

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE
UNIVERSITÉ MOULOUD MAMMÈRI DE TIZI-OUZOU
FACULTÉ DES SCIENCES ÉCONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES
SCIENCES DE GESTION
DÉPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION



Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences de Gestion
Spécialité : Gestion des Ressources Humaines

thème :

*Systeme de rémunération des compétences
dans une entreprise algérienne*

Cas : CHU de Tizi-Ouzou

Réalisé par :

AGGOUN Lilia

BOUDINA Meriem

Devant le jury composé de :

LAMRANI Nassima

Président

Rapporteur

Examineur

UMMTO

UMMTO

UMMTO

Année universitaire 2022/2023



Remerciements

Au terme de ce travail, nous tenons à remercier DIEU le tous puissant de nous avoir donné le courage, la volonté et la patience tout au long de notre cursus. Nous avons l'honneur et le plaisir de présenter notre profonde gratitude et notre sincère remerciement à notre promotrice Madame Lamrani pour sa précieuse aide, ses orientations et le temps qu'il nous a accordé pour notre encadrement. Nos sincères remerciements vont aussi aux membres de jury qui ont eu l'amabilité d'accepter de consacrer leur précieux temps pour lire et évaluer ce travail, mais aussi à tout le personnel de l'hôpital CHU en particulier MR BELABBAS. Qui nous a encadrés et soutenus durant notre stage pratique.

Nous remercions également tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à l'achèvement de notre travail.

MERIEM ET LILIA





Dédicace

A mon cher papa aucune dédicace ne serait exprimer l'amour, l'estime et le respect que j'ai toujours pour toi, rien au monde ne vaut les efforts fournis pour mon éducation et mon bien être, que dieu te garde pour nous PAPA

A ma très cher mère, qui a toujours été mon soutien et à mes côtes, me poissant à faire plus et être la meilleure, je suis la grâce a toi et à tes efforts MAMA

C'est un moment de plaisir de dédiés cet œuvre à mes adorables sœurs et mon cher frère : Wafia, Assia ,Baya, Zineb et Amina, Ahsen, chacun d'eux a un rôle et un mérite dans la réalisation et la réussite de mes étude

Je n'oublierai bien sur jamais mes amies : Fariza, Sonia qui ont été à mes cotés tout au long de mon parcours universitaire, me soutenant et m'encourageant notamment à étudier

A ma chère binôme Lilia ainsi que toute sa famille

A tous ceux que j'ai oublié de citer mais qui sont présents dans mon cœur.

Meriem



Dédicace

Grace à Dieu le tout puissant, j'ai achevé la réalisation de ce modeste travail que je tien très chaleureusement à le dédier:

A l'être le plus cher à mon cœur, à celle qui m'a guidée pour faire mes premiers pas, et qui m'a appris le premier mot, à celle qui fut toujours à mes côtés, qui a illuminé mes nuits sombres et a ensoleillé mes jours avec son inépuisable affection, à ma chère mère source de tendresse et d'amour, J'espère qu'un jour je serais capable de lui donner au moins le minimum car quoi qu'on fasse on arrivera jamais à lui rendre tout, que dieu te garde et te protège, et t'accorde une longue vie pleine de santé et bonheur.

A toi MAMAN qui m'a tout donnée et pour les sacrifices pour ses soutiens moraux et matériels tout au long de mes études. A mon PAPA, pour le goût à l'effort qu'il à suscité en moi, de par sa rigueur .

A mes chers et adorables frères, A mon chère mari et mon fils Amar

A ma chère binôme Maryem ainsi que toute sa famille

A mes amis(es) et tous ce qui m'aiment, et ceux que j'aime.

Lilia

Tableau n°01 : Les composantes de la compétence	27
Tableau n°02 : Tableau représentant la structure de l'échantillon par statut hospitalier	52
Tableau n°03 : Groupe formels et relation de travail au « CHU ».....	53
Tableau n°04 : Le coefficient alpha de Cronbach	59
Tableau n°05 : Test de Kolmogorov-Smirnov	60
Tableau n°06 : Age des répondants.....	61
Tableau n°07 : Genre des répondants.....	61
Tableau n°08 : Expérience des répondants	62
Tableau n°09 : Analyse des résultats de l'axe connaissance du système de rémunération...	63
Tableau n°10 : Analyse des résultats de l'axe rémunération des compétences du CHU de Tizi-Ouzou	66
Tableau n°11 : ANOVA.....	68
Tableau n°12 : ANOVA.....	68
Tableau n°13 : Matrice des composantes de rotation.....	70

Liste des figures

Figure n°01 : La pyramide des rémunérations.....	11
Figure n°02 : Les trois équilibres de la politique de rémunération	16
Figure n°03 : Organigramme du CHU NEDIR Mohamed.....	48

Remerciements

Dédicaces

Liste des tableaux

Liste des figures

Sommaire

Introduction générales 01

CHAPITRE 1 : GENERALITES SUR LA REMUNERATION BANCAIRES

Introduction 04

Section 1 : Concepts et éléments de la rémunération..... 05

Section 2 : La politique de rémunération..... 14

Conclusion..... 22

CHAPITRE 2 : LA REMUNERATION DES COMPETENCES

Introduction 23

Section 1 : Les concepts généraux de la compétence 24

Section 2 : La relation entre la rémunération et les compétences..... 36

Conclusion 45

CHAPITRE 3 : LA REMUNERATION DES COMPETENCES AU SEIN DU CHU-T.O

Introduction 46

Section 1 : Présentation du CHU Nedir Mohammed de Tizi-Ouzou 47

Section 2 : Méthodologie et analyse des résultats..... 56

Conclusion..... 71

Conclusion générale 72

Bibliographie

Annexes

Table des matières

Résumé

Introduction Générale

Le système de rémunération des compétences est un élément central de la gestion des ressources humaines au sein des organisations modernes. Il constitue un levier stratégique pour attirer, motiver, et fidéliser les talents au sein de l'entreprise. En Algérie, un pays en constante évolution économique et sociale, la question de la rémunération des compétences revêt une importance particulière pour assurer la compétitivité des entreprises et la satisfaction des employés.

Le Centre Hospitalier Universitaire (CHU) Nedir Mohammed de Tizi-Ouzou, en tant qu'institution de santé majeure en Algérie, est confronté à des défis complexes en matière de gestion des ressources humaines. Le personnel de cet établissement de santé est diversifié, comprenant des médecins, des infirmières, du personnel administratif, des techniciens, et d'autres professionnels de la santé. La diversité des compétences et des rôles au sein du CHU en fait un cas d'étude pertinent pour explorer le système de rémunération des compétences.

Ce mémoire a pour objectif d'analyser en profondeur le système de rémunération des compétences au sein du CHU de Tizi-Ouzou. Nous nous pencherons sur la manière dont ce système est perçu par les employés, son impact sur leur motivation et leur développement professionnel, ainsi que les défis qu'il peut rencontrer. Nous aborderons également les aspects spécifiques à la réalité algérienne en matière de rémunération des compétences.

Notre étude se déroulera en plusieurs phases, de la collecte des données à l'analyse des résultats, en passant par une revue de la littérature approfondie et une méthodologie rigoureuse. Nous utiliserons des outils de collecte de données variés, tels que des questionnaires, des entretiens, et des échelles de mesure, pour obtenir une compréhension holistique du sujet.

Au-delà de l'analyse du système de rémunération des compétences, nous chercherons à identifier les opportunités d'amélioration et à formuler des recommandations pratiques pour optimiser ce système au sein du CHU. Nous espérons que cette étude contribuera à éclairer les décideurs et les praticiens des ressources humaines dans le secteur de la santé en Algérie, tout en enrichissant le débat académique sur la rémunération des compétences.

En fin de compte, notre mémoire vise à apporter des éclaircissements sur un aspect vital de la gestion des ressources humaines dans un contexte algérien en mutation, en mettant en lumière l'importance du système de rémunération des compétences dans l'amélioration de la performance organisationnelle et le bien-être des travailleurs.

Problématique

La gestion des ressources humaines constitue un enjeu majeur pour toute organisation, et la rémunération des compétences est au cœur de cette gestion. En Algérie, où les défis économiques et sociaux sont nombreux, le système de rémunération revêt une importance particulière. Notre mémoire se penche sur cette question cruciale en se concentrant sur un cas d'étude spécifique : le Centre Hospitalo-Universitaire (CHU) Nedir Mohammed de Tizi-Ouzou.

A cet effet, la problématique de notre recherche est formulé comme suit : « **Quels sont les déterminants d'un système de rémunération des compétences au sein de CHU de Tizi-Ouzou? »**

Hypothèses

Pour tenter de répondre à notre problématique, nous avons formulé les hypothèses suivantes :

1. La participation à l'étude sera volontaire et basée sur le consentement éclairé des personnes interrogées.
2. Il existe une différence de la connaissance du système de rémunération dut a l'Age ou Expérience professionnelle au seuil de 5%.
3. La rémunération des compétences peut contribuer à la motivation, à la rétention des employés qualifiés et développement des compétences.

Choix et intérêt du sujet

Le choix de ce sujet repose sur plusieurs motivations. Tout d'abord, le CHU Nedir Mohammed est un acteur essentiel dans le système de santé de la région de Tizi-Ouzou et de l'Algérie en général. Comprendre comment il gère la rémunération des compétences peut avoir un impact direct sur la qualité des soins de santé dans la région.

De plus, l'Algérie fait face à des défis économiques et sociaux complexes, et l'efficacité de la gestion des ressources humaines, y compris la rémunération, est cruciale pour l'amélioration du système de santé. Enfin, ce sujet présente un intérêt académique en contribuant à la compréhension des mécanismes de rémunération des compétences dans le contexte algérien, tout en pouvant servir de référence pour d'autres entreprises et institutions de santé en Algérie.

Méthodologie de la Recherche

Notre recherche adopte une méthodologie mixte. Nous utiliserons à la fois des méthodes quantitatives et qualitatives pour recueillir des données. Des entretiens structurés et des enquêtes seront menés auprès du personnel du CHU pour obtenir une compréhension approfondie de leurs perceptions et de leurs expériences en matière de rémunération des compétences.

Nous analyserons ensuite ces données à l'aide d'outils statistiques et d'analyse de contenu. En parallèle, nous examinerons les politiques de rémunération en vigueur au sein du CHU et analyserons les documents pertinents pour obtenir une vue d'ensemble complet du système de rémunération.

Dans les chapitres à venir, nous explorerons les concepts fondamentaux de la rémunération, la relation entre la rémunération et les compétences, et nous plongerons dans l'étude de cas du CHU Nedir Mohammed de Tizi-Ouzou pour analyser en profondeur son système de rémunération des compétences et ses implications pour le personnel et la qualité des soins de santé.

Structure de la recherche

Nous avons structuré notre travail en trois chapitres comme suit :

Dans le premier chapitre, nous aborderons les fondements essentiels de la rémunération au sein d'une entreprise algérienne, en mettant en lumière ses concepts clés et les éléments qui la composent.

Le deuxième chapitre se penche sur un aspect crucial de la rémunération : les compétences. Nous explorerons les notions fondamentales liées à la compétence et examinerons la relation entre celle-ci et la manière dont les individus sont rétribués au sein de l'entreprise.

Dans le contexte spécifique du Centre Hospitalier Universitaire de Tizi-Ouzou, le troisième chapitre se propose de détailler comment la rémunération des compétences est mise en œuvre. Nous commencerons par une présentation du CHU Nedir Mohammed de Tizi-Ouzou et décrirons ensuite la méthodologie de recherche utilisée pour analyser les résultats obtenus.

Chapitre I

Généralités sur la rémunération

Introduction

Les stratégies et les pratiques des entreprises et des organisations en matière de rémunération ont connu un profond renouvellement depuis plusieurs années. Les modalités de rémunérations se sont diversifiées. Les composantes individuelles, variables, différées et non monétaire ont pris une importance accrue. 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. La rétribution globale est devenue un ensemble complexe et cette complexité suscite un besoin de communication, de transparence et de cohérence.

La politique de rémunération est le reflet des orientations stratégiques et du système de management de l'entreprise. Elle contribue à la création de valeur si elle s'intègre dans la politique de ressources humaines et est en ligne avec la stratégie de l'entreprise. Réussir l'alignement stratégique des pratiques de rémunération est un défi permanent pour l'entreprise. L'importance attachée par le salarié à la rémunération qu'il perçoit, les comparaisons qu'il opère, les attentes qui sont les siennes, donnent à la politique de rémunération de l'entreprise une grande influence sur la motivation de ces salariés.

Section 1 : Concepts et éléments de la rémunération

Dans cette nous allons voir un aperçu historique sur la rémunération, définir le concept de rémunération et ces différents éléments.

1. Bref historique de la rémunération

La rémunération est d'abord considéré comme un centre de coût, ce dernier « appelé masse salariale », est composé des salaires de base et de l'ensemble des charges engendrés par la relation de travail des salariés.¹

La gestion des rémunérations représente un sujet complexe au sein de la politique des ressources humaines de l'entreprise, (recherche de performance, recherche d'efficacité, recherche de considération sociale, motivation, recherche du capital humain,...).

La rémunération a évoluée durant les années (1980), avec le développement de l'individualisation des rémunérations et les éléments déferés, variables, les attentes des salariés et la monté de l'individualisme. Les ressources humaines ont faits évoluer la rémunération par élargissement de notion des contreparties du travail plus loin dans le souci de satisfaire les salariés ; il s'agit de la notion rétribution globale. Dans les entreprises, la complexité croissante des politiques de rémunérations rend d'ailleurs progressivement nécessaire l'apparition, au sein des services humains, d'une fonction dédié à ce thème la fonction « rémunération et avantages sociaux », jusqu'a la première guerre mondiale dans la plupart des pays industriellement avancés la loi de l'offre et de la demande réagit la détermination du salaire. Et sous l'effet de la crise économique et avec le renforcement du pouvoir syndical, il devenait nécessaire d'élaborer, une politique salariale intégrant l'objectif multiple comme l'identification et la classification de la rémunération.²

2. Définition de la rémunération

L.Cadin, et all parle plus couramment de «salaire ouvrier» et de «rémunération cadre», ils utilisèrent alternativement les deux termes, car ils considèrent qu'ils sont synonymes. Ils pensent que le terme « rémunération » offre une définition plus large que celui du salaire, mais cette distinction ne leurs semble pas probante au point de l'ériger en règle³. En effet, la notion de rémunération peut chez certain auteurs ou dans le sens commun, englober davantage que la

¹ Campoy. E, Mach loup. E, « Gestion des ressources humains », Ed, Pearson Education, Français, 2008, page 37

²Sandettor , « Rémunération et répartition des revenus » Ed .ARMAND COLIN, Paris1993 ,Page 8.

³L.Cadin, F.Guérin, F.Pigeyre, « Gestion des Ressources Humaines », 3ème édition, DUNOD, Paris 2007, p.236.

stricte contrepartie de travail (salaire) et désigne la totalité de ce que le salarié perçoit de la part de son employeur, quelle qu'en soit la forme.

Selon **B.Thévenet, C.Dejoux et all:**

« La rémunération représente le salaire ou le traitement ordinaire de base et tous les autres avantages et accessoires payés, directement ou indirectement, en espèce ou en nature par l'employeur au travailleur en raison de l'emploi de ce dernier ». ⁴

Selon **J.M.Peretti et J.P.Magot:**

« La rémunération est l'ensemble des rétributions acquises par le salarié en contrepartie du travail effectué pour l'organisation qui l'emploi ». ⁵

Ainsi, on peut aussi la définir comme la relation qui lie le salarié à l'employeur par un contrat de travail ou le salarié fournit un effort en contrepartie d'un salaire versé par l'employeur, donc il s'agit d'une relation contribution-rétribution.

3. Importance de la rémunération

L'importance de la rémunération est liée aux multiples buts qu'elle poursuit comme : ⁶

3.1. Importance économique

La rémunération c'est le premier levier de la motivation qui doit maintenir sa compétitivité en maîtrisant la masse salariale, acquisition et qualification des compétences pour accroître le profit des entreprises qui mènent vers la réalisation de ses objectifs stratégiques.

La rémunération reste toujours le prix de travail aussi l'un des facteurs d'implication sa mise en œuvre est une occasion pour assurer une bonne politique de gestion des ressources humaines. ⁷

3.2. Importance social

L'importance sociales consiste dans le :

- Le pouvoir d'exprimer son statut social ;

⁴B.Thévenet, C.Dejoux, E.Marbot, A.Bender, « Fonction RH » Ed, PEARSON EDUCATION, Paris, P.258.

⁵J.M.peretti, J.P.Magot, « rémunérations », ED VUIBERT, 2012, P 30.

⁶ Tania Saba et all, « La gestion de ressources humaines » 3ème édition Pearson –village mondial, 2001, Page 385.

⁷GAZIER, Bernard. Les stratégies des ressources humaines. Paris : La découverte, 1993, page 128

- Les salariés doivent avoir un sentiment d'équité et de satisfaction, de réalisation ;
- Elle a un effet sur le climat organisationnel comme : reconnaître les individuelles et collectives qui aident à la réalisation des récompenses aux mérite.

3.3. Importance psychologique

Ici on se base sur la pérennisation de sentiment d'équité et de satisfaction du client⁸, aussi le niveau de salaire est important, lorsque un collègue est mieux rémunéré pour un poste comparable l'employé va avoir un sentiment de perception d'une injustice organisationnelle qui influence leurs comportements organisationnels.

4. Les éléments de la rémunération

On s'intéressera dans ce titre à l'élaboration de la classification des différents éléments de la rémunération.

4.1. La rémunération directe

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

4.1.1. Le salaire de qualification (salaire de base)

Il comprend la rétribution prévue par le contrat de travail dont le montant et le versement est garanti et les sources complémentaires (accord d'entreprise, convention collective, etc.). Il est la contrepartie directe de travail fournit par l'employé. Il est qualifié de salaire majoré lorsqu'il intègre le paiement d'heures supplémentaires, des primes inhérentes à la nature du travail (primes de danger, d'insalubrité c'est-à-dire nuisible à la santé, ...) et des primes aux résultats directement dépendantes du travail du salarié (primes de rendement individuel ou de l'équipe de travail).⁹

⁸ J-F Soutenian et P. Farcet, « organisation et gestion de l'entreprises », Edition Foucher, expertise comptable 2005, page 289.

⁹Patrice ROUSSEL, « rémunération, motivation et satisfaction au travail », ED ECONOMICA , Paris 1996,P.82.

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

Le salaire de performance permet de tenir compte de la façon dont la personne exerce son activité. Elle peut être mesurée en termes d'atteinte d'objectifs fixés au préalable, en termes de contribution au résultat d'une équipe ou de l'ensemble de l'entreprise, etc. Sa caractéristique est de porter sur un élément qui peut varier¹⁰. De nombreuses entreprises tendent à renforcer la part variable de la rémunération totale, même si on observe des variations liées le plus souvent au contexte économique. Les justifications de cette tendance reposent souvent sur les incertitudes économiques qui se traduisent par des résultats fluctuants liés à l'évolution des salaires aux résultats de l'entreprise est une manière simple de limiter les coûts et, plus largement, de flexibiliser les rémunérations en fonction des résultats. La réversibilité de la rémunération variable se conçoit comme la contrepartie de celle du résultat ; puisque celui-ci n'est jamais garanti d'une année sur l'autre ; l'évolution de la rémunération ne peut pas davantage être garantie.¹¹

4.2. La rémunération indirecte

La rémunération indirecte est liée au statut du salarié ou à son appartenance à l'entreprise et elle concerne tous les éléments et avantages sociaux qui se rajoutent à la rémunération directe. Ces avantages indirects peuvent se décomposer en trois périphériques de rémunération : les périphériques sélectifs, statutaires et légaux.¹²

4.2.1. Les périphériques sélectifs

Ce sont des éléments concrets comme la voiture, le téléphone, le logement, les frais de déplacements, le complément de retraite individualisé, etc.¹³

4.2.2. Les périphériques statutaires

Correspondent aux avantages sociaux. Ce sont, par exemple, les œuvres sociales du comité d'entreprise, le compte épargne temps, le complément de retraite, la mutuelle maladie, la prévoyance, les avantages sociaux offerts par l'entreprise, etc.¹⁴

¹⁰L.Cadin,F.Guerin,et all, «Pratique et Éléments de Théorie GRH»,Ed DUNOD, 4eme ED ,Paris,2012,p.282

¹¹TREMBLAY, Diane-Gabrielle. Performance organisationnelle et temps sociaux. Puq, 2012.Page 96

¹²BACHIR, HADERBACHE. L'impact du style de la gestion des ressources humaines sur la satisfaction au travail des cadres de l'entreprise privée algérienne.Page 111

¹³KHADÎDJA, Melle TAIEBI et ABDERRAHMANE, Mr MEBTOUL. Les rémunérations: Un facteur de motivation au travail dans les entreprises. Cas de l'E. NA. P. 35

¹⁴ Idem

4.2.3. Les périphériques légaux

- **La participation**

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

$RSP = 1/2(\text{bénéfice net fiscal} - 5\% \text{ des capitaux propres}) * \text{part des salariés dans la valeur ajoutée}$

Cependant les entreprises peuvent choisir une autre formule de calcul sous réserve que cette formule soit au moins aussi favorable.¹⁵

- **L'intéressement**

Est un dispositif facultatif qui permet aux salariés de bénéficier financièrement des résultats ou des performances de leur entreprise. L'entreprise accorde un supplément de revenu sous forme de prime d'intéressement à ses salariés en fonction de critères qu'elle détermine (résultats, progression du chiffre d'affaire, baisse de taux de non qualité). Seules les entreprises qui le souhaitent mettent en place un système d'intéressement. Il a été mis en place en 1959 mais c'est surtout développer à partir de 1986. Si une grande liberté est laissée quant au mode de calcul, les éléments pris en compte doivent assurer le caractère incertain et variable de ce mode de rémunération. Le montant de l'intéressement peut être disponible immédiatement contrairement à la participation.¹⁶

- **Le plan d'épargne interentreprises PEI**

Le PEI a succédé au PEE (plan d'épargne en entreprise) en octobre 2000. Il recueille les sommes versées au titre de la participation, l'intéressement, ainsi que les versements volontaires. Les sommes investies dans un PEI doivent être bloquées pendant cinq ans pour être défiscalisées¹⁷.

¹⁵NICOLAS, Eline. Gestion des ressources humaines. Dunod, 2014. Page 125

¹⁶B. Thévanet, C. Dejoux, E. Marbot, A. Bender, Op.cit, P.210

¹⁷ Sylvie Guerrero, « les outils des RH », les savoir-faire essentiels en GRH, ED DUNOD, PARIS, 2009, p 162.

- **Les stocks options**

On effet les entreprise ont le droit depuis fort longtemps de proposer à leur employés l'acquisition des actions a un certain prix fixé d'avance que l'on appelle le prix d'exercice. La question des stocks option illustre la recherche assidue par les entreprises de levier de motivation et d'implication du facteur humain destinés à les fidéliser¹⁸.

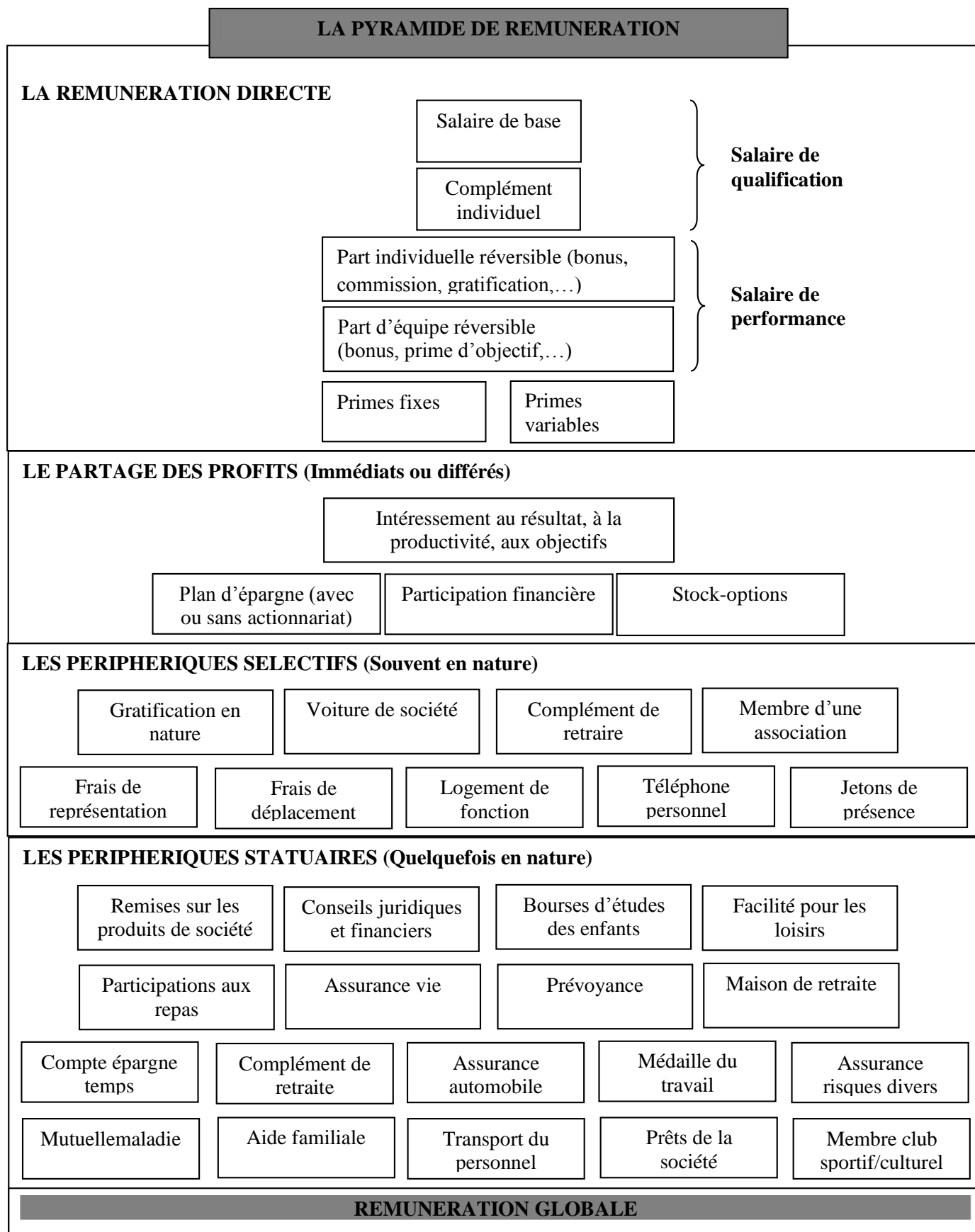
5. La pyramide des rémunérations

La rémunération d'un salarié peut être représenté sous formes d'une pyramide rassemblant des éléments que l'on rencontre dans toute les entreprise, mais dans des proportions diverses. Chaque forme doit être adapté à l'activité de l'entreprise les analyses de la rémunération comme celle de DONNADIEU permettent de répertorier et présenter les différentes formes de rémunération utilisées, prenant en compte tous les avantages périphériques. La figure n°01 traduit la composition de la rétribution élargie : de la base a l'essentiel représenté par le salaire de base et les primes auxquels s'ajoutent la rémunération de la performance individuelle et / ou collective, les périphériques légaux, les avantages en nature et les avantages sociaux offert par l'entreprise.¹⁹

¹⁸ Thierry Poulain-Rehm, Les stock-options en France : théories et politiques, Editions L'Harmattan, oct, 2003, P 16

¹⁹ Jean-Marie Peretti, « ressources humaines », 11^{Éd}, Vuibert, Paris, 2009, page 270

Figure n°01 : La pyramide des rémunérations



Source : Jean-Marie Peretti, « ressources humaines », 11^{Éd}, Vuibert, Paris, 2009, P.276.

6. Les différents systèmes de rémunération

6.1. Le salaire fixe

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

la plupart des entreprises disposent de systèmes qui prévoient la possibilité de rémunérer différemment un même emploi dans une fourchette jugée raisonnable afin de différencier les salaires, quelle que soit la norme que l'entreprise se donne, l'enjeu consiste à pouvoir faire varier la rémunération d'une personne même si elle ne change pas d'emploi en tenant compte de la maîtrise supposée plus grande qu'elle acquiert au fil du temps, autrement dit l'entreprise doit pouvoir différencier le salaire de débutant de celui qui est plus expérimenté.²⁰

Les systèmes de l'ancienneté permettent également de tenir compte de cette différence toutefois, l'ancienneté n'est pas fondée sur l'expérience sur acquise, mais sur la présence du salarié dans l'entreprise, la relation entre temps passé et expérience développée est supposée, mais non prouvée, pour certaines catégories de salariés, souvent très peu qualifiés, il arrive même que la durée ait favorisé en rien l'acquisition d'une expérience réelle, tout dépend des apprentissages effectivement réalisés pendant le temps concerné par ailleurs il faut aussi pouvoir tenir compte du niveau (confirmé) de celui qui viendrait d'une autre entreprise et ne bénéficierait donc pas de prime d'ancienneté.²¹

Avec l'évolution des formes organisationnelles les salariés sont amenés à exercer diverses activités qui sortent largement du cadre étroit du poste de travail il est donc nécessaire de disposer d'ensembles plus larges avec des frontières moins rigides, afin de fixer plus librement les rémunérations la détermination de fourchette de rémunération consiste à préciser un salaire minimum et un salaire maximum jugés acceptables pour un même emploi.

Ces pratiques accompagnent les évolutions organisationnelles d'entreprise qui ont cherché à réduire le nombre de leurs niveaux hiérarchiques souvent dans un souci de plus grande réactivité et de réduction des coûts.²²

²⁰BLANCHARD, Olivier et TIROLE, Jean. Protection de l'emploi et procédures de licenciement. La documentation française, 2003. Page 99

²¹Cadin Loïc, gestion des ressources humaines, 3ème édition, Paris, 2007, p268

²²Idem

6.2. Le salaire individualisé

Malgré les modalités très diverses que recouvrent les pratiques d'individualisation des salaires, il s'agit toujours de faire dépendre une partie plus ou moins importante de la rémunération des apports productifs des salariés à l'organisation.

Le salaire à la pièce ou à la tâche. Il correspond alors au prix convenu entre le patron et l'ouvrier pour des travaux à réaliser, quel que soit le temps passé le travail à domicile encore courant dans l'industrie textile par exemple consiste à rémunérer en fonction du nombre de pièces produites. On peut imaginer qu'à la faveur d'expériences telles que le télétravail, le salaire à la pièce ou plus exactement à la tâche risque fort d'être remise au gout du jour.²³

Le salaire à la productive constitue une autre forme d'individualisation liée à l'organisation du travail, il procède d'une individualisation collective et sera traité à l'intéressement.²⁴

Section 2 : La politique de rémunération

La politique de rémunération est un levier essentiel pour améliorer la productivité des salariés, elle permet de réaliser l'équilibre entre la satisfaction des demandes de ses salariés en

²³FREYSSENET, Michel. La division capitaliste du travail. Savelli, 1977. Page 202

²⁴Cadin Loïc, gestion des ressources humaine, 3eme édition, paris, 2007, p296

interne pour les fidéliser et d'attirer les meilleurs talents en externe tout en respectant sa capacité financière.

1. Définition de la politique de rémunération

La politique de rémunération est centrale pour une entreprise mais est en même temps paradoxale car la rémunération représente à la fois :

- un facteur d'équilibre social : la rémunération représente le revenu des apporteurs de travail elle est un moyen d'attirer, de motiver et de conserver les salariés.
- un coût : le versement des rémunérations représente souvent pour l'entreprise son principal poste de dépenses. De plus, une entreprise ne peut payer des salaires que dans la mesure où elle vend sa production et génère un chiffre d'affaires.²⁵

Une politique de rémunération permet à une entreprise de mettre en avant certaines valeurs ou une stratégie particulière et de fédérer ses salariés autour de cette approche, par l'entremise d'une rémunération appropriée, en fonction des objectifs visés, la politique de rémunération va définir un système de rémunération particulier, qui peut être basé selon les cas sur le potentiel, sur la performance, sur la compétence, etc²⁶

2. La politique de rémunération comme réponse aux enjeux économique et sociaux

2.1 Sur le plan économique

Deux enjeux économiques prédominent :

- **Le premier concerne la fixation des niveaux de rémunération.**

Dans la mesure où l'entreprise évolue dans un système concurrentiel et que les rémunérations constituent des charges importantes, les niveaux de rémunération ne doivent pas mettre en péril la compétitivité de l'entreprise. La fixation de ces niveaux peut ainsi se révéler délicate à l'entreprise peine à attirer certaines compétences. A contrario, quand le marché de l'emploi devient plus difficile et que les candidats peinent à trouver un emploi, il est tentant de

²⁵ Chloé, Guillot, soulez, « la gestion des ressources humaines », 7ème édition TEXTENSO, France, 2014, p124.

²⁶ Annick COHEN-HAEGEL, « toute la fonction ressources humaines », 2ème édition DUNOD, paris, 2010, p287.

diminuer les salaires d'embauche, voire de les rapprocher des minima conventionnels. Dans ces cas-là, les conditions imposées par le marché risquent de mettre en péril l'équité interne.²⁷

L'entreprise doit donc tenir compte des salaires versés par les entreprises de son marché et/ ou de son bassin d'emploi afin de choisir son positionnement relatif, selon qu'elle veut attirer et fidéliser des salariés qualifiés ou plutôt limiter ses couts. Les enquêtes de salaires commercialisées sous forme de panels par les cabinets de conseil en rémunération ont précisément pour but d'aider les entreprises à situer de manière très fine leurs propres rémunérations par rapport à celles que pratiquent les entreprises de leur secteur ou de leur zone géographique pour des postes équivalents.

- **Le second enjeu concerne les augmentations de rémunération.**

Dans ce cas, le niveau des gains de productivité constitue un paramètre essentiel. Les gains de productivité constituent en effet une ressource essentielle à « partager » entre les salariés et les clients- par le biais des baisses de prix par exemple, mais aussi l'entreprise elle-même, c'est-à-dire ses actionnaires d'une part et son auto financement d'autre part. les hausses de salaires sont donc le résultat d'arbitrages effectués par l'entreprise pour satisfaire différents types d'acteurs légitimement intéressés par les gains de productivité.²⁸

2.2 Sur le plan social

Sur ce plan domine la question de l'équité :

Le système de rémunération doit donner à chacun le sentiment d'être traité à sa juste valeur. La classification constitue un premier élément du respect de l'équité. Par ailleurs, à la rémunération sont souvent associés d'autres enjeux tels que le pouvoir, la considération ou les signes extérieurs. De fait, verser un salaire ne se résume pas à honorer un contrat de travail explicite. Verser un salaire, c'est aussi récompenser une personne, valoriser certains comportements, voir prodiguer des encouragements. Cela explique l'importance de notions telles que le mérite.

L'élaboration d'une politique salariale suppose donc de procéder à des arbitrages.²⁹

²⁷MALKI, Tarik el. Environnement des entreprises, responsabilité sociale et performance: analyse empirique dans le cas du Maroc. 2010. Thèse de doctorat. Aix-Marseille 2. Page 145

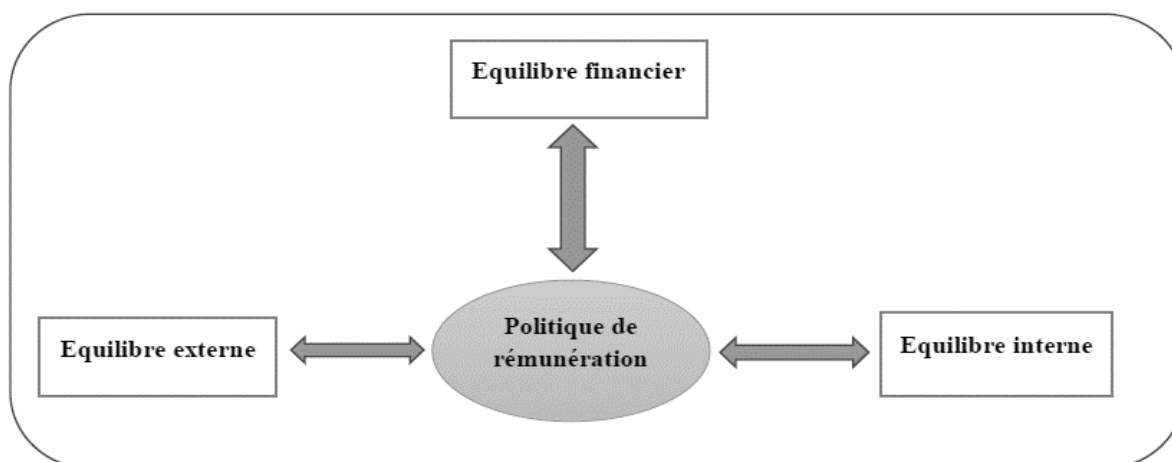
²⁸ CADIN. Guérin. PIGEYRE. PRALONG. « Pratiques et éléments de théorie GRH », 4ème édition DUNOD, paris, 2012, p275.

²⁹Idem

3. Les contraintes des politiques de rémunération

Une politique de rémunération est en équilibre sur trois piliers³⁰ :

Figure n°02: Les trois équilibres de la politique de rémunération



Source : Chloé Guillot-Soulez, « la gestion des ressources humaines », 7^{ème} édition GUALINO éditeur, France, 2014, P125-126.

Une entreprise ne peut fonctionner durablement dans une situation de déséquilibre d'une des composantes de son système de rémunération. Tout l'art du gestionnaire est de construire le mix de rémunération (combinaison des différents éléments de rémunération) optimal.

3.1. L'équilibre financier

Il constitue généralement le poste le plus important des engagements financiers des entreprises. La fixation des rémunérations et leur évolution sont au centre des conflits de répartition de la richesse créée qui peuvent opposer les apporteurs de différents facteurs de production (apporteurs de capitaux et salariés, en particulier). La politique de rémunération influence donc de manière décisive l'équilibre financier de l'entreprise.³¹

3.2. L'équilibre externe

³⁰ Chloé Guillot-Soulez, « la gestion des ressources humaines », 7^{ème} édition GUALINO éditeur, France, 2014, P125-126.

³¹ DESREUMAUX, Alain. Théorie des organisations-3e édition. éditions EMS, 2015. Page 259

Différents facteurs externes influencent la politique de rémunération mise en œuvre par une entreprise³² :

- la concurrence sur le marché du travail : afin d’attirer et de retenir les salariés dans l’entreprise, la politique de rémunération doit être proche des pratiques du marché du travail et, en particulier, des pratiques du secteur d’activité de l’entreprise.
- la concurrence sur le marché des produits : les coûts salariaux influencent directement le prix, donc la compétitivité, des produits ou services vendus par l’entreprise.
- le cadre légal et fiscal : le cadre légal et fiscal peut favoriser ou, au contraire, limiter l’usage de certains éléments de rémunération par les entreprises.
- les cultures nationales : la place accordée à l’argent comme le cadre institutionnel représente des facteurs de la culture nationale qui influencent la définition de la politique de rémunération d’une entreprise.
- le marché financier : les apporteurs de capitaux peuvent influencer le choix en matière de rémunération. Pour les entreprises cotées en bourse, plus particulièrement, il s’agit de signaler que l’entreprise agit dans un sens favorable à l’actionnaire et la rémunération des dirigeants en particulièrement surveillée.

3.3. L’équilibre interne

Différents facteurs internes influencent la détermination du mix rémunération de l’entreprise³³ :

- la culture d’entreprise : le système de rémunération, avec ses règles et ses normes, est un mode de reconnaissance qui contribue à forger la culture par les comportements qu’elle encourage.
- l’organisation du travail : la répartition des activités et la structure des effectifs peuvent influencer les modes de rémunération.
- La motivation : les rémunérations influencent les comportements et les attitudes au travail des salariés et incitent à l’effort.

³²AMIAR, Nassima et AMMOURI, Anias. L’impact de la motivation via la politique salariale sur la performance de l’entreprise. 2022. Thèse de doctorat. Université Mouloud Mammeri. page 101

³³AMIAR, Nassima et AMMOURI, Anias. Op. Cite

- L'équité : les rémunérations influencent le sentiment d'équité ou d'iniquité des individus.
- la justice organisationnelle : la question de la justice perçue en matière de rémunération est une condition nécessaire à l'adhésion aux valeurs collectives et à l'implication organisationnelle.
- le développement des compétences : l'acquisition de nouvelles compétences représente un effort pour l'individu et la politique de rémunération permet de reconnaître cet effort.

4. Les étapes de la mise sur pied d'une politique de rémunération

Les éléments à analyser de chaque étape de la mise sur pied d'une politique de rémunération qui se présente comme suit :³⁴

4.1. Définir les enjeux de l'organisation en matière de rémunération

Objectifs de développement, perspectives d'avenir, marché, importance de la main d'œuvre, capacité de payer de l'entreprise, investissement désiré pour le capital humain.

4.2. Identifier et choisir les éléments de rémunération qui favoriseront les résultats et les comportements attendus

- Importance de la participation des employés aux décisions, rémunération offerte par un compétiteur, manque de main d'œuvre.
- Les formes de rémunération :
 - directe: (salaire/primes, commissions sur les objectifs de rendement individuel/équipe, sur les ventes globales, les périphériques de rémunération) .
 - Indirecte: (primes aux initiatives, assurances collectives, allocations aux dépenses d'affaires, budget de formation par employé, achat de documentations spécialisées, temps disponible pour les recherches).

4.3. Analyse de l'emploi

³⁴ Vicky LACROIX, Politique de rémunération : 6 étapes pour la mettre en place
www.technocompétences.qc.ca Consulté le 20-06-2023 à 12:45

Analyser la façon la plus équitable pour rémunérer (responsabilités et tâches de chaque poste, capacités professionnelles requises).³⁵

4.4. Déterminer les salaires

SMIG, le minimum et le maximum versé sur le marché pour chaque emploi, ajustement des montants que l'entreprise est prête à déboursier par rapport à ces minimum et maximum.³⁶

4.5. Etablir les augmentations salariales

Analyser les critères principaux mesurables et observables pour un même poste) : expérience, ancienneté, habiletés, connaissances particulières.

4.6. Comparer la rémunération avec celle offerte sur l'ensemble du marché

Vérifier si les salaires offerts reflètent la réalité du marché afin d'éviter que les employés ou potentiels actuels fassent la comparaison les conduisant peut être à la démission.³⁷

5. Les objectifs de la politique de rémunération

L'objectif ultime de toute rémunération est de créer un sentiment de reconnaissance et d'équité pour les employés actuels et futurs. De plus, toute politique de rémunération devrait faire l'équilibre entre le fait de satisfaire les demandes des employés et la capacité de financer de l'organisation.³⁸

5.1. L'équité

³⁵GASPOZ, Cédric et ROUSSON, Michel. Un système de rémunération des cadres. Université de Neuchâtel Division économique et sociale, 2000. Page 169

³⁶CATHERINE, Sylvain, LANDIER, Augustin, et THESMAR, David. Marché du travail: la grande fracture. Institut Montaigne, 2015. Page 188

³⁷VANDENBERGHE, Christian. Conserver ses employés productifs: nature du problème et stratégies d'intervention. Gestion, 2004, vol. 29, no 3, p. 64-72.

³⁸ Sylvie Guerrero, « les outils des RH », les savoir-faire essentiels en GRH, ED DUNOD, PARIS, 2009, p 162

Il s'agit d'éviter les injustices, qui sont selon le système de valeur mesurées par rapport à l'ancienneté, à la fonction, aux performances. Les salariés ont besoin d'être traités avec justice. On peut distinguer deux niveaux³⁹:

5.1.1. L'équité individuelle

Un système de rémunération tient compte de l'équité individuelle lorsque la rémunération des titulaires, occupant un même emploi dans l'entreprise, varie en fonction de leurs contributions individuelles quant à l'ancienneté, l'expérience, le rendement et compétences.

Exemple: les salaires comme les ingénieurs d'une même classe peuvent varier en raison de leurs compétences et de leurs expériences.

L'importance attribuée à l'équité individuelle dans la rémunération des employés varie d'une organisation à une autre, même d'une catégorie de personnel à l'autre dans une même entreprise.

La fréquence d'utilisation des régimes de rémunération visant à reconnaître le rendement individuel est important ; parmi ces régimes signalons la rémunération au mérite, à la commission et enfin à la pièce.

5.1.2. L'équité collective

Un système de rémunération tient compte de l'équité collective lorsque la rémunération des employés varie en fonction du rendement de l'équipe, de l'unité administrative ou de l'organisation entière.

5.2. La compétitivité

Pour survivre, l'entreprise a besoin d'être compétitive. Elle doit donc trouver un juste milieu entre sa volonté de réduire ses coûts humains et celle d'être compétitive, sachant que sa première valeur ajoutée réside dans les hommes qui la composent. Son système de rémunération doit donc permettre d'attirer et de retenir les collaborateurs de valeur en offrant des rémunérations attractives par rapport au marché. Parallèlement, le contexte économique et technologique impose à la politique de rémunération une fonction de régulation des coûts. C'est-

³⁹CHARLES-PAUVERS, Brigitte, COMMEIRAS, Nathalie, PEYRAT-GUILLARD, Dominique, et al. Chapitre 3. La performance individuelle au travail et ses déterminants psychologiques. Gestion des performances au travail, 2007, p. 97-150.

à-dire que les coûts salariaux doivent suivre la courbe des revenus de l'entreprise, surtout quand ces derniers baissent

5.3. La reconnaissance des prestations fournies

Une politique de rémunération doit être motivante. C'est-à-dire qu'elle doit répondre aux besoins de chaque salarié. Si la pyramide de MASLOW est reprise. La rémunération doit répondre à des besoins humains de base : les besoins psychologiques et de sécurité. Une fois que ces besoins fondamentaux sont satisfaits, la rémunération doit permettre de reconnaître les individus en répondant à leurs besoins de reconnaissance et d'estime de soi.

5.4 Aligner le comportement de l'employé avec les objectifs stratégiques de l'entreprise

Une politique de rémunération rationnelle vise tout d'abord à créer un alignement et une cohérence entre ce que l'employé fait et ce que l'entreprise veut réaliser.

C'est un outil de motivation par excellence qui permet à l'entreprise de lier d'une manière concrète le comportement quotidien du salarié avec le niveau de sa rémunération. Aussi, c'est un moyen qui crée une force de travail impliquée dans la gestion des objectifs de l'entreprise.

Conclusion

En conclusion, la rémunération joue un rôle crucial dans la motivation et l'engagement des individus au sein d'une organisation. Elle représente une récompense tangible pour le travail fourni et les compétences mises en œuvre. Une rémunération équitable et transparente est essentielle pour maintenir un climat de confiance et favoriser la satisfaction des employés. Cependant, la rémunération ne doit pas être considérée comme le seul levier de motivation, car d'autres facteurs tels que la reconnaissance, le développement professionnel et l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle ont également une influence significative. Ainsi, une approche équilibrée de la rémunération, en prenant en compte ces divers aspects, contribuera à la création d'un environnement de travail favorable et propice à la réussite tant pour les employés que pour l'organisation dans son ensemble.

Chapitre II

La rémunération des compétences

Introduction

Le chapitre présent se concentre sur la relation essentielle entre les compétences et la rémunération dans le monde professionnel. Dans un environnement où la concurrence est vive et où les entreprises cherchent à attirer et à retenir les meilleurs talents, il est crucial de comprendre comment les compétences individuelles influencent la rémunération et les possibilités de progression de carrière. Ce chapitre explore l'importance des compétences dans le contexte de la rémunération, en mettant en évidence comment les employeurs reconnaissent et valorisent les compétences des employés à travers divers mécanismes de rémunération. Nous examinerons également les stratégies de développement des compétences et de négociation salariale pour permettre aux individus d'optimiser leur rémunération en fonction de leurs compétences et de leurs contributions professionnelles. Comprendre la dynamique entre les compétences et la rémunération est essentiel pour les employés souhaitant évoluer professionnellement et pour les employeurs cherchant à établir une relation équitable et motivante avec leur personnel.

Section 1 : Les concepts généraux de la compétence

Le concept de compétences est développé dans de nombreuses études. l'objet de cette section est de mettre en relief la notion de compétence qui renvoie aux multiples manières de concevoir et de définir les capacités individuelles ou collectives de mobilisation dans l'action, des connaissances, savoirs et comportements condition de l'efficacité humaine en situation de travail.

1. Naissance du concept de compétence

Pour Van Beirendonck⁴⁰, ce n'est pas évident de dater précisément la naissance de la notion compétence. Dans l'organisation taylorienne, il est inutile de parler de compétence. Il suffit, en effet, d'organiser le travail et de déterminer le rôle qu'on attendait des HOMMES. Les gestes attendus sont alors analysés minutieusement ; ils sont prescrits avec autant de détail.

Le seul questionnement qui reste est donc de vérifier que les hommes sont bien Capables de faire ce qu'on attendait d'eux, c'est-à-dire la conformité à ce qui a été prescrit et surtout aucune initiative perturbant le système.

Parler de la compétence à cette époque est donc hors sujet. Ce n'est pas évident de dater précisément la naissance du concept de compétence, mais, en général, nous admettons que c'est durant les années soixante-dix dans le contexte américain et plus tard en Europe que cette notion a vu le jour dans un cadre de concurrence actionnée, générée par la globalisation.

Durant l'industrialisation, la production de masse et la spécialisation ont déterminés le succès des organisations particulier et de l'économie en général. Mais des marchés internationaux ont considérablement changé, suite à l'avènement de nouveaux marchés au Japon, dans le sud-est de l'Asie, en Afrique et en Inde. Les organisations américaines et européennes bien établies ont été confrontées à une concurrence rude, ce qui les a poussées à chercher de nouvelles techniques et méthodes pour conserver ou renforcer leurs avantages concurrentiels. Elles sont accordées une très grande importance à l'aspect humain, en cherchant des méthodes de travail plus flexible. Elles se sont alors intéressées de plus près aux compétences d'individu et celles du groupe, sachant que c'est avec ces dernières qu'elles feront la différence.

⁴⁰ Van Beirendonck, « Management des compétences », De Boeck, bruxelles, 2004, p. 15-17.

Cependant, il faut attendre le travail de Prahalad et Hamel pour parler d'une notion de compétence étendue du domaine de compétences individuelles à celui d'une compétence organisationnelle, on l'appelle la compétence distinctive.⁴¹ En effet, ils ont suggérés que les organisations ont certaines compétences qui forment la base de leur avantage compétitif, d'où le terme de compétences distinctives ou compétences de bases.

C'est ainsi que la notion de compétence s'est développée au fil du temps pour acquérir la signification qu'elle a aujourd'hui.

2. Définition et objectifs de compétence

De nombreux auteurs ont tenté de définir la notion de compétences. A partir de ces définitions, il est possible de dégager des caractéristiques.

2.1. Définitions des compétences

Selon P.ZARIFIAN (2009) définit cette notion comme suit « *La compétence est la prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté... La compétence est une intelligence pratique de situations qui s'appuie sur des connaissances* »⁴²

Selon YVE BACK JEAN (2003) « *La compétence est un agencement résultant de la combinaison d'une multitude de connaissances de savoir, d'expériences, d'expérimentations, de talents, d'aptitudes acquises au fil du temps par un individu ou une organisation ; elle se compose de savoirs faire opérationnels, de savoirs faire potentiels (actionnables) , de savoir-faire relationnels, de savoirs faire cognitifs, de savoirs faire validés dans un contexte donné*».⁴³

Selon le dictionnaire des RH « *La compétence rassemble trois types de savoir, un savoir théorique (connaissances) ; un savoir-faire (l'expérience) et un savoir être (dimension comportementales) mobilisés ou mobilisables qu'un salaire met en œuvre pour mener à bien la mission qui lui est confiée.* ».⁴⁴

En résumé : Les compétences sont l'ensemble des aptitudes et des connaissances pratiques qu'une personne ou une organisation possède, et qui lui permettent de prendre des

⁴¹ Hamel Prahalad, « La conquête du future », inter édition, 1995, p 237

⁴² PHILIPPE ZARAFIAN, « Objectif compétence, éditions liaisons », 2001, p. 65.

⁴³ JEAN YVE BUCK, « Le management des connaissances et de compétences en pratique », éditions d'organisation, Paris, 2003, p. 106.

⁴⁴Jean-Marie Peretti, Dictionnaire des ressources humaines, 7ème édition, Vuibert, 2015, p. 73.

initiatives, de s'acquitter de responsabilités, et d'agir de manière efficace dans des situations professionnelles spécifiques. Ces compétences comprennent un savoir théorique (connaissances), un savoir-faire pratique (expérience), ainsi qu'un savoir-être (dimension comportementale) qui sont mobilisés ou mobilisables pour accomplir avec succès une mission donnée. Elles résultent de l'agencement de différentes ressources telles que des connaissances, des talents, des aptitudes, des expériences, et sont validées dans des contextes particuliers.

2.2. Les objectifs de compétences

On générale la compétence est mobilisée en gestion au service de trois grands types d'objectifs⁴⁵ :

- La compétence sert à repenser la contribution des salariés à la performance de l'entreprise ;
- La compétence sert à conformer les comportements des salariés à de nouvelles normes d'actions ;
- Elle est aussi à définir de nouvelles formes de coopération et d'échange.

3. Les composantes de la compétence

Selon Elizabeth LECOEUR, les principales composantes de la compétence, sont résumés dans le tableau suivant :⁴⁶

Tableau n°01 : Les composantes de la compétence

⁴⁵ Loïc Cadin, Francis GUERIN, Frédéric PIGEYRE, « Gestion des ressources humaines, 3ème édition, Paris, 2007, p 179.

⁴⁶ LECOEUR.E « La gestion des compétences », Edition de Boeck, Bruxelles, 2008,P.18.

Savoir	« Ensemble de connaissances pus au moins systématisées acquises par une activité mental » Exemple : S'assurer de la compréhension de son message par le / les interlocuteur(s) en effectuant des synthèses partielles régulières afin de fixer les points clés de la négociation.
Aptitude	Ensemble de ressource intellectuelles et des caractéristiques personnelles mobilisées en situation professionnelle pour atteindre les résultats attendus. Elles se développent tout au long de l'histoire de l'individu. Elles sont acquise avant et pendant et pendant l'occupation d'un poste et dans l'organisation à laquelle l'individu appartient. Exemple : Résistance : aptitude à faire face aux épreuves, aux échecs, à dépasser les découragements et à orienter rapidement son action d'une manière positive.
Motivation	« Processus qui active, oriente, dynamique et maintient le comportement des individus vers la réalisation d'objectifs attendus »
Contexte	Environnement de travail du professionnel en action. L'organisation du travail, les procédures, les fonctions, le climat, les modes de relation...sont autant de variables qui influencent la mise en œuvre de la compétence.

Source : LECOEUR.E , « La gestion des compétences », Edition de Boeck, Bruxelles, 2008, P.19

4. Les types de la compétence

Les compétences professionnelles revêtent une importance cruciale dans le monde du travail contemporain. Elles représentent l'ensemble des aptitudes, des connaissances, et des comportements nécessaires pour exceller dans diverses situations professionnelles. Dans cette exploration des types de compétences, nous allons découvrir les différentes catégories qui composent cet arsenal de talents. Chacun de ces types de compétences joue un rôle unique dans le succès d'une personne ou d'une organisation sur le marché du travail.

4.1. Compétence individuelle

Les compétences se réfèrent souvent à des personnes, en effet c'est eux les porteurs et détenteurs de compétence. Il est impossible d'imaginer la compétence sans individus. Face à un impératif professionnel qui consiste à résoudre des problèmes, réaliser des activités, faire face aux éventualités, chaque agent mettra sa propre façon de s'y prendre (*les connaissances, ses qualités, sa culture, son expérience, son savoir-faire, son comportement, son intelligence*).⁴⁷

L'analyse historique du travail explique les raisons qui ont conduit à l'émergence de la compétence individuelle. En effet, à l'époque de l'organisation scientifique du travail, on

⁴⁷C.Gejoux.A.Dietrich. « Management par les compétences : le cas manpoxer.pearson » éducation paris, 2005, Page 156

prenait en considération le poste et non l'individu, c'est notamment le cas pour calculer des classements et des rémunérations. Durant les années soixante et soixante-dix des emplois requièrent des qualifications spécifiques, particulières. La maîtrise de plusieurs postes et aussi apparue, ce qui a mis en avant la notion de la polyvalence. C'est au début des années quatre-vingt-dix que la compétence individuelle prend une place prépondérante dans la gestion des ressources humaines avec le passage du couple (*poste de travail/niveau de qualification*) au couple plus complexe (*fonction/compétence*).⁴⁸

La plupart des auteurs qui définissent la compétence individuelle s'accordent à dire que cette dernière n'a de signification que par apport à l'action, en l'occurrence son exercice dans une activité professionnelle réelle.

Ceci dit, la compétence individuelle n'existe pas dans un cadre abstrait, mais elle est liée à l'action et à l'application. Ainsi, pour Cécile Dejoux : « *la compétence individuelle est la combinaison d'un ensemble de connaissance, de savoir-faire et d'aptitudes, qui dans un contexte donné, permettent d'aboutir à un niveau de performance attendu et validé* ». ⁴⁹

De cette définition, nous retenons que la compétence est un assemblage de plusieurs aspects propre à l'individu tels que : ses connaissances, son savoir-faire, ses capacités dans une situation donnée, c'est à dire dans un milieu de travail, face à des problèmes de différents ordres. Cette combinaison ou cet assemblage permet à l'entreprise d'atteindre un niveau de performance.

C-L-Leboyer comportement que certaines personnes maîtrisent plus que d'autres, ce qui les rend plus efficaces dans situation donnée. En effet, ces compétences sont réelles et observables au quotidien. La dite définition met l'accent sur les comportements humains investis une situation professionnelle donnée.⁵⁰

Pour Guy Le Boterf⁵¹ la compétence est un atout et l'incompétence peut mener l'individu à la marginalisation. Pour cet auteur, il ne suffit pas de posséder des connaissances, des capacités et un savoir-faire pour être compétent, mais encore il faut bien les mobiliser de façon pertinente, au moment opportun, dans une situation de travail. De fait, la compétence

⁴⁸ Colardyn.Danielle. « Gestion des compétences et mobilités professionnelle », Personnel-ANDCP, 1997, Paris, page 179

⁴⁹ C. Dejoux, «Gestion des compétences et GPEC », Dunod, Paris, 2009, p.9.

⁵⁰ D. PERMARTIN, « Gérer par les compétences ou comment réussir autrement ? » ; édition management société, 1999, p. 124.

⁵¹ G Le BOTERF, « De la compétence, essai, sur un attracteur étrange », éditions d'organisation, Paris, 1994, p.96

n'existe que dans sa mise en œuvre réelle dans une situation de travail. Pour ce dernier, les connaissances, les capacités, les savoirs et l'intelligence constituent des ressources qui permettent la mise en œuvre de la compétence selon un processus dynamique de construction et de reconstruction. L'auteur ajoute que la compétence individuelle est "un savoir agir reconnu". Ce qui revient à dire que la compétence, pour exister, doit être mise en œuvre dans une situation de travail, et soit validé supposant le jugement d'autrui.

De façon générale, nous dirons que la compétence individuelle est spécifique à l'être humain. C'est un phénomène dynamique, nécessitant un apprentissage pour continuer à exister et se développer. C'est un savoir agir, sa mise en œuvre est essentielle. Elle n'est pas une notion abstraite, elle est liée à l'action. C'est une notion conceptualisée à une situation de travail. Elle nécessite une reconnaissance pour pouvoir être validée, et c'est la hiérarchie qui la juge. Nous somme compétent par apport à un but, un résultat à atteindre. Elle est transférable dans un cadre d'apprentissage.

4.2. Les compétences collectives

Gérer et développer capital de compétence d'une entreprise ne se limite pas à des compétences individuelles de ses employé. Les diverses définitions de la compétence collective présente des caractéristiques communes.

Pour C. Dejoux « *la compétence collective représente la compétence que possède une équipe et se caractérise par six attributs : une représentation commune, un référentiel commun, un langage partagé, une mémoire collective, un engagement, un but à atteindre* ». ⁵²

Selon Le BOTERF, « *ou ce qu'il appelle la valeur du capital de compétence d'une entreprise ou encore la compétence de l'entreprise ne se réduit pas à une simple addition ou à un simple sommation des compétences individuelles, mais à des combinaisons spécifiques à l'entreprise, ces combinaison sont tacites non transférable, et difficilement imitables , ce qui confère à l'entreprise un avantage concurrentiel* ». ⁵³

D. PERMARTIN considère « *la compétence collective comme un savoir combinatoire propre à un groupe qui résulte de la complémentarité, de la mise en synergie des compétences individuelles dont elle n'est pas la somme* ». ⁵⁴

⁵² C. Dejoux., op. Cit, p.9.

⁵³ G. Le BOTERF, op. Cit, p 15, 35.

⁵⁴Lebayeur. C, « La gestion des compétences », éditions d'organisation, Paris, 1996, p.21-35.

Toutes les définitions présentées pour appréhender la compétence collective mettent en évidence qu'elle :

- Est propre à un groupe, à un collectif, à une équipe ;
- Elle est finalisée, elle existe pour permettre de pouvoir atteindre un objectif ;
- Elle est la combinaison, la mise en synergie, la complémentarité et le partage des compétences individuelles au sein d'un groupe ou d'une équipe ;
- Et elle permet à l'entreprise d'avoir un avantage sur ses concurrents.

5. L'importance du développement des compétences au sein de l'entreprise

Le développement des compétences est un processus long qui nécessite la mobilisation de l'ensemble de l'organisation en clarifiant particulièrement la place que cette dernière compte réserver à ce processus, son expression et sa véhiculisation au plan politique au niveau de la direction générale ceci peut être réalisé par le choix quant à la place qu'on entend accordé à la formation continue au niveau stratégique et sa traduction au plan opérationnel par des formations tous qui relèvent de soucis de préférence selon GUYLE Boterf : *«il ya de plus d'organisation et d'entreprise qui envisage le développement des compétences de leurs collaborateurs en termes de professionnalisation »*.⁵⁵

6. Les moyens de développement des compétences

Le développement des compétences est une préoccupation majeure pour les entreprises, dans tous les secteurs de l'économie. Il repose sur un ensemble de moyens qui se présente comme suit :

6.1. Expérience professionnelle

Le développement de la notion de compétence est la claire compréhension que celle-ci ne peut se construire que dans l'action permet de réaliser à quel point l'expérience est apprenante et que les compétences sont acquises toute au long de la carrière professionnelle.

Les résultats de recherches effectuées par le centre de recherche américain *«centre for creative leadership»* cité par Claude Levy le Boyer dans son livre consacré à la gestion des

⁵⁵ Philippe Zarifian , « Objectif compétence », Editions Liaisons, 2001, p 65.

compétences sont à ce titre très important. Selon les diverses enquêtes réalisées par ce centre, il ressort qu'il existe au moins trois sources de développement des compétences dans le contexte de travail.⁵⁶

6.2. Le changement de fonction

Cette catégorie de sources permet un réel développement de compétences à condition que le passage d'une fonction à une autre exige la mobilisation d'un savoir et d'un savoir-faire différent et même d'un savoir être. Le passage d'une fonction à une autre représente une occasion de se confronté à de nouvelles expériences de nouveaux collègues et un nouvel environnement de travail qui oblige à se mobiliser pour s'adapter et réussir à sa nouvelle action.⁵⁷

6.3. Les fonctions exigeantes

Ceci correspond à tenir des fonctions qui nécessitent un grand sens de responsabilité, d'imagination et de confiance en soi. C'est le propre des fonctions ayant des enjeux importants pour l'entreprise ou demandant de réaliser des changements radicaux des fonctions qui nécessitent de prendre des décisions dans un environnement complexe et incertain et enfin des fonctions sur lesquelles on exerce une forte pression.⁵⁸

6.4. L'intérêt des épreuves et des expériences d'adversité

Des épreuves et des expériences permettent à l'individu, s'il prend le recul, de connaître ses limites, sa capacité de faire face à une épreuve pénible, des relations qu'il est capable de développer avec les autres, en somme, des occasions d'apprendre sur soi-même. Ces épreuves peuvent être des erreurs de comportement dans les relations avec les autres, des promotions manquées ou des postes sans intérêt ou bien encore des difficultés personnelles...⁵⁹

6.5. Le coaching

C'est l'accompagnement de personne ou d'équipe afin de développer leur potentiel et leur compétence dans le cadre d'objectifs personnels, le coaching est donc un accompagnateur

⁵⁶ Weiss Dimitri, op. Cit, p. 459.

⁵⁷ C. Dejours « gestion des compétences et gpec » 2^{em} édition, Dunod, Paris, 2013, page 238

⁵⁸ André Guittet, « développer les compétences » , 2^{eme} édition, 1988, Paris page 287

⁵⁹ Idem

(*ni consultant, ni formateur*) qui a pour objectif l'adaptation des comportements de son client aux situations professionnelles considérer comme problématique.⁶⁰

Il s'agit d'une aide à la prise de décision et à la résolution des problèmes. Le coaching vise le développement de l'autonomie et non la reproduction de modèle.

6.6. La professionnalisation

C'est un processus d'acquisition et de développement des compétences, elle permet aux salariés de progresser dans la maîtrise d'un métier qui se recompose et dont les exigences sont accrues cette professionnalisation concerne aussi les cadres dirigeant et les groupes de travail.

Donc les enjeux principaux de la gestion de développement des compétences elle est un moyen pour y parvenir et permet de préciser clairement quelles sont les compétences nécessaires pour exercer les différentes fonctions au sein de l'organisation.

La formation et la capitalisation des savoirs et des compétences à caractères formels, l'organisation de travail et les conditions de valorisation des savoirs et des compétences.⁶¹

7. Les différentes approches de la compétence

Nous allons présenter brièvement les cinq approches de la compétence à savoir : L'approche par le savoir, l'approche par le savoir-faire, l'approche comportementale, l'approche mixte et l'approche par les compétences cognitives.⁶²

7.1. L'approche par le savoir

Cette approche consistant à lier les compétences à des savoirs et l'une des plus dominante et déterminante. En effet, l'action réussie de la compétence s'explique par le fait de posséder des savoirs, il ne s'agit pas de nier que la compétence puisse être autre chose que le savoir, mais plutôt de considérer le fait de posséder des savoirs. La compétence deviendra donc des savoirs mis en œuvre, sachant que le contrôle de leur mise en œuvre disparaît et laisse la place au contrôle de connaissances, le repérage des savoirs se fait par la distinction des niveaux de maîtrise : faible, fort, moyen.⁶³

⁶⁰Claud Levy Bayer, op. Cite, p 135.

⁶¹Ibid

⁶² MEKSEM Amine, op. Cite, p 54.

⁶³Ammina Barkatoolah, « Valider les acquis et les compétences en entreprise, édition Insep Consulting, paris, p.36

Cette approche a certains avantages : elle peut être liée à des modes et méthodes d'apprentissages par les savoirs, à titre d'exemple : l'acquisition des savoirs par formation professionnelle, puis la mise en place opérationnelle de ces savoirs acquis engendra des compétences, elle est une approche idéologique, véhiculant l'idée que c'est le savoir qui est la source de réussite. En effet, plus nous savons, plus nous connaissons, plus nous sommes compétents.⁶⁴

7.2. L'approche par le savoir-faire

Les savoirs faire sont des expériences pratiques, volonté d'affirmer la dimension de savoir-faire se traduit encore souvent par la formule.

L'observation des individus en situation de travail comporte une valeur prédictive : elle offre au-delà du constat de compétence une garantie relativement sur son avenir.

Mémoire des savoirs, maîtriser des techniques ne suffisent plus. Le manager sera surtout jugé sur sa capacité d'analyse et de résolution de nouveaux problèmes sur son comportement et ses attitudes.⁶⁵

7.3. L'approche par les compétences (savoir être)

La dimension des savoirs être est le dernier élément qu'on recense dans la rubrique savoir-faire comportementale qu'il est possible d'acquérir grâce à des techniques maîtrisées (*exemple : capacité d'animer une réunion*).

Cette approche permet de raisonner en termes de spécificité individuelles, des attitudes, ce qui permet de les distinguer des autres. Le comportement à une partie qui inclut des savoirs et des savoirs faire et une partie laissée à l'équation personnelle. L'actualisation du premier parti par la deuxième donne naissance à la compétence. Ceci dit, c'est le comportement qui explique pourquoi tel individu est plus compétent que l'autre.⁶⁶

En se basant sur la dimension personnelle, il est impossible de créer des référentiels capables de développer les ressources humaines. Par exemple, si nous considérons que le charisme est explicatif de la compétence, nous sommes obligé d'admettre que en dehors de

⁶⁴ Idem

⁶⁵ Cécile de Joux, gestion des compétences et gpec édition dumod, paris, 2008, page 153

⁶⁶ SOLVEIG FERNAGU OUDET, « Organisation du travail et développement des compétences ; construire la professionnalisation » préface de MICHEL DEVELAY, édition l'Harmattan, paris, 2006, pp 35-39.

recrutement, il n'ya pas de moyens d'agir sur les ressources humaines. En effet, soit une personne est charismatique ou non.

7.4. L'approche mixte

Jusqu'à présent, nous avons distingué trois approches permettant de mieux expliquer et d'appréhender la compétence à savoir : approche par les savoirs, l'approche par les savoirs faire et l'approche par le comportement et le savoir être. L'approche mixte consiste à appréhender la compétence par la combinaison des trois approches précédentes.⁶⁷

Ainsi la compétence d'un individu s'explique par ses savoirs, ses savoirs faire, ses savoirs être. Mais habituellement encore cette approche présente des inconvénients.

Aussi, nous sommes amenés souvent à se poser des problèmes de frontières⁶⁸ :

- Ou s'arrête le savoir et ou commence le savoir-faire ?
- Ou s'arrête le savoir-faire et ou commence le savoir être ?
- Quelle est la frontière entre savoir- savoir-faire et savoir être ?

A ces questions s'ajoutent des problèmes d'homogénéités. Quand nous bâtissons un référentiel de compétence dans l'entreprise, en combinant savoir, savoir-faire, savoir être, nous débouchons sur des outils trop lourds qui tiennent plus de listing que de la référence.

Quand nous ne le faisons pas, nous accroîtrons la tendance vers l'hétérogénéité dans l'organisation. De fait, faire ou ne pas faire sont les deux problématiques. Outre les problèmes de frontières et d'homogénéité, nous notons celui de l'accumulation, en effet, quelle est la pondération des trois dimensions, expliquant que nous agissons avec succès et compétence ;

- L'accumulation des savoirs, dont nous ne savons pas s'ils sont et comment sont mobilisés ?
- L'accumulation des savoirs faire qui ne sont qu'une liste d'activités.
- L'accumulation des savoirs être, dont nous ne savons ce qu'ils sont.

En effet dans ce cas de figure, la notion de la cumulation nous semble équivoque pour comprendre la compétence.⁶⁹

⁶⁷ SOLVEIG FERNAGU OUDET, op. Cite, P.37.

⁶⁸Idem

⁶⁹Idem

7.5. L'approche cognitive

Cette dernière approche présente la compétence comme étant la capacité à résoudre des problèmes de manière efficace dans un contexte donné, cela veut dire que l'efficacité n'existe pas en soi, mais elle est liée au contexte.⁷⁰

Partant de là, la compétence finalement n'est pas ce que nous faisons, mais comment nous parvenons à la faire efficacement, cela veut dire que la compétence précède l'action, ce n'est pas l'action elle-même. Ceci nous amène aux stratégies de résolution de problème mise en œuvre pour agir. En effet, ces stratégies sont au cœur de la compétence.

La compétence caractérise dans cette approche comme suit :

- La compétence n'existe pas en soi, elle est toujours située par rapport à un problème dans un contexte donné ;
- La compétence n'est pas une succession ou accumulation de compétences particulières ;
- Elle est la combinaison originale de plusieurs aspects entre autre cognitifs dans un contexte donné.⁷¹

Toutefois, cette démarche cognitive présente aussi ses limites : elle n'est facile à communiquer puisqu'elle décrit des automatismes inconscients, non perçus et spontanés d'un individu. Elle est plus qualitative, quand il s'agit d'évaluer les emplois, de les classer, elle est sans intérêt, elle est en conflit avec la formation professionnelle classique, puisque la compétence cognitive se construit dans l'action, sur le terrain face à une situation.

Section 2 : La relation entre la rémunération et les compétences

La relation entre la rémunération et les compétences est généralement étroite et peut varier en fonction de plusieurs facteurs, tels que le secteur d'activité, le niveau hiérarchique, la demande sur le marché du travail, les politiques de rémunération de l'entreprise, etc.

En règle générale, les compétences d'un individu peuvent avoir un impact sur sa rémunération de plusieurs manières :

⁷⁰ Ibid. p. 39.

⁷¹ SOLVEIG FERNAGU OUDET, op. Cite, p.39.

1. Négociation salariale

La négociation salariale est le processus par lequel un candidat ou un employé discute avec un employeur de la rémunération et des avantages associés à un poste. Elle vise à déterminer un accord satisfaisant pour les deux parties.⁷²

Lors de l'embauche ou lors des discussions sur la rémunération, les compétences spécifiques et les qualifications d'une personne peuvent être des arguments convaincants pour négocier un salaire plus élevé. Si un candidat possède des compétences rares ou très demandées, il peut être en position de force pour négocier des conditions de rémunération plus avantageuses.⁷³

Voici quelques points clés à considérer lors de la négociation salariale :

1.1. Faites vos recherches

Avant d'entamer la négociation, renseignez-vous sur les salaires moyens dans votre domaine, votre région et votre niveau d'expérience. Vous pouvez consulter des sites web spécialisés, des rapports de rémunération ou même discuter avec des professionnels du secteur pour avoir une idée réaliste des fourchettes salariales.⁷⁴

1.2. Connaissez votre valeur

Identifiez vos compétences, votre expérience et vos réalisations pertinentes pour le poste. Mettez en avant les aspects uniques que vous pouvez apporter à l'entreprise et comment cela peut contribuer à son succès. Soyez prêt à expliquer en quoi votre profil se distingue et justifie une rémunération plus élevée.⁷⁵

1.3. Préparez vos arguments

⁷² <https://www.cadremploi.fr/editorial/conseils/conseils-candidature/entretien-embauche/detail/article/7-conseils-pour-negocier-son-salaire-lors-de-lentretien.html> . consulté le 20/06/2023

⁷³Idem

⁷⁴BARTHET, Julien. Blogueur professionnel: une activité rémunératrice à temps plein pour changer de vie: Les clés pour s' enrichir avec son blog. Blogueur professionnel: une activité rémunératrice à temps plein pour changer de vie, 2013, p. 1-112.

⁷⁵DEHORTER, Nicolas. Crowdfunding: Réussissez votre campagne. Colligence SAS, 2014. Page 76

Élaborez une liste des points forts et des réalisations qui démontrent votre valeur ajoutée. Identifiez également les défis ou les besoins spécifiques de l'entreprise auxquels vous pouvez répondre. Utilisez ces arguments lors de la discussion pour justifier votre demande salariale.⁷⁶

1.4. Soyez flexible

Bien qu'il soit important d'avoir une idée claire de votre objectif salarial, soyez prêt à être flexible et à considérer d'autres aspects de la rémunération, tels que les avantages sociaux, les opportunités de croissance ou les horaires de travail flexibles. La négociation ne se limite pas qu'au salaire de base, mais peut également porter sur d'autres éléments.⁷⁷

1.5. Communiquez de manière claire et professionnelle

Préparez-vous à articuler vos arguments de manière claire et convaincante. Soyez respectueux et professionnel tout au long du processus de négociation. Écoutez attentivement les contre-propositions de l'employeur et répondez de manière constructive.⁷⁸

1.6. Tenez compte du contexte

Il est important de comprendre le contexte de l'entreprise, tels que ses politiques de rémunération, sa situation financière ou les contraintes budgétaires. Soyez réaliste et conscient que certaines limites peuvent exister.⁷⁹

1.7. Considérez l'ensemble du package

Ne vous concentrez pas uniquement sur le salaire, mais prenez en compte l'ensemble du package de rémunération, y compris les avantages sociaux, les bonus, les opportunités de formation ou de développement, les congés payés, etc. Évaluez l'ensemble des avantages et considérez-les dans votre négociation.

⁷⁶FAUST, Bill et FAUST, Michael. Prenez votre carrière en main!. De Boeck Supérieur, 2009. Page 190

⁷⁷TASKIN, Laurent et VENDRAMIN, Patricia. Le télétravail, une vague silencieuse: Les enjeux socio-économiques d'une nouvelle flexibilité. Presses univ. de Louvain, 2004. Page 241

⁷⁸<https://www.capital.fr/votre-carriere/art-de-la-negociation-20-techniques-qui-font-mouche-1153751>. consulté le 21/06/2023 à 23:08

⁷⁹DE GAULEJAC, Vincent. La Société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social: Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social. Média Diffusion, 2009. Page 45

Il est important de garder à l'esprit que la négociation salariale est un processus d'échange et de compromis. Soyez ouvert à la discussion et cherchez un terrain d'entente mutuellement bénéfique.⁸⁰

2. Échelle salariale

Une échelle salariale est un système utilisé par les entreprises pour déterminer les niveaux de rémunération en fonction de critères tels que l'expérience, les compétences, les responsabilités et les performances des employés. Elle établit une structure hiérarchique de salaires au sein de l'organisation.

Dans de nombreuses entreprises, il existe une échelle de rémunération qui est basée sur les niveaux de compétence et d'expérience. Plus une personne possède de compétences et d'expérience, plus elle est susceptible de se trouver à un niveau salarial plus élevé dans cette échelle. Les compétences techniques avancées ou les compétences de gestion peuvent entraîner une progression plus rapide dans l'échelle salariale.⁸¹

Voici quelques caractéristiques courantes des échelles salariales :

2.1. Niveaux de classification

Les échelles salariales sont souvent organisées en niveaux ou en grades. Chaque niveau correspond à un ensemble spécifique de compétences, d'expérience et de responsabilités. Les employés sont classés dans un niveau en fonction de critères prédéfinis.⁸²

2.2. Plage salariale

Chaque niveau de l'échelle salariale comprend une plage de rémunération. Cette plage indique le salaire minimum et le salaire maximum que les employés peuvent recevoir dans ce niveau. Les employés débutent généralement avec un salaire proche du minimum de la plage et peuvent progresser jusqu'à atteindre le maximum en fonction de leur performance et de leur avancement professionnel.⁸³

2.3. Augmentations salariales

⁸⁰DOCQUIER, Nicolas, et al. Travail de fin d'études:" Rémunérations alternatives et réductions de cotisations sociales à l'aune du financement, de la solidarité et de l'équité de la sécurité sociale belge". 2022. Page 199

⁸¹ROMAN, Bernard. Bâtir une stratégie de rémunération. Duodi, Coll, 2010. Page 109

⁸²POCHIC, Sophie. Le manager et l'expert, des figures imposées?. 2004. Page 133

⁸³PRÉVOST, Johanne et MESSING, Karen. Stratégies de conciliation d'un horaire de travail variable avec des responsabilités familiales. Le travail humain, 2001, vol. 642, no 2, p. 119-143.

Les échelles salariales peuvent prévoir des augmentations régulières ou des paliers d'augmentation associés à la progression de l'employé dans l'échelle. Ces augmentations peuvent être basées sur des critères prédéfinis tels que l'ancienneté, la performance, l'acquisition de compétences supplémentaires, etc.⁸⁴

2.4. Reconnaissance de l'expérience et des compétences

Les échelles salariales peuvent prendre en compte l'expérience antérieure et les compétences spécifiques des employés lors de leur placement dans un niveau donné. Par exemple, un nouvel employé ayant une expérience significative dans le domaine peut être placé à un niveau supérieur de l'échelle salariale par rapport à un employé sans expérience.⁸⁵

2.5. Revalorisation périodique

Les entreprises peuvent réviser leurs échelles salariales de manière périodique pour s'assurer qu'elles restent compétitives sur le marché du travail. Ces révisions peuvent être motivées par des facteurs tels que l'inflation, les évolutions du marché, les changements législatifs ou les pratiques de rémunération dans l'industrie.⁸⁶

Il est important de noter que les échelles salariales peuvent varier d'une entreprise à l'autre en fonction de leur structure organisationnelle, de leur secteur d'activité et de leurs politiques internes. Certaines entreprises peuvent avoir des échelles salariales plus flexibles, tandis que d'autres peuvent avoir des échelles plus rigides et standardisées.⁸⁷

Les échelles salariales servent à établir un cadre de rémunération équitable et transparent au sein de l'entreprise, en permettant une certaine cohérence dans la rémunération des employés occupant des postes similaires ou équivalents en termes de responsabilités et de compétences.

3. Primes et bonus

Les primes et les bonus sont des éléments de rémunération supplémentaires qui peuvent être accordés aux employés en fonction de leurs performances individuelles, collectives ou de

⁸⁴ CHABOUNI, Djamel et CHAIB, Omar. La politique d'évaluation des ressources humaines au sein de SONATRACH-La Direction Régionale de Tin Fouy Tabankort. 2017. Thèse de doctorat. Université Mouloud Mammeri. Page 89

⁸⁵FREYSSINET, Jacques. Plein emploi, droit au travail, emploi convenable. Revue de l'IRES, 2000, vol. 34, no 2000, p. 3.

⁸⁶ Claude .Lévy –Leroyer, « la gestion des compétences une démarche essentielle pour la compétitivité des entreprise » ,2em édition, édition d'organisation, paris, 2009 Page 49

⁸⁷Idem

certaines critères prédéfinis. Ils sont souvent utilisés pour reconnaître et récompenser les réalisations exceptionnelles, les objectifs atteints ou les contributions significatives des employés à l'entreprise.

Certaines entreprises offrent des primes ou des bonus liés aux performances individuelles ou collectives. Les compétences exceptionnelles et les résultats remarquables peuvent être récompensés par des primes ou des bonus plus importants, ce qui contribue à augmenter la rémunération globale.⁸⁸

Voici quelques informations importantes à connaître sur les primes et les bonus :

3.1. Performance individuelle

Les primes et les bonus peuvent être liés aux performances individuelles d'un employé. Cela signifie que les employés qui atteignent ou dépassent les objectifs fixés, réalisent des résultats exceptionnels ou démontrent une excellence dans leurs responsabilités peuvent se voir attribuer une prime ou un bonus supplémentaire. Ces primes sont souvent basées sur des indicateurs de performance spécifiques et des évaluations individuelles.⁸⁹

3.2. Performance collective

Certaines primes et bonus sont basés sur la performance collective d'une équipe, d'un département ou de toute l'entreprise. Lorsque des objectifs collectifs sont atteints ou dépassés, l'ensemble des employés concernés peut recevoir une prime ou un bonus en reconnaissance de leur contribution à la réussite de l'entreprise. Ces primes peuvent encourager la collaboration et la coopération entre les membres de l'équipe.⁹⁰

3.3. Critères prédéfinis

Les primes et les bonus peuvent également être attribués en fonction de critères prédéfinis autres que la performance individuelle ou collective. Par exemple, une entreprise peut offrir une prime de fidélité pour récompenser les employés qui restent dans l'entreprise pendant une certaine période de temps. Des primes peuvent également être accordées pour

⁸⁸ ALIOUAT, Boualem et NEKKA, Hadj. *COMPETENCES, APPRENTISSAGE ET STYLE DE MANAGEMENT*. Page 55

⁸⁹ VIDAL, Olivier. *Gestion du résultat et seuils comptables: Impact des choix méthodologiques et proposition d'un instrument de mesure des irrégularités*. Paris: Ecole des Hautes Etudes Commerciales de Paris, 2008. Page 95

⁹⁰ CHEKHARI, Fahima et ZAZOUNE, Hayet. *Les pratiques de rémunération et la performance de l'entreprise Cas «ELECTRO-INDUSTRIE»*. 2019. Thèse de doctorat. Université Mouloud Mammeri. Page 88

l'achèvement de projets spécifiques, l'obtention de certifications professionnelles, le dépassement des attentes dans des domaines clés, etc.⁹¹

3.4. Flexibilité

Les primes et les bonus peuvent être accordés sous différentes formes, telles que des primes en espèces, des actions de l'entreprise, des avantages sociaux supplémentaires, des voyages, des cadeaux, etc. L'entreprise a la flexibilité de déterminer la forme et le montant des primes et des bonus en fonction de ses politiques et de ses ressources disponibles.⁹²

3.5. Périodicité

Les primes et les bonus peuvent être accordés de manière régulière, telle que chaque trimestre ou chaque année, ou de manière ponctuelle pour des réalisations exceptionnelles. La périodicité peut varier en fonction des politiques de rémunération de l'entreprise et de ses pratiques internes.⁹³

3.6. Objectivité et transparence

Il est important que les critères de détermination des primes et des bonus soient clairs, objectifs et transparents. Les employés doivent comprendre les objectifs à atteindre ou les critères qui doivent être satisfaits pour être éligibles aux primes et aux bonus. Cela favorise l'équité et la motivation au sein de l'organisation.⁹⁴

Il est essentiels de noter que les primes et les bonus ne sont généralement pas garantis, mais sont basés sur la performance et les critères spécifiques établis par l'entreprise. Les politiques de primes et de bonus peuvent varier considérablement d'une entreprise à l'autre en termes de montants, de critères d'éligibilité et de périodicité.

4. Opportunités de promotion

⁹¹TABET DERRAZ, Ep et CHIALI, Imane. SYSTÈME DE RÉMUNÉRATION ET MANAGEMENT DE LA PERFORMANCE DES ENTREPRISES Cas des entreprises Algériennes. 2014. Thèse de doctorat. Page 67

⁹²AMRANE, Mohamed et GHERSBRAHAM, Sihem. L'impact de la rémunération sur la motivation du personnel Cas de SONATRACH (Division Forage). 2019. Thèse de doctorat. Université Mouloud Mammeri. Page 50

⁹³JORIS, Didier et PIEKAREK, Alain. Gérer en allant à l'essentiel: Les indispensables réflexes. EdiPro, 2019. Page 222

⁹⁴CERBAH, Kamelia et EL DIQUES, Rym. La pratique du marketing des ressources humaines au sein d'une institution publique algérienne. Cas du Ministère des Finances. 2021. Thèse de doctorat. Université Mouloud Mammeri. Page 48

Les opportunités de promotion font référence aux possibilités offertes aux employés de passer à des postes de niveau supérieur au sein de l'entreprise. Elles impliquent généralement une augmentation des responsabilités, des défis et des avantages, y compris une rémunération plus élevée.

Les compétences et les performances d'un employé peuvent jouer un rôle déterminant dans les possibilités de promotion au sein d'une organisation. Les promotions sont souvent accompagnées d'une augmentation de la rémunération pour refléter les responsabilités accrues et le niveau de compétence requis dans le nouveau poste.⁹⁵

Voici quelques informations importantes à connaître sur les opportunités de promotion :

4.1. Évaluation des performances

Les opportunités de promotion sont souvent basées sur les performances et les réalisations des employés dans leurs postes actuels. Les employés qui démontrent une performance exceptionnelle, atteignent ou dépassent leurs objectifs, et font preuve de compétences et de qualités de leadership peuvent être considérés pour une promotion.⁹⁶

4.2. Compétences et qualifications

Les compétences, les connaissances et les qualifications nécessaires pour occuper le poste de niveau supérieur sont des facteurs importants pris en compte lors des opportunités de promotion. Les employés doivent posséder les compétences requises et démontrer leur potentiel pour occuper les responsabilités supplémentaires liées au poste supérieur.⁹⁷

4.3. Potentiel de développement

Les opportunités de promotion peuvent également être basées sur le potentiel de développement des employés. Si un employé montre une capacité à apprendre rapidement, à s'adapter aux changements et à acquérir de nouvelles compétences, cela peut augmenter ses chances d'être considéré pour une promotion.⁹⁸

⁹⁵MONCHATRE, Sylvie, BARALDI, Laurence, et DURIEUX, Christine. La gestion des compétences: quelle individualisation de la relation salariale?. 2002. Page 5

⁹⁶LE GALL, Jean-Marc. La gestion des ressources humaines. Que sais-je, 2018. Page 10

⁹⁷TYWONIAK, Stephane A. et GROUPE, H. E. C. Le Modèle des Ressources et des Compétences: Un Nouveau Paradigme pour le Management Stratégique. Laroche H. et Nioche JP (dir), Repenser la stratégie—Fondements et Perspectives, Vuibert, 1998, p. 166-204.

⁹⁸VÉNIARD 1, Antoine. Implication et employabilité: un engagement réciproque entre salarié et employeur à construire. Revue management et avenir, 2011, no 9, p. 84-101.

4.4. Besoins organisationnels

Les opportunités de promotion peuvent également être liées aux besoins organisationnels de l'entreprise. Lorsqu'une entreprise cherche à pourvoir des postes de niveau supérieur pour faire face à la croissance, la restructuration ou d'autres facteurs, elle peut privilégier la promotion interne pour développer et retenir les talents en interne.⁹⁹

4.5. Processus de sélection

Les promotions peuvent être effectuées par le biais d'un processus de sélection formel, qui peut inclure des entretiens, des évaluations de compétences, des évaluations de performances et d'autres critères établis par l'entreprise. Les employés intéressés par une promotion peuvent être invités à postuler ou à participer à des programmes de développement spécifiques pour renforcer leurs compétences et leurs qualifications.¹⁰⁰

4.6. Avantages et rémunération

Les promotions sont souvent accompagnées d'une rémunération et d'avantages supplémentaires pour refléter les responsabilités accrues et le niveau de compétence requis dans le nouveau poste. Cela peut inclure une augmentation de salaire, des avantages sociaux améliorés, des opportunités de formation et de développement, et une meilleure progression de carrière à long terme.¹⁰¹

Il est important de noter que les opportunités de promotion peuvent varier d'une entreprise à l'autre et dépendent de divers facteurs tels que la taille de l'entreprise, la structure organisationnelle, les politiques internes, les opportunités de croissance, etc. Les employés intéressés par une promotion peuvent discuter de leurs objectifs de carrière et de leurs aspirations avec leur gestionnaire ou leur service des ressources humaines pour mieux comprendre les possibilités de promotion qui s'offrent à eux.¹⁰²

Cependant, il est important de noter que la rémunération n'est pas uniquement basée sur les compétences. D'autres facteurs, tels que l'ancienneté, les responsabilités, le niveau de

⁹⁹FERRARY, Michel. Management des ressources humaines: Marché du travail et acteurs stratégiques. Dunod, 2014. Page 226

¹⁰⁰KAMALI, Nabil. L'évaluation du rendement des employés: cas d'une PME marocaine. 2012. Thèse de doctorat. Université du Québec à Trois-Rivières. Page 88

¹⁰¹ORGANISATION INTERNATIONALE DU TRAVAIL, L'évolution de l'emploi, du temps de travail et de la formation dans les industries extractives. Page 47

¹⁰²GAZIER, Bernard. Les stratégies des ressources humaines. Paris : La découverte, 1993. Page 215

diplôme, le marché du travail et les politiques internes de l'entreprise, peuvent également influencer la détermination de la rémunération.

De plus, il peut y avoir des écarts de rémunération entre différents secteurs d'activité, ce qui peut être attribué à la demande et à l'offre de compétences spécifiques dans chaque secteur, ainsi qu'aux niveaux de compétitivité sur le marché du travail.

Conclusion

En conclusion, la relation entre les compétences et la rémunération est un aspect crucial du monde professionnel. Les compétences jouent un rôle déterminant dans la détermination de la rémunération des compétences et de leurs opportunités de progression de carrière. Les employeurs valorisent de plus en plus les compétences spécifiques qui sont alignées sur leurs besoins et leurs objectifs organisationnels, reconnaissant ainsi le lien étroit entre les compétences et la réussite de l'entreprise. Par conséquent, il est important pour les individus de développer et de mettre en valeur leurs compétences afin d'améliorer leur employabilité, d'accéder à des rémunérations plus attractives et de saisir les opportunités de promotion. La négociation salariale joue également un rôle clé dans la maximisation de la rémunération en fonction des compétences, en permettant aux employés de faire valoir leur valeur et leur contribution à l'entreprise. En comprenant l'importance des compétences et en adoptant une

approche proactive pour les développer et les mettre en valeur, les individus peuvent influencer positivement leur rémunération et leur progression de carrière. De même, les employeurs doivent reconnaître et récompenser de manière équitable les compétences et les contributions des employés, favorisant ainsi un environnement propice à la motivation, à l'engagement et à la croissance professionnelle.

Chapitre III

La rémunération des compétences au sein du CHU-T.O

Introduction

Le Centre Hospitalo-Universitaire (CHU) Nedir Mohammed de Tizi-Ouzou, en Algérie, incarne un maillon essentiel du système de santé régional. À travers les années, cet établissement s'est développé pour devenir un pilier majeur dans la prestation de soins de santé, la recherche médicale, et la formation de professionnels de la santé. Dans ce chapitre, nous explorerons en profondeur le système de rémunération des compétences au sein du CHU, cherchant à comprendre comment il est conçu, mis en œuvre, et perçu par les employés.

L'objectif de ce chapitre est de plonger au cœur de l'organisation, de sa structure, et de sa politique de rémunération pour analyser comment la compétence, en tant que pilier fondamental des performances organisationnelles, est récompensée et encouragée au sein de cette institution hospitalière. Nous examinerons également comment le système de rémunération peut influencer la motivation, l'engagement et la rétention du personnel, des aspects cruciaux pour le bon fonctionnement d'un établissement de santé.

Ce chapitre se divise en deux sections principales : la première offre une présentation détaillée du CHU Nedir Mohammed, couvrant son historique, sa structure organisationnelle, et son personnel. La deuxième section se penche sur la méthodologie de recherche employée pour étudier le système de rémunération des compétences au CHU, tout en exposant les résultats obtenus à travers cette enquête approfondie.

En tant que chercheurs, notre ambition est de jeter la lumière sur les pratiques de rémunération des compétences au sein du CHU, d'analyser comment elles s'alignent avec les objectifs organisationnels, et de fournir des éclaircissements sur leur impact potentiel sur la motivation et les performances du personnel. Cette exploration nous permettra de contribuer à une meilleure compréhension des mécanismes de rémunération des compétences dans le secteur de la santé en Algérie, ainsi que de fournir des recommandations pour d'éventuelles améliorations.

Section 1 : Présentation du CHU Nedir Mohammed de Tizi-Ouzou

Dans cette section nous allons voir un aperçu historique sur le CHU Nedir Mohammed, ses différentes missions ainsi que les unités le constituant.

1. Histoire du CHU Nedir Mohamed

Le CHU Nedir Mohammed de Tizi-Ouzou trouve ses racines dans la vision et la détermination des acteurs clés du système de santé algérien au moment de l'indépendance en 1962. L'établissement a été fondé en réponse au besoin pressant de fournir des soins de santé de qualité à la population de la région de Tizi-Ouzou et des zones avoisinantes. À l'époque, la région souffrait d'un manque d'infrastructures médicales adéquates, ce qui rendait l'accès aux soins difficile pour de nombreux habitants.

L'inauguration du CHU a été un moment historique, marquant un jalon important dans le développement des services de santé en Algérie. Il a été conçu comme un hôpital universitaire, ce qui signifie qu'il combine des fonctions cliniques avec des activités de formation médicale et de recherche. Cette approche intégrée visait à améliorer la qualité des soins de santé tout en formant la prochaine génération de professionnels de la santé.

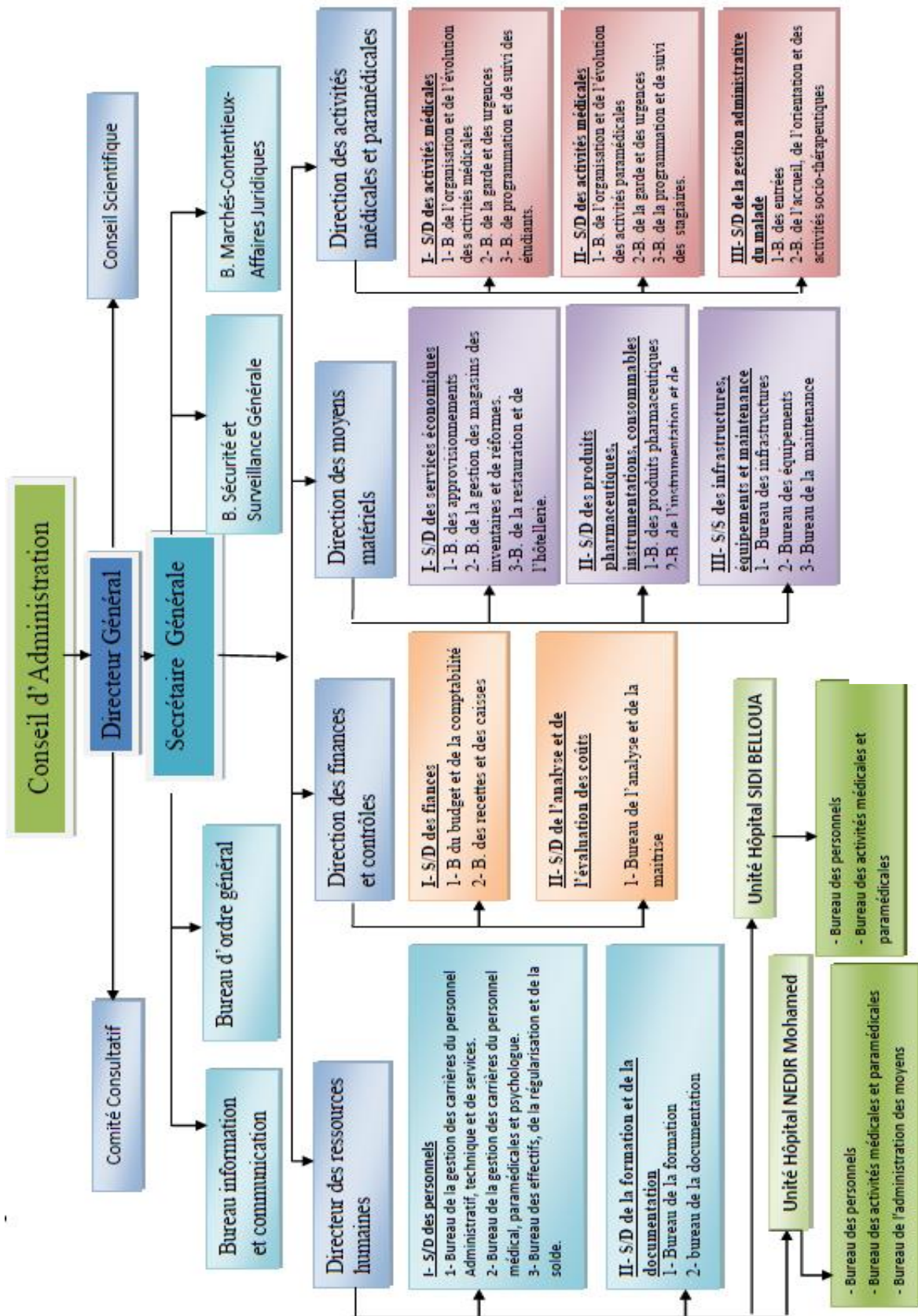
L'hôpital NEDIR Mohamed a été inauguré le 28 juillet 1955. A cette époque, ce dernier comportait un nombre restreint de disciplines médicales. En 1974, l'hôpital régional de Tizi-Ouzou devient un secteur sanitaire grâce aux différentes unités de santé qui lui étaient reliées et en 1982, le secteur sanitaire de Tizi-Ouzou se voit alors transformer en Secteur Sanitaire Universitaire (SSU) et ceci par l'ouverture de la formation biomédicale pluridisciplinaire.

Le CHU est une institution publique à caractère administratif doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Il est rattaché au ministère de la santé et il a été créé par le Décret n°86/25 du 11 Février 1986, complété et modifier par le Décret n°86/294 du 16 Décembre 1986. Son siège est fixé à l'hôpital NEDIR Mohamed.

Aujourd'hui, le CHU Nedir Mohammed de Tizi-Ouzou est reconnu comme l'un des principaux établissements de santé en Algérie, jouant un rôle central dans la prestation de soins de santé, la formation médicale, et la recherche médicale dans la région.

2. Structure organisationnelle du CHU de Tizi-Ouzou

Figure n°03 : Organigramme du CHU NEDIR Mohamed



Source : Document interne au CHU

➤ La direction générale

Le directeur général du CHU est tenu au bon fonctionnement des différentes directions et représente en définitif l'autorité au sein de son établissement.

Les différents bureaux rattachés à la Direction Générale sont :

- Le bureau d'Ordre Général ;
- Le bureau de l'information et de la communication ;
- Le bureau de la Sécurité et de la surveillance Générale ;
- Le bureau des Marchés, du contentieux et des affaires Juridiques.

Dans l'organisation administrative du Centre hospitalo-universitaire on trouve :

➤ **La Direction des Ressources Humaine (DRH)** : Les missions attribuées à cette direction sont :

- La détermination des besoins en personnels et les mettre en temps opportun à la disposition des services opérationnels ;
- L'élaboration des plans annuels et pluriannuels de recrutement des personnels ;
- Assurer la répartition judicieuse du personnel entre les services afin d'éviter le sous effectif et le sureffectif ;
- Harmoniser l'évolution statutaire des carrières avec la situation prévisible ou réelle de l'organisme (poste vacant, ...) ;
- Maitriser les effectifs et les couts ;
- Définir les besoins qualitatif et quantitatif ;
- Maitre en place des programmes de développements des carrières.

Afin de réaliser ces objectifs, la direction des ressources humaines comporte deux sous directions.

1- La sous-direction du personnel : composé du :

- Bureau de la gestion des carrières du personnel médical ;
- Bureau de la gestion des carrières du personnel paramédical ;
- Bureau de la gestion des carrières des personnels administratif, technique et contractuel ;
- Bureau du mouvement et des statistiques ;

- Bureau de la comptabilité et de la solde.

2- La sous-direction de la formation et de la documentation, composée du :

- Bureau de Formation ;
- Bureau de la documentation.

➤ La Direction des Finances et de Contrôle (DFC)

Elle a été créée par arrêté interministériel du 26-04-1998 fixant l'organisation administrative des CHU. Elle comprend :

1-La sous-direction des finances, composé du :

- Bureau du budget et de la comptabilité ;
- Bureau des recettes et des caisses.

2- La sous-direction de l'analyses et de l'évaluation des couts, composés du :

- Bureau de l'analyse et de la maîtrise des couts ;
- Bureau de la facturation.

➤ La Direction des Moyens et Matériels (DMM) , qui comprend :

1- La sous-direction des moyens des services économiques, composé du:

- Bureau des Approvisionnements ;
- Bureau de la gestion des magasins, des inventaires et des réformes ;
- Bureau de la restauration et de l'hôtellerie.

2- La sous-direction des produits pharmaceutique, de l'instrumentation et du consommable, composé du :

- Bureau des infrastructures ;
- Bureau des infrastructures ;
- Bureau des équipements ;
- Bureau de la maintenance.

➤ La Direction des Acticités Médicales et Paramédicales (DAMPA), qui comprend

1- La sous-direction des activités médicales, composé du:

- Bureau de l'organisation et évaluation des activités médicales ;
- Bureau de la garde et des urgences ;
- Bureau de la programmation et de suivi des étudiants.

2- La sous-direction de la gestion administrative du malade, composé du :

- Bureau des admissions ;
- Bureau de l'accueil, de l'orientation et des activités socio thérapeutiques.

Chaque hôpital met en place le schéma organisationnel qui lui paraît être le plus approprié. Cette possibilité explique que nous retrouvons dans les hôpitaux, à côté de structures légalement obligatoires comme le département médical et le département infirmier, des subdivisions telles que le département financier et administratif ou le département logistique.

3. Personnel

Le personnel du CHU Nedir Mohammed de Tizi-Ouzou est un élément essentiel de l'ensemble du système de santé au sein de l'établissement. Cette section vise à donner un aperçu de la composition du personnel, de ses compétences variées, et de son rôle crucial dans la prestation de soins de santé de qualité.

3.1. Catégories Professionnelles

Le CHU emploie une variété de catégories professionnelles, chacune jouant un rôle spécifique dans la prestation des soins de santé. Parmi ces catégories, on trouve :

- **Médecins** : Les médecins sont au cœur de la pratique médicale au CHU. Ils se spécialisent dans différentes disciplines, y compris la médecine interne, la chirurgie, la pédiatrie, la gynécologie, etc. Ils sont responsables de diagnostiquer, de traiter et de superviser les soins des patients.
- **Infirmières et Infirmiers** : Les infirmières et infirmiers jouent un rôle essentiel dans les soins aux patients. Ils administrent des médicaments, surveillent les signes vitaux, et fournissent un soutien précieux aux médecins et aux patients.
- **Techniciens de Laboratoire** : Ces professionnels réalisent des analyses médicales essentielles pour le diagnostic et le suivi des patients. Ils travaillent en étroite collaboration avec les médecins pour fournir des résultats précis.

- **Personnel Administratif** : Le personnel administratif gère la documentation médicale, la planification des rendez-vous, la gestion des dossiers des patients, et d'autres fonctions administratives qui maintiennent l'efficacité de l'établissement.
- **Services de Soutien** : Cela englobe le personnel de maintenance, de nettoyage, et de restauration, qui contribue au bon fonctionnement et à la propreté de l'hôpital.

3.2. Effectifs et Capacités

Le CHU Nedir Mohammed compte un effectif considérable pour répondre aux besoins de la communauté. Les chiffres varient selon les catégories professionnelles, avec un nombre substantiel de médecins, d'infirmières, de techniciens de laboratoire, et de personnel administratif.

La diversité des compétences est une caractéristique clé du personnel du CHU. Des médecins spécialisés dans différentes disciplines médicales travaillent en étroite collaboration pour offrir des soins complets. De plus, le personnel infirmier apporte son expertise pour assurer une prise en charge complète des patients. Cette combinaison de compétences contribue à la réputation du CHU en tant qu'établissement de santé de premier plan.

Tableau n°02 : Tableau représentant la structure de l'échantillon par statut hospitalier

Statut hospitaliers	Effectif	Pourcentage
Personnel paramédical	124	62,22
Personnel médical	60	30,81
Personnel d'encadrement	16	6,95
Total	200	100

Source : Etablir par nos soins.

3.3. La culture des médecins

La hiérarchie au sein de corps des médecins est basée sur les compétences et le savoir-faire. Le pouvoir leur revient. La légitimité de ce dernier est de source externe il développe leur compétences par la réalisation de travaux de recherche, la participation à des manifestations scientifiques (des colloques, des séminaires, etc.) notre enquête à montrer que le contrôle n'est

pas assuré par l'administration mais entre les membres du groupe : c'est l'autocontrôle et l'auto-évaluation, cela fait promouvoir de bonne satisfaction 66,66 des infirmiers.

82 % des médecins sont satisfaits. Direction ne sont pas satisfaisants : seulement 33,33 % des médecins enquêtés disent être satisfaits.

Tableau n°03 : Groupe formels et relation de travail au « CHU »

Groupe	Administrateur	Médecins	Infirmiers
Administrations	Bureaucratie administrative	Cloisonnement	Dominants, dominés
Médecins	Cloisonnement	Bureaucratie Professionnelle	Dominants, Dominés
Infirmiers	Dominant, dominé	Dominant, Dominés	Crise d'identité

Source : Etabli par nos soins.

3.4. Formation et Développement

La formation et le développement professionnel sont au cœur de la politique de ressources humaines du CHU Nedir Mohammed. Les médecins, les infirmières, les techniciens, et d'autres professionnels de la santé participent à des programmes de formation continue pour maintenir et améliorer leurs compétences.

Le CHU offre également des opportunités de formation pour les étudiants en médecine et en soins infirmiers, contribuant ainsi à la formation de la prochaine génération de professionnels de la santé.

4. Les Missions du CHU

À travers la normalisation des services, l'acquisition d'équipement de dernière génération, le développement d'activité hautement spécialisés, on confère à l'établissement le statut de centre de référence régionale. Il couvre les quatre wilayas suivantes : Tizi-Ouzou, Bejaia, BOUMERDES et BOUIRA. Il dessert un bassin de population d'environ 03 millions d'habitants avec une capacité de 1043 lits organisés, répartis en 42 services. Les différents services sont représentés selon un organigramme hiérarchisé par le MSPRH, englobant

l'ensemble des disciplines médicochirurgicales, plateau de biologie, de radiologie et autres explorations.

Le CHU est chargé en relation avec l'établissement d'enseignement et de formation supérieure en sciences médicales, des missions de diagnostic, d'exploration, de soins, de prévention, de formation, d'étude et de recherche. Toutefois, ces missions ne pourront être confortés qu'à l'aboutissement des 3 Objectifs fixés à travers le trip tique de : accessibilité, équité et qualité.

4.1. En matière de santé

Le CHU, défend les valeurs fondatrices du service public de santé :

- Garantir en toute circonstance l'égal accès aux soins pour tous ;
- Garantir en toute circonstance la permanence et la continuité des soins ainsi que la prévention sanitaire ;
- Prévenir toute forme de discrimination ou de maltraitance. Il est chargé d'assurer les activités de diagnostic, de soins, d'hospitalisation et des urgences médicochirurgicales, de prévention ainsi que de toute activité concourant à la protection et à la promotion de la santé et de la population ;
- Il est chargé d'appliquer les programmes nationaux, régionaux et locaux de santé.

Mais la priorité est de contribuer à la promotion et à la protection de l'environnement dans les domaines relevant de la prévention, de l'hygiène, de la salubrité et de la lutte contre les nuisances et les fléaux sociaux.

Outre ces missions, le CHU assure pour la population résidante à proximité et non couverte par les secteurs sanitaires environnants, les missions dévolues aux secteurs sanitaires.

4.2. En matière de formation

Le CHU, assure, en collaboration avec l'établissement d'enseignement supérieur de formation en sciences médicales, la formation graduée et post-graduée en sciences médicales.

Il participe à l'élaboration et à la mise en œuvre des programmes y afférents à la formation, au recyclage et au perfectionnement des personnels de santé.

4.3. En matière de recherche

Le CHU, effectue, dans le cadre de la réglementation en vigueur, les travaux d'études et de recherche dans le domaine des sciences de santé, Organise des séminaires, colloques, journées d'études et autres manifestations techniques et scientifiques en vue de promouvoir les activités de soins, de formation et de recherche en science de santé.

4.4. En matière de Prévention

Le CHU participe à des actions de santé publique, de prévention et d'éducation sanitaire des patients accueillis, et aux campagnes collectives d'information du grand public par des actions coordonnées avec le réseau associatif (sida, toxicomanie, lutte contre le tabagisme, risques cardio-vasculaires, médecine sociale et humanitaire...).

La qualité, la sécurité des soins et la satisfaction des usagers sont au cœur de la stratégie de la direction du CHU. La direction, est administrée par un conseil d'administration, dirigé par un Directeur Général doté d'un conseil scientifique et assisté par un comité consultatif. Le conseil scientifique propose toutes mesures de nature à améliorer l'organisation et le fonctionnement des services de soins et de prévention et la répartition des personnels, en fonction des activités des services. Il participe à l'élaboration des programmes de formation et de recherche en sciences médicales et évalue l'activité des services en matière de soins, de formation et de recherche.

Le conseil d'administration délibère quant à lui sur le projet de budget de l'établissement, les comptes prévisionnels, le compte administratif, les projets d'investissements, les projets d'organigramme des services, les programmes annuels d'entretien et de maintenance des bâtiments et des équipements et les contrats relatifs aux prestations de soins avec les partenaires du centre hospitalo-universitaire, notamment les organismes de sécurité sociale, les assurances économiques, les mutuelles, les collectivités locales et autres institutions et organismes.

Section 2 : Méthodologie et analyse des résultats

Cette section revêt une importance cruciale, car elle constitue le pilier méthodologique sur lequel repose notre recherche sur le système de rémunération des compétences au sein du CHU Nedir Mohammed de Tizi-Ouzou en Algérie. Cette section est dédiée à la présentation détaillée de la méthodologie que nous avons employée pour collecter et analyser les données, ainsi qu'à l'analyse approfondie des résultats obtenus. Nous décrirons en détail notre approche d'échantillonnage, les instruments de collecte de données, les caractéristiques de la population cible, et les procédures statistiques utilisées pour interpréter les données recueillies. Cette méthodologie robuste constitue le fondement sur lequel repose la validité et la fiabilité de nos conclusions concernant le système de rémunération des compétences au sein de cet établissement hospitalier.

1. Méthodologie de l'enquête

1.1. Caractéristiques de la population

La population cible de cette étude était constituée de l'ensemble des employés travaillant au CHU Nedir Mohammed de Tizi-Ouzou en Algérie. Le CHU est un établissement de santé important dans la région, et il emploie un personnel diversifié, y compris des médecins, des infirmières, du personnel administratif, des techniciens, et d'autres professionnels de la santé. Cette diversité de compétences et de rôles au sein du CHU a fait de cet établissement un cas d'étude pertinent pour explorer le système de rémunération des compétences.

1.2. Choix de l'échantillon

Le processus d'échantillonnage a été réalisé en plusieurs étapes pour garantir une représentativité appropriée des différents groupes d'employés du CHU. Les étapes de l'échantillonnage comprenaient :

- **Stratification** : Pour tenir compte de la diversité des professions au sein du CHU, nous avons stratifié la population en différents groupes, tels que les médecins, les infirmières, le personnel administratif, les techniciens, etc.
- **Échantillonnage aléatoire** : Au sein de chaque strate, un échantillon a été sélectionné de manière aléatoire. Cela a été fait pour s'assurer que les différents groupes d'employés étaient représentés de manière équitable dans l'échantillon.

- **Taille de l'échantillon** : La taille de l'échantillon a été déterminée en fonction de la méthode d'échantillonnage stratifié proportionnel, en tenant compte de la taille relative de chaque strate. Cela a abouti à un échantillon global de 13 employés du CHU.
- **Critères de sélection** : Les critères de sélection pour participer à l'étude comprenaient l'ancienneté, l'expérience, et la disponibilité des employés. Les participants devaient également consentir volontairement à participer à l'étude.

En utilisant cette méthodologie d'échantillonnage, nous avons cherché à obtenir un échantillon représentatif du personnel du CHU, couvrant diverses catégories professionnelles et niveaux d'expérience. Cela nous a permis d'obtenir des données riches et variées pour analyser le système de rémunération des compétences au sein de l'établissement.

1.3. Les instruments de collecte de données

Nous décrivons les instruments que nous avons utilisés pour collecter les données lors de notre étude sur le système de rémunération des compétences au sein du CHU Nedir Mohammed de Tizi-Ouzou en Algérie. Les instruments de collecte de données jouent un rôle essentiel dans la qualité et la pertinence des informations recueillies. Voici les principaux instruments que nous avons utilisés :

1.3.1. Questionnaires

Les questionnaires sont l'outil principal que nous avons employé pour collecter les données quantitatives. Nous avons développé des questionnaires structurés comprenant des questions fermées et semi-ouvertes. Ces questionnaires ont été administrés aux employés du CHU pour recueillir leurs opinions, leurs perceptions et leurs expériences en ce qui concerne le système de rémunération des compétences. Les questions étaient axées sur des aspects tels que la connaissance du système de rémunération, la motivation, le développement des compétences et d'autres variables pertinentes.

1.3.2. Entretiens semi-structurés

En complément des questionnaires, nous avons mené des entretiens semi-structurés avec un sous-échantillon de participants. Ces entretiens nous ont permis d'obtenir des informations qualitatives plus approfondies, de recueillir des récits détaillés et d'explorer en profondeur les perceptions des employés sur le sujet. Les entretiens étaient flexibles, ce qui nous a permis de poser des questions de suivi en fonction des réponses des participants.

1.3.3. Revue de la documentation

Nous avons également consulté la documentation interne de l'hôpital, telle que les politiques de rémunération, les rapports précédents sur la gestion des ressources humaines, et toute autre information pertinente. Cette revue de la documentation nous a fourni des données contextuelles importantes pour enrichir notre compréhension du sujet.

1.3.4. Les outils statistiques

Nous avons utilisé les outils statistiques suivants :

- **Moyenne**

La moyenne est une mesure de tendance centrale qui représente la somme des valeurs d'un ensemble de données divisée par le nombre de ces valeurs. En d'autres termes, c'est la valeur moyenne d'un ensemble de données.¹⁰³

- **Écart type**

L'écart type est une mesure de dispersion ou de variabilité des données statistiques. Il quantifie la dispersion des valeurs par rapport à la moyenne. Un écart type plus élevé indique une plus grande variabilité des données par rapport à la moyenne, tandis qu'un écart type plus faible indique une dispersion plus faible.¹⁰⁴

- **Coefficient alpha de Cronbach**

Le coefficient alpha de Cronbach est une mesure de la fiabilité ou de la cohérence interne d'un ensemble d'items ou de questions dans un questionnaire ou un test. Il indique dans quelle mesure ces items mesurent la même caractéristique sous-jacente. Un coefficient alpha élevé suggère une forte cohérence entre les items, ce qui renforce la validité de l'échelle ou du test.¹⁰⁵

- **Test de Kolmogorov-Smirnov**

¹⁰³ CARRICANO, Manu, POUJOL, Fanny, et BERTRANDIAS, Laurent. *Analyse de données avec SPSS®*. Pearson Education France, 2010. P.59

¹⁰⁴ VERMETTE, Sylvain. L'écart-type: au-delà de l'algorithme. *Bulletin AMQ*, 2016, vol. 56, no 1.

¹⁰⁵ TOUZANI, Mourad et SALAANI, Tarek. Le processus de validation des échelles de mesure: fiabilité et validité. *Marketing*, 2000, vol. 11, no 3, p. 73.

Le test de Kolmogorov-Smirnov est un test statistique utilisé pour évaluer si un échantillon de données suit ou non une distribution de probabilité spécifique (généralement la distribution normale). Il compare la distribution des données à la distribution théorique et calcule une statistique de test pour déterminer si les deux distributions sont similaires.¹⁰⁶

- **Analyse de variance (ANOVA)**

L'analyse de variance est une méthode statistique utilisée pour comparer les moyennes de trois groupes ou plus afin de déterminer si elles sont significativement différentes les unes des autres. Elle permet de tester l'hypothèse nulle selon laquelle toutes les moyennes sont égales. L'ANOVA génère une statistique de test et une valeur p pour évaluer cette hypothèse.¹⁰⁷

- **Analyse factorielle**

L'analyse factorielle est une technique d'analyse des données qui vise à réduire la dimensionnalité d'un ensemble de données en identifiant les relations sous-jacentes entre les variables observées. Elle est utilisée pour explorer la structure sous-jacente des données et regrouper les variables en facteurs ou en dimensions latentes, ce qui peut faciliter la compréhension et l'interprétation des données.¹⁰⁸

2. Analyse des résultats

2.1. L'analyse de fiabilité (Le coefficient alpha de Cronbach)

Tableau n°04 : Le coefficient alpha de Cronbach

Nombre d'élément	alpha de Cronbach
24	0 .808

Source : Etablie par nous soins à l'aide du logiciel SPSS (Annexe n°01)

Le coefficient alpha de Cronbach ne doit pas être inférieur à 0,6, si possible. Pour les données actuelles, un alpha de Cronbach de 0.808 a été obtenu. Cela indique la fiabilité de questionnaire.

¹⁰⁶ CARRICANO, Manu, POUJOL, Fanny, et BERTRANDIAS, Laurent. *Op. Cite.*

¹⁰⁷ PALM, Rodolphe. L'analyse de la variance multivariée et l'analyse canonique discriminante: principes et applications. *Notes de Statistique et d'Informatique*, 2000, no 1.

¹⁰⁸ CARRICANO, Manu, POUJOL, Fanny, et BERTRANDIAS, Laurent. *Op. Cite.*

2.2. Test de normalité des données (Kolmogorov-Smirnov)

Pour tester analytiquement la distribution normale des données, il existe plusieurs procédures de test, les plus connues étant le test de Kolmogorov-Smirnov.

Nous testons l'hypothèse nulle selon laquelle des données sont normalement distribuées. L'hypothèse nulle est donc que la distribution des fréquences des données est normalement distribuée. Pour rejeter ou ne pas rejeter l'hypothèse nulle, nous obtenons une valeur p à partir de tous ces tests. La grande question est de savoir si cette valeur p est inférieure ou supérieure à 0,05.

Si la valeur p est inférieure à 0,05, elle est interprétée comme un écart significatif par rapport à la distribution normale et nous pouvons supposer que les données ne sont pas normalement distribuées. Si la valeur p est supérieure à 0,05, nécessairement dire que la distribution des fréquences correspond à la distribution normale

Tableau n°05 : Test de Kolmogorov-Smirnov

Éléments	Valeurs
Z de Kolmogorov-Smirnov	0.484
Signification (valeur p)	0.974

Source : Etablie par nous soins à l'aide du logiciel SPSS (Annexe n°02)

Le test de Kolmogorov-Smirnov a été utilisé pour vérifier si les données suivaient une distribution normale. Une valeur p de 0,974 (supérieure à 0,05) a été obtenue, ce qui signifie que les données ne présentaient pas de déviation significative par rapport à une distribution normale.

3. L'analyse des résultats du questionnaire

Les résultats du questionnaire ont été analysés en fonction de différentes caractéristiques des répondants, telles que l'âge, le genre et l'expérience. Des tableaux présentent les pourcentages et les statistiques descriptives pour chaque caractéristique, ce qui permet de mieux comprendre la composition de l'échantillon.

3.1. L'analyse des résultats des données personnelles

Les résultats des questions liées à la connaissance du système de rémunération ont été analysés en calculant les moyennes et les écarts types pour chaque question. Cela permet de comprendre les perceptions des répondants sur ce sujet.

3.1.1. Age des répondants

Tableau n°06 : Age des répondants

	Effectifs	Pourcentage %
Moins de 30 ans	0	0
De 30 à 40 ans	8	62,5
De 41 à 50 ans	4	30,8
50 ans et plus	1	7,7
Total	13	100

Source : Etablie par nos soins à l'aide du logiciel SPSS

D'après le tableau n°06, le pourcentage des salariés ayant l'âge de 30 à 40 ans est de 62,5% ; alors que celui de 41 à 50 ans est de 30,8%, et pour ceux de 50 ans et plus, il est de 7,7%. La catégorie d'âge de 30 à 40 ans constitue un pourcentage important, d'après ces résultats on constate que les cadres de l'hôpital est jeunes.

3.1.2. Genre des répondants

Tableau n°07 : Genre des répondants

	Effectifs	Pourcentage %
Homme	7	53,8
Femme	6	46,2
Total	13	100

Source : Etablie par nos soins à l'aide du logiciel SPSS

Les données relatives au genre des répondants indiquent qu'il y a une légère prédominance masculine parmi les répondants, avec 53,8% d'hommes et 46,2% de femmes. Cela suggère une certaine égalité en termes de participation entre les deux sexes. Cette répartition équilibrée entre les genres peut être considérée comme un facteur positif pour la

diversité au sein de l'échantillon, ce qui peut avoir des implications importantes pour l'analyse des résultats, en prenant en compte les perspectives et les besoins des deux groupes de manière équilibrée.

3.1.3. Expérience des répondants

Tableau n°08 : Expérience des répondants

	Effectifs	Pourcentage %
Moins de 5 ans	5	38,5
De 5 ans à 15 ans	8	61,5
Total	13	100

Source : Etablie par nos soins à l'aide du logiciel SPSS

Les données concernant l'expérience des répondants révèlent une répartition en deux catégories distinctes. La première catégorie, regroupant ceux ayant moins de 5 ans d'expérience, compte pour 38,5% de l'effectif total. La seconde catégorie, comprenant ceux ayant entre 5 et 15 ans d'expérience, représente 61,5% de l'effectif total.

Cette répartition met en évidence une majorité significative de salariés ayant entre 5 et 15 ans d'expérience, ce qui suggère que la plupart des salariés de l'hôpital ont une expérience professionnelle relativement solide. Cette information peut être précieuse pour interpréter les réponses à des questions spécifiques ou pour adapter les stratégies de formation et de gestion en fonction du niveau d'expérience des répondants. Dans l'ensemble, il semble y avoir un équilibre entre les deux catégories en termes de participation, ce qui peut contribuer à une analyse équilibrée des données.

3.2. L'analyse des résultats de l'axe connaissance du système de rémunération

Les résultats des questions liées à la connaissance du système de rémunération ont été analysés en calculant les moyennes et les écarts types pour chaque question. Cela permet de comprendre les perceptions des répondants sur ce sujet.

Tableau n°09 : Analyse des résultats de l'axe connaissance du système de rémunération

Les éléments	Moyen	Ecart type	Rang d'importance
Votre rémunération actuelle véritablement la valeur que vous apportez au CHU.	2,54	1,127	13
Des augmentations de salaire régulières pourraient stimuler votre motivation.	4,15	0,987	2
Des augmentations de salaire régulières pourraient stimuler votre engagement au travail.	3,92	0,862	4
Le système de rémunération prend en compte les facteurs externes tels que les conditions du marché ou les exigences légales.	3,08	1,188	11
Vous seriez plus satisfait(e) et engagé(e) si vous aviez accès à des avantages sociaux attractifs en plus de votre salaire de base.	3,92	1,188	5
Des écarts de rémunération importants entre les différentes fonctions ou niveaux hiérarchiques peuvent générer des tensions et nuire à la cohésion de l'équipe.	3,15	1,068	10
Il serait bénéfique que le système de rémunération offre des opportunités de Développement professionnel, permettant ainsi aux employés de progresser dans leur carrière.	3,77	1,092	7
Il serait préférable que le système de rémunération soit transparent et clairement communiqué aux employés, afin d'éviter les malentendus et les perceptions d'injustice.	3,69	1,377	8
Votre rémunération devrait être étroitement liée à vos performances individuelles, récompensant ainsi vos efforts et vos réalisations.	3,85	0,899	6
Il serait judicieux que le système de rémunération soit régulièrement évalué et ajusté pour garantir sa pertinence et sa compétitivité sur le marché.	3,69	0,855	8
Vous êtes satisfait de la politique de rémunération au sein du CHU	2,85	1,405	12
La différence des salaires affecte les relations au sein du CHU	3,38	1,325	9
La rémunération contribue à améliorer le comportement des salariés	4,00	0,913	3
Vous êtes satisfait de votre salaire par rapport au travail que vous effectuez	1,69	0,947	15
Votre rémunération répond à vos besoins et attentes	2,15	1,068	14

Si on vous offre un meilleur salaire ailleurs, vous allez quitter le CHU	4.31	0.751	1
--	------	-------	---

Source : Etablie par nos soins à l'aide du logiciel SPSS (Annexe n°03)

D'après les résultats du tableau n°09, nous constatons ce qui suit :

- **La perception de la rémunération actuelle**

La plupart des répondants estiment que leur rémunération actuelle n'est pas véritablement en adéquation avec la valeur qu'ils apportent au CHU (2,54 en moyenne et 1,127 en écart).

- **Augmentations de salaire et motivation/engagement**

Les augmentations de salaire régulières sont perçues comme un moyen efficace de stimuler à la fois la motivation (4,15 en moyenne et 0,987 en écart) et l'engagement au travail (3,92 en moyenne et 0,862 en écart) des employés.

- **Facteurs externes dans le système de rémunération**

La prise en compte des facteurs externes, tels que les conditions du marché ou les exigences légales, est considérée comme importante, bien que la satisfaction à cet égard soit modérée (3,08 en moyenne et 1,188 en écart).

- **Avantages sociaux en complément du salaire de base**

L'accès à des avantages sociaux attractifs en plus du salaire de base est vu comme un facteur de satisfaction et d'engagement (3,92 en moyenne et 1,188 en écart).

- **Écarts de rémunération et cohésion d'équipe**

Les écarts importants de rémunération entre les fonctions ou niveaux hiérarchiques sont perçus comme pouvant générer des tensions et nuire à la cohésion de l'équipe (3,15 en moyenne et 1,068 en écart).

- **Développement professionnel et transparence**

Les opportunités de développement professionnel au sein du système de rémunération sont considérées comme bénéfiques (3,77 en moyenne et 1,092 en écart), tout comme la nécessité d'une communication transparente (3,69 en moyenne et 1,377 en écart).

- **Lien entre rémunération et performances individuelles**

Les employés estiment qu'il est important que leur rémunération soit liée à leurs performances individuelles (3,85 en moyenne et 0,899 en écart).

- **Évaluation et ajustement du système de rémunération**

La régulière évaluation et l'ajustement du système de rémunération sont jugés pertinents (3,69 en moyenne et 0,855 en écart).

- **Satisfaction globale et impact sur les relations**

La satisfaction globale envers la politique de rémunération est modérée (2,85 en moyenne et 1,405 en écart), mais il est noté que la différence des salaires peut affecter les relations au sein du CHU (3,38 en moyenne et 1,325 en écart).

- **Rémunération et comportement des salariés**

La rémunération est perçue comme contribuant à l'amélioration du comportement des salariés (4,00 en moyenne et 0,913 en écart).

- **Satisfaction personnelle par rapport à la rémunération**

La majorité des employés ne semblent pas satisfaits de leur salaire par rapport au travail qu'ils effectuent (1,69 en moyenne et 0,947 en écart) et estiment que leur rémunération ne répond pas à leurs besoins et attentes (2,15 en moyenne 1,068 en écart).

- **Risque de départ en cas d'offre salariale meilleure ailleurs**

Il est important de noter que de nombreux employés (4,31 en moyenne et 0,751 en écart) envisageraient de quitter le CHU si une meilleure rémunération était proposée ailleurs.

Ces données suggèrent que la rémunération et ses composantes ont un impact significatif sur la motivation, l'engagement, la satisfaction et la rétention des employés au sein du CHU. Une analyse plus approfondie et des actions ciblées peuvent être nécessaires pour améliorer la perception et la gestion de la rémunération dans l'organisation.

3.3. L'analyse des résultats de l'axe rémunération des compétences du CHU de Tizi-Ouzou

De manière similaire, les résultats des questions concernant la rémunération des compétences ont été analysés en calculant les moyennes et les écarts types pour chaque question.

Tableau n°10 : Analyse des résultats de l'axe rémunération des compétences du CHU de Tizi-Ouzou

Les éléments	Moyen	Ecart type	Rang d'importance
La rémunération des compétences valorise les connaissances.	3,31	1,251	5
La rémunération des compétences aide à développer leurs compétences.	3,54	1,391	4
La rémunération des compétences attire des professionnels hautement qualifiés et expérimentés.	3,85	1,405	1
La rémunération des compétences aide à réduire le taux de rotation du personnel.	3,69	1,182	2
La rémunération des compétences est un moyen efficace de stimuler la productivité des professionnels de la santé	3,62	1,261	3
La rémunération des compétences est prévu des motivation appropriées.	3,31	1,316	6
Le système de rémunération actuel du CHU de Tizi-Ouzou encourage la formation continue	2,85	1,345	8
Le système de rémunération actuel du CHU de Tizi-Ouzou encourage le développement des compétences	2,92	1,441	7

Source : Etablie par nos soins à l'aide du logiciel SPSS (Annexe n°04)

D'après les résultats du tableau n°10, nous constatons ce qui suit :

- **Valorisation des connaissances par la rémunération des compétences**

Les employés estiment en moyenne que la rémunération des compétences valorise les connaissances (3,31 et 1,251 en écart), ce qui suggère une reconnaissance de l'importance de l'expertise.

- **Développement des compétences grâce à la rémunération**

La rémunération des compétences est également perçue comme un moyen d'aider à développer les compétences des employés (3,54 en moyenne et 1,391 en écart), indiquant un lien entre rémunération et croissance professionnelle.

- **Attraction de professionnels qualifiés et expérimentés**

Les employés estiment que la rémunération des compétences contribue à attirer des professionnels hautement qualifiés et expérimentés (3,85 en moyenne et 1,405 en écart), ce qui peut être crucial pour la qualité des soins de santé.

- **Réduction du taux de rotation du personnel**

La rémunération des compétences est perçue comme ayant un impact positif sur la réduction du taux de rotation du personnel (3,69 en moyenne et 1,182 en écart), ce qui est important pour la stabilité de l'organisation.

- **Stimulation de la productivité**

La rémunération des compétences est considérée comme un moyen efficace de stimuler la productivité des professionnels de la santé (3,62 en moyenne et 1,261 en écart), soulignant son rôle potentiel dans l'amélioration des performances.

- **Motivation appropriée**

Les employés estiment en moyenne que la rémunération des compétences prévoit des motivations appropriées (3,31 en moyenne et 1,316 en écart), ce qui indique une certaine satisfaction à cet égard.

- **Encouragement de la formation continue et du développement des compétences**

Cependant, le système de rémunération actuel du CHU de Tizi-Ouzou semble moins performant en ce qui concerne l'encouragement de la formation continue (2,85 en moyenne et 1,345 en écart) et le développement des compétences (2,92 en moyenne et 1,441 en écart).

En résumé, les résultats suggèrent que la rémunération des compétences est globalement perçue comme positive et bénéfique pour l'organisation, en contribuant à la valorisation des connaissances, à l'attraction de professionnels qualifiés et à la réduction du taux de rotation du personnel. Cependant, il existe des domaines d'amélioration potentielle, notamment en ce qui concerne l'encouragement de la formation continue et du développement des compétences, où

le système actuel semble avoir des lacunes selon les réponses des employés. Il pourrait être utile pour l'organisation d'examiner ces résultats de près afin d'optimiser la rémunération des compétences et de favoriser davantage la croissance professionnelle de ses employés.

4. Analyse de la variance (ANOVA) test hypothèse 2

L'analyse de variance ANOVA à 1 facteur permet de tester l'hypothèse d'égalité des moyennes pour plus de deux échantillons. Le but sera toujours le même : vérifier l'hypothèse nulle que les moyennes des groupes proviennent d'une même population. Pour ce faire, nous allons utiliser l'analyse de variance univariée (ANOVA).

Hypothèse nulle : H0 : Il n'existe pas une différence de la connaissance du système de rémunération dut a l'Age ou Expérience professionnelle au seuil de 5%.

Hypothèse alternative : H1 : Il existe une différence de la connaissance du système de rémunération dut a l'Age ou Expérience professionnelle au seuil de 5%.

4.1. Facteur Age

Tableau n°11 : ANOVA

	Somme des carrés	Degré de liberté	Moyenne des carrés	F	Signification
Intra-groupes	2,564	8	0,321	0,481	0,828
Intra-groupes	2,667	4	0,667		
total	5,231	12	–	–	–

Source : Etablie par nos soins à l'aide du logiciel SPSS (Annexe n°05)

Le tableau n°11 montre l'analyse de variance de la connaissances du système de rémunération et l'analyse de variance de facteur Age et leurs valeurs du test $F = 0,481$, ainsi que la signification du facteur égal 0.828 elle est supérieur à 0.05 donc on rejette H1 et on accepte H0 c'est-à-dire qu'il n'existe pas de différence significative entre la connaissances du système de rémunération et l'Age pour les répondants (dans l'échantillon).

4.2. Facteur : Expérience professionnelle

Tableau n°12 : ANOVA

	Somme des carrés	Degré de liberté	Moyenne des carrés	F	Signification
--	------------------	------------------	--------------------	---	---------------

Intra-groupes	1,410	8	0,176	0,423	0,860
Intra-groupes	1,667	4	0,417		
total	3,077	12	–	–	–

Source : Etablie par nos soins à l'aide du logiciel SPSS (Annexe n°05)

Le tableau n°12 montre l'analyse de variance de la connaissance du système de rémunération et l'analyse de variance de facteur expérience professionnelle et leurs valeurs du test F ainsi que la probabilité de chaque facteur. La signification du facteur égal 0.860 elle est supérieur à 0.05 donc on rejette H1 et on accepte H0 c'est-à-dire qu'il n'existe pas de différence significative entre la connaissances du système de rémunération et expérience professionnelle dans l'échantillon.

Nous pouvons ainsi conclure qu'il n'existe aucune différence de la connaissance du système de rémunération dut a l'Age ou Expérience professionnelle au seuil de 5%.

4.3. L'analyse factorielle (Test hypothèse 3)

Une analyse factorielle a été réalisée pour explorer la structure sous-jacente des données liées à la rémunération des compétences. Deux facteurs principaux, la motivation et le développement des compétences, ont été identifiés. Cela suggère que la rémunération des compétences peut contribuer à la motivation et au développement des compétences du personnel.

L'analyse factorielle a été réalisée avec une valeur propre de 1 pour améliorer la force des facteurs.

Ensuite, deux facteurs ont été extraits lorsque la rotation a convergé en trois itérations. Les deux facteurs sont les suivants :

Les deux facteurs étaient la motivation (valorise les connaissances et les compétences, réduire la rotation du personnel,) et le développement des compétences comme autre facteur.

Sur les huit (08) éléments du questionnaire, les 06 premières ont été classées dans la catégorie de la motivation et les deux (02) autres dans celle du développement des compétences.

Tableau n°13 : Matrice des composantes de rotation

N°	Les éléments	Facteur 1	Facteur 2
1	La rémunération des compétences aide à développer leurs compétences.	0.965	
2	La rémunération des compétences aide à réduire le taux de rotation du personnel	0.959	
3	La rémunération des compétences attire des professionnels hautement qualifiés et expérimentés.	0.928	
4	La rémunération des compétences est prévue de la motivation appropriée.	0.925	
5	La rémunération des compétences valorise les connaissances.	0.911	
6	La rémunération des compétences est un moyen efficace de stimuler la productivité des professionnels de la santé	0.892	
7	Le système de rémunération actuel du CHU de Tizi-Ouzou encourage le développement des compétences		0.988
8	Le système de rémunération actuel du CHU de Tizi-Ouzou encourage la formation continue		0.981

Source : Etablie par nos soins à l'aide du logiciel SPSS (Annexe n°07)

L'analyse a permis d'extraire une solution à deux facteurs, chacun ayant une valeur Eigen supérieure à un, qui explique 64.94 % de la variance totale, tandis que la littérature originale explique 90.06 % de la variance totale. (Annexe n°08)

Le KMO (de Kaiser-Meyer-Olkin) était de 0.629 , ce qui indique un niveau méritoire, et le test de sphéricité de Barlett est significatif ($\chi^2 = 134,527$, $p = 0,000$). (Annexe n°06)

La mesure de l'adéquation de l'échantillonnage (MSA) s'est avérée supérieure à 0,7 pour les 08 éléments.

Conclure que la rémunération des compétences peut contribuer à la motivation et développement des compétences.

Conclusion

Ce chapitre a été consacré à une exploration approfondie du système de rémunération des compétences au sein du CHU de Tizi-Ouzou, en Algérie. Nous avons cherché à comprendre comment ce système est conçu, mis en œuvre, et perçu par les employés, en mettant l'accent sur son rôle dans la reconnaissance des compétences, la motivation du personnel, et les performances organisationnelles.

Nous avons commencé par présenter une vue d'ensemble du CHU, en traçant son évolution historique, en décrivant sa structure organisationnelle complexe, et en mettant en lumière la diversité des compétences présentes parmi son personnel.

Ensuite, nous avons abordé la méthodologie de recherche que nous avons employée pour étudier en profondeur le système de rémunération des compétences. Nous avons expliqué comment nous avons collecté des données, mené des entretiens, et analysé les informations pour obtenir un aperçu complet de la manière dont la rémunération des compétences est gérée au CHU.

Les résultats de notre étude au CHU ont révélé un certain nombre d'aspects cruciaux concernant la rémunération des compétences. Nous avons constaté que le CHU reconnaît la valeur des compétences et de l'expérience dans la rémunération de son personnel. Cependant, des défis subsistent, notamment en ce qui concerne la transparence des critères de rémunération et la communication entre la direction et les employés concernant les politiques de rémunération.

De plus, notre étude a montré que la rémunération des compétences peut avoir un impact significatif sur la motivation et l'engagement des employés. Les travailleurs qui se sentent reconnus et récompensés pour leurs compétences ont tendance à être plus engagés et à fournir des performances de meilleure qualité.

En conclusion, ce chapitre a jeté les bases pour une compréhension approfondie de la rémunération des compétences au sein du CHU. Les enseignements tirés de cette étude seront précieux pour le CHU et d'autres établissements de santé similaires en Algérie et au-delà, car ils offrent des perspectives sur la manière dont la rémunération des compétences peut être optimisée pour améliorer la motivation, les performances et la satisfaction des employés. Dans les chapitres suivants, nous approfondirons l'analyse des résultats et explorerons les implications de notre recherche pour la gestion des ressources humaines au sein du CHU.

Conclusion Générale

Dans le cadre de cette recherche, nous avons examiné en détail le système de rémunération des compétences au sein du Centre Hospitalo-Universitaire (CHU) Nedir Mohammed de Tizi-Ouzou, en Algérie. Notre objectif était de comprendre comment ce système est conçu, mis en œuvre et perçu par le personnel du CHU, ainsi que d'analyser son impact potentiel sur la motivation, la rétention du personnel et la qualité des soins de santé.

Au fil de cette étude, nous avons abordé plusieurs points clés :

Dans le chapitre 1, nous avons posé les bases en explorant les concepts généraux de la rémunération et en examinant les éléments qui composent la politique de rémunération. Nous avons également mis en évidence l'évolution des pratiques de rémunération en Algérie.

Le chapitre 2 s'est concentré sur la rémunération des compétences, en définissant la compétence, en explorant comment elle est évaluée et en analysant les modèles de rémunération des compétences. Nous avons également examiné les avantages et les défis de la rémunération axée sur les compétences.

Le chapitre 3 nous a plongés au cœur du CHU Nedir Mohammed de Tizi-Ouzou. Nous avons présenté l'histoire, la structure organisationnelle, les catégories professionnelles et les effectifs du personnel. De plus, nous avons détaillé notre méthodologie de recherche et présenté les résultats de notre enquête au sein du CHU.

Notre méthodologie d'enquête a été soigneusement élaborée pour garantir la représentativité de notre échantillon. Nous avons stratifié la population en différents groupes professionnels au sein du CHU, puis sélectionné aléatoirement des participants au sein de chaque groupe. Cette approche nous a permis d'obtenir un échantillon diversifié et représentatif du personnel de l'hôpital.

En ce qui concerne l'analyse des résultats, nous avons effectué plusieurs étapes cruciales. Tout d'abord, nous avons évalué la fiabilité de notre questionnaire en calculant le coefficient alpha de Cronbach, qui a indiqué une fiabilité satisfaisante. Ensuite, nous avons vérifié la normalité des données à l'aide du test de Kolmogorov-Smirnov, confirmant que nos données suivaient une distribution normale.

Nous avons également examiné les caractéristiques démographiques des répondants, telles que l'âge, le genre et l'expérience professionnelle, pour mieux comprendre la composition

de notre échantillon. Ces informations contextuelles nous ont permis d'adapter notre analyse des résultats en fonction de ces caractéristiques.

En ce qui concerne la connaissance du système de rémunération, nous avons calculé les moyennes et les écarts types pour chaque question du questionnaire. Cela nous a permis de comprendre les perceptions des employés du CHU concernant ce système.

De plus, nous avons effectué une analyse des résultats liés à la rémunération des compétences en calculant les moyennes et les écarts types pour chaque question. Ces résultats ont révélé des informations importantes sur la perception des employés concernant la manière dont la rémunération des compétences peut influencer la motivation et le développement des compétences.

Enfin, nous avons réalisé des tests statistiques, tels que l'ANOVA, et analyse factorielle pour tester des hypothèses spécifiques. Les résultats de ces tests ont indiqué :

- qu'il n'y avait pas de différence significative dans la connaissance du système de rémunération en fonction de l'âge ou de l'expérience professionnelle des répondants.
- la rémunération des compétences peut contribuer à la motivation et développement des compétences.

En conclusion, ce mémoire nous a permis de mener une étude approfondie et robuste sur le système de rémunération des compétences au CHU de Tizi-Ouzou. Les données collectées et les analyses effectuées suggèrent que ce système peut contribuer à la motivation et au développement des compétences du personnel hospitalier. Ces résultats serviront de base solide pour les recommandations et les décisions futures concernant la rémunération des compétences au sein de cet établissement de santé.

Contributions de la Recherche

Cette recherche a apporté plusieurs contributions importantes :

1. Elle a permis de jeter la lumière sur la manière dont le CHU Nedir Mohammed reconnaît et rémunère les compétences de son personnel. Les résultats montrent que la compétence est un facteur clé dans la rémunération, mais que des défis subsistent en termes de transparence et de communication.

2. Elle a mis en évidence l'importance de la rémunération des compétences pour la motivation et l'engagement du personnel. Les employés qui se sentent reconnus et récompensés pour leurs compétences ont tendance à être plus engagés et à fournir des performances de meilleure qualité.

3. Cette recherche a également offert des perspectives sur la manière dont les politiques de rémunération sont influencées par divers facteurs, y compris les contraintes budgétaires et les normes professionnelles.

Recommandations

En conclusion, basé sur les résultats de cette recherche, il est recommandé que le CHU Nedir Mohammed de Tizi-Ouzou continue à travailler sur la transparence de ses politiques de rémunération des compétences. Il pourrait également envisager des mécanismes de communication plus efficaces pour informer le personnel sur les critères de rémunération. De plus, l'investissement dans des programmes de développement professionnel peut renforcer les compétences du personnel et contribuer à des soins de santé de meilleure qualité.

Perspectives Futures

Pour des recherches futures, il serait intéressant d'approfondir l'analyse de la rémunération des compétences dans d'autres établissements de santé en Algérie et de comparer les pratiques. De plus, une étude longitudinale pourrait suivre l'impact des politiques de rémunération des compétences sur la motivation et la performance du personnel sur une plus longue période.

Enfin, cette recherche a le potentiel de contribuer à l'amélioration continue des pratiques de gestion des ressources humaines dans le secteur de la santé en Algérie, ce qui, en fin de compte, pourrait avoir un impact positif sur la qualité des soins de santé fournis à la population.

Bibliographie

Ouvrages

1. André Guittet, « développer les compétences », 2^{ème} édition, 1988, paris page 287
2. Annick COHEN-HAEGEL, « toute la fonction ressources humaines », 2^{ème} édition DUNOD, paris, 2010, p287.
3. B.Thévenet, C.Dejoux, E.Marbot, A.Bender, « Fonction RH » Ed, PEARSON EDUCATION, Paris, P.258.
4. BLANCHARD, Olivier et TIROLE, Jean. Protection de l'emploi et procédures de licenciement. La documentation française, 2003. Page 99
5. C. Dejoux, «Gestion des compétences et GPEC », Dunod, Paris, 2009, p.9.
6. C.Dejoux « gestion des compétences et gpec » 2^{em} édition, dunod, paris, 2013
7. C.Gejoux.A.Dietrich. « Management par les compétences : le cas manpoxer.pearson » éducation paris, 2005
8. Cadin Loïc, gestion des ressources humaine, 3^{eme} édition, paris, 2007, p296
9. Cadin Loïc, gestion des ressources humaine, 3^{eme} édition, paris, 2007, p268
10. CADIN. Guérin. PIGEYRE. PRALONG. « Pratiques et éléments de théorie GRH », 4^{ème} édition DUNOD, paris, 2012
11. Campoy. E, Mach loup. E, « Gestion des ressources humains », Ed, Pearson Education, Français, 2008, page 37
12. CARRICANO, Manu, POUJOL, Fanny, et BERTRANDIAS, Laurent. *Analyse de données avec SPSS®*. Pearson Education France, 2010. P.59
13. CATHERINE, Sylvain, LANDIER, Augustin, et THESMAR, David. Marché du travail: la grande fracture. Institut Montaigne, 2015. Page 188
14. Cécile dejoux, gestion des compétences et gpec édition dumod, paris, 2008, page 153
15. Chloé Guillot-Soulez, « la gestion des ressources humaines », 7^{ème} édition GUALINO éditeur, France, 2014
16. Claude .Lévy –Leroyer, « la gestion des compétences une démarche essentielle pour la compétitivité des entreprise » ,2^{em} édition, édition d'organisation, paris, 2009 Page 49
17. Colardyn.Danielle. « Gestion des compétences et mobilités professionnelle », Personnel-ANDCP, 1997, Paris, page 179
18. D. PERMARTIN, « Gérer par les compétences ou comment réussir autrement ? » ; édition management société, 1999, p. 124.

19. DE GAULEJAC, Vincent. La Société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social: Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social. Média Diffusion, 2009. Page 45
20. DEHORTER, Nicolas. Crowdfunding: Réussissez votre campagne. Colligence SAS, 2014. Page 76
21. DESREUMAUX, Alain. Théorie des organisations-3e édition. éditions EMS, 2015. Page 259
22. FAUST, Bill et FAUST, Michael. Prenez votre carrière en main!. De Boeck Supérieur, 2009. Page 190
23. FERRARY, Michel. Management des ressources humaines: Marché du travail et acteurs stratégiques. Dunod, 2014. Page 226
24. FREYSSINET, Michel. La division capitaliste du travail. Savelli, 1977. Page 202
25. FREYSSINET, Jacques. Plein emploi, droit au travail, emploi convenable. Revue de l'IRES, 2000, vol. 34, no 2000, p. 3.
26. G Le BOTERF, « De la compétence, essai, sur un attracteur étrange », éditions d'organisation, Paris, 1994, p.96
27. GASPOZ, Cédric et ROUSSON, Michel. Un système de rémunération des cadres. Université de Neuchâtel Division économique et sociale, 2000. Page 169
28. GAZIER, Bernard. Les stratégies des ressources humaines. Paris : La découverte, 1993, page 128
29. Hamel Prahalad, « La conquête du future », inter édition, 1995, p 237
30. J.M.peretti, J.P.Magot, « rémunérations », ED VUIBERT, 2012, P 30.
31. JEAN YVE BUCK, « Le management des connaissances et de compétences en pratique », éditions d'organisation, Paris, 2003, p. 106.
32. Jean-Marie Peretti, « ressources humaines », 11^{Éd}, Vuibert, Paris, 2009, page 270
33. Jean-Marie Peretti, Dictionnaire des ressources humaines, 7^{ème} édition, Vuibert, 2015, p. 73.
34. J-F Soutenian et P. Farcet, « organisation et gestion de l'entreprises », Edition Foucher, expertise comtable 2005, page 289.
35. JORIS, Didier et PIEKAREK, Alain. Gérer en allant à l'essentiel: Les indispensables réflexes. EdiPro, 2019. Page 222
36. L.Cadin, F.Guérin, F.Pigeyre, « Gestion des Ressources Humaines », 3^{ème} édition, DUNOD, Paris 2007, p.236.

37. L.Cadin,F.Guerin,et all, «Pratique et Éléments de Théorie GRH»,Ed DUNOD, 4eme ED ,Paris,2012,p.282
38. LE GALL, Jean-Marc. La gestion des ressources humaines. Que sais-je, 2018. Page 10
39. Lebayeur. C, « La gestion des compétences », éditions d'organisation, Paris, 1996
40. LECOEUR.E « La gestion des compétences », Edition de Boeck, Bruxelles, 2008,P.18.
41. Loïc Cadin, Francis GUERIN, Frédéric PIGEYRE, « Gestion des ressources humaines, 3ème édition, Paris, 2007, p 179.
42. MONCHATRE, Sylvie, BARALDI, Laurence, et DURIEUX, Christine. La gestion des compétences: quelle individualisation de la relation salariale?. 2002. Page 5
43. NICOLAS, Eline. Gestion des ressources humaines. Dunod, 2014.Page 125
44. Patrice ROUSSEL, « rémunération, motivation et satisfaction au travail » , ED ECONOMICA , Paris 1996,P.82.
45. PHILIPPE ZARAFIAN, « Objectif compétence, éditions liaisons », 2001, p. 65.
46. Philippe Zarifian , « Objectif compétence », Editions Liaisons, 2001, p 65.
47. POCHIC, Sophie. Le manager et l'expert, des figures imposées?. 2004. Page 133
48. ROMAN, Bernard. Bâtir une stratégie de rémunération. Duodi, Coll, 2010. Page 109
49. Sandettor , « Rémunération et répartition des revenus » Ed .ARMAND COLIN, Paris1993 ,Page 8.
50. SOLVEIG FERNAGU OUDET, « Organisation du travail et développement des compétences ; construire la professionnalisation » préface de MICHEL DEVELAY, édition l'Harmattan, paris, 2006, pp 35-39.
51. Sylvie Guerrero, « les outils des RH », les savoir-faire essentiels en GRH, ED DUNOD, PARIS, 2009, p 162
52. Tania Saba et all, « La gestion de ressources humaines » 3ème édition Pearson –village mondial, 2001, Page 385.
53. TASKIN, Laurent et VENDRAMIN, Patricia. Le télétravail, une vague silencieuse: Les enjeux socio-économiques d'une nouvelle flexibilité. Presses univ. de Louvain, 2004. Page 241
54. Thierry Poulain-Rehm, Les stock-options en France : théories et politiques, Editions L'Harmattan,oct, 2003,P 16
55. TREMBLAY, Diane-Gabrielle. Performance organisationnelle et temps sociaux. Puq, 2012.Page 96

56. TYWONIAK, Stephane A. et GROUPE, H. E. C. Le Modèle des Ressources et des Compétences: Un Nouveau Paradigme pour le Management Stratégique. Laroche H. et Nioche JP (dir), Repenser la stratégie–Fondements et Perspectives, Vuibert, 1998
57. Van Beirendonck, « Management des compétences », De Boeck, bruxelles, 2004

Articles de revues

1. BARTHET, Julien. Blogueur professionnel: une activité rémunératrice à temps plein pour changer de vie: Les clés pour s' enrichir avec son blog. Blogueur professionnel: une activité rémunératrice à temps plein pour changer de vie, 2013, p. 1-112.
2. PALM, Rodolphe. L'analyse de la variance multivariée et l'analyse canonique discriminante: principes et applications. *Notes de Statistique et d'Informatique*, 2000, no 1.
3. PRÉVOST, Johanne et MESSING, Karen. Stratégies de conciliation d'un horaire de travail variable avec des responsabilités familiales. *Le travail humain*, 2001, vol. 642, no 2, p. 119-143.
4. TOUZANI, Mourad et SALAANI, Tarek. Le processus de validation des échelles de mesure: fiabilité et validité. *Marketing*, 2000, vol. 11, no 3, p. 73.
5. VANDENBERGHE, Christian. Conserver ses employés productifs: nature du problème et stratégies d'intervention. *Gestion*, 2004, vol. 29, no 3, p. 64-72.
6. VÉNIARD 1, Antoine. Implication et employabilité: un engagement réciproque entre salarié et employeur à construire. *Revue management et avenir*, 2011, no 9, p. 84-101.
7. VERMETTE, Sylvain. L'écart-type: au-delà de l'algorithme. *Bulletin AMQ*, 2016, vol. 56, no 1.
8. VIDAL, Olivier. Gestion du résultat et seuils comptables: Impact des choix méthodologiques et proposition d'un instrument de mesure des irrégularités. Paris: Ecole des Hautes Etudes Commerciales de Paris, 2008. Page 95

Thèses et mémoires

1. AMIAR, Nassima et AMMOURI, Anias. L'impact de la motivation via la politique salariale sur la performance de l'entreprise. 2022. Thèse de doctorat. Université Mouloud Mammeri. page 101
2. AMRANE, Mohamed et GHERSBRAHAM, Sihem. L'impact de la rémunération sur la motivation du personnel Cas de SONATRACH (Division Forage). 2019. Thèse de doctorat. Université Mouloud Mammeri. Page 50

3. CERBAH, Kamelia et EL DIQUES, Rym. La pratique du marketing des ressources humaines au sein d'une institution publique algérienne. Cas du Ministère des Finances. 2021. Thèse de doctorat. Université Mouloud Mammeri. Page 48
4. CHABOUNI, Djamel et CHAIB, Omar. La politique d'évaluation des ressources humaines au sein de SONATRACH-La Direction Régionale de Tin Fouyé Tabankort. 2017. Thèse de doctorat. Université Mouloud Mammeri. Page 89
5. CHEKHARI, Fahima et ZAZOUNE, Hayet. Les pratiques de rémunération et la performance de l'entreprise Cas «ELECTRO-INDUSTRIE». 2019. Thèse de doctorat. Université Mouloud Mammeri. Page 88
6. DOCQUIER, Nicolas, et al. Travail de fin d'études:" Rémunérations alternatives et réductions de cotisations sociales à l'aune du financement, de la solidarité et de l'équité de la sécurité sociale belge". 2022. Page 199
7. KAMALI, Nabil. L'évaluation du rendement des employés: cas d'une PME marocaine. 2012. Thèse de doctorat. Université du Québec à Trois-Rivières. Page 88
8. KHADÎDJA, Melle TAIEBI et ABDERRAHMANE, Mr MEBTOUL. Les rémunérations: Un facteur de motivation au travail dans les entreprises. Cas de l'E. NA. P. 35
9. MALKI, Tarik el. Environnement des entreprises, responsabilité sociale et performance: analyse empirique dans le cas du Maroc. 2010. Thèse de doctorat. Aix-Marseille 2. Page 145
10. TABET DERRAZ, Ep et CHIALI, Imane. SYSTÈME DE RÉMUNÉRATION ET MANAGEMENT DE LA PERFORMANCE DES ENTREPRISES Cas des entreprises Algériennes. 2014. Thèse de doctorat. Page 67

Webographie

1. <https://www.cadremploi.fr/editorial/conseils/conseils-candidature/entretien-emploi/detail/article/7-conseils-pour-negocier-son-salaire-lors-de-l-entretien.html> .
2. Vicky LACROIX, Politique de rémunération : 6 étapes pour la mettre en place www.technocompétences.qc.ca
3. <https://www.capital.fr/votre-carriere/art-de-la-negociation-20-techniques-qui-font-mouche-1153751>.

Annexes

Annexe n°01

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,808	24

Annexe n°02

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

		General
N		13
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	3,3846
	Ecart-type	,50235
	Absolue	,134
Différences les plus extrêmes	Positive	,134
	Négative	-,087
Z de Kolmogorov-Smirnov		,483
Signification asymptotique (bilatérale)		,974

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

Annexe n°03

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
question1a	13	2,54	1,127
question2a	13	4,15	,987
question3a	13	3,92	,862
question4a	13	3,08	1,188
question5a	13	3,92	1,188
question6a	13	3,15	1,068
question7a	13	3,77	1,092
question8a	13	3,69	1,377
question9a	13	3,85	,899
question10a	13	3,69	,855
question11a	13	2,85	1,405
question12a	13	3,38	1,325
question13a	13	4,00	,913
question14a	13	1,69	,947
question15a	13	2,15	1,068
question16a	13	4,31	,751
N valide (listwise)	13		

Annexe n°04

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
question1b	13	3,31	1,251
question2b	13	3,54	1,391
question3b	13	3,85	1,405
question4b	13	3,69	1,182
question5b	13	3,62	1,261
question6b	13	3,31	1,316
question7b	13	2,85	1,345
question8b	13	2,92	1,441
N valide (listwise)	13		

Annexe n°05

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
AGE	Inter-groupes	2,564	8	,321	,481	,825
	Intra-groupes	2,667	4	,667		
	Total	5,231	12			
EXPERIENCE	Inter-groupes	1,410	8	,176	,423	,860
	Intra-groupes	1,667	4	,417		
	Total	3,077	12			

Annexe n°06

Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,629
Khi-deux approximé		134,527
Test de sphéricité de Bartlett	ddl	28
	Signification de Bartlett	,000

Annexe n°07

Matrice des types^a

	Composante	
	1	2
question2b	,965	,113
question4b	,959	
question3b	,928	
question6b	,925	,188
question1b	,911	-,135
question5b	,892	
question8b		,988
question7b		,981

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Promax avec normalisation de Kaiser.

a. La rotation a convergé en 3 itérations.

Annexe n°08

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus			Somme des carrés des facteurs retenus pour la rotation ^a
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés	Total
1	5,196	64,948	64,948	5,196	64,948	64,948	5,195
2	2,009	25,117	90,064	2,009	25,117	90,064	2,022
3	,444	5,552	95,616				
4	,226	2,831	98,447				
5	,060	,750	99,197				
6	,046	,569	99,766				
7	,016	,197	99,963				
8	,003	,037	100,000				

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. Lorsque les composantes sont corrélées, les sommes des carrés chargés ne peuvent pas être additionnés pour obtenir une variance totale.

Table des matières

Remerciements

Dédicaces

Liste des tableaux

Liste des figures

Sommaire

Introduction **générales**

.....
01

CHAPITRE 1 : GENERALITES SUR LA REMUNERATION

Introduction

04

Section 1 : Concepts et éléments de la rémunération

05

1. Bref historique de la rémunération.....

05

2. Définition de la rémunération.....

05

3. Importance de la rémunération.....

06

3.1. Importance économique

06

3.2. Importance social

06

3.3. Importance psychologique.....

07

4. Les éléments de la rémunération.....

07

4.1. La rémunération directe

07

4.1.1. Le salaire de qualification (salaire de base)

07

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

08

4.2.	La		rémunération
indirecte.....			
08			
4.2.1.	Les		périphériques
sélectifs.....			
08			
4.2.2.	Les		périphériques
statutaires.....			
08			
4.2.3.	Les		périphériques
légaux.....			
09			
5.	La	pyramide	des
rémunérations.....			
10			
6.	Les	différents	systèmes de
rémunération.....			
12			
6.1.		Le	salaire
fixe.....			
12			
6.2.	Le	salaire	individualisé
.....			
13			
Section	2 :	La	politique de
rémunération			
14			
1.	Définition	de la	politique de rémunération
.....			
14			
2.	La politique de rémunération comme réponse aux enjeux économique et sociaux		
.....			
14			
2.1	Sur	le	plan économique
.....			
14			
2.2	Sur	le	plan social
.....			
15			
3.	Les	contraintes	des politiques de rémunération
.....			
16			

3.1.	L'équilibre	financier
.....		
16		
3.2.	L'équilibre	externe
.....		
17		
3.3.	L'équilibre	interne
.....		
17		
4.	Les étapes de la mise sur pied d'une politique de rémunération	
.....		
18		
4. 1.	Définir les enjeux de l'organisation en matière de rémunération	
.....		
18		
4.2.	Identifier et choisir les éléments de rémunération qui favoriseront les résultats et les comportements attendus	
.....		
18		
4.3.	Analyse	de l'emploi
.....		
19		
4.4.	Déterminer	les salaires
.....		
19		
4.5.	Etablir	les augmentations salariales
.....		
19		
4.6.	Comparer la rémunération avec celle offerte sur l'ensemble du marché	
.....		
19		
5.	Les objectifs de la politique de rémunération.....	
.....		
19		
5.1.	L'équité	
.....		
20		
5.1.1.	L'équité	individuelle
.....		
20		
5.1.2.	L'équité	collective
.....		
20		

5.2.	La	compétitivité
.....		
20		
5.3.	La reconnaissance des prestations fournies	
.....		
21		
5.4	Aligner le comportement de l'employé avec les objectifs stratégiques de l'entreprise	
.....		
21		
Conclusion.....		
22		
CHAPITRE 2 : LA REMUNERATION DES COMPETENCES		
Introduction		
23		
Section 1 : Les concepts généraux de la compétence		
.....		
24		
1.	Naissance du concept de	compétence
.....		
24		
2.	Définition et objectifs de	compétence
.....		
25		
2.1.	Définitions des	compétences
.....		
25		
2.2.	Les objectifs de	compétences
.....		
26		
3.	Les composantes de la	compétence
.....		
26		
4.	Les types de la	compétence
.....		
27		
4.1.	Compétence	individuelle
.....		
27		
4.2.	Les compétences	collectives
.....		
29		
5.	L'importance du développement des compétences au sien de l'entreprise	
.....		
30		

Table des matières

6.	Les	moyens	de	développement	des	compétences	
30						
6.1.			Expérience			professionnelle	
31						
6.2.	Le		changement		de	fonction	
31						
6.3.		Les		fonctions		exigeantes	
31						
6.4.	L'intérêt	des	épreuves	et	des	expériences	d'adversité
31						
6.5.			Le			coaching	
32						
6.6.			La			professionnalisation	
32						
7.	Les	différentes	approches	de	la	compétence	
32						
7.1.		L'approche		par	le	savoir	
32						
7.2.		L'approche		par	le	savoir-faire	
33						
7.3.	L'approche	par	les	compétences	(savoir	être)	
33						
7.4.			L'approche			mixte	
34						
7.5.			L'approche			cognitive	
35						
Section 2 :	La	relation	entre	la	rémunération	et	les
compétences						
36						

1.	Négociation	salariale
36		
1.1.	Faites vos recherches	
36		
1.2.	Connaissez votre valeur	
36		
1.3.	Préparez vos arguments	
37		
1.4.	Soyez flexible	
37		
1.5.	Communiquez de manière claire et professionnelle	
37		
1.6.	Tenez compte du contexte	
37		
1.7.	Considérez l'ensemble du package	
37		
2.	Échelle	salariale
38		
2.1.	Niveaux de classification	
38		
2.2.	Plage	salariale
38		
2.3.	Augmentations	salariales
39		
2.4.	Reconnaissance de l'expérience et des compétences	
39		
2.5.	Revalorisation	périodique
39		

Table des matières

3.	Primes	et	bonus	40
3.1.	Performance		individuelle	40
3.2.	Performance		collective	40
3.3.	Critères		prédéfinis	41
3.4.			Flexibilité	41
3.5.			Périodicité	41
3.6.	Objectivité	et	transparence	41
4.	Opportunités	de	promotion	42
4.1.	Évaluation	des	performances	42
4.2.	Compétences	et	qualifications	42
4.3.	Potentiel	de	développement	43
4.4.	Besoins		organisationnels	43
4.5.	Processus	de	sélection	43
4.6.	Avantages	et	rémunération	43

Conclusion

.....
45

CHAPITRE 3 : LA REMUNERATION DES COMPETENCES AU SEIN DU CHU-T.O

Introduction
46

Section 1 : Présentation du CHU Nedir Mohammed de Tizi-Ouzou.....
47

1. Histoire du CHU Nedir Mohamed.....
 47

2. Structure organisationnelle du CHU de Tizi-Ouzou
 48

3. Personnel
 51

3.1. Catégories Professionnelles.....
 51

3.2. Effectifs et Capacités
 52

3.3. La culture des médecins.....
 52

3.4. Formation et Développement.....
 53

4. Les Missions du CHU
 53

4.1. En matière de santé.....
 54

4.2. En matière de formation
 54

4.3. En matière de recherche
 55

4.4.	En	matière	de
Prévention.....			
55			
Section 2 : Méthodologie et analyse des résultats			
56			
1.	Méthodologie	de	l'enquête
.....			
56			
1.1.	Caractéristiques	de	la
population.....			
56			
1.2.	Choix		de
l'échantillon			
56			
1.3.	Les instruments	de	collecte de
données.....			
57			
1.3.1.	Questionnaires.....		
57			
1.3.2.	Entretiens		semi-
structurés			
57			
1.3.3.	Revue	de	la
documentation.....			
58			
1.3.4.	Les		outils
statistiques.....			
58			
2.	Analyse		des
résultats			
59			
2.1.	L'analyse de fiabilité (Le coefficient alpha de Cronbach)		
.....			
59			
2.2.	Test de normalité des données (Kolmogorov-Smirnov).....		
60			
3.	L'analyse des résultats		du
questionnaire			
60			

Table des matières

3.1.	L'analyse	des	résultats	des	données	personnelles	
.....							
61							
3.1.1.			Age			des	
répondants						
61							
3.1.2.			Genre			des	
répondants						
61							
3.1.3.			Expérience			des	
répondants						
62							
3.2.	L'analyse	des	résultats	de	l'axe	connaissance	du système de
rémunération						
62							
3.3.	L'analyse	des	résultats	de	l'axe	rémunération	des compétences du CHU de Tizi-
Ouzou						
65							
4.	Analyse	de	la	variance	(ANOVA)	test	hypothèse 2
.....							
68							
4.1.			Facteur			Age	
.....							
68							
4.2.			Facteur :			Expérience	
professionnelle						
68							
4.3.	L'analyse		factorielle		(Test	hypothèse	
3)						
69							
Conclusion						
71							
Conclusion							
générale						
72							
Bibliographie							
Annexes							
Table des matières							
Résumé							

Résumé

Ce mémoire se concentre sur l'analyse du système de rémunération des compétences au sein du Centre Hospitalier Universitaire (CHU) Nedir Mohammed de Tizi-Ouzou en Algérie. Il explore comment ce système influence la motivation et le développement professionnel des employés, tout en identifiant les défis spécifiques liés à la réalité algérienne. L'étude comprend une revue de la littérature, une méthodologie rigoureuse utilisant divers outils de collecte de données, et vise à formuler des recommandations pour améliorer ce système. En fin de compte, ce mémoire met en lumière l'importance de la rémunération des compétences dans l'amélioration de la performance organisationnelle et du bien-être des travailleurs dans un contexte algérien en mutation.

Mots clés : Rémunération, compétences, politique de rémunération, CHU.

Abstract

This dissertation focuses on the analysis of the competencies remuneration system within the Nedir Mohammed University Hospital Center (CHU) in Tizi-Ouzou in Algeria. It explores how this system influences the motivation and professional development of employees, while identifying the specific challenges linked to the Algerian reality. The study includes a literature review, a rigorous methodology using various data collection tools, and aims to provide recommendations for improving this system. Ultimately, this dissertation highlights the importance of competencies compensation in improving organizational performance and worker well-being in a changing Algerian context.

Keywords: Compensation, competencies, compensation policy, CHU.