entreprise afin de susciter la motivation chez les salariés. Certains tiennent compte des résultats individuels d'autres de ceux du groupe de travail :<sup>8</sup>

**3-1-2-1 La part individuelle**

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

**3-1-2-2 La part collective**

visent à intéresser pécuniairement l'ensemble des salariés à la bonne marche et aux résultats de leur unité.

**3-2- La rémunération indirecte**

La rémunération indirecte s'ajoute à la rémunération directe pour les salariés. Il s'agit d'autres paiements ou prestations qui portent le nom d'avantages sociaux ou éléments sociaux dont bénéficient les salariés. Pour l'employeur les éléments sociaux sont un ajout au coût de la main d'œuvre, ce sont des frais incontournables qui dépassent la rémunération directe des salariés.<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup><http://www.docstoc.com/docs/58172058/remuneration-grh-expos%EF%BF%BD>. 10/24/2010. 04:20:11 GMT

<sup>9</sup> Lakhdar SEKIOU et Jean Marie PERETTI, Gestion des ressources humaines. 2ème édition. De Boeck. Bruxelles. 2001. P157.

Elle se décompose en trois types de périphériques :

### **3-2-1 Les périphériques légaux**

Ils sont distribués en termes monétaires, et sont le plus souvent de nature collective. Ils ne constituent pas un salaire et bénéficient d'un régime fiscal particulier.<sup>10</sup>

Ces périphériques sont :

#### **- L'intéressement**

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

#### **- La participation**

Elle est obligatoire pour les entreprises de plus de 50 salariés, c'est une prime versée par l'entreprise, lorsque celle-ci fait des bénéfices. Elle permet d'associer les salariés aux résultats de leur entreprise.

La partie des bénéfices revenant aux salariés constitue une réserve spéciale de participation dont le montant minimal est fixé par la loi et à l'issue d'une période d'indisponibilité où les sommes sont bloquées pendant au moins cinq ans sauf en cas des raisons exceptionnelles.<sup>11</sup>

#### **- Le plan d'épargne salarial**

Toutes les entreprises peuvent mettre en place un plan d'épargne. Celui-ci peut recevoir la participation, l'intéressement et des versements volontaires des salariés qui sont en général augmentés par un versement de l'entreprise. Il ne peut excéder le triple de la contribution des salariés. Tous ces versements sont bloqués pendant au moins cinq ans sauf survenance d'événements exceptionnels (les mêmes que pour la participation), et sont gérés par des fonds communs de placement d'entreprise.<sup>12</sup>

#### **- Les stocks options**

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

---

<sup>10</sup> Loïc CADIN et Al, Gestion des ressources humaines. 3ème édition. Dunod. Paris.2007. P 275

<sup>11</sup>Jean-Marie PERETTI.8ème édition. P 346

<sup>12</sup>Jean-François SOUTENAIN et Philippe FARCET, Organisation et gestion d'entreprise. Edition Berti. Paris. 2006. P 289

L'effet attendu est d'inciter le salarié à s'investir dans son travail pour contribuer à la performance de l'entreprise, et donc à la croissance de l'action dont il deviendra le détenteur. Ce mécanisme permet à certains d'accroître fortement leurs revenus.<sup>13</sup>

### **3-2-2 Les périphériques sélectifs**

Appelés aussi avantages en nature, ils sont attribués de manière sélective et comprennent principalement :<sup>14</sup>

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

### **3-2-3 Les périphériques statutaires**

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

Ce sont par exemple :

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

Les périphériques légaux et les périphériques statutaires constituent la rémunération différée.

---

<sup>13</sup>Jean-Marie PERETTI. 8ème édition. P 359

<sup>14</sup>THEVENET Maurice et Al. , Fonction RH : politiques, métiers et outils des ressources humaines. 2ème édition. Pearson. Paris. 2012. P220

**Section 04 : les charges sociales**

Les charges sociales représentent une part importante du coût salariale. Elle est une contribution directe retenue à la source aux travailleurs salariés ou quel que soit le secteur d'activité d'appartenance est une participation obligatoire des employeurs et du fonds des oruris sociales des organismes employeurs au financent des dépenses de la sécurité sociales de l'assurance chômage de la retraite anticipé aussi qu'un fonds national de péréquation des œuvres sociales pour la promotion de longuement.

**4-1 Les cotisations de sécurité sociale**

Elles sont assise sur toutes les sommes versées aux travailleurs en contre partie ou à l'occasion du travail : salaire, indemnité, primes, gratifications, avantages en nature, etc. un plafond est fixé chaque année par décret. Le plafond à retenir est déterminé par la périodicité des paies (plafond mensuel, par quinzaine, hebdomadaire, horaire, etc.). Il appartient à l'employeur de verser l'ensemble des cotisations tant patronales que salariales.

**4-2 Les cotisations d'accident du travail**

Il n'existe pas de taux général applicable à toutes les entreprises, mais il existe seulement des taux particuliers calculés, pour chaque catégorie de risque. Selon les modalités différentes (tarification collective, mixte ou individuelle).

**4-3 Les régimes complémentaires de retraite et de prévoyance**

Ils ont été tantôt à l'intérieur d'une entreprise, tantôt pour l'ensemble du personnel d'une branche professionnelle, ils ont visé d'abord certaines catégories de personnel (cadres, maîtrise), puis les employés et les ouvriers. Les régimes complémentaires ont d'origine conventionnelle, la loi a généralisé la retraite complémentaire pour tous les salariés, les régimes de retraite fonctionnent suivant le principe de la répartition (les cotisations perçues chaque année sont redistribuées immédiatement aux retraités). Les salariés acquièrent des points.

**4-4 L'assurance chômage**

D'origine conventionnelle, ce régime est géré paritaire, cette gestion est confiée :

- A l'UNEDIC (union nationale interprofessionnelle pour l'emploi dans l'industrie et le commerce)
- Aux ASSEDIC (associations pour l'emploi dans l'industrie et le commerce), charge de recueillir l'affiliation des entreprises, de recouvrer les cotisations dues au régime et d'effectuer le paiement de l'ensemble des prestations servies par celle-ci.

**4-5 Les charges fiscales**

L'impôt sur le revenu globale (IRG) est une contribution directe sans contrepartie pécuniaire retenue à la source aux travailleurs salariés ou assimilés à leur employeurs par contrat de travail qui consacre le bien de subordination. Un certain nombre de charge sur les salaires présentent un caractère fiscal. Les charges les plus importants sont :

- La participation des employeurs à la construction : il s'agit d'une obligation d'investissement dans la construction, lorsque cette obligation n'est pas remplie, l'entreprise verse à l'Etat une taxe égale à la différence entre le montant obligatoire et les sommes réellement investies.
- La taxe d'apprentissage : les personnes ou société imposables peuvent être exonérées, totalement ou particulièrement de son versement, à raison des dépenses qu'elles sont engagées en faveur de l'apprentissage.
- La participation à la formation professionnelle continue créé en 1971, cette taxe s'impose depuis 1992 à tous les employeurs.
- La taxe sur les salaires : cette taxe est payée par les employeurs non assujettis à la TVA pour plus de 90% de leur chiffre d'affaires.
- Le versement de transport, en 1971, une participation des employeurs au financement des transports en commun a été instituée.
- La contribution sociale généralisées (CSG) et la contribution au remboursement de la dette sociale (CRDS). la CSG a été instituée en 1990 et la CRDS en 1995 traduisant la volonté politique d'asseoir le financement de la santé sur un prélèvement fiscal large.

**4-6 Les œuvres sociales**

Les œuvres sociales est considérées comme toutes actions ou réalisation tendant à contribuer à l'amélioration de bien-être physique et moral des travailleurs par un complément de la rémunération du travail sous forme de prestation en matière de santé, de logement, de culture et de loisir et en règle générale toute mesure à caractère social visant à féliciter la vie quotidienne du travail et de sa famille. Les charges sociales représentent une autre forme de rémunération pour le salaire et une source de cout pour les entreprises.

**Conclusion**

On peut dire que la rémunération est un domaine très conflictuel dans la vie des entreprises. Elle est à la fois une source efficace de conflit et un levier tout aussi efficace de paix sociale. Elle est un système cohérent et évolutif, engageant l'entreprise à verser des salaires constituant son coût à ses collaborateurs en constituant leur revenu, tout en valorisant les fonctions et les performances par des éléments financiers et non financiers. L'objectif ultime de toute rémunération est de créer un sentiment de reconnaissance et d'équité reflétant le système de valeur de l'entreprise, tout en être attractive par rapport au marché du travail pour attirer les ressources humaines compétentes, conserver les performantes et motiver les autres, et ainsi tout en respectant la législation et la rationalisation des coûts de l'entreprise. Par ailleurs, plusieurs contraintes légales, syndicales, historiques et économiques qui nuisent au marché de l'emploi, influent sur le choix de l'entreprise en matière de rémunération.

D'abord, respecter des diverses lois et divers décrets relatifs au salaire minimum, les conditions de travail et l'application de minimums hiérarchiques, propres à des professions ou des régions, limitent la liberté de l'entreprise en matière de rémunération. Viens ensuite, les dispositions incluses dans les conventions collectives régissant les conditions d'emploi et de salaire, dont le rôle revient aux syndicats qui ont une influence favorable pour ce qui est de la rémunération. S'ajoute à ceci, le prix de la profession sur le marché du travail, les salaires pratiqués par la concurrence permettant d'envisager les réajustements sur ce plan, et les pratiques de l'entreprise en matière de rémunération, ainsi que ses choix stratégiques.

Donc, l'entreprise doit avoir une stratégie de rémunération conforme à sa stratégie globale, et mieux adaptée à son organisation, à son histoire, et à sa situation économique.

## **Chapitre II : Système de rémunération et la performance de l'entreprise**

---

### **Introduction**

Bâtir un système de rémunération est à la fois délicat et sensible. La rémunération est source de motivation, de reconnaissance, d'évolution, et les outils qui y sont attachés ont un poids psychologique qu'il ne faut pas négliger.

En générale, Les trois contraintes d'un système de rémunération sont : la compétitivité externe (attirer les meilleures et retenir les plus performants), l'équité interne (garantir des salaires équitables selon l'ancienneté et les performances), la masse salariale (éviter qu'elle ne gonfle trop vite et ne coûte trop cher à l'entreprise) ; Le processus de conception commence par la détermination des résultats et des objectifs que désire atteindre une organisation. Ce processus est souvent présenté comme le développement de d'une philosophie en matière de rémunération, philosophie qui tient compte de plusieurs facteurs.

L'équilibre entre la rémunération directe et indirecte, la complexité et les responsabilités d'un rôle et le candidat ou l'employé appelé à assumer ce rôle, de même que l'attention qu'en porte à l'équité interne ainsi qu'à l'équité par rapport à ce qui est offert sur le marché. Nous allons voir dans le deuxième chapitre, la notion de la performance, et le lien entre la rémunération et la performance. Ainsi que le système de rémunération et le développement des compétences en Algérie.

## **Chapitre II : Système de rémunération et la performance de l'entreprise**

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

#### **1-1 Définition de la performance**

Selon P.Lorino(2003), la performance dans une entreprise c'est tout ce qui contribue à atteindre les objectifs stratégiques<sup>1</sup>. Selon A.Khemakhem(1971), la performance est un accomplissement d'un travail, d'un acte ou d'un exploit et la manière avec laquelle une entreprise atteint les objectifs qui lui étaient proposés. La performance désigne donc l'efficacité et la productivité dont :

- L'efficacité est de définir comment l'objectif est atteint et avec quels moyens ;
- La productivité compare les résultats produits aux moyens mis en œuvre.<sup>2</sup>

Selon A. Bourguignon(1995), la performance désigne la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soit la nature et la variété de ces objectifs.

La performance fait référence à cinq (05) notions qui la définissent .On trouve :

- L'efficacité ;
- L'efficience ;
- La pertinence ;
- L'économie ;
- L'objectivité.

#### **1-1-1 La notion d'efficacité**

L'efficacité est le degré de réalisation des objectifs<sup>3</sup>, On considère qu'une activité est efficace si les résultats obtenus sont identiques aux objectifs définis. Mais, pour évaluer l'efficacité d'une organisation de manière absolue, il faut s'assurer que l'organisation est en adéquation avec son environnement, c'est-à-dire qu'il faut tenir compte des perceptions des divers intervenants et des groupes concernés par la vie de cette organisation, notamment des salariés eux-mêmes. On pourra alors parler d'organisation efficace.

#### **1-1-2 la notion d'efficience**

Par efficience. On entend le rapport entre les biens ou les services produits, d'une part et les ressources utilisées pour les produire, d'autre part. L'efficience correspond à la meilleure gestion possible des moyens et des capacités en relation avec les résultats. L'efficience est l'utilisation rationnelle des ressources ou des moyens, c'est d'atteindre un objectif par un minimum de ressource.

---

<sup>1</sup>Lorino.P, « Méthodes et pratique de la performance », les éditions d'organisations, 3ème édition, paris.2003,p.9

<sup>2</sup>A.Khemakhem et J.L.Ardon « introduction au contrôle de gestion » Ed Bordas, Paris-Montréal, 1971, P.61.

<sup>3</sup> <https://www.maxicours.com/soutien-scolaire/communication-et-gestion-des-ressources-humaines/terminale-stg/213109.html>

## **Chapitre II : Système de rémunération et la performance de l'entreprise**

### **1-1-3 la notion de pertinence**

La notion de pertinence reste très subjective et difficile à mesurer. Toutefois, on pourra admettre que la pertinence est la conformité des moyens et des actions mis en œuvre donné en vue d'atteindre un objectif donné. Autrement dit, être pertinent c'est atteindre et de manière efficiente l'objectif fixé.

### **1-1-4 la notion d'économie**

La notion d'économie consiste à acquérir des ressources humaines immatérielles. D'une qualité acceptable et au moindre coût le plus possible.

### **1-1-5 la notion de l'objectivité**

L'objectivité consiste en l'atteinte de l'objectif fixé avec plus de rationalité. L'objectivité c'est de réaliser l'objectif fixé avec les moyens à louer et dans de délai fixé.

## **1-2 les types de performance**

Au niveau de l'entreprise, la performance est attribuée à plusieurs aspects de l'entreprise. On trouve :

- La performance organisationnelle ;
- La performance stratégique et performance concurrentielle ;
- La performance humaine ;
- La performance sociétale ;
- La performance commerciale ;
- La performance financière ;
- La performance économique.

### **1-2-1 La performance organisationnelle**

La performance organisationnelle est définie par M.Kalika(1995)<sup>4</sup> comme « les mesures portant directement sur la structure organisationnelle et non pas sur ses conséquences éventuelles de nature sociales est économiques. Ces indicateurs sont intéressants dans la mesure où ils permettant de discerner les difficultés organisationnelles au travers de leurs première manifestation, avant que les effets induits par celle-ci ne soient d'un point de vue économique ».

M.Kalika avance quatre facteurs de l'efficacité organisationnelle, à savoir :<sup>5</sup>

- Le respect de la structure formelle : le non-respect de la structure annoncée par la direction, peut traduire un dysfonctionnement au sein de l'organisation.

---

<sup>4</sup> Michel Kalika, « structures d'entreprises, réalités, déterminants et performance », Editions Economica, Paris, 1995, P.340

<sup>5</sup> M.Kalika, IDEM. P340

## **Chapitre II : Système de rémunération et la performance de l'entreprise**

- Les relations entre les services : la recherche de la minimisation des conflits reflète un besoin de coordination nécessaire à l'efficacité.
- La qualité de la circulation de l'information : l'organisation doit développer des systèmes d'informations permettent l'obtention d'information fiables et exhaustives, indispensable au bon fonctionnement de l'organisation.
- La flexibilité de la structure : l'aptitude de celle-ci à changer est un facteur déterminant d'adaptation aux contraintes de l'environnement.

### **1-2-2 La performance stratégique et la performance concurrentielle :**

La performance stratégique est définie comme le maintien d'une certaine distance avec les concurrents à travers une logique de développement à long terme entretenue par une forte motivation de tous les membres de l'organisation.<sup>6</sup>

### **1-2-3 La performance humaine**

La performance humaine de l'entreprise ne dépend pas seulement des savoirs faire des dirigeants mais aussi de leur utilisation. Elle est définie comme un ensemble de connaissance théorique, méthodologique et pratique par les responsables de l'entreprise à ses différents niveaux.<sup>7</sup>

### **1-2-4 La performance sociétale**

La performance sociétale est défini comme « une configuration organisationnelle de principes de responsabilité sociale, de processus de sensibilité sociétale ainsi que de politique, programme et de résultats observables qui sont liés aux relations sociétales de l'entreprise ». <sup>8</sup>

### **1-2-5 La performance commerciale**

La performance commerciale est cette capacité de l'entreprise à satisfaire sa clientèle en lui offrant des produits et services de qualité répondant aux perceptions des clients. La performance commerciale dépend de la capacité de l'entreprise à manager sa force de vente et les compétences de chaque vendeur. Les indicateurs qui permettent de mesurer la performance commerciale sont liée à :

- La part de marché ;
- La fidélisation de la clientèle ;
- L'attrait de nouveau client ;
- La satisfaction des clients ;
- La rentabilité par segment, par client, par produit et par marché.

---

<sup>6</sup>M.Porter, « l'avantage concurrentiel » Ed inter Edition, Paris,1992,P.4.

<sup>7</sup> Robert Bosquet, « fondement de la performance humaine dans l'entreprise », Ed d'organisation, Paris, 1989, P.9.

<sup>8</sup> Jean Pascal Gond, « Gérer la performance sociétale de l'entreprise », Ed Vuibert, Paris, 2010, P.4.

## **Chapitre II : Système de rémunération et la performance de l'entreprise**

---

### **1-2-6 La performance financière**

La performance financière de l'entreprise peut être définie comme étant l'appréciation de la capacité de l'entreprise à maintenir un niveau de rémunération satisfaisant de sa production et de ses ventes et assurer la rémunération des capitaux mis à sa disposition.

Plusieurs critères d'appréciation de la performance sont définis mais le plus utilisé sont liés à :

- L'efficacité
- L'économie des ressources
- L'efficience
- La qualité, etc.

La performance consiste donc à obtenir un certain résultat conformément à un objectif donné.

### **1-2-7 La performance économique**

La performance économique consiste en l'obtention :

- Du coût de production le plus faible ;
- De la meilleure qualité possible ;
- De la plus forte valeur ajoutée ou une combinaison des trois.

Il peut s'agir aussi de l'utilisation efficace des ressources de l'entreprise qui se mesure par la productivité des machines et des hommes.<sup>9</sup>

## **Section 02 :L'évaluation de la performance**

### **2-1 Performance individuelle et performance collective**

- L'efficacité d'une équipe dépend des performances individuelles de ses membres (les capacités individuelles mises en œuvre pour atteindre des résultats) mais aussi de la complémentarité des compétences, de l'organisation du travail en groupe, du climat social, de la motivation collective...etc.

- La coordination du travail au sein du groupe suppose que les rôles et les responsabilités de chacun soient définis et correctement attribués.
- La performance collective (les compétences individuelles activées au sein d'un groupe) implique la concentration d'un ensemble de performances individuelles. Mais ce n'est pas tout car il faut y ajouter aussi des compétences construites et acquises par la pratique du travail en groupe. L'intérêt d'un travail collectif est d'optimiser les

---

<sup>9</sup> Hicham Attouche, <<la performance globale de l'entreprise revisitée>>, Revue des économies. Nord Africaines N°5, P. 61.

## **Chapitre II : Système de rémunération et la performance de l'entreprise**

---

compétences et de gagner du temps grâce à la répartition des activités en fonction de la complémentarité de chaque individu formant le groupe.

### **2-2 La mesure de la performance**

#### **2-2-1 Les critères de performance**

Un critère est une valeur définie qui sert de base à un jugement et qui permet de mesurer la performance. Les critères de performance constituent des repères et permettent à un salarié ou à un groupe de travail de mener une action en vue d'atteindre un objectif.

Les critères peuvent être d'ordre quantitatif ou qualitatif. Ils sont définis en fonction des objectifs propres à chaque organisation, chaque individu.

- **Les critères quantitatifs** (ils sont exprimés par un chiffre)

**Exemples :** la comptabilité (le bénéfice réalisé), la richesse boursière (l'enrichissement des actionnaires), la valeur de l'entreprise (les ressources matérielles et immatérielles de l'entreprise), les données économiques (parts de marché, catalogue de produits).

- **Les critères qualitatifs**

**Exemples :** le climat social (implication des salariés dans l'entreprise, *turn-over*, conflits), les produits (qualité, innovation, positionnement), l'image de l'entreprise (image de marque de l'entreprise, notoriété), la technologie (maîtrise des technologies nouvelles).

#### **2-2-2 Les outils de mesure de la performance**

Pour atteindre les objectifs définis, il est important de recourir à des outils de contrôle servant à apporter au besoin les mesures correctives adéquates. Ces contrôles peuvent porter sur l'organisation, les résultats, les délais, les aspects financiers... etc.

- *Le tableau de répartition des tâches* : il permet de déterminer la charge de travail de chaque employé.
- *La liste de contrôle des tâches* : elle permet de s'assurer du respect des délais.
- *Le relevé d'erreurs* : il est utilisé pour repérer les erreurs et les recenser.
- *L'enquête* : elle vise à rechercher des informations utiles à l'organisation.
- *Le tableau de bord* : il présente les principaux renseignements sur l'entreprise.
- *Le budget* : il permet de contrôler l'évolution des dépenses.
- *La rédaction d'un reporting* (rapport) hebdomadaire : elle sert à informer la hiérarchie de la progression du travail.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup><http://www.maxicours.com/se/fiche/0/9/213109.html>

## **Chapitre II : Système de rémunération et la performance de l'entreprise**

Toute organisation se doit d'être performante pour perdurer, croître, progresser et acquérir de nouveaux marchés. La performance se mesure par la comparaison entre les objectifs fixés par la direction ou définis par un groupe et les résultats obtenus en utilisant au mieux les moyens attribués et en respectant des impératifs de délais et de qualité.

### **Section 03: l'impact de la rémunération sur la performance de l'entreprise**

#### **3-1 La rémunération de la performance <sup>11</sup>**

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

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

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

La rémunération de la performance est subdivisée en deux catégories :

- Les systèmes de rémunération à la performance dont la rémunération fixe augmente d'autant plus vite que les performances et compétences du salarié évoluent rapidement. Ils assurent une continuité de la rémunération, mais avec des augmentations qui varient selon les performances et visent à corriger progressivement les inégalités de traitement. Ce système s'appuie sur des évaluations des fonctions, avec des fourchettes de variation associées. Ces fourchettes permettent aux

---

<sup>11</sup> TIRCHI .O « La gestion des rémunérations, un outil de motivation au service de la performance au travail, cas de l'entreprise privée algérienne CEVITAL. »Mémoire de magister en science économiques. Université Mouloud MAMMERI Tizi-Ouzou, juillet 2012 P.105

## **Chapitre II : Système de rémunération et la performance de l'entreprise**

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

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

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

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

### **3-2 L'individualisation et la rémunération au mérite <sup>12</sup>**

Alors que la rémunération de la fonction exercée renvoie à l'organisation et à l'entreprise et se définit selon un ensemble de règles, la rémunération de la compétence et de la performance, c'est-à-dire selon le mérite individuel, renvoie directement à l'individu et à la personne.

D'un côté, la rémunération de la fonction est organisée et structurée à partir de la valeur des postes, traduits en termes de classification qui définit de façon homogène et standardisée la valeur du titulaire et son salaire de base. Les évolutions salariales sont ensuite réglées en fonction de l'avancement qui est fonction des changements de postes et de l'ancienneté.

D'un autre côté, la rémunération au mérite individuel regroupe la rémunération de la compétence et de la performance. Elle repose sur l'identification des critères professionnels à rétribuer par l'intermédiaire des processus d'évaluation et les systèmes de mesure de la performance.

---

<sup>12</sup>TABET DERRAZ, I « Système de rémunération et management de la performance des entreprises, Cas des entreprises Algériennes » Thèse de doctorat en management des organisations, université Abou Berk BELKAÏD – Tlemcen 2014. P166.

## **Chapitre II : Système de rémunération et la performance de l'entreprise**

---

La référence au poste n'est pas pour autant complètement évacuée. Si certaines entreprises pratiquent encore le tout uniforme, le tout individuel reste rare. La classification du poste constitue un socle commun dans la rémunération auquel s'ajoute un complément individualisé.

Ainsi, la classification du poste et la qualification du titulaire sont disjointes. L'individualisation correspond donc à une forme de rémunération qui complète le socle uniforme constitué par la fonction exercée.

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

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

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

## **Chapitre II : Système de rémunération et la performance de l'entreprise**

### **Section 04 : Système de rémunération et développement des compétences en Algérie :**

#### **4-1 Le système de rémunération en Algérie**

Le système de rémunération, ou Au lendemain de l'indépendance de l'Algérie s'est retrouvée riche avec de nombreux systèmes de gestion qu'elle n'avait plus les moyens d'entretenir. Le socialisme, qui s'est affirmé, par la suite, a enrayé les volontés hésitantes de rationalisation/optimisation qui ont accompagné les systèmes importés avec les équipements au lendemain de la vague d'industrialisation des années 1970. L'aisance financière générée par la montée des prix des hydrocarbures a permis à l'Etat de chercher à promouvoir l'égalitarisme par une redistribution plus équitable des revenus sous forme de salaires. Le retour vers la vérité économique engendré par les difficultés financières rencontrées au cours des années 80 a interpellé les gestionnaires qui d'exécutants dociles des décisions d'un centre surtout préoccupé par l'aspect social des activités, se sont retrouvé face au défi de revenir vers la rationalité en période de crise multiforme.<sup>13</sup>

Les mesures d'ordre législatif et réglementaires prises pour faciliter cette transition se sont heurtées au manque de visibilité y compris sur le court terme et au problème du manque de moyens qui est venu confirmer le constat de l'inadaptation du tissu économique, des techniques de production et des formes de gestion aux impératifs d'une concurrence qui désormais ne reconnaît plus les frontières. La mondialisation qui a pénétré une économie déjà en crise est venue compliquer la perspective en réduisant le temps de réaction et d'apprentissage et en condamnant les nombreuses entités à s'adapter au prix social le plus fort ou à disparaître. Les incertitudes qui tracent l'avenir d'un secteur public toujours dominant face à un secteur privé qui reste encore bien réservé préviennent des changements qui risquent de remettre totalement en cause les systèmes de gestion actuels.

#### **4-2 Les réformes du système de rémunération**

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 1990 relatives aux relations de travail. Et ce, en lois, décrets d'application, convention collective, accords collectifs, règlement intérieur et contrat de travail.

---

<sup>13</sup>TABET DERRAZ .I « Système de rémunération et management de la performance des entreprises, Cas des entreprises Algériennes » Thèse de doctorat en management des organisations, université Abou Berk BELKAÏD – Tlemcen 2014.P177

## **Chapitre II : Système de rémunération et la performance de l'entreprise**

Le statut général du travailleur, promulgué en 1978, a commencé à connaître un début d'application, après une situation d'assainissement. Ce texte, assez rationnel dans ces principes, appelé à promouvoir une gestion des ressources humaines aussi équitable qu'efficace, a été mis en œuvre au moyen de textes d'application qui ont favorisé l'uniformisation des situations au détriment de la diversification réclamée par la nature très particulière de certaines activités au nombre desquelles la « fonction publique » paraissait la plus concernée. La grille des salaires qui aurait pu s'adapter aux différents groupes de familles professionnelles est restée unique pour toute l'entreprise en n'excluant, pour respecter la tradition, que les cadres supérieurs et les cadres dirigeants dont le sort est désormais lié aux engagements de production.

Les formes atypiques de rémunération (à la pièce, au résultat, à mis temps, à la commission ...) autorisées par la loi n'ont pas encore eu le succès escompté même dans la phase de transition qui sépare d'une stabilisation plus sûre des entités économiques.

Seules les formes atypiques d'emploi ont été utilisées pour devenir peu à peu la règle dominante, les incertitudes évoquées auparavant n'ont pas encouragé les recrutements à titre permanent, les contrats à durée déterminée ont été utilisés pour faire face à tous les besoins dont la plupart des offres de travail ont été pour des emplois temporaires.

### **4-3 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<sup>14</sup> :

- Rémunération ou revenu proportionnel en contrepartie du travail fourni ;
- Le salaire de base découle de la classification professionnelle de l'employeur ;
- La 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 posté-nuisance, astreinte, travail de nuit, zone) et des primes de productivité ou liées aux résultats du travail, concept de revenu proportionnel aux résultats du travail définie recours «à la tâche », «à la pièce », «au chiffre d'affaires».
- Remboursement de frais prévus en contrepartie des sujétions liées aux missions, à l'utilisation du véhicule personnel pour les besoins du service, et autres sujétions similaires,

---

<sup>14</sup> La loi 90-11 de 21 avril 1990 régit les relations de travail

## **Chapitre II : Système de rémunération et la performance de l'entreprise**

- 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 monétaire et payée de la même façon,
- fiche de paie détaillée obligatoire exception faites pour des remboursements de frais,
- Le 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,
- Leversement de la rémunération à terme échu,
- Les rémunérations constituent des créances privilégiées, qui ne peuvent pas 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, indemnités liées à l'ancienneté, les heures supplémentaires, les conditions de travail, l'indemnité.

### **4-4 L'influence de la rémunération sur le développement des compétences**

L'émergence de la notion de compétence dans les entreprises publiques algériennes peut paraître énigmatique, car l'accès à l'emploi public reste à ce jour soumis à la logique de la qualification et du poste. Une logique qui a pour objectif la garantie de l'équité salariale et de l'activité liée au grade et au statut<sup>15</sup>.

Toutefois, l'exercice du travail dans différentes situations exige des ressources humaines (RH) où les compétences sont des ressources susceptibles de rendre le travailleur plus performant. Ce qui nécessite des récompenses ou des formes de reconnaissances dont la valeur doit être proportionnellement lié aux compétences contributives à la réalisation des résultats (St-Onge, Haines III, Aubin, Rousseau, &Lagassé, 2005).<sup>16</sup> « Ceci conduit à une

---

<sup>15</sup> KHIAT,A et HADJ KEDDOUR,N « La rémunération lié aux compétencesmobiliserait -elle désormais la compétence individuelle au service de la performance au travail « Revue interactionnel des affaires et des stratégies Economique. UBES , vol 6 p.233-240

<sup>16</sup> St-Onge, S., Haines III, V. Y., Aubin, I., Rousseau, C., &Lagassé, G. (2005). Pour une meilleure reconnaissance des contributions au travail. Gestion 2005/2 (Vol. 30), 30(2) (89-101), 89-101.

## **Chapitre II : Système de rémunération et la performance de l'entreprise**

évaluation individualisée ... qui rétribuent la performance ou l'acquisition de compétences » (Colle, 2006, p. 130).<sup>17</sup> Cet acte est fondamental pour encourager les travailleurs à développer leur compétence d'un côté et pour les déployer d'un autre côté. En effet, la récompense constitue l'une des moyennes les plus utiles pour le développement et l'acquisition des compétences nécessaires aux besoins de l'entreprise publique (Rabia&Boudour, 2015).<sup>18</sup>

Les recherches qui ont été menées dans le contexte algérien démontrent que la gestion des ressources humaines (GRH) est en souffrance dans les entreprises publiques algériennes. En conséquence, la non-utilisation des compétences adéquates peut influencer négativement sur le rendement, la productivité et la performance organisationnelle. Avec l'absence d'un processus éducatif interactif, l'entreprise publique est loin d'être une organisation qui fonctionne selon une logique de compétences et le seul moyen d'acquérir des compétences est l'expérience professionnelle. Cependant, en contrepartie du développement et de l'utilisation des compétences, le fonctionnaire souhaitera obtenir une reconnaissance. Cette demande est légitime quand les performances sont réalisées grâce au déploiement des compétences par les employés et particulièrement au regard de la justice organisationnelle et vis-à-vis de l'équité du couple contribution/rétribution. À l'aune de la modernisation de la GRH, certaines entreprises publiques algériennes ont introduit des pratiques de rémunération liées aux compétences et aux performances pour mettre l'accent sur les résultats.

La compétence représente une dimension fondamentale dans le processus qui conduit l'individu à être performant au travail (Condomines,<sup>19</sup>Hennequin, &Borteyrou, 2015). En même temps, la récompense des compétences utilisées encourage les salariés à développer les compétences requises à l'emploi pour la réalisation de résultats souhaités par l'organisation à l'avenir. En particulier quand le travail exige des capacités d'adaptation aux changements permanents et de mobilisation du plein potentiel.

---

<sup>17</sup> Colle, R. (2006). L'influence de la GRH à la carte sur la fidélité des salariés : le rôle du sentiment d'auto-détermination. Thèse de doctorat en sciences de gestion, IAE d'Aix-en-Provence, Université Paul Cézanne, Aix-Marseille III.

<sup>18</sup>Rabia, L., &Boudour, N. (2015). Gestion Stratégique des Ressources Humaines pour une Meilleure Efficacité de L'Action Publique. *International Journal Economics&Strategic Management of Business Process*, Vol.5, 01-04. *Internationale de gestion*, vol. 23, no 4, 24-33.

<sup>19</sup>Condomines, B., Hennequin, E., &Borteyrou, X. (2015). Détection des compétences managériales. Quels sont les atouts du modèle analogique ? *Revue française de gestion*, (6), 49-67.

## **Chapitre II : Système de rémunération et la performance de l'entreprise**

---

### **4-4-1 Définition de la compétence**

La compétence est définie comme étant l'ensemble de savoir, de savoir-faire et de savoir-être qui sont manifestés pour l'exercice d'un emploi dans le but d'atteindre des performances (Campoy E., Madouf E., Mazouli K., Neveu V., 2011)<sup>20</sup>.

L'acquisition et le développement de compétences spécifiques assurent aux entreprises une performance à long terme. Elle est l'une des composantes de la performance au travail et qui explique les différences de performance entre firmes aux caractéristiques comparables (Cohen A., Soulier S., 2004)<sup>21</sup>. La gestion des compétences occupe une place importante au sein de la fonction ressources humaines (Gilbert P., 2003). Elle est dès lors au cœur des pratiques RH tels que la mise en place dans les entreprises des systèmes de rémunérations liées aux compétences. Il apparaît fondamental la reconnaissance des compétences dans le cadre de la gestion des compétences et des performances (Parlier M., Saverex S., 2000).<sup>22</sup>

La rémunération des compétences consiste à rendre une partie ou la totalité du salaire des employés en fonction de leurs connaissances, habiletés ou selon la spécialisation de leurs compétences. La rémunération des compétences se base sur la personne au lieu de l'emploi qu'il l'occupe. Elle peut être sous forme d'augmentation du salaire fixe, ou de primes, ou une combinaison entre ses deux modes de rétribution.

Les différentes formes de la rémunération représentent les variables d'action de la politique salariale qui peuvent servir les objectifs RH (attraction, fidélisation, satisfaction, motivation, etc.) et en particulier le but de différenciation et d'individualisation des récompenses pour inciter au déploiement des compétences et à la réalisation des performances. Dès lors, les composantes de la rémunération telles que le salaire fixe, les compléments salariaux, les éléments variables et les avantages sociaux sont explorés dans une gestion axée sur les compétences afin d'examiner les effets des pratiques salariales sur la mobilisation des compétences. En plus du triptyque de compétence (savoir, savoir-faire et savoir-être) qui demeure le plus utilisé par les praticiens, d'autres typologies sont proposées dans la littérature comme les compétences horizontales, verticales, en profondeur, requises, acquises, utilisées et non utilisées. Cette recherche s'intéresse aux compétences utilisées et

---

<sup>20</sup> Campoy E., Madouf E., Mazouli K., Neveu V. (2011). Gestion des ressources humaines. Paris: Pearson.

<sup>21</sup> Cohen A., Soulier S. (2004). Manager par les compétences. Paris: LIAISONS.

<sup>22</sup> Parlier M., Saverex S. (2000). Reconnaître les compétences : des démarches d'entreprises. Les Cahiers de l'ANACT, n° 15.

## **Chapitre II : Système de rémunération et la performance de l'entreprise**

qui sont susceptibles de donner lieu à une rémunération. Il est donc nécessaire de définir ce que nous entendons par compétences utilisées et non utilisées.

La rémunération des compétences utilisées et non utilisées par les salariés En s'appuyant sur les travaux d'Alain et Saint-onge (2006), en 2005,<sup>23</sup> Marbach a défini cinq modes de rémunération des compétences en termes d'utilisation ou non des compétences.

Les trois premiers types de compétences sont classés comme compétences utilisables et les deux derniers types sont classés comme compétences non utilisables.

- a- La rémunération liée à la variété des compétences utilisées dans un ensemble de postes** ce mode de rémunération est en fonction des compétences développées à travers l'occupation de différents emplois. Cette forme de rétribution incite davantage à la polyvalence qu'au professionnalisme.
- b- La rémunération de la spécialisation des compétences** : Ce mode de rémunération est en fonction du professionnalisme dans un emploi. Ce régime de salaire est en rapport avec les emplois à fourchettes où il est défini les exigences requises pour progresser dans les niveaux d'emploi.
- c- La rémunération des compétences au profil d'emploi individualisé** : ce mode de rémunération est réputé individualisé notamment quand les employés mettent en œuvre des compétences particulières dans l'exercice de leur fonction. Cette forme de rémunération est la plus aboutie dans la logique compétence.
- d- La rémunération et le développement des compétences dans le passé** : Cette forme de rémunération se veut bien valoriser des compétences indépendamment de leur mobilisation dans le travail actuel. Elle est différente du régime de salaire à l'ancienneté par son caractère de personnalisation de l'expérience professionnelle.
- e- La rémunération des compétences potentielles** : cette forme de rémunération est la plus déconnectée à l'exercice de l'emploi. Elle tient compte des compétences qui ne sont pas utilisées dans le présent par le salarié.

Les compétences doivent être évaluées, validées et évoluer pour faire ressortir ceux utiles à l'entreprise et susceptibles de donner lieu à une rétribution (Léné A., 2008).<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> St-Onge, S., Haines III, V. Y., Aubin, I., Rousseau, C., & Lagassé, G. (2005). Pour une meilleure reconnaissance des contributions au travail. *Gestion* 2005/2 (Vol. 30), 30(2) (89-101), 89-101.

## **Chapitre II : Système de rémunération et la performance de l'entreprise**

---

### **4-4-2. Selon une étude réalisée par KHIAT, A et HADJ KEDDOUR, N nous avons déduit quelques points importants**

A. Les compétences sont intégrées dans les dispositifs d'évaluation périodique comme critère pour attribuer les primes individuelles, collectives et organisationnelle. Les cas interviewés ont la croyance que leurs compétences déployées conduisent à atteindre le niveau des performances souhaitées par l'employeur. Ceci motive les collaborateurs à mobiliser leurs compétences pour atteindre les résultats organisationnels. Quant à la deuxième dimension relative aux attentes compétences-performance-rémunération, c'est-à-dire que la réalisation des résultats souhaités par l'employeur en mobilisant les compétences requises, amène à l'obtention d'une récompense adéquate, celle-ci pousse les salariés à mobiliser leurs compétences.

Pendant, ce constat est associé qu'aux éléments variables de la rémunération et spécifiquement celles liées à la rétribution des performances, car elles intègrent le critère de compétence pour déterminer ces éléments de salaire, les primes et la promotion sont accordées sur la base d'un jugement subjectif de performances antérieures et les règles de l'art ne sont pas appliquées convenablement pour statuer sur les compétences mobilisées. Ceci influence sur la compétence et la performance au travail et crée un rapport conflictuel entre salarié et son supérieur hiérarchique à cause de l'appréciation subjective au risque d'injustice dans la distribution des ressources relatives à la récompense des compétences et des performances. La perception d'injustice sur les deux facettes de la justice organisationnelle, à savoir interpersonnelle et procédurale, pousse les salariés à adopter un comportement déviant et un engagement minimale pour réduire le sentiment d'injustice.

À partir de ses résultats, l'organisation publique concernée par notre étude de cas est censée repenser sa posture et d'amorcer des actions correctrices sur les points sensibles évoqués dans cette étude. En effet, cette recherche a permis d'identifier des solutions sur la base de l'analyse du système de valeurs des interviewées attribué aux différentes formes de justice perçue en termes de récompense des compétences. Cette étude a permis d'envisager diverses actions correctrices, en particulier la communication sur les pratiques salariales liées aux compétences, la formation des managers sur les outils d'appréciation des compétences et des performances, la mise en application des procédures de rétribution et d'évaluation telle

---

<sup>24</sup>Léné, A. (2008). Rémunérer les compétences, l'entreprise peut-elle tenir ses promesses ? Revue française de gestion, no 4, 51-69.

## **Chapitre II : Système de rémunération et la performance de l'entreprise**

---

qu'elles sont formalisées par la réglementation, la transparence accrue dans l'attribution de la rémunération liée aux compétences et performances en évitant toutes formes de favoritisme et la clarification des buts organisationnels en fonction des résultats souhaités. Les responsables ont intérêt à mieux se préoccuper de leurs relations interpersonnelles avec leurs subordonnés, et agir sur la base des procédures formelles régissant la distribution et le traitement des éléments de la rémunération notamment celles liées à la reconnaissance des compétences et aux performances.

Les pratiques de rétribution doivent être fondées sur une évaluation équitable et une rémunération stimulante pour capitaliser le potentiel humain.

**B.** Le système de rémunération des entreprises est centré sur la partie fixe. Ce système reste fondé sur une logique de poste et de qualification. Le mode de récompense est loin d'être considéré comme rémunération des compétences au profil d'emploi individualisé même s'il est centré sur les éléments variables de la rémunération. Ils s'attendent à être rémunérés équitablement en fonction de leurs compétences et performances afin de tenir compte de leurs contributions différentielles.

Dans ces cas, dans le rapport d'échange compétence/rémunération, les cas interviewés donnent une grande importance à deux dimensions de justice, à savoir interpersonnelle et procédurale par rapport au traitement des éléments variables de la rémunération qui tient en considération de la reconnaissance des compétences. Dans la logique des compétences, les entreprises ont intérêt à repenser leurs politiques rémunératoires, de définir des critères de rétribution des compétences et veiller à la transparence et l'adéquation de ces critères.

Comme dans l'incertitude et les difficultés d'application de la rémunération fondée sur les compétences, les salariés adoptent un comportement déviant visant à réduire les risques à propos de la récompense de la mobilisation des compétences. Donc le système de rémunération des compétences peut « basculer d'un «contrat relationnel» de long terme fondé sur l'implication et la loyauté des salariés à un «contrat transactionnel» de court terme qui se maintient avec un engagement minimal du salarié ».

## **Chapitre II : Système de rémunération et la performance de l'entreprise**

---

### **Conclusion**

La rémunération est une variable de pilotage essentielle. Elle contribue au développement des performances, conditionne l'équilibre social interne, maintient les salariés dans l'entreprise et attire les compétences. Elle est un outil important et utile pour atteindre les objectifs organisationnels. C'est l'un des outils de communication les plus puissants parmi ceux dont disposent les entreprises pour les aider à attirer, retenir et motiver les employés dont elles ont besoin pour avoir du succès. Derrière ces trois mots se cache toute la stratégie et les objectifs de la rémunération : payer son personnel correctement, c'est s'assurer d'attirer des candidats de qualité, de retenir les employés clés à leur emploi, et d'aligner la motivation des employés sur les objectifs de l'entreprise. Donc, la gestion des rémunérations c'est le maintien de l'ordre qui cherche à satisfaire aussi bien l'entreprise que ses salariés.

Pour conclure, La bonne maîtrise d'un système de rémunération est de créer un système équitable qui satisfera les dirigeants au même temps les employés de l'entreprise afin de trouver un équilibre interne et externe, et répondre aux objectifs fixés pour le développement des compétences des employés et l'évaluation et le suivi de la performance des travailleurs afin de promouvoir la richesse de l'entreprise.

## **Chapitre III: L'impact du système de rémunération sur la performance d'électro-industrie**

---

### **Introduction**

Ce chapitre constitue la partie empirique de notre travail qui est composée de trois sections. Dans la première section nous présenterons l'organisme d'accueil d'une manière détaillée. Nous aborderons son historique, ses missions, son organisation tout en se focalisant sur le service rémunération et contrôle et plus particulièrement le service paie qui est notre champ d'étude.

Dans la deuxième section nous allons approfondir les connaissances que nous avons déjà présentées dans les chapitres précédents, et pour que notre travail soit consistant et pour une meilleure étude du rôle de la rémunération sur la performance de l'entreprise nous avons réalisé une méthode d'enquête sur le terrain au niveau d'électro-industrie. Il s'agit d'une enquête par questionnaire adressé à différentes catégories socioprofessionnelles, qui contient des questions fermées, semi fermées.

L'objet de l'étude est d'expliquer qu'une bonne stratégie de rémunération se mesure au niveau de la situation financière de l'entreprise par son rendement, sa rentabilité, sa compétitivité au niveau du marché financier, ou bien le choix de la qualité humaine dans sa motivation, ses compétences et son savoir. Tous cela mène à un objectif précis c'est « la performance de l'entreprise ».

## Chapitre III: L'impact du système de rémunération sur la performance d'électro-industrie

---

### Section 01:présentation de l'électro-industrie

#### 1-1 L'historique d'électro-industries <sup>1</sup>

Electro-industries est une entreprise publique, économique et commerciale. Elle bénéficie d'une identité morale et d'une autonomie financière.

L'origine de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES remonte à la restructuration de SONALEC (société nationale d'électronique) qui a connue des problèmes de gestion dues à sa taille, comme toutes les grandes sociétés qui sont nées pendant les années 70 avec la politique industrielle menée en Algérie, ce qui à donner naissance à l'entreprise mère ENEL (entreprise nationale des industries électronique) en 1983.

L'ENEL est réalisée avec des partenaires allemands(SIEMENS) pour les moteurs et pour les transformateurs, ces derniers ont contribué à l'organisation de cette entreprise en formant même le personnel, ils ont placé un complexe intégré qui produit et commercialise des moteurs, alternateurs et transformateurs depuis 1986.

En raison d'extension des besoins du marché et la nécessité d'accroître l'autonomie de production nationale, il a été convenu d'augmenter le programme de production ainsi que le taux d'intégration .A l'issue, une convention qui a été signée en 1985 pour la réalisation du complexe MEI-AZAZGA qui se développera et se détachera pour prendre la forme d'une entreprise autonome appelée aujourd'hui « **ELECTRO-INDUSTRIE** ».

L'usine a été réalisée dans le cadre d'un contrat produit en main avec des partenaires allemands, en l'occurrence :

- Siemens : pour les produits (alternateurs, générateurs, groupe électrogène) ;
- Trafo-union : pour les transformateurs ;
- Fritz Werner : pour la partie engineering du projet.

En matière de qualité ELECCTRO-INDUSTRIES dispose de ses propres laboratoires à l'essai et mesure de ses produits ainsi que pour le contrôle des principaux matériaux utilisés dans sa fabrication.S'agissant du système documentaire il utilise t252 normes internes en plus des normes DIV/VDE.

Aujourd'hui Electro-industrie est le leader national dans le domaine de l'industrie électronique.

---

<sup>1</sup> [www.électro-industrie.com](http://www.électro-industrie.com)

## **Chapitre III: L'impact du système de rémunération sur la performance d'électro-industrie**

---

### **1-2 Présentation de l'entreprise**

ELECTRO-INDUSTRIE est implantée dans une zone agricole de 39.5 hectares, située sur la route nationale n° 12, distante de 30 km du chef-lieu de la wilaya de TIZI-OUZOU et de 08 km de chef-lieu de la daïra d'Azazga.

ELECTRO-INDUSTRIES est une société par action au capital de 4 753 000 000 DA .Elle a été créé sous sa forme actuelle en janvier 1999, après la cession de l'entreprise mère ENEL (entreprise nationale des industries Electroniques).Son activité de production remonte à 1986, dans les domaines de fabrication de moteurs Electriques, Alternateurs et transformateurs de distribution.

L'ELECTRO-INDUSTRIES est composée de trois unités ; toutes situées sur un même site :

- Unité transformateurs.
- Unité Moteurs Electriques et prestations techniques.

#### **1-2-1 Unité de fabrication de transformateurs de distribution**

Sa capacité de production est de 4000à 5000 transformateurs par an et l'objectif tracé par l'entreprise pour l'année 2011 est de 5500 transformateurs.

- La puissance de transformateurs 25à 2000 kva
- La tension usuelle en moyennes tension 5,5-10 et 30kv
- La tension usuelle en basse tension 400v

#### **Les moyens matériaux**

L'unité de transformateurs dispose de l'ensemble des équipements nécessaires à la fabrication et aux essais des produits finit qui sont réalisés avec un niveau d'intégration équivalente à celui existant dans les entreprises étrangères intervenant dans le même domaine d'activité pour la fabrication des transformateurs,les technologies suivantes sont mises en application :

- Travaux de chaudronnerie ;
- Usinage mécanique ;
- Traitement de surface ;
- Echange BT/MT (base tension/moyen tension) ;
- Découpage de tôle mécanique ;
- Essais d'électrique en BT et MT.

## **Chapitre III: L'impact du système de rémunération sur la performance d'électro-industrie**

---

### **1-2-2 Unité de fabrication de moteurs électroniques, alternateur et prestation techniques**

La capacité théorique de production de cette unité est de :

- 45000 Moteurs de 0.25 à 15 kw ;
- 45000 moteurs de 18.5 à 400kw ;
- 2000 Alternateurs de 16 à 180kva ;
- Montage de 400 groupes électrogènes (22-35 et 52 kVa).

L'unité dispose aussi des moyens humains et matériels pour la prise en charge des études et réalisation des outillages, dispositifs et moules, de même qu'elle assure la maintenance de ses propres équipements de production ainsi que ceux de l'unité transformateurs et l'exploitation de toutes les installations d'énergie et fluide.

Cette unité dispose aussi d'un laboratoire central qui assure les essais physico-chimique pour les matières destinées à la fabrication des moteurs et transformateurs.

L'unité motrice et prestations sont dotées de l'ensemble des équipements nécessaires à la fabrication et aux essais des produits finissent.

Les produits sont réalisés avec un niveau d'intégration équivalent à celui existant dans les usines du donneur de licence (SIEMENS).

Pour la fabrication des moteurs / alternateurs les technologies suivantes sont mises en application :

- Usinage mécanique ;
- Découpage de tôle ;
- Couler l'aluminium ;
- Travaux de tôle ;
- Bobinage ;
- Traitement de surface ;
- Essais électrique.

La capacité de production de transformateurs de cette entreprise couvre les besoins du marché à 70% environ. Les ventes de moteurs représentent 30% environ de sa capacité de production, il est à signaler qu'ELECTO-INDUSTRIES est le seul fabricant de ces produits en Algérie.

## **Chapitre III: L'impact du système de rémunération sur la performance d'électro-industrie**

---

L'entreprise emploie un effectif de 804 travailleurs dont 19% de cadres ,34% d'agents maîtrise et 47% d'agents d'exécution pour l'année 2018.

### **1-3 Les missions de l'ELECTRO -INDUSTRIES**

Etant donné qu'électro-industrie est une entreprise publique économique et commerciale, elle doit assurer plusieurs fonctions, parmi elles la production et la commercialisation, la conception des produits électroniques.

#### **1-3-1 La conception**

La conception est basée sur l'amélioration continue de ses processus produits et services, l'entreprise dispose de ses propres laboratoires qui assurent l'analyse physique et chimique de ses produits et maintenance ainsi que le contrôle de ses équipements utilisés.

En matières de qualité électro-industrie a procédé à la mise en place de son système qualité en 2002 elle a acquis la certification du système engagement qualité ISO9001 :2000 par QMI canada le 24 juillet 2004.

A présent, une autre édition (901 version2008) annule et remplace l'ISO9001 :2000 qui a été modifié pour clarifier des éléments du texte et améliorer la comptabilité et encourage l'adoption d'une approche processus lors du développement de la mise en œuvre et de l'amélioration de l'efficacité d'un système de management de la qualité .Donc l'objectif essentiel d'ELECTRO-INDUSTRIE est d'accroître la satisfaction des clients par le respect de leurs exigences.

#### **1-3-2 La production**

ELECTRO-INDUSTRIES est la principale entreprise dans le domaine de l'industrie électronique, son activité s'adresse au marché des biens d'équipements avec une production de :

- Transformateurs de distribution ;
- Moteurs Electroniques asynchrones ;
- Alternateurs triphasée ;
- Montage de groupe Electrogène.

La capacité de production de transformateurs de cette entreprise couvre les besoins du marché à 70% et celle de moteurs à 30% environs.

## **Chapitre III: L'impact du système de rémunération sur la performance d'électro-industrie**

---

### **1-3-3 La commercialisation**

Il est bien à signaler qu'ELECTRO-INDUSTRIE est le seul fabricant en Algérie de ces produits cités ci-dessous dont elle assure leur commercialisations et les services après-vente afin d'élargir son champ d'activité et d'assurer la fidélisation de ses clients.

En matière de transformateurs le principal marché d'ELECTRO-INDUSTRIES est SONALGAZ en plus de divers client qui activent dans le secteur de l'électricité.

Et pour la gamme de moteurs les marchés concernés sont divers et touchent essentiellement :

- Marché de bien de consommation ;
- Les administrations ;
- Marché des biens d'équipements ;
- Marché industriel.

La production actuelle d'électro- industrie est écoulee sur le marché Algérien et généré un chiffre d'affaire de 1.8 milliards de dinars pour l'année 2017.

### **1-4 Les objectifs d'ELECTRO –INDUSTRIE**

Il existe plusieurs objectifs, les principaux sont :

#### **1-4-1 Les objectifs institutionnels qui se distinguent comme suit**

- Promouvoir son image de marque
- Faire valoir le côté positif de l'entreprise dans la société

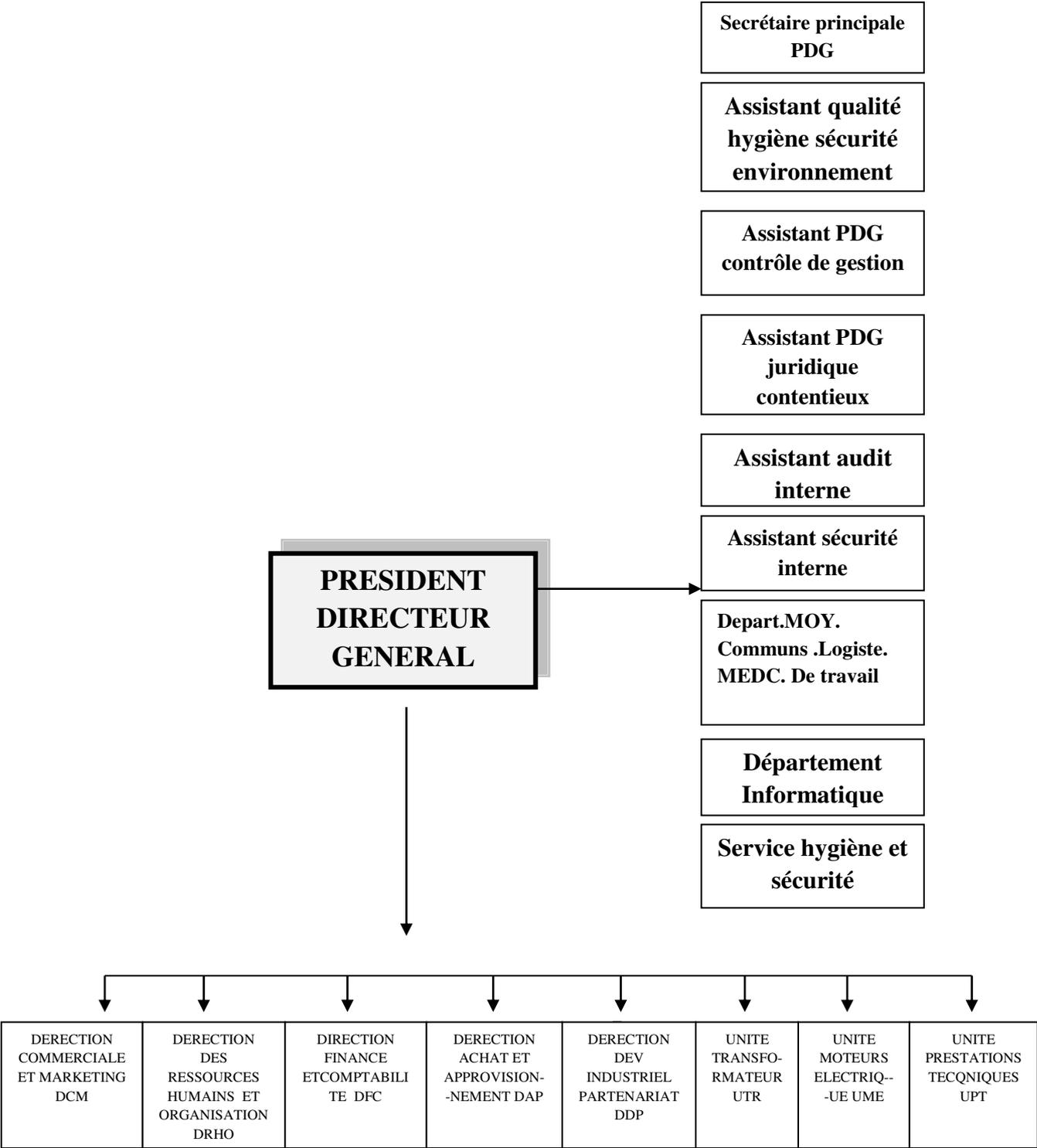
#### **1-4-2 Les objectifs commerciaux**

Les objectifs commerciaux pour les produits transformateurs sont les suivants :

- Recherche de nouveau client ;
- Accroître la part de marché ;
- Fidéliser et accroître la confiance des clients pour le produit moteur ;
- Réduire les stocks énormes évolués à 24000 moteurs ;
- Maintenir les clients actuels.

# Chapitre III: L'impact du système de rémunération sur la performance d'électro-industrie

1-5 L'organigramme d'ELECTRO-INDUSTRIE se présente comme suit:



Source : Document interne d'électro-industrie 2018

## **Chapitre III: L'impact du système de rémunération sur la performance d'électro-industrie**

---

**1-6 Missions et objectifs des différentes directions :** Les missions et les objectifs des différentes directions peuvent se résumer comme suit :

### **1-6-1 La direction des ressources humaines et de l'organisation (DRHO)**

#### **Ses missions**

La direction des ressources humaines est chargée de :

- Définir et mettre en œuvre la politique d'emploi de recrutements et de la formation ;
- Veiller à l'application à la réglementation en vigueur en matière de relation de travail
- Mettre en œuvre et veiller à l'application de la convention collective des procédures et respect du règlement intérieur de l'entreprise ;
- Assurer la mise en place et le fonctionnement des différentes commissions spécialisée en matière du personnel ;
- Assurer le suivi le contrôle, l'analyse et la consolidation des prévisions en matière de ressources humaines de l'entreprise ;
- Tenir à jour les dossiers relatifs à la gestion du personnel ainsi que leurs carrières
- Elaborer la paie les déclarations sociales et fiscales ;
- Assurer la définition, la mise en œuvre et le suivi des plans de besoins de l'entreprise ;
- Elaborer des rapports périodiques, ainsi qu'un bilan annuel d'activité ;
- Elaborer et mettre en œuvre les mesures de prévention prévues par la législation et la réglementation en vigueur en matière et de sécurité en milieu de travail ;
- Définir la politique des salaires ;
- Assurer l'application des règles et procédures ;
- Superviser l'élaboration des tableaux de bord consolidant l'activité des ressources humaines et faisant ressortir les principaux agrégats de gestion (absentéismes rotation du personnel statistique des effectifs).

#### **Ses objectifs**

- Assurer la préparation et l'exploitation de la paie aux plans des éléments variables de la restitution des documents du paie, et de traitement des réclamations ;
- Veiller à l'établissement de la paie de personnel ;
- Assurer la gestion administrative du personnel et des cadres de l'électro-industrie ;
- Assurer le suivi et la mise à jour du fichier informatisé du personnel ;
- Assurer la tenue des dossiers administratifs du personnel ;

## **Chapitre III: L'impact du système de rémunération sur la performance d'électro-industrie**

---

- Assurer, suivre et contrôler les conditions d'application des règles de gestion du personnel ;
- Veiller à l'application uniforme de la réglementation et contrôler sa mise en œuvre ;
- Etablir le budget, le contrat de gestion et le tableau de bord en matière de GRH.

### **1-6-2 La direction finance et comptabilité (DFC)**

Son principal objectif c'est de coordonner et superviser les activités des différents départements et services comptables et financiers .Ses taches principales consistent en :

- Optimisation des ressources financières pour l'atteinte des objectifs ;
- Vérification et contrôle de tous les états de dépense et recette ;
- Participation à l'élaboration du budget et du plan de financement prévisionnel ;
- Vérifie et approuve les déclarations d'ordre fiscal et social ;
- Approuve les écritures d'inventaire relatives à l'investissement et au bilan de fin d'exercice ;
- Aide à l'élaboration du budget annuel de trésorerie et du plan de financement ;
- Elabore tous les documents de trésorerie dans les délais ;
- Participe à l'élaboration du dossier court et prix de revient ;
- Participer à la prise de décision sur demande de la direction générale ;
- Pilotage des opérations d'inventaire de fin d'année ;
- Veille au respect de la réglementation et des procédures en vigueur en matière de trésorerie.

### **1-6-3 La direction d'approvisionnements(DAP)**

Son objectif est de veiller au bon état de marchandise lors de dédouanement à l'import comme à l'export et à l'expertise en cas de navarrais ou difficile, dédouanement et enlèvement de marchandise dans les délai réglementaires pour éviter la mise en fourrière et toutes autres dépenses qui engendrent d'autres frais supplémentaires.

**Ses missions peuvent se résumer comme suit**

- Récupérer l'avis d'expédition et procéder à l'ouverture de dossier transit ;
- Règlement de la compagnie maritime ;
- Opération de vue acquise et déclenchement de l'expertise en cas de nécessité ;
- Liquidation sur réserve;
- Règlement des droits de taxe ;

## **Chapitre III: L'impact du système de rémunération sur la performance d'électro-industrie**

---

- Obligation des bons élèves et acheminement de la marchandise pour la livraison de des clients.

### **1-6-4 La direction technico-commercial(DTC)**

Elle assure le développement technique des activités de l'entreprise par la mise en place de nouveaux moyens de production, elle veille au bon fonctionnement des systèmes de managements de la qualité de l'environnement et de la santé et sécurité au travail, comme elle prospect les marchés pour l'écoulement des produits de l'entreprise.

### **1-6-5 L'unité des transformateurs (UTR)**

Les taches principales d'UTR (direction d'UTR) sont :

- Préparer les budgets de l'unité de production, approvisionnements et investissements ;
- Planifier, organiser et surveiller la production, définir les quantités et les qualités requis, suivre la fabrication dans les meilleurs conditions de délais et cours ;
- Se tenir au courant de la concurrence dans le domaine des transformateurs, œuvre à fidéliser la clientèle, augmenter sa part de marché (marché local, exportation) ;
- Susciter l'initiative de nouveaux projets concernant ;
- L'introduction de technique, procédés nouveaux différents stades de la production ;
- L'adaptation des installations/ équipements au nouveau besoins de la production ;
- L'introduction de nouvel intrant visant la production de plus en plus performante et moins couteuse.

### **1-6-6 L'unité motrice prestations (UMP)**

C'est la deuxième unité dont l'électro-industrie est composée.

Ses taches principales sont :

- La préparation du budget annuel de l'unité et il veille à l'évolution du chiffre d'affaire, à la satisfaction des clients et à l'atteinte des objectifs qui sont fixée par la direction générale.
- Approuver les programmes annuels d'approvisionnements ;
- Veiller à la sensibilisation du personnel de son unité.

**Son objectif** : Est de diriger, coordonner et contrôler les activités de son unité.

## **Chapitre III: L'impact du système de rémunération sur la performance d'électro-industrie**

---

### **1-6-7 Assistant de charge des affaires juridiques contentieux et recouvrements**

#### **Ses missions sont**

- Défendre les intérêts de l'entreprise devant les instances judiciaires.
- Conseiller le directeur générale et l'ensemble des directeurs et responsables sur toutes les questions juridiques.
- Elaborer le contrôle et étudier et exprimer un suivi sur tous projet se contrôle.

### **1-6-8 Assistant de charge de contrôle de gestion**

#### Ses taches principales sont :

- Consolider les rapports de tous les travaux externes liés aux fonctions de l'entreprise ;
- Analyser les résultats fournis par la DFC, le contrôle budgétaire afin de déceler les problèmes éventuels des changements dans les politiques de l'entreprise ;
- Etablir les documents de synthèse que représente l'activité d'ensemble ;

#### **Les objectifs**

- Traduire en terme économique la stratégie globale adopté par l'entreprise en établissant sa prévision à moyen et à long termes justifié et révisables ;
- Contrôler l'adéquation plan-budget.

### **1-6-9 Chef de départements informatique**

#### **Ses missions sont**

- Coordonner les activités des cadres placer sous son autorité, impulser leurs efforts et les orienter dans le développement d'application adaptée aux besoins des différentes fonctions de l'entreprise.
- Exécuter toutes les tâches qui lui sont demandée par sa hiérarchie en adéquation avec ses aptitudes professionnelles.

#### **Ses objectifs sont**

Définir le plan de directeur informatique de l'entreprise (objectifs, moyen, étapes et réseau matériels et applications) tenant comptes des politiques et stratégies de la direction générale, le mettre en œuvre dans les meilleures conditions d'exploitation et d'efficacité.

## Chapitre III: L'impact du système de rémunération sur la performance d'électro-industrie

---

### **Section 2 : Pratique de rémunération au sein d'Electro-industries :**

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

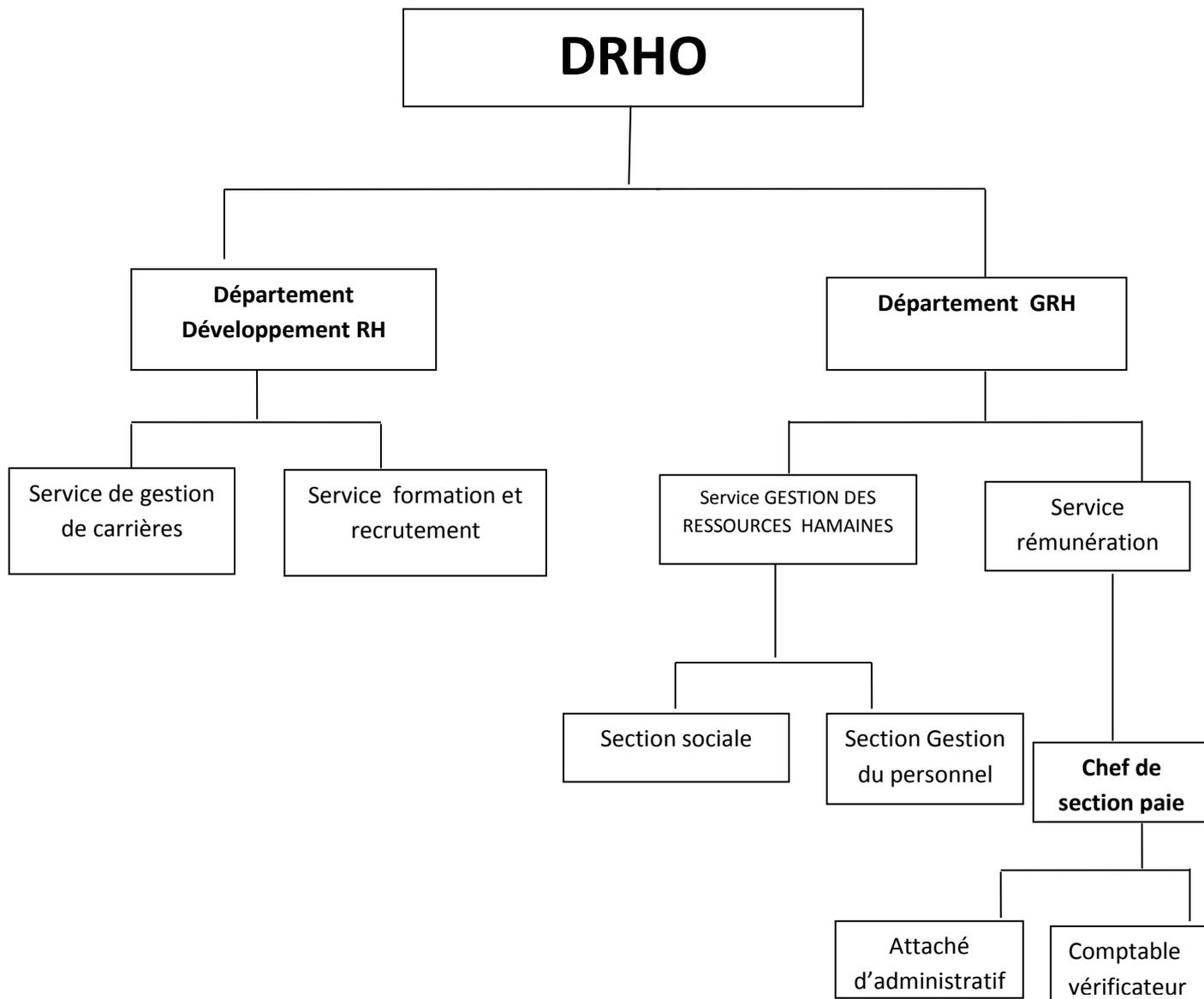
Et l'article 81 : « Par salaire, au sens de la présente, il faut entendre :

- Le salaire de base tel qu'il résulte de la classification professionnelle de l'organisme employeur.
- Les indemnités versées en raison de l'ancienneté du travailleur , des heures supplémentaires effectuées ou en raison des conditions particulières de travail et notamment , de travail posté, de nuisance et d'astreinte, y compris le travail de nuit et l'indemnité de zone.
- Les primes liées à la productivité et aux résultats du travail ».<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Loi n°90-11 du 21avril 1990 Régissant les relations de travail.

**La structure de la direction des ressources humaines et de l'organisation :**



**Source :** Elaboré par nous-mêmes en se basant sur les données d'électro-industrie 2018

### 2-1 Systèmes de rémunération

Le système de rémunération au niveau d'électro-industries est composé de :<sup>3</sup>

#### 2-1-1 Le salaire de base

Le salaire de base est déterminé par la classification du poste occupé tel que positionné dans la nomenclature des postes de travail (groupes, grades, classes, catégorie ....) de l'entreprise et exprime un ordre hiérarchique des postes de travail et se traduit dans la hiérarchie salariale organisée par une grille des salaires.

#### La grille des salaires de base

Le résultat des classifications des postes de travail de l'entreprise exprime un ordre hiérarchique des postes de travail et se traduit dans la hiérarchie salariale organisée par une grille salariale.

La grille des salaires de base de l'électro-industrie s'étend à une évolution horizontale sous forme d'échelons accessibles individuellement par le mérite professionnel.

L'ensemble des postes de travail sont regroupés dans une nomenclature des postes de travail de l'électro-industrie et positionnés dans les différents groupes et catégorie socioprofessionnels.

#### Modalités de Calcul du salaire de base

- S'il s'agit d'une rémunération basée sur un **tarif Horaire** :

Le salaire mensuel est calculé sur une enveloppe moyenne de 173,33 heures déterminées suivant la formule ci-jointe :

$$\frac{40 \text{ heures} \times 52 \text{ semaines}}{12 \text{ mois}} = 173.33$$

- S'il s'agit d'une rémunération basée sur un **tarif Journalier** :

La loi en vigueur, dispose que la durée légale hebdomadaire de travail peut être répartie sur cinq(05) ou six (06) jours ouvrables.

---

<sup>3</sup>Dernière convention collective de l'entreprise

## Chapitre III: L'impact du système de rémunération sur la performance d'électro-industrie

---

Dans le cas d'une répartition sur **cinq (05) jours**, le salaire mensuel est calculé sur une moyenne de **22 jours** déterminée suivant la formule ci-après :

$$\frac{5 \text{ jours} \times 52 \text{ semaines}}{12 \text{ mois}} = 21,66 \quad (\text{arrondi à } \mathbf{22 \text{ jours}})$$

### 2-1-2 Le régime indemnitaire

Nous avons retrouvé au sein **d'ELECTRO-INDUSTRIES** un ensemble de primes et indemnités organisées dans un système dit « régime indemnitaire »

Le concept « **indemnité** » prévu par la loi, n'a pas pour effet d'augmenter la rémunération d'un salarié mais surtout de rémunérer les contraintes et sujétions imposées par l'emploi, les conditions et l'organisation de travail.

Quant aux « **prime** », elles ont pour objet de rémunérer le surplus d'efficacité personnel et/ou collective et l'effort supplémentaires fournies par le salarié ou le collectif pour dépasser les normes fixées.

#### ➔ Indemnité d'ancienneté et d'expérience professionnelle (IAEP)

Une indemnité d'expérience professionnelle et de l'ancienneté est attribuée à tout le personnel de l'électro-industrie est destinée à valoriser l'expérience acquise durant sa carrière.

L'IAEP repartir sur les différentes tranches suivantes :

- De la 1<sup>ère</sup> année à la 5<sup>ème</sup> année inclus 1%.
- De la 6<sup>ème</sup> année à la 10<sup>ème</sup> année 1,5 est passé à 1,70%.
- De la 11<sup>ème</sup> années à la 15<sup>ème</sup> années inclus 2 est passée à 2,20%.
- A partir de la 16<sup>ème</sup> année inclus 2,5 est passée à 2,79%.

L'expérience professionnelle hors électro-industrie est sanctionnée à raison d'un taux de 1% par année d'activité dont les entreprises relevant de la même branche d'un taux de 0,5 % par année d'activité dans tous autres secteurs.

#### ➔ Indemnité de nuisance

Une indemnité de nuisance est versée au travailleur lorsque le poste de travail qu'il occupe comporte des tâches et des conditions de travail présentant des inconvénients de pénibilité, de salissure, d'instabilité et /ou de danger, elle est exprimée en pourcentage %.

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

## Chapitre III: L'impact du système de rémunération sur la performance d'électro-industrie

---

### → Indemnité des frais de fonction

L'indemnité de frais de fonction (IFF) est destinée à compenser les sujétions et responsabilités inhérentes aux fonctions de responsabilité assumées par la catégorie socioprofessionnelle cadre supérieurs, cadre et haut maîtrise.

Par sujétion et responsabilité, il faut entendre ;

- L'esprit d'initiative ;
- Une capacité à manager et faire évoluer ses collaborateurs ;
- Un comportement exemplaire.

Cette indemnité est attribuée sur appréciation du responsable hiérarchique conformément aux critères suivants :

- Qualité de travail fourni ;
- Sens de la prévision ;
- Responsabilité envers les travailleurs relevant de sa structure.

Cette indemnité exclut le paiement de la prime de responsabilité ou toutes autres primes liées à la responsabilité.

### → Indemnité de travail posté

L'indemnité de travail posté est destinée à compenser forfaitairement les contraintes inhérentes à l'organisation du travail en service continu et notamment :

- Le recouvrement d'horaires pour passations de consignes entre les équipes ;
- Le travail de nuit ;
- Le travail effectué à titre régulier le jour hebdomadaire de repos ;
- Le travail effectué à titre régulier les jours fériés.

Elle est attribuée aux agents occupant les emplois soumis à l'organisation de travail en équipe.

Le travail posté implique la présence de personnel en service continue .Il a pour caractéristique essentielle de s'effectuer en roulements.

Les travailleurs exerçant en équipe, en système continue ou discontinue ouvrent droit à l'attribution d'une indemnité de travail posté, exprimée en pourcentage du salaire de base mensuel du travailleur concerné.

## Chapitre III: L'impact du système de rémunération sur la performance d'électro-industrie

---

L'indemnité de travail postée est attribuée aux :

- Les travailleurs répartis en trois équipes qui travaillent en système dit trois fois huit (3×8) continue c'est-à-dire sans période creuse (le service est assuré par équipe 24 heures sur 24 heures, tous les jours de la semaine, y compris le repos hebdomadaire et les jours fériés) perçoivent une indemnité de travail posté mensuelle égale à 25% de leurs salaires de base.
- Les travailleurs répartis en trois équipes travaillant en système dit trois fois huit (3×8) discontinu c'est-à-dire avec période creuse (le service est assuré par équipe 24 heures sur 24 heures, tous les jours de la semaine, avec un arrêt le repos hebdomadaire et les jours fériés) perçoivent une indemnité de travail posté mensuelle égale à 15% de leurs salaires de base.
- Les travailleurs répartis en deux équipes travaillant en système dit deux fois huit (2×8) discontinu c'est-à-dire avec période creuse (le service est assuré par deux équipes le matin et l'après-midi en alternance et avec arrêt en fin de semaine). Ils perçoivent une indemnité de travail posté mensuelle égale à 10% de leurs salaires de base.

### → Indemnité d'intérim

L'intérim est l'exercice d'une fonction pendant l'absence du titulaire, une indemnité d'intérim est octroyée au travailleur concerné pour composer les suggestions inhérent à l'exécution des tâches de travail en plus des siennes entraînées par l'occupation temporaire d'un poste de travail d'un niveau supérieur, équivalent ou inférieur au poste occupé par l'intéressé.

L'indemnité d'intérim est attribuée au travailleur ayant assuré un intérim d'un poste de travail d'un niveau supérieur pendant une période consécutive égale ou supérieure à un (01) mois.

### → Prime de responsabilité

Il est attribué une prime de responsabilité destinée à rémunérer les travailleurs qui ont à assumer de façon permanente et régulière des responsabilités directes sur :

- Le travail effectué par les personnes relevant de son autorité.
- Des matériels et équipements.
- Des moyens financiers de l'entreprise.

## Chapitre III: L'impact du système de rémunération sur la performance d'électro-industrie

---

Prime de responsabilité fixée de 5 à 27% du salaire de base de personnel bénéficié de cette prime.

Les postes ouvrant droit à la prime de responsabilité sont :

- Chef d'équipe
- Chef de parc
- Chef d'atelier
- Chef de section

### → Prime de technicité

Elle est destinée à rémunérer le savoir-faire et la technicité que possède le personnel concerné par cette prime.

L'octroi de la prime de technicité est du ressort de la hiérarchie par l'employeur. Cette prime peut être suspendue, modifiée ou supprimée en fonction des nécessités de service et de l'appréciation de la hiérarchie par l'employeur.

### → Prime de rendement individuelle (PRI)

La prime de rendement individuel est attribuée à chaque travailleur pour sa participation à la réalisation des objectifs. Le système d'évaluation de la performance individuelle organisée la modalité de notation de travailleurs tient compte de son assiduité le volume de travail et la qualité, le taux de la PRI est varié entre 0 à 12%.

### → Prime de rendement collective (PRC)

Le rendement collectif est sanctionné au niveau des unités de l'entreprise, et selon la performance d'un collectif de travailleurs. L'attribution de la prime de rendement collective est liée à l'atteinte des objectifs budgétaires retenues par l'employeur pour l'exercice en cours. Le taux de la prime de rendement collectif correspond à un pourcentage (%) du salaire de base de chaque travailleur concerné, pour la période considérée. Actuellement, le taux de PRC varie entre 0 à 36%.

### → Prime de caisse

Il est alloué une prime de caisse à tous travailleur effectué au poste de caissier ou de caissier comptable dont la fonction est de manipuler des espèces et d'en assurer la garde.

## Chapitre III: L'impact du système de rémunération sur la performance d'électro-industrie

---

### → Prime de risque

Le personnel de la sécurité soumis à des contraintes et sujétion particulier à droit à une indemnité.

### → Prime de panier

Lorsque les horaires de travail sont effectuées sous le régime de la séance de travail continue et lorsque la société n'assure pas la restauration, il est alloué aux travailleurs une prime de panier dont le montant est fixé en collaboration entre le comité de participation et l'employeur.

L'indemnité de panier n'est pas cumulable avec le bénéfice des frais de mission, tout travailleur contraint de quitter l'entreprise après avoir exercé au moins la demi-journée, bénéficiera de la prime de panier.

L'indemnité de panier ne sera servie au travailleur absent de son poste de travail plus de quatre (04) heures.

### → Indemnité de transport

Il s'agit d'une contribution de l'entreprise aux frais de transport du travailleur.

Couvre le trajet : lieu de travail –domicile de travailleur. La prime de transport est mensuelle, variable selon la distance à parcourir.

### → Indemnité de salaire unique

Attribue à tout travailleur marié dont le conjoint n'exerce aucune activité rémunérée et sous réserve de production des attestations de non affiliation du conjoint délivrée par les organismes de sécurité CNAS et CASNOS.

Le droit à cette indemnité est supprimé en cas de :

- Divorce
- Décès du conjoint
- Exercice d'une activité professionnelle par le conjoint

### → Indemnité pour les heures supplémentaires

Cette indemnité est versée à tous les agents qui travaillent en dehors de l'horaire normale de travail et au-delà de l'amplitude hebdomadaire des 40 heures.

Ces heures supplémentaires donnent lieu au paiement d'une majoration fixée en taux et s'ajoute au paiement du taux horaire normal comme suit :

## Chapitre III: L'impact du système de rémunération sur la performance d'électro-industrie

---

- Les quatre (04) premières heures supplémentaires sont majorées à **50%**.
- A partir de 45<sup>ème</sup> heures, les heures supplémentaires sont majorées à **75%**.
- Pour les heures supplémentaires effectuées entre 21h et 5h de matin et le jour de repos légale et les journées fériés hormis le poste de travail sont majorée à **100%**.

Exemple de décompte des heures supplémentaires :

Soit un chauffeur qui a effectué des heures supplémentaires durant le mois N comme suit :

- 1<sup>ère</sup> semaine : a cumulé 08heures
- 2<sup>ème</sup> semaine : a cumulé 04 heures
- 3<sup>ème</sup> semaine : a cumulé 12 heures
- 4<sup>ème</sup> semaine : a cumulé 04 heures + a effectué 04 heures le vendredi

Le décompte se fera comme suit :

- 1<sup>ère</sup> semaine : 04 heures à 50% ,04 heures à 75%
- 2<sup>ème</sup>semaine : 04 heures à 50%
- 3<sup>ème</sup> semaine : 04 heures à 50%,08heures à 75%
- 4<sup>ème</sup> semaine : 04 heures à 50% ,04heures à 100%

Le total du décompte (mensuel) =16 heures à 50% +12 heures à 75% +04 heures à 100%.

### **2-2 Procédure de la paie**

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

#### **2-2-1 Documents de la paie**

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

##### **2-2-1-1 Le relever individuel de pointage**

Le pointage est l'opération qui consiste à s'assurer de la présence effective sur les lieux de travail, de chaque employé de l'entreprise.

Au niveau d'électro-industrie nous avons retrouvé un pointage moderne basée sur l'empreinte digitale, le logiciel de pointage registre et vérifié tous les états journaliers : absence, retard, mission, absence autorisée, congé de récupération, congé de décès ... etc.

### **2-2-1-2 Le relever individuel des heures supplémentaires**

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

L'accomplissement des heures supplémentaires relève uniquement de la nécessité de service. Dans le cas d'électro-industrie tous ce qui est au-delà de 16 heures 30 minutes sont considérés comme heures supplémentaires.

### **2-2-1-3 Le bulletin de la paie**

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

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

### **2-2-2 Le Calcul de la paie**

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

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

### **2-2-1Des exemples pratiques sur le calcul de paie**

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

## Chapitre III: L'impact du système de rémunération sur la performance d'électro-industrie

---

### Les informations des salariés

**Tableau N°1** : information des deux salariés de l'électro-industrie

Désignation	Cas n°1	Cas n°2
nom	K .Nadia	S .Mohamed
fonction	Agent de saisie	Chef de service
IEP	11%	7%
PRI	9%	12%
PRC	23%	23%
Maladie	11 jours	2 jours
Absence	00	1 jour
panier	22 jours	22 jours

**Source** : Elaboré par nous-mêmes à partir des données d'électro-industrie

## Chapitre III: L'impact du système de rémunération sur la performance d'électro-industrie

### Calcul du salaire et présentation du bulletin de paie du premier cas

Le bulletin de paie du cas N°1, correspondant au K .Nadia, est reproduit dans le tableau ci-après .Ainsi pour garder l'anonymat du salarié et ses informations personnelles, nous avons préféré de ne pas joindre directement sa fiche de paie.

**Tableau N°2 : Bulletin de paie N°1**

Libellés	Nombre ou base	Taux	Retenues	Gains
Salaire de Base	30 jours			36.600
Maladie	11jours		13.420	
IEP		11%		2549 ,8
PRI		9%		2086 ,2
PRC		23%		5331,4
<b>Salaire de poste</b>				33147 ,4
Retenue sécurité social	22jours	9%	2983 ,27	
Panier				7700
Transport				1100
<b>Salaire brute</b>				38964 ,13
IRG			5188 ,00	
Salaire net				33776,13

**Source :** Elaboré par nous-mêmes à partir des données d'électro-industrie 2018

## Chapitre III: L'impact du système de rémunération sur la performance d'électro-industrie

### Calcul de salaire et présentation du bulletin de paie du deuxième cas :

Le bulletin de paie du cas n°2, correspondant au salarié S .Mohammed, est reproduit dans le tableau ci-après.

**Tableau N°3 : bulletin de paie cas n°2**

Libellés	Nombre ou base	Taux	Retenues	Avantages
<b>Salaire de base</b>	30jours			53370
Maladie	2 jours		3558	
Absence	1jour		1779	
IEP		7%		3362 ,31
PRI		12%		5763 ,96
PRC		23%		11047 ,59
<b>Salaire de poste</b>				68206 ,86
Retenue sécurité sociale	22jours	9%	6138 ,62	
Panier				7700
TRANSP				1800
<b>Salaire brut</b>				71568 ,24
IRG			14968	
Salaire unique				800
<b>Salaire Net</b>				57400 ,24

**Source :** Elaboré par nous-mêmes, à partir des données d'électro-industrie 2018.

### Section 3 : Analyse et interprétation des résultats

Cette section sera consacrée à la représentation et l'analyse des résultats obtenues de notre enquête, par questionnaires auprès des salariés. Nous avons réalisé une enquête sous forme d'un questionnaire à l'entreprise d'accueil ELECTRO-INDUSTRIE, ce questionnaire comporte 20 questions, Notre échantillon est composé de 33 salariés toutes catégories socioprofessionnelles confondues.

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

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

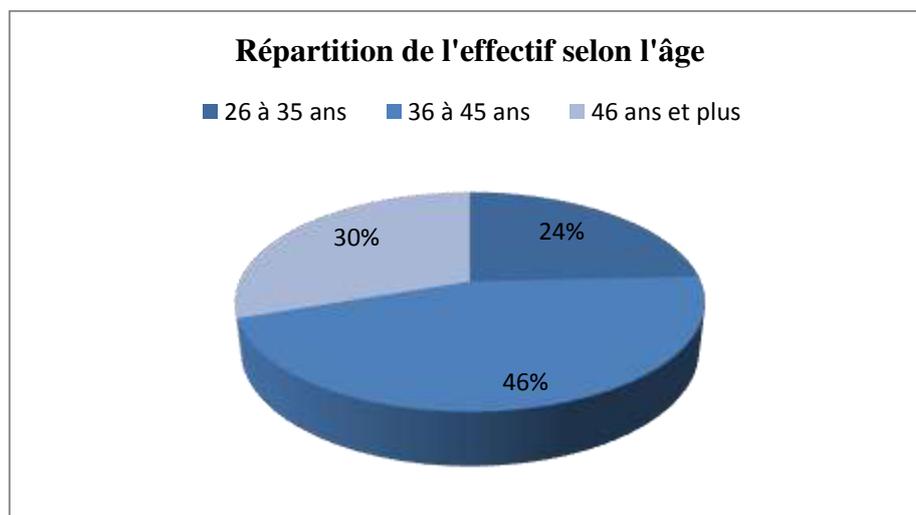
#### 3-1 Les caractéristiques de l'échantillon étudié :

Tableau N° 4: la répartition de l'effectif selon l'âge

L'âge	Effectifs	Pourcentage
26 à 35 ans	8	21
36 à 45 ans	15	46
46 ans et plus	10	33
Totale	33	100

Source : Résultats de l'enquête

Figure N°04 : La répartition de l'effectif selon l'âge



Source : Réalisé par nous-mêmes

## Chapitre III: L'impact du système de rémunération sur la performance d'électro-industrie

D'après ce tableau, nous remarquons que la majorité des enquêtés sont regroupés dans la catégorie d'âge allant de 36 à 45 ans avec un pourcentage de 46 % suivie d'abord de la catégorie d'âge qui dépasse les 46 ans avec un pourcentage de 33 % puis, de la catégorie allant de 26 à 35 ans avec un pourcentage de 21%.

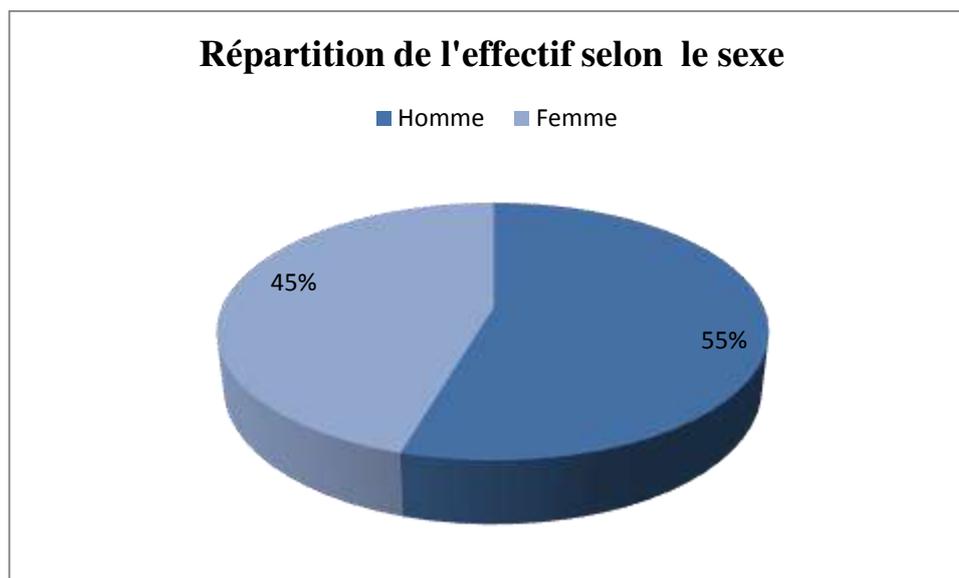
Ceci montre que la majorité de l'effectif «d'électro-industrie» enquêtés est moyennement âgée.

**Tableaux N°5 : la répartition de l'effectif selon le sexe**

Sexe	Effectifs	Pourcentage
Homme	18	55
Femme	15	45
Total	33	100

Source : résultats de l'enquête.

**Figure N°05 : La répartition de l'effectif selon le sexe**



Source : réalisé par nous-mêmes

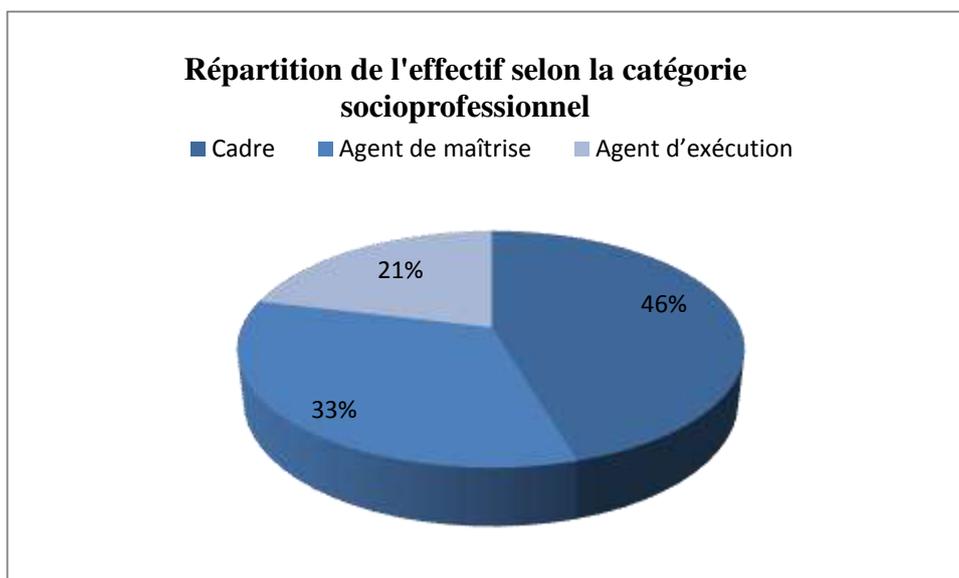
Nous constatons d'après le tableau et la figure ci-dessus que la majorité des enquêtés sont de sexe masculine avec un pourcentage de 55% par rapport à l'échantillon étudié, dont le pourcentage de sexe féminin est de 45 %.

**Tableau N°6 : Répartition de l'effectif selon la catégorie socioprofessionnelle**

Catégorie socioprofessionnelle	Effectifs	Pourcentage
Cadre	15	46
Agent de maîtrise	11	33
Agent d'exécution	07	21
Total	33	100

Source : résultats de l'enquête.

**Figures N°06 : la répartition de l'effectif selon la catégorie socioprofessionnel**



Source : réalisé par nous-mêmes

Le tableau et la figure ci-dessus montrent que la catégorie des cadres est en premier lieu avec un taux de 46 % suivie par celle des agents de maîtrise avec un taux de 33 % et enfin la catégorie des agents d'exécution avec un taux de 21 %.

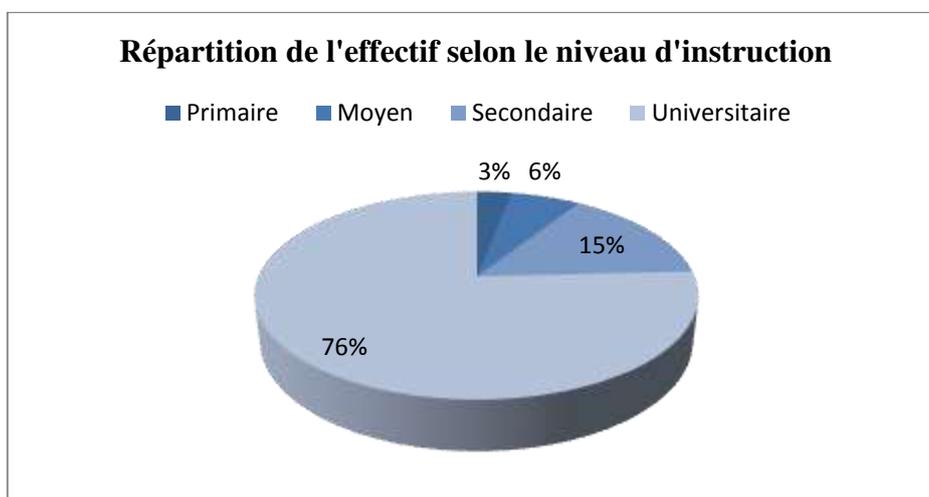
Nous déduisons que les cadres et les agents de maîtrise représentent la majorité de l'effectif enquêté qui travaille à « **ELECTRO-INDUSTRIE** », cela signifie que ces deux catégories sont sollicitées pour faire un travail d'administration et surveiller les machines dans les ateliers, ils constituent la classe des techniciens et des ingénieurs qui sont caractérisés par le degré, de connaissance requise, se sont aussi des managers qui gèrent, encadrent et prennent des décisions au sein de l'entreprise.

**Tableau N°7: Répartition de l'effectif selon le niveau d'instruction**

Niveau d'instruction	Effectifs	Pourcentage
Primaire	1	3
Moyen	2	6
Secondaire	5	15
Universitaire	25	76
Total	33	100

Source : résultats de l'enquête

**Figure N° 07 : Répartition de l'effectif selon le niveau d'instruction**



Source : réalisé par nous-mêmes

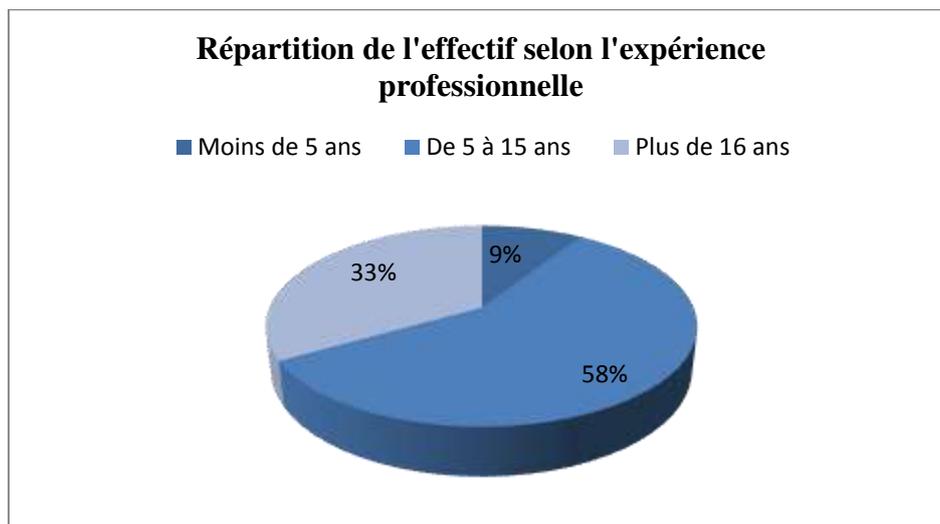
Le tableau et la figure ci-dessus nous montrent que la plus part des enquêtés ont un niveau universitaire avec un taux de 76 %, et que ceux du niveau secondaire ont un taux de 15 %, ainsi qu'une catégorie ayant le niveau moyen a un taux de 6 %, et enfin celle du niveau primaire a un taux de 3 %.

**Tableau N° 8 : Répartition de l'effectif selon l'expérience professionnelle**

Expérience professionnelle	Effectifs	Pourcentage
Moins de 5 ans	3	9
De 5 à 15 ans	19	58
Plus de 16 ans	11	33
Total	33	100

Source : résultats de l'enquête

Figure N°08 : La répartition de l'effectif selon l'expérience professionnelle



Source : réalisé par nous même

A partir des résultats de ce tableau et figure, 58 % des travailleurs au sein « **électro-industrie** » ont une expérience professionnelle allant de 5 à 15 ans, 33 % ont une expérience qui dépasse les 16 ans, et 9 % ont une expérience inférieure à 5 ans.

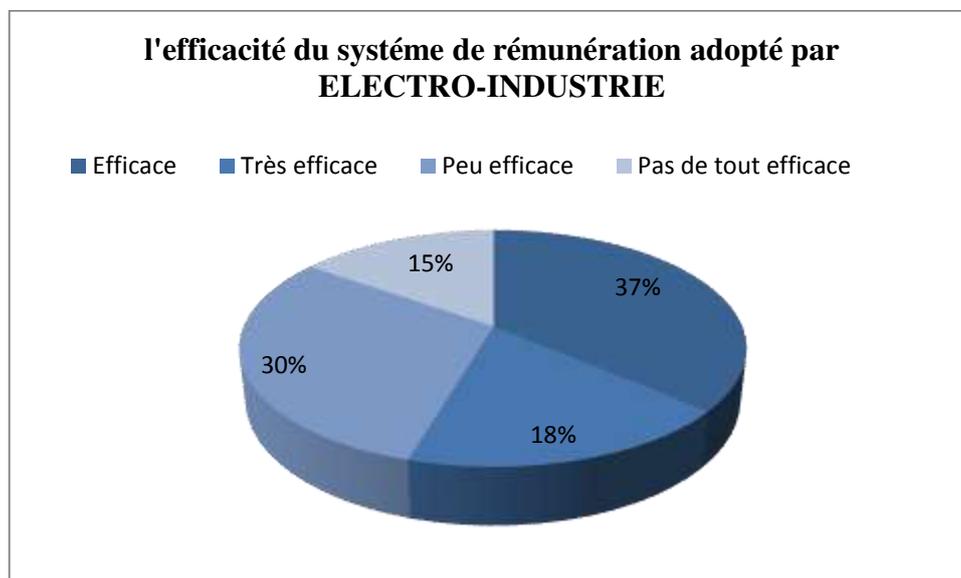
### 3-2 Les données relatives à la rémunération et la performance :

Tableau 9 : Le degré de l'efficacité du système de rémunération adopté par « **Électro-industrie** »

Efficacité du système de rémunération	Effectifs	Pourcentage
Efficace	12	37
Très efficace	6	18
Peu efficace	10	30
Pas de tout efficace	5	15
Total	33	100

Source : résultat de l'enquête

Figure N° 09 :Le degré de l'efficacité du système de rémunération adopté par« Electro-industrie »



Source : réalisé par nous même

A partir des résultats du tableau et figure ci-dessus, 37% de notre échantillon disent que le système de rémunération adopté par « **électro-industrie** » est efficace, tandis que 30 % déclarent qu'il est peu efficace, 18% des enquêtes disent à leur tour que ce système est très efficace, et enfin 15 % trouvent qu'il est non efficace.

Nous remarquons ici qu'il existe une certaine similitude entre les résultats donnés, cela est dû à la diversité des points de vue des enquêtés car certains trouvent que le système de rémunération de leur organisation est efficace, ainsi qu'il répond à leurs besoins, d'autres trouvent qu'il n'est pas efficace puis qu'il est caractérisé par un manque d'objectifs et des conditions de réussite.

Tableau N° 10 : Le degré de satisfaction du salaire

Satisfaction du salaire	Effectifs	Pourcentage
Oui	23	70
Non	10	30
Total	33	100

Source : Résultat de l'enquête

Figure N°10 :Le degré de satisfaction du salaire



Source : réalisé par nous même

On constate dans cette réponse que 70 % sont satisfaits de leurs salaires soit la majorité des enquêtés, 30 % leurs réponses est négative.

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

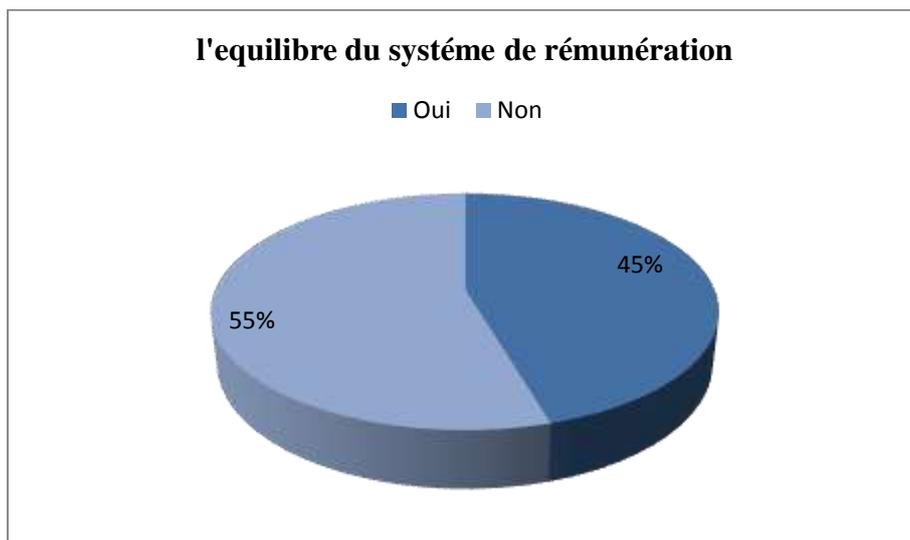
Quoique 30% ne sont pas satisfaits de leurs salaires ; leur salaire ne suffit pas et ne subvient pas à leurs besoins.

Tableau N°11 :L'équilibre du système de rémunération

	Effectifs	Pourcentage
Oui	15	45
Non	18	55
Total	33	100

Source : Résultat de l'enquête

**Figure N°11 : L'équilibre du système de rémunération**



**Source :** réalisé par nous-mêmes

La majorité des répondants trouvent que leurs systèmes de rémunération n'est pas équitable soit d'un taux de 56%, et 45% de participants trouvent leur système juste.

En effet, 56 % des participants trouvent que leur salaire n'est pas équitable, cette question éclaircie et confirme que la majorité des enquêtés voient qu'il y a une injustice lors de la distribution des salaires. D'un autre point de vue, qu'il y a une inégalité des postes car le système suit la nomenclature des postes, et chaque poste est évalué selon le diplôme et l'ancienneté de l'employé.

**Tableau N°12 : Les facteurs liés au salaire**

Facteur lié au salaire	Effectifs	Pourcentage
Lié au poste	20	61
Résultat de rendement	13	39
Total	33	100

**Source :** résultat de l'enquête

Figure N° 12 : Les facteurs liés au salaire



Source : réalisé par nous-mêmes

Nous remarquons d'après le tableau et la figure ci-dessus que la majorité des enquêtes ont déclarés que leur salaire perçu est lié au poste avec un taux de 61%, alors que certains ont dit que leur salaire est le résultat de leur rendement avec un taux de 39 %.

Nous comprenons par-là que dans son système de rémunération, «**Électro-industrie**» s'engage à rémunérer le salarié selon son grade du poste au lieu de rémunérer la compétence, le potentiel et la performance.

Concernant le salaire lié au poste, ce dernier se caractérise non seulement par la fonction, mais également par ses missions. Parmi celles-ci, la responsabilité hiérarchique

La responsabilité hiérarchique a une influence positive sur la rémunération du cadre. C'est-à-dire l'entreprise rémunère le poste et non pas la personne.

Tableau N°13 : La répartition de l'effectif selon la motivation des salariés

La motivation des salariés	Effectifs	Pourcentage
Oui	19	58
Non	14	42
Total	33	100

Source : résultat de l'enquête

Figure N°13 : La répartition de l'effectif selon la motivation des salariés



Source : réalisé par nous-mêmes

La réponse reflète que 58 % des participants confirment que le salaire motive le salarié, cependant que 42 % disent le contraire.

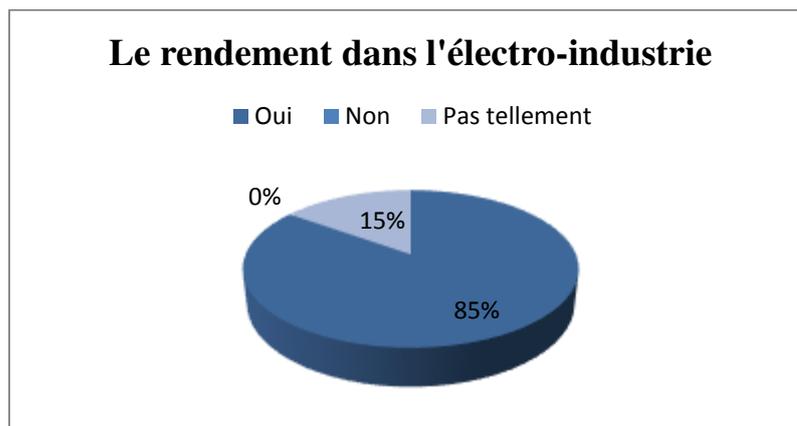
Quoique près de 60% trouvent que le salaire est une source de motivation pour les employés, c'est un point positif pour l'électro-industrie car l'individu a besoin de travailler le salaire est une sorte de récompense, qui le pousse à travailler et à donner le meilleur de soi. Cela crée la richesse pour l'entreprise,

Tableau N°14 : Le rendement dans l'entreprise « ELECTRO-INDUSTRIE »

	Effectifs	Pourcentage
Oui	28	85
Non	0	0
Pas tellement	5	15
Total	33	100

Source : résultat de l'enquête

**Figure N°14 :Le rendement dans l'entreprise « ELECTRO-INDUSTRIE »**



**Source :** réalisé par nous-mêmes

On constate que 73% des participants ont confirmé qu'il y a un rendement dans leurs entreprises, 9 % n'ont pas un rendement dans leurs organisations et 18 % trouvent qu'il n'y a pas tellement ou bien peu de rendement.

Ce rendement individuel ou collectif a un effet considérable sur la mesure de l'efficacité, de potentiel et de la performance, d'un point de vue rémunération il existe une prime de rendement qui existe dans la convention collective pour les employés, qui s'ajoutera au salaire de base.

**Tableau N°15 : L'influence du salaire sur le comportement au travail**

	Effectifs	Pourcentage
Oui	16	48
Non	17	52
Total	33	100

**Source :** Résultat de l'enquête

**Figure N°15 : L'influence du salaire sur le comportement au travail**



**Source :** réalisé par nous-mêmes

## Chapitre III: L'impact du système de rémunération sur la performance d'électro-industrie

D'après les résultats de notre enquête comme se présentent dans le tableau et la figure ci-dessus, les enquêtés disant que leur salaire perçu ne constitue pas un élément influant sur leur comportement au travail est prépondérante avec un taux de 52%, suivie de près par la catégorie disant que leur salaire influe sur leur comportement avec un taux de 48%.

Le premier résultat est dû au fait que le salaire n'est pas le principal facteur de motivation, les salariés ont toujours une volonté de fournir beaucoup d'efforts afin d'obtenir des résultats excellents.

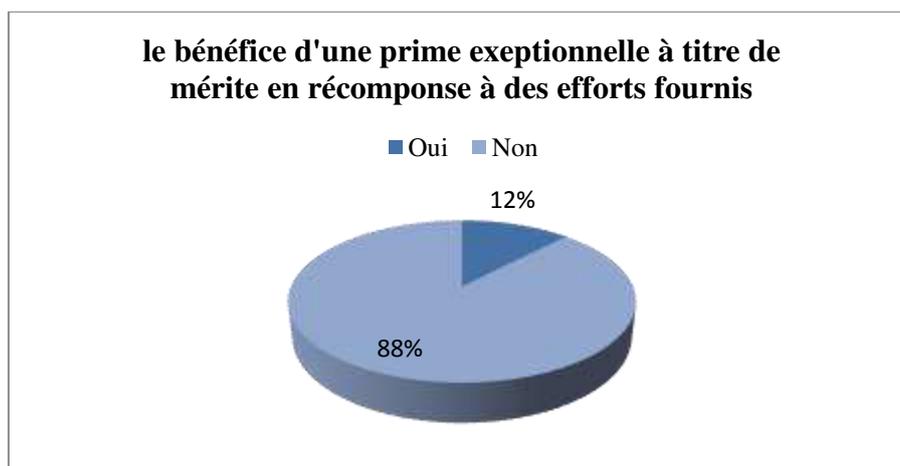
Le deuxième résultat est dû au fait que le salaire peut démotiver et insatisfaite les employés.

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

	Effectifs	Pourcentage
Oui	04	12
Non	29	88
Total	33	100

Source : résultat de l'enquête

**Figure N° 16 : La Le bénéfice d'une prime exceptionnelle à titre de mérite en récompense à des efforts fournis**



Source : Réalisé par nous-mêmes

Ce tableau et la figure dévoile que 88% de notre effectif disent qu'ils n'ont jamais bénéficié au cours de leurs carrières professionnelles de primes exceptionnelles à titre de mérite en récompense à des efforts fournis, par contre 12% disent qu'ils ont bénéficié au cours de leurs carrières de primes exceptionnelles.

## Chapitre III: L'impact du système de rémunération sur la performance d'électro-industrie

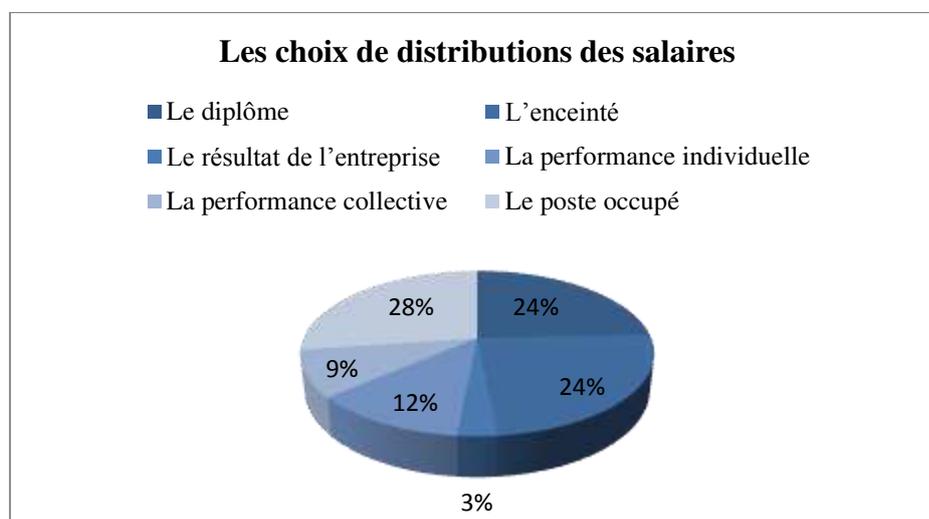
Nous déduisons que la majorité de notre population d'étude n'a jamais bénéficié de primes exceptionnelles au cours de la carrière professionnelle car l'organisation ne garantit pas dans son système de rémunération des rétributions spéciales à ses salariés en récompense à un sur plus de travail pénible.

**Tableau N°17: Les choix de distributions des salaires**

	Effectifs	Pourcentage
Le diplôme	8	24
L'enceinté	8	24
Le résultat de l'entreprise	1	3
La performance individuelle	4	12
La performance collective	3	9
Le poste occupé	9	28
Total	33	100

Source : résultat de l'enquête

**Figure N°17: Les choix de distributions des salaires**



Source : réalisé par nous-mêmes

Sur ces réponses, les choix de distribution des salaires sont élaborés en majorité en fonction de poste occupé d'un taux de 24% puis d'un taux équivalent de 24% pour le diplôme et l'ancienneté et un taux de 12% et 9% pour la performance individuelle et collective et en dernier d'un taux de 3% , pour le résultat de l'entreprise.

Chaque employé effectue un travail qui se trouve dans la nomenclature des postes, sur cette dernière dispose du poste occupée avec le numéro de catégorie que se soit cadre,

### Chapitre III: L'impact du système de rémunération sur la performance d'électro-industrie

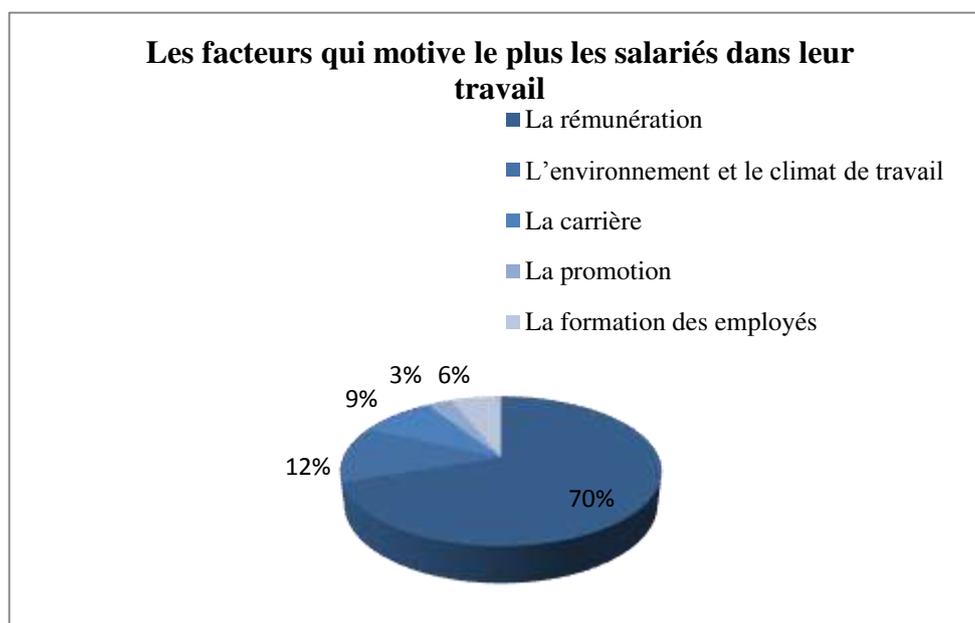
maitrise ou bien d'exécution, généralement les cadres sont établis pour les postes de DRH (direction de ressources humaines), DFC (direction de finance et comptabilité), pour les maitrises sont des employés qui occupent le poste de comptable, assistants à titre exemple, et pour les exécutions, comme parexemple : la femme de ménage, le chauffeur... etc.

**Tableau N°18: Les facteurs qui motivent le plus les salariés dans leur travail**

	Effectifs	Pourcentage
La rémunération	23	70
L'environnement et le climat de travail	4	12
La carrière	3	9
La promotion	1	3
La formation des employés	2	6
total	33	100

Source : résultat de l'enquête

**Figure N°18: Les facteurs qui motive le plus les salariés dans leur travail**



Source : réalisé par nous-mêmes

On constate dans ce classement que la première place est attribuée en majorité d'un taux de 70% « **une bonne rémunération** » juste après dans la deuxième place est attribuée d'un taux de 12% pour « **l'environnement et le climat de travail** », puis la troisième place c'est « **la carrière** » d'un taux de 9%, la quatrième place est pour la formation des employés

## Chapitre III: L'impact du système de rémunération sur la performance d'électro-industrie

d'un taux de 6%,aussi pour la cinquième place est attribuée encore pour la « **la promotion** » d'un taux plus élevé soit de 3%,

Sur ces réponses, on déduit que la première priorité de motivation des employés pour le travail c'est la rémunération, sur cette base on répond à la théorie des attentes. En effet, le premier besoin de l'homme dès l'embauche c'est « **la rémunération** » et en deuxième priorité c'est le climat et l'environnement dans le travail, puis vient d'autres besoins plus aisés comme la carrière et la promotion, la formation.

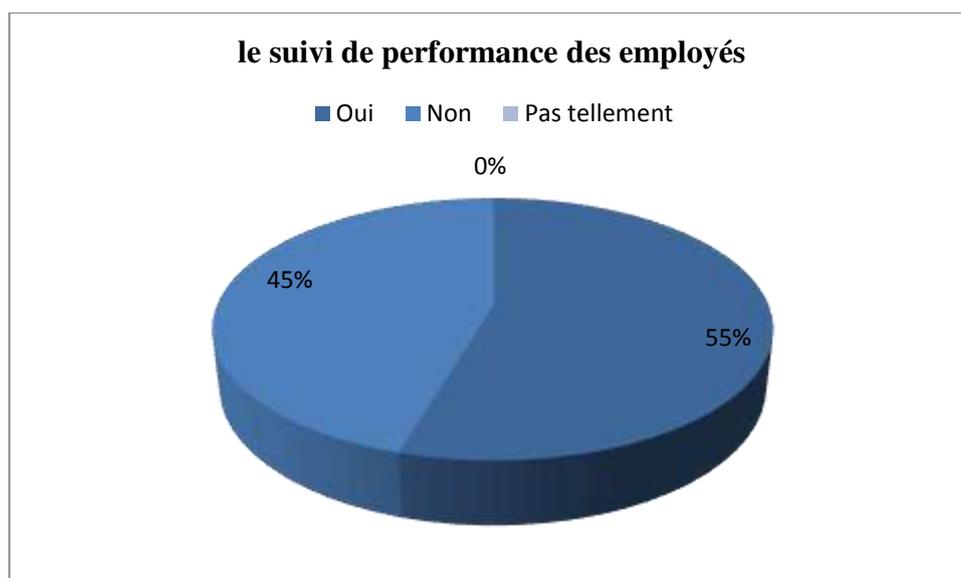
Pour conclure dans cette question, la richesse c'est l'homme. S'il est bien considéré et bien rémunéré, afin de lui donner l'occasion de donner le meilleur de lui, ainsi la motivation se crée.

**Tableau N°19 : Le suivi de performance des employés**

	Effectifs	Pourcentage
Oui	18	55
Non	15	45
Pas tellement	00	00
Total	33	100

Source : Résultat de l'enquête

**Figures N°19 : Le suivi de performance des employés**



Source : Réalisé par nous-mêmes

### Chapitre III: L'impact du système de rémunération sur la performance d'électro-industrie

On constate que 55 % (plus que la moitié) des participants déclarent qu'il n'y a pas un suivi de performance dans leurs établissements, aussi 45% trouvent qu'ils ont un suivi de performance.

Malheureusement la réponse à cette question est négative, il n'y a pas de suivi de performance des employés que ce soit pour les salariés aussi les cadres dirigeants, donc il n'y a pas de contrôle, l'entreprise opte d'une convention collective et elle la suit à la lettre.

**Tableau N° 20 : Le système de rémunération établir à la performance des employés**

	Effectifs	Pourcentage
Oui	5	15
Non	21	64
Pas tellement	7	21
Total	33	100

Source : résultat de l'enquête

**Figure N° 20 : Le système de rémunération établir à la performance des employés**



Source : réalisé par nous-mêmes

Sur cette question la majorité des répondants soit de 64% ne sont pas d'accord pour l'établissement du système de rémunération selon leurs performances. N'oublie y ont pas 15% sont d'accord et 21% sont assez d'accord.

Si on parle de performance, on fait allusion à la motivation des travailleurs et aux compétences acquises ; cependant le système établi est tellement conditionné et limité et même que les dirigeants n'ont pas un grand choix, ils sont obligés de suivre la réglementation, sauf qu'il y aura un changement de certaines lois.

**Tableau N°21 : Les facteurs de la mesure de la performance**

	Effectifs	Pourcentage
Selon la qualité du travail	06	18
Selon les compétences des employés	08	24
Selon la productivité de l'entreprise	10	31
Selon la rentabilité de l'entreprise	09	27
Total	33	100

Source : résultat de l'enquête

**Figure N°21 : Les facteurs de la mesure de la performance**



Source : réalisé par nous-mêmes

Suite à ce classement, on constate que la mesure de la performance dans l'électro-industrie est « **selon la productivité** » d'un taux maximal de 31%, puis en deuxième place « **selon la rentabilité** » de l'entreprise, aussi d'un taux de 27%, La troisième place est attribuée « **selon les compétences des employés** » d'un taux de 24% et la quatrième et la dernière place d'un taux de 18% pour « **la qualité du travail** ».

La majorité des répondants optent pour la mesure de performance selon la productivité de l'entreprise, car s'il y a une augmentation de productivité, il y aura une augmentation du chiffre d'affaire qui lui-même aura un impact positif sur la rentabilité de l'entreprise.

## Chapitre III: L'impact du système de rémunération sur la performance d'électro-industrie

Et pour les compétences se mesurent la performance selon les efforts fournies par les employés, cette dernière on la détermine par l'amélioration de la qualité du travail, en augmentant la productivité et avoir le rendement.

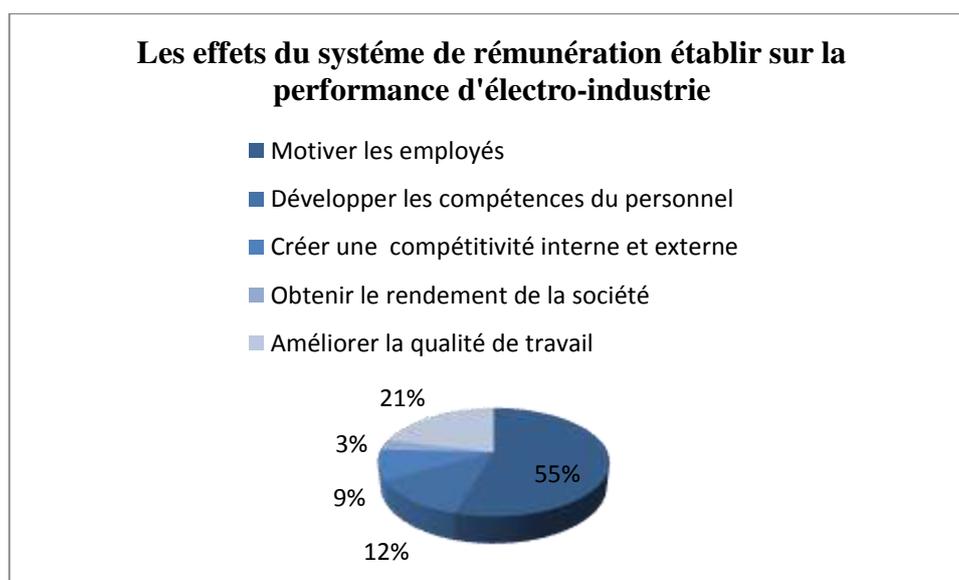
En effet, cette entreprise a besoin de ces quatre critères pour que la machine tourne et pour la continuité et le gain de l'entreprise.

**Tableau N°22 :Les effets du système de rémunération établir sur la performance de l'entreprise électro-industrie**

	Effectifs	Pourcentage
Motiver les employés	18	55
Développer les compétences du personnel	4	12
Créer une compétitivité interne et externe	3	9
Obtenir le rendement de la société	1	3
Améliorer la qualité de travail	7	21
Total	33	100

Source : résultat de l'enquête

**Figure N°22 : Les effets du système de rémunération établir sur la performance de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIE**



Source : réalisé par nous même

### Chapitre III: L'impact du système de rémunération sur la performance d'électro-industrie

On constate que la première place est attribuée à la motivation avec un taux de 55%, puis l'amélioration de la qualité du travail avec un taux de 21%, ensuite le développement des compétences avec un taux de 12%, puis l'obtention de rendement avec un taux de 3%, et enfin la création de compétitivité interne et externe avec un taux de 9% en cinquième place.

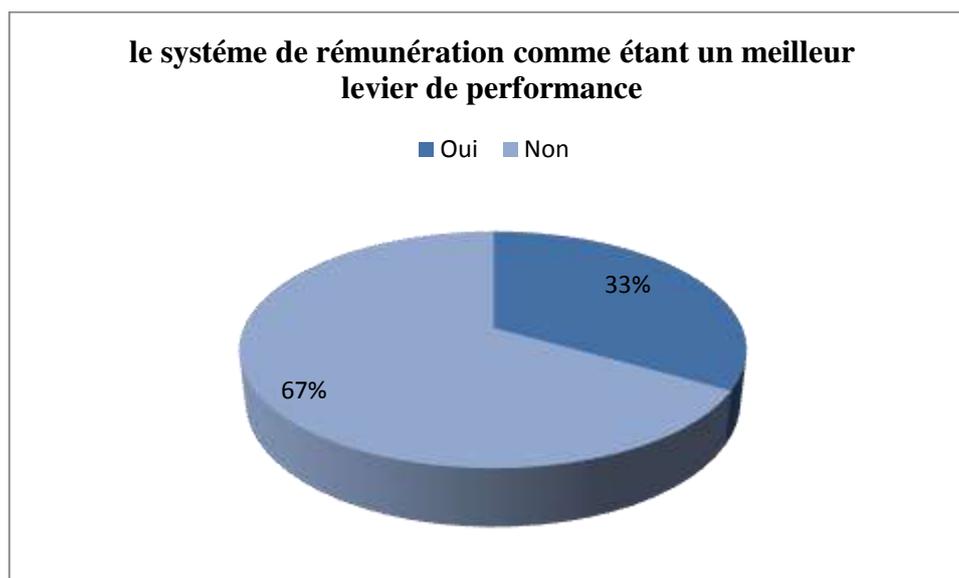
Suite à ce classement, c'est on suit la logique des choses, car si on a un bon système de rémunération, fiable et équitable, les employés auront l'envie de travailler, de donner le meilleur d'eux même et d'être fidèle à la société où ils travaillent, cette motivation améliore la qualité du travail, et développe les compétences, le savoir, le savoir-faire et le savoir être, cette compétence acquis le rendement individuel, et collectif, par conséquent la compétitivité interne/externe se crée.

**Tableau N°23: Le système de rémunération comme étant un meilleur levier de performance**

	Effectifs	Pourcentage
Oui	11	33
Non	22	67
Total	33	100

Source : résultat de l'enquête

**Figure N°23: le système de rémunération comme étant un meilleur levier de performance**



Source : Réalisé par nous même

### Chapitre III: L'impact du système de rémunération sur la performance d'électro-industrie

---

D'après ce tableau, nous ne constatons que les salariés ayant une réponse négative sont en premier lieu avec un taux de 67 %, suivis des salariés ayant une réponse positive avec un taux de 33 %.

Cela veut dire que la plus part des travailleurs «**d'électro-industrie**» trouvent qu'ils ne sont pas rémunérés selon leurs compétences et performances car l'entreprise n'est pas objective dans son système de rémunération, ainsi qu'elle manque de conditions de réussite de la rémunération à la performance.

En effet, le système de rémunération au sein d'électro-industrie suit généralement à la lettre la convention collective de l'entreprise, puis il y a un suivi du personnel par son travail fourni et son potentiel, donc pour répondre à cette question, l'impact du système de rémunération sur la performance n'est pas applicable dans l'électro-industrie

## Chapitre III: L'impact du système de rémunération sur la performance d'électro-industrie

---

### Conclusion

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

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

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

## *Conclusion générale*

---

Dans cette recherche, nous avons voulu étudier l'impact de la rémunération sur la performance de l'entreprise. De plus, nous souhaitons proposer une piste de recherche en répondant aux deux hypothèses posées dès le départ.

La rémunération est l'ensemble des compensations et avantages que reçoivent les employés en contrepartie de leur travail. Une bonne stratégie de rémunération atteint un équilibre entre l'équité interne et la concurrence avec le marché.

La rémunération est une variable de pilotage essentielle. Elle contribue au développement des performances, conditionne l'équilibre social interne, maintient les salariés dans l'entreprise et attire les compétences. Elle est un outil important et utile pour atteindre les objectifs organisationnels. C'est l'un des outils de communication les plus puissants parmi ceux dont disposent les entreprises pour les aider à attirer, retenir et motiver les employés dont elles ont besoin pour avoir du succès. Derrière ces trois mots se cache toute la stratégie et les objectifs de la rémunération : Payer son personnel correctement, c'est s'assurer d'attirer des candidats de qualité, de retenir les employés clés à leur emploi, et d'aligner la motivation des employés sur les objectifs de l'entreprise.

Donc, la gestion des rémunérations c'est le maintien de l'ordre que cherche à satisfaire aussi bien l'entreprise que ses salariés. Nous constatons que notre première hypothèse : « L'établissement d'un bon système de rémunération change positivement le comportement des employés, les rend plus motivants et plus compétants » est confirmée car d'après notre étude sur le terrain, leur rémunération est le facteur le plus important, motivant et qui influence positivement sur le comportement des employés.

Enfin, la bonne maîtrise d'un système de rémunération est de créer un système qui satisfera les dirigeants au même temps les employés de l'entreprise afin de trouver un équilibre interne et externe, et répondre aux objectifs fixés pour le développement des compétences des travailleurs ainsi que la richesse de l'entreprise.

Notre travail est subdivisé en deux chapitres théoriques et un chapitre empirique, nous constatons dans le premier chapitre, que nous avons basé sur le sens de la rémunération, ces critères élaborés dans la bonne construction d'une gestion de rémunération,

Le deuxième chapitre décrit théoriquement le concept de Performance, et l'impact du système de rémunération sur la performance des entreprises.

Et le troisième chapitre empirique qu'on a réalisé des résultats sur l'impact du système de rémunération sur la performance, en savoir que le système de rémunération est insuffisant, et insatisfaisant car il n'y a pas encore une rémunération sur la performance en Algérie, on

## *Conclusion générale*

---

rémunère selon le poste acquis ou bien le statut, il n'y a pas de suivi des employés dans leur travail, malgré la grandeur de la société .

Notre système de rémunération en Algérie suit la convention collective à la lettre tout en négligeant les compétences et le potentiel des travailleurs, sur cela, il n'y a pas d'équilibre sur la distribution des salaires.

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

La réalisation de ce mémoire nous a permis d'acquérir de nombreuses connaissances au sujet de la rémunération et de la performance de l'entreprise, ce qui nous sera utile pour notre carrière professionnelle dans les ressources humaines. L'enquête sur le terrain nous a aidé à appréhender ce sujet de manière plus concrète notamment lors des entretiens menés auprès des professionnels et des salariés. Ces rencontres ont été très enrichissantes pour notre part, d'un point de vue personnel mais également professionnel. Même si le mémoire demande beaucoup de temps, de recherche et de réflexion, nous sommes satisfaites d'avoir mené à terme ce travail et des apports enrichissants que ce dernier nous a apporté.

### **Bibliographie :**

- A.Khemakhem et J.L.Ardon « introduction au contrôle de gestion »Ed Bordas, Paris-Montréal, 1971.
- Alain, K., &Saint-onge, S. (2006). La rémunération des compétences : théorie et pratique. In Politiques et pratiques pour les années 2000, Peretti J-M., Roussel P., Eds Vuibert, 65-80.
- Belghanami, W. N. (2013). La GRH à travers les compétences pour améliorer la performance de l'entreprise. Magister en Management. Option : Stratégie. Université d'Oran.
- Bernard M RTORY, « gestion des ressources humaines, pilotage social et performance », Ed Vuibert, paris 2003.
- Campoy E., Madouf E., Mazouli K., Neveu V. (2011). Gestion des ressources humaines. Paris: Pearson.
- CHERIEF Kahina. « la rémunération dans les entreprises publiques » cas de l'entreprise électro-industriel ENEL AZAZGA TIZI-OUZOU. mémoire de fin de formation Promotion 2014.
- Cohen A., Soulier S. (2004). Manager par les compétences. Paris: LIAISONS.
- Cohen-Hagel.A, « Toute la fonction Ressources Humaines », 2ème édition Dunod, Paris, 2010.
- Colle, R. (2006). L'influence de la GRH à la carte sur la fidélité des salariés : le rôle du sentiment d'auto-détermination. Thèse de doctorat en sciences de gestion, IAE d'Aix-en-Provence, Université Paul Cézanne, Aix-Marseille III.
- Condomines, B., Hennequin, E., &Borteyrou, X. (2015). Détection des compétences managériales. Quels sont les atouts du modèle analogique ? Revue française de gestion, (6), 49-67.
- Étude de l'INT : « les mécanismes de la liaison salaire production » volume 1 « rapport d'études ».
- Gilbert P. (2003). Jalons pour une histoire de la gestion des compétences, in Gérer les compétences - des instruments aux processus -, A. Klasfert& E. Oirycoord. Paris: AGRH & Vuibert, p. 11-31.
- Hicham Attouche, « la performance globale de l'entreprise revisitée », Revue des économies. Nord Africaines N°5.

## *Bibliographie*

---

- HOUCHE, Dihia « la gestion de la rémunération » cas de la direction des impôts de la wilaya de Tizi-Ouzou, mémoire de fin d'étude, promotion 2011.
- Jean Marie PERTTI, « Ressources humaines », Ed Vuibert, Paris 2003.
- Jean Pascal Gond, « Gérer la performance sociétale de l'entreprise », Ed Vuibert, Paris, 2010.
- Jean-François SOUTENAIN et Philippe FARCET, « Organisation et gestion d'entreprise. » Edition Berti. Paris. 2006.
- Jean-Marie PERETTI, « Gestion des ressources humaines ». 6<sup>ème</sup> Edition. Vuibert. Paris. 2001.
- Jean-Marie PERETTI, « Gestion des ressources humaines ». 8<sup>ème</sup> édition. Vuibert. Paris. 2003.
- Khiat, A. (2004). Le culturel : terrain d'intervention pour une GRH performante. Le cas algérien. Actes de la 13<sup>ème</sup> journée africaine de R.H, Tunis.
- Khiat, A. (2011, Mars 10). Le métier Ressources Humaines en souffrance dans l'entreprise algérienne : Essai de compréhension. 11<sup>ème</sup> Rencontres sur la prospective des métiers : Quel Management des Ressources Humaines demain ? Paris, La Défense, France.
- KHIAT, A et HADJ KEDDOUR, N « La rémunération liée aux compétences mobiliserait-elle désormais la compétence individuelle au service de la performance au travail » Revue interactionnel des affaires et des stratégies Economique. UBES , vol 6 pp.233-240
- Lakhdar SEKIOU et Jean Marie PERETTI, Gestion des ressources humaines. 2<sup>ème</sup> édition. De Boeck. Bruxelles. 2001.
- Léné, A. (2008). Rémunérer les compétences, l'entreprise peut-elle tenir ses promesses ? Revue française de gestion, no 4, 51-69.
- Loïc CADIN et Al, Gestion des ressources humaines. 3<sup>ème</sup> édition.
- Lorino, P., « Méthodes et pratique de la performance », les éditions d'organisations, 3<sup>ème</sup> édition, Paris. 2003.
- M. Porter, « l'avantage concurrentiel », Ed Inter Edition, Paris, 1992.
- Michael M. Harris, "University of Missouri, Rater Motivation in the Performance Appraisal Context: A Theoretical Framework", *Journal of Management*. 1994.
- Michel Kalika, « structures d'entreprises, réalités, déterminants et performance », Editions Economica, Paris, 1995.

## *Bibliographie*

---

- Parlier M., Savereux S. (2000). Reconnaître les compétences : des démarches d'entreprises. Les Cahiers de l'ANACT, n° 15.
- Rabia, L., & Boudour, N. (2015). Gestion Stratégique des Ressources Humaines pour une Meilleure Efficacité de L'Action Publique. International Journal Economics & Strategic Management of Business Process, Vol.5, 01-04. Internationale de gestion, vol. 23, no 4, 24-33.
- Robert Bosquet, « fondement de la performance humaine dans l'entreprise », Ed d'organisation, Paris, 1989.
- St-Onge, S., & Buisson, M.-L. (2012). La rémunération au mérite dans le secteur public: bilan des connaissances et avenues de recherche. Management international/International Management/Gestión Internacional, vol. 16, no 3, 75-91.
- St-Onge, S., Haines III, V. Y., Aubin, I., Rousseau, C., & Lagassé, G. (2005). Pour une meilleure reconnaissance des contributions au travail. Gestion 2005/2 (Vol. 30), 30(2) (89-101), 89-101.
- TABET DERRAZ Imen, thèse de Doctorat LMD, « système de rémunération et management de la performance des entreprises ». Université Abou Bekr BELKAID-Tlemcen, 2013/2014.
- THEVENET Maurice et Al. , Fonction RH : politiques, métiers et outils des ressources humaines. 2<sup>ème</sup> édition. Pearson. Paris. 2012. P220
- TIRCHI Ouardia, mémoire de Magister « la gestion de rémunération, un outil de motivation au service de la performance au travail », UMMTO ,2012.
- <http://www.maxicours.com/se/fiche/0/9/213109.html>
- [www.électro-industrie.comhttp://www.docstoc.com/docs/58172058/remuneration-grh-expos%EF%BF%BD](http://www.électro-industrie.comhttp://www.docstoc.com/docs/58172058/remuneration-grh-expos%EF%BF%BD).
- <https://www.maxicours.com/soutien-scolaire/communication-et-gestion-des-ressources-humaines/terminale-stg/213109.html>
- Loi n°90-11 du 21 avril 1990 Régissant les relations de travail.
- Document interne d'électro-industrie.
- Dernière convention collective d'électro-industrie 2017.

## *Liste des figures*

---

<b>Figure n°01</b> : Pyramide de rémunération globale de G. DONNADIEU.....	24
<b>Figure n°02</b> : Présentation de l'organigramme d'ELECTRO-INDUSTRIE .....	61
<b>Figure n°03</b> : La structure de la direction des ressources humaines et de l'organisation .....	67
<b>Figure n°04</b> : La répartition de l'effectif selon l'âge.....	79
<b>Figure n°05</b> : La répartition de l'effectif selon le sexe.....	80
<b>Figure n°06</b> : la répartition de l'effectif selon la catégorie socioprofessionnel .....	81
<b>Figure n°07</b> : Répartition de l'effectif selon le niveau d'instruction .....	82
<b>Figure n°08</b> : La répartition de l'effectif selon l'expérience professionnelle.....	83
<b>Figure n°09</b> : Le degré de l'efficacité du système de rémunération adopté par« Électro- industrie » .....	84
<b>Figure n°10</b> : Le degré de satisfaction du salarie.....	84
<b>Figure n°11</b> : L'équilibre du système de rémunération .....	86
<b>Figure n°12</b> : Les facteurs liés au salaire .....	87
<b>Figure n°13</b> : La répartition de l'effectif selon la motivation des salariés.....	88
<b>Figure n°14</b> : Le rendement dans l'entreprise « ELECTRO-INDUSTRIE » .....	89
<b>Figure n°15</b> : La répartition de l'effectif selon l'influence du salaire sur le comportement au travail.....	89
<b>Figure n°16</b> : Le bénéfice d'une prime exceptionnelle à titre de mérite en récompense à des efforts fournis .....	90
<b>Figure n°17</b> : Les choix de distributions des salaires .....	91
<b>Figure n°18</b> : Les facteurs qui motive le plus les salariés dans leur travail.....	92
<b>Figure n°19</b> : Le suivi de performance des employés.....	93
<b>Figure n°20</b> : Le système de rémunération établir à la performance des employés .....	94
<b>Figure n°21</b> : Les facteurs de la mesure de la performance.....	95
<b>Figure n°22</b> : Les effets du système de rémunération établir sur la performance de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIE .....	96
<b>Figure n°23</b> : Le système de rémunération comme étant un meilleur levier de performance ....	97

## *Liste des tableaux*

---

<b>Tableau N° 01 :</b> Les informations des salariés.....	76
<b>Tableau N° 02:</b> Bulletin de paie N°01.....	77
<b>Tableau N° 03 :</b> Bulletin de paie N°02 .....	78
<b>Tableau N° 04:</b> La répartition de l'effectif selon l'âge .....	<b>79</b>
<b>Tableau N° 05 :</b> La répartition de l'effectif selon le sexe .....	<b>80</b>
<b>Tableau N° 06:</b> La répartition de l'effectif selon la catégorie socioprofessionnel .....	81
<b>Tableau N° 07 :</b> La répartition de l'effectif selon le niveau d'instruction .....	82
<b>Tableau N° 08 :</b> La répartition de l'effectif selon l'expérience professionnel .....	<b>82</b>
<b>Tableau N° 09 :</b> Le degré de l'efficacité du système de rémunération adopté par «Électro-industrie ».....	83
<b>Tableau N°10 :</b> Le degré de satisfaction du salaire.....	84
<b>Tableau N° 11:</b> L'équilibre de système de rémunération .....	85
<b>Tableau N° 12 :</b> Les facteurs liés au salaire .....	86
<b>Tableau N°13 :</b> La répartition de l'effectif selon la motivation des salariés .....	87
<b>Tableau N° 14 :</b> Le rendement dans l'entreprise « ELECTRO-INDUSTRIE » .....	87
<b>Tableau N° 15 :</b> L'influence du salaire sur le comportement au travail .....	88
<b>Tableau N° 16 :</b> Le bénéfice d'une prime exceptionnelle à titre de mérite en récompense à des efforts fournis.....	90
<b>Tableau N° 17 :</b> Les choix de distributions des salaires .....	91
<b>Tableau N° 18 :</b> Les facteurs qui motive le plus les salariés dans leur travail .....	92
<b>Tableau N° 19 :</b> Le suivi de performance des employés .....	93
<b>Tableau N° 20 :</b> Le système de rémunération établir à la performance des employés .....	94
<b>Tableau N° 21 :</b> Les facteurs de la mesure de la performance.....	95
<b>Tableau N° 22 :</b> Les effets du système de rémunération établir sur la performance de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIE .....	96
<b>Tableau N° 23 :</b> Le système de rémunération comme étant un meilleur levier de performance	97

**Université Mouloud MAMMARI de Tizi-Ouzou**

**Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion**

**Département des sciences de gestion**

**Questionnaire adressé aux personnels de l'ELECTRO-INDUSTRIE**

Dans le cadre de la réalisation d'un mémoire de master en sciences de gestion spécialité « Gestion des ressources humaines » ayant pour thème «les pratiques de rémunération et la performance d'entreprise » cas : « **ELECTRO-INDUSTRIE** », nous vous prions de bien vouloir répondre a ce questionnaire.

**I. Identification de la population d'étude :**

1. **L'âge** :.....

2. **Sexe** : Homme

Femme

3. **Nature du poste occupé** :

Cadre

Agent de maitrise

Agent d'exécution

4. **Niveau d'instruction** :

Primaire

Moyen

Secondaire

Universitaire

5. **Ancienneté** ;

1-5 ans

5-15 ans

Plus de 16 ans

## II. Les données relatives à la rémunération et la performance :

6. Quel- est votre avis sur le système de rémunération adopté par  
« Electro-industrie » ?

Efficace

Très efficace

Peu efficace

pas de tout efficace

Commentez votre réponse :.....  
.....  
.....

7. Est-ce que vous êtes satisfaits de votre salaire?

Oui

non

Commentez votre réponse : .....  
.....  
.....

8. Est-ce que vous trouvez que votre système de rémunération est équitable  
(juste) ?

Oui

non

pas tellement

Commentez votre réponse :.....  
.....  
.....

9. Pensez vous que votre salaire, est lié au poste que vous occupez ou bien il n'est que le résultat de votre rendement au travail ?

Lié au poste       Résultat de rendement

Argumentez votre réponse :.....  
.....  
.....

10. Est-ce que le salaire motive le salarié ?

Oui                       non                       Pas tellement

Commentez votre réponse.....  
.....  
.....

11. Est-ce qu'il y a un rendement dans votre entreprise ?

Oui                       non                       pas tellement

Commentez votre réponse :.....  
.....  
.....

12. Le salaire que vous recevrez, est-il un élément influant sur votre comportement au travail ?

Oui

non

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

Oui

non

14 .Comment sont élaborés les choix de distributions des salaires ? (cocher 1 ou plusieurs)

- Le diplôme
- L'ancienneté
- Le résultat de l'entreprise
- La performance individuelle
- La performance collective
- Le poste occupée

Argumentez votre réponse : .....

.....

15. Selon vous, qu'est-ce qui motive le plus les salariés dans leur travail ?  
(classer par ordre d'importance de 1 à 6)

- L'environnement et le climat du travail
- La carrière
- Une promotion

- La formation des employés
- Une bonne rémunération

16. Est-ce qu'il y a un suivi de performance des employés au niveau de votre entreprise ?

Oui  non  pas tellement

Commentez votre réponse .....

.....

.....

17. Pensez-vous que le système de rémunération est établi selon la performance des employés?

D'accord  pas d'accord  assez d'accord

Commentez votre réponse .....

.....

.....

18. Sur quelle base mesurez-vous la performance dans votre entreprise ?  
(Classer par ordre d'importance de 1 à 4)

- Selon la qualité du travail
- Selon les compétences des employés
- Selon la productivité de l'entreprise
- Selon la rentabilité de l'entreprise

19. Quels sont les effets du système de rémunération sur la performance de votre entreprise ? (Classer par ordre d'importance de 1 à 5)

- Motiver les employés
- Développer les compétences du personnel
- Améliorer la qualité du travail
- Obtenir le rendement de l'entreprise
- Créer une compétitivité interne/externe

20. La rémunération de votre organisation, est-elle le meilleur levier de Performance ?

Oui

Non

Argumentez votre réponse .....

.....

**Merci infiniment pour votre collaboration.**

# Table des matières

---

**Remerciement**

**Dédicace**

**Sommaire**

**Introduction générale**..... 9

## **Chapitre I : Les fondements de la rémunération**

**Introduction** ..... 13

**Section 01 : Notion de la rémunération** ..... 14

1-1 Définition de la rémunération ..... 14

**1-2 Les Principes de la rémunération** ..... 14

1-2-1 L'équité salariale ..... 15

1-2-2 La flexibilité ..... 15

1-2.3 La stimulation ..... 15

1-2-4 La compétitivité ..... 16

1-2-5 La simplicité ..... 16

1-3.L'importance de la rémunération ..... 16

1-3-1 Attirer les candidats qualifiés ..... 16

1-3-2 Garder les employés compétents ..... 17

1-3-3 Motiver les employés ..... 17

1-3-4 Facilité l'atteinte des objectives stratégique ..... 17

1-3-5 Avoir un avantage concurrentiel grâce au contrôle des couts salariaux ..... 17

1-4 Les objectifs de la rémunération ..... 17

1-4-1 Les objectifs sociaux sous l'angle social ..... 17

1-4-2 Les objectifs économiques sous l'angle économique ..... 18

**Section 02 : Les critères d'un bon système de rémunération** ..... 19

2-1 Un système de rémunération lié à la stratégie ..... 19

2-2 Un système de rémunération équitable ..... 19

2-3 Un système de rémunération compétitif ..... 19

2-4 Un système de rémunération motivant ..... 20

2-5 Un système de rémunération fédérateur ..... 21

2-6 Un système de rémunération flexible ..... 22

2-7 Un système de rémunération contrôlé ..... 22

2-8 Un système de rémunération transparent ..... 22

2-9 Un système de rémunération segmenté ..... 22

# Table des matières

---

2-10 Un système de rémunération globale .....	22
2-11 Un système de rémunération partagé .....	23
<b>Section 03 : Les composantes de la rémunération .....</b>	<b>23</b>
<b>3-1.La rémunération directe .....</b>	<b>25</b>
3-1-1 Une part fixe (salaire de qualification) .....	25
3-1-1-1 Le salaire de base .....	25
3-1-1-2 Compléments aux accessoires de salaire .....	25
3-1-2 Une part variable (salaire de performance) .....	29
3-1-2-1 La part individuelle .....	29
3-1-2-2 La part collective .....	29
<b>3-2 La rémunération indirecte .....</b>	<b>29</b>
3-2-1 Les périphérique légaux .....	30
3-2-2 Les périphériques sélectifs .....	31
3-2-3 Les périphérique statutaires .....	31
<b>Section 04 : Les charges sociales .....</b>	<b>31</b>
4-1 Les cotisations de sécurité sociale .....	32
4-2 Les cotisations d'accident de travail .....	32
4-3 Les régimes complémentaires de retrait et de prévoyance .....	32
4-4 L'assurance chômage .....	32
4-5 Les charges fiscales .....	33
4-6 Les œuvres sociales .....	33
<b>Conclusion .....</b>	<b>34</b>

## Chapitre II : Système de rémunération et la performance de l'entreprise

<b>Introduction .....</b>	<b>36</b>
<b>Section 01 : Notion et type de performance .....</b>	<b>37</b>
1-1 Définition de la performance .....	37
1-1-1 La notion d'efficacité .....	37
1-1-2 La notion d'efficience .....	37
1-1-3 La notion de pertinence .....	38
1-1-4 La notion d'économie .....	38
1-1-5 La notion de l'objectivité .....	38
1-2Les types de la performance .....	38
1-2-1La performance organisationnelle .....	38

# Table des matières

---

1-2-2 La performance stratégique et la performance concurrentielle .....	39
1-2-3 La performance humaine .....	39
1-2-4 La performance sociétale .....	39
1-2-5 La performance commerciale .....	39
1-2-6 La performance financière .....	40
1-2-7 La performance économique .....	40
<b>Section 02 : L'évaluation de la performance .....</b>	<b>40</b>
2-1 Performance individuelle et performance collective .....	40
2-2 La mesure de la performance .....	41
2-2-1 Les critères de performance .....	41
2-2-2 Les outils de mesure de la performance .....	41
<b>Section 03 : L'impact de la rémunération sur la performance de l'entreprise.....</b>	<b>42</b>
3-1 La rémunération de la performance .....	42
3-2 L'individualisation et la rémunération au mérite .....	43
3-3 Les conditions de réussite de la rémunération de la performance .....	44
<b>Section 04 : Système de rémunération et développement des compétences en Algérie .....</b>	<b>45</b>
4-1 Le système de rémunération en Algérie .....	<b>45</b>
4-2 Les réformes du système de rémunération .....	45
4-3 Les fondements juridiques des rémunérations.....	46
4-4 L'influence de la rémunération sur le développement des compétences .....	47
4-4-1 Définition de la compétence .....	49
4-4-2 Selon une étude réalisée par KHIAT, A et HADJ KEDDOUR, N nous avons déduit quelques points importants.....	51
<b>Conclusion .....</b>	<b>53</b>

## **Chapitre III : L'impact de système de rémunération sur la performance de au sein d'électro-industrie**

<b>Introduction .....</b>	<b>55</b>
<b>Section 01 : Présentation de l'électro-industrie .....</b>	<b>56</b>
1-1 Historique d'électro-industrie .....	56
1-2 Présentation de l'entreprise .....	57
1-2-1 Unité de fabrication de transformateurs de distribution .....	57
1-2-2 Unité de fabrication des moteurs électroniques, alternateur et prestation techniques .....	58

# Table des matières

---

1-3 Les missions d'électro-industrie .....	59
1-3-1 La conception .....	59
1-3-2 La production.....	59
1-3-3 La commercialisation .....	60
1-4 Les objectifs d'électro-industrie.....	60
1-4-1 Les objectifs institutionnels .....	60
1-4-2 Les objectifs commerciaux .....	60
1-5 Présentation de l'organigramme d'électro-industrie.....	61
1-6 Mission et objectifs de différentes directions .....	62
1-6-1 DRHO (direction des ressources humaines et de l'organisation .....	62
1-6-2 DFC (direction finance te comptabilité) .....	63
1-6-3 DAP (direction d'approvisionnements) .....	63
1-6-4 DTC (direction technico-commerciale) .....	64
1-6-5 UTR (l'unité des transformateurs).....	64
1-6-6 UMP (l'unité motrice prestation).....	64
1-6-7 Assistant de charge des affaires juridique et contentieux et recouvrements .....	65
1-6-8 Assistant de charge de contrôle de gestion .....	65
1-6-9 Chef de département informatique .....	65
<b>Section 02</b> : Pratique de rémunération au sein d'électro- industrie .....	66
2-1 Système de rémunération .....	68
2-1-1 Salaire de base .....	68
2-1-2 Les régimes indemnitaires .....	69
2-2 Procédure de la paie .....	74
2-2-1 Document de la paie .....	74
2-2-1-1 Le relever individuelle de pointage .....	74
2-2-1-2 Le relever individuelle des heures supplémentaires.....	75
2-2-1-3 Le bulletin de la paie .....	75
2-2-2 Calcule de la paie .....	75
2-2-2-1 Des exemples pratiques sur le calcul de la paie .....	75
<b>Section 03</b> : Analyse et interprétation ces résultats .....	78
3-1 Les caractéristiques de l'échantillon étudié .....	78
3-2 Les donner relative à la rémunération et performance .....	83
<b>Conclusion</b> .....	99

# Table des matières

---

<b>Conclusion générale</b> .....	101
Bibliographies	
Liste des tableaux	
Listes des figures	
Annexe	
Table des matières	

## **Résumé :**

L'analyse de la réussite des entreprises, montre que le modèle de gestion et de reconnaissance des hommes, de commandement ou de management constitue des facteurs déterminants. C'est dans ce domaine que la rémunération trouve ces principaux enjeux. Celui d'un contrat implicite renouvelé entre l'entreprise et ses salariés, fondé sur le marché des compétences et sur les performances individuelles et collectives.

Celui également d'un levier indispensable pour l'entreprise dans la mobilisation de ses ressources humaines et les développements de l'implication de ses salariés. La maîtrise d'un système de rémunération est de créer un système qui prend en charge les partenaires de l'entreprise afin de trouver un équilibre interne et externe, et répondre aux objectifs fixés pour le développement des compétences des travailleurs.

L'objectif de ce thème c'est d'expliquer ce couplage entre rémunération et performance de l'entreprise, voir l'état de l'électro-industrie sur ce sujet en répondant à la problématique suivants : « Quelles sont les meilleures pratique et technique pour élaborer une meilleure gestion de la rémunération qui permet de mieux déclencher la performance de l'entreprise ? » en d'autres termes : la rémunération est-elle le déterminant essentiel de la performance de l'entreprise en Algérie.

## **Abstract:**

The analysis of the success of companies shows that the management model and recognition of men, command or management are determining factors. It is in this area that compensation finds these key issues. That of an implicit contract renewed between the company and its employees, based on the skills market and on individual and collective performances. It is also an essential lever for the company in the mobilization of its human resources and the development of the involvement of its employees. The mastery of a compensation system is to create a system that supports the partners of the company to find an internal and external balance, and meet the objectives set for the development of skills of workers. The objective of this theme is to explain this link between remuneration and company performance, see the state of the electro-industry on this topic by answering the following questions: "What are the best practices and technique for developing better compensation management that can better trigger the performance of the company? In other words: is remuneration the key determinant of the company's performance in Algeria?"