



MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE
Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou
Faculté des Sciences économiques, commerciales et
des
Sciences de Gestion
Département de 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

**La valorisation du capital humain à travers la
politique de rémunération**

Réalisé par :

M^{elle} TABBOU Lisa

M^{elle} SAIDJ Ouiza

Encadré par :

M^{me} OUAMAR Sabrya

Devant le jury composé de :

Présidente : M^{me} SI SALAH Karima, maitre de conférences, UMMTO

Rapporteur : M^{me} OUAMAR Sabrya, maitre de conférences, UMMTO

Examineur : M KEHRI Samir, maitre de conférences, UMMTO

2022-2023



Remerciements

En premier lieu, nous tenons à exprimer notre profonde gratitude à notre créateur, le bon Dieu, pour nous avoir donné la volonté et la détermination nécessaires pour mener à bien ce travail.

*Nous adressons nos remerciements les plus chaleureux à notre promotrice, madame **OUAMAR Sabrya**, pour sa disponibilité constante, ses précieuses informations, ses conseils avisés et ses remarques pertinentes. Malgré son emploi du temps chargé, elle a été d'une grande aide pour assurer l'efficacité de notre travail.*

*Nous souhaitons également exprimer notre profonde reconnaissance aux membres du jury examinateur pour avoir accepté d'évaluer notre mémoire et pour leurs précieuses remarques et suggestions. Nous sommes reconnaissantes envers notre encadreur monsieur **KOLLI Saïd**, pour son accueil chaleureux et son soutien tout au long de ce processus. Sa patience et ses conseils ont été d'une grande valeur pour nous.*

*Nous tenons à remercier le directeur des ressources humaines de **l'ADE de Tizi-Ouzou** pour nous avoir accueillis en tant que stagiaires et pour avoir mis à notre disposition les informations nécessaires à notre étude.*

Nos remerciements s'étendent également à nos enseignants de la faculté, dont nous mentionnons chaque nom avec gratitude, pour leur contribution à notre formation et leur partage de connaissances.

Enfin, nous souhaitons exprimer notre reconnaissance à toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce modeste mémoire. Leur soutien, leurs encouragements et leur collaboration ont été essentiels à notre réussite.





Je dédie ce modeste travail

À ma très chère mère et mon très cher père, qui ont été mes piliers de soutien tout au long de ce parcours académique. Votre amour, votre encouragement et votre compréhension ont été d'une valeur inestimable, et je suis reconnaissante de pouvoir compter sur votre présence et votre soutien inconditionnels.

À mes sœurs OUIZA, FAZIA, KAHINA, KARIMA, LYNDA, SABRINA, et mon frère HASSAN, qui ont partagé ce chemin avec moi, je vous adresse mes sincères remerciements. Votre amour, votre compréhension et votre appui ont été d'une valeur inestimable.

À mes amis, qui ont été présents à chaque étape de ce parcours, je vous suis reconnaissante pour votre amitié sincère et votre soutien constant.

À mon binôme OUIZA, qui a été ma complice tout au long de ce mémoire, je tiens à exprimer ma profonde reconnaissance. Notre collaboration fructueuse, notre partage d'idées et notre travail d'équipe ont été les fondements de ce projet réussi.

À tous ceux qui ont contribué, de près ou de loin, à la réalisation de ce mémoire, je vous adresse mes plus sincères remerciements.

LISA



Je dédie ce modeste travail

À ma très chère mère

Quoi que je fasse ou que je dise, je ne serai point à te remercier comme il le doit. Ton Affection me couvre, ta bienveillance me guide et ta présence à mes côtés a toujours été ma source de force pour affronter les différents obstacles.

À mon très cher père

Grâce à toi j'ai appris le sens du travail et de responsabilité. Je voudrais te remercier Pour ton amour, ta générosité, ta compréhension, ton soutien fut une lumière dans tout mon parcours

À mon très cher frère MOULOUD qui ne cesse de m'encourager

À mes très chers grands-parents et mes chères tantes et cousines

À tous mes amis en particulier : SOUAAD, SIHAM, KENZA Merci pour tous leurs encouragements

Sans oublier mon binôme LISA ainsi que toute sa famille.

KENZA

Liste des abréviations

Abréviations	Signification
RH	Ressources Humaines
GRH	Gestion des ressources humaines
DRH	Directeur des ressources humaines
FRH	Fonction ressources humaines
GPRH	Gestion prévisionnelle des ressources humaines
DRHC	Directeur des ressources humaines
OCDE	Organisation de coopération et de développement économique
NTR	Nouvelles technologies de la relation
CTT	La convention collective de travail
CV	Curriculum vitae
ADE	Algérienne des eaux
EPIC	Établissement public à caractère industriel et commercial
CNAS	Caisse nationale des assurances sociales
CASNOS	Caisse nationale de sécurité sociale des non-salariés
CNR	Caisse nationale des retraites
PRI	Prime de rendement individuel
PRC	Prime de rendement collectif
EPE	Entreprise publique économique
EPA	Établissements publics d'aménagement
AGEP	L'Association Générale des étudiants en pharmacie
IRG	Impôt sur le revenu global
IFCV	L'indemnité forfaitaire de conventionnement de véhicule
IEP	Indemnité d'expérience professionnelle
ITP	Indemnité de travail posté
SB	Salaire de base
CDI	Contrat de travail à durée indéterminée
CDD	Contrat de travail à durée déterminée

Liste des figures

Figure N° 1 : les missions de la GRH	12
Figure N° 2 : La pyramide des rémunérations	25
Figure N° 3 : Les trois piliers d'une politique de rémunération.....	33
Figure N° 4 : Synthèse des composants du capital humain.....	52
Figure N° 5 : organigramme général de l'unité de Tizi-Ouzou	74
Figure N° 7 : Répartition de l'échantillon par genre.....	93
Figure N° 8 : Répartition des salariés selon leur âge	94
Figure N° 9 : La répartition par catégorie socioprofessionnelle	95
Figure N° 10 : l'ancienneté des salariés au sein de l'entreprise.....	98
Figure N° 11 : le type de contrat des salariés.....	99
Figure N° 12 : l'adaptation des compétences au poste occupé	100
Figure N° 13 : les conditions de travail.....	101
Figure N° 14 : les facteurs de motivation.....	102
Figure N° 15 : les approches de valorisation au sein de l'entreprise	103
Figure N° 16 : Expérience de formation au sein de l'ADE.....	104
Figure N° 17 : l'état des promotions au sein de l'établissement.....	105
Figure N° 18 : les opportunités de mobilité offertes au sein de l'ADE	106
Figure N° 19 : les expériences de mobilité des salariés au sein de l'entreprise.....	107
Figure N° 20 : la satisfaction du parcours professionnel au sein de l'ADE.....	108
Figure N° 21 : l'origine de la rémunération	109
Figure N° 22 : Évaluation de l'équité du système de rémunération au sein de l'ADE	110
Figure N° 23 : le degré de satisfaction lié au salaire	111
Figure N° 24 : Les attentes du personnel en termes de salaire.....	112
Figure N° 25 : augmentation préférée par les employés	113
Figure N° 26 : L'impact de la rémunération sur l'engagement professionnel.....	114
Figure N° 27 : la perception des primes	115
Figure N° 28 : la perception d'autres avantages	116
Figure N° 29 : L'impact d'une offre salariale supérieure sur la fidélité de l'employé	117
Figure N° 30 : Intégration de la reconnaissance des compétences dans le système de rémunération de l'ADE	118

Liste des Tableaux

Tableau N° 1 : L'importance de la rémunération.....	29
Tableau N° 2 : les groupes socioprofessionnels.....	80
Tableau N° 3 : le taux d'IPE selon l'expérience.....	87
Tableau N° 4 : le taux d'indemnité de formation selon la durée de formation.....	90
Tableau N° 5 : Répartition de l'échantillon par genre.....	93
Tableau N° 6 : Répartition des salariés selon leur âge.....	94
Tableau N° 7 : La répartition de l'échantillon par catégorie socioprofessionnelle.....	95
Tableau N° 8 : répartition selon le niveau d'instruction.....	96
Tableau N° 9 : l'ancienneté des salariés au sein de l'entreprise.....	97
Tableau N° 10 : le type de contrat des salariés.....	99
Tableau N° 11 : l'adaptation des compétences au poste occupé.....	100
Tableau N° 12 : les conditions de travail.....	101
Tableau N° 13 : les facteurs de motivation.....	102
Tableau N° 14 : les approches de valorisation au sein de l'entreprise.....	103
Tableau N° 15 : Expérience de formation au sein de l'ADE.....	104
Tableau N° 16 : l'état des promotions au sein de l'établissement.....	105
Tableau N° 17 : les opportunités de mobilité offertes au sein de l'ADE.....	106
Tableau N° 18 : les expériences de mobilité des salariés au sein de l'entreprise.....	107
Tableau N° 19 : la satisfaction du parcours professionnel au sein de l'ADE.....	108
Tableau N° 20 : l'origine de la rémunération.....	109
Tableau N° 21 : Évaluation de l'équité du système de rémunération au sein de l'ADE.....	110
Tableau N° 22 : le degré de satisfaction lié au salaire.....	111
Tableau N° 23 : Les attentes du personnel en termes de salaire.....	112
Tableau N° 24 : augmentation préférée par les employés.....	113
Tableau N° 25 : L'impact de la rémunération sur l'engagement professionnel.....	114
Tableau N° 26 : la perception des primes.....	115
Tableau N° 27 : la perception d'autres avantages.....	116
Tableau N° 28 : L'impact d'une offre salariale supérieure sur la fidélité de l'employé.....	117
Tableau N° 29 : Intégration de la reconnaissance des compétences dans le système de rémunération de l'ADE.....	118

Sommaire

Introduction générale	1
Chapitre I : la rémunération un maillon clé de la GRH	6
Section 01 : Évolution et Pratiques de la GRH	8
Section 02 : les fondements de la rémunération	18
Section 03 : politique et système de rémunération	30
Chapitre II : Le Capital humain : Revue de littérature	42
Section 01 : soubassements théoriques du capital humain	44
Section 02 : Le capital humain : concepts et contours	48
Section 03 : les éléments de valorisation du capital humain	55
Chapitre III : Analyse du rôle de la rémunération dans la valorisation du capital humain au sein de l’ADE	67
Section 1 : Présentation de l’entreprise d’accueil : L’ADE, un pilier de l’industrie de l’eau en Algérie	68
Section 02 : la rémunération au sein de l’ADE	77
Section 03 : Analyse des données collectées et interprétation des résultats	89
Conclusion générale	119



Introduction Générale

Introduction Générale

La gestion des ressources humaines est aujourd'hui étroitement impliquée dans l'accompagnement des mutations économiques et de l'emploi. La gestion des emplois et des compétences, le recrutement et la gestion des carrières, l'investissement dans la formation et la mise en place d'une politique de rémunération globale et personnalisée, la motivation, l'aménagement des temps de travail et des conditions de travail et de sécurité, la gestion de la diversité, la communication et les relations sociales sont devenus des facteurs clés de compétitivité pour les entreprises et les organisations.

La gestion des ressources humaines est l'un des aspects les plus complexes à traiter et à mettre en œuvre pour les gestionnaires. Par conséquent, les entreprises modernes accordent une importance accrue au capital humain, en vue d'attirer, de valoriser et de fidéliser leurs salariés.

La rémunération est un enjeu majeur de la gestion des ressources humaines (GRH) qui concerne à la fois les employés et les organisations. En tant que processus complexe, la rémunération englobe la conception, la mise en œuvre et la gestion des politiques de rémunération, ainsi que la gestion des coûts, de l'équité et de la performance.

La rémunération est souvent considérée comme une question d'argent, c'est-à-dire la rétribution financière en échange du travail accompli par les employés. Cependant, cette conception réductrice ne rend pas compte de l'ensemble des dimensions de la rémunération dans la gestion des ressources humaines. En effet, la rémunération joue également un rôle important dans la reconnaissance, le statut et la satisfaction au travail des employés. « La rémunération n'est pas seulement une question d'argent, mais aussi de reconnaissance, de statut et de satisfaction au travail »¹ Cette citation de Richard M. Steers souligne l'importance de prendre en compte ces dimensions dans la politique de rémunération.

Une politique de rémunération est un ensemble de principes directeurs qui guident la prise de décision en matière de rémunération. Les politiques de rémunération doivent être équitables, transparentes et alignées sur les objectifs stratégiques de l'organisation. Elles doivent également tenir compte de facteurs tels que les normes du marché, les compétences et l'expérience des employés, ainsi que la performance individuelle et collective.

¹ Steers, R.M. (1975). *Problems in the measurement of organizational effectiveness*. Administrative science quarterly, 20(4), 546-558, p. 554

Dans un monde économique en perpétuelle évolution, la Valorisation du capital humain est devenue une préoccupation majeure pour les entreprises. En effet, le capital humain représente l'ensemble des compétences, des connaissances, de l'expérience et des aptitudes des salariés, qui constituent la principale source de valeur ajoutée pour l'entreprise.

Dans ce contexte, la politique de rémunération joue un rôle clé dans la valorisation du capital humain. Elle permet de rétribuer les salariés de manière juste et équitable, en prenant en compte leur contribution à l'entreprise. En mettant en place une politique de rémunération adaptée, l'entreprise peut attirer et fidéliser les talents, améliorer la motivation, la productivité et la performance de ses salariés.

La Problématique

Les employés sont aujourd'hui considérés comme l'un des actifs les plus précieux d'une entreprise. Cependant, la rémunération est souvent considérée comme une source de tension entre les employés et les employeurs, en raison des attentes divergentes en matière de rémunération et de reconnaissance.

Pour répondre à ce défi, il est essentiel de concevoir une politique de rémunération efficace qui valoriserait le capital humain au sein des organisations. Cette politique doit être basée sur une compréhension approfondie des différents éléments de la rémunération. De plus, elle doit prendre en compte les besoins et les attentes des employés, tout en garantissant l'équité et la transparence.

Dans ce contexte, notre recherche vise à analyser les différentes pratiques et théories liées à la rémunération, ainsi que les impacts de la politique de rémunération sur la motivation, la satisfaction et la performance des salariés. Nous cherchons à apporter des éléments de réponse à la problématique suivante : **comment concevoir une politique de rémunération efficace qui valoriserait le capital humain au sein des organisations ?**

Cette problématique se décline en trois sous-questions qui nous permettront d'approfondir notre analyse :

Question n° 01 : Qu'est-ce que la politique de rémunération implique ?

Question n° 02 : Comment la rémunération peut-elle contribuer à la valorisation du capital humain ?

Question n° 03 : Quelles sont les différents éléments de rémunération valorisant le capital humain au sein de l'entreprise de l'ADE ?

Hypothèses de recherche

Deux hypothèses principales pourraient être formulées pour soutenir notre recherche :

Hypothèse 01 : La rémunération représente l'un des leviers essentiels pour la valorisation du capital humain, en fournissant une reconnaissance tangible de la valeur et des compétences des employés.

Hypothèse 02 : Le salaire est l'un des premiers éléments pris en compte pour valoriser le capital humain au sein de L'ADE

Objectifs de la recherche :

- ✓ Analyser les pratiques actuelles de rémunération dans l'entreprise de l'ADE et évaluer leur efficacité en termes de valorisation du capital humain.
- ✓ Évaluer l'impact de la mise en place d'une politique de rémunération efficace sur la performance de l'organisation et la satisfaction des employés.

Intérêt et raison du choix du thème

Le choix de ce thème nous permettra de traiter un sujet central pour les entreprises et les organisations, tout en offrant des perspectives à la fois pratiques et théoriques pour comprendre comment la rémunération peut être utilisée pour valoriser le capital humain et améliorer la performance globale de l'entreprise. En outre, la problématique de la rémunération est un sujet complexe et multi facette qui offre des possibilités de recherche intéressantes pour explorer différents aspects de la gestion de la rémunération et de la valorisation du capital humain.

Les employés sont considérés comme l'un des actifs les plus précieux de l'entreprise. Il est donc essentiel de disposer d'une politique de rémunération efficace pour attirer, motiver et fidéliser les employés les plus talentueux.

Méthodologie :

Pour répondre à notre problématique et vérifier nos hypothèses cette recherche est menée en deux niveaux :

Le premier niveau de la recherche consiste en une revue de la littérature, qui implique la collecte d'informations à partir de sources documentaires telles que des livres, des articles de revues, des rapports de recherche, etc. Cette étape permettra de rassembler des informations théoriques sur la gestion des ressources humaines, la rémunération et la valorisation du capital humain.

Le deuxième niveau de la recherche consiste en une étude empirique basée sur la distribution d'un questionnaire auprès des salariés de l'entreprise de l'ADE de Tizi-Ouzou. Cette étape permettra de collecter des données quantitatives qui permettraient de vérifier les hypothèses formulées dans notre recherche.

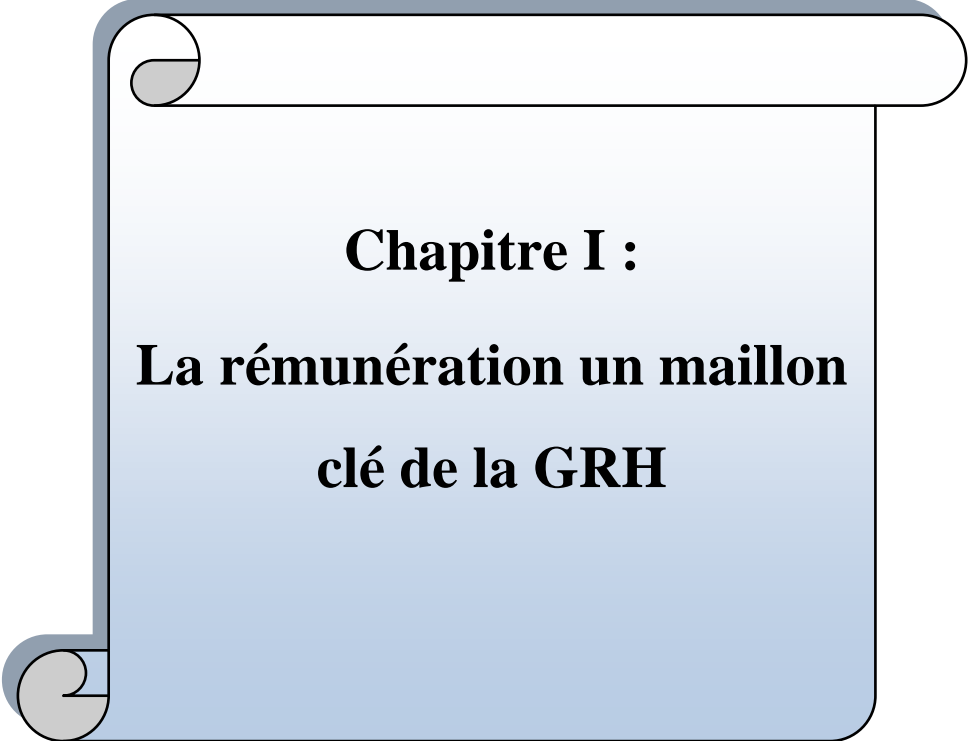
Structure de travail :

Pour répondre à notre problématique et vérifier nos hypothèses. Le travail est structuré en trois chapitres

Le premier chapitre examine la rémunération en tant que maillon clé de la GRH en trois sections. La première section présente l'évolution et pratiques de la GRH. La deuxième section met l'accent sur les fondements de la rémunération, tandis que la troisième section présente la politique et le système de rémunération.

Le deuxième chapitre porte sur le capital humain et se compose de trois sections. La première section présente les soubassements théoriques du capital humain. Dans la deuxième section, nous examinons les concepts et les contours du capital humain, tandis que la troisième section présente les méthodes de valorisation du capital humain.

Le troisième chapitre reprend l'enquête de terrain et est également divisé en trois sections. La première section présente l'entreprise de l'ADE, tandis que la deuxième section examine le système de rémunération au sein de cette entreprise. La troisième section présente l'analyse et l'interprétation des résultats de l'enquête menée auprès des salariés de l'ADE.



Chapitre I :
La rémunération un maillon
clé de la GRH

Introduction

La rémunération est un sujet de plus en plus important dans la gestion des ressources humaines, car elle a un impact majeur sur l'environnement interne de l'entreprise, notamment sur sa stratégie de gestion, son cycle de vie, son évolution sur le marché et son environnement externe.

La politique de rémunération est un reflet du système de gestion de l'entreprise et joue un rôle crucial dans la création de valeur et l'obtention des résultats conformes aux objectifs stratégiques de l'entreprise. En effet, la manière dont les employés sont rémunérés peut influencer leur motivation, leur engagement et leur loyauté envers l'entreprise, ainsi que leur capacité à atteindre les objectifs de l'entreprise à long terme.

Par conséquent, il est essentiel pour les entreprises de mettre en place une stratégie de rémunération efficace et équitable pour attirer et retenir les meilleurs talents, tout en maximisant leur performance et leur contribution à la réussite de l'entreprise.

Ce premier chapitre traite la rémunération en tant que composante clé de la gestion des ressources en trois sections distinctes. Dans la première section, nous abordons l'évolution et Pratiques de la gestion des ressources humaines. La deuxième section met en lumière les fondements essentiels de la rémunération, tandis que la troisième section examine de près la politique et le système de rémunération.

Section 01 : Évolution et Pratiques de la GRH

La fonction Ressources Humaines est la partie de l'administration générale dont la tâche est de penser, planifier, regrouper, coordonner, intégrer, diriger et contrôler les activités de chaque supérieur afin d'acquiescer, de retenir, d'utiliser et de développer un personnel compétent afin de réaliser dans une manière efficace les objectifs de son organisation et de ses employés.

1.1. Évolution et historique de la gestion des ressources humaines

L'importance accordée par les entreprises en gestion des ressources humaines est relativement récente. Avant 1914, la fonction des ressources humaines proprement dite n'existait pas. L'administration du personnel est exercée par les patrons eux-mêmes. Elle s'est développée au fil du temps.

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

1.1.1. Émergence de la fonction du personnel (1850/1944)

- La révolution industrielle : Elle représentait l'apparition de plusieurs problèmes auxquels les administrateurs sont confrontés. Peu de progrès ont été enregistrés pour résoudre les problèmes d'organisation, de coordination, de motivation et de contrôle des activités des travailleurs à cette époque.
- La première apparition : L'apparition de la fonction personnelle comme une discipline scientifique autonome, remonte au travail de l'américain F.W. Taylor, fondateur du « management scientifique du travail », qui fut passé le savoir en formalisant et standardisant les méthodes, les outils et les bénéfices de la division du travail. On peut citer d'autres auteurs dans le même concept exemple de Max Weber et d'Henri Fayol.
- Un second courant théorique : Celui-ci, se développe en faisant valoir une approche radicalement différente de la première conception. Rattachée à l'école des relations humaines, cette lecture psychologique de l'organisation est un élément déterminant dans le processus de la réorientation des activités de la gestion du personnel, contribué par Elton Mayo (les études de Hawthorne).

1.1.2. Développement de la fonction du personnel (1945/1980)

Cette période se caractérise par une application systémique des principes d'organisation et de simplification du travail. « À partir de 1945, commence cette période de croissance que Jean Fourastié a baptisé les trente glorieuses. »²

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

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

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

- ❖ L'importance accrue des considérations humaines.
- ❖ Au développement de la législation sociale et de la réglementation.
- ❖ L'action des syndicats ;
- ❖ L'incidence du social sur l'économie.

•Entre 1950 et 1965 : Les grandes entreprises apparaissent comme prestigieuses, modernes, dynamiques et à la pointe du progrès.

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

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

•Les années 70 : Ont vu apparaître une aire de professionnalisation, telle que :

- ❖ La direction par objectifs.
- ❖ L'aménagement du temps de travail.
- ❖ Une plus grande intervention du gouvernement (exemple : la législation sur la santé et la sécurité au travail).
- ❖ Des systèmes de restructuration du travail.

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

² PERETTI Jean- Marie, *ressources humaines*, Edition Vuibert, Paris, 2003-2004, P.07.

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

Les premières années ont été marquées à vif par une récession économique. Ce qui conduit à une transformation d'une politique de gestion du personnel. Cette situation contraint de plus en plus les organisations à planifier à long terme dans ce domaine. La fonction ressource humaine a grandi en complexité. Ses défis sont devenus de plus en plus importants, cela est dû aux facteurs suivants : nouvelles technologies, émergences de nouveaux marchés et de nouveaux droits, adaptation à de nouveaux concurrents sociaux culturels.

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

- Les années 2000 : La fonction ressource humaine devient un levier majeur de compétitivité et de différenciation de l'entreprise. Elle participe à la création de valeur et devient partenaire d'affaires.³

1.2. La définition de la gestion des ressources humaines

La gestion des ressources humaines se définit comme l'ensemble des activités qui visent la gestion des talents et des énergies des individus dans le but de contribuer à la relation de la mission, de la vision, de la stratégie et des objectifs de l'organisation.

« La gestion des ressources humaines est l'ensemble de moyens mis en œuvre pour garantir en permanence et au moindre coût à l'entreprise une optimisation d'un emploi national, entre ses ressources et ses besoins en personnel, sur le plan quantitatif comme sur les plans qualitatifs, et pour une mobilisation du personnel sur les objectifs de l'entreprise ».⁴

« La gestion des ressources humaines est un ensemble d'activités ayant un rôle spécifique à jouer par rapport à la mission générale de l'organisation, notamment de permettre à celle-ci de disposer en temps voulu des ressources humaines correspondant à ses besoins en qualité et quantité ».⁵

« La gestion des ressources humaines se veut aussi une discipline des sciences sociales consistant à créer et à mobiliser, comprendre, négocier et tenter de résoudre les problèmes liés à la régulation du travail dans les organisations ».⁶

³ PERRETI Jean-Marie, op.cit., p.09.

⁴ Loïc Cadin, « *gestion des ressources humaines : pratique et éléments de théories* », Dunod Paris, 2007, P .10

⁵ Dietriche Anne ; « *la GRH* » ; la découverte ; paris ; 2005 ; p.24

⁶ WESS DETTRIE et AL, « *les ressources humaines* », Edition d'organisation, Paris, 1999, P.795.

1.3. Les missions de la gestion ressources humaines

Les missions de la fonction ressources humaines peuvent être examinées selon deux axes :

- L'orientation sur le présent ou le futur.
- La focalisation sur les hommes ou sur les processus.

1.3.1. Administrer efficacement

Cette mission consiste dans la mobilisation des moyens humains et matériels pour la recherche d'une productivité exemplaire. Depuis quelques années, les DRH ont accru significativement leur efficacité et leur efficacité administratives. Les directions centralisées, lourdes et peu réactives, ont laissé place à des organisations décentralisées, plus proches du terrain, plus mobilisatrices et réactives. Les effectifs de la fonction ses sont réduits et leur niveau de compétences et d'expertise s'est développé. La fonction recherche une efficacité sans cesse renforcée, s'appuyant sur les apports de prestataires externes dont la qualité est aujourd'hui élevée.

1.3.2. Développer l'engagement des salariés

Le salarié doit être considéré, dans une approche client fournisseur, comme un client interne dont la satisfaction est essentielle à la réussite de l'entreprise. Il faut connaître ses attentes et en particulier aujourd'hui ses besoins d'équité, d'employabilité, d'épanouissement, d'éthique et d'écoute (les « 5 E »). Ces « 5 E » retiennent toute l'attention de l'entreprise, car ils conditionnent son développement durable. L'engagement et l'implication des salariés, le développement et la mobilisation des ressources, compétences et habilités qu'ils possèdent contribuent à la création de valeur.

1.3.3. Favoriser le changement

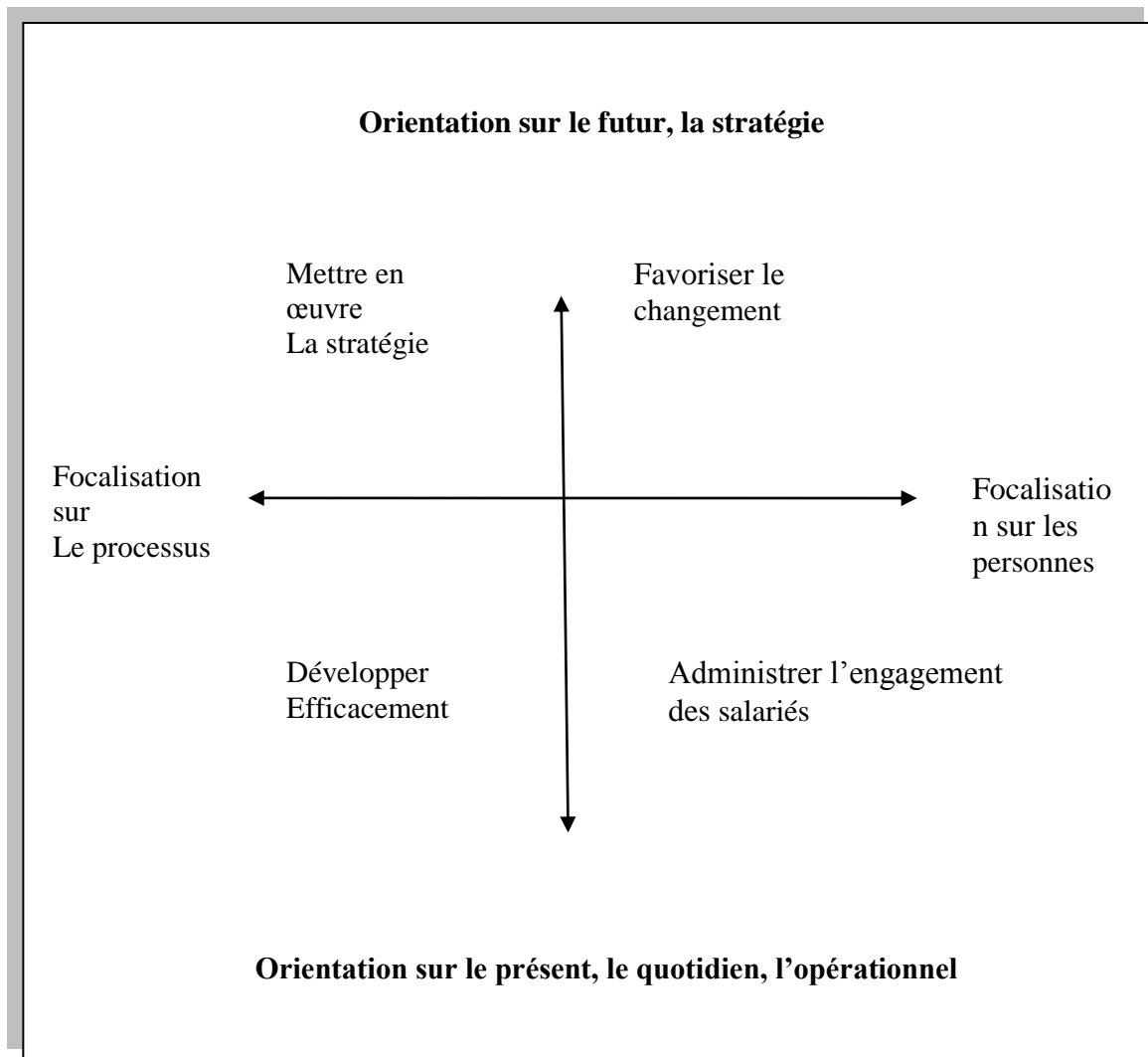
Pour être agent du changement, la DRH consacre une part importante de son activité à encourager les comportements nouveaux plus efficaces, à mettre en place une culture de changement et de transformation. Elle apporte son appui à la ligne hiérarchique pour accompagner le changement.

1.3.4. Mettre en œuvre la stratégie

Pour être un partenaire stratégique, la DRG doit aider l'organisation à atteindre ses objectifs stratégiques et faire en sorte que la stratégie RH supporte la stratégie d'entreprise. Cela implique

DRH participe à la définition de la stratégie de son entreprise. Le DRH doit veiller à la prise en compte en amont des conséquences sur le plan humain de chaque scénario étudié. Il doit dissuader l'entreprise de faire des choix « court-termistes », destructeurs de valeur sur le moyen et le long terme. Il apparaît souvent comme l'homme du développement durable et le défenseur de la performance globale. Il intègre les dimensions économiques et sociales. Chaque mission répond prioritairement aux attentes d'un client interne. La direction générale attend un partenaire stratégique, la hiérarchie un agent de changement un acteur de sa motivation et sous trois un opérationnel efficace.

Figure N° 1 : les missions de la GRH



Source : Jean Marie Peretti, ressources humaines, 2ème édition, Vuibert, 2010, P30

1.4. Les objectifs de la GRH

Les objectifs de la gestion des ressources humaines sont regroupés en trois catégories exclusives selon leurs caractères « implicite, explicites et à long terme ».⁷

Ces objectifs sont regroupés en trois catégories non exclusives selon leur caractère :

- Les objectifs implicites.
- Les objectifs explicites.
- Les objectifs à long terme.

1.4.1. Les objectifs implicites

La gestion des ressources humaines vise trois objectifs implicites :

- Accroître la productivité du travail.
- Améliorer les conditions de vie au travail.
- Assurer le respect du cadre juridique.

1.4.2. Les objectifs explicites

La gestion des ressources humaines vise trois objectifs explicites :

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

1.4.3. Les objectifs à long terme

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

- La compétitivité.
- La rentabilité « profit ».

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

⁷ SCADIN Loïc, GUERIN Francis, Frédérique PIEGEYRE, op.cit., p.04.

1.5. Les principales activités de la gestion des ressources humaines :

Les principales activités de la gestion des ressources et leurs objectifs, à savoir la gestion prévisionnelle des ressources humaines, le recrutement, la formation, la gestion des carrières et l'évaluation de la performance RH, la rémunération.

1.5.1. Gestion prévisionnelle des ressources humaines

Diriger une entreprise, c'est prévoir, qu'il s'agisse du domaine de la technologie, de celui de l'économie ou enfin et surtout de l'humain.

1.5.1.1. Définition de la Gestion prévisionnelle des ressources humaines (GPRH)

La GPRH est « l'ensemble des activités permettant aux dirigeants d'une organisation, en collaboration étroite et harmonieuse avec tous les niveaux hiérarchiques, d'identifier, d'analyser, d'évaluer et de prévoir les besoins en effectifs humains qui répondront à la fois aux objectifs de l'organisation et aux objectifs particuliers des salariés à travers des stratégies à court, moyen et long terme ». ⁸

1.5.1.2. Objectifs de la gestion prévisionnelle des ressources humaines

La GPRH se représente comme un outil efficace de gestion des ressources humaines, elle a pour objectifs :

- permettre une meilleure utilisation des ressources humaines.
- accroître l'apport des ressources humaines à la réussite de l'entreprise.
- associer le plus efficacement possible les activités de GRH et les objectifs de l'entreprise.
- associer le plus efficacement possible les activités de GRH et les objectifs de l'entreprise.
- obtenir d'avantage d'information sur les ressources humaines.
- agencer adéquatement les différents programmes en GRH.

1.5.2. Recrutement

Il faut tout d'abord savoir que le processus de recrutement dans l'entreprise constitue l'un des principaux leviers de la main d'œuvre.

⁸ SEKIOU et autres ; « GRH », Edition De Boeck Université, Canada, 2001, p.10.

1.5.2.1. Définition de recrutement

Le recrutement peut être défini comme étant «un ensemble d'actions entreprises par l'organisation pour attirer des candidats qui possèdent les compétences nécessaires pour occuper dans l'immédiat ou dans l'avenir un poste vacant »⁹.

1.5.2.2. Objectifs de recrutement

Les principaux objectifs du recrutement peuvent être énumérés ainsi :

- Élaboration des moyens et des techniques permettant à l'entreprise de trouver des candidats de qualité.
- Sélection des candidats susceptibles d'occuper des emplois vacants au meilleur cout possible.
- Mettre en marche un mécanisme pour la mise à jour du nombre et des qualifications des candidats possibles à partir des outils et des diverses sources utilisées...

1.5.3. La Formation

La Formation est définie de plusieurs manières par plusieurs chercheurs, chacun d'eux met en valeur un volet particulier dans sa définition de la formation.

1.5.3.1. Définition de formation

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

Selon **CHARLES Vincent** : « La formation administrativement est l'ensemble des activités planifiées et structurées, destinées à un individu ou à un groupe dont le but est de leur apprendre à faire des choses différentes pour atteindre plus de performances. ».¹⁰

1.5.3.2. Objectifs de formation

Les objectifs de la formation doivent être définis en fonction des stratégies de l'organisation, qui répondent d'une part aux objectifs qui proviennent des souhaits des salariés, et d'autre part aux objectifs exprimés par l'entreprise. L'organisation de son tour examine s'ils sont réalistes, praticable, et véritables.

- Adapter le personnel à son poste actuel.

⁹ SEKIOU et al. OP CIT. P 227.

¹⁰ CHARLES Vincent, la formation relai de la stratégie d'entreprise, Edition Nathan, Paris, 1999, P13.

- Assurer l'adéquation entre les capacités et les connaissances des employés.
- Mise à jour des connaissances des collaborateurs sur les nouvelles technologies.
- Développer le professionnalisme des salariés.
- Une meilleure maîtrise du métier actuel.
- Mieux comprendre l'organisation ou l'on travail.

1.5.4. Gestion des carrières

Pour assurer sa croissance, l'entreprise doit s'adapter aux changements de l'environnement. La faculté d'adaptation de son personnel dépend de sa capacité et son aptitude à choisir les hommes, à les préparer à de nouvelles fonctions, à les affecter judicieusement en tenant compte de leurs aspirations et leurs capacités potentielles.

1.5.4.1. Définition de la gestion des carrières

La gestion des carrières peut être définie comme étant « un ensemble d'activités entreprises par une personne pour introduire, orienter et suivre son cheminement professionnel, en dedans ou en dehors de l'organisation, de façon à lui permettre de développer pleinement ses aptitudes, habiletés et compétences »¹¹.

1.5.4.2. Objectifs de gestion des carrières

La gestion des carrières est utile pour les individus et pour les entreprises, elle permet d'atteindre les objectifs suivants :

- Développer des ressources humaines qualifiées pour des promotions ;
- Réduire le roulement du personnel.
- Favoriser la croissance des individus et de mal utilisation des ressources humaines ;
- Satisfaire les besoins des ressources humaines (reconnaissance, accomplissement...);
- Améliorer la flexibilité humaine de l'entreprise ;

1.5.5. Évaluation de la performance ressources humaines

Parce qu'elle sous tant de nombreuses décisions quotidiennes en matière de gestion des ressources humaines (recrutement, formation, promotion, mobilité), l'évaluation constitue un sujet de débat potentiel au sein de l'entreprise.

¹¹ SEKIOU et al. OP CIT. P 367.

1.5.5.1. Définition de l'évaluation de la performance ressources humaines

L'évaluation de la performance est « une activité de la GRH qui consiste à porter un jugement global et objectifs sur un salarié quant à l'exercice de ses tâches pendant une période déterminée dans une organisation, en prenant appui sur des critères explicites et des normes établies »¹²

1.5.5.2. Objectifs de l'évaluation de la performance

Les objectifs de l'évaluation en ce qui concerne l'employé peuvent se résumer par ces quelques points :

- Connaître ses responsabilités et les attentes de l'employeur ;
- Savoir exactement sur quels critères et selon quelles normes il est évalué ;
- Savoir que son supérieur pense de son rendement, de son comportement général ;

1.5.6. La Rémunération

La rémunération est l'un des aspects les plus importants de la gestion des ressources humaines, car elle peut avoir un impact significatif sur la motivation, l'engagement et rétention des employés. Une politique de rémunération efficace peut aider à attirer des candidats qualifiés, à retenir les employés talentueux et à encourager les employés à travailler dur et à atteindre des objectifs ambitieux.

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

Selon **Patrice ROUSSEL** : « la rémunération est l'ensemble des rétribution acquises par le salarié en contrepartie du travail effectué pour l'organisation qui l'emploie ». ¹³

Cet élément sera développé dans la section suivante.

Section 02 : les fondements de la rémunération

La question de la rémunération se trouve au cœur de la relation qui lie l'employeur au travailleur, elle constitue la partie explicite du contrat de travail : le salarié perçoit un salaire en contrepartie de l'exécution d'un travail. L'importance attachée par le salarié à la rémunération qu'il perçoit, les comparaisons qu'il opère et ses attentes donnent à la politique de rémunération des entreprises une grande influence sur sa productivité et le climat social dans l'entreprise.

¹² SEKIOU et al. OP CIT. P 304

¹³ ROUSSEL Patrice, Rémunération, motivation et satisfaction au travail, Edition ECONOMICA, Paris, 1996, P.81.

Ainsi pour qu'une organisation soit compétitive et flexible, il est nécessaire d'assurer un bon rapport entre coûts salariaux et productivité.

2.1. Définition de la rémunération

Sa définition diffère d'un auteur à un autre :

« La rémunération est la somme d'argent versée aux personnels employés dans l'organisation en raison de leurs prestations, compétences et forces de travail, elle est composée d'un salaire fixe, d'un salaire variable et de l'ensemble des avantages sociaux ». ¹⁴

Selon MARCEL Coté « La rémunération est l'activité consistant à évaluer la contribution des employés à l'organisation afin de déterminer leurs rétributions monétaires ou non monétaires, directes et indirectes, en accord avec la législation existante et la capacité financière de l'organisation ». ¹⁵

Selon MARBACH Valérie « La rémunération consiste à payer une entité (personne physique ou morale) en contrepartie d'un travail effectué, ou d'un service rendu ». ¹⁶

Selon LAETITIA Lentilleux « La rémunération est souvent au cœur des préoccupations des salariés et recouvre des dimensions très variées. Elle constitue l'un des outils phares de la stratégie des entreprises, elle fait partie des éléments fondamentaux du contrat du travail, le salarié perçoit un salaire en contrepartie de l'exécution d'un travail ». ¹⁷

Selon KHELASSI Réda « la rémunération est la contrepartie attribuée par la structure pour accomplissement d'un ensemble de tâche dans le cadre d'un contrat du travail, elle est composée de divers éléments dont l'essentiel constitue le salaire c'est-à-dire la rétribution financière de l'obligation d'exécution du travail contracté par l'individu envers la structure qu'il emploie ». ¹⁸

2.2. Historique de la rémunération

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

¹⁴ SEKIOU. L, PERETTI J.M. « Gestion des ressources humaines » 2ème édition. Edition De Boeck Bruxelles. 2001. P 156.

¹⁵ MARCEL C, « La gestion des ressources humaines » édition Vuibert, Paris 1975. Page16

¹⁶ MARBACH. V. « Évaluer et rémunérer les compétences », Edition d'organisation, Paris 1999. Page 12.

¹⁷ LETHIELLEUX. L. « L'essentiel de la gestion des ressources humaines », 2ème édition, Edition GUALINO, Paris 2008. Page 75.

¹⁸ KHELASSI Réda, « Management ressources Humaines », Edition Houma, Alger, 2010, p249.

ou du salaire qu'on doit aux employés. L'évolution de la notion de rémunération a connu plusieurs périodes à savoir :¹⁹

2.2.1. La période de moyen âge (476-1492)

Cette période est caractérisée par un manque de main-d'œuvre causée par les catastrophes naturelles comme les épidémies. Les artisans dans les villes, profitèrent des conditions d'emploi, des salaires plus élevés, avantageux et favorable par rapport à ceux du domaine agricole, les travailleurs étaient payés en grande partie en biens et services, dans le but de faire un équilibre et de garder chaque classe à sa place, on a procédé au contrôle de leurs salaires.

2.2.2. La période de l'esclavage et des serfs (1450-1869)

Dans les communautés rurales d'autre fois, où l'homme vivait en autarcie (économie fermée), c'est les esclaves qui exécutent la grande partie du travail, ils ne recevaient de leurs maîtres que des produits alimentaires et l'abri ou hébergements. La grande majorité d'entre eux était occupés comme serfs, attachés à la terre et travaillaient en collaboration, la contrepartie de leur travail repose seulement sur la récolte.

2.2.3. La période industrielle (1780-1810)

Cette période a été caractérisée par une économie ouverte, où les forces du marché ont eu libre cours, le salaire était égal à la production, les travailleurs étaient payés en fonction de leur production, en biens et en services. Et pour prévenir les abus et des déséquilibres et lacunes, des lois ont été mises en œuvre afin de protéger les salariés et aussi pour réglementer le système de rémunération en nature.

2.2.4. L'époque contemporaine (1789 à nos jours)

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

¹⁹ SEKIOU.L, PERETTI.J-M, CHEVALIER.F, FABIO.M, et autres « Gestion des ressources humaines », 2ème édition, 2007. Page 159.

fonction de leur poste et de leur niveau dans la hiérarchie, si les salariés sont syndiqués l'employeur doit tenir compte de plusieurs contraintes.

Depuis la fin de la deuxième guerre mondiale des avantages sociaux ont été introduits dans le système de rémunération ; les modes de rémunération traditionnelle sont remis en question la rémunération selon les compétences a émergé.

2.3. La rémunération et les théories mobilisées

Nous distinguons plusieurs théories liées à rémunération, que nous allons présenter quelques-unes dans le point suivant

2.3.1. La théorie classique (1776)

Pour les classiques comme **Adam SMITH** et **David RICARDO** contrairement à Keynes, le niveau du salaire est régulé par le fonctionnement du travail, il est soumis aux mêmes mécanismes que n'importe quel produit sur un marché donné. Chez certains classiques distinguent le salaire naturel de celui courant, le premier permet un renouvellement de la force de travail, quant au second il est déterminé par la variable de l'offre et de la demande.

2.3.2. La pensée marxiste (1864-1880)

Selon **Karl MARX** le salaire ne représente pas la valeur du travail, mais la location des efforts fournis par les salariés, de la valeur nouvellement créée, le salaire du travailleur ne représente que la part nécessaire pour sa survie, et le reste constituant la plus-value, (la différence entre la valeur de la production des travailleurs et leurs salaires).

2.3.3. Les Keynésiens (années 1930)

Le salaire pour **Keynes** et les partisans de son courant, est considéré comme le résultant de rapport de force et des différentes négociations collectives, il doit être négocié dans l'organisation avec les partenaires sociaux, selon eux le salaire c'est un élément déterminant du niveau de vie, il n'est pas soumis aux mécanismes du marché dont le salaire est synonyme de revenu, donc un levier ou moyen ou facteur de la consommation des ménages.²⁰

2.3.4. La théorie de la segmentation des marchés (années 1970).

D'après les travaux de **Peter B. DOERINGER** et **Michael J. PIORE** la segmentation des marchés dans cette théorie touchent pratiquement l'ensemble des marchés, et le marché du

²⁰[Http : //la-librairie-Rh-théorie-de-rémunération-PDF](http://la-librairie-Rh-théorie-de-rémunération-PDF). Page 27-28. (Consulté le 15 avril 2023 à 20 h 50)

travail n'est pas épargné. La rémunération est donc définie de manière différente, dans les marchés internes dans lesquels les emplois sont stables, et les évolutions de carrière par promotion interne fortement développées, la régulation du marché peut se faire de manière autonome, les marchés externes dont les emplois sont moins stables quant à eux, sont soumis à la loi de l'offre et la demande, de fait d'une concurrence élevée. Cette théorie n'inclue donc pas la théorie d'un marché totalement concurrentiel.

2.3.5. Théorie de l'agence (1976)

Cette théorie considère la rémunération versée par les employeurs aux employés, c'est un coût d'agence. Ou les employés essayent toujours de maximiser leurs rémunérations, contrairement aux employeurs qui essayent toujours de la minimiser. Alors, la rémunération doit se faire d'une manière à ce que les deux parties prenantes soient satisfaites ou tout le monde puissent avoir ses intérêts. Cette théorie se rapporte aussi sur le fait que la rétribution que les employeurs doivent à leurs employés se fait à la base de leurs résultats, habilités et leurs efforts au sein de l'organisation.

2.4. Les composantes de la rémunération

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

2.4.1. La rémunération directe

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

2.4.1.1. Une part fixe (salaire de qualification)

Il comprend la rétribution prévue par le contrat de travail dont le montant et le versement sont garantis 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 dépendants du travail du salarié (primes de rendement individuel ou de l'équipe de travail).²¹

A/ Les diverses primes

Il s'agit des versements supplémentaires à la faveur du personnel généralement liées à leurs productions et réalisations, par exemples :

- **Les primes des heures supplémentaires**

Payement des heures effectuées au-delà de la durée légale du travail et au-delà de celle prévue dans le contrat de travail.

- **La prime d'ancienneté**

Les employeurs sont tenus de récompenser la fidélité et l'expérience professionnelle car après un certain nombre d'années d'exercice de la fonction les employés acquièrent une maîtrise et un perfectionnement qu'il faut récompenser.

- **Prime de panier**

Par contrainte de l'obligation des employés à se restaurer sur les lieux de travail, les employeurs doivent leur offrir une cantine sur place par exemple, dans le cas où cela n'est pas réalisable ils leur offrent une prime dite de panier.

- **La prime de nuisances**

Les conditions et les lieux de travail présentent parfois des dangers et des inconvénients pour les travailleurs, des primes sont octroyées par les organismes en concertation avec les services d'hygiène et sécurité et des différentes instances concernées.

- **La prime de frais de mission**

Lorsque l'employé est chargé d'effectuer une tâche ou un service en dehors de son lieu habituel de travail ou de son lieu de résidence, bénéficie d'une indemnité correspondant aux frais de ces déplacements.

2.4.1.2. Le salaire de performance ou de mérite (La part variable)

Le salaire de performance permet de tenir compte de la façon dont la personne exerce son activité. Il peut être mesuré en termes d'atteinte d'objectifs fixés au préalable, en termes de

²¹ ROUSSEL.P. Op.cit. Page.82.

contribution au résultat d'une équipe ou de l'ensemble de l'entreprise, etc. Sa caractéristique est de porter sur un élément qui peut varier.²²

Le salaire de performance est utilisé par les organisations afin de susciter une motivation chez leurs personnels, y a ceux qui tiennent compte des résultats individuels et ceux des résultats collectifs qui sont comme suit :

- La partie individuelle Elle est liée à la performance individuelle, au degré de la participation d'une personne à la réalisation et sa participation à la réalisation des objectifs organisationnelle ces personnes reçoivent des bonus correspondants à leurs performances.
- La partie collective Récompense le collectif suite aux performances collectives et à la participation de l'ensemble du personnel à la réalisation des objectifs organisationnels tracés, ou aux résultats de leurs unités.²³

2.4.2. La rémunération indirecte

Cette rémunération concerne tous les autres éléments et avantages qui se rajoutent à la rémunération directe, peuvent se décomposer en trois périphériques de rémunération à savoir : les périphériques sélectives, statutaires et légaux, cette rémunération est liée directement aux statuts du personnel et son appartenance à l'organisation.²⁴

2.4.2.1. Les périphériques sélectifs

C'est les éléments ou avantages dont bénéficie le personnel d'une manière sélective attribuée à un prix réduit, on peut citer à titre d'exemple : les rabais sur les produits ou les services de l'entreprise, bénéficie d'un abonnement à un transport aérien, réduction des prix de loyer et avoir l'opportunité aux prêts personnels. Et bénéficier des biens et services comme : les voyages et les récompenses personnelles, cadeaux et des différentes fournitures gratuites.

2.4.2.2. Les périphériques statutaires

Sont les avantages sociaux acquis par le personnel, variables d'une organisation à une autre, jouent un rôle d'attraction et de fidélisation, comme par exemple : les œuvres sociales, des compléments personnalisés de retraite, assurance vie, mutuelle maladie et avoir des facilités pour

²² CADIN.L, GUERIN.F, et autres, « Pratiques et éléments de Théories GRH », Edition DUNOD, 4ème édition, Paris, 2012. Page.282.

²³ MERCIER.E, SCHMIDT.G, « Gestion des ressources humaines », Edition PEARSON Éducation, Paris.2004. Page.122.

²⁴ LETHILLEUX. L. Op.cit. Page. 75.

les loisirs, la prévoyance, adhésion à des clubs sportifs et culturels conseils juridiques et financiers.²⁵

2.4.2.3. Les périphériques légaux

Souvent sont de nature collectif, distribués en termes monétaires sans avoir le caractère d'un salaire, ils complètent la rémunération de base. À titre d'exemple on peut citer ²⁶ :

– La participation

Elle permet au personnel de bénéficier et de profiter des résultats réalisés par leur organisation. Elle est obligatoire pour toute entreprise qui dispose plus de 50 salariés.

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

– L'intéressement

C'est un dispositif facultatif qui permet aux employés de bénéficier financièrement des résultats et bénéfices qu'ils ont réalisés dans leurs organisations par exemple, le résultat, le chiffre d'affaire, une enquête de satisfaction, un taux de renouvellement de la clientèle, un taux de réclamation des clients.

– Le plan d'épargne d'entreprise

Permet aux salariés de constituer une épargne à l'aide de leurs organisations.

– Le plan d'épargne pour la retraite

Permet aux salariés de constituer une épargne pour la retraite.

– L'actionnariat salariés (Stock option)

Les employeurs ont le droit de proposer à leurs employés l'achat d'actions à un coût plus avantageux que celui de la bourse, ce mécanisme a pour but d'accroître fortement leurs revenus et aussi d'intéresser ceux qui en bénéficient à la performance de l'organisation.²⁷

Nous allons traiter la pyramide des rémunérations pour bien comprendre ces types.

2.4.3. La pyramide des rémunérations

La rémunération des salariés peut être présentée sous forme d'une pyramide qui rassemble différents éléments communs à toutes les entreprises, mais dans des proportions variables en

²⁵ MERCIER.E, SCHMIDT.G, Op.cit. Page.126.

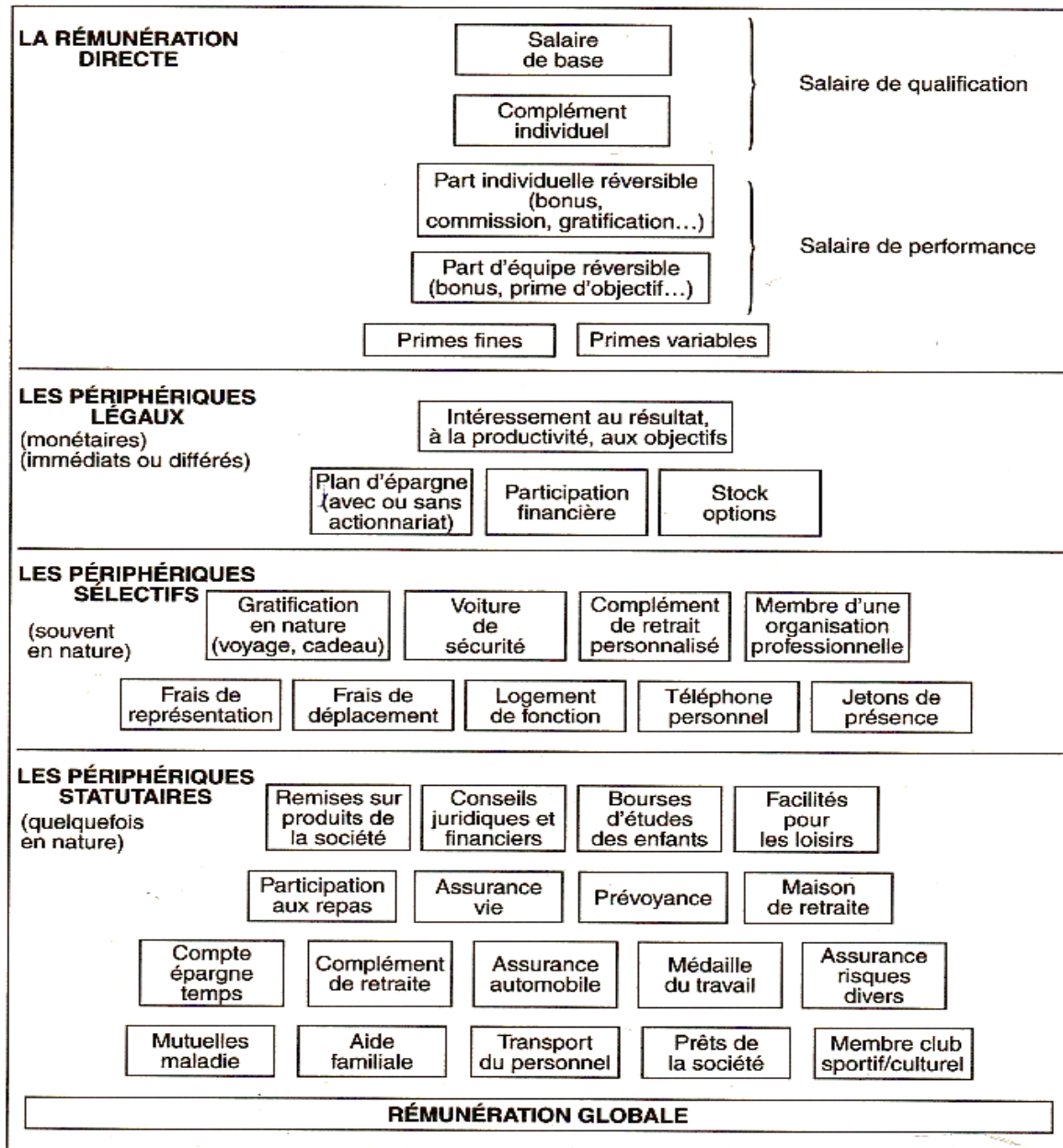
²⁶ PERETTI. JM, « Gestion des ressources humaines » 21^{ème} édition, Edition Vuibert, Paris. 2016. Page. 132.

²⁷ SEKIOU. L, PERETTI. JM, Op.cit. Page.31-32.

Chapitre I : La rémunération un maillon clé de la GRH

fonction de l'activité de l'entreprise. Pour adapter chaque forme de rémunération aux spécificités de l'entreprise, il est important de prendre en compte tous les avantages périphériques. L'analyse de la rémunération, telle que celle proposée par DONNADIEU, permet de répertorier et de présenter de manière claire et complète les différentes formes de rémunération utilisées.

Figure N° 2 : La pyramide des rémunérations



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

La pyramide de rémunération indiquée sur la figure N° 02 est composée de quatre rubriques rassemblant les différents éléments de la rémunération d'un salarié, ces quatre rubriques sont comme suit : la rémunération acquise qui représente un salaire de qualification, s'identifiant souvent au salaire de base, un système de performance, une composante liée à la performance de la personne individualisée, et divers primes individuelle et collectives, les périphériques légaux, sélectifs et enfin statutaires.²⁸

2.5. Les facteurs de rémunération

Il existe deux types de facteurs²⁹ :

2.5.1. Les facteurs internes de rémunération

Nous distinguons 4 types de facteurs internes qui sont :

- **Nature de l'emploi :**

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

- **Contribution du salarié :**

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

– La compétence personnelle du salarié peut se mesurer par une technique précise, telle l'évaluation des ressources humaines effectuée par le supérieur immédiat.

– L'ancienneté se mesure en intervalles de temps (généralement en nombre d'années) qu'un salarié accumule au service d'un employeur. Exemple : un avancement dans l'échelle des salaires.

– La performance du salarié contribue également à hausser le taux de salaire.

- **Capacité à payer :**

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

- **Productivité de la main d'œuvre :**

²⁸ PERETTI. JM, « Ressources humaine », 11^{ème} Edition, Vuibert, Paris.2009. Page.276.

²⁹ AMADIEU Jean-François et MERCIER Nicole « Le management des salaires » Edition Economica, 1995, P. 6.27

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

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

2.5.2. Les facteurs externes de rémunération

Ils se composent de :

- **Lois du marché :**

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

- **Législation gouvernementale :**

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

- **Coût de la vie :**

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

Les syndicats ont trouvé des méthodes pour appliquer ce facteur au contrat de travail,

Exemple : une augmentation de salaire différée.

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

2.6. Les formes de rémunération

Pour rémunérer les salariés, il existe plusieurs modes de rémunération qui sont fonction, soit de la catégorie de personnel concerné, soit de la nature du travail accompli. Ainsi le salaire peut être versé en fonction du temps passé, du rendement constaté ou bien au pourboire.

2.6.1. La rémunération au rendement

Quel que soit le temps passé pour accomplir un travail, l'élément pris en compte pour déterminer la rémunération est le résultat obtenu, le nombre de pièces produites, ou le nombre de machines vendues par exemple. On trouve pour le travailleur à domicile, une rémunération qui est en fonction des nombres de pièces produites, et négociation entre les parties. Elle porte dans ce cas sur le montant versé pour chaque pièce produite³⁰.

2.6.2. La rémunération au temps

La rémunération au temps passé représente, le mode de rémunération le plus fréquent, rapporté au nombre de salariés. Elle consiste à attribuer un salaire qui est proportionnel au temps passé pour effectuer un travail. De ce fait, aucune référence à la quantité de travail fourni n'est prise en compte. Parmi les salaires, rémunération au temps, on trouve les mensuels qui ont, de par les usages ou les conventions qui régissent leurs droits, toujours été payés au mois, et les mensualisés qui sont payés au mois depuis la loi de 19 janvier 1978 dite loi de « mensualisation ». Dans leurs cas, leur salaire versé est identique chaque mois, quel que soit le nombre de jours de travail effectif prévu par le calendrier du mois. En revanche, si le salarié est encore rémunéré à l'heure, son salaire est en fonction du nombre d'heures réellement travaillées dans le mois. Les salaires mensuels ou mensualisés sont soumis contractuellement à un certain horaire de travail hebdomadaire et l'on calcule leurs salaires mensuels en fonction des cinquante-deux semaines, équivalant aux douze mois, de l'année.

2.6.3. La rémunération au pourboire

Dans certaines professions, notamment dans la restauration et l'hôtellerie où le salarié est en contact avec la clientèle, le pourboire détermine sa rémunération. Les salariés rémunérés sont soumis à l'obligation de percevoir un salaire minimum qui se calcule à partir du taux d'horaire du SMIG prévu par la loi, multiplié par un nombre d'heure qui peut dépasser les 35 heures hebdomadaires pour certains métiers spécifiques³¹.

³⁰ Jean-Pierre Taib. « Paie et administration du personnel », 4^{ème} édition, Dunod, Paris, 2013 P.07- 08.

³¹ Ibid. Jean-Pierre Taib. P. 08.

2.7. L'importance de la rémunération

La rémunération est l'un des droits fondamentaux pour les salariés et l'une des obligations principales des employeurs, son importance ne se limite pas à ses deux parties, mais également concerne l'état. Pour cela, nous montrons cette importance comme suit³².

Tableau N° 1 : L'importance de la rémunération

	L'importance de la rémunération
Pour les salariés	La rémunération pour les salariés est l'un des moyens et facteurs de motivation au travail, elle les stimule, les rend plus dynamiques et elle leur assure une certaine stabilité. Le travailleur donc accomplit son travail ou les tâches qui lui sont assignées en contrepartie d'une rémunération, cette dernière lui permet de subvenir à ses besoins et à ceux de sa famille, elle lui permet aussi de se sentir en sécurité et d'avoir de bonnes relations sociales et la sensation du respect et de l'estime de soi-même, d'autrui et de l'organisme employeur.
Pour l'entreprise	Les organisations recherchent la main-d'œuvre qualifiée pour avoir une production de qualité supérieure. Cependant ces dernières sont tenues d'attribuer des salaires aux éléments compétents. Nous pouvons donc déduire que les objectifs tracés par les entreprises ne peuvent se concrétiser qu'en garantissant une sécurité matérielle pour le travailleur par le biais d'une rémunération équitable qui permet une large consommation et permet aux entreprises d'accroître leurs productions.

³² BOURNOIS.F, ROJOT. J, SCARINGILLA. J-L, « Ressources humaines : Les meilleurs pratiques des entreprises », Edition d'organisation, Paris, 2007. Page 32.

Pour l'état	<p>La rémunération est un élément primordial dans la vie économique et sociale du citoyen et la société où il vit :</p> <p>Lorsque les salariés sont nombreux dans un pays, cela permet à ce dernier d'avoir une main-d'œuvre stable et efficace et de déduire que ce pays est développé, son revenu national ou économique est considérable, par contre si les salaires sont bas dans le pays, le pouvoir d'achat n'est pas considérable cela ne permettra pas aux citoyens de subvenir à leur besoin et ceux de leurs familles, cela les démotive et fait augmenter le taux du Turn-over et les incitent à négliger leur travail. Donc la rémunération joue un rôle prépondérant dans le développement économique, sociale de tout pays.</p>
--------------------	--

Source : réalisé par nous-mêmes.

Section 03 : politique et système de rémunération

La rémunération a été un thème déterminant dans la politique du personnel d'une entreprise. La politique de rémunération reflète le système de management de l'entreprise et aide à créer de la valeur si elle est intégrée dans les politiques RH et stratégie d'entreprise.

3.1. La Politique de rémunération

La politique de rémunération d'une organisation doit être équitable, transparente et alignée sur les objectifs stratégiques de l'entreprise. Elle doit également prendre en compte les compétences et l'expérience des employés, les contraintes budgétaires de l'entreprise, ainsi que les réglementations légales en matière de rémunération. Une politique de rémunération bien conçue peut contribuer à attirer et à retenir les talents, à motiver les employés à atteindre les objectifs de l'entreprise, ainsi qu'à renforcer la culture de l'entreprise.

3.1.1. Définition de la politique de rémunération

Une politique de rémunération est celle qui permet à une entreprise de mettre en avant certaines valeurs ou une stratégie particulière et de fédérer ses salariés autour de cette approche, 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 ou sur la compétence³³.

3.1.2. Les principaux équilibres de la politique de rémunération

La politique de rémunération vise principalement à la réalisation de trois équilibres qui sont les piliers et la raison d'être de toute politique de rémunération, qui sont l'équilibre externe, interne et financier :

3.1.2.1. L'équilibre financier

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, peut s'exprimer comme suivante :

Capacité à payer (Donnée économique)	\geq	Masse Salariale (Donnée budgétaire)
--	--------	---

3.1.2.2. L'équilibre externe :

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

- **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 compétitivité³⁴, des produits ou services vendus par l'entreprise

³³ ANNICK. C, « Toute la fonction RH » Edition DUNOD, Paris, 2006. Page 287.

³⁴ Chloé Guillot soulez, héroïse, cholé, Sophie landier, katchina, « la gestion des ressources humaines » L'extenso édition 2éneEd, paris, 2010, p162

- **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 (lois, conventions, idéologies...) est 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 les choix en matière de rémunération.

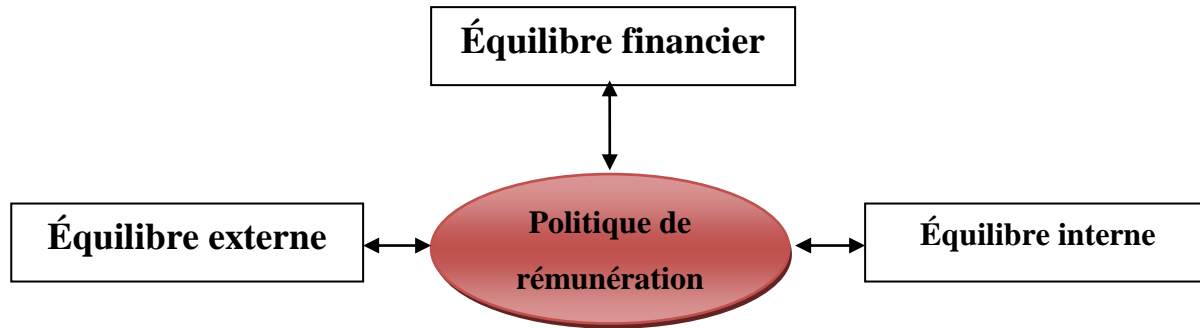
3.1.2.3. L'équilibre interne :

Différents facteurs internes influencent la détermination du mix rémunération de l'entreprise :

- **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.
- **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.

D'une manière générale, le système de rémunération de l'entreprise doit conjuguer ces trois équilibres, Mais ceux-ci sont en permanence évolution et sont remis en cause par l'action combinée de l'évolution des compétences du vieillissement des populations salariées et des données économiques générales et propres à l'entreprise.

Figure N° 3 : Les trois piliers d'une politique de rémunération



Source : Guillot Soulez C. Colet II. ; « *Exercice de gestion des ressources humaines* », L'extenso Edition, 2010, p.120

3.1.3. Les enjeux de la politique de rémunération

La politique de rémunération répond à des enjeux économiques et d'autres sociale³⁵ :

3.1.3.1. Sur le plan économique

Il se présente deux enjeux économiques :

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

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

³⁵ ABOUD K, AGGOUN S, Mémoire de fin de cycle, « L'effet de la rémunération sur la motivation des salariés, cas : SPA CEVITAL », UNIVERSITE A. MIRA de BEJAIA, 2015-2016. Page 18.

3.1.3.2. Sur le plan social

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

3.1.4. Les objectifs de la politique de rémunération

L'objectif principale ou centrale de toute politique de rémunération c'est de créer un sentiment de reconnaissance, d'appartenance et d'équité au sein d'une telle organisation pour ou à la faveur des employés dont elle dispose et des employés dont elle souhaite recruter. Toute politique de rémunération devrait aussi faire un équilibre entre la satisfaction des demandes des employés et les capacités dont l'organisation dispose.

3.1.4.1. L'équité

On distingue quatre (4) principes d'équité pour l'entreprise qui sont : équité interne, équité externe, équité individuelle et enfin équité collective.

– L'équité interne

Consiste à faire une comparaison des différents emplois à l'intérieur d'une organisation dans le but de déterminer la valeur de l'apport, de la complicité ou de la contribution de chaque emploi à la réalisation des objectifs de l'organisation.

– L'équité externe

Elle repose principalement sur la détermination du degré de compétitivité, permet ou facilite à l'organisation le recrutement d'un personnel compétent, et aussi une plus grande satisfaction par rapport à leurs rémunérations.

– L'équité individuelle

Cela veut dire que la rémunération des salariés varie en fonction de leurs contributions, de leurs rendements et de leurs compétences ou aussi de leurs expériences relatives en termes d'années de service.

– L'équité collective

Des dispositifs ont été mis en place progressivement par la loi par son biais de législation et cela dans le but de mettre fin à toutes les inégalités en termes de genre ou de sexe homme et femme.

Tout employeur est tenu d'assurer, pour un même travail ou un travail de valeur égale, l'égalité de rémunération entre les femmes et les hommes : ce principe interdit toute discrimination de salaire fondée sur le sexe. Tous les employeurs et tous les salariés sont concernés, qu'ils relèvent ou non du code du travail. Les salariés du secteur public sont donc également visés. Sur ces questions et sur les obligations à la care de l'employeur, on se reportera également à la fiche consacrée l'égalité professionnelle homme-femme³⁶.

3.1.4.2. La reconnaissance des prestations fournies

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

3.2. Le système de rémunération

Le système de rémunération est l'ensemble des règles, des procédures et des pratiques qui permettent de déterminer et de distribuer les rémunérations des salariés d'une entreprise. Ce système peut comprendre différents éléments tels que les salaires de base, les primes, les bonus, les avantages sociaux, les stock-options, etc. Le système de rémunération vise à récompenser les salariés pour leur travail, à motiver leur performance, à favoriser leur rétention et à aligner leurs intérêts avec ceux de l'entreprise³⁷.

3.2.1. Les équilibres fondamentaux d'un système de rémunération

Le système de rémunération est en triple équilibre concernant la masse salariale, le maintien de la compétitivité externe et la préservation de l'équité externe :³⁸

³⁶ RABATEL.D, « Pratique de la paie », édition JOUVE, Paris, 1997. Page33.

³⁷ Enrègle, Yves. (2007). Le système de rémunération. Éditions d'Organisation.

³⁸ MARTORY. B, « contrôle de gestion sociale : Salaire, masse salariale, effectif, compétences, performances. », Édition VUIBERT, Paris Août 2015. Page 16.

3.2.1.1. Le niveau de la masse salariale

Le premier équilibre est interne : il convient que la masse salariale ne dépasse pas le niveau possible des engagements financiers de l'entreprise. Elle constitue dans la plupart des entreprises le poste de dépense le plus important. On constate que les difficultés des sociétés se concrétisent très souvent par l'impossibilité de verser les salaires : on veillera donc à assurer la mise en conformité de la masse avec les possibilités de trésorerie à court terme et avec les ressources financières à long terme.

3.2.1.2. La compétitivité externe

Pour un métier donné, il n'est pas possible de verser des rémunérations sensiblement inférieures à celles qui sont proposées sur le marché du travail. Il existe certes des inerties à la mobilité du personnel, mais, à terme, une entreprise qui ne tiendrait pas compte des impératifs de la compétitivité externe n'assurerait plus un recrutement de qualité et verrait certains salariés la quitter. On constate, en l'occurrence, que ce sont toujours les meilleurs d'entre eux qui partent les premiers.

3.2.1.3. L'équilibre interne

Il faut d'abord que le système soit ressenti comme juste par les membres de l'organisation. Même si la notion d'équité des rémunérations est très difficile à cerner, tout sentiment de déséquilibre ou d'injustice ressentie par les salariés est porteur de conflits. Le maintien du secret des rémunérations est un palliatif souvent peu satisfaisant : il est de nature à faire circuler sous forme d'informations erronées, plus perturbatrices que la transparence.

3.2.2. Les différents systèmes de rémunération

Pour mieux faire ressortir les politiques susceptibles d'accompagner ou de finaliser les différents systèmes de rémunération, une classification qui distingue essentiellement le salaire fixe, le salaire individualisé et le salaire lié aux résultats de l'organisation peut être retenue.

3.2.2.1. Le système de salaire fixe

Le salaire fixe consiste à verser une somme fixe à l'employé en échange d'un travail effectué quelle que soit la quantité ou la qualité. 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 rémunération au temps reste à l'heure actuelle l'un des modes les plus courants de rétribution³⁹.

3.2.2.2. L'individualisation des salaires

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 du salarié à l'organisation.

Le salaire individualisé se distingue du salaire fixe par une caractéristique majeure : le fait d'être déterminé à posteriori suivant le comportement ou les performances du travailleur et non à partir d'une définition abstraite du poste de travail⁴⁰.

3.2.2.3. Le salaire à la tâche ou à la pièce

Le salaire à la tâche est celui qui, d'après un prix convenu entre le patron et l'ouvrier, rémunère les travaux effectués, quel que soit le temps passé à l'ouvrage.

Le salaire à la pièce rémunère de la même façon l'ouvrier selon la quantité d'unités produites. La seule différence entre les deux tient à la nature de l'activité.

Ce système de rémunération a été développé à la fin du 19^{ème} siècle et a été conçu comme le salaire idéal, car le travailleur peut maximiser ses gains en produisant plus, ainsi ses efforts seront récompensés pécuniairement. Le travail à la tâche est juste puisqu'il rémunère chacun en fonction de ce qu'il produit et rend le travailleur libre en le dépêtrant des entraves de la subordination et du contrôle.

3.2.2.4. Le salaire lié à l'organisation

Il se compose de plusieurs typologies, tel que :

- **Le salaire au rendement**

Le salaire au rendement est la forme la plus élémentaire du salaire individualisé, il s'établit à partir du rapport entre l'apport productif et le temps passé à le réaliser. Le salaire au rendement se différencie du salaire au temps parce que la continuité du temps y est plus sévère et parce que le salaire au rendement est subordonné à une organisation collective du travail.

Le salaire au rendement est incontestablement lié aux initiatives tayloriennes. En effet, selon Taylor, une politique de salaire doit être liée à une organisation du travail rationnel : ce dernier

³⁹Loïc CADIN et Al, Gestion des ressources humaines. 3^{ème} édition. Dunod. Paris.2007.p 268.

⁴⁰Ibid. CADIN et Al. p. 269.

supprime l'autonomie du travailleur et confie la conception du travail à des experts qui à partir, d'expérimentations, vont définir les normes auxquels le travailleur doit se plier. Taylor propose ainsi la fixation d'une norme généralisée, établie d'après l'observation d'un groupe réputé expérimental de travailleurs œuvrant selon les instructions précises des spécialistes.

Dans ce système aussi sévère, la rémunération des salariés diffère, un se voit octroyé un salaire normal, un deuxième bénéficie en plus d'une prime, un troisième se voyant gratifié d'une prime nettement plus élevée pouvant équivaloir à une majoration de 30 à 35 %.

• Le salaire à la productivité

Le salaire à la productivité se distingue du salaire au rendement par la complexité de son calcul. La partie variable dans cette politique de rémunération est un supplément qui s'ajoute au salaire complet, ayant un caractère irrégulier.

Le délai de paiement n'est pas court comme dans le salaire au rendement, bien au contraire, l'échéance est lointaine. Cependant même si ce mode est individualisé, l'évolution des salaires se fait dans le cadre de collectivisations des primes, limitée à des équipes de travailleurs⁴¹.

• Le salaire au mérite

Le salaire au mérite s'intègre dans le cadre de la direction par les objectifs, dont il représente en quelque sorte la sanction. Il résulte d'une appréciation des performances réalisées par le titulaire de poste en regard des objectifs qui lui ont été assignés par son supérieur hiérarchique. Cette appréciation fait l'objet d'un entretien approfondi entre l'employeur et l'employé et débouche sur la rédaction d'un document contresigné par les deux parties. Les notations peuvent aller de A (exceptionnel) à E (insuffisant) et interviennent directement dans la détermination de la partie variable de la rémunération.

• Le salaire lié aux résultats de l'entreprise ou l'intéressement

Le salaire lié aux résultats de l'entreprise appelé également intéressement ou salaire participatif s'identifie, en fait, soit à un supplément soit à un complément de salaire plus ou moins substantiel visant à accroître l'intégration du travailleur en le faisant profiter, dans les formules aussi diverses, que les formules offertes, aux bénéfices de l'organisation.

⁴¹Michel DE COSTER et François PICHAULT. *Traité de sociologie du travail*. 2^{ème} Edition. DE Boeck. Paris. 1998. P. 336

Dans l'hypothèse de l'intéressement, l'octroi de l'avantage suppose que l'entreprise réalise des bénéfices et qu'un contrat stipule la part que les travailleurs peuvent y prendre. Le bénéfice ainsi conditionné ne dépend plus seulement de l'ardeur du travailleur à la besogne, l'habileté du travailleur à la tâche de celle de son équipe, mais des capacités de gestionnaire et d'entrepreneur, du patron de l'entreprise et ses collaborateurs directs à réaliser des affaires, ou encore d'une conjoncture économique particulièrement favorable.

3.2.3. Les qualités d'un bon système de rémunération

Un bon système de rémunération doit répondre à onze critères. Ces critères doivent être acceptés par la FRH et la direction générale.

3.2.3.1. Un système de rémunération lié à la stratégie

Un système de rémunération est un outil au service de la stratégie de l'entreprise. A ce titre, il doit pouvoir être révisé pour s'adapter en permanence à un environnement mouvant. Il faut que ce soit ses soucis essentiels à la réalisation des objectifs de l'entreprise.

3.2.3.2. Un système de rémunération équitable (équilibre interne)

Le système doit être ressenti comme juste et incontestable par les membres de l'organisation. Tout sentiment de déséquilibre ou d'injustice ressenti par les salariés provoque la création de conflits et de démotivations. La DRH vérifiera régulièrement la pertinence de l'échelle interne des emplois et donc des salaires.

3.2.3.3. Un système de rémunération compétitif (équilibre externe)

Il s'agit pour l'entreprise de définir le positionnement de ses médianes de salaires par niveau d'emploi en fonction du marché externe pour lui permettre d'attirer, de motiver et de retenir les compétences dont elle a besoin⁴².

3.2.3.4. Un système de rémunération motivant

Le système doit encourager l'implication de chacun dans la réussite des objectifs de l'entreprise, dans la progression de ses compétences et de ses performances. Pour que cette implication soit réellement récompensée, la DRH veillera à ce que les critères d'augmentations individuelles, la

⁴²Annick COHEN, Op.Cit. p.301-307.

fixation des objectifs individuels et collectifs ainsi que la nature des primes soient bien en cohérence avec la stratégie de l'entreprise.

3.2.3.5. Un système de rémunération fédérateur

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

3.2.3.6. Un système de rémunération flexible

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

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

3.2.3.7. Un système de rémunération contrôlé (équilibre financier)

La masse salariale constitue le poste de dépense le plus important dans la plupart des entreprises. C'est à la FRH de suivre l'évolution de la masse salariale en lien avec le contrôle de gestion sociale et en cas de dérive de pouvoir analyser les facteurs qui jouent sur son augmentation⁴³.

3.2.3.8. Un système de rémunération transparent

Toute politique de rémunération doit être comprise par la hiérarchie afin de faciliter son adhésion et être exposée clairement aux salariés.

3.2.3.9. Un système de rémunération segmenté

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

⁴³ Annick COHEN, Op.cit. P.301-307.

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

3.2.3.10. Un système de rémunérations global

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

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

3.2.3.11. Un système de rémunérations partagé

Il appartient à la FRH de mettre en place le cadre général du système de rémunération, d'élaborer les outils de gestion et de mettre à la disposition des managers les informations nécessaires à la prise de décision. Il appartient aux managers d'assurer un rôle décisionnel dans le domaine des rémunérations de leurs collaborateurs tout en respectant la politique de rémunération de l'entreprise⁴⁴.

Conclusion

La rémunération est un élément clé de la gestion des ressources humaines. La mise en place d'une politique de rémunération efficace peut permettre d'attirer et de retenir des employés de qualité tout en alignant leurs motivations sur les objectifs de l'entreprise.

La notion de rémunération globale offre une grande flexibilité permettant des solutions adaptées à chaque situation. Cependant, la gestion des rémunérations doit rester équilibrée afin de satisfaire à la fois les besoins de l'entreprise et ceux de ses salariés.

⁴⁴ Annick COHEN, Op.cit. P.301-307.



Chapitre II :

Le Capital humain :

Revue de littérature

Chapitre II : Le Capital humain : Revue de littérature

Introduction

L'entreprise ne doit pas se limiter à considérer ses employés comme de simples ressources épuisables, comparables aux matières premières et autres fournitures intermédiaires. L'entreprise est plutôt composée d'un ensemble de ressources vitales partagées, telles que les talents, les idées et les connaissances, auxquelles tous les individus ont accès en développant leur capital humain. L'entreprise est donc considérée comme un lieu d'investissement spécifique, notamment en capital humain. Les employés ne sont pas interchangeables et ils peuvent rester longtemps dans l'entreprise, apportant avec eux des connaissances, des techniques et des habitudes qui contribuent au savoir-faire et à l'identité de l'entreprise.

Le capital humain peut être acquis de différentes manières, par exemple par l'éducation, la formation professionnelle, l'expérience professionnelle ou encore par l'autoformation. Il est également influencé par des facteurs tels que le niveau socio-économique, l'accès à l'information, la culture ou les politiques publiques.

Ce chapitre que nous allons aborder porte sur le capital humain, son étude à travers la revue littéraire.

Il sera divisé en trois sections. Dans la première section, nous allons nous concentrer sur les soubassements théoriques du capital humain. Dans la deuxième section, nous allons explorer les concepts et les contours du capital humain. Enfin, dans la troisième section, nous allons examiner les différentes méthodes de valorisation du capital humain.

Section 01 : Soubassements théoriques du capital humain

Au cours des dernières décennies, le concept du capital humain a pris une importance croissante et représente désormais un enjeu majeur pour les organisations. Ce concept c'est continuellement enrichi et évolué, mettant en évidence le rôle central des ressources humaines dans la réussite des entreprises.

1.1. La naissance du capital humain

Le mot « capital humain » selon Larousse est défini comme : « L'ensemble de biens possédés. Pour les marxistes, produit d'un travail collectif qui n'appartient pas à ceux qui le réalisent, mais aux propriétaires des moyens de production, qui l'augmente au moyen de la plus-value qu'il extorque aux producteurs mêmes, c'est-à-dire aux salariés ». ⁴⁵

L'adjectif « humain » vient simplement rappeler que cette forme de capital, par opposition à d'autres, ne peut être dissociée de son propriétaire, il n'y a pas de vente ni d'achat possible de ce capital humain dans une société non esclavagiste. Seuls les services du stock sont vendus sur le marché du travail.

K. Marx (1938, 1980) utilise le concept de capital à la fin du XIX^{ème} siècle pour décrire les mouvements d'échange de l'argent contre le travail. D'après lui, l'argent représente la forme la plus simple du capital, mais il ne peut être considéré comme capital que s'il est convertible en marchandise. La valeur d'usage de l'argent est une représentation abstraite du travail par lequel cette marchandise a été produite. Pour servir de capital, l'argent doit être échangé contre sa négation, le non-capital. Autrement dit, pour conserver et accroître la valeur de l'argent, il faut l'échanger contre le travail. ⁴⁶

Avant le XX^e siècle associer « capital » et « homme » est une injure à ce dernier, car l'activité humaine ne peut être mesurée, jaugée, comme celle d'une simple machine qu'on évalue à son rendement car il est dangereux que les théories économiques et les stratégies d'entreprises prennent en compte et quantifient l'activité humaine ⁴⁷, ils considèrent que cette terminologie

⁴⁵ Petit Larousse, « *Dictionnaire encyclopédique pour tous* », librairie Larousse, Paris, 1980, P.148.

⁴⁶ RIBOUD Michelle, « *Étude de l'accumulation du capital humain en France* » In : revue économique, volume 26, n° 2, 1975, P.222.

⁴⁷ Alain CHAMAK, Céline FROMAGE, « *LE CAPITAL HUMAIN* », Edition LIAISONS, Paris, 2006, P.19.

dévalorise la dignité humaine en assimilant les individus à des ensembles de connaissances et de compétences peu différentes des compétences d'une machine.

1.1.1. Définition capital humain

Le concept humain à plusieurs définitions à savoir :

Selon l'**OCDE** :⁴⁸ « le capital humain est un ensemble de connaissances et de qualifications, des compétences, caractéristiques individuelles qui facilitent la création du bien être personnel, social et économique ».

Selon **Becker** :⁴⁹ « Le capital humain est les connaissances, qualifications et capacités possédées par un individu et qui résultent d'une dotation normale et d'un investissement dans l'éducation, la formation et l'expérience ».

Selon **T.W Schultz** :⁵⁰ « le capital humain est un stock d'aptitudes, de connaissances et qualifications possédées par les individus. C'est un capital, parce que ce stock est acquis à un certain cout en ressources rares : temps ou argent, pour engendrer des flux de satisfactions, de revenus ou d'utilisés. Il est humain car il est incorporé dans chaque individu et qu'il est possible de séparer la personne physique de ses aptitudes ».

Selon **J. Généreux** :⁵¹ « le capital humain est l'ensemble des aptitudes, talents, qualifications, expériences accumulées par un individu et qui déterminent en partie sa capacité à travailler ou à produire lui-même ou pour autre ».

1.1.2. La théorie du capital humain

Depuis **A. SMITH** en 1997, cette idée du capital humain a mis du temps à s'imposer : elle a bien refait surface à plusieurs reprises tout au début du XX siècle, mais c'est seulement depuis la fin des années 60 que des efforts importants de réponse à cette interrogation, sous la forme d'une théorisation systématique, avec les contributions décisives de **J. Mincer (1958)**⁵², **T.W. Schultz (1961)**, qui ont donné naissance à la théorie du capital humain.

⁴⁸ Les essentielles de l'OCDE, « *Le capital humain : la valeur des gens* », Edition Dunod, p.17.

⁴⁹ G.S Becker « *Human Capital* », Edition national bureau of economic research, New York, Columbia University Press, 1964, p.43.

⁵⁰ T.W. SCHULTZ, « *Investment in Human Capital* », American Economic Review (AER), March 1961, pp 1-17.

⁵¹ Généreux, « *introduction à l'économie* », Edition le seuil, Paris, 1992, 3eme édition 2000, p.56.

⁵² J. MINCER, « *Investments in human capital and personal Income Distribution*, *Journal of political Economy*, 66, 1958, pp.281-302.

Chapitre II : Le Capital humain : Revue de littérature

La théorie du capital humain apparaît pour la première fois dans les travaux de l'économiste américain **Theodore William Schultz** en 1961, **prix Nobel d'Économie en 1979, qu'il partage avec Arthur Lewis**. Il la justifie en ces termes « bien qu'il paraisse évident que l'on acquiert des compétences et des savoir utiles, on ne semble pas très souvent accepter cette évidence que ces compétences et savoir utiles, sont une forme de capital et que ce capital est, pour une part substantielle, le résultat d'un investissement délibéré »⁵³.

Cette idée a été reprise et largement diffusée par un autre économiste américain **Gary Stanley Becker**, de l'école de Chicago, dans ses travaux en 1962 et 1964, visant à élargir le champ de l'analyse micro-capital humain, travaux qu'il a ponctués, en 1964, par la publication d'un ouvrage intitulé déterminante à la théorie du capital humain, et lui a valu **le prix Noble d'Économie en 1992**.

L'ouvrage de **G.S. Becker** se situe à la croisée de deux corps théoriques : les théories de la croissance qui, autour des travaux quantitatifs de **T.W. Schultz** notamment, tentent d'expliquer la nature et les sources de la croissance : d'autre part, les théories de la distribution du revenu qui essaient d'expliquer et de justifier les différences salariales entre les individus.

Le capital humain initial revêt des formes comme l'intelligence, la force physique ou les connaissances transmises par la famille, alors que les compétences acquises sont considérées, dans la théorie du capital humain par G.S. **Becker** (1964), à la fois comme un bien de consommation durable (on peut acquérir des connaissances à tout âge). Un bien spécifique (les compétences de chacun leur sont propres, limitées par leurs capacités physiques et intellectuelles et non exploitables sans leur volonté) et un bien de production (ces compétences déterminent la productivité de l'individu et doivent à ce titre, être considérées comme un facteur de production au même titre que la terre ou la machine)⁵⁴.

1.1.3. L'importance du capital humain

Aujourd'hui, le facteur humain apparaît comme un moyen pour les entreprises d'accroître leurs compétitivités, il est considéré comme un moteur de croissance pour toutes entreprises, ainsi les différents responsables économiques mettent toujours en avant l'importance de la formation du capital humain pour réduire le chômage et relancer la croissance. Cette notion met en avant

⁵³T.W. SCHULTZ, Op. Cit., p.17.

⁵⁴G.S. BECKER, « *human capital* », National Bureau of Economic Research (NBER), New York, Columbia University Press, 1964, cité par Veronique SIMONNET, dans son article, « *le capital humain* », p.2.

Chapitre II : Le Capital humain : Revue de littérature

l'importance des hommes et de leurs compétences dans le processus de créations de richesse, ce qui peut avoir un effet bénéfique sur la motivation des salariés.

« Le capital humain est une notion bien connue selon laquelle, les savoirs et savoirs faire acquis par l'instruction, la formation et l'expérience représentent de précieuses ressources »⁵⁵

Le capital humain englobe les connaissances, les compétences, la qualification et autres qualités possédées par des individus intéressant l'activité économique.

Le capital humain possède ainsi de multiples avantages non économiques tel que :

- L'amélioration de la santé ;
- Accroissement du bonheur ;
- L'augmentation de l'instruction et l'éducation des générations futures ;
- Participation à la vie civique, à des activités bénévoles et à l'importante œuvre de charité.

Toutes les notions ont intérêt à augmenter les investissements en capital humain, car cette dernière procure des avantages aux individus, aux entreprises, et aux sociétés, ces avantages peuvent être d'ordre économiques tels qu'un supplément de gains, la productivité, la flexibilité et innovation, et d'ordre social tels : l'augmentation de la cohésion sociale, la diminution de la délinquance et d'autres fléaux, ainsi que l'amélioration de l'état sanitaire.

1.1.4. Les approches du capital humain

Il existe plusieurs approches du capital humain à savoir : économique, gestion et comptable.

1.1.4.1. L'approche économique du capital humain

Gary Becker en (1964) a donné naissance à la théorie économique de capital humain, cette théorie est construite à partir de postulat suivant :

Un individu qui prend la décision de se former ou de suivre des études, il va faire le pari qu'on développant son propre capital humain à court terme, cela va lui apporter des bénéfices sur le long terme, et il va évaluer les avantages que vont lui procurer le temps et l'argent investis. Un individu qui renonce à un travail pour suivre une formation dans le but d'enrichir son capital humain, en vue d'un rendement futur, raisonne comme un investisseur, c'est dans ce point que la théorie de capital humain représente une analogie avec le capital humain⁵⁶.

⁵⁵ OCDE, « *Du bien être des nations : le rôle du capital humain et social* », Edition de l'OCDE, Paris, 2001, P.3.

⁵⁶ BOUALLECHE Abdelkrim, *La valorisation du capital humain aux seins des entreprises publiques algériennes*, Mémoire de Magister, Option : Management des entreprises, UMMTO, p.60.

1.1.4.2. L'approche gestionnaire du capital humain

L'approche gestionnaire du capital humain s'inscrit dans le courant mettant l'accent sur les ressources et compétences comme source de compétitivité de la firme. Selon cette approche, une firme dotée de ressources rares et de qualité est susceptible de bénéficier d'un avantage concurrentiel sur ses rivales.

Des écarts de rentabilité entre des entreprises de mêmes secteurs est expliquée par des dotations différentes en ressources et notamment immatérielles (exemple : capital immatériel)⁵⁷.

1.1.4.3. L'approche comptable du capital humain

L'émergence de la comptabilité des ressources humaines est due aux travaux d'Hermanson en 1964. Cette approche recommande aux entreprises de traiter les dépenses destinées à recruter, à former le personnel, ... En vue d'un rendement futur comme des dépenses d'actif amortissable.

Plusieurs méthodes d'évaluation, basées sur l'évaluation économique et l'actualisation, ont été proposées chacune avec ses atouts et ses inconvénients, car leur limite principale réside dans l'obtention de données quantifiables et facilement analysables pour toutes les entreprises considérées.

Section 02 : Le capital humain : concepts et contours

Le capital humain est un concept clé dans le domaine de l'économie et des ressources humaines. Il se réfère à l'ensemble des connaissances, compétences, expériences, et qualités personnelles qu'une personne possède, et qui contribuent à sa productivité et à sa valeur sur le marché du travail.

2.1. Typologie du capital humain

Si le capital humain se définit, au niveau d'une entreprise, par les connaissances maîtrisées par un individu, force est de constater qu'il recouvre des catégories revêtant des enjeux différents pour les firmes en termes de contrôle. Il est en effet possible de dresser une

⁵⁷<https://www.hec.edu/fr> (consulté le 15 avril 2023 à 15 h 40).

Chapitre II : Le Capital humain : Revue de littérature

typologie du capital humain qui distingue les catégories suivantes : capital humain général, capital humain spécifique à la firme, capital humain spécifique à une tâche⁵⁸.

2.1.1. Le capital humain général

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

2.1.2. Le capital humain spécifique à la tâche

Principalement par la formation professionnelle et l'accumulation d'expériences professionnelles. Il correspond à des compétences spécifiques à un métier, comme assistant administratif, auditeur financier ou risk manager.

2.1.3. Capital humain spécifique à la firme

Il correspond à des compétences et des connaissances maîtrisées par un salarié sur la base d'un corpus de connaissances et de connaissances collectives (capital organisationnel) spécifique à une entreprise donnée. Le capital humain spécifique à la firme octroie à un collaborateur des capacités directement liées aux besoins spécifiques d'une entreprise particulière. Ainsi, si un individu doté d'un capital humain spécifique à la firme quitte l'entreprise au sein de laquelle il a développé l'essentiel de son capital humain pour une autre société, une grande partie de ce dernier ne sera pas utilisé (les attentes et les besoins de la nouvelle entreprise sont différents de la précédente). En conséquence, ce type de capital humain, puisqu'il se déprécie en « sortant » de la firme ayant rendu possible sa création, est moins intéressant pour d'autres entreprises. C'est la raison pour laquelle il est plus aisé à contrôler pour l'entreprise au sein de laquelle il s'est développé⁵⁹.

⁵⁸GIBBONS R. & WALDMAN M. « *Task-specific human capital* ». American Economic Review. Vol 94(2), USA, 2004, p. 203-207.

⁵⁹Guillard Alexander, Rossel Josse, *le capital humain en gestion des ressources humaines*, éclairage sur le succès d'un concept, revue Management et avenir, N° 31 2010/1, p.162.

2.2. Les composantes du capital humain :

La théorie du capital humain utilise les différents instruments de mesure traditionnels pour venir en aide à la gestion, notamment dans le but d'utiliser pleinement et adéquatement des talents et compétences et de savoir comment assurer le renouvellement et développement de ceux-ci. La notion de capital humain au mérite d'essayer de donner une évaluation chiffrée de ce que représentent nos ressources humaines.

Bien souvent, cette évaluation se limite à estimer le nombre de personne d'une population donnée et d'une tranche d'âge qui ont obtenu un diplôme de l'enseignement secondaire ou universitaire. Certaines approches plus ambitieuses tentent de prendre en compte d'avantage de critères afin de déterminer et contenir toutes les composantes du CH, mais il est alors difficile d'agrèger toutes ces données pour obtenir une composante unique et complète.

L'évolution de la théorie du CH révolutionne la conception traditionnelle de l'entreprise car, désormais l'opposition entre le travail et le capital perd de sens : le travail permet d'accumuler du « capital humain » revendable par le salarié, dans une autre entreprise.

Cette approche permet de reconnaître l'existence d'un marché du capital humain fondé sur la recherche permanente des compétences de haut niveau dont la valeur est déterminée par les composantes essentielles qui les valorisent fortement pour les entreprises au point de leur accorder des salaires (revenus) substantiels⁶⁰.

A cet effet, certains auteurs et chercheurs proposent de ramener à trois composantes essentielles valorisantes le concept du capital humain.

– **Les compétences ;**

– **Les expériences ;**

– **Les savoirs** des individus au travail.

⁶⁰Thomas Delahaye, le *capital humain, un thème en vogue en entreprise*, Edition Liaisons, Juin 2006, p.67.

Capital Humain = Compétences + Expériences + Savoirs

Depuis la fin des années 90, l'idée connaît une grande avancée dans le domaine de la gestion, le capital humain permet de penser l'économie nouvelle qui ne se fonde plus seulement sur les machines, les techniques ou la finance, mis sur des éléments immatériels principalement les personnes physiques.

En effet, avec la société de l'information et des services, les qualités et les compétences individuelles deviennent essentielles notamment pour accumuler, diffuser et interpréter l'information créée. Les hommes sont au cœur de cette création de valeur et on reconnaît de plus en plus l'importance des réseaux personnels, de l'accumulation de savoir-faire mais aussi de savoir être. Ces éléments deviennent stratégiques pour les entreprises, mêmes s'ils sont souvent associés qu'à quelques employés.

Cette notion de capital humain est aujourd'hui très largement utilisée aussi bien par les chercheurs : **D. Lepak** et **S. Snell (1999)**, **C. Galunic** et **E. Anderson (2000)**, **M. Hitt**, **L. Biermann**, **K. Shimizu** et **Kochhar (2002)**. Elle recouvre souvent trois dimensions fondamentales de sous capitaux⁶¹ :

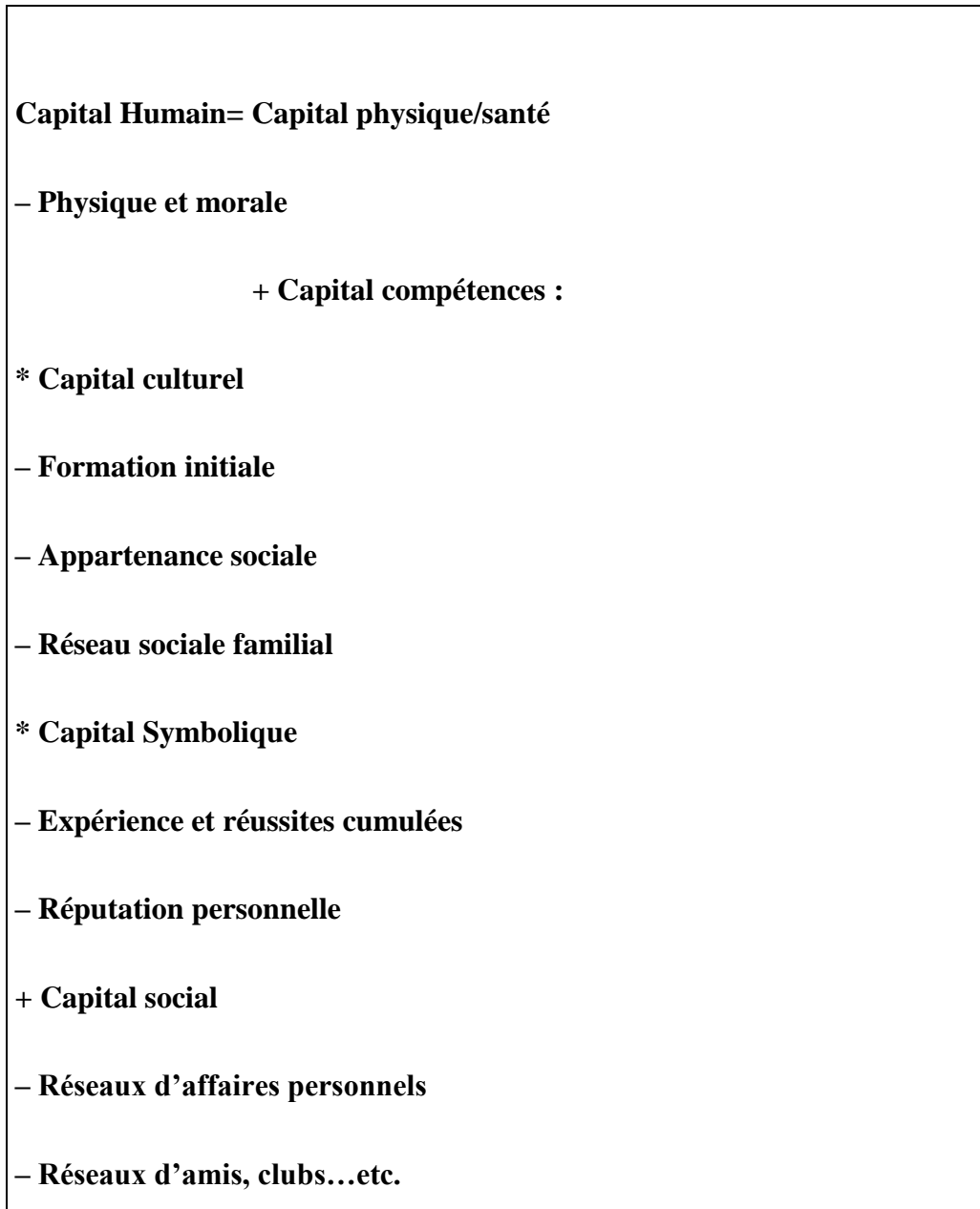
- **Le capital Physique/de santé (physique et moral)** : ce capital peut être entretenu et préservé en faisant du sport et par une hygiène alimentaire, il demeure que certaines personnes sont plus sujettes que d'autres à des maladies et que nous ne naissons pas tous égaux avec la même « capitale santé ».
- **Le capital de compétences** : lui-même comprenant :
 - **Le capital culturel** : il consiste à la formation initiale et l'éducation de manière générale. Tout comme il intègre l'appartenance sociale et le réseau familial.
 - **Le capital symbolique** : il englobe les expériences et les résultats accumulés, la réputation personnelle. La renommée de certaines personnes est un avantage certain pour l'entreprise pour laquelle elles s'engagent.
- **Le capital social** : il comprend les réseaux personnels (d'affaires, d'amis, de clubs,), le capital social s'applique à tous les niveaux dans la société : la famille, l'entreprise, la communauté....

⁶¹Emelyon, *La théorie du capital humain et le gouvernement de l'entreprise*, Edition Domino, 2005, p.251.

Chapitre II : Le Capital humain : Revue de littérature

Le capital social caractérise les bénéfices que l'on peut tirer de ces réseaux qui peuvent être de nature très diverse : conseils personnels, « passe-droit » connu sous le vocable « piston » pour obtenir un poste ou encore des initiations diverses et variées permettant de percer de nouveaux milieux et développer plus encore son capital social

Figure N° 4 : Synthèse des composantes du capital humain



Source : Amokrane Abdelaziz, « *la comptabilité des RH* », page 29

Chapitre II : Le Capital humain : Revue de littérature

En fin pour conclure, sur les composantes du capital humain, **J. Bourdieu**, écrivait que « toutes formes de capital humain peuvent être converties en capital économique ». De plus, le célèbre adage « **le capital appelle le capital** » trouve ici tout son sens, tant il paraît évident qu'une personne privilégiée aura le loisir de développer toutes les différentes composantes de son capital.

2.3. Enjeux du Capital humain

Le concept du capital humain est généralement relié au problème de propriété, l'obligation du développement, la définition du contexte et l'obstacle de dépendance.

2.3.1. Capital humain et propriété

Contrairement aux ressources tangibles et à certaines ressources intangibles (marques, brevets), le capital humain n'est pas appropriable par la firme. En effet, seuls les individus sont propriétaires de leur capital humain. Le marché du travail leur permet de louer ce capital humain aux entreprises moyennant le versement d'une rémunération. D'un point de vue gestionnaire, il s'agira pour la firme de sécuriser autant que faire se peut l'accès et le contrôle du capital humain, notamment lorsque celui-ci revêt une valeur importante, dans la mesure où ce dernier est source de profitabilité⁶².

2.3.2. Capital humain et développement

Le capital humain, cultivé par l'entreprise, n'est au final porté et développé que par les individus eux-mêmes. André GORZ précise à ce sujet « qu'aucune institution ne peut accomplir à la place des individus le travail d'apprentissage, d'appropriation, de subjectivation. » Cela ne signifie pas que l'entreprise n'a aucune responsabilité dans le développement du capital humain, mais que l'on est bien dans une relation d'interdépendance⁶³.

⁶²GUILLARD A. & ROUSSEL J. « *Évaluation et développement du capital humain : un enjeu clé Pour l'Audi social*», Working paper, 2005.

⁶³GORZ A. « *L'immatériel, connaissance, valeur et capital* », Edition Galilée, France, 2003.

2.3.3. Le capital humain est contextuel

En effet, cette richesse incontestée, au moins empiriquement, peut voir sa valeur significativement réduite presque du jour au lendemain si le contexte dans lequel elle s'épanouit connaît un changement majeur. L'exemple le plus frappant est la cession de l'entreprise, mais l'on peut aussi penser au départ non anticipé d'un manager, ou, de manière hélas tristement banale, à des choix de gestion irréflectis qui entraîneront la démobilisation de personnes clés dans l'entreprise, sans que cela ne soit toujours décelé.

2.3.4. Le capital humain est un concept dépendant

Le capital humain de l'entreprise est fragile et volatile, et doit donc à ce titre faire l'objet de constants efforts, aussi bien pour être conservé et développé que pour être bien « exploité », dans le bon sens du terme. La notion de capital humain est inséparable de celle de levier d'action, comme l'ont souligné plusieurs auteurs. A titre d'exemple, on peut citer Jack Fitz-Enz, pour qui la performance du capital humain de l'entreprise dépend de deux leviers de productivité majeurs : la satisfaction au travail et l'exploitation d'une information pertinente⁶⁴.

Section 03 : Les éléments de valorisation du capital humain

La valorisation au travail englobe divers éléments tels que des rémunérations attractives, des opportunités de formation, le recrutement, la mobilité interne, des conditions de travail favorables et une communication efficace. Son objectif est de reconnaître et de mettre en valeur le potentiel et les compétences des individus afin d'obtenir un avantage stratégique face à la concurrence. Dans cette perspective, nous allons d'abord définir la valorisation du capital humain, ensuite nous allons présenter les différentes méthodes permettant de valoriser le capital humain.

3.1. Définition de la valorisation du capital humain

Avant tout, il est nécessaire de donner une définition du concept de « valorisation ».

• La Valorisation

⁶⁴ FITZ-ENZ J. « The Rol of human capital, measuring the economic value of employee performance », Amacom, USA, 2000.

Chapitre II : Le Capital humain : Revue de littérature

Selon le dictionnaire **Larousse**, la valorisation est l'action de donner de la valeur à quelque chose, de la rendre plus précieuse ou plus estimable, ou encore de la mettre en valeur. Cette notion peut s'appliquer à différents domaines, tels que l'économie (valorisation des actifs), l'environnement (valorisation des déchets), ou encore l'art (valorisation d'une œuvre)⁶⁵.

• La valorisation du capital humain

La valorisation du capital humain se réfère à l'ensemble des investissements dans les compétences, les connaissances et les qualifications des individus, ainsi qu'à leur capacité à les mobiliser pour accroître leur productivité et leur employabilité⁶⁶.

3.2. Les éléments de valorisation du capital humain

Les éléments de valorisation du capital humain font référence aux approches et aux pratiques mises en place pour reconnaître, développer et utiliser de manière optimale les talents et les compétences des employés au sein d'une organisation. Elles permettent de créer un environnement propice à l'épanouissement professionnel, à la motivation, à l'engagement et à la rétention des meilleurs éléments.

3.2.1. La valorisation par le recrutement

Le recrutement est la meilleure adéquation possible entre un poste et une personne. Recruter consiste à positionner la bonne personne à la bonne place au bon moment. C'est une activité stratégique qui vise à combler les postes vacants avec des employés de l'organisation qui satisfont aux exigences des postes.

Il est indispensable avant de commencer la procédure de recrutement de connaître la définition précise du besoin. Celui-ci est lié soit à la vacance d'un emploi, soit à la création d'un poste⁶⁷.

Les Étapes du processus de recrutement

Étape 01 : Définition du poste

Un poste est défini comme l'ensemble des activités et tâches élémentaires d'un emploi qui doivent être exécutées par une même personne.

Il s'agit de définir le besoin et exigences quant au contenu de l'emploi pour lequel elle recrute.

⁶⁵ <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/valorisation/81909>. (Consulté le 13 mai 2023)

⁶⁶ OCDE (2017), « *Perspectives de l'emploi de l'OCDE 2017 : Les compétences au travail* », Éditions OCDE, Paris.

⁶⁷ <https://wikimemoires.net/2011/04/le-recrutement-definition-et-phases-du-recrutement> (consulté le 12 mai 2023 à 17 h 5)

Chapitre II : Le Capital humain : Revue de littérature

Souvent, le besoin doit être précisé avec le demandeur qui généralement le supérieur hiérarchique de future recruté.

Étape 02 : Le profil de poste et de candidat

Il s'agit de tirer profit de la définition de poste d'une part l'ensemble des qualités (intellectuelles, morales, physique, expériences comportementales, de motivation, etc.) nécessaire pour occuper correctement le poste en question et, d'autre part le profil de candidat idéal, sa carte d'identité en quelque sorte (formation, âge, zone d'habitat, expérience, mobilité géographique, etc.).

Il faut donc traduire un contenu d'emploi (responsabilité, mission, taches, position hiérarchique, etc.) en caractéristiques social, pour cela, il faut, non seulement identifier ces qualités de façon précise, mais aussi les hiérarchisées pour faciliter par la soit de tri des candidats.

Étape 03 : L'identification des sources de recrutement.

Une fois identifiées les caractéristiques du poste à pouvoir et du candidat idéal susceptible de l'occuper au mieux. La campagne de recrutement se déroule selon plusieurs alternatives.

Les responsables peuvent procéder à un recrutement interne lorsque par jeux de mutation ou promotion successives ils peuvent trouver parmi les collaborateurs en place celui ou celle dont ils ont besoin lorsque ce type de recrutement systématisé, c'est qu'il s'inscrit dans une perspective de stabilité et de gestion des carrières elle est donc plus rapide et moins coûteux.

Étape 04 : L'identification Des moyens de Recrutement.

Il s'agit en fait de choisir l'opérateur central de l'acte de recrutement. Il peut s'agir de service de recrutement interne ou de la direction des ressources humaines proprement dite, de la hiérarchie, d'un cabinet de recrutement classique ou encore d'un classeur de têtes ces derniers approchent directement des individus intéressants et leur proposent le poste.

Le choix de ces opérateurs dépend de profit de poste pour le quel en récite (dirigeant, cadre, autre) du secteur d'activité de la rareté sur le marché des profils recherchés.

Étape 05 : la campagne de recrutement.

La campagne de recrutement a pour objectif susciter des candidatures pour le poste à pourvoir pour ce faire, il faut identifier les cibles visées, déterminer la dure et le budget de la campagne.

Ce dernier peut être très élevé en suivant une stratégie de recrutement coûteuse.

Etape06 : la sélection.

La sélection consiste à choisir parmi un bassin de candidats généré par une série d'opérations ou de filtrage successifs de recrutement utilisant des techniques diverses : d'abord présélection sur

CV, lettre de motivation ou dossier de candidature, puis test divers et surtout entretien individuels ou collectifs, graphologie, mise en situation, etc.

La sélection, en tant que processus, est généralement effectuée en plusieurs étapes : détermination des critères des recettes professionnelles, détermination des méthodes et instruments de sélection, l'organisation d'un tri qui se fait sur CV et la lettre de motivation ensuite entretien et les tests et enfin la décision d'embauche finale cette phase a pour objectif de cerner au mieux la personnalité de candidat, leur compétence et leur éventuelle adéquation au poste proposés.

Étape 07 : La décision.

Généralement, confié majoritairement à la hiérarchie de future recrutée, cette phase a pour but de trancher définitivement le candidat ou les candidats admis.

Étape 08 : Intégration.

Consiste à faciliter l'insertion du recruté dans l'organisation à travers un arsenal de moyens plus ou moins onéreux et sophistiqués : livret, ou vidéo d'accueil, stage d'intégration, mise en doublon avec une personne expérimentée.

3.2.2. Valorisation par la formation

Aujourd'hui, un salarié expérimenté peut vite devenir moins performant face aux nombreux progrès dans son secteur.

Il a donc besoin d'une remise à niveau pour gagner en efficacité dans son travail. De plus, les acquis de ces personnes sont précieux pour l'entreprise. La formation permettra ainsi de combler leurs lacunes et de mettre en valeur leurs atouts. Les principaux objectifs de la formation

- Développement des compétences du personnel et d'augmentera la productivité tout en maintenant à jour les connaissances nécessaires pour faire leur travail ;
- Favoriser le développement de la carrière du personnel ;
- La formation permet à l'employé ou à l'employée de faire connaître son travail à d'autres travailleurs et travailleuses ;
- Améliorera la situation de l'organisation matière de santé et de sécurité du travail
- La formation favorise un climat positif⁶⁸

⁶⁸BOUALLACHE Abdelkrim, op.cit. p.244

3.2.2.1. Les types de formation

Pour acquérir des compétences, les individus ont recours à des formations qui peuvent être formelles ou informelles et qui ont lieu pendant l'emploi. Ces formations peuvent aller d'un apprentissage structuré et formel à une formation moins structurée et informelle. Lorsqu'on analyse l'impact de ce type de formation sur les salaires, il est important de faire une distinction entre deux formes de formation qui accumulent du capital humain.

A. La formation générale :

La formation générale se rapporte à des activités qui produisent des qualifications ou des compétences très diverses, pouvant être utilisées ou transférées de manière interchangeable dans n'importe quelle entreprise ou industrie. En conséquence, elle accroît la productivité d'un employé, quel que soit le poste occupé. La mesure de cette formation générale est déterminée par la durée d'expérience acquise sur le marché du travail.

B. La formation spécifique :

Cette forme de formation est spécifique à une entreprise donnée et ne peut être utilisée que dans cette entreprise. Elle se mesure par le nombre d'années passées par l'employé dans cette entreprise où la formation spécifique a été acquise. L'accumulation de ce capital humain spécifique se traduit par une augmentation du salaire en fonction de l'ancienneté. La possession et l'accumulation de ce capital humain spécifique influencent les décisions de mobilité des employés ainsi que la stratégie de gestion de la main-d'œuvre adoptée par l'entreprise.

3.2.3. Valorisation par l'apprentissage

Une entreprise qui recrute un apprenti croit en l'avenir. En effet, l'apprentissage permet à Un étudiant de poursuivre simultanément une formation scolaire et professionnelle, il est ainsi opérationnel car il sait mettre en pratique la théorie apprise en cours. C'est non seulement un talent prêt à se révéler, mais aussi un employé de rêve, déjà formé à la culture d'entreprise et porteur d'idées nouvelles. Il n'est donc pas question de le laisser filer. C'est pourquoi 80 % des contrats d'apprentissage se renouvellent en CDI. Une nouvelle qui a le mérite de ravir les deux parties : entreprise et apprenti.

L'apprentissage séduit en priorité les TPE et les PME : elles comptent pour deux tiers dans l'embauche d'apprentis. Une stratégie RH qui fait déjà ses preuves : accueillir un apprenti, est source de productivité, car celui-ci allie théorie et pratique dans la réalisation de son travail.

Chapitre II : Le Capital humain : Revue de littérature

Dans une logique de pré-recrutement, l'apprentissage se présente comme l'occasion de former un futur employé aux réflexes, aux bonnes habitudes et à la culture d'entreprise. Si le contrat d'apprentissage se transforme en CDI, la nouvelle recrue ne perd pas de temps : il est compétent dès les premiers jours. Un pari gagnant, parfaitement résumé par Stéphane Voyez, directeur de clientèle en agence de communication digitale : « l'apprenti est proactif, il cherche à se rendre indispensable et est force de proposition. Il sait qu'il a une carte à jouer pour convaincre et obtenir une proposition d'embauche⁶⁹.

3.2.4. Valorisation par le partage de connaissances

La gestion des connaissances au sein d'une organisation implique notamment le partage des connaissances entre les membres de l'organisation. La mise en place d'un accès aux connaissances est donc essentielle pour permettre aux individus de s'approprier ces connaissances et de les utiliser au profit de l'organisation.

Par exemple, la création d'un référentiel des connaissances accessible via l'intranet de l'organisation peut aider à former les nouveaux arrivants. De même, pour les membres existants de l'organisation, la mise en commun de cours de formation en ligne via un référentiel des connaissances leur permet d'accéder à tout moment à des ressources utiles pour leur auto-formation, ce qui peut les aider à s'adapter à de nouveaux concepts à court terme et à évoluer à plus long terme.

3.2.4.1. Les avantages de partages de connaissances

- Prise de décision plus rapide, diminuant les risques d'erreurs ;
- Amélioration de l'efficacité organisationnelle, gain de temps dans la recherche d'information ;
- Amélioration de la qualité et de la rentabilité des actions réalisées ;
- Augmentation de la capacité d'innovation, appuyée sur les expériences et les expertises ;
- Réduction des doublons de rôles, de tâches et d'actions ;
- Augmentation de la satisfaction et de la mobilisation des employés.
- En d'autres mots, s'assurer d'un partage de connaissances efficace, c'est en quelque sorte éviter de réinventer continuellement la roue. Au lieu de repartir du même point et de répéter

⁶⁹<https://www.concepteursdavenir.fr/actualites/apprentissage-pourquoi-les-entreprises-selancent-elles-dans-l'aventure> (consulté le 26 avril 2023 à 14 h 8).

Chapitre II : Le Capital humain : Revue de littérature

constamment les mêmes erreurs, les équipes peuvent, sur la base des connaissances accumulées, proposer des idées, des produits, des façons de faire qui s'inscrivent dans la continuité, qui se bâtissent sur les expériences passées, sur le savoir acquis au fil du temps⁷⁰.

3.2.5. Valorisation par la mobilité interne

La mobilité interne au sein d'une entreprise ou d'un groupe d'entreprises désigne tout changement de poste ou évolution de fonction pour un salarié. Elle peut être horizontale, permettant le passage à un poste équivalent dans le même service ou un autre, ou verticale, correspondant à une promotion vers un poste avec davantage de responsabilités.

La mobilité interne peut être volontaire si le salarié exprime ses souhaits de mobilité, ou pilotée si elle est initiée par un tiers tel que le manager ou le responsable des ressources humaines. Les souhaits de mobilité peuvent être exprimés lors de l'entretien annuel ou professionnel, en répondant à une offre interne, ou de toute autre manière appropriée.

La mobilité pilotée peut être justifiée par diverses circonstances : un changement d'organisation, une réponse à un problème de gestion des ressources humaines (par exemple, une situation conflictuelle dans une équipe, une forte démotivation d'un talent, un reclassement professionnel suite à un avis d'inaptitude) ou bien encore la nécessité d'intégrer les compétences d'un collaborateur appartenant à un autre service⁷¹.

3.2.6. Valorisation par l'information et la communication

La communication interne prend de l'ampleur avec ses deux dimensions, individuelles et collectives, profondément impliquées et interactives. La discussion de l'information accroît la capacité individuelle à agir et favorise l'interaction et le dynamisme de l'ensemble. En créant une identité et des références communes, la communication favorise le sentiment d'appartenance et la mobilisation de chacun.

La fonction ressources humaines à jouer, dès l'origine, un rôle important dans la mise en œuvre d'une politique d'information et de communication, et le DRH est souvent aujourd'hui le directeur des ressources humaines et de la communication (DRHC). Les nouvelles technologies, internet et notamment le web2.0 et les réseaux sociaux ont profondément modifiés les politiques et les pratiques de la communication.

⁷⁰<https://blogue.lacapitale.com/entreprise/partage-de-connaissances-entreprise> (consulté 28 avril 2023 à 11 h 30).

⁷¹<https://www.editions-legislatives.fr/mobilite-interne>(consulté le 06 mai 2023 à 18 h 10).

Chapitre II : Le Capital humain : Revue de littérature

Les nouvelles technologies de la relation offrent aujourd'hui de nouvelles possibilités pour développer une communication P à P (pair à pair) au service du travail coopératif, des ateliers collaboratifs, de l'écodéveloppement et de la construction du changement. Les NTR sont riches en promesse si elles sont bien maîtrisées. Il faut identifier et réduire les risques et en particulier celui de « l'info obésité » dus à l'excès d'information et de message⁷².

L'information et la communication, permettent de :

- Favoriser la circulation de l'information dans son service
- Veiller à ce que chaque membre de son service acte une bonne connaissance de l'entreprise et de sa stratégie ;
- Connaitre précisément la stratégie de l'entreprise et, le cas échéant, ce qui peut être dit et ce qui doit être tu ;
- Connaitre l'image que l'entreprise cherche à transmettre à l'extérieur ;
- Transmettre à ses collègues, déposables de service, le type d'informations intéressant son propre service.

3.2.7. Valorisation par la promotion

Une promotion est un avancement dans une entreprise, qui correspond à une élévation de la qualification initiale du salarié vers une qualification supérieure dans la hiérarchie des emplois.

Elle entraîne généralement un changement de travail, de nouvelles responsabilités et une augmentation de la rémunération. La promotion peut être accordée après une certaine période passée dans l'entreprise ou en fonction des résultats obtenus par le salarié. C'est une modification du contrat de travail et nécessite un avenant au contrat. Le salarié doit donner son accord pour accepter la promotion et l'employeur doit lui laisser un délai suffisant pour prendre sa décision.

Cette protection vise à éviter que l'employeur utilise la promotion pour évincer un salarié, en le plaçant dans un poste qui ne correspond pas à ses compétences, dans le but de le licencier ultérieurement pour insuffisance professionnelle. Bien que la promotion soit généralement avantageuse pour le salarié, il est important qu'elle soit offerte de manière équitable et transparente.

⁷²HENRIET.B, « *Audit de la communication interne* », 4^{ème} éd, Edition d'organisation, Paris 1996, p.125.

Chapitre II : Le Capital humain : Revue de littérature

En somme, le salarié a le droit de refuser une proposition de promotion sans avoir à justifier sa décision et sans que cela puisse être considéré comme un motif de licenciement. Il est donc important pour le salarié de prendre le temps de réfléchir avant de prendre une décision, en évaluant les missions proposées, son adéquation avec ses compétences et ambitions professionnelles, les perspectives d'évolution du poste ainsi que les conséquences sur ses conditions de travail. Si le salarié accepte l'avenant, celui-ci sera contraignant pour les deux parties, à savoir le salarié et l'employeur.

3.2.8. Valorisation par la gestion de carrière

La gestion de carrière, c'est l'ensemble des règles de gestion permettant d'organiser l'adaptation des salariés à la stratégie et aux besoins futurs de l'entreprise, en tenant compte de leurs compétences et de leurs aspirations personnelles.

La gestion de carrière touche de nombreux domaines RH :

- ✓ Le recrutement (interne ou externe) ;
- ✓ La formation et les parcours professionnels (mobilité)
- ✓ La rémunération et les avantages sociaux
- ✓ Le management

Elle peut déboucher, pour le salarié, à une reconversion professionnelle⁷³.

➤ **Première étape : élaboration d'un référentiel « métiers et compétences »**

Le référentiel des compétences et des métiers est un outil de gestion des ressources humaines qui permet de faire correspondre les compétences des salariés aux exigences de l'entreprise en matière de recrutement, de mobilité interne et de formation. Pour élaborer ce référentiel, il faut procéder en deux étapes :

D'abord, définir les emplois-types en regroupant sous un même intitulé des postes comparables ayant des activités et missions communes ;

Ensuite, hiérarchiser les compétences par emploi-type en distinguant les savoirs, savoir-faire, savoir-être, la polyvalence, les compétences managériales, etc.

Ainsi, le référentiel des compétences et des métiers permet de mieux cibler les besoins en formation et de favoriser la mobilité interne des salariés en leur offrant des perspectives d'évolution de carrière au sein de l'entreprise.

⁷³ <https://www.editions-legislatives.fr/gestion-de-carriere> (consulté le 28 mai 2023 à 15 h 30).

➤ **Deuxième étape : identification des compétences grâce à la People review et aux entretiens de carrière**

– **La People review (ou revue d'effectif) :**

La revue annuelle des effectifs est une pratique de gestion des ressources humaines qui vise à évaluer régulièrement les compétences et les performances des salariés au sein d'une entreprise. Elle consiste en une réunion organisée entre les managers, les responsables des ressources humaines et parfois la direction de l'entreprise. Cette revue permet de dresser un bilan des ressources humaines de l'entreprise, d'identifier les points forts et les faiblesses de celle-ci (tels que les avantages concurrentiels, les compétences rares, les déficits de compétences, les taux de rotation du personnel, les processus administratifs lourds, etc.) et de détecter les salariés à fort potentiel. Cette pratique peut être réalisée annuellement ou plus fréquemment pour répondre aux besoins de l'entreprise.

– **L'entretien annuel :** Est un outil de gestion essentiel pour les entreprises. Il sert à la fois à évaluer la performance des salariés et à détecter les potentiels de l'entreprise, ainsi qu'à piloter les ressources humaines, comme par exemple la mise en place d'un plan de formation. C'est également une occasion pour les salariés d'exprimer leur ressenti sur leur travail et de discuter de leurs difficultés éventuelles avec leur manager.

Cet entretien permet de faire le bilan de l'année écoulée, de fixer des objectifs pour l'année à venir et d'évaluer les compétences du salarié.

– **l'entretien professionnel :** L'entretien professionnel, qui a lieu tous les deux ans, est centré sur les perspectives d'évolution professionnelle et les possibilités de développement des compétences du salarié. Il est généralement mené par le manager de proximité, mais il est préférable qu'il soit réalisé par la DRH. Ce rendez-vous doit donner lieu à un bilan de parcours professionnel tous les 6 ans.

3.2.9. Valorisation par la rémunération

La théorie du capital humain établit un lien étroit entre la productivité des salariés et leur rémunération. Elle met en évidence le fait que les employeurs sont prêts à payer davantage les salariés dotés d'un capital humain plus élevé, c'est-à-dire des compétences, des connaissances et des expériences plus développées. En valorisant le capital humain à travers la rémunération, les

Chapitre II : Le Capital humain : Revue de littérature

entreprises reconnaissent explicitement la valeur des compétences des salariés et leurs contributions.

Lorsqu'une entreprise valorise le capital humain, elle reconnaît que les salariés ayant un niveau de compétences élevé sont généralement plus productifs et apportent une valeur ajoutée supérieure pour l'entreprise. En conséquence, elle est prête à offrir une rémunération plus élevée à ses salariés, en reconnaissant ainsi leur contribution et en les incitant à continuer à développer leurs compétences.

Ajoutant à cela, la valorisation du capital humain par la rémunération crée une dynamique bénéfique. Les salariés sont encouragés à investir dans leur développement professionnel, en acquérant de nouvelles compétences et connaissances, car ils savent que cela sera reconnu et récompensé par une rémunération plus élevée. Cet investissement dans le capital humain améliore la productivité des salariés, ce qui profite à l'entreprise en termes de performance et de compétitivité.

En rémunérant le capital humain, les entreprises envoient un signal clair sur la valeur qu'elles accordent aux compétences et à l'expertise de leurs salariés. Cette reconnaissance peut contribuer à renforcer la motivation et l'engagement des salariés, qui se sentent valorisés et encouragés à donner le meilleur d'eux-mêmes.

3.2.9.1. La rémunération comme reconnaissance de la valeur du capital humain

La rémunération joue un rôle crucial en tant que mécanisme de reconnaissance de la valeur du capital humain et incitation à investir dans son développement. Lorsqu'un salarié choisit d'investir dans l'acquisition de nouvelles compétences en se formant, en acquérant de nouveau savoir-faire ou en accumulant de l'expérience, cela a un impact direct sur sa capacité à accomplir ses tâches de manière plus efficace et efficiente.

En reconnaissant la valeur du capital humain, l'employeur est incité à offrir une rémunération plus élevée aux salariés qui ont investi dans leur développement. Cette reconnaissance financière est un moyen tangible de valoriser les compétences et les connaissances acquises par le salarié, en reconnaissant l'amélioration de sa capacité à contribuer à l'entreprise.

L'investissement dans le capital humain permet au salarié d'améliorer sa productivité et sa performance. En développant de nouvelles compétences, le salarié peut accomplir ses tâches de manière plus efficace, en évitant les erreurs et en optimisant les processus. De plus,

Chapitre II : Le Capital humain : Revue de littérature

l'acquisition de nouvelles connaissances et l'accumulation d'expérience peuvent stimuler l'innovation et favoriser une approche proactive dans la résolution des problèmes.

Ces améliorations de la productivité et de la qualité du travail bénéficient directement à l'employeur. En ayant des salariés plus compétents et performants, l'entreprise peut améliorer sa rentabilité, sa réputation et sa compétitivité sur le marché. Les salariés qui investissent dans leurs compétences par exemple, deviennent des atouts précieux, capables d'apporter une valeur ajoutée significative à l'entreprise.

Il est donc dans l'intérêt de l'employeur d'encourager et de soutenir les salariés dans leur investissement dans le développement du capital humain. Cela peut se faire en offrant des formations, des opportunités d'apprentissage continu, des programmes de mentorat ou des incitations financières spécifiques. La rémunération devient ainsi un moyen d'incitation à investir dans le capital humain, en valorisant les compétences et en créant un environnement propice au développement professionnel.

3.2.9.2. Les différentes formes de valorisation du capital humain à travers la rémunération

La valorisation du capital humain à travers la rémunération peut s'exprimer de différentes manières, combinant à la fois des aspects financiers et non financiers. Ces formes de valorisation reconnaissent les compétences et l'investissement dans le capital humain, renforçant ainsi l'engagement et la motivation des salariés.

– **Rémunération financière :** La rémunération financière est l'une des formes les plus courantes de valorisation du capital humain. Elle comprend des augmentations de salaire, des primes et des avantages sociaux. Ces incitations financières reconnaissent les compétences acquises par les salariés et leur investissement dans le développement de leur capital humain. Elles constituent une récompense tangible pour leurs efforts et leurs performances, encourageant ainsi la poursuite de l'apprentissage et du perfectionnement professionnel.

– **Reconnaissance non financière :** En complément de la rémunération financière, la reconnaissance non financière est également importante pour valoriser le capital humain. Elle englobe des mesures telles que la formation continue, le développement professionnel, la participation à des projets stimulants et un équilibre travail-vie personnelle favorable. Ces mesures offrent des opportunités d'apprentissage et de croissance aux salariés, renforçant leur sentiment de valorisation et de développement. La reconnaissance non financière peut également

prendre la forme de feedback positif, d'éloges et de reconnaissance publique pour les réalisations des salariés.

– **Opportunités d'apprentissage et de croissance** : La valorisation du capital humain à travers la rémunération implique également de fournir des opportunités d'apprentissage et de croissance professionnelle. Cela peut se faire par le biais de programmes de formation, de mentorat, de coaching et de participation à des projets stimulants. Ces opportunités permettent aux salariés d'acquérir de nouvelles compétences, de développer leurs connaissances et d'explorer de nouvelles avenues professionnelles. Elles renforcent la valorisation du capital humain en offrant aux salariés des moyens concrets d'investir dans leur développement.

3.2.9.3. Les avantages de la valorisation du capital humain à travers la rémunération

La valorisation du capital humain à travers la rémunération offre plusieurs avantages aux entreprises, telles que :

– **Attraction des talents qualifiés** : En reconnaissant et en récompensant le capital humain, les entreprises deviennent plus attractives pour les talents qualifiés. Les salariés compétents et expérimentés sont attirés par les opportunités de rémunération et de reconnaissance de leurs compétences. De plus, une rémunération compétitive et une valorisation du capital humain contribuent au maintien des talents au sein de l'entreprise, réduisant ainsi les coûts liés au recrutement et à la formation de nouveaux salariés.

– **Motivation et engagement des salariés** : La valorisation du capital humain à travers la rémunération joue un rôle essentiel dans la motivation et l'engagement des salariés. Lorsque les salariés se sentent reconnus et récompensés pour leurs compétences et leurs efforts, ils sont plus amenés à s'investir pleinement dans leur travail. Cela se traduit par une plus grande satisfaction au travail, une meilleure productivité et une amélioration de la qualité du travail fourni.

– **Main-d'œuvre qualifiée et compétente** : En valorisant le capital humain, les entreprises favorisent le développement d'une main-d'œuvre qualifiée et compétente. Les salariés sont incités à investir dans leur développement professionnel, à acquérir de nouvelles compétences et à rester à jour dans leur domaine d'expertise. Cela contribue à maintenir un niveau élevé de connaissances et de compétences au sein de l'entreprise, ce qui est essentiel pour rester compétitif sur le marché.

– **Amélioration de la productivité globale de l'entreprise** : Lorsque les salariés investissent dans leur savoir et leurs compétences et sont rémunérés en conséquence, cela se traduit par une

Chapitre II : Le Capital humain : Revue de littérature

augmentation de la productivité globale de l'entreprise. Les compétences et les connaissances supplémentaires acquises par les salariés leur permettent d'accomplir leurs tâches avec pertinence. Cela se traduit par des gains de performance, une meilleure qualité du travail et une capacité accrue à innover et à s'adapter aux changements⁷⁴.

Conclusion

Le capital humain est un concept central en économie du travail et en gestion des ressources humaines. Il s'agit de l'ensemble des connaissances, compétences et qualifications acquises par les individus au fil de leur vie professionnelle, ainsi que de leur capacité à mobiliser ces ressources pour générer de la valeur économique.

Le capital humain est une ressource essentielle pour les entreprises, qui peuvent l'acquérir et le développer à travers diverses formes de formation et de développement professionnel. La valorisation du capital humain peut se faire par le biais de la rémunération, mais aussi par d'autres moyens tels que la promotion, la reconnaissance et le développement de carrière.

⁷⁴<https://www.referencedrh.com/vos-enjeux/attirer-et-fideliser-les-talents> (consulté le 30 mai 2023 à 15 h 20)

A blue scroll-shaped graphic with a white background inside. The scroll has a dark blue border and two circular tabs on the left side. The text is centered within the scroll.

Chapitre III :

**Analyse du rôle de la
rémunération dans la
valorisation du capital
humain au sein de l'ADE**

Chapitre III : Analyse du rôle de la rémunération dans la valorisation du capital humain au sein de l'ADE

Introduction

Dans les deux chapitres précédents, nous avons examiné en détail les concepts théoriques liés à la valorisation du capital humain et à la politique de rémunération. Après avoir acquis ces connaissances, nous avons entrepris un stage pratique au sein de l'entreprise algérienne des eaux (ADE) afin de mieux comprendre leur application concrète.

Dans la première section de notre étude, nous présenterons l'entreprise algérienne des eaux, en nous concentrant plus spécifiquement sur l'unité de Tizi-Ouzou. Cette présentation nous permettra de mieux appréhender le contexte et les enjeux propres à cette entreprise.

La deuxième section sera consacrée à l'analyse du système de rémunération au sein de l'ADE. Nous chercherons à approfondir notre compréhension de la manière dont la rémunération est structurée et mise en œuvre au sein de l'entreprise.

Enfin, dans la troisième section de notre étude, nous présenterons les résultats de notre enquête menée auprès des employés de l'ADE à l'aide d'un questionnaire. Nous analyserons les réponses afin de mieux comprendre les perceptions et les attentes des salariés en matière de rémunération et son rôle dans la valorisation du capital humain.

Section 1 : Présentation de l'entreprise d'accueil : L'ADE, un pilier de l'industrie de l'eau en Algérie

Avant de parler de l'ADE unité de Tizi-Ouzou, il est important au préalable de présenter la direction générale de l'ADE ais à Alger.

1.1. Présentation et historique de l'ADE

Au lendemain de l'indépendance, les missions de l'hydrauliques étaient réparties les travaux publics et l'agriculture.

Le secteur des travaux publics et de la construction assurait l'essentiel des missions à travers les directions centrales au ministère de l'agriculture et de service extérieurs : le SES (service des études générales et des grands travaux hydrauliques, actuellement) et le SEGGTH

Chapitre III : Analyse du rôle de la rémunération dans la valorisation du capital humain au sein de l'ADE

(service des études générales et des grands travaux hydrauliques, actuellement ANB et en partie l'AGEP)

Le ministère de l'agriculture, de son côté, assurait toutes les prérogatives relatives à l'irrigation de l'hydraulique rural. Relevant de service public, le monopole de gestion de l'eau potable sur le territoire national a été confié à la société SONADE, créée en 1970. Par la suite, trois ordonnances sont promulguées : la première en 1974, pour limiter les attributions de la SONADE à la gestion des infrastructures de production ; la seconde en 1975 pour placer la direction régionale d'Alger sous la tutelle du wali d'Alger et étendre ses attributions à la direction de la gestion de la distribution et la troisième, en 1977 pour dissoudre la direction régionale SONADE d'Alger.

En 1977, il a été créé la société de la wilaya d'Alger (SEDAL) chargée de la gestion des installations d'alimentation en eau potable et d'assainissement dans la wilaya d'Alger. En 1983, 17 entreprises nationales sont créées pour prendre en charge la gestion et l'exploitation des installations d'alimentation en eau potable et d'assainissement sur l'ensemble du territoire national (2 à 4) wilaya par entreprise.

En 1987 quelque neuf entreprises régionales couvrant 22 wilayas ont été créées par décret, et 26 entreprises de wilaya par délibération des assemblées populaires de wilaya. En 1992, les entreprises régionales de l'eau ont été transformées en EPIC (établissement public à caractère industriel et commercial). Il faut signaler qu'en 1997, le gouvernement avait décidé de revoir cette organisation à la lumière des nouvelles dispositions du code des eaux.

C'est ainsi que le système de production et de distribution d'eau potable à partir des ressources en eau mobilisable localement ont été placés sous la compétence de communes conformément aux dispositions de la loi relative à la commune. Les systèmes régionaux de production d'eau (barrages et transfert notamment) devraient être assurés par l'établissement d'eau.

Depuis avril 2001, la gestion de l'eau a été confiée à un établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC) dénommé l'algérienne des eaux (ADE) créée par décret exécutif. L'établissement est placé sous la tutelle du ministre chargé des ressources en eau. Le siège de l'établissement est fixé à Alger. Il est doté de la personnalité morale et jouit de l'autonomie financière. Il est régi par les règles administratives dans ses relations avec les tiers, il est assisté

Chapitre III : Analyse du rôle de la rémunération dans la valorisation du capital humain au sein de l'ADE

d'un conseil d'orientation et de surveillance composé de représentants différents départements ministériels concernés par l'activité.

1.2. Principales missions de l'ADE

Parmi ses principales missions, l'ADE est chargée de la mise en œuvre de la politique nationale de l'eau potable dans tous ses volets de gestion de la production, transfert, traitement, stockage, adduction, distribution et approvisionnement en eau potable et industrielle. L'ADE est par ailleurs chargée de la maîtrise d'ouvrages et de la maîtrise d'œuvre pour son propre compte et/ou délégation pour le compte de l'état ou des collectivités locales. Elle se présente comme un instrument de régulation des opérations de gestion déléguée à des opérateurs Algériens ou étrangers.

- Le service public de l'eau potable visant à assurer la disponibilité de l'eau aux citoyens.
- La numérisation et la surveillance de la qualité d'eau.
- La police des eaux, détecte et met fin au branchement illicite.
- Limitation de toute action visant l'économie de l'eau (lutte contre le gaspillage).
- Satisfaction des besoins de la population et d'assurer une bonne gestion de distribution des eaux.

1.3. Objectifs de l'entreprise ADE

Depuis création 2001, ADE s'est assigné les objectifs suivants :

Assurer une meilleure dotation en eau potable des populations. Pour relever cet objectif, en plus des investissements très lourds dans les infrastructures et la mobilisation, de notamment dans le développement de nouveau barrage et la construction de nouveaux barrages et la réalisation de stations de traitements de dessalement de l'eau de mer. L'ADE s'est inscrite dans une politique de rationalisation des déperditions en eau, tant au niveau des points de production qu'au niveau des points de production qu'au niveau des réseaux de distribution ;

Développer une nouvelle approche qui rompt avec la vision classique qui réduisait le problème des fuites d'eau à simple problème de maintenance des réseaux de distribution ;

Installer les compteurs dans tous les points de production et de distribution, afin de quantifier les volumes exploités et localiser par même les facteurs techniques et de gestion qui font baisser le rendement des installations.

Chapitre III : Analyse du rôle de la rémunération dans la valorisation du capital humain au sein de l'ADE

1.4. Organisation admirative de l'ADE

La forme d'organisation et le monde de fonctionnement de l'établissement sont de nature déconcentrée. Il se subdivise en 15 zones de gestion de l'établissement et le fonctionnement du service public de l'eau au niveau de la wilaya et la commune devra faire objet d'une concentration avec les collectivités locales.

L'ADE est subdivisée en 15 zones dont la zone de Tizi-Ouzou unité de Tizi-Ouzou qui est notre champ d'étude. Chaque zone est structurée en unités ; 04 unités. L'organigramme de l'ADE est présenté ci-après.

La direction générale de l'Algérienne des eaux est subdivisée en 05 agences régionales, couvrant l'ensemble du territoire national selon la configuration des bassins hydrauliques.

- L'agence régionale d'Alger
- L'agence régionale d'Oran
- L'agence régionale de Chlef
- L'agence régionale d'Ouargla
- L'agence régionale de Constantine

Les agences régionales sont subdivisées aussi en :

- 16 zones
- 49 unités

Chaque zone est subdivisée en unité.

Exemple : la zone de Tizi-Ouzou est chargée de la direction de trois unités :

- Unités de Tizi-Ouzou
- Unité de Boumerdes
- Unité de Bouira

Chaque unité gère plusieurs centres et un centre peut gérer un ou plusieurs secteurs.

Le directeur de zone exerce l'autorité sur quatre unités :

- Unité de Boumerdes
- Unité de Bouira
- Unités de production
- Unités de Tizi-Ouzou qui est notre secteur d'accueil.

Chapitre III : Analyse du rôle de la rémunération dans la valorisation du capital humain au sein de l'ADE

1.5. Délimitation du champ d'étude : unité de Tizi-Ouzou

La présente étude se concentre spécifiquement sur l'unité de Tizi-Ouzou de l'entreprise algérienne des eaux (ADE). Cette délimitation du champ d'étude a été choisie afin de mieux comprendre les pratiques de valorisation du capital humain et de rémunération au sein de cette unité en particulier.

1.5.1. Mission de l'ADE de Tizi-Ouzou

Elle a pour missions principales d'assurer un service de qualité en matière de gestion et de distribution de l'eau potable, elle est chargée de la mise en œuvre de la politique nationale de l'eau potable dans tous ses volets de gestion, de production, traitement, distribution et approvisionnement en eau potable et industrielle.

L'établissement est chargé de la gestion des réseaux, d'administration et des eaux usées.

En plus de ses missions principales, ADE a d'autres activités, telles que : les petits travaux en eaux potable et de branchement.

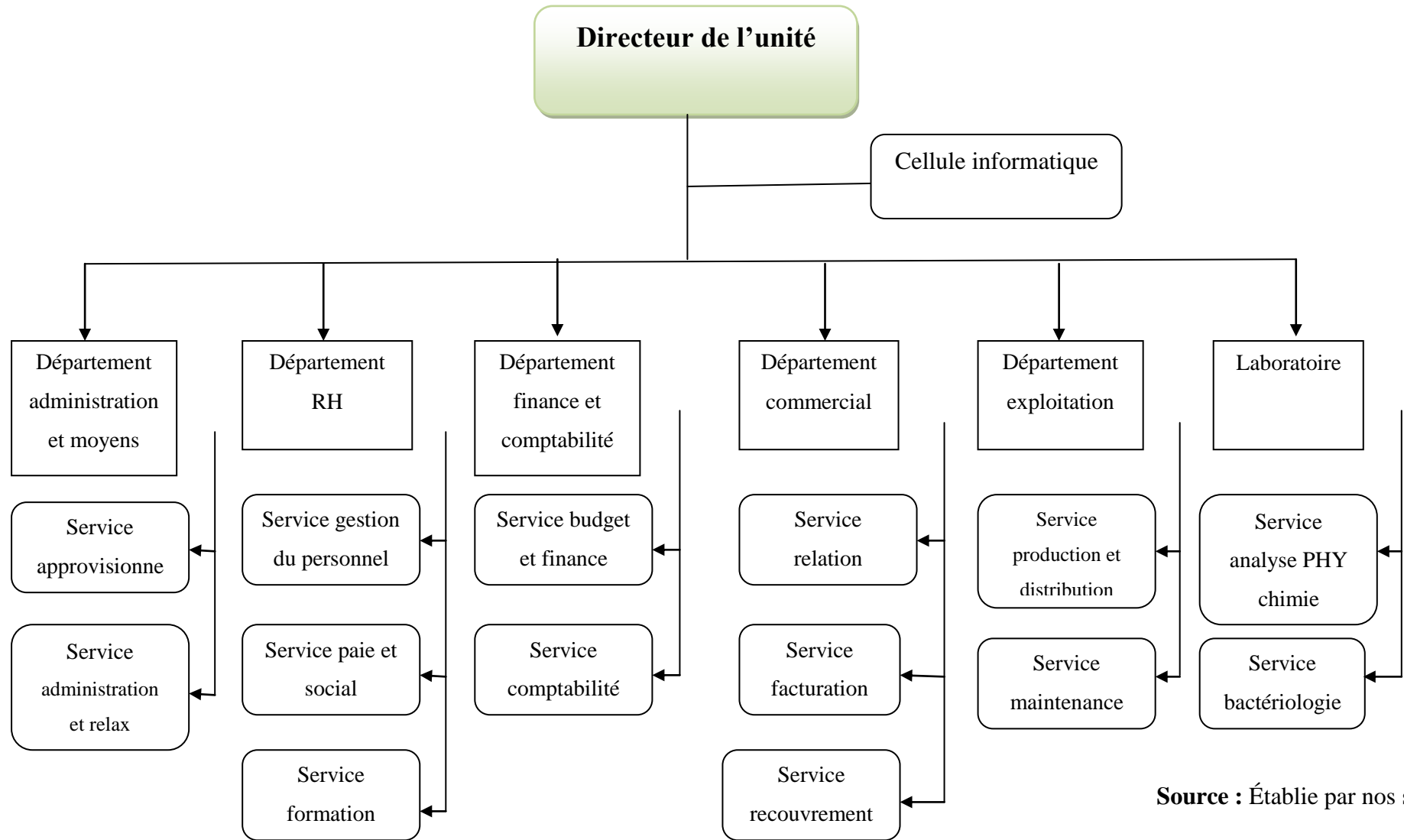
En raison de la multitude et de la diversité de ses stations de programme en exploitation, mode de gestion par chaîne d'AGEP grâce à l'appui logistique d'eau. Sur orientation de la direction générale, un centre de production a été créé à cet effet.

Celui-ci a pour mission de veiller à une meilleure optimisation des moyens humains et matériels investis dans l'exploitation des chaînes d'AGEP mettant un monde opératoire « management processus ».

1.5.2. Organisation administrative de l'unité de Tizi-Ouzou

À l'ADE, la structure fonctionnelle est la structure qui est la plus répandue, l'autorité va du haut vers le bas, c'est-à-dire qu'on est en présence d'un directeur qui fait parvenir ses stratégies à ses subordonnés au niveau des différentes structures en « occurrence pour qu'elles soient ensuite diffusées dans l'opération.

Figure N° 5 : organigramme général de l'unité de Tizi-Ouzou



Chapitre III : Analyse du rôle de la rémunération dans la valorisation du capital humain au sein de l'ADE

Elle est structurée en une direction et en plusieurs départements :

1.5.2.1. Directeur d'unité

Il est au sommet de l'entreprise et veille à son bon fonctionnement en supervisant de tout. Il est aidé, dans sa gestion par une secrétaire qui assure la communication interne et externe.

Il est dans ses taches par :

- Un assistant juridique qui suit les affaires juridiques de l'entreprise ;
- Un assistant chargé de la sécurité de patrimoine qui est chargé de la sécurité de l'entreprise ;
- Une cellule informatique qui est chargé de la programmation et de la maintenance.

1.5.2.2. Les départements

A-Département administratives et moyens : il comprend trois services :

- ✓ Service approvisionnement
- ✓ Service administrative et relation externe
- ✓ Service moyen généraux et parc roulant.

B-Département finance et comptabilité : il comprend trois services :

- ✓ Service comptabilité générale
- ✓ Service budget et finance
- ✓ Service comptabilité gestion

C- Département commercial : il comprend trois services :

- ✓ Service relations clientèle
- ✓ Service facturation
- ✓ Service recouvrement

D- Département exploitation : il comprend trois services :

- ✓ Service production distribution
- ✓ Service développement et exploit
- ✓ Service maintenance

E- Laboratoire : il comprend deux services :

- ✓ Service analyse physique et technique

Chapitre III : Analyse du rôle de la rémunération dans la valorisation du capital humain au sein de l'ADE

✓ Service analyse bactériologique.

F-Département ressources humaines

C'est notre structure d'accueil i est organisé de trois services :

➤ **Service gestion du personnel** : ses activités consistent à :

- Mettre en œuvre les actes de gestion individuels et collectifs et les actions de gestion des ressources humaines applicables aux niveaux de l'unité ;
- Assurer la conduite de la gestion du personnel et l'application de réglementation, conseiller et assister les responsables hiérarchiques dans cette gestion ;
- Diffuser l'information relative aux procédures de gestion et aux actions de gestion des ressources humaines ;
- Veiller à la tenue, mise à jour et le classement des dossiers administratifs du personnel, des fichiers et bases de données associées ;
- Veiller à la tenue, et la mise à jour des registre règlementaires et registres internes, et établir les tableaux de permanence et d'astreinte ;
- Coordonner et contrôler la gestion de la paie et les déclarations sociales et fiscales ;
- Préparer tous les documents règlementaires liés à la gestion du personnel (contrat de travail, attestations...);
- Assurer le suivi des relations avec les caisses sociales ;
- Veiller au classement et à la conservation des documents de la gestion ;
- Participer au processus de recrutement et aider à l'intégration des candidats recrutés.

➤ **Service formation** : il a pour mission :

- Participer à la définition de la politique de formation de la société ;
 - Recueillir et analyser les besoins en formation à court et à moyen terme selon les orientations stratégiques de la société ;
 - Établir, faire valider et diffuser le plan de formation, informer le personnel ;
- Participer aux choix des organismes de formation avec les membres de la commission d'évaluation des offres ;
- Assurer le suivi et le contrôle périodique les gens en formation ou en perfectionnement ;
 - Veiller au classement et à la conservation des documents liés à la gestion de la formation.

➤ **Service paie et social** :

Chapitre III : Analyse du rôle de la rémunération dans la valorisation du capital humain au sein de l'ADE

Il est chargé d'assurer l'ordonnancement de la paie et transmettre la DFC les pièces nécessaires à l'engagement de la paie et des charges et fiscales et veiller aux respects des délais :

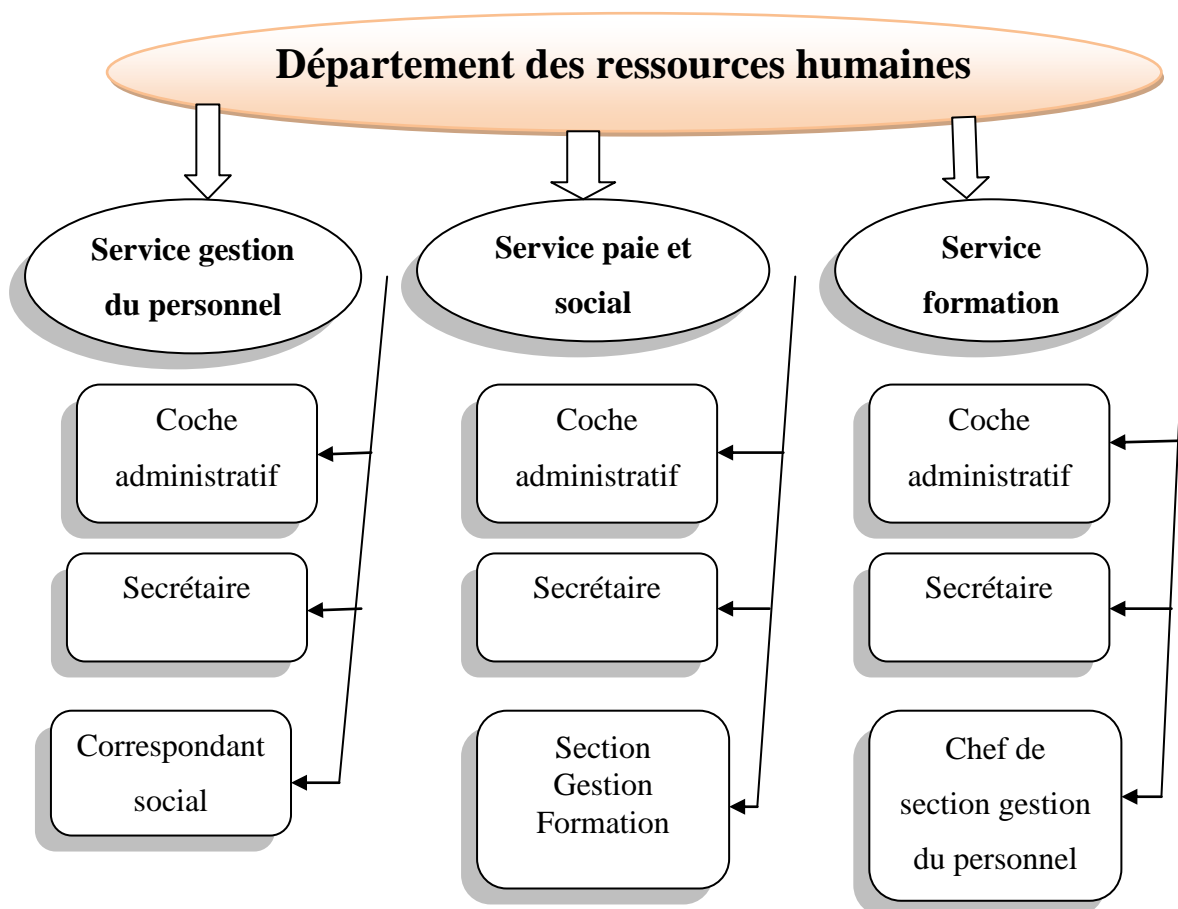
- Assurer les suivis et supervision des relations avec les caisses sociales (CNAS, CNR...)
- Veiller aux respects des obligations légales et conventionnelles liées à la paie et aux prestations sociales et s'assurer de leur mise à jour

Superviser, coordonner et contrôler la gestion de la paie et les déclarations sociales

Ce département a comme mission

- De veiller aux obligations légales et réglementaires ;
- L'application rigoureuse des procédures en vigueur à l'ADE ;
- L'application de la politique définie par l'ADE dans ce domaine ;
- L'établissement du plan de formation de l'unité ;
- L'élaboration périodique du tableau de bord des ressources humaines de l'unité ;
- Le contrôle de l'application des procédures et la législation de travail dans l'unité.

Figure N° 6 : les différents services du département des ressources humaines



Source : établie par nos soins à partir des données de l'entreprise

Chapitre III : Analyse du rôle de la rémunération dans la valorisation du capital humain au sein de l'ADE

Section 02 : la rémunération au sein de l'ADE

La rémunération est l'un des principaux outils utilisés par l'ADE pour valoriser ses salariés. En tant qu'entreprise, l'Algérienne Des Eaux dispose d'un système de rémunération lié aux résultats de la société.

La rémunération représente le prix du travail fourni ou du service rendu. Elle engendre un coût pour l'employeur et constitue un revenu pour le travailleur.

Définition de la rémunération « Art.80 » du code de travail

« En contrepartie du travail fourni, le travailleur a droit à une rémunération au titre de laquelle il perçoit un salaire ou un revenu professionnel correspondant aux résultats du travail ». La rémunération est le prix d'un travail fourni ou d'un service rendu. Elle constitue un coût pour l'employeur et un revenu pour le travailleur⁷⁵.

2.1. Les objectifs de la rémunération

- Attirer et recruter des candidats répondant aux besoins de l'organisation.
- Démontrer de la reconnaissance aux employés en leur versant une rétribution juste.
- Respecter l'équité interne.
- Être compétitif par rapport au marché (équité externe).
- Contrôler les coûts liés à la masse salariale.

Pour susciter la motivation chez ses salariés, l'ADE se base sur les conditions de rémunération directe. Comme nous venons de le voir, la rémunération directe se compose principalement d'une part fixe c'est-à-dire le salaire de base. D'autre part elle est composée de la rémunération directe variable ou salaire de performance lié au mérite individuel ou collectif. Afin de motiver ses salariés, l'ADE leur attribue des salaires en fonction de leur catégorie et de leur échelon.

2.2. Le système de classification professionnelle

La classification des postes de travail est l'instrument privilégié de la politique des salaires de l'établissement. Elle traduit la hiérarchisation des postes de travail de l'établissement.

L'ensemble des postes de travail, à l'exclusion des postes de cadre dirigeant, sont analysés, validés et classés dans le référentiel des postes de travail de l'établissement⁷⁶.

⁷⁵ F-CHENLI. « *Droit du travail : législation réglementation en vigueur* ».P33

⁷⁶Article 145, de la convention collective de l'ADE, p.64

Chapitre III : Analyse du rôle de la rémunération dans la valorisation du capital humain au sein de l'ADE

Selon l'article/147 La grille de classification est composée de 4 groupes socioprofessionnels correspondant en plages catégorielles suivantes⁷⁷ :

Tableau N° 2 : les groupes socioprofessionnels

Groupes Socioprofessionnels	Plages catégorielles
Groupe I : Exécution	Catégorie de 01 à 10
Groupe II : Maîtrise	Catégorie de 11 à 13
Groupe III : Cadre	Catégorie de 14 à 20
Groupe IV : Cadre Supérieure	Catégorie de 21 à 30

Source : établie par nos soins à partir des données de l'entreprise

2.2.1. La grille des salaires

Correspondant aux différents niveaux hiérarchiques de rémunération des postes de travail et traduit en autre, une évolution horizontale « sous forme d'échelon qui s'agit d'un grade qui détermine la fonction, dans les emplois administratifs » et évolution verticale « sous forme de catégorie qui est la classe regroupant des personnes ou des éléments de même nature » La progression horizontale et verticale découle du système de promotion en vigueur dans l'entreprise.

Selon l'Article/155 « La grille des salaires de l'établissement comprend 30 catégories distribuer verticalement salon de la catégorie une catégorie 30, et horizontalement 20 échelons allant de l'échelon 1 à l'échelon 20.

Le salaire de base correspond au niveau de classification professionnelle (catégorie-échelon) du poste de travail effectivement occupé par le travailleur »⁷⁸. (Voir annexe n° 1)

2.2.2. Le système d'avancement à l'échelon

Selon l'Article/156 « Il est institué un système d'avancement à l'échelon comprenant 20 échelons attribués selon le nombre d'années d'expérience professionnelle capitalisées par le travailleur conformément au barème annexé »⁷⁹. (Voir annexe n° 2)

⁷⁷ Article 147, de la convention collective de l'ADE, p.64

⁷⁸ Article 155, de la convention collective de l'ADE, p.66.

⁷⁹ Article 156, de la convention collective de l'ADE, p.66.

Chapitre III : Analyse du rôle de la rémunération dans la valorisation du capital humain au sein de l'ADE

2.3. Les composantes de la rémunération au sein de l'ADE TIZI-OUZOU

Selon l'article 150 de la convention collective de l'ADE les composantes de la rémunération sont⁸⁰ ;

En contrepartie du travail fourni, le travailleur a droit à une rémunération au titre de laquelle, il perçoit un salaire.

Le salaire versé au travailleur comprend :

- Le salaire de base correspondant au poste de travail occupé tel qu'il résulte du révérenciel des postes de travail de l'établissement.
- Les indemnités payées en raison de l'expérience du travailleur, des heures supplémentaires effectuées ou en raison de conditions particulières de travail, et notamment le travail, les nuisances, l'astreinte, la responsabilité, la disponibilité, l'indemnité de zone, le salaire unique.
- Les primes liées à la productivité et éventuellement celles liées aux résultats de travail.
- Les frais occasionnés par les sujétions professionnelles (déplacement, mission) imposées aux travailleurs sont remboursés sur bulletin de paie éventuellement avancés par l'établissement.
- Les frais liés au transport (domicile, lieu de travail) et panier.

Toutes autres primes ou indemnités convenues entre les deux parties

2.3.1. Le salaire de base

Le salaire de base n'est qu'une composante de la rémunération globale que perçoit le salarié, c'est l'élément essentiel de la rémunération, il sert de référence pour le calcul des autres prestations. Il est calculé en fonction de la catégorie et de l'échelon du salarié (voir annexe, la grilles des salaires).

2.3.2. Les indemnités

Elles rémunèrent les préjudices causés éventuellement aux employés au titre des sujétions particulières résultant des conditions de travail :

- Indemnité de nuisance.
- Indemnité de zone.
- Indemnité de travail posté.

⁸⁰Article 150, de la convention collective de l'ADE, P.65.

Chapitre III : Analyse du rôle de la rémunération dans la valorisation du capital humain au sein de l'ADE

2.3.3. Les primes

Ce sont des sommes versées à un salarié en plus de son salaire habituel. Elles ont pour objet de récompenser le salarié pour avoir accompli une performance jugée satisfaisante :

- Prime de rendement individuel PRI, elle est de 30 % du salaire de base si l'objectif est atteint à (100 %).
- Prime de rendement collectif PRF, elle est aussi de 30 % du salaire de base si l'objectif est atteint (100 %).
- Prime de départ à la retraite.

2.3.4. L'intéressement

Il s'agit des sommes allouées au collectif du personnel au cours de l'exercice ; le montant de l'intéressement dépend des performances réalisées par l'entreprise.

2.3.5. Les éléments sociaux

Comme les allocations de départ en retraite, les allocations de décès, la mutuelle des travailleurs, les départs en retraite, la gratuité de l'eau Selon l'article 200 de la convention collective de l'ADE.

Le personnel de l'Établissement (y compris les retraités et les veuves de travailleurs et de retraités) ainsi que les retraités et veuves des retraités des EPE, EPA, EPEDEMIA, AGEP et les services des eaux communaux ayant fait l'objet de transfert à l'Établissement) bénéficie de la gratuité de l'eau à un seul maximum fixé à trois cent trente mètres cube (330 m³) par an dans la limite d'un seul abonnement à usage domestique.

Les modalités d'application sont déterminées d'un commun accord avec les représentants syndicaux.

Le personnel de l'ADE continue à bénéficier de cet avantage même en cas de filialisation du service public de l'eau dans une wilaya donnée.

2.4. Élaboration de la paie

L'élaboration de la paie commence par le pointage du personnel.

2.4.1. Le pointage

C'est l'opération qui consiste à s'assurer de la présence effective des employés sur le lieu de travail. Le pointage est réalisé quotidiennement et il est transmis à la structure chargée de la paie.

Chapitre III : Analyse du rôle de la rémunération dans la valorisation du capital humain au sein de l'ADE

2.4.2. Le bulletin de paie ou la fiche de paie

Constitue la photographie de la relation contractuelle entre l'employeur et le salarié. Il sert de preuve pour le salarié de l'existence de son contrat de travail. Il constitue un début de preuve du versement effectif du salaire. En cas de conflit, le salarié doit fournir les bulletins relatifs à la contestation au juge du tribunal qui statue sur le bien-fondé des réclamations. (Voir annexe n° 03)

Ce livre comprend :

- Le nom et prénom de chaque travailleur.
- La période de travail.
- Le poste de travail occupé.
- Le salaire de base.
- Les primes, les indemnités, majoration pour heures supplémentaires, retenues effectuée au titre de la sécurité sociale et de l'impôt IRG.

La retenue à la sécurité sociale et une cotisation obligatoire prélevée par l'employeur sur le salaire de l'employé, elle est destinée à financer : la sécurité sociale, la retraite, la retraite anticipée

2.5. Les aspects de la rémunération qui valorise le capital humain au sein de l'ADE

Les différents éléments de rémunération qui valorisent le capital humain se manifestent notamment par l'attribution de diverses primes et indemnités au sein de l'ADE.

2.5.1. Les primes de rémunération des salariés à l'ADE

Une prime est une somme d'argent supplémentaire versée en complément du salaire habituel. Elle est généralement accordée en reconnaissance d'une performance exceptionnelle, d'objectifs atteints, d'une ancienneté dans l'entreprise, ou d'autres critères définis par l'employeur. Voici quelques exemples de primes attribuées à l'ADE :

2.5.1.1. Prime de rendement individuel (PRI)

Une prime de rendement individuel (PRI) est attribuée à chaque travailleur pour sa participation à la réalisation des objectifs et le programme de travail qui lui sont assignés au sein du collectif auquel il appartient⁸¹.

⁸¹ Article 169, de la convention collective de l'ADE, p.75

Chapitre III : Analyse du rôle de la rémunération dans la valorisation du capital humain au sein de l'ADE

- Le taux de la prime varie entre zéro (0 %) et trente pour cent (30 %) du salaire de base du travailleur.
- Elle est attribuée mensuellement sur proposition des responsables de structures suivant une notation mensuelle et révisé dans les mêmes formes.
- Les critères d'évaluation ainsi que les modalités d'attribution de cette prime sont fixés par la réglementation interne.

2.5.1.2. Prime de rendement collectif (PRC)

Il est institué au sein de l'établissement une prime de rendement collectif destiné à rémunérer la productivité d'un collectif de travailleurs.

Le montant de la prime varie entre zéro pour cent (0 %) et trente pour cent (30 %) du salaire de base des travailleurs affectés à chaque collectif⁸².

La productivité d'un collectif de travailleurs et les taux de la prime de rendement collectif correspondant sont déterminés, calculés et évalués à partir des objectifs de production de biens ou de services approuvés par les organes habilités de l'établissement et fixé à ce collectif. La liste des différents collectifs de travailleurs, les critères d'évaluation, les paramètres de mesure de rendement ainsi que les modalités d'attribution de la prime de rendement collectif sont fixés par la réglementation interne.

2.5.1.3. Prime de responsabilité

Il est attribué une prime de responsabilité variant de trente pour cent (30 %) à quarante pour cent (40 %) du salaire de base aux travailleurs cadres et cadres supérieurs occupant un poste de responsabilité organique.

Le taux de cette prime de responsabilité est fixé suite⁸³ :

- Trente pour cent (30 %) du salaire de base pour le personnel cadre un poste de responsabilité organique, classé de la catégorie 17 à la catégorie 20,
- Trente Cinq pour cent (35 %) Du salaire de base personnel occupant un poste de responsabilité organique, classé de la catégorie 21 à la catégorie 24,

⁸² Article 168, de la convention collective de l'ADE, p.74

⁸³ Article 163, de la convention collective de l'ADE, p.70

Chapitre III : Analyse du rôle de la rémunération dans la valorisation du capital humain au sein de l'ADE

- Quarante pour cent (40 %) du salaire de base pour le personnel cadre supérieur occupant un poste de responsabilité organique, classé de la catégorie 25 et plus.

2.5.1.4. Prime de disponibilité

Il est attribué une prime de disponibilité (PR) variant de quinze pour cent (15 %) à vingt pour cent (20 %) du salaire de base aux travailleurs cadres et cadres supérieurs⁸⁴.

Cette prime est destinée à couvrir les contraintes en dehors des horaires normaux de travail et lors de missions commandées.

2.5.1.5. Prime de panier

Lorsqu'il est institué le régime de travail en séance continue, il est versé aux travailleurs une prime de panier dans le montant à deux cent cinquante dinars (250 DA) dinars par jour de travail effectif⁸⁵.

Cette prime est du même pendant le mois de Ramadhan.

2.5.1.6. Prime de transport

Il est alloué une indemnité forfaitaire mensuel de transport à tout travailleur résident à plus d'un(1) kilomètre de son lieu habituel de travail.

Cette indemnité de transport n'est pas servie lorsque le travailleur est transporté les moyens établissements lorsqu'il bénéficie de l'affectation d'un véhicule de service ou de l'indemnité forfaitaire de conventionnement de véhicule (IFCV).

L'attribution de cette indemnité intervient selon le barème suivant ⁸⁶:

- 01 à 05 kilomètres : 1300 DA/mois
- 06 à 10 kilomètres : 1500 DA/mois
- 11 à 20 kilomètres : 1900 DA/mois
- Plus de 20 kilomètres : 2300 DA/mois

⁸⁴ Article 165, de la convention collective de l'ADE, p.73

⁸⁵ Article 177, de la convention collective de l'ADE, p.73.

⁸⁶ Article 178, de la convention collective de l'ADE, p. 78.

Chapitre III : Analyse du rôle de la rémunération dans la valorisation du capital humain au sein de l'ADE

2.5.1.7. Prime anti-fraude

Instituer une prime anti-fraude attribuée à tout travailleur qui décèle effectivement une fraude en matière de branchement d'eau.

Par fraude, il est entendu toute soustraction ou consommation frauduleuse par piquage illicite, ou inversion de compteur, de façon à fausser la comptabilité de l'eau livrer au consommateur.

La fraude doit être vérifiée et contrôlée techniquement par une commission interne ou par la police des eaux.

Le montant de cette prime est fixé à 1000 DA pour chaque fraude décelée et confirmée⁸⁷.

2.5.2. Les indemnités de rémunération au sein de l'ADE

Une indemnité est une somme d'argent destinée à compenser des pertes, des frais ou des préjudices dans différentes situations légales ou contractuelles. Voici quelques exemples d'indemnités attribuées aux salariés de l'ADE :

2.5.2.1. Indemnité d'expérience professionnelle (IEP)

L'expérience professionnelle du travailleur dans l'établissement et hors celui-ci, y compris la période service national effectuée avant ou après recrutement au sein de l'établissement, est rémunérée par une indemnité d'expérience professionnelle (IEP), dont le taux maximum peut atteindre 80 % du salaire de base mensuel du travailleur.

L'évolution annuelle du taux d'IEP, à compter de la date d'entrée en vigueur de la présente convention collective, comptabilisée indistinctement, secteur et hors secteur, s'effectue selon les tranches suivantes⁸⁸ :

⁸⁷ Article 198, de la convention collective de l'ADE, p.86.

⁸⁸ Article 157, de la convention collective de l'ADE, p.68.

Chapitre III : Analyse du rôle de la rémunération dans la valorisation du capital humain au sein de l'ADE

Tableau N° 3 : le taux d'IPE selon l'expérience

Expérience	Taux IEP
1 à 3 ans	1 % l'an
4 à 8 ans	1,5 % l'an
9 à 12 ans	2,5 % l'an
13 à 16 ans	3 % l'an
17 à 19 ans	3,5 % l'an
20 à 22 ans	4 % l'an
23 ans et plus	5 % l'an

Source : établie par nos soins à partir des données de l'entreprise

2.5.2.2. Indemnité de nuisances

Une indemnité de nuisances est versée aux travailleurs occupant les postes de travail comportant des tâches et des conditions de travail présentant des inconvénients de pénibilité, de salissures, d'insalubrité et de danger qui dépassent exceptionnellement le seuil pris en compte dans la cotation des postes de travail.

L'indemnité de nuisances peut atteindre le taux maximum de 40 % du salaire de base mensuel. L'indemnité de nuisances peut être modifiée ou supprimée en fonction de la réduction de la disparition de la nuisance⁸⁹.

2.5.2.3. Indemnité de travail posté (ITP)

Les travailleurs exerçant en équipe ou brigade en système continue, semi continue ou discontinu ouvrent droit à l'attribution d'une indemnité de travail posté (ITP) calculée en pourcentage du salaire de base, selon le barème suivant⁹⁰ :

- 3 x 8 continue ou 2 x 12 continue : 25 %
- 3 x 8 semi continue ou 2 x 12 semi continue : 15 %
- 2 x 8 discontinus : 10 %

L'ITP est destinée à compenser forfaitairement les sujétions du système de travail soumis à l'alternance des équipes, notamment :

⁸⁹ Article 158, de la convention collective de l'ADE, p.68.

⁹⁰ Article 159, de la convention collective de l'ADE, p.69

Chapitre III : Analyse du rôle de la rémunération dans la valorisation du capital humain au sein de l'ADE

- Le recouvrement d'horaires pour la passation des consignes réglementaires ;
- Le travail de nuit ;
- Le travail durant les jours hebdomadaires de repos ;
- Le travail durant les jours fériés, chômés et payés.

2.5.2.4. Indemnité pour heures supplémentaires

Les travailleurs Astreints à des sujétions exceptionnelles d'horaires de travail imposée par les nécessités de service dans une limite de 20 % la durée légale de travail hebdomadaire, ouvrent droit à une majoration pour heures supplémentaires.

La majoration pour heures supplémentaires est payée sur la base du salaire horaire du travailleur concerné, selon les taux fixés ci-dessous⁹¹ :

- 50 % pour les quatre (4) premières heures ;
- 75 % au-delà de la quatrième (4^{ème}) heure supplémentaire ;
- 100 % pour les heures supplémentaires effectuées de nuit ainsi que celles l'effectuées exceptionnellement un jour férié de repos hebdomadaire.

2.5.2.5. Indemnité de zone

Il est attribué aux travailleurs exerçant dans les structures de l'établissement implanté au sud, une indemnité de zone, conformément au décret n° **82-183 15 mai 1982**, modifié et complété, fixant les régions concernées en trois(3) groupes avec détermination de taux pour chacun d'eux qui varient de vingt et un pour cent (21 %) à trente Cinq pour cent (35 %) du salaire de base mensuel⁹².

2.5.2.6. Indemnité de salaire unique

Il est alloué aux travailleurs mariés dont le conjoint n'exerce aucune activité rémunérée, une indemnité dite de salaire unique dont le montant est fixé à deux mille cinq cent dinars (2500 DA/mois) ; l'attribution de cette indemnité et soumise à la présentation

⁹¹ Article 160, de la convention collective de l'ADE, p.69

⁹² Article 175, de la convention collective de l'ADE, p.77.

Chapitre III : Analyse du rôle de la rémunération dans la valorisation du capital humain au sein de l'ADE

préalable par l'agent d'une attestation de non activité du conjoint et d'une attestation de non affiliation à la CNAS et à la CASNOS⁹³.

2.5.2.7. Indemnité forfaitaire de déplacement

Tout travailleur chargé d'accomplir des tâches au niveau des chantiers de l'ADE dans lesquelles ces activités nécessitent un déplacement, à titre temporaire, dans un rayon supérieur à cent (100 km) de son lieu de travail habituel (lieu d'affectation) ou de son lieu de résidence pour une durée supérieure à un mois, bénéficiant de l'indemnité forfaitaire de déplacement, en plus de la prise en charge par l'établissement les trois cas suivants⁹⁴

- Le travailleur en activité faisant l'objet d'une affectation, par décision écrite de la hiérarchie habilitée, au niveau d'un chantier de l'ADE dans lesquels ces activités nécessitent un déplacement, à titre temporaire dans un rayon supérieur à 100 km de son travail habituel et de son lieu de résidence pour une durée supérieure à un mois, bénéficie de l'indemnité forfaitaire de déplacement, en plus de la prise en charge par l'établissement.
- Le travailleur recruté, à titre temporaire, pour exercer au niveau des chantiers de l'ADE situé à plus de 100 km de son lieu de résidence et pour une durée supérieure à un (1) mois, bénéficie de l'indemnité forfaitaire de déplacement, en plus la prise en charge par l'établissement.
- Le travailleur en activité faisant l'objet d'une affectation, à titre temporaire, pour une durée supérieure à un(1) mois, au niveau des chantiers de l'ADE situé à moins de 100 km de son lieu de travail habituel ou de son lieu de résidence, ne bénéficie pas de l'indemnité forfaitaire de déplacement. Toutefois il peut bénéficier de la prise en charge par l'établissement.

2.5.2.8. Indemnité de formation

Il est alloué une indemnité de formation au travailleur admis à suivre une formation en Algérie dont la durée est supérieure à 3 mois consécutive
Cette indemnité vise à compenser la perte éventuelle de rémunération occasionnée au travailleur durant la période de formation.

⁹³ Article 182, de la convention collective de l'ADE, p.80.

⁹⁴ Article 186, de la convention collective de l'ADE, p.82.

Chapitre III : Analyse du rôle de la rémunération dans la valorisation du capital humain au sein de l'ADE

Le travailleur appelé à suivre une formation professionnelle de plus de trois (3) mois initiés par l'établissement perçoit durant cette formation ⁹⁵:

- Le salaire de base correspondant au dernier poste occupé,
- L'indemnité différentielle de reclassement catégoriel,
- Bonification anciens moudjahidine,
- Indemnité compensatrice de salaire,
- Indemnité d'expérience professionnelle (IEP),
- Les prestations sociales en vigueur,

Il percevra également une indemnité de formation telle qu'indiquée dans le barème suivant :

Tableau N° 4 : le taux d'indemnité de formation selon la durée de formation

Durée de la formation	Taux (%) du salaire de base
De 03 à 06 mois	50 %
Plus de 06 à 10 mois	40 %
Plus de 10 à 12 mois	30 %
Plus de 12 mois	20 %

Source : établie par nos soins à partir des données de l'entreprise

2.5.2.9. Récompense exceptionnelle

Il est institué une récompense dite exceptionnel destinée à récompenser un travailleur ou un groupe de travailleurs qui réalisent un acte exceptionnel dont l'impact à une répercussion importante sur les objectifs, les résultats où l'image de marque de l'établissement.

Elle peut être attribuée en numéraire où en nature selon les événements qui la motivent.

La Proposition émane de la hiérarchie habilité (unités, zones, structures centrales DG) après avis technique de la direction centrale des ressources humaines et de la formation et accord du directeur général⁹⁶.

L'attribution de cette récompense relève du pouvoir discrétionnaire du directeur général.

⁹⁵ Article 188, de la convention collective de l'ADE, p. 82- 83.

⁹⁶ Article 199, de la convention collective de l'ADE, p.86.

Chapitre III : Analyse du rôle de la rémunération dans la valorisation du capital humain au sein de l'ADE

Section 03 : Analyse des données collectées et interprétation des résultats

Cette section constitue une étape essentielle dans tout processus de recherche ou d'étude. Elle vise à examiner les données brutes collectées, à les analyser de manière approfondie et à en tirer des conclusions significatives. Cette section permet de donner un sens aux données collectées, de les explorer statistiquement et de les interpréter dans le contexte de l'étude.

3.1. Présentation de la méthodologie de recherche

Dans cette section, nous allons décrire les différentes démarches que nous avons entreprises dans notre recherche intitulée « la valorisation du capital humain à travers la politique de rémunération », en mettant l'accent sur la méthode de recherche utilisée.

3.1.1. Présentation de l'objectif de la recherche

Dans le cadre de notre recherche, nous nous fixons plusieurs objectifs pour atteindre nos buts :

- Identifier les composantes de la rémunération qui contribuent à valoriser le capital humain au sein de l'ADE.
- Examiner le rôle de la rémunération au sein de l'entreprise ADE.
- Évaluer l'importance accordée au salaire par les employés.

3.1.1. La pré-enquête

Dans le but de répondre à notre problématique, nous avons utilisé une approche basée sur l'utilisation de documents internes de l'entreprise. Nous avons analysé ces documents afin de collecter des informations pertinentes sur les pratiques de rémunération en vigueur. En complément de cette analyse documentaire, nous avons également réalisé des entretiens avec notre encadreur, chargé de nous présenter les différentes normes de rémunération au sein de l'entreprise. Ces entretiens nous ont permis d'approfondir notre compréhension et d'obtenir des informations clés sur les différentes modalités de rémunération appliquées.

3.1.2. La structure du questionnaire et le déroulement de l'enquête

L'ADE accorde une importance capitale à son système de rémunération en tant que levier essentiel pour valoriser ses employés. Dans ce contexte, la problématique qui se pose est la suivante : **comment concevoir une politique de rémunération efficace qui valoriserait le capital humain au sein de l'ADE ?**

Chapitre III : Analyse du rôle de la rémunération dans la valorisation du capital humain au sein de l'ADE

3.2. Élaboration du questionnaire

Le questionnaire joue un rôle crucial dans notre enquête, car il sert d'outil de collecte d'informations. Notre questionnaire est composé de 25 questions, et nous avons l'intention de le distribuer à un échantillon représentatif de salariés de l'entreprise ADE, couvrant toutes les catégories professionnelles.

Notre questionnaire est structuré en trois axes, présentés comme suit :

Axe 1 : Données personnelles - L'objectif principal de cette étape est de recueillir des informations sur les employés tout en garantissant la préservation de leur anonymat individuel.

Axe 2 : Valorisation du capital humain au sein de l'ADE - Cette partie vise à évaluer comment le capital humain est apprécié et valorisé au sein de l'ADE.

Axe 3 : Système de rémunération au sein de l'ADE - L'objectif de cette partie est d'analyser le système de rémunération actuellement en place au sein de l'ADE.

3.2.1. La méthode d'analyse des résultats de l'enquête par questionnaire

Nous utiliserons le logiciel Excel pour analyser les données de notre enquête par questionnaire. Notre approche consistera à examiner les réponses question par question pour chaque axe de notre enquête.

3.2.2. Caractéristiques de l'échantillon

Nous avons opté pour l'utilisation d'un questionnaire auprès d'un échantillon de salariés de l'entreprise ADE, regroupant différentes catégories telles que les cadres supérieurs, les cadres, les agents de maîtrise et les exécutants. Le questionnaire est composé de questions fermées et de questions à choix multiples. Dans ce type de questions, les personnes interrogées se voient proposer des options parmi lesquelles elles doivent choisir une réponse préétablie. Sur les 60 questionnaires distribués, nous avons reçu 40 réponses. Ces réponses constituent la base de données pour notre analyse.

A/ Répartition de l'échantillon

Le groupe de travailleurs de l'entreprise ADE est diversifié en termes de genres et d'âges. Il comprend à la fois des hommes et des femmes répartis dans différentes catégories d'âge.

Chapitre III : Analyse du rôle de la rémunération dans la valorisation du capital humain au sein de l'ADE

Axe 01 : données personnelles

Cet axe vise à fournir un aperçu global du profil des salariés de notre échantillon, en mettant en évidence des caractéristiques telles que l'âge, le sexe, le niveau de diplôme, l'ancienneté, etc.

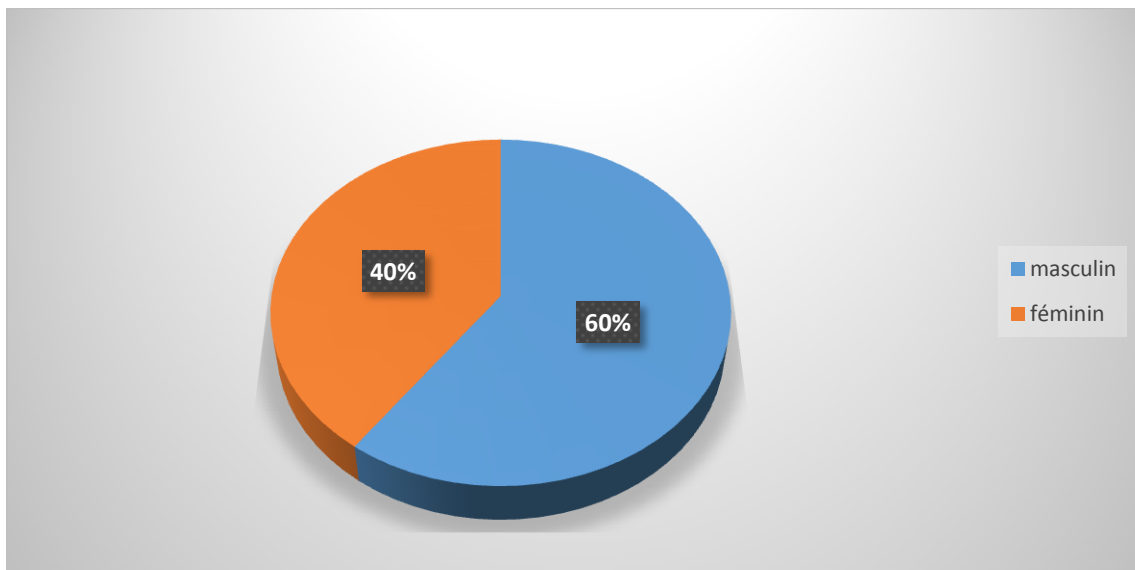
Question N° 1 : Vous êtes de quel sexe ?

Tableau N° 5 : Répartition de l'échantillon par genre

Sexe	Nombre	Pourcentage %
Masculin	24	60 %
Féminin	16	40 %
Total	40	100 %

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

Figure N° 6 : Répartition de l'échantillon par genre



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

Selon les données ci-dessus, il est observé que le sexe masculin prédomine, représentant 60 % de la population étudiée. En revanche, la catégorie féminine ne représente que 40 % de la population analysée.

Chapitre III : Analyse du rôle de la rémunération dans la valorisation du capital humain au sein de l'ADE

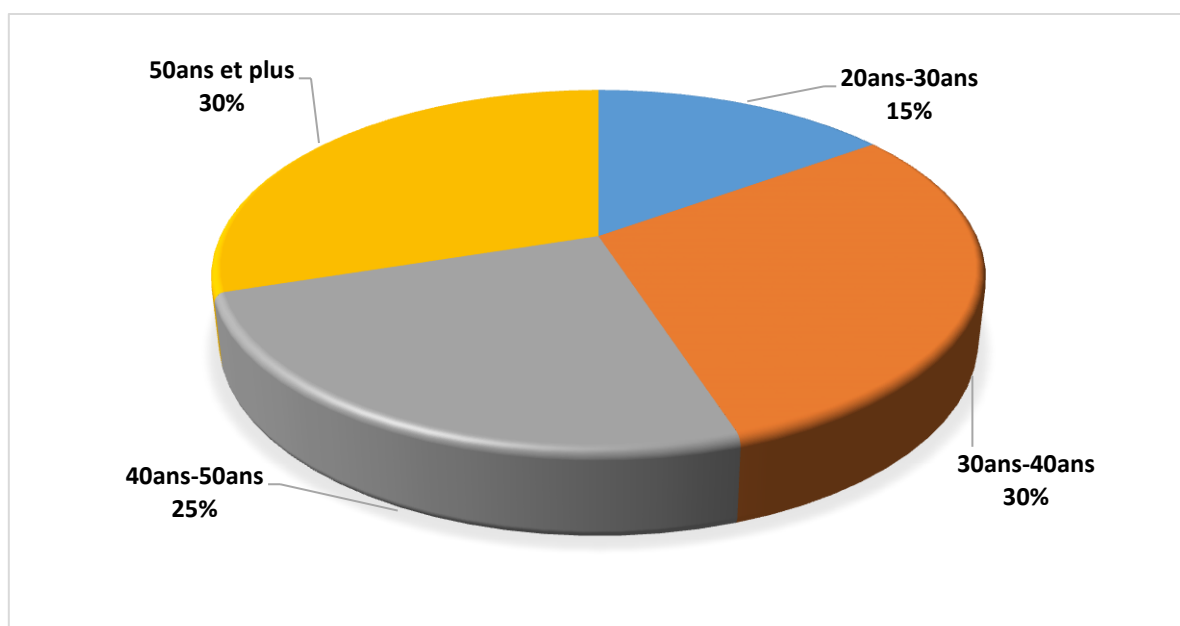
Question N° 2 : Vous êtes dans quelle tranche d'âge ?

Tableau N° 6 : Répartition des salariés selon leur âge

Age	Nombre	Pourcentage %
20ans-30ans	6	15 %
30ans-40ans	12	30 %
40ans-50ans	10	25 %
50 ans et plus	12	30 %
Total	40	100 %

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

Figure N° 7 : Répartition des salariés selon leur âge



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

Selon les données recueillies lors de l'enquête, et présentées dans La figure ci- dessus La tranche d'âge des 30-40 ans est la plus représentée, avec 12 salariés, soit 30 % de l'échantillon. Cela peut indiquer que l'entreprise a une population active dans cette tranche d'âge, avec une combinaison d'employés plus expérimentés et ceux qui se trouvent à un stade de leur carrière où ils ont acquis une.

La tranche d'âge de 50 ans et plus compte également 12 salariés, soit 30 % de l'échantillon. Cela indique la présence d'une population plus âgée au sein de l'entreprise, comprenant des employés ayant une longue expérience et une expertise développée au fil des années. Certaine expertise.

La tranche d'âge des 40-50 ans est également significative, avec 10 salariés, représentant 25 % de l'échantillon.

Chapitre III : Analyse du rôle de la rémunération dans la valorisation du capital humain au sein de l'ADE

Enfin, La tranche d'âge la moins représentée est celle des 20-30 ans, qui compte seulement 6 salariés, soit 15 % de l'échantillon. Cela suggère une présence relativement faible de jeunes employés dans l'entreprise.

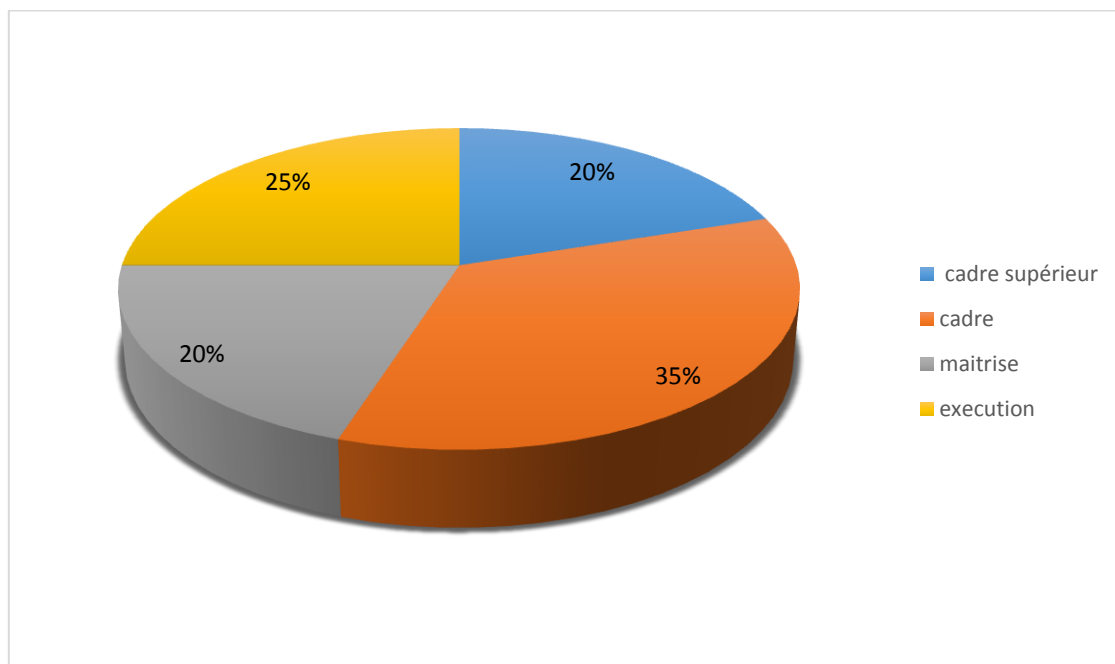
Question N° 3 : À quelle catégorie socioprofessionnelle appartenez-vous ?

Tableau N° 7 : La répartition de l'échantillon par catégorie socioprofessionnelle

Catégorie	Nombre	Pourcentage%
Cadre supérieur	8	20 %
Cadre	14	35 %
Maitrise	8	20 %
Execution	10	25 %
Total	40	100 %

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

Figure N° 8 : La répartition par catégorie socioprofessionnelle



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

Parmi les 40 employés enquêtés, nous constatons que la catégorie la plus représentée est celle des cadres, avec 14 salariés, soit 35 % de l'échantillon. Les cadres supérieurs représentent également une proportion significative avec 8 salariés, soit 20 % de l'échantillon. Cette concentration de cadres au sein de l'entreprise peut indiquer une structure hiérarchique

Chapitre III : Analyse du rôle de la rémunération dans la valorisation du capital humain au sein de l'ADE

solide et une importante présence de personnel ayant des responsabilités de gestion et de supervision.

La catégorie de la maîtrise est représentée par 8 salariés, soit 20 % de l'échantillon. Ces employés peuvent occuper des postes intermédiaires, ayant une certaine expertise dans leur domaine et pouvant être responsables de l'encadrement d'autres employés.

La catégorie de l'exécution compte 10 salariés, représentant 25 % de l'échantillon. Ces salariés occupent probablement des postes opérationnels ou techniques, jouant un rôle essentiel dans la réalisation des tâches et des opérations au quotidien.

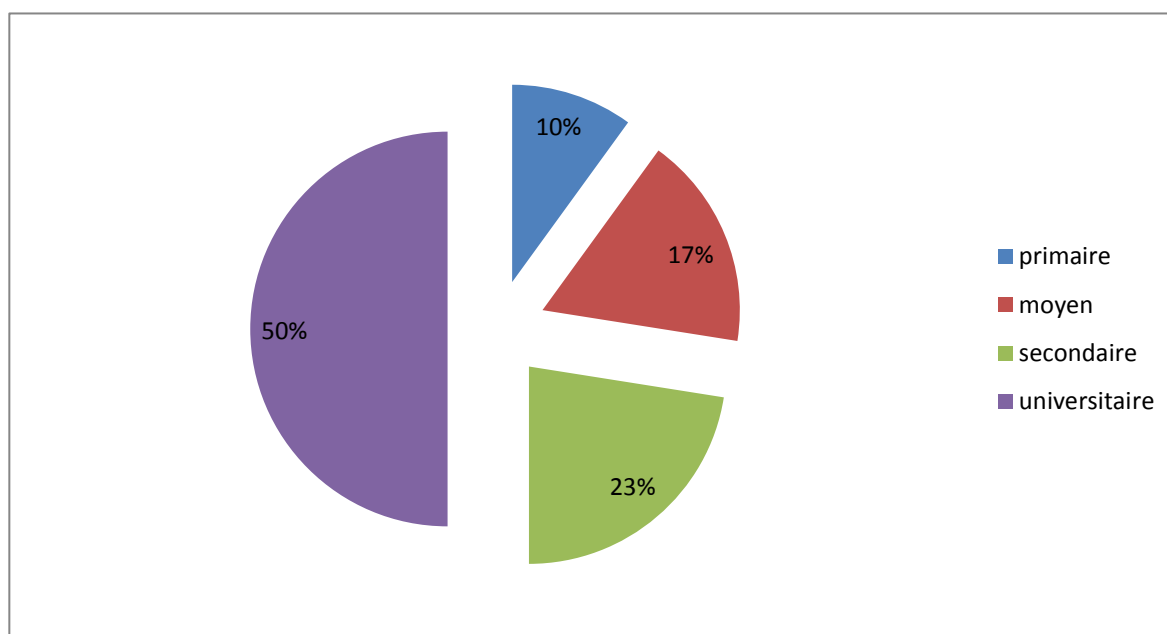
Question N° 4 : Quel est votre niveau d'instruction ?

Tableau N° 8 : répartition selon le niveau d'instruction

Niveau	Nombre	Pourcentage %
Primaire	4	10 %
Moyen	7	17 %
Secondaire	9	23 %
Universitaire	20	50 %
Total	40	100 %

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

Figure N° 9 : répartition selon le niveau d'instruction



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

Chapitre III : Analyse du rôle de la rémunération dans la valorisation du capital humain au sein de l'ADE

D'après les résultats recueillis et présentés dans la figure sur la répartition des enquêtés selon leur niveau d'instruction, nous constatons que la majorité des interrogés disposent d'un niveau d'instruction élevé. En effet, 50 % des enquêtés ont un niveau d'étude universitaire, ce qui suggère un niveau de formation et de qualifications élevé, adapté aux tâches complexes. Ensuite, nous observons que 23 % des enquêtés ont un niveau d'étude secondaire, ce qui indique une proportion significative de salariés ayant terminé leurs études secondaires ou équivalent.

La catégorie du niveau d'instruction moyen représente 17 % de la population interrogée.

Enfin, la catégorie du niveau d'instruction primaire compte 10 % des enquêtés. Ces personnes ont un niveau d'instruction de base.

Ces résultats mettent en évidence la prédominance des salariés ayant un niveau d'étude universitaire au sein de l'entreprise. Cela est cohérent avec les compétences et les qualifications nécessaires pour exercer des tâches complexes.

Question N° 5 : Quelle est votre ancienneté au sein de l'entreprise ?

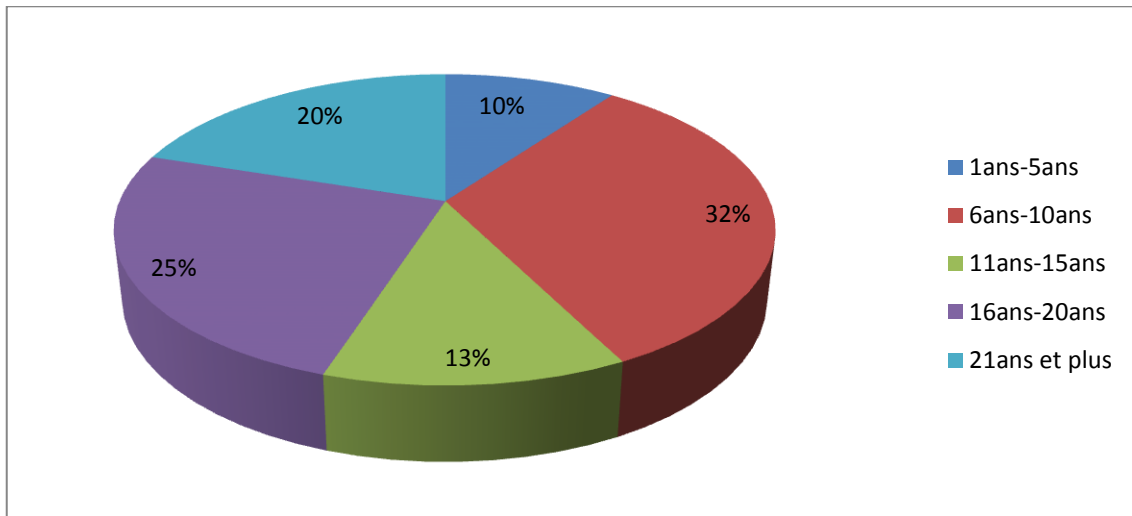
Tableau N° 9 : l'ancienneté des salariés au sein de l'entreprise

Ancienneté	Nombre	Pourcentage %
1ans-5ans	4	10 %
6ans-10ans	13	32 %
11ans-15ans	5	13 %
16ans-20ans	10	25 %
21 ans et plus	8	20 %
Total	40	100 %

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

Chapitre III : Analyse du rôle de la rémunération dans la valorisation du capital humain au sein de l'ADE

Figure N° 9 : l'ancienneté des salariés au sein de l'entreprise



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

Les résultats de la question indiquent que l'ancienneté de service des salariés interrogés est répartie de la manière suivante :

- 32 % des salariés interrogés ont une ancienneté de service allant de 6 à 10 ans.
- 25 % des interrogés ont déclaré avoir une ancienneté de service comprise entre 16 et 20 ans.
- 20 % de la population interrogée a une ancienneté de service de 21 ans et plus.
- 3 % de la population interrogée dispose d'une ancienneté de service comprise entre 11 et 15 ans.
- Enfin, la catégorie des salariés ayant une ancienneté de service de 1 à 5 ans ne représente que 10 %.

Ces résultats mettent en évidence la diversité de l'ancienneté de service au sein de l'entreprise, avec une présence notable de salariés ayant une expérience de plus de 20 ans. Cela suggère une combinaison de stabilité et de renouvellement du personnel, ce qui peut contribuer à un mélange d'expertise et de nouvelles idées au sein de l'organisation.

Chapitre III : Analyse du rôle de la rémunération dans la valorisation du capital humain au sein de l'ADE

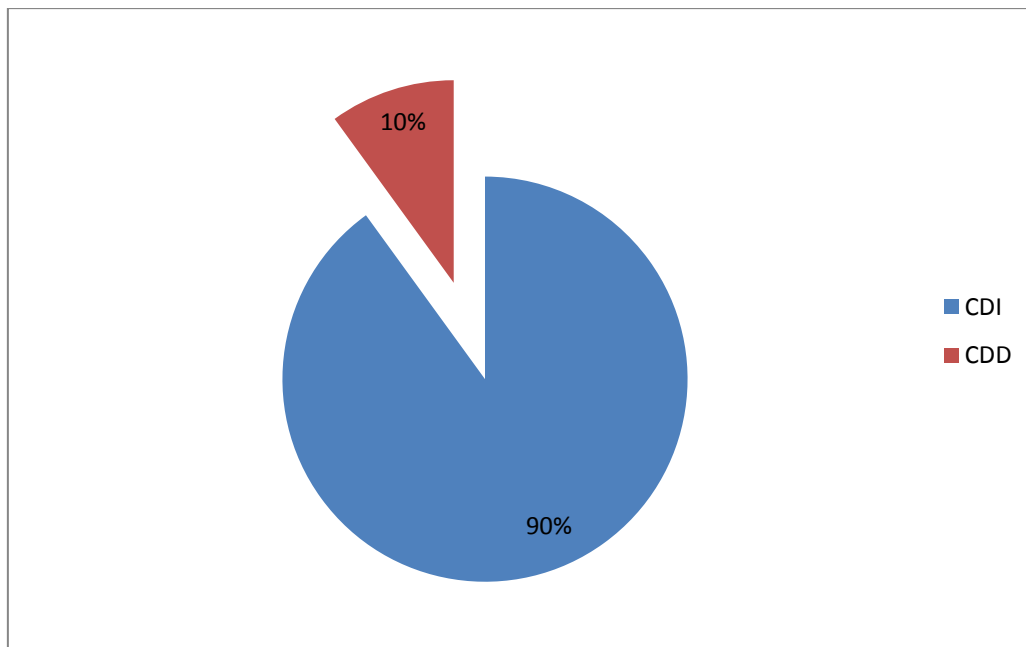
Question N° 6 : Quel type de contrat de travail est le vôtre ?

Tableau N° 10 : le type de contrat des salariés

Contrat	NOMBRE	Pourcentage
CDI	36	90 %
CDD	4	10 %
Total	40	100 %

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

Figure N°10 : le type de contrat des salariés



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

D'après ces résultats obtenus, On observe que le contrat à durée indéterminée (CDI) est le plus répandu, représentant 90 % de l'échantillon. Cela suggère que la majorité des salariés interrogés bénéficient d'une stabilité d'emploi avec des contrats à long terme, ce qui leur offre une sécurité et une continuité dans leur relation professionnelle avec l'entreprise. En revanche, les contrats à durée déterminée (CDD) ne représentent que 10 % de l'échantillon.

Chapitre III : Analyse du rôle de la rémunération dans la valorisation du capital humain au sein de l'ADE

Axe2 : la valorisation du capital humain

Cet axe de recherche consisterait à explorer comment d'autres facteurs contribuent à la valorisation du capital humain au-delà de la politique de rémunération.

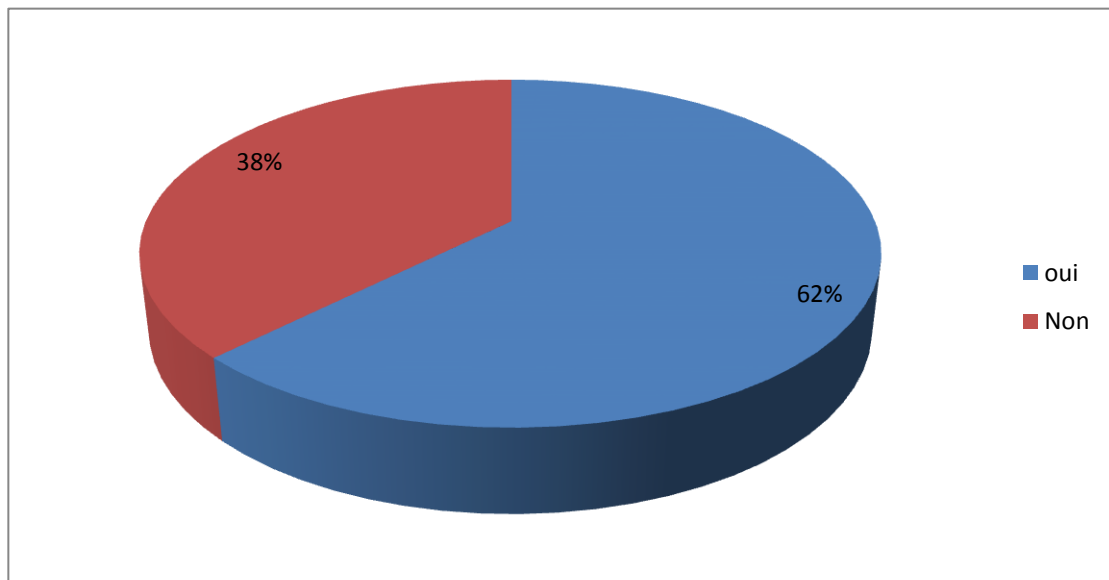
Question N° 7 : Est-ce que vos compétences sont adaptées au poste que vous occupez actuellement ?

Tableau N° 11 : l'adaptation des compétences au poste occupée

Réponse	NOMBRE	Pourcentage
Oui	25	62 %
Non	15	38 %
Total	40	100 %

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

Figure N° 11 : l'adaptation des compétences au poste occupée



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

Selon les résultats obtenus sur l'adaptation des compétences au poste occupé, nous constatons que la majorité des salariés interrogés, soit 62 %, estime que leurs compétences sont adaptées au poste qu'ils occupent actuellement. Cela suggère que ces salariés se sentent à l'aise et confiants dans leurs capacités à remplir les exigences et les responsabilités liées à leur poste de travail.

Cependant, nous remarquons également que 38 % des salariés interrogés estiment que leurs compétences ne sont pas adaptées au poste qu'ils occupent actuellement.

Chapitre III : Analyse du rôle de la rémunération dans la valorisation du capital humain au sein de l'ADE

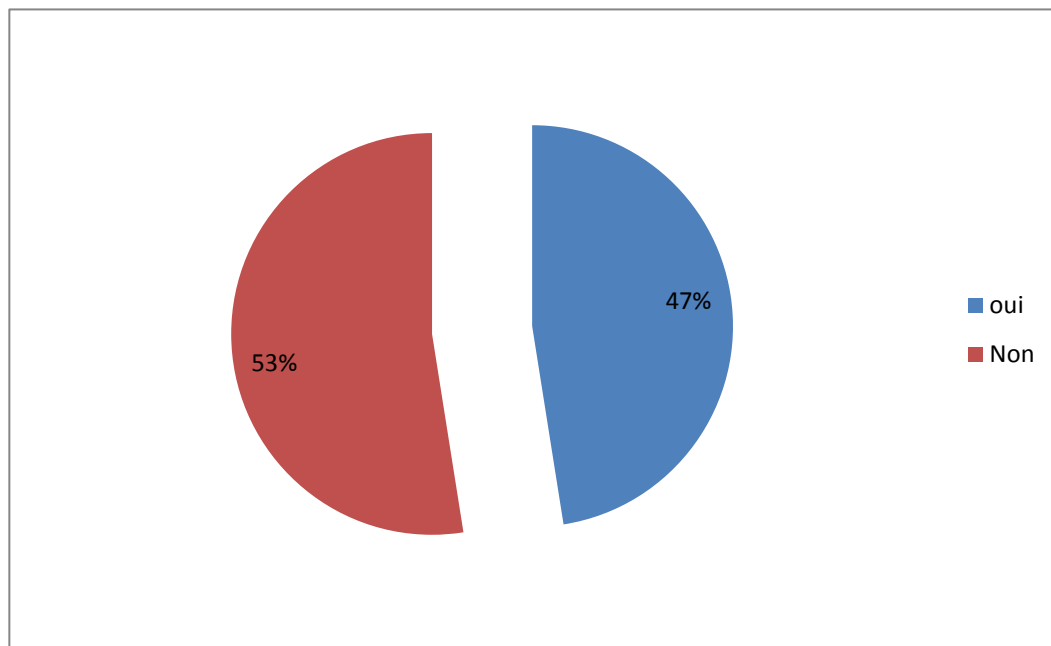
Question N° 8 : Est-ce que les conditions de travail dans lesquelles vous exercez votre poste sont idéales ?

Tableau N° 12 : les conditions de travail

Réponse	NOMBRE	Pourcentage
OUI	19	48 %
NON	21	53 %

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

Figure N° 12 : les conditions de travail



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

D'après les résultats obtenus, nous constatons que les réponses sont divisées quant à savoir si les salariés estiment que les conditions dans lesquelles ils exercent leur poste sont idéales.

48 % des salariés interrogés répondent positivement en déclarant que les conditions de travail sont idéales. Cela suggère que près de la moitié des salariés se sentent satisfaits des conditions dans lesquelles ils exercent leurs fonctions.

Cependant, 53 % des salariés interrogés répondent négativement, indiquant qu'ils estiment que les conditions de travail ne sont pas idéales. Cela suggère qu'une proportion importante des salariés ressent des insatisfactions ou des préoccupations quant à leur environnement de travail.

Chapitre III : Analyse du rôle de la rémunération dans la valorisation du capital humain au sein de l'ADE

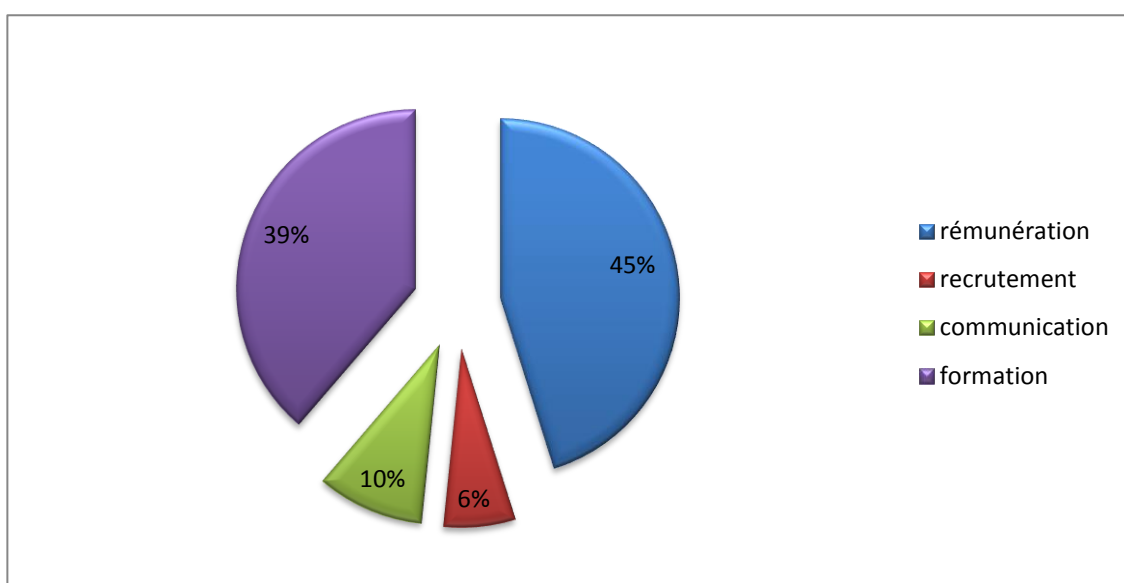
Question N° 9 : Quels sont les facteurs qui vous motivent le plus ?

Tableau N° 13 : les facteurs de motivation

Facteurs	NOMBRE	Pourcentage
Le salaire	19	48 %
La reconnaissance	11	28 %
Le climat social	4	10 %
La formation	6	15 %
Total	40	100 %

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

Figure N° 13 : les facteurs de motivation



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

Selon les résultats de l'enquête sur les facteurs de motivation, nous pouvons observer les principaux éléments qui motivent les salariés interrogés.

48 % des salariés indiquent que le salaire est le facteur qui les motive le plus. Le salaire est une forme de rétribution financière qui joue un rôle important dans la motivation des salariés, car il leur permet de subvenir à leurs besoins, de maintenir leur niveau de vie et de se sentir valorisés pour leur travail.

Ensuite, 28 % des salariés citent la reconnaissance comme un facteur de motivation important. La reconnaissance peut prendre différentes formes, telles que des félicitations, des récompenses, des opportunités de promotion ou simplement des mots de gratitude.

Pour 15 % des salariés interrogés, la formation est un facteur de motivation clé. La possibilité de se former et de développer leurs compétences professionnelles est considérée comme un élément essentiel pour se sentir motivé et engagé dans leur travail.

Chapitre III : Analyse du rôle de la rémunération dans la valorisation du capital humain au sein de l'ADE

Enfin, 10 % des salariés mentionnent le climat social comme un facteur de motivation. Un climat social favorable se caractérise par de bonnes relations interpersonnelles, une communication ouverte et un soutien mutuel entre les collègues et la direction.

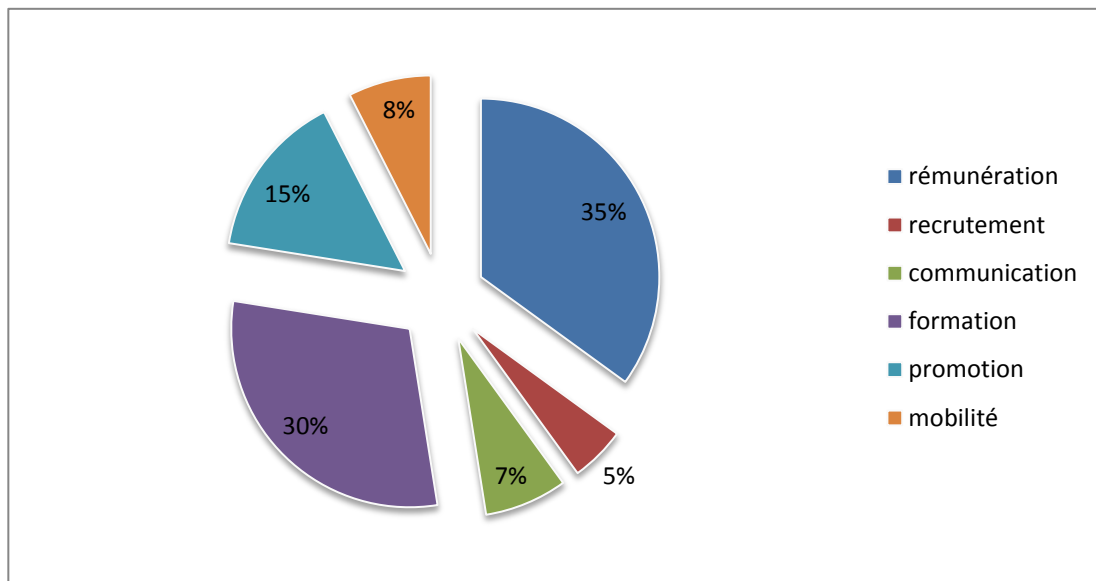
Question N° 10 : Quelles sont les approches de valorisation utilisées par votre entreprise pour estimer la valeur de ses actifs ?

Tableau N° 14 : les approches de valorisation au sein de l'entreprise

Réponse	NOMBRE	Pourcentage
Rémunération	14	35 %
Recrutement	2	5 %
Communication	3	8 %
Formation	12	30 %
Promotion	6	15 %
Mobilité	3	8 %
Total	40	100 %

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

Figure N°14 : les approches de valorisation au sein de l'entreprise



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

Selon les résultats sur les approches de valorisation au sein de l'entreprise, nous pouvons observer les différentes méthodes utilisées pour estimer la valeur des actifs de l'entreprise.

35 % des répondants indiquent que la rémunération est l'approche de valorisation principalement utilisée. Ensuite, 30 % des répondants mentionnent que la formation est une approche de valorisation utilisée.

Chapitre III : Analyse du rôle de la rémunération dans la valorisation du capital humain au sein de l'ADE

Pour 15 % des répondants, la promotion est une approche de valorisation utilisée. La promotion consiste à offrir des opportunités de progression de carrière aux employés talentueux et performants. La valorisation par la mobilité est citée par 8 % des répondants. Enfin, La communication et le recrutement sont mentionnés respectivement par 8 % et 5 % des répondants.

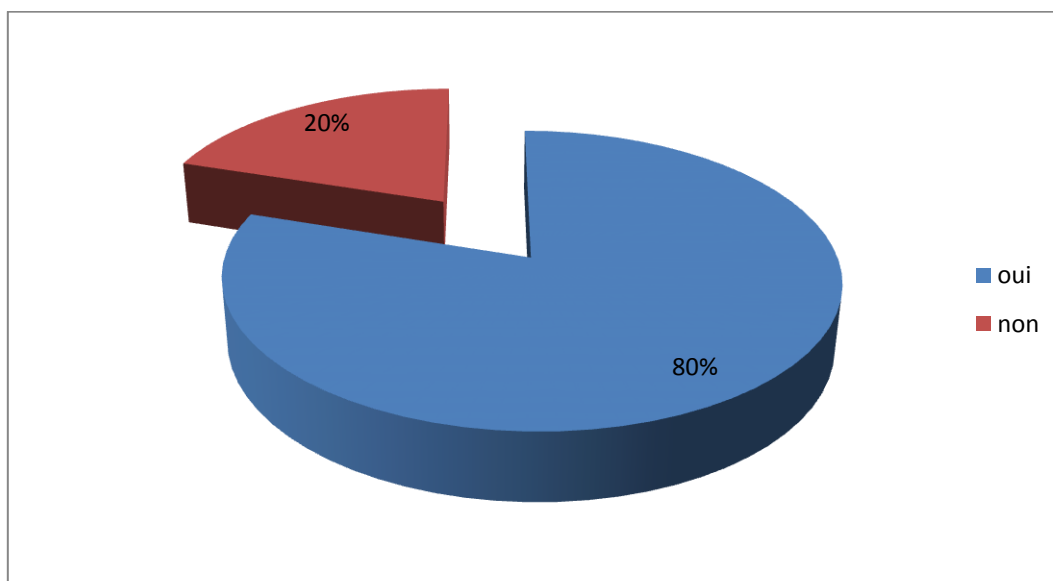
Question N° 11 : Avez-vous bénéficié de formation au sein de l'ADE ?

Tableau N°15:Expérience de formation au sein de l'ADE

Réponse	Nombre	Pourcentage %
OUI	32	80 %
NON	8	20 %
TOTAL	40	100 %

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

Figure N° 15:Expérience de formation au sein de l'ADE



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

En analysant les données recueillis sur l'expérience de formation au sein de l'ADE, nous constatons que 80 % des salariés interrogés ont bénéficié d'une formation au sein de l'entreprise. Cela indique un engagement de l'ADE envers le développement des compétences de ses employés et une volonté de les accompagner dans leur progression professionnelle. En revanche, 20 % des salariés interrogés n'ont pas bénéficié de formation au sein de l'ADE. Il est important de prendre en compte les besoins de ces employés et de considérer la possibilité de leur offrir des opportunités de développement professionnel.

Chapitre III : Analyse du rôle de la rémunération dans la valorisation du capital humain au sein de l'ADE

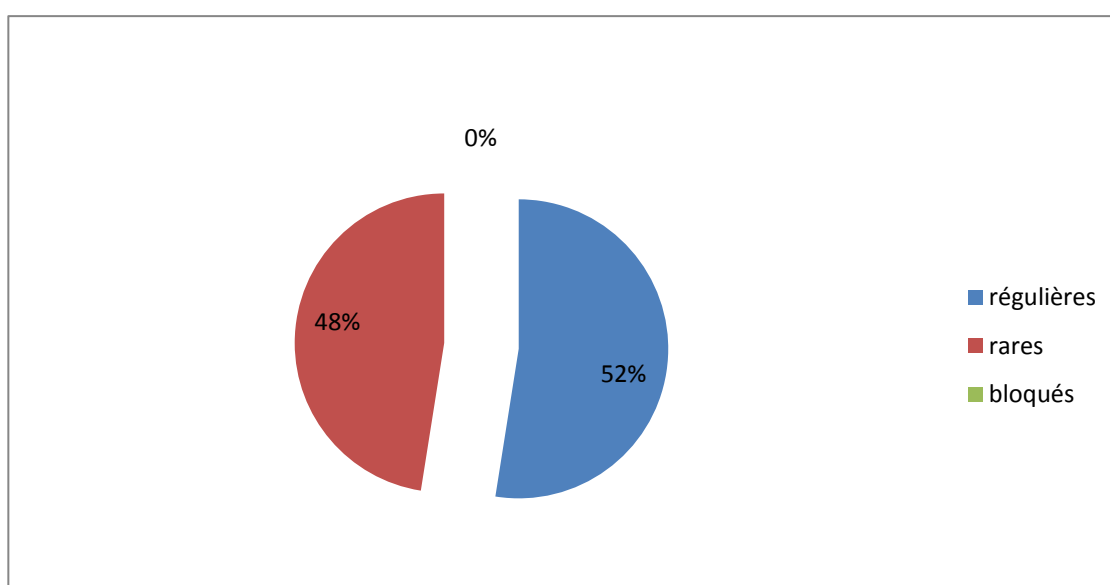
Question N° 12 : Jugez-vous que les promotions au sein de votre établissement soient :

Tableau N° 16 : l'état des promotions au sein de l'établissement

Réponse	Nombre	Pourcentage %
Régulières	21	53 %
Rares	19	48 %
Bloqués	0	0 %
Total	40	100 %

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

Figure N°16 : l'état des promotions au sein de l'établissement



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

D'après les données, 53 % des employés estiment que les promotions au sein de l'établissement sont régulières, tandis que 48 % les considèrent comme rares. Il est intéressant de noter qu'aucun des employés n'a mentionné que les promotions sont bloquées.

Ces résultats indiquent qu'il y a une certaine variation dans la perception des promotions au sein de l'établissement. Alors que plus de la moitié des employés pensent que les promotions sont régulières, près de la moitié considèrent qu'elles sont rares. Cela peut indiquer des différences d'opinions et d'expériences individuelles au sein de l'établissement.

Chapitre III : Analyse du rôle de la rémunération dans la valorisation du capital humain au sein de l'ADE

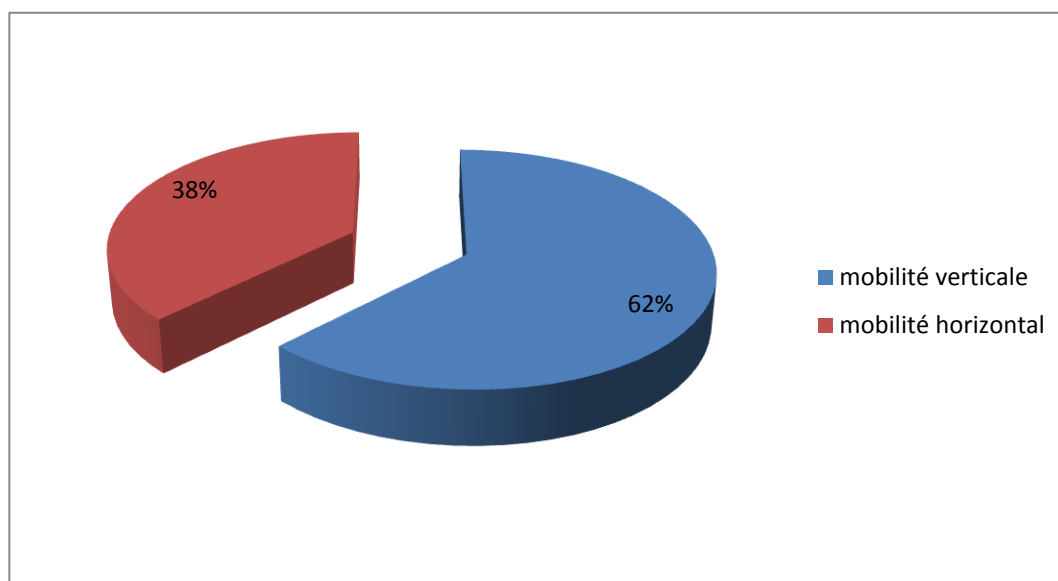
Question N° 13 : Quelles opportunités de mobilité interne sont offertes au sein de votre entreprise ?

Tableau N°17 : les opportunités de mobilité offertes au sein de l'ADE

Mobilité	Nombre	Pourcentage
Mobilité verticale	25	62 %
Mobilité horizontal	15	38 %
Total	40	100 %

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

Figure N°17 : les opportunités de mobilité offertes au sein de l'ADE



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

D'après les informations ci-dessus, nous pouvons observer que 62 % des répondants indiquent que l'entreprise offre des opportunités de mobilité verticale. La mobilité verticale fait référence aux possibilités de progression de carrière au sein de l'entreprise, telles que les promotions vers des postes de niveau supérieur.

Ensuite, 38 % des répondants mentionnent que l'entreprise offre des opportunités de mobilité horizontale. La mobilité horizontale se réfère aux possibilités de changement de poste ou de département au sein de l'entreprise sans changement de niveau hiérarchique.

On constate que l'entreprise ADE propose à la fois des opportunités de mobilité verticale et horizontale. Cela montre que l'entreprise valorise la croissance professionnelle et le développement des compétences de ses employés. Les opportunités de mobilité interne permettent aux employés de s'épanouir professionnellement, d'élargir leurs connaissances et de relever de nouveaux défis au sein de l'entreprise.

Chapitre III : Analyse du rôle de la rémunération dans la valorisation du capital humain au sein de l'ADE

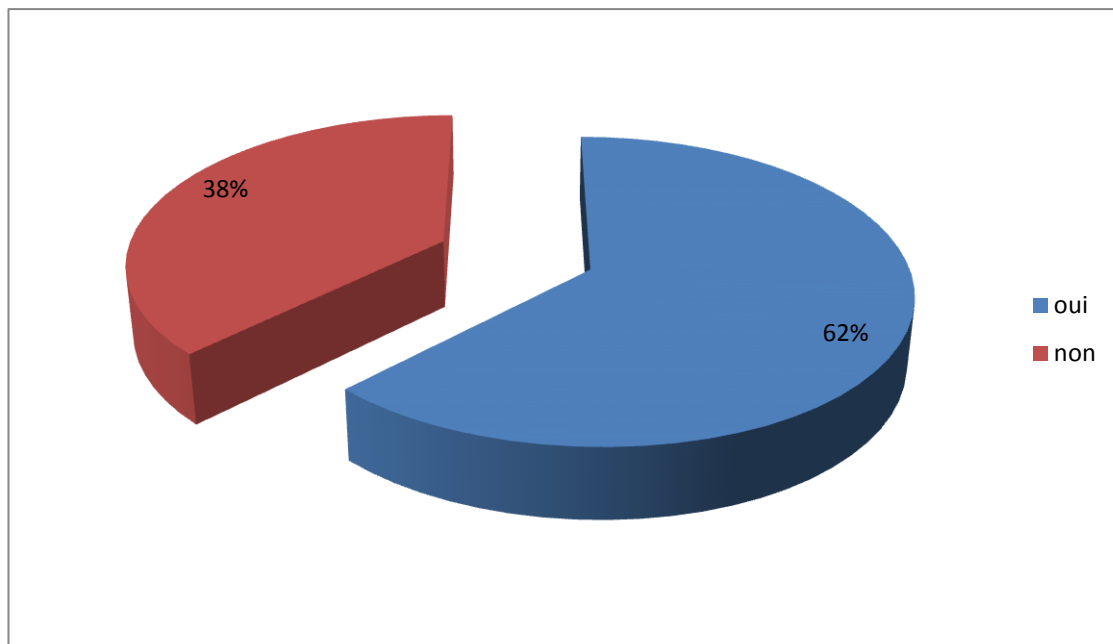
Question N° 14 : Avez-vous déjà eu une expérience de mobilité interne au sein de l'ADE ?

Tableau N°18 : les expériences de mobilité des salariés au sein de l'entreprise

Réponse	Nombre	Pourcentage
Oui	25	62 %
Non	15	38 %
Total	40	100 %

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

Figure N° 18 : les expériences de mobilité des salariés au sein de l'entreprise



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

Selon les résultats du tableau sur les expériences de mobilité des salariés au sein de l'entreprise ADE, nous constatons que 62 % des répondants ont déjà eu une expérience de mobilité interne, tandis que 38 % n'ont pas encore eu cette opportunité.

Cette proportion élevée de salariés ayant connu une mobilité interne démontre que l'ADE encourage et facilite les possibilités de changement de poste ou de département au sein de l'entreprise. La mobilité interne peut offrir plusieurs avantages tant pour les employés que pour l'entreprise. Elle permet aux salariés de développer de nouvelles compétences, d'acquérir une expérience variée, d'explorer de nouvelles responsabilités et de progresser dans leur carrière sans quitter l'entreprise.

Chapitre III : Analyse du rôle de la rémunération dans la valorisation du capital humain au sein de l'ADE

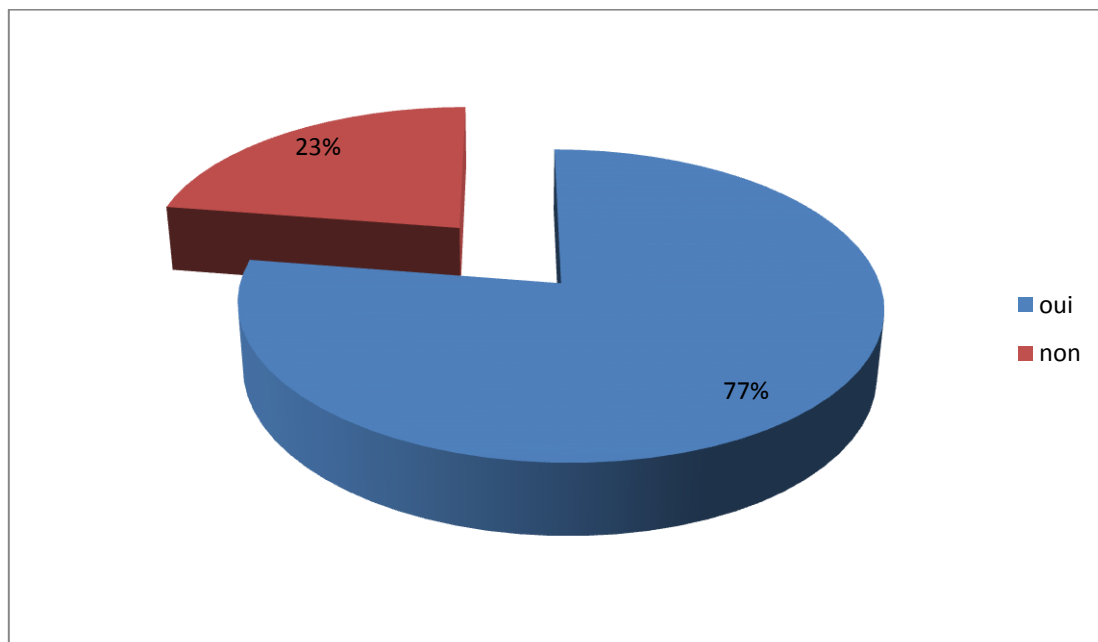
Question N° 15 : Êtes-vous satisfait de votre parcours professionnel au sein de L'ADE ?

Tableau N°19 : la satisfaction du parcours professionnel au sein de l'ADE

Réponse	Nombre	Pourcentage %
OUI	31	77 %
NON	9	23 %
Total	40	100 %

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

Figure N°19 : la satisfaction du parcours professionnel au sein de l'ADE



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

Selon les données recueillies, 77 % des répondants se déclarent satisfaits de leur parcours professionnel au sein de l'ADE, tandis que 23 % ne sont pas satisfaits. Parmi les personnes insatisfaites, les raisons principales mentionnées sont liées à des problèmes de rémunération ainsi qu'à des déficits structurels et organisationnels.

Dans l'ensemble, les résultats montrent que la grande majorité des employés de l'ADE sont satisfaits de leur parcours professionnel. Cela témoigne d'un climat de travail positif et d'une gestion efficace des ressources humaines au sein de l'entreprise. Cependant, il est essentiel de continuer à écouter les préoccupations des employés insatisfaits et à mettre en œuvre des mesures d'amélioration pour maintenir un haut niveau de satisfaction et favoriser le bien-être des employés à long terme.

Chapitre III : Analyse du rôle de la rémunération dans la valorisation du capital humain au sein de l'ADE

Axe 3 : système de rémunération

Ce troisième axe de recherche consisterait à approfondir l'analyse du système de rémunération en tant que levier pour la valorisation du capital humain.

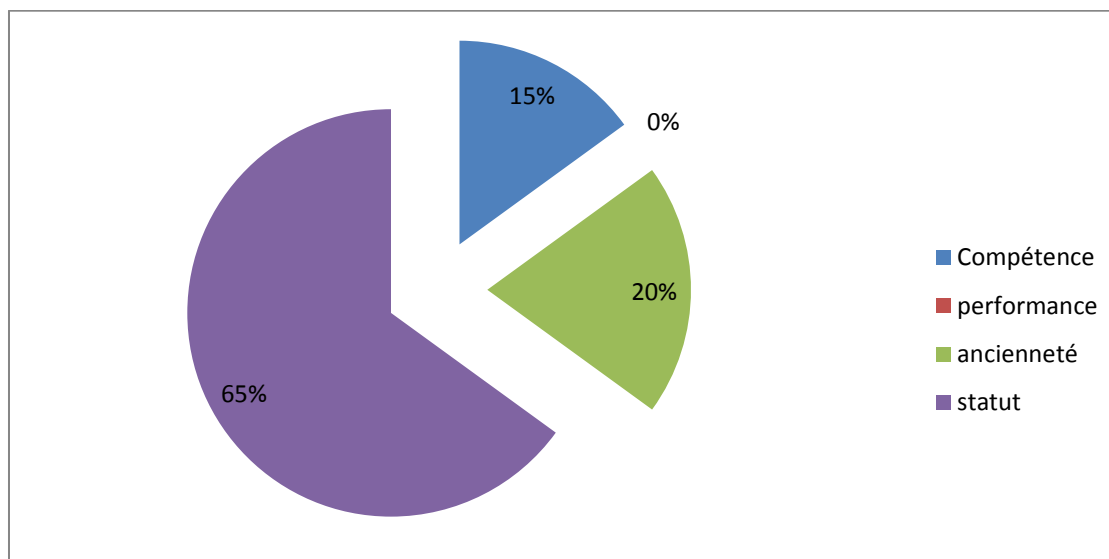
Question N° 16 : La politique de rémunération au sein de votre entreprise se fait par :

Tableau N°20 : l'origine de la rémunération

Réponse	Nombre	Pourcentage %
Compétence	6	15 %
Performance	0	0 %
Ancienneté	8	20 %
Statut	26	65 %
Total	40	100 %

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

Figure N° 20 : l'origine de la rémunération



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

Selon les données enquêtées sur l'origine de la rémunération au sein de l'entreprise, nous constatons que la répartition des réponses est la suivante :

- 15 % des répondants indiquent que la rémunération est basée sur les compétences.
- Aucun répondant n'indique que la rémunération est basée sur la performance.
- 20 % des répondants mentionnent que la rémunération est basée sur l'ancienneté.
- La majorité des répondants, soit 65 %, déclarent que la rémunération est basée sur le statut.

Ces résultats indiquent que la politique de rémunération de l'entreprise se concentre principalement sur le statut des employés, ce qui signifie que la rémunération est déterminée en fonction du niveau hiérarchique ou de la position occupée dans l'entreprise.

Chapitre III : Analyse du rôle de la rémunération dans la valorisation du capital humain au sein de l'ADE

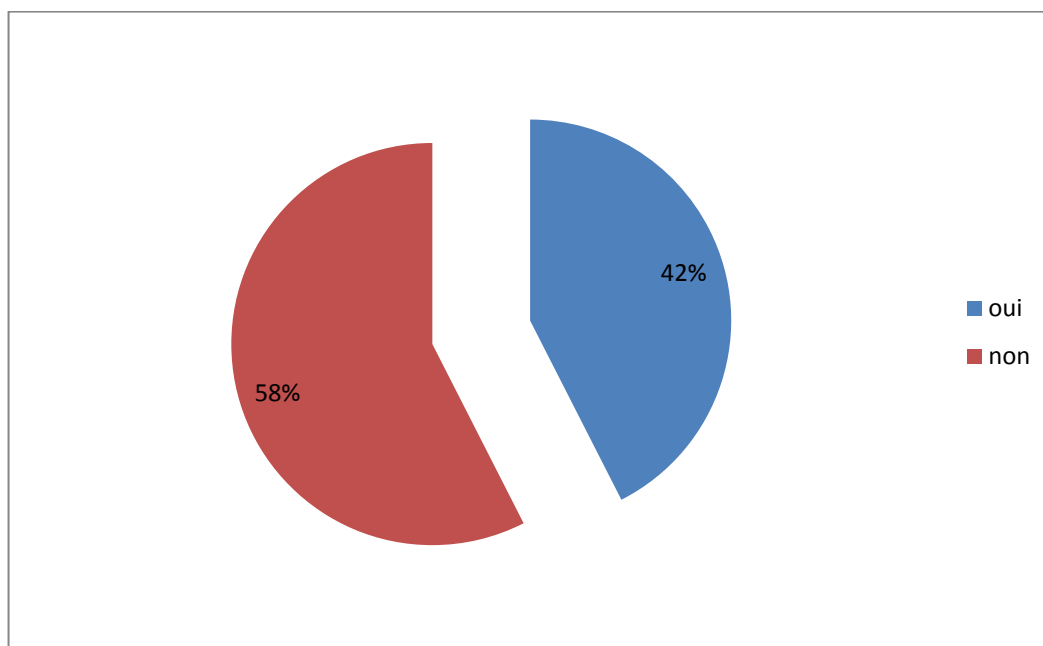
Question N° 17 : Est-ce que vous trouvez que votre système de rémunération est équitable ?

Tableau N° 21 : Évaluation de l'équité du système de rémunération au sein de l'ADE

Réponse	Nombre	Pourcentage %
Oui	17	42 %
Non	23	58 %
Total	40	100 %

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

Figure N° 21 : Évaluation de l'équité du système de rémunération au sein de l'ADE



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

Selon les résultats de l'évaluation de l'équité du système de rémunération au sein de l'ADE, il apparaît que 42 % des répondants estiment que le système de rémunération est équitable, tandis que 58 % des répondants estiment qu'il ne l'est pas.

Ces résultats suggèrent qu'il existe une perception de déséquilibre ou d'injustice en ce qui concerne la rémunération au sein de l'entreprise. La majorité des répondants ne se sentent pas satisfaits de la manière dont ils sont rémunérés par rapport à leurs responsabilités et à leur contribution à l'organisation.

Chapitre III : Analyse du rôle de la rémunération dans la valorisation du capital humain au sein de l'ADE

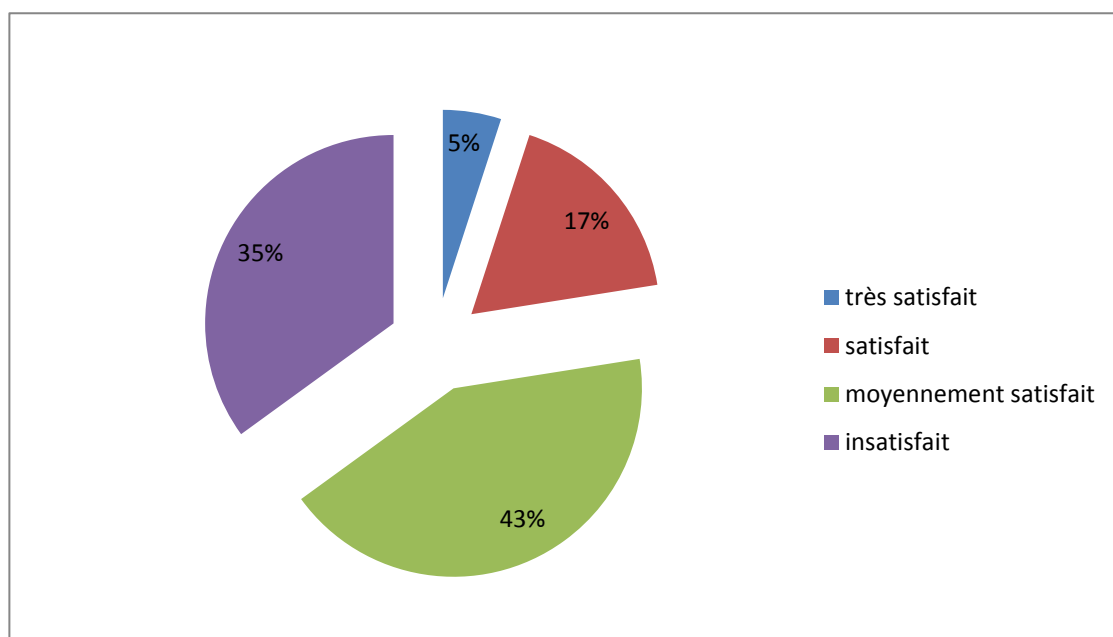
Question N° 18 : êtes-vous satisfait de votre salaire ?

Tableau N° 22 : le degré de satisfaction lié au salaire

Réponse	Nombre	Pourcentage %
Très satisfait	2	5 %
Satisfait	7	18 %
Moyennement satisfait	17	43 %
Insatisfait	14	35 %
Total	40	100 %

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

Figure N°22:le degré de satisfaction lié au salaire



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

Selon les résultats de l'évaluation du degré de satisfaction lié au salaire au sein de l'ADE, nous pouvons observer ce qui suit :

- 5 % des répondants se disent très satisfaits de leur salaire.
- 18 % des répondants se disent satisfaits de leur salaire.
- 43 % des répondants se disent moyennement satisfaits de leur salaire.
- 35 % des répondants se disent insatisfaits de leur salaire.

Ces résultats révèlent une répartition variée des opinions concernant la satisfaction salariale au sein de l'entreprise. Une part significative des répondants (78 %) expriment un certain degré de satisfaction, que ce soit très satisfait, satisfait ou moyennement satisfait. Cependant, une proportion notable (35 %) se dit insatisfaite de son salaire.

Chapitre III : Analyse du rôle de la rémunération dans la valorisation du capital humain au sein de l'ADE

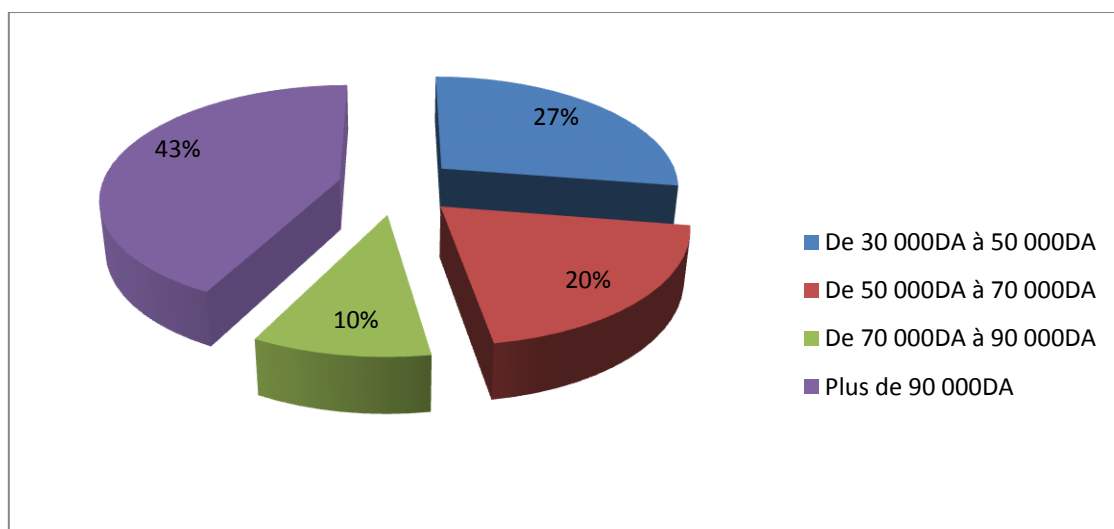
Question N° 19 : Quel est le salaire qui conviendrait le plus à votre niveau intellectuel ?

Tableau N° 23: Les attentes du personnel en termes de salaire

Salaire	Nombre	Pourcentage %
De 30 000 DA à 50 000 DA	11	28 %
De 50 000 DA à 70 000 DA	8	20 %
De 70 000 DA à 90 000 DA	4	10 %
Plus de 90 000 DA	17	43 %
Total	40	100 %

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

Figure N° 23: Les attentes du personnel en termes de salaire



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

Selon les attentes du personnel en termes de salaire au sein de l'ADE, nous pouvons observer les résultats suivants :

- 28 % des répondants souhaitent un salaire compris entre 30 000 DA et 50 000 DA.
- 20 % des répondants souhaitent un salaire compris entre 50 000 DA et 70 000 DA.
- 10 % des répondants souhaitent un salaire compris entre 70 000 DA et 90 000 DA.
- 43 % des répondants souhaitent un salaire supérieur à 90 000 DA.

Ces résultats mettent en évidence une diversité d'attentes en termes de salaire parmi le personnel de l'ADE. Une proportion significative (43 %) souhaite un salaire supérieur à 90 000 DA, indiquant des attentes plus élevées en fonction de leur niveau intellectuel ou de leurs qualifications.

Chapitre III : Analyse du rôle de la rémunération dans la valorisation du capital humain au sein de l'ADE

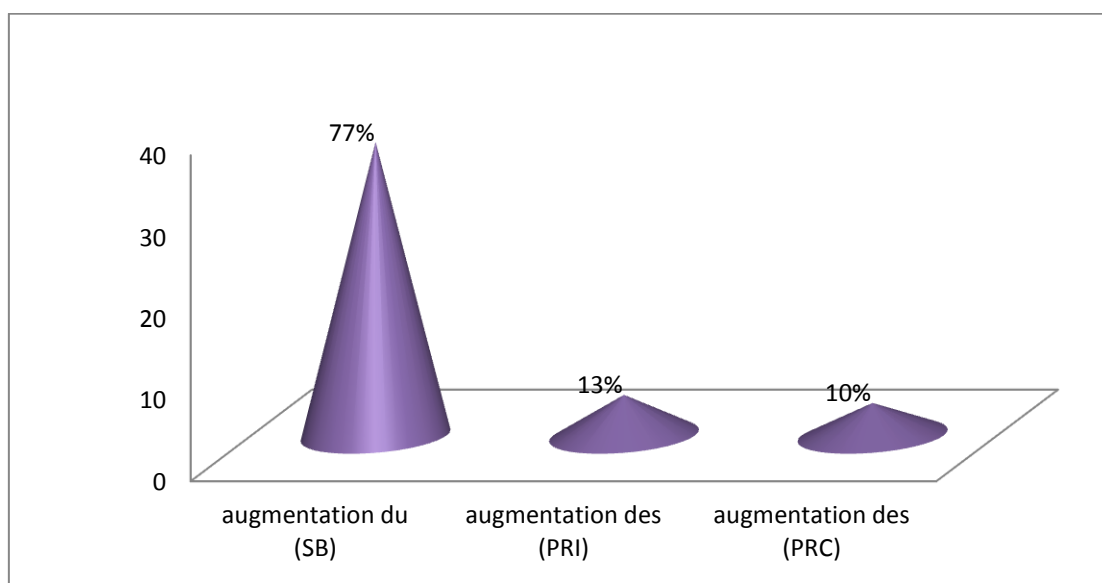
Question N° 20 : quelle augmentation préférez-vous ?

Tableau N°24 : augmentation préférée par les employés

Réponse	Nombre	Pourcentage %
Augmentation du (SB)	31	77 %
Augmentation des (PRI)	5	13 %
Augmentation des (PRC)	4	10 %
Total	40	100 %

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

Figure N° 24 : augmentation préférée par les employés



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

Selon les préférences exprimées par les employés de l'ADE en ce qui concerne les augmentations, nous pouvons observer les résultats suivants :

- 77 % des employés préfèrent une augmentation du salaire de base (SB).
- 13 % des employés préfèrent une augmentation des primes (PRI).
- 10 % des employés préfèrent une augmentation des prestations complémentaires (PRC).

Ces résultats indiquent clairement que la majorité des employés accordent une importance particulière à l'augmentation du salaire de base (SB). Ils souhaitent voir une amélioration de leur rémunération de base, ce qui constitue une augmentation directe de leur salaire mensuel. Cependant, il est important de noter que les augmentations des primes (PRI) et des prestations complémentaires (PRC) sont également considérées par certains employés.

Chapitre III : Analyse du rôle de la rémunération dans la valorisation du capital humain au sein de l'ADE

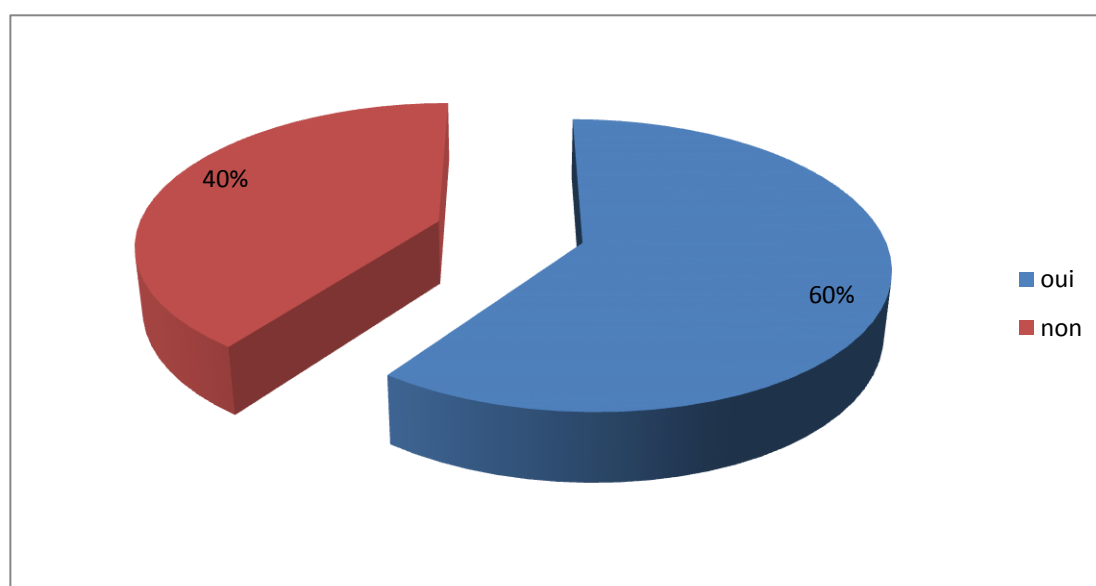
Question N° 21 : Est-ce que la rémunération que vous recevez impacte votre engagement professionnel ?

Tableau N°25 : L'impact de la rémunération sur l'engagement professionnel

Réponse	Nombre	Pourcentage %
Oui	24	60 %
Non	16	40 %
Total	40	100 %

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

Figure N°25 : L'impact de la rémunération sur l'engagement professionnel



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

Selon les réponses fournies par les employés, nous pouvons constater ce qui suit concernant l'impact de la rémunération sur leur engagement professionnel :

60 % des employés affirment que la rémunération qu'ils reçoivent a un impact sur leur engagement professionnel. Cela suggère que la rémunération est un facteur important qui influence leur motivation, leur dévouement et leur investissement dans leur travail. Une rémunération juste et satisfaisante est susceptible de renforcer leur engagement et leur fidélité envers l'entreprise.

40 % des employés indiquent que la rémunération n'a pas d'impact sur leur engagement professionnel. Cela peut être dû à divers facteurs tels que la satisfaction au travail, la reconnaissance, les opportunités de développement, la culture d'entreprise, ou d'autres aspects non monétaires qui les motivent davantage.

Chapitre III : Analyse du rôle de la rémunération dans la valorisation du capital humain au sein de l'ADE

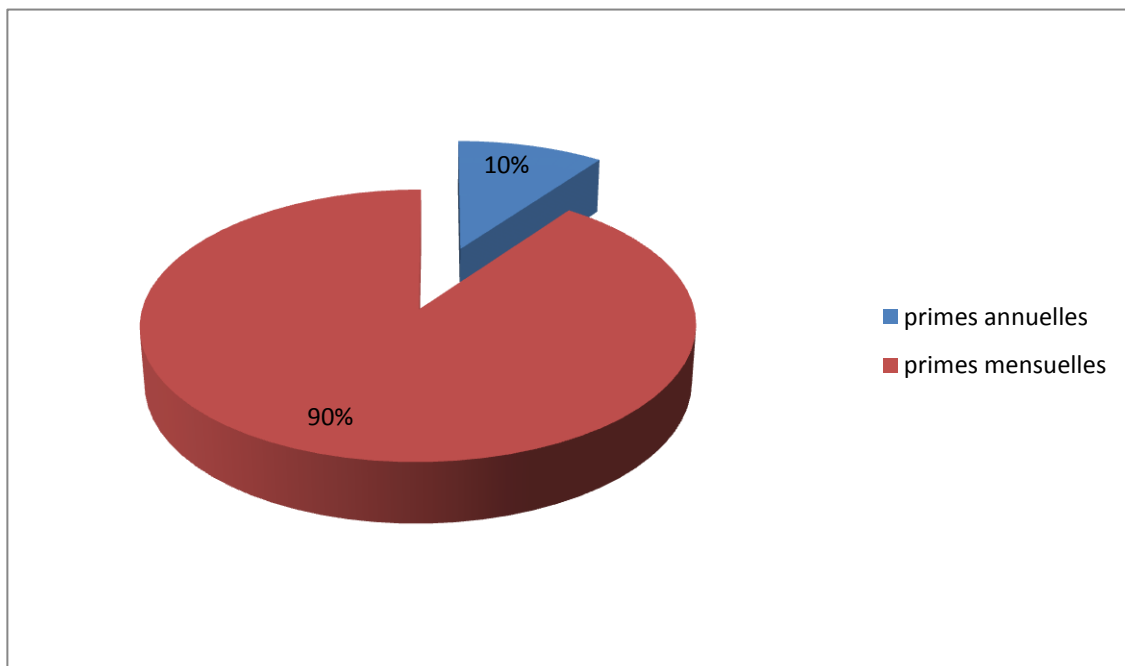
Question N° 22 : Percevez-vous des primes ?

Tableau N°26:la perception des primes

Primes	Nombre	Pourcentage %
Primes annuelles	4	10 %
Primes mensuelles	36	90 %
Total	40	100 %

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

Figure N° 26 : la perception des primes



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

Selon les réponses fournies, nous pouvons observer ce qui suit en ce qui concerne la perception des primes par les employés :

90 % des employés indiquent percevoir des primes mensuelles. Cela suggère que la politique de rémunération de l'entreprise prévoit des primes régulières versées chaque mois en complément du salaire de base. Les primes mensuelles peuvent être liées aux performances individuelles, aux objectifs atteints, aux résultats de l'équipe ou à d'autres critères définis par l'entreprise.

10 % des employés mentionnent percevoir des primes annuelles. Cela peut signifier que, en plus des primes mensuelles, l'entreprise accorde également des primes spécifiques à certaines occasions ou à la fin de l'année, en fonction des résultats globaux de l'entreprise ou des performances individuelles exceptionnelles.

Chapitre III : Analyse du rôle de la rémunération dans la valorisation du capital humain au sein de l'ADE

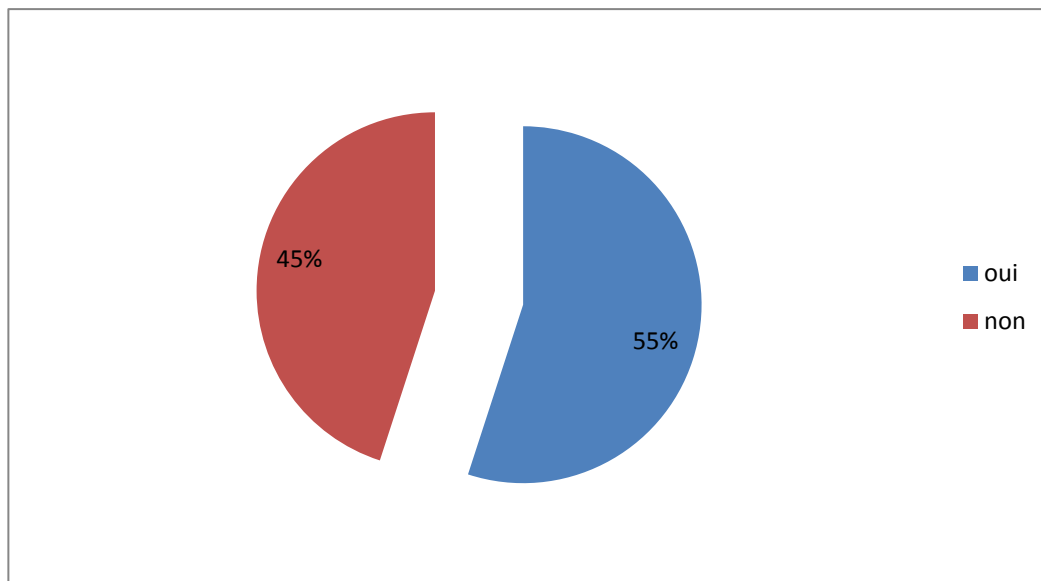
Question N° 23 : Percevez-vous d'autres avantages hors que la paie ?

Tableau N° 27: la perception d'autres avantages

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

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

Figure N° 27 : la perception d'autres avantages



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

Selon les réponses fournies par les salariés, nous constatons que 55 % des employés déclarent percevoir d'autres avantages en dehors de leur salaire. Parmi ces avantages cités, on trouve la gratuité de l'eau, la prise en charge des frais liés à l'éducation, ainsi que des primes liées à l'aide apportée aux employés.

Ces avantages supplémentaires peuvent contribuer à améliorer la satisfaction des employés en leur offrant des avantages tangibles qui vont au-delà de la rémunération financière.

45 % des employés indiquent ne pas percevoir d'autres avantages en dehors de leur salaire. Cela peut signifier que l'entreprise ne propose pas d'autres avantages spécifiques ou que ces avantages ne sont pas accessibles à tous les employés.

Chapitre III : Analyse du rôle de la rémunération dans la valorisation du capital humain au sein de l'ADE

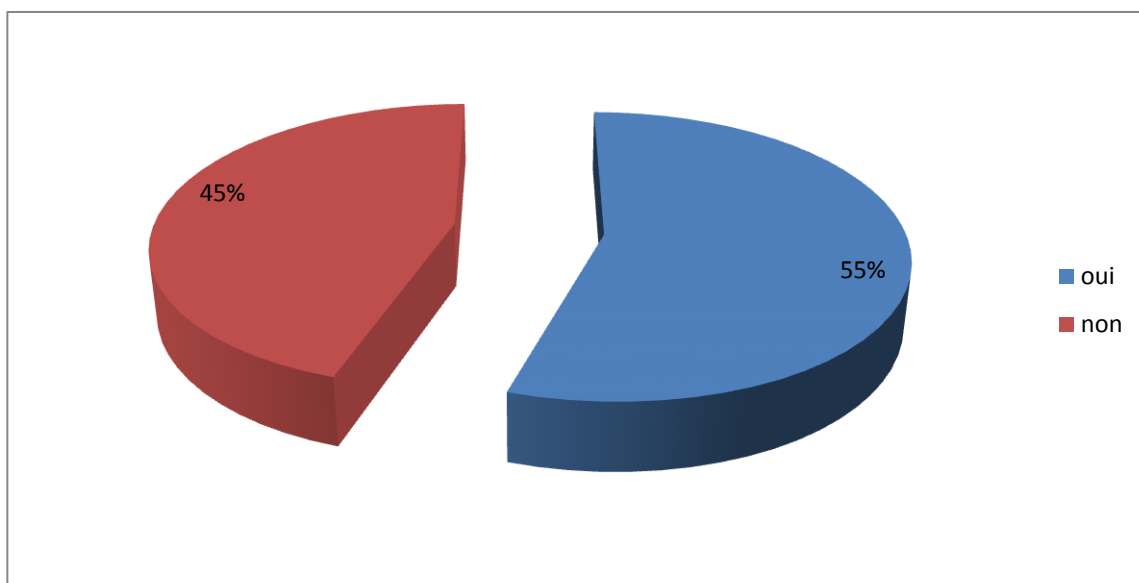
Question N° 24 : Si on vous offre un meilleur salaire ailleurs, est-ce que vous allez quitter votre entreprise ?

Tableau N°28 : L'impact d'une offre salariale supérieure sur la fidélité de l'employé

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

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

Figure N° 28 : L'impact d'une offre salariale supérieure sur la fidélité de l'employé



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

Selon les résultats, 55 % des employés indiquent qu'ils quitteraient leur entreprise si on leur offrait un meilleur salaire ailleurs, tandis que 45 % des employés resteraient fidèles à leur entreprise actuelle malgré une offre salariale supérieure. Cette donnée suggère que pour plus de la moitié des employés, la rémunération est un facteur déterminant dans leur décision de rester ou de partir.

L'attrait d'un salaire plus élevé peut influencer significativement la fidélité des employés, notamment lorsque la différence de rémunération est significative. Une offre salariale supérieure peut être perçue comme une reconnaissance de la valeur professionnelle et une opportunité d'améliorer sa situation financière.

Chapitre III : Analyse du rôle de la rémunération dans la valorisation du capital humain au sein de l'ADE

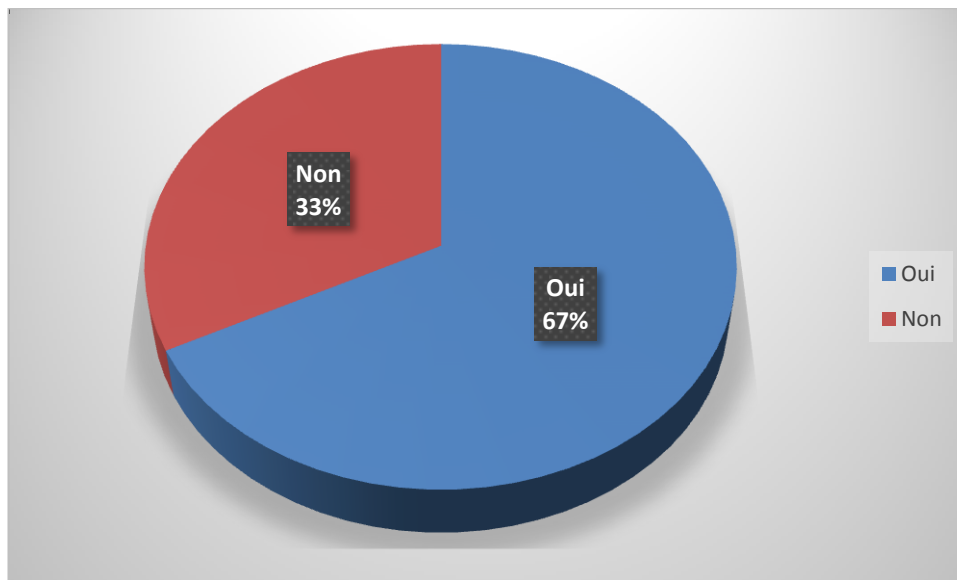
Question N° 25 : Pensez-vous que le système de rémunération de l'ADE intègre véritablement la reconnaissance des compétences des employés ?

Tableau N°29 : Intégration de la reconnaissance des compétences dans le système de rémunération de l'ADE

Réponse	Nombre	Pourcentage %
Oui	27	68 %
Non	13	32 %
Total	40	100 %

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

Figure N°29 :Intégration de la reconnaissance des compétences dans le système de rémunération de l'ADE



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

Le résultat de l'enquête montre que 68% des personnes interrogées sont favorables à l'intégration de la reconnaissance des compétences dans le système de rémunération de l'ADE, tandis que 32% sont opposées à cette idée.

Cela suggère qu'une majorité des répondants reconnaît l'importance de valoriser les compétences des employés et de les récompenser en conséquence. L'intégration de la reconnaissance des compétences dans le système de rémunération peut permettre d'encourager le développement professionnel, de motiver les employés à acquérir de nouvelles compétences et d'améliorer la performance globale de l'ADE.

Chapitre III : Analyse du rôle de la rémunération dans la valorisation du capital humain au sein de l'ADE

Conclusion

En conclusion de l'étude de cas, il est clair que les salaires au sein de l'entreprise ADE sont établis en fonction des exigences et de la valeur des postes occupés par les employés. L'entreprise accorde une grande importance à la valorisation du capital humain et récompense les employés en fonction de leurs mérites.

Le salaire est l'élément le plus important pour la majorité des employés, qui considèrent qu'il valorise leurs compétences. L'entreprise ADE reconnaît les mérites des salariés et leur offre des opportunités de développement.

Il est également important de noter que la majorité des salariés interrogés sont satisfaits de leurs postes occupés.

Il convient de souligner que la valorisation du capital humain ne se limite pas seulement à la rémunération. Elle englobe également d'autres éléments tels que la formation, la promotion, la reconnaissance du travail accompli et les perspectives d'évolution de carrière. Ces différents aspects contribuent à renforcer le capital humain de l'entreprise, en faisant en sorte que les employés se sentent valorisés, motivés et engagés.



Conclusion Générale

Conclusion Générale

Notre étude se concentre sur la contribution de la politique de rémunération à la valorisation du capital humain au sein de l'entreprise ADE. Nous examinons comment la rémunération peut offrir des opportunités significatives et agir comme un levier puissant pour valoriser le capital humain. En effet, maximiser la rentabilité d'un capital implique son utilisation optimale.

Dans le premier chapitre, nous avons réalisé une revue de la littérature portant sur la gestion des ressources humaines et la politique de rémunération. Notre étude a mis en évidence le rôle et l'importance de la politique de rémunération dans le processus de gestion des ressources humaines, ainsi que les avantages qu'elle peut apporter. Autrefois considérée principalement comme un coût, la politique de rémunération est désormais perçue comme une activité essentielle en gestion des ressources humaines. Les entreprises la considèrent de plus en plus comme un outil de valorisation du capital humain et de reconnaissance des efforts fournis par les employés. Elle est devenue un élément stratégique permettant d'améliorer la performance globale et d'accroître la compétitivité des entreprises.

La politique de rémunération est une politique dynamique et évolutive, car les compétences des individus évoluent, les métiers se transforment et la hiérarchie des salariés progresse. Dans le deuxième chapitre, nous avons exposé les fondements théoriques du capital humain. En valorisant le capital humain, les individus développent leurs compétences et connaissances, ce qui leur permet d'accéder à des emplois mieux rémunérés. Établir un lien entre la rémunération et la valorisation signifie que l'entreprise doit mettre en place un système de rémunération équitable. En effet, obtenir un rendement et une productivité élevés n'est pas une tâche facile.

Pour garantir un rendement et une productivité satisfaisants, il est essentiel que l'entreprise veille à ce que sa politique de rémunération soit équitable et transparente. Cela implique de considérer les compétences, les responsabilités et les performances individuelles des employés lors de la détermination des salaires. Un système de rémunération équitable motive les salariés, encourage leur engagement et leur permet de se sentir valorisés pour leurs contributions. En mettant en place une telle politique, l'entreprise favorise un environnement de travail positif et renforce la satisfaction et la fidélité des employés.

L'enquête menée auprès de l'entreprise l'ADE a confirmé nos hypothèses de départ. Premièrement, notre hypothèse selon laquelle la rémunération joue un rôle essentiel dans la valorisation du capital humain a été confirmée par les résultats de l'enquête. Ces résultats ont démontré que la rémunération offre une reconnaissance tangible de la valeur et des

Conclusion Générale

compétences des employés, ce qui contribue à la valorisation de leur capital humain au sein de l'entreprise ADE.

Deuxièmement, notre hypothèse selon laquelle le salaire est l'un des premiers éléments pris en compte pour valoriser le capital humain au sein de l'ADE a également été confirmée par les résultats de l'enquête. Il est apparu que le salaire est considéré comme un facteur clé dans la valorisation du capital humain au sein de l'entreprise.

Il est important de reconnaître les limites de notre étude. Parmi ces limites, l'une des principales est le nombre restreint de réponses que nous avons obtenu lors de la distribution de nos questionnaires. Sur les 60 questionnaires distribués aux employés de l'entreprise ADE, nous avons seulement recueilli 40 réponses. Cette faible participation peut avoir un impact sur la validité et la représentativité de nos résultats.

En raison de cette limitation, il est essentiel de prendre en compte que les résultats de notre recherche ne peuvent pas être extrapolés ou généralisés de manière significative à l'ensemble de l'entreprise ADE. Les conclusions que nous tirons doivent être interprétées avec prudence, car elles sont basées sur un échantillon restreint et pourraient ne pas refléter la situation globale au sein de l'entreprise.

Il est également important de noter que la disponibilité des documents internes fournis par l'entreprise ADE peut avoir également limité notre accès à certaines informations essentielles pour une analyse plus approfondie.

En conclusion, il serait intéressant de développer des recherches supplémentaires sur d'autres pratiques de gestion des ressources humaines, telles que la formation et la promotion, pour étudier la valorisation du capital humain.

Bibliographie

Ouvrages

- AMADIEU, Jean-François et MERCIER, Nicole. « *Le management des salaires* ». Edition Économisa, 1995.
- AMOKRANE, Abdelaziz. « *La comptabilité des ressources humaines* ». Edition Office des Publications Universitaires, novembre 2012.
- BOURNOIS, F., ROJOT, J., SCARINGILLA, J.-L. « *Ressources humaines : Les meilleures pratiques des entreprises* ». Éditions d'Organisation, Paris, 2007.
- CADIN, L., GUÉRIN, F., et al. « *Pratique et éléments de théorie GRH* ». Edition Dunod, 4ème édition, Paris, 2012.
- CADIN, Loïc, GUERIN, Francis, PIEGEYRE, Frédérique. « *Gestion des ressources humaines, pratique et éléments de théorie* ». Edition Dunod, Paris, 2001.
- CHAMAK, Alain, FROMAGE, Céline. « *Le capital humain* ». Edition Liaisons, 2006.
- CHARLES, Vincent. « *La formation relai de la stratégie d'entreprise* ». Edition Nathan, Paris, 1999.
- COHEN, Annick. « *Toute la fonction R.H* ». Edition Dunod, Paris, 2006.
- CÔTE, Marcel. « *La GRH* ». Edition Vuibert, Paris, 1975.
- DE COSTER, Michel, PICHAULT, François. « *Traité de sociologie du travail* ». 2ème édition. De Boeck, Paris, 1998.
- DIETRICHE, Anne. « *La GRH* ». Edition La Découverte, Paris, 2005, p.24.
- Gibbons, R. & Waldman, M. « Task-specific human capital. » *American Economic Review*, vol. 94(2), USA, 2004, p. 203-207.
- Gorz, A. « *L'immatériel, connaissance, valeur et capital*. » Éditions Galilée, France, 2003.
- GUILLOT SOULEZ, C., COLET, II. « *Exercices de gestion des ressources humaines* ». Edition L'Extenso, 2010, p.120.
- GUILLOT SOULEZ, Chloé, HÉROÏSE, CHOLÉ, Sophie LANDIER, KATCHINA. « *La gestion des ressources humaines* ». Edition L'Extenso, 2ème édition, Paris, 2010, p.162.
- Henriette, B. « *Audit de la communication interne*. » 4ème édition, Éditions d'Organisation, Paris, 1996, p. 125.
- KHELASSI, Réda. « *Management des ressources humaines* ». Edition Houma, Alger, 2010.
- LETHIELLEUX, L. « *L'essentiel de la gestion des ressources humaines* ». 5ème édition, Gualino, 2008.
- MARABACH, V. « *Évaluer et rémunérer les compétences* ». Éditions d'Organisation, Paris, 1999.

Bibliographie

- OCDE. « *Du bien-être des nations : le rôle du capital humain et social* ». Éditions de l'OCDE, Paris, 2001.
- Peretti, Jean-Marie et Patrice Roussel. Les rémunérations politiques et pratiques pour les années 2000. Edition Vuibert, Paris, 2000.
- PERETTI, Jean-Marie, ROUSSEL, Patrice. « *Les rémunérations politiques et pratiques pour les années 2000* ». Edition Vuibert, Paris, 2000.
- PERETTI, Jean-Marie. « *Ressources humaines* ». Edition Vuibert, Paris, 2003-2004.
- ROUSSEL, Patrice. « *Rémunération, motivation et satisfaction au travail* ». Edition Economica
- TAIB, Jean-Pierre. « *Paie et administration du personnel* ». 4ème édition, Dunod, Paris, 2013.

Revue

- Guillard, Alexander et Josse Rossel. « Le capital humain en gestion des ressources humaines, éclairage sur le succès d'un concept. » *Management et Avenir*, N° 31, 2010/1, p. 162.
- RIBOUD Michelle, « *Étude de l'accumulation du capital humain en France* » In : revue économique, volume 26, n° 2, 1975.
- T.W. SCHULTZ, « *Investment in Human Capital* », *American Economic Review* (AER), March 1961.

Mémoires

- ABOUD K, AGGOUN S, Mémoire de fin de cycle, « *L'effet de la rémunération sur la motivation des salariés, cas : SPA CEVITAL* », UNIVERSITE A. MIRA de BEJAIA, 2015-2016. Page 18.
- BOUALLACHE Abdelkrim : « *la valorisation du capital humain au sein des entreprises publiques algériennes. Cas de l'ENIEM* », Mémoire de magister : Option management des entreprises, UMMTO.

Documents

- Convention collective de l'entreprise ADE.
- Guillard, A. & Roussel, J. « *Évaluation et développement du capital humain : un enjeu clé pour l'audit social.* » Working paper, 2005.

Dictionnaires


- Petit Larousse, « *Dictionnaire encyclopédique pour tous* », librairie Larousse, Paris, 1980, P.148.

Bibliographie

Site internet

- <https://blogue.lacapitale.com>
- <https://www.concepteursdavenirs.fr>
- <https://www.alternance-professionnelle.fr>
- <https://www.editions-legislatives.fr>
- <https://wikimemoires.net>
- <https://www.referencedrh.com>

Annexe 01 :



الجزائرية للمياه
ADE L'ALGÉRIENNE DES EAUX

بيان الأجرة
BULETIN DE PAIE

رقم الأجرول:
 Matricule:
 Mois de:
 شهر:
 رقم الضمان الاجتماعي:
 Cat/Section:
 - Nom Prénom:
 الاسم الكامل:
 - Fonction:
 الوظيفة:
 - Affectation: II
 - Sit - Famille:
 - D-Entrée:
 - N-Enfant:
 - N° MUTUELLE:

رقم روبريك C RUB.	روبريك RUBRIQUES	العدد Nbre	العدل TAUX	الأرباح GAINS	الخصم RETENUES
500	SALAIRE DE BASE	173.33	1200.00	208000.00	10000.00
201	INDENNITE D'EXPERIENCE PROP	173.33	60.75	10527.75	10000.00
203	INDENNITE DE TRAVAIL POSTE	173.33	20.00	3466.60	10000.00
140	PRIME DE RENDEMENT INDIVIDUEL	173.33	24.00	4159.92	10000.00
211/R	PRIME DE RENDEMENT COLLECTIF	173.33	12.00	2080.00	10000.00
211/R	PRIME DE RENDEMENT COLLECTIF	173.33	15.00	2599.95	10000.00
213	INDENNITE DE MUTANDE	173.33	30.00	5199.90	10000.00
216	HEURES SUP 100%	32.00	250.72	8023.04	10000.00
250	PRIME DE PAINTER	20.00	420.00	8400.00	10000.00
223	PRIME DE TRANSPORT 1500	20.00	75.00	1500.00	10000.00
204	INDENNITE DE SALAIRE UNIQUE	173.33	0.00	0.00	10000.00
200	SECURITE SOCIALE	9.00	21382.78	192445.10	10000.00
701	IRG	173.33	45882.70	79155.70	10000.00
701/R	IRG	173.33	9995.64	17330.00	10000.00

الاجمالي المصحح
Brut Réel: 61552.79

الأجر الوظيفي
Salairre Poste: 71362.79

الدين المبلغ
NET A PAYER

طريقة الأجرة
MODE DE PAIEMENT

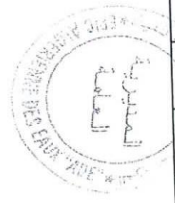
CPA LHI
00400149410000242255

Annexes

Annexe 02 :

Grille des Salaires - ADE 2012

Catg	Echelon																			
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
01	11 825,00	11 930,00	11 960,00	12 081,00	12 300,00	12 321,00	12 455,00	12 575,00	12 696,00	12 831,00	12 950,00	13 086,00	13 206,00	13 340,00	13 475,00	13 611,00	13 746,00	13 881,00	14 031,00	14 166,00
	12 125,00	12 216,00	12 246,00	12 367,00	12 504,00	12 525,00	12 746,00	12 882,00	13 004,00	13 140,00	13 261,00	13 396,00	13 534,00	13 671,00	13 808,00	13 943,00	14 079,00	14 216,00	14 367,00	14 504,00
	12 307,00	12 366,00	12 367,00	12 489,00	12 609,00	12 629,00	12 879,00	12 988,00	13 125,00	13 247,00	13 383,00	13 518,00	13 655,00	13 792,00	13 928,00	14 065,00	14 201,00	14 335,00	14 489,00	14 640,00
	12 427,00	12 458,00	12 427,00	12 549,00	12 671,00	12 791,00	12 928,00	13 040,00	13 175,00	13 322,00	13 443,00	13 580,00	13 717,00	13 852,00	13 988,00	14 141,00	14 276,00	14 413,00	14 565,00	14 701,00
	12 792,00	12 973,00	13 170,00	12 609,00	12 731,00	12 852,00	12 988,00	13 110,00	13 247,00	13 383,00	13 518,00	13 655,00	13 792,00	13 928,00	14 065,00	14 201,00	14 338,00	14 489,00	14 640,00	14 777,00
	13 519,00	13 792,00	13 974,00	14 123,00	14 525,00	14 598,00	14 928,00	14 701,00	14 838,00	14 989,00	15 141,00	15 292,00	15 444,00	15 595,00	15 747,00	15 914,00	16 065,00	16 232,00	16 399,00	16 500,00
	13 929,00	14 156,00	14 368,00	14 504,00	14 656,00	14 807,00	15 237,00	15 385,00	15 550,00	15 701,00	15 853,00	16 020,00	16 171,00	16 338,00	16 490,00	16 671,00	16 838,00	17 005,00	17 172,00	17 338,00
	14 398,00	14 641,00	14 792,00	14 944,00	15 080,00	15 231,00	15 656,00	15 808,00	15 999,00	16 126,00	16 277,00	16 444,00	16 605,00	16 770,00	16 944,00	17 111,00	17 293,00	17 460,00	17 636,00	17 808,00
	14 701,00	14 883,00	15 110,00	15 338,00	15 489,00	15 640,00	16 883,00	17 055,00	17 227,00	17 398,00	17 570,00	17 741,00	17 929,00	18 100,00	18 288,00	18 459,00	18 647,00	18 834,00	19 021,00	19 211,00
	15 807,00	16 072,00	16 306,00	16 536,00	16 712,00	16 883,00	17 055,00	17 417,00	17 586,00	17 769,00	17 958,00	18 121,00	18 305,00	18 489,00	18 672,00	18 858,00	19 055,00	19 239,00	19 438,00	19 621,00
	16 238,00	16 407,00	16 622,00	16 912,00	17 081,00	17 249,00	17 417,00	17 822,00	18 822,00	19 116,00	19 315,00	19 514,00	19 698,00	19 897,00	20 096,00	20 295,00	20 494,00	20 708,00	20 907,00	21 121,00
	17 234,00	17 632,00	17 984,00	18 198,00	18 381,00	18 565,00	18 749,00	18 922,00	19 116,00	19 315,00	19 514,00	19 713,00	19 912,00	20 111,00	20 310,00	20 509,00	20 708,00	20 907,00	21 106,00	21 305,00
	18 366,00	18 888,00	19 070,00	19 453,00	19 514,00	19 698,00	19 897,00	20 096,00	20 295,00	20 494,00	20 693,00	20 892,00	21 091,00	21 290,00	21 489,00	21 688,00	21 887,00	22 086,00	22 285,00	22 484,00
	20 337,00	20 713,00	21 121,00	21 545,00	21 984,00	23 594,00	22 424,00	22 643,00	24 078,00	24 319,00	24 560,00	24 801,00	25 042,00	25 283,00	25 524,00	25 765,00	26 006,00	26 247,00	26 488,00	26 729,00
	25 377,00	25 890,00	26 404,00	26 922,00	27 476,00	27 748,00	28 035,00	28 370,00	28 705,00	29 040,00	29 375,00	29 710,00	30 045,00	30 380,00	30 715,00	31 050,00	31 385,00	31 720,00	32 055,00	32 390,00
	28 303,00	29 077,00	29 667,00	30 256,00	30 860,00	31 162,00	34 228,00	34 576,00	34 923,00	35 271,00	35 618,00	35 966,00	36 314,00	36 662,00	37 010,00	37 358,00	37 706,00	38 054,00	38 402,00	38 750,00
	34 848,00	37 280,00	39 893,00	42 687,00	45 678,00	46 131,00	46 584,00	47 035,00	47 521,00	48 004,00	48 488,00	48 971,00	49 454,00	49 935,00	50 415,00	50 895,00	51 375,00	51 855,00	52 335,00	52 815,00
	40 335,00	42 344,00	44 462,00	46 691,00	49 029,00	49 516,00	50 002,00	50 505,00	51 007,00	51 509,00	52 020,00	52 522,00	53 024,00	53 526,00	54 028,00	54 530,00	55 032,00	55 534,00	56 036,00	56 538,00
	40 814,00	42 860,00	44 996,00	47 284,00	49 608,00	50 097,00	54 233,00	54 769,00	55 318,00	55 867,00	56 416,00	56 965,00	57 514,00	58 063,00	58 612,00	59 161,00	59 710,00	60 259,00	60 808,00	61 357,00
	43 750,00	45 990,00	48 229,00	47 284,00	50 631,00	53 167,00	57 735,00	58 759,00	59 783,00	60 807,00	61 831,00	62 855,00	63 879,00	64 903,00	65 927,00	66 951,00	67 975,00	68 999,00	70 023,00	71 047,00
47 013,00	48 988,00	51 343,00	53 909,00	56 608,00	57 172,00	65 106,00	65 759,00	66 411,00	67 078,00	67 746,00	68 428,00	69 110,00	69 792,00	70 474,00	71 156,00	71 838,00	72 520,00	73 202,00	74 078,00	
53 538,00	55 140,00	57 898,00	60 790,00	63 831,00	64 468,00	74 221,00	74 956,00	75 708,00	76 468,00	77 231,00	78 009,00	78 785,00	79 561,00	80 337,00	81 113,00	81 889,00	82 665,00	83 441,00	84 449,00	
61 034,00	62 860,00	66 003,00	69 300,00	72 767,00	73 493,00	84 613,00	85 460,00	86 308,00	87 175,00	88 042,00	88 929,00	89 815,00	90 721,00	91 627,00	92 533,00	93 438,00	94 384,00	95 327,00	96 274,00	
69 579,00	71 660,00	75 245,00	79 004,00	82 954,00	83 782,00	95 005,00	95 956,00	96 908,00	97 882,00	98 853,00	99 849,00	100 845,00	101 862,00	102 880,00	103 896,00	104 956,00	105 976,00	107 033,00	108 090,00	
78 124,00	80 460,00	84 487,00	88 708,00	93 141,00	94 071,00	105 397,00	106 452,00	107 508,00	108 589,00	109 649,00	110 769,00	111 875,00	113 003,00	114 133,00	115 259,00	116 414,00	117 568,00	118 739,00	119 924,00	
86 669,00	89 260,00	94 729,00	98 412,00	103 328,00	104 360,00	115 789,00	116 948,00	118 108,00	119 296,00	120 475,00	121 689,00	122 905,00	124 144,00	125 386,00	126 622,00	127 893,00	129 160,00	130 445,00	131 749,00	
95 214,00	98 060,00	102 971,00	108 116,00	113 515,00	114 649,00	115 789,00	116 948,00	118 108,00	119 296,00	120 475,00	121 689,00	122 905,00	124 144,00	125 386,00	126 622,00	127 893,00	129 160,00	130 445,00	131 749,00	



Annexe 03 :

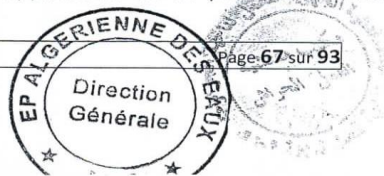
BAREME D'ATTRIBUTION DES ECHELONS

Nombre d'années d'expérience professionnelle	Position à échelon
Inférieur à 03 ans	01
= à 03 ans et < 06 ans	02
= à 06 ans et < 08 ans	03
= à 08 ans et < 10 ans	04
= à 10 ans et < 12 ans	05
= à 12 ans et < 14 ans	06
= à 14 ans et < 16 ans	07
= à 16 ans et < 18 ans	08
= à 18 ans et < 20 ans	10
= à 20 ans et < 22 ans	12
= à 22 ans et < 24 ans	14
= à 24 ans et < 26 ans	16
= à 26 ans et < 28 ans	18
28 ans et plus	20

1. L'attribution d'un ou de plusieurs échelons s'effectue à la date anniversaire de recrutement.
2. La mise en œuvre de ce barème (avancement à l'échelon) s'effectue pour l'ensemble du personnel en activité à la date d'entrée en vigueur de la présente convention collective y compris pour le personnel nouvellement recruté, sur la base des années d'expérience professionnelle capitalisées secteur et hors secteur.
3. Dans le cas où le nombre d'échelons acquis par le travailleur, à la date d'entrée en vigueur de la présente convention collective, est supérieur au barème ci-dessus, le nombre d'échelons est corrigé en conséquence ; la perte éventuelle en salaire de base sera compensée par l'Indemnité Compensatrice de Salaire (**ICS**) conformément aux dispositions y afférentes,
4. Les dispositions du présent article s'appliquent au personnel en situation de Positionnement Pré retraite (**PPR**) à la date d'application de la présente convention collective.

Convention Collective ADE 2013

Page 67 sur 93



Annexe 04 :

284.4
@EJL

MINISTRE DES RESSOURCES EN EAU
E.P ALGERIENNE DES EAUX
ZONE DE TIZI-OUZOU
UNITE DE TIZI-OUZOU

ART

FICHE DE DEMANDE DE PROMOTION

1- IDENTIFICATION DE L'AGENT :

Nom : Prénom :

2- FORMATION :

a/ Niveau Primaire : Diplôme obtenu :
b/ Niveau moyen : Diplôme obtenu :
c/ Niveau Secondaire : Diplôme obtenu :
d/ Niveau Universitaire : Diplôme obtenu :
e/ Formation Spécialisé : Diplôme obtenu :

3- Situation Administration :

Date de recrutement :
Fonction Actuelle: *Electro. Mecanicien* à compter du : *2007*
Classification actuelle : *M.1.3*
Date de la dernière promotion : *2007*
Date de la dernière sanction :
Date de la dernière sanction :

4- Appréciations :

a/ Notation durant les douze (12) mois précédents de la demande de promotion

Notes mensuelles												No moye annu
Jan.	Fév.	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.	

b/ Manière de servir de l'agent : (appréciations données sur le comportement et qualité du travail par le responsable hiérarchique direct :

.....

Annexe 05 :

MINISTERE DES RESSOURCES EN EAU
E.P. ALGERIENNE DES EAUX
ZONE DE TIZI-OUZOU
DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES
REF N° 65 /ADE/DZ.TO/DRH/2021.

Tizi-Ouzou le, 01/06/2021

DECISION

LE DIRECTEUR DE ZONE

- Vu la loi 90-11 du 21 Avril 1990, modifiée et complétée relative aux relations de travail.
- Vu le décret exécutif N°01-101 du 21/04/2001 portant création de l'Algérienne des Eaux - ADE-
- Vu l'Arrêté de Monsieur le Ministre des Ressources en Eau du 20 juin 2013 portant approbation de l'organisation interne de l'Algérienne des Eaux,
- Vu la décision N° 220/SPM/MRE/ du 25/04/2021 chargeant Monsieur [Nom] de la Direction Générale de l'Algérienne des Eaux.
- Vu la décision N° 231/DAA/DG/ADE/2021 28/03/2021 chargeant Monsieur [Nom] de l'intérim de la Direction de Zone de Tizi-Ouzou.
- Vu la Convention Collective de l'Etablissement.
- Vu le règlement intérieur de l'Etablissement.
- Vu l'accord collectif N° 02/2020 du 29/06/2020 modifiant et complétant la convention collective de travail de l'Algérienne des Eaux (ADE).
- Vu la directive N° 01/2019 du 29 Mai 2019 relative à la mise en œuvre des actions de redéploiement et de Régularisations des situations du personnel de l'unité de Tizi-Ouzou.
- Vu l'envoi N° 199/DAA/DG/ADE du 07/12/2020 ayant objet les redéploiements et les régularisations des situations administratives du personnel de l'établissement.
- Vu le procès verbal de la réunion d'examen des dossiers de redéploiement et de régularisation du personnel de l'Unité de Distribution de Tizi-Ouzou N° 219/DAA/DG/ADE/ du 20/05/2021.

DECIDE

ARTICLE 1^{er}: Monsieur [Nom], Contremaitre Electromécanique Niveau 03 au Département Exploitation est promu au poste de Cadre Technique Niveau 04.

ARTICLE 02 : A ce titre l'intéressé percevra une rémunération équivalant à la Catégorie 18/14.

ARTICLE 03 : La présente décision prend effet à compter du 01/03/2021.

ARTICLE 04: La Directrice des Ressources Humaines et de la Formation et la Directrice d'unité de Distribution de Tizi-Ouzou sont Chargés chacune en ce qui la concerne de l'exécution de la présente décision.

AMPLIATION

- L'Intéressé(e)
- Dossier Intéressé.
- DRH ZONE
- D/UTO
- PAIE

LE DIRECTEUR DE ZONE



Annexe 06 :

TIZI-OUZOU
REF N° 1418 /DRH/UTO/CH/2022.

Tizi-Ouzou le, 11/12/2022

DECISION

LA DIRECTRICE DE L'UNITE

- Vu la loi 90-11 du 21 Avril 1990, modifiée et complétée relative aux relations de travail.
- Vu le décret exécutif N°01-101 du 21/04/2001 portant création de l'Algérienne des Eaux - ADE-
- Vu l'Arrêté de Monsieur le Ministre des Ressources en Eau du 20 juin 2013 portant approbation de l'organisation interne de l'Algérienne des Eaux,
- Vu la décision N° 161/SP/MRESH/2022 du 26 avril 2022 portant nomination de Monsieur [nom] en poste de Directeur Général de l'Algérienne des Eaux par intérim ;
- Vu la décision N° 378/MR/DG/ADE/2022 du 01/08/2022 portant confirmation de Monsieur [nom] dans les fonctions de Directeur de Zone Niveau 02 de Tizi-Ouzou à compter du 02/09/2022.
- Vu la décision N° 030/DAA/DG/ADE/2021 du 25/01/2021 portant confirmation de Madame [nom] en qualité de Directrice de l'Unité de Distribution de Tizi-Ouzou Niveau 03 à compter du 11/02/2021.
- Vu la convention collective de l'Etablissement, notamment l'article 156 relatif au système d'avancement automatique des échelons.
- Vu l'accord collectif N° 02/2020 modifiant et complétant la convention collective de travail de l'Algérienne des Eaux (ADE).
- Vu l'état nominatif du mois de décembre de l'année 2022 portant avancement automatique des échelons c personnel de l'Unité de Tizi-Ouzou.


DECIDE

Article 1^{er} : Monsieur [nom], Cadre Technique Niveau 04 au Département Exploitation (catégorie 18 échelon 14) bénéficie du 16^{eme} échelon à compter du 01/12/2022.

Article 02 : Messieurs, les Chefs des Département Ressources Humaines et Finances et Comptabilité de l'Unité de Tizi-Ouzou sont chargés chacun en ce qui le concerne de l'exécution de la présente décision.

Ampliation :

- DRH
- L'intéressé(e)
- Dossier de l'intéressé(e)
- DFC
- PAIE


DIRECTRICE D'UNITE

Annexe 07 :

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTERE DES RESSOURCES EN EAU
ALGERIENNE DES EAUX
ZONE DE TIZI-OUZOU
CENTRE DE FORMATION AUX METIERS DE L'EAU

A T T E S T A T I O N

Attestons que

Mr/Mme/Melle

Né(e) le 17 Juillet 1968 à Tizi-Ouzou

A suivi le stage ayant pour thème Hygiène et sécurité en entreprise (HSE) la prevention des risques professionnels
-2^{ème} partie-

Qui s'est déroulé du 16 au 20 Novembre 2014

Fait à Tizi-Ouzou le 20 Novembre 2014

Le directeur

Annexe 08 :

Questionnaire

Madame, Monsieur,

Dans le cadre de notre projet de recherche portant sur le thème « **la valorisation du capital humain à travers la politique de rémunération** », en vue de l'obtention de notre diplôme de Master en sciences de gestion à l'Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, nous sollicitons votre précieuse collaboration.

Nous souhaiterions vous inviter à participer à notre enquête en remplissant un questionnaire portant sur divers aspects de votre expérience professionnelle. Votre contribution active sera d'une grande importance pour la réalisation de notre étude.

Nous tenons à vous assurer que ce questionnaire est strictement destiné à des fins académiques et que toutes vos réponses seront traitées de manière confidentielle et anonyme.

Nous vous remercions par avance pour votre temps et votre engagement.

Votre participation nous aidera à enrichir notre recherche.

Axe 1 : données personnelles

Question N° 1 : Vous êtes de quel sexe ?

Masculin. Féminin.

Question N° 2 : Vous êtes dans quelle tranche d'âge ?

20ans-30ans. 30ans-40ans.
 40ans-50ans. 50 ans et plus.

Question N° 3 : À quelle catégorie socioprofessionnelle appartenez-vous ?

Cadre supérieur. Cadre.
 Maîtrise. Exécution.

Question N° 4 : Quel est votre niveau d'instruction ?

Primaire. Moyen.
 Secondaire. Universitaire.

Question N° 5 : Quelle est votre ancienneté au sein de l'entreprise ?

1ans-5ans. 6ans-10ans. 11ans-15ans. 16ans-20ans. 21 ans et plus.

Question N° 6 : Quel type de contrat de travail est le vôtre ?

CDD. CDI.

Annexes

Axe 2 : la valorisation du capital humain

Question N° 7 : Est-ce que vos compétences sont adaptées au poste que vous occupez actuellement ?

Oui.

Non.

Question N° 8 : Est-ce que les conditions de travail dans lesquelles vous exercez votre poste sont idéales ?

Non.

Question N° 9 : Quels sont les facteurs qui vous motivent le plus ?

Le salaire.

La reconnaissance.

Le climat social.

La formation.

Question N° 10 : Quelles sont les approches de valorisation utilisées par votre entreprise pour estimer la valeur de ses actifs ?

Rémunération.

Formation.

Recrutement.

Promotion.

Communication.

Mobilité.

Question N° 11 : Avez-vous bénéficié de formation au sein de l'ADE ?

Oui.

Non.

Question N° 12 : Jugez-vous que les promotions au sein de votre établissement sont :

Bloquées.

Régulièrement.

Rares.

Question N° 13 : Quelles opportunités de mobilité interne sont offertes au sein de votre entreprise ?

Mobilité verticale.

Mobilité horizontale.

Question N° 14 : Avez-vous déjà eu une expérience de mobilité interne au sein de l'ADE ?

Oui.

Non.

Question N° 15 : Êtes-vous satisfait de votre parcours professionnel au sein de l'ADE ?

Oui.

Non.

Si Non, pouvez-vous nous en citer les raisons ?.....

.....

Annexes

Axe 3 : système de rémunération

Question N° 16 : La politique de rémunération au sein de votre entreprise se fait par :

- | | | | |
|--------------------------|--------------|--------------------------|-------------|
| <input type="checkbox"/> | Compétence. | <input type="checkbox"/> | Ancienneté. |
| <input type="checkbox"/> | Performance. | <input type="checkbox"/> | Statut. |

Question N° 17 : Est-ce que vous trouvez que votre système de rémunération est équitable ?

- | | | | |
|--------------------------|------|--------------------------|------|
| <input type="checkbox"/> | Oui. | <input type="checkbox"/> | Non. |
|--------------------------|------|--------------------------|------|

Question N° 18 : êtes-vous satisfait de votre salaire ?

- | | | | |
|--------------------------|------------------------|--------------------------|--------------|
| <input type="checkbox"/> | Très Satisfait. | <input type="checkbox"/> | Satisfait. |
| <input type="checkbox"/> | Moyennement Satisfait. | <input type="checkbox"/> | Insatisfait. |

Question N° 19 : Quel est le salaire qui conviendrait le plus à votre niveau intellectuel ?

- | | | | |
|--------------------------|---------------------------|--------------------------|---------------------------|
| <input type="checkbox"/> | De 30 000 DA à 50 000 DA. | <input type="checkbox"/> | De 50 000 DA à 70 000 DA. |
| <input type="checkbox"/> | De 70 000 DA à 90 000 DA. | <input type="checkbox"/> | Plus de 90 000 DA. |

Question N° 20 : quelle augmentation préférez-vous ?

- | | |
|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | Augmentation de Salaire de base. |
| <input type="checkbox"/> | Augmentation des Primes de rendement individuelle. |
| <input type="checkbox"/> | Augmentation des Primes de rendement collective. |

Question N° 21 : Est-ce que la rémunération que vous recevez impacte votre engagement professionnel ?

- | | | | |
|--------------------------|------|--------------------------|------|
| <input type="checkbox"/> | Oui. | <input type="checkbox"/> | Non. |
|--------------------------|------|--------------------------|------|

Question N° 22 : Percevez-vous des primes ?

- | | | | |
|--------------------------|------------|--------------------------|-----------|
| <input type="checkbox"/> | Mensuelle. | <input type="checkbox"/> | Annuelle. |
|--------------------------|------------|--------------------------|-----------|

Question N° 23 : Percevez-vous d'autres avantages que la paie ?

- | | | | |
|--------------------------|------|--------------------------|------|
| <input type="checkbox"/> | Oui. | <input type="checkbox"/> | Non. |
|--------------------------|------|--------------------------|------|

Si Oui, précisez lesquels.....

Question N° 24 : Si on vous offre un meilleur salaire ailleurs, est-ce que vous allez quitter votre entreprise ?

- | | | | |
|--------------------------|------|--------------------------|------|
| <input type="checkbox"/> | Oui. | <input type="checkbox"/> | Non. |
|--------------------------|------|--------------------------|------|

Question N° 25 : Pensez-vous que le système de rémunération de l'ADE intègre véritablement la reconnaissance des compétences des employés ?

- | | | | |
|--------------------------|------|--------------------------|------|
| <input type="checkbox"/> | Oui. | <input type="checkbox"/> | Non. |
|--------------------------|------|--------------------------|------|

Nous vous remercions d'avoir pris du temps à remplir ce questionnaire

Table des matières

Remerciements	
Dédicace	
Liste des abréviations	
Liste des figures	
Liste des tableaux	
Sommaire	
Introduction générale	1
Chapitre I : la rémunération un maillon clé de la GRH	6
Introduction	7
Section 01 : Évolution et Pratiques de la GRH	8
1,1 Évolution et historique de la gestion des ressources humaines.....	8
1.1.1 Émergence de la fonction personnelle (1850/1944)	8
1.1.2 Développement de la fonction personnel (1945/1980)	9
1,2 La définition de la gestion des ressources humaines	10
1,3 Les missions de la gestion ressources humaines.....	11
1.3.1 Administrer efficacement.....	11
1.3.2 Développer l'engagement des salariés	11
1.3.3 Favoriser le changement	11
1.3.4 Mettre en œuvre la stratégie	11
1,4 Les objectifs de la GRH	13
1.4.1 Les objectifs implicites	13
1.4.2 Les objectifs explicites	13
1.4.3 Les objectifs à long terme	13
1,5 Les principales activités de la gestion des ressources humaines.....	14
1.5.1 Gestion prévisionnelle des ressources humaines	14
1.5.2 Recrutement	14
1.5.3 La Formation.....	15
1.5.4 Gestion des carrières	16
1.5.5 Évaluation de la performance ressources humaines.....	16
1.5.6 La Rémunération	17
Section 02 : les fondements de la rémunération	18
2,1 Définition de la rémunération	18
2,2 Historique de la rémunération	19
2.2.1 La période de moyen âge (476-1492)	19
2.2.2 La période de l'esclavage et des serfs (1450-1869).....	19
2.2.3 La période industrielle (1780-1810).....	19
2.2.4 L'époque contemporaine (1789-1792).....	19
2,3 La rémunération et les théories mobilisées	20
2.3.1 La théorie classique (1776)	20
2.3.2 La pensée marxiste (1864-1880)	20
2.3.3 Les Keynésiens (années 1930)	20
2.3.4 La théorie de la segmentation des marchés (années 1970).	20
2.3.5 Théorie de l'agence (1976)	20
2,4 Les composantes de la rémunération	21
2.4.1 La rémunération directe	21
2.4.2 Une part fixe (salaire de qualification)	21
2.4.3 La rémunération indirecte	23
2.4.4 La pyramide des rémunérations	24
2,5 Les facteurs de rémunération	26

Table des matières

2.5.1 Les facteurs externes de rémunération	26
2.6 La rémunération au rendement	27
2.6.1 La rémunération au temps	28
2.6.2 La rémunération au pourboire	28
2.6.3 L'importance de la rémunération	28
2,7 L'importance de la rémunération	29
Section 03 : politique et système de rémunération	30
3,1 La Politique de rémunération	30
3.1.1 Définition de la politique de rémunération	30
3.1.2 Les principaux équilibres de la politique de rémunération	31
3.1.3 Les enjeux de la politique de rémunération	33
3.1.4 Les objectifs de la politique de rémunération	34
3,2 Le système de rémunération.....	35
3.2.1 Les équilibres fondamentaux d'un système de rémunération	35
3.2.2 Les qualités d'un bon système de rémunération	39
Conclusion.....	41
Chapitre II : Le Capital humain : Revue de littérature	42
Introduction	43
Section 01 : soubassements théoriques du capital humain	44
1,1 La naissance du capital humain	44
1.1.1 Définition capital humain	45
1.1.2 La théorie du capital humain	45
1.1.3 L'importance du capital humain	46
1.1.4 Les approches du capital humain	46
Section 02 : Le capital humain : concepts et contours	48
2.1 Typologie du capital humain.....	48
2.1.1 Le capital humain général	49
2.1.2 Le capital humain spécifique à la tâche	49
2.1.3 Capital humain spécifique à la firme	49
2,2 Enjeux du Capital humain.....	54
2.2.1 Capital humain et propriété	54
2.2.2 Capital humain et développement	54
2.2.3 Le capital humain est contextuel	54
2.2.4 Le capital humain est un concept dépendant	55
Section 03 : les méthodes de valorisation du capital humain	55
3,1 Définition de la valorisation du capital humain	55
3,2 Les Méthodes de valorisation du capital humain :.....	56
3.2.1 La valorisation par le recrutement :.....	56
3.2.2 Valorisation par la formation :	58
3.2.3 Valorisation par l'apprentissage.....	59
3.2.4 Valorisation par le partage de connaissances	60
3.2.5 Valorisation par la mobilité interne	61
3.2.6 Valorisation par l'information et la communication	62
3.2.7 Valorisation par la promotion	63
3.2.8 Valorisation par la gestion de carrière	63
3.2.9 Valorisation par la rémunération.....	64
Conclusion.....	68

Table des matières

Chapitre III : Analyse du rôle de la rémunération dans la valorisation du capital humain au sein de l'ADE	69
Introduction	70
Section 1 : Présentation de l'entreprise d'accueil : L'ADE, un pilier de l'industrie de l'eau en Algérie	70
1.1 Présentation et historique de l'ADE.....	70
1.2 Principales missions de l'ADE	72
1.3 Objectifs de l'entreprise ADE.....	72
1.4 Organisation administrative de l'ADE	73
1,5 Délimitation du champ d'étude : unité de Tizi-Ouzou.....	74
1.5.1 Mission de l'ADE de Tizi-Ouzou	74
1.5.2 Organisation administrative de l'unité de Tizi-Ouzou	74
Section 02 : la rémunération au sein de l'ADE	79
2,1 Les objectifs de la rémunération	79
2,2 Le système de classification professionnelle	79
2.2.1 La grille des salaires	80
2.2.2 Le système d'avancement à l'échelon.....	80
2,3 Les composantes de la rémunération au sein de l'ADE TIZI-OUZOU.....	81
2.3.1 Le salaire de base	81
2.3.2 Les indemnités	81
2.3.3 Les primes	82
2.3.4 L'intéressement	82
2.3.5 Les éléments sociaux	82
2,4 Élaboration de la paie.....	82
2.4.1 Le pointage	82
2.4.2 Le bulletin de paie ou la fiche de paie	83
2,5 Les aspects de la rémunération qui valorise le capital humain au sein de l'ADE....	83
2.5.1 Les primes de rémunération des salariés à l'ADE	83
2.5.2 Les indemnités de rémunération au sein de l'ADE.....	86
Section 03 : Analyse des données collectées et interprétation des résultats	91
3,1 Présentation de la méthodologie de recherche	91
3.1.1 Présentation de l'objectif de la recherche	91
3.1.2 La pré-enquête.....	91
3,2 La structure du questionnaire et le déroulement de l'enquête	91
3.2.1 Élaboration du questionnaire	92
3.2.2 La méthode d'analyse des résultats de l'enquête par questionnaire	92
3.2.3 Caractéristiques de l'échantillon	92
Conclusion.....	119
Conclusion générale	120

Résumé

La gestion du capital humain englobe un ensemble de pratiques de gestion qui incluent la rémunération. Autrefois considérée uniquement comme un coût, la rémunération est désormais reconnue comme une activité essentielle en matière de gestion des ressources humaines.

Le but de notre recherche est d'évaluer la contribution de la politique de rémunération à la valorisation du capital humain au sein de l'ADE. Nos résultats démontrent que cette politique de rémunération occupe une place prépondérante dans les attentes des employés, constituant ainsi leur principal objectif. Par ailleurs, elle représente un avantage concurrentiel pour l'entreprise.

Mots clés : capital humain, politique de rémunération, valorisation, indemnités, primes.

Abstract

Human capital management encompasses a set of management practices that includes remuneration. Once considered merely a cost, remuneration is now recognized as an essential activity in human resources management.

The objective of our research is to evaluate the contribution of the remuneration policy to the valuation of human capital within ADE. Our results demonstrate that this remuneration policy holds a significant place in employees' expectations, making it their primary goal. Furthermore, it represents a competitive advantage for the company.

Keywords: human capital, remuneration policy, valuation, allowances, bonuses.